

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Donostian, 2023ko ekaina

GRADU AMAIERAKO LANA

FUTBOL KLUBEN PRODUKTU MIXA: SENTIMENDUEN UNIBERTSOA

UPV/EHU Ekonomia eta Enpresa Fakultatea (Gipuzkoa)

Ikaslea: Haizea Iraola Otegui

Tutorea: Jose Juan Beristain Oñederra

AURKIBIDEA

1. SARRERA	3
1.1. Jorratutako gaia	3
1.2. Lanaren helburuak	3
1.3. Gaia aukeratzeko arrazoiak	3
1.4. Metodologia	4
1.5. Lanaren egitura	4
2. LANAREN MARKO TEORIKOA	6
2.1. FUTBOLAREN IKUSPEGI OROKORRA	6
2.1.1. Futbolaren sorrera eta garapena.....	6
2.1.2. Futbolaren eta kirolaren sektoreak	8
2.2. MARKETINAREN APLIKAZIOA KIROLEAN ETA FUTBOLEAN ...	10
2.2.1. Marketina kirolean.....	10
2.2.2. Marketina futbolean.....	10
2.3. PRODUKTU MIXA	14
2.3.1. Produktuaren kontzeptua, motak eta dimentsioak.....	14
2.3.2. Produktua marketin mixaren markoan	18
2.3.3. Produktua multzo ikuspegi batetik: produktu mixa.....	21
2.3.4. Oinarrizko produktuen analisi sakonagoa	23
3. LANAREN ATAL ENPIRIKOA	29
3.1. Real Sociedad	29
3.1.1. Bilakaera egungo kluba sortzeko.....	29
3.1.2. Produktu mixa, Pine eta Gilmoren sailkapenean oinarrituz	31
3.1.2.1. Ondasuna.....	31
3.1.2.2. Zerbitzua.....	33
3.1.2.3. Esperientzia	36
3.2. FC Barcelona	39
3.2.1. Espainiar futbolaren erreferentzia izateraino egindako ibilbidea.....	39
3.2.2. Produktu mixa, Pine eta Gilmoren sailkapenean oinarrituz	40
3.2.2.1. Ondasuna.....	40
3.2.2.2. Zerbitzua.....	42
3.2.2.3. Esperientzia	44
4. ONDORIOAK	47
5. BALORAZIOA ETA ETORKIZUNERAKO JARRAIPEN ILDOAK	51

6. BIBLIOGRAFIA	53
------------------------------	----

TAULEN AURKIBIDEA

1. Taula: Produktuaren arabera kontsumitzaile motak	16
2. Taula: Ekonomia ezberdinak	23
3. Taula: ExPro metodologia	27

GRAFIKO ETA IRUDIEN AURKIBIDEA

1. Irudia: Cuju, Txinatar futbola	6
2. Irudia: Futbolaren munduko antolaketa (FIFA).....	7
3. Irudia: La Ligak sektore ezberdinetan duen eragina	9
4. Grafikoa: Futbol marketinaren zikloa	11
5. Grafikoa: Kotlerren eta Armstrongen arabera produktu mailak	17
6. Irudia: Marketin mixaren eboluzioa.....	20
7. Irudia: Zerbitzu eta ondasunen lerroa	25
8. Irudia: Esperientzia sailkapena	26
9. Irudia: Real Sociedad	29
10. Irudia: Estadioa eta kirolariak garaipena ospatzen	30
11. Irudia: Eskaintza katalogoa.....	31
12. Irudia: Bazkide txartela.....	34
13. Irudia: Bazkideen abantailak.....	34
14. Irudia: Derbi egunaren programazioa	37
15. Irudia: FC Barcelona.....	39
16. Irudia: Camp Nou estadioa	39
17. Irudia: FC Barcelonaren eslogana.....	40
17. Irudia: Eskaintza katalogoa.....	40
18. Irudia: Rosaliaren edizioa	41
19. Irudia: Elementu kolekzionagarria.....	42
20. Irudia: Talde kataluniarraren eragina	45
21. Irudia: Baloiaren aurrerapen teknologikoa	52
22. Irudia: Realzale App	52

1. SARRERA

1.1. Jorratutako gaia

Kirolaren mundua egunetik egunera garrantzi handiagoa ari da lortzen, gizabanakoen egunerokotasunean elementu garrantzitsu bat bilakatuz. Esan behar da gizartearen gan eragin positibo bat duela, izan ere, beren egunerokotasunean kirola barneratzen duen banako baten bizi itzaropena handiagoa da.

Termómetro del Ecosistema del Deporte de Españak aurrera eramandako ikerketa baten arabera, kirolaren sektoreak Espainiar estatuko BPGaren %3,3 eragiten du, hau da, 39.117 milioi euro inguru. Horrez gain 414.000 lanpostu sortzen dituen sektorea da, herrialdearen %2,1a (PWC, 2023).

Baina kirolaren garrantzia aipatzen dugunean, futbola aipatu beharra dago. Izan ere, jarduera fisiko bat izateaz gain, sentimendu indartsuak eragiten dituen eta entretenimendua ematen duen kirol bat da. Espainiar estatuko populazioaren %90ak futbol zalea da eta %7,2k praktikan jartzen du kirol hau (Matilla, A. , 2019).

Baina futbola eta futbol-klubak asko aldatu dira denboran zehar. Aldaketa nabarmenetako bat haien produktu eskaintzak izan duen garapena da. Hori dela eta, lan honetan futbol klubuen egungo produktu-mixa aztertuko da, teorikoki zein enpirikoki, Real Soceidad eta FC Barcelonaren kasuak jorratuz.

1.2. Lanaren helburuak

Gradu amaierako lan honen helburu nagusia futbol klubuen produktu mixa aztertzea da, produktuen izaera desberdina oinarritzat hartuz, mix horrek eragindako erronkak eta aukerak identifikatzeko asmoz. Horretarako, Real Sociedad eta FC Barcelona aztertuko dira.

Helburu orokor hau lortzeko ondorengo helburu espezifikoak zehaztu dira:

- Futbolaren garrantzia eta historia azaltzea.
- Futbola eta marketinaren arteko erlazioa aztertzea.
- Produktuaren kontzeptua aztertu eta marketinaren barnean kokatzea.
- Izaera desberdineko produktuen analisi sakona egitea.
- Produktuak multzo ikuspegi batetik aztertzea.
- Real Sociedad eta FC Barcelonaren produktu-mixak aztertzea, marketin ikuspegitik haiek eragindako erronka eta aukerak identifikatuz.

1.3. Gaia aukeratzeko arrazoiak

Mundu mailan aurretik aipatu dudana bezala, kirolaren industria oso garrantzitsua da bai ekonomia aldetik bai eta gizabanakoen egunerokotasunean barneratuta dagoen kirol bat

delako. Beste hainbat sektoreetan ez bezala, sektore honetan sentimenduek aparteko garrantzia dute eta beraz hauek ezberdina egiten dute sektorearen eskaintza.

Horrez gain, gai hau pertsonalki erlazioa duena da nirekiko. Izan ere, duela urte batzuk arte ez nuen futbola gustuko baina arrazoi ezberdinak medio, partidu batzuetara joan behar izan nuen, eta horrela zaletasuna etorri zen. Orduz geroztik Real Sociedad klub donostiarraren jarraitzaile sutsua naiz eta hori dela eta erabaki dut sektore hau eta talde hau lantzea.

Gainera FC Barcelona taldearen slogana ere gustuko dut “*Mes que un club*” eta horrez gain mundu mailan garrantzi handia duen Klub bat dela eta aukeratu dut talde hau ere nire gradu amaierako lanean barneratzea.

Azken arrazoi bezala, kirol bat izateaz gain, arazoak arazo direla edota pertsonen egoera, sineskera, arraza... alde batera utzi eta sozietate guztia elkartzen duen ekitaldi bat dela iruditzen zait. Sozietateko talde bateko partaide zarela sentiarazten dizuna, harrotasuna sortzen duena.

1.4. Metodologia

Gradu amaierako lan hau egiterako orduan bi atal ezberdin landu ditut eta bi hauek aurrera eramateko erabili dudana lan metodologia ezberdina izan da.

Batetik, lehenengo zati bezala atal teorikoa dago. Atal hau aurrera eramateko nire kabuz informazioa biltzen jardun dut. Horretarako hainbat liburu irakurri ditut, artikulak bilatu eta aztertu, web orri ezberdinak begiratu eta graduan zehar eta bereziki, marketin espezializazioan zein honekin erlazioatutako gaietan ikasi ditudan kontzeptu ezberdinak erabiliaz garatu dut.

Bestetik, bigarren zati bat dago. Atal praktikoa da hau. Hau egiteko batetik aztertu ditudan bi klub ezberdinen web orrietara jo dut. Horrez gain izan ditudan esperientzia pertsonalak ere barneratu ditut, izan ere, bai FC Barcelonaren dendan zein estadioan egona nago eta baita Real Sociedad talderenean ere. Horrez gain, azken talde honetan eskaintzen diren hainbat produktu ditut etxean eskuragarri eta esperientzia ezberdinak bizi izan ditut.

Beraz, lan hau aurrera eramateko, graduko ikasgaietan, web orrietan, liburu ezberdinetan eta nire esperientzia ezberdinetan oinarritu naiz.

1.5. Lanaren egitura

Lanaren egiturari dagokionez, eta aurretik aipatu dudana kontuan izanda lanaren lehen zati teorikoan hainbat elementu ezberdin landuko ditut. Lehenik, kirolaren garrantziaz eta bereziki futbolarenaz jardungo naiz.

Hori egin ostean, futbolaren garrantzia hobeto ulertzeko, sortu zen momentutik egun duenera iristeko izan duen prozesu historikoa aztertuko dut. Lanarekin jarraitzeko

futbolaren sektorean dauden marketin mota ezberdinak sailkatuko ditut eta hauen arabera marketin mix-a azalduko dut.

Nire lana aurretik esan bezala, klub ezberdinek eskaintzen dituzten elementuetan zentratzen denez, 4P oinarri hartuz, produktuaren alorra jorratuko dut sektore honetan. Zein ezberdintasun eta zer ezaugarri dituzten aipatuz.

Lanaren bigarren zatian, zati praktikoan hain zuzen, hautatu ditudan bi taldeen historia pixka bat aipatuko dut egun diren eta duten garrantzia argitzeko. Horrez gain klub bakoitzaren eskaintzak aztertuko ditut haiek sailkatuz.

Azkenik, nire analisiaren ondorio nagusiak azalduko ditut eta etorkizunari begira lan honetatik abiatuz jorratu daitezkeen puntuak aipatuko ditut.

2. LANAREN MARKO TEORIKOA

Lan honetan futbol klubaren produktu-mixa ikuspegi enpiriko batetik landuko da, baina hori egin aurretik analisi hori egiteko markoa zehaztu beharra dago, futbolaren sektorea, honek marketinarekin duen lotura eta produktu-mixaren kontzeptua aztertuz.

2.1. FUTBOLAREN IKUSPEGI OROKORRA

Atal honetan marketinaren eta futbolaren arteko harremana aztertuko da, futbolaren sorreratik abiatuz.

2.1.1. Futbolaren sorrera eta garapena

Kirolaren sorrera K.A. 4.000 urtean sortu zen Txinan. Baina futbola kontuan hartuz gero, ezinezkoa da zehazki noiz izan zen honen sorrera jakitea. Baloiekin erlazionatutako kirol mota ezberdin asko egon dira historian zehar munduko hainbat herrialdeetan (ESIC Business School, 2012).

Hala ere, hainbat teoria kontuan izanda, K.A. III.mendean Egipton izan zela futbolaren jaioterri esan genezake. Baina garai horretan kirol hau ugalkortasun-erritoaren baitan praktikatzen zen, egun duen helburutik oso urrun.

Antzinako Zibilizazio Hispaniarrean ere gaur egun ezaguna den moduko futbola praktikatzen zuten. Futbol mota hori tenisaren, futbolaren eta eskubaloien arteko konbinaketa bat zelarik, *Tlachtli* izenez ezaguna.

1. Irudia: Cuju, Txinatar



Iturria: Google irudiak

Txinatar lurraldeetan ere *Cuju* izenez ezaguna zen egiten zena. Hau Song dinastiaren garaian izan zen bereziki ezaguna, non irabazleak goraipatuak ziren eta galtzaileak umilduak izaten ziren. Denborarekin partida hauek formalizatu egin ziren eta egun ezaguna den baloien itxurara gerturatu hasi ziren. Gainera, Han dinastiaren garaian kirol honetan erabilgarriak ziren hainbat elementu kontuan hartuak izan ziren armadaren entrenamenduetan.

Japonian ere, *Kemari* izenez zen ezaguna futbola, K.O. VI.mendean, gaur egun egiten den futbol estiloaren aurrekari izanaz. Txinako Cuju-arekin antzekotasun handiak zituen. Sortu zen garaian 6-8 kirolariek jokatzen zuten bitartean, gerora, zabaldu egin zen kopuru hori.

Futbolaren historiaren jarraipena Grezia klasikoan ematen da. Homerok, poeta greziarrak, *esfaira* edo *esferomagia* izenez ezaguna zen kirol estiloari aipamena egin zion, idi-

maskuriarekin egina zegoen garai horretan erabiltzen zen baloi motari. Ondoren, Erromatar Inperiora zabaldu zen ezagutza hau baina *harpastum* izenarekin.

Denbora pasa ahala, kirola Britainiar isletara zabaldu zen, hainbat elkarte sortuz, garaiko Ingalaterrako eremu ezberdinei erreferentzia egiten zietenak. Hortik sortu zen “Football Association” elkarterik zaharrena. 1880 urtetik aurrera, Britainiar inperioak zuen ospea kontuan izanda, lurralde ezberdinagaritara hasi zen zabaltzen kirol mota hau.

Futbolak zuen ospe handia ikusita 1904ko maiatzaren 21ean FIFA organoa sortu zen. Honi esker urte horretako olinpiar jokoetan mundu mailara zabaldu zen futbola. Nahiz eta lehen herrialdeen arteko norgehiagoka ez zen 1908 ko jokoetara arte eman.

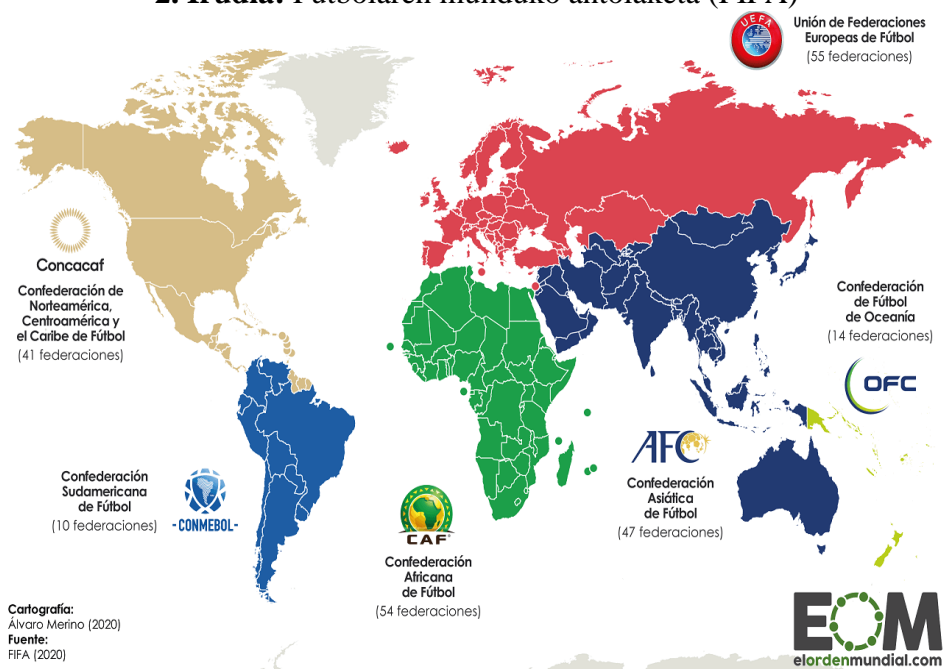
Ondoren, Mundu Gerrak eman ziren eta honek futbolarentzat atzera pausu bat eragin zuen. Baina Gerra hauen ondorengo lehen munduko kopak 1950ean FIFArekin eta futbolaren garapena berreskuratu zuen.

Hala ere, nahiz eta historia luzea izan duen futbolak, bere hazkunde nagusia XX.mendearen bigarren zatian eman zen, mundu osoan zehar kirol honekin erlazionatuak zeuden hainbat elkarte eta federazio sortu baitziren. Sorkuntza hauek direla eta herrialde ezberdinetan Ligak jokatzen hasi ziren, UEFArekin garapena ekarriaz 1955ean.

Gainera, garai berean, Munduko Kopa kirol-ekitaldi garrantzitsuenen bihurtu zen mundu mailan, Olinpiar Jokoen zuten fama gailenduz (ESIC Business School, 2012).

Gaur egun, 211 nazio-elkarte dira FIFA, futbolaren munduko gobernu-organoren kide. Munduan barrena sei konfederazio mantentzen dira: Afrikako Futbol Konfederazioa (CAF), Asiako Futbol Konfederazioa (AFC), UEFA, CONCACAF, Ozeaniako Futbol Konfederazioa (OFC) eta Hego Amerikako Futbol Konfederazioa (CONMEBOL). 1934an 32 herrialdek parte hartu zuten Munduko Kopako sailkapenean, kopuru hori 200etik gora izatera iritsi da, futbola benetan mundu mailako fenomeno gisa duen jarrera islatuz.

2. Irudia: Futbolaren munduko antolaketa (FIFA)



Beraz, laburtuz esan dezakegu futbola, zalantzarik gabe, mundu mailako kirola dela eta konparaziorik gabe munduko handiena. David Goldblatten *The Ball is Round* liburuaren idazleak aipamen bat ematen du, garrantzi hori laburtzeko:

“Distira indibidualaren fokua eskaintzen du, ahalegin kolektiboaren desafioa eta bihotza gozatzeko bitartean. Tragedia eta komedia, epika eta pantomima, sofistikatu gabeko musika aretoa eta emanaldi esperimental eskuraezinak antzeztu ditu. Garaipen ikaragarria, zortezko ihesak, ezinezko itzulerak eta geldialdi tematiak egiten ditu. Ezustekoaren distira, giza bihotzaren eta giza trebetasunaren ziurgabetasuna, inprobisazioaren eta zoriaren distira jasotzen du” (Araujo, J., 2015).

2.1.2. Futbolaren eta kirolaren sektoreak

Kirola egun, garrantzi handia ematen zaion jarduera bat da. Gure egunerokotasunean barneratu nahi duguna, egunetik egunera, gure aisialdiko denbora gehiago hartzen duena.

Kirolaz hitz egiten dugunean, aukera ugari etortzen zaizkigu burura, baina guzti horien artean bada bat denen gaitetik gailentzen dena. Kirol hori futbola da. Futbola kirol ekintza bat da, baina horrez gain, sentimenduz inguraturiko kirol jarduera bat da. Izan ere, errazagoa da partidu politikoz aldatzea futbol taldez aldatzea baino.

Esanguratsua da, izan ere, hainbat etxeetan, talde batekiko duen leialtasuna familiako beste gizabanakoen oinordeko ideia bezala jasotzen da. Gure identitatean jaiotzen garen momentutik barneratua dugun ideia bat da, eta ia ezinezkoa da taldez aldatzea edota esaten den bezala “chaquetero” bat izatea.

Ana Belén Medialdea psikologoak dioenaren moduan (Nuño, A., 2021), *“Taldearen hautaketa umeak garenean egiten da, gure pertsonalitatea osatu gabea dagoenean, gure guraso, aiton-amonen edota gure inguruko pertsonen jarraitzen duten taldea delako. Baina garbi gelditzen da, gure identitate sozialean eragina duela, arraroa baita futbol taldez aldatzea, gure identitate, jatorri eta tradizioekin estuki lotuta dago eta. Gizabanako bakoitzaren historiaren parte da”*.

Hori guztiaz gain, futbolak Espainiar, Europar zein munduko ekonomian garrantzia ukalezina du. 2018an egindako ikerketa bati jaramon eginez, Espainian futbolaren industriak herrialdearen Barne Produktu Gordinaren %1,37a adierazten du (PwC, 2018).

Horrez gain, aipagarria da, 2016/2017 denboraldian futbolak 15.688 milioi euroko ekarpena egin zuela Espainiar ekonomian. Beraz, La Ligak argitaratu zuen ikerketa honetan azaltzen den moduan, ekintza bat aurrera eramateko inbertitutako euro bakoitzeko, 4,2€-ko ekarpen osagarri bat egiten dio futbolak ekonomiari (PwC, 2018).

Izan ere, zuzeneko zein zeharkako eragina du ekonomian. Izan ere futbol ekitaldi hauek aurrera eramateak, erlazionaturiko beste hainbat sektoreren sorreran zein eskaintzetan eragina du. Estatuko lurralde batean futbol partida bat jokatzek, lurralde horretan kontsumoa bultzatzen du, mugikortasunaren eta ostatuen erabilpenean igoera ematen da, inguruko ostalaritzan gorakada bat ematen da, komunikabideen erabilpenaren igoera bat ematen da, bideo-jokoen salmenta bultzatzen da, ordaindutako TV-aren igoera ematen da

baldin eta futbola eskaintzen duten edota joku eta apustuak egiten diren etxeen gorakada ematen da.

Jarraian dagoen irudian ikus daiteke Espainiar futbol ligak zein sektore ezberdinetan duen eragina norgehiagoka horiek aurrera eramaten direnean.

3.Irudia: La Ligak sektore ezberdinetan duen eragina



Iturria: PwC (2018)

Horrez gain, La Liga zuzenean sortzen duen lanpostu bakoitzeko, beste lau lantoki ezberdin sortzen dira, kirol ekitaldi hauek zein sektore hau aurrera eramateko beharrezkoak diren mota ezberdinetako lanak sortuaz.

Lanpostu zein kontsumoa argiago ikusten da futbol partidu bat jokatzeko den egunean. Izan ere, aurretik aipatu dudan moduan, partidua den egun horretan bertan ostalaritzaren, mugikortasun bideen edota ostatuaren erabilpenak gora egiten du, lanpostuak eragiten. Espainiar ligako 2016/2017 denboraldian, egindako ikerketen arabera, partidu egun batean, pertsonako 29€ behar ditugu merchandisingean eta ostalaritzan, 19€ garraio-bideetan eta 122€ inguru ostatuetan. Beraz, ezin da dudan jarri futbolaren sektoreak ekarpen zuzena duela estatuko ekonomian, bai ekarpen ekonomikoa eginaz bai eta lanpostuak sortuaz (PwC, 2018).

Ekonomiaren arloan garrantzia du futbolak baina sozietatean ere garrantzi handia izaten du. Kirolaren eta osasunaren zaintzari buruzko ezagutza zabaltzen da futbol jarraitzaileen artean, erlazio sozialak bultzatzen dira bai eta familiarreko erlazioak ere, talde bateko partaide izateak dakarren harrotasuna eta tradizioak eta azkenik, pertsonaren garapenean duen garrantzia denbora eskaintzeko gustatzen zaizun ekintza eta elementu ezberdinei.

2.2. MARKETINAREN APLIKAZIOA KIROLEAN ETA FUTBOLEAN

Kirolaren zein futbolaren eboluzioa aztertu ostean, lanaren ildo jarraitzeko eta helburu nagusia jorratzeko, kirolaren eta marketinaren arteko erlazioa aztertzea ezinbestekoa da.

2.2.1. Marketina kirolean

Kirolaren sektorean marketinaren aplikazioaren barneratzea ez da duela urte gutxi arte hasi. Beste modu batera esanda, sektore honetan marketinaren aplikazioa sortu berria da. Jatorria kirola arroparekin eta ikuskizun ezberdinekin erlazionatua izan zenean, nahiz eta gerora, denbora pasa ahala beste hainbat sektore barneratu diren ekintza hauek aurrera eramateko, horien artean: janari eta edarien sektorea edota kirol ezberdinekin erlazionaturik dauden teknologia ezberdinen sektoreak ere. Hauen artean erlazioak sortzean, eskari eratorri bat sortarazten du azpi sektore ezberdinetan.

Laburtuz, esan dezakegu, diru asko mugitzen duen ekintza bat dela eta horrez gain, kirolaren sektoreko edonon profesionalizatzea ekartzen duen ekintza dela.

Franco Vaccarini, idazle argentinarrak 2011an esan zuen, Ameriketako Estatu Batuetan dagoela marketinaren eta futbolaren arteko erlazioaren hasiera puntua. 70.hamarkadaren amaieran Nike enpresa ezaguneko zuzendariak kontuan izan zuen, agian, produktu bat kirolari baten irudira lotuz gero, produktuak beraz arrakasta handiagoa izango zuela. Hori dela eta, 80.hamarkadan izan zuen bere lehen babeslea ospetsu eta errentagarri bat, Michael Jordan (ESIC Business School, 2012).

Hau dena garatu zen unean, marketinaren eta kirol munduaren arteko harremanaren garrantzia oraindik ez zegoen Latino Amerikara eta Asiara zabaldua. Beraz, hasiera batean, European eta AEBetan ulertu zen modu egoki batean marketinaren eta kirol munduaren arteko garrantzia.

Esan bezala, European ondo ulertua eta barneratua izan da. Futbolean izan du hazkunde handiena, futbol entitate bat izatetik marka komertzial eta kirol munduan esanguratsua gora den bat izatera pasa nahi izan baitute.

Beraz, marketina erabiltzen dute kirolaren sektorean pertsonen beharrak ezagutu eta asetzeko ekintza ezberdinak aurrera eramanaz, pertsona eta entitateen arteko erlazioak sortuz. Hau da, sektorean dauden beharrak aztertzen dituzte eta horiek asetuak izan daitezkeen, erlazioak sortzen dituzte kirol entitateek beste hainbat sektoretako entitateekin. Horrez gain, enpresek bezeroek fideltasuna lortu nahi dute beharrak asetzeaz gain.

2.2.2. Marketina futbolean

Futbolak kirolaren sektorean duen garrantzia ukalezina da. Baina futbolaren sektorean marketinaren aplikazioa ugaria da. Izan ere, kirolaren sektorean ez ezik beste hainbat dimentsio ezberdinetara zabaldua izan da: negozioak, kultura arlora, sozietate ezberdinen mugikortasunera, ongizateen aldeko erakundeetara, ikuskizunetara... Beraz esan daiteke,

futbolearen marketinaren aplikazioa kirol hau kontsumitzeari erlazionatuta dauden elementu guztiekin erlazionatua izaten dela, afizionatu, praktikatzaile edo zale bat zarenaren ikuspegi ezberdinetatik.

Hori horrela, duela urte gutxi hasi zen futbolaren garrantzia bi ikuspuntu ezberdinetatik begiratzen. Batetik, kirol munduan duen arrakastaren eta lortzen dituen tituluen arabera. Bestetik, errentagarritasun komertzialaren ikuspuntutik.

Hortaz, futbolaren munduan lan egitean enpresa-ikuspegi bat izateaz gain taldeak sartzen dituen golak ere kontuan hartu behar dira, enpresaren errentagarritasun handiena eskuratzeko.

Jarraian dagoen irudian ikusgarria da enpresa batek marketina aplikatzeko futbolearen egin beharreko ziklo osoa. Futbol munduko enpresa ezberdinek marketina aplikatuko dute klub horren diru-sarrerak handitzeko. Horretarako irudian ikus daitezkeen ekintza ezberdinak dira, baina elkarren artean zuzenki lotuak. Horregatik aipatu da aurretik ziklo bat dela.

4. Grafikoa: Futbol marketinaren zikloa



Iturria: ESIC Business School, 2012

Ziklo hau ulertzeko lehenik ulertu behar da futboleko taldeek arrakasta izan dezaten bi ikuspegi ezberdin jarraitu behar direla. Batetik, golak daude, hauek ez badaude berdin du zer norainoko marketin esfortzua egiten den, ez baita nahi den emaitza lortuko. Bestetik, marketina dago. Hau garrantzitsua da eta ekintza ezberdin ugari aurrera eramaten ditu futbolearen. Ziklo amaigabe bat da, non kirol emaitzak garrantzi ukaezina duten. Baina hauek egokiak izateko, zikloko beste ekintza guztien balioa ondo lortzea ezinbestekoa da.

Partida egunetan zaletuen parte hartzea ezinbestekoa da, bai kirol emaitzetan eragin dezaketelako bai eta lehiatilako sarreraren zein kamisetaren salmenta sustatzen delako. Horrez gain, munduan barrena birak egiten joaten dira taldeak, horrela, hauen izena munduan barrena zabaltzea lortzen da bai eta babesle ezberdinak eskuratzeko ere lortu. Gainera, honekin salmentak areagotzen dira. Estadiora bisitak ere garrantzia dute marketin ikuspuntutik, izan ere, klubaren gertutasuna sentitzeko aukera ematen du. Azkenik, enbaxadak daude, gizakien ongizatea sustatu nahi dutenak, eta ildotzat kirola hartzen dutelarik.

Gaineratu behar da, ziklo honen bitartez enpresak ez dituela nahi soilik kontsumitzaileak. Futbol klub hauen helburua zalekin konektatzea da; hauen sentimenduak mahai gainean

izanik eta hauek klubaren mesedetara joka dezaten. Horren adibide da partida egunean zaleak edari edo janariren bat erostea estadioan bertan.

Futbolaren sektorean hainbat aplikazio mota ezberdin daude marketinari dagokionez. Jarraian aipatzen direnak dira marketina aplikatu daitekeen moten sailkapena, EAE Business School-en arabera (2019):

- Kirol-ekitaldien marketina: ahalegin guztiak kirol ekitaldi bat sustatzera zuzenduan daude. Mota honen helburua bikoitza da. Batetik, kirol-ekitaldiaren berri eman behar da eta bestetik, akordioak egin diren babesleei ikusgarritasuna eman behar zaie.
- Kirol-produktuen zein zerbitzuen marketina: Erloju, edari, auto... eskaintzen dituzten enpresek ekitaldi jakin bat, talde bat edo kirolari zehatz bat babesten dutenean ematen da. Marka horiek futbolarekin eta zehazki erabaki den entitatearekin balioak lotzen saiatu behar da, publikoa produktu horiek kontsumitzera bultzatuko duena.

Azkenaldian, Influencer-en garrantzia barneratu da. Hauekin markekiko dagoen fideltasun-maila hobetzea dute helburu pertsona ospetsuen irudiak erabiliz.

- Erakundeen edo kirolarien marketina: kirolarekin erlazionatuak dauden erakundeek edo kirolariek markaren irudia eta ikusgarritasuna hobetzen lan egiten dutenean. Kutsu soziala duten kontratuak izaten dira ohikoenak, horrela markaren irudia hobetzen da eta ikusgarri gelditzen da negozio bat izateaz aparte, helburu sozialak dituela ere. Honen adibide dira FC. Barcelonak sinatutako kontratua Unicef-ekin edota Real Sociedad-ek Atzegi entitatearekin duen harremana ere.

EAEk proposatzen duen sailkapenean aipagarria da sare sozialen eragina nabarmena dela. Nahiz eta sailkapen guztirako baliagarria izan, kirol produktuen zein zerbitzuen marketina sustatzeko ezinbestekoak dira, aipatu dudana bezala Influencer-en garrantzia handituz doa eta.

Gainera, sare sozialak gure eguneroko bizitzan barneratuak daudela esan daiteke. Honek enpresei abantaila ugari ekarri dizkiete, horien artean, bezeroei entzutea, norbanakoari garrantzia ematea edota kontsumitzaileei interesgarriak eta gustukoak izan litezkeen elementu ezberdinak argitaratzea. Kirolak pasioak, konpromisoak eta positibismoa mugitzen ditu, azken batean, aurretik aipatu dudana bezala, sentimenduak kontuan hartu behar dituen sektorea da eta.

Horrez gain, enpresari ikerketa-gastuak murrizten dizkio, sinesgarritasun handia duten datuak lor ditzake...

Beraz, hau dena aipaturik, argi ikusten da futbolaren sektoreak milioika pertsona eta euro mugitzen dituela. Hori dela eta ezinbestekoa da marketina barneratzea sektore honetan, futbolaren marketingaren erabilpena eraginaz. Hau dela eta marka ugari promozioak egiten dituzte, futbol taldeen produktu fisikoak (merchandisinga¹) erabiliaz edota talde horietako jokalariei esanguratsuen irudia erabiliz.

Aurretik aipatu dudan guztiak, futbolaren marketina sortzea bultzatu du, non, futbol erakunde ezberdinek kontsumitzaileen beharrak asetzeko eta haien helburuak betetzeko sortu zen jarduera multzo bat da.

Entitate hauek marketinaren tresnak kudeatzen dituzte, baina beste sektore bateko marketinarekin alderatuz, honek partiduetan izaten dituen emaitzekin baldintzatuta egongo da. Ez da soilik produktu bat saltzea, sentimendu bat baitago tartean, non edozer gauzaren gainera garaipenarekin eta harrotasunarekin goraiatu nahi den zure taldea.

Hortaz, esan behar da, sektore hau ez dela soilik partida egunean estadiora joatera mugatzen, publikoaren eguneroko bizitzara ere mugatzen baita. Pertsonaren identitatearen zatia baita, familiako kide bat balitz bezala ikusten baita jarraitzen duzun futbol taldea.

Beraz, lan honen helburua izango da sentimendu guzti horiek mantentzeko eta taldeko partaide sentiarazteko enpresek egiten dituzten marketin mixeko produktuaren inguruko azterketan sakontzea.

Esan dudan bezala, sektore hau ez da soilik partiduak irabaztea, nahiz eta hau garrantzi handikoa izan; horrez gain, produktu fisikoen zein ekitaldi eta ekintza ezberdinek ere eramaten dute futbolaren jarraitzailea denaren harrotasun sentimendu hori bultzatzera.

Hori dela eta, produktuaren azterketan murgilduta egongo da lan hau. Baina esan dudan bezala. Beste hainbat sektoretan ez bezala hemen pertsonaren sentimendu bat edota identitatearen elementu bat barneratuta dago. Enpresaren helburua horiek mantentzea da denboran zehar; horretarako, produktu fisikoak edota merchandising bezala ezaguna den elementuen garapena sustatu behar da eta horrez gain, ikusezinak diren ekintzen garapena ere.

Beste modu batera esanda, kirol entitate hauek futbol partiduaz haratago doan ekintza ezberdinetara bideratu da. Hau da, sektore hau beste hainbat negozio sektoretara dibertsifikatu da. Horien artean daude jadanik aipatu ditugun merchandisinga, bideo-jokoak, hedabideen edukiak, sareko apustuak, babes-laguntzetara...

¹ Merchandising: Salmenta-puntuetan aplikatzen diren tekniken multzo da. Nahiz eta egunerokotasunean hitz hau erabiltzen denean ondasun ukigarriei erreferentzia egiten zaien. Gainera, artista bat, talde bat, marka bat... sustatzeko produktuen multzoa da.

2.3. PRODUKTU MIXA

Futbola eta haren eta marketinaren arteko erlazioa aztertu ondoren, jarraian lan honen bigarren giltzarria landuko dugu: produktu-mixa. Horretarako, produktuaren kontzeptutik abiatuko gara.

2.3.1. Produktuaren kontzeptua, motak eta dimentsioak

Kotler eta Armstrongen (2018) arabera, produktua merkatu bati eskaintzen zaion edozer da baldin eta honen helburua arreta eta erabileraren bitartez premia bat asetzera baldin bada. Beraz, produktuaren terminoa oso zabala da.

Baina hau dena egokiago ulertu ahal izateko produktu motak aztertu daitezke, betiere erabiltzen diren irizpideei jaramon eginez. Argi dago beraz produktuak sailkapen ezberdinak izango dituela erabiltzen den ikuspuntuaren arabera, baina beti helburua merkatuaren beharrak asetzera izanik. Hori dela eta jarraian bi irizpide ezberdin aztertuko ditut produktu moten sailkapena egokitzeko.

Batetik produktuaren izaeraren araberako sailkapena dago. Izaera ezberdina duten produktuak direla eta trataera ezberdina eman behar zaie, eta horregatik aztertzea egokia da.

Bestetik, merkatu moten araberako produktuen sailkapena dago. Hau garrantzitsua da, izan ere, ezaugarri ezberdinak izango ditu produktuak merkatu motaren arabera.

Esan bezala, izaeraren araberako sailkapena da bat. Sortzaileak diren autoreen arabera mota ezberdinak daude. Lehenengoa Pine, J. eta Gilmore, J. (1999) idazleek proposatu zituzten lau produktu izaera ezberdinen sailkapena dago, eta hau ekonomiak izandako eboluzioan oinarritzen da. Izan ere, teknologia garatzen zioan bitartean, ekonomia aldatuz joan zen. Jarraian labur aipatuko dira zein diren produktu izaera ezberdinak eta bakoitzari dagokion ekonomia hurrenez hurren.

- Lehen mota lehengaiena da, kasu honetan nekazar ekonomia zegoelarik, hauek eskuratzeaz eta merkatuetara saltzea zen helburua.
- Geroago ondasunak eskaintzen hasi ziren, industria merkatua iritsi zenean eman zena eta produktuaren erabiltzaileari berari eskaintzen zitzaion.
- Ondoren zerbitzuak daude. Zerbitzuen ekonomiarekin batera etorri ziren eta hauek bezeroari eskaintzen zitzaizkion zuzenean. Bezeroak hauek aukeratzeko orduan, lortuko lituzkeen onurak aztertu ohi dituzte.
- Azkenik, esperientziak daude, hauek esperientzia ekonomia sortu zenean etorri zen. Hauen eskaera bezeroari sortarazten dizkieten sentazio ezberdinen araberakoa izango da eta gogoangarria izatea dute helburu.

Bigarren sailkapenari dagokionez, Kotler eta Armstrong (2018) autoreen arabera hain zuzen, aurretik aipatutako proposamena egokia da baina beraien ustez laburregia da eta ez ditu mota guztiak barneratzen. Izan ere, produktuen izaera lau hauetaz haratago doa, eta hori dela eta Kotlerrek beste izaera ezberdin bat duten beste hainbat produktu mota

bereiztu zituen. Orain gaineratu zituen beste izaera ezberdineko produktuak aztertuko ditut.

Lehenik, erakundeak daude, hauen helburua azken batean erakundea bera modu batean saltzea da. Erakunde marketina aplikatzen da eta honen xede nagusia zuzendutako kontsumitzaileek erakundearekiko duten ikuspegia eta ideia sortzean, mantentzea edota aldatzean dago.

Produktu bezala ere har daiteke pertsona bera. Pertsona marketina izango litzateke eta jomugatzat pertsona baten inguruan dagoen irudia mantentzeaz edota aldatzeaz arduratzen dena da. Hau da, pertsona ari denean saltzen modu batean, beraien gan erdigunea ipiniaz. Beraz, garrantzitsua da pertsona hauei beharrezko prestakuntza zein jakintza ematea.

Ondoren, tokiak daude. Tokiak ere produktu bezala sal daitezke. Hauekin marketina egitearen helburu nagusia bisitariak eta inbertsoreak eskuratzea da, lekuaren erakargarritasuna sustatzeko. Marketin trataera konplexua eskatzen du eta horregatik hiriko erakunde ezberdinekin talde lanean egin ohi dira kanpainiak.

Azkenik, beste aukera bat ideia soziala da. Hauen helburua gizartearen ongizaterako egokiak diren mezu zein ideiak zabaltzea da, hau da, jendearen pentsaeran eragitea dute helburu. Hori horrela, kasu honetan marketin soziala aplikatzea litzateke bide egokia.

Beraz, orokorrean esan dezakegu izaera ezberdina duten produktu ezberdinak daudela eta hauek eguneratzen joan direla ekonomiaren eraldaketa oinarri hartuaz. Ekonomialari eta idazle ezberdinen arabera sailkapena ezberdina da, batzuek izaera gutxiago aztertzen dituztelako eta besteek gehiago, baina beti bat egiten dute oinarritzko izaeretan.

Aurretik esan bezala izaeraren araberrako sailkapenaz gain merkatu motaren araberrako sailkapena ere badago eta hau Kotlerrek garatu zuen Marketinaren Oinarriak liburuan ikus daiteke (Kotler eta Armstrong, 2018). Merkatu motaren arabera kontsumo produktuak eta industria produktuak daude.

Kontsumo produktuei dagokienez, hauek, azken kontsumitzaileei zuzendutako produktuak dira eta hauek sailkatzerako orduan kontsumitzaileak hauek erosterako orduan duten jarreraren arabera egiten du sailkapen bat, jarraian azaldua dagoena.

Taula honetan ikusgarri daude kontsumo merkatuari dagokionez, azken kontsumitzailearen jokabidearen arabera egiten den sailkapena. Hau garrantzitsua da produktu motaren arabera marketin trataera desberdina izango delako, jarraian azaltzen den bezala.

1.Taula: Produktuaren araberako kontsumitzaile motak

Types of Consumer Products				
Marketing consideration	Convenience	Shopping	Speciality	Unsought
Customer buying behaviour	Frequent purchase, little effort (planning, comparison), low customer involvement	Less frequent purchase, much effort (planning and comparison of brands on price, quality, style etc.)	Strong brand preference and loyalty, special purchase effort, little comparison of brands, low price sensitivity	Little product awareness and knowledge or little interest
Price	Low price	Higher price	High price	Varies
Distribution	Widespread distribution, convenient locations	Selective distribution, fewer outlets	Exclusive distribution in only one or a few outlets	Varies
Promotion	Mass promotion	Advertising and personal selling	More carefully targeted promotion	Aggressive advertising and personal selling
Examples	Toothpaste, magazines, laundry detergent	Television, furniture, clothing	Luxury goods (e.g. Rolex watch), designer clothing	Life insurance and pre-planned funeral service

Iturria: Kotler, P. eta Armstrong, G. (2018)

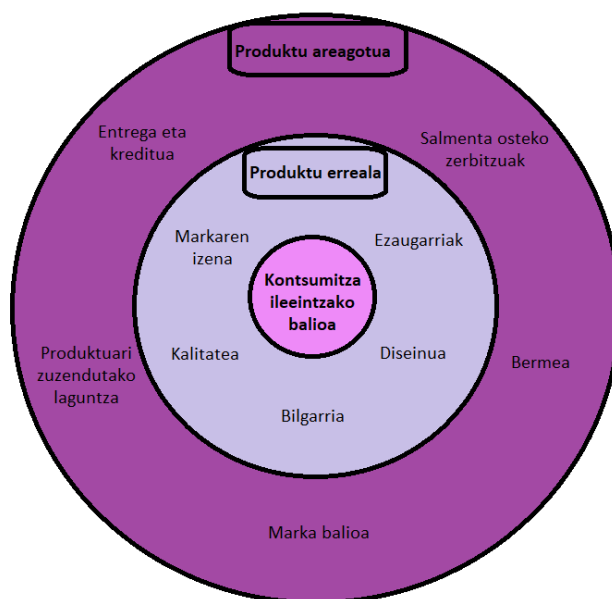
- Erosotasuneko produktuak: kontsumitzaileek egunerokotasunean erosten dituzten produktuak dira eta ez dute produktuaren markaren araberako ezberdintasunik begiratzen. Ahalegin txikia eskatzen dute bezeroarengan. Kopuru handietan produzitzen diren produktuak dira eta promozio aldetik ahalegin murrizta eskatzen dute. Ostera, denda ugari saltzen dira.
- Erosketa-produktuak: produktu hauek prezio, estilo, kolore...araberakoa izan ohi da hauen kontsumoa. Izan ere, kontsumitzaileak bere denbora baliatuz marka ezberdinak konparatzen ditu ezaugarri ezberdinen arabera, bere nahietara gehien egokitzen dena erosteko. Saltoki kopuru murriztagoa izan ohi dute produktu hauek.
- Espezialitateko produktuak: ezaugarri bereizgarriak dituztenak edota marka zehatz batekin lotuak dauden produktuak dira. Produktu hauek erosten dituzten pertsonak kontu handiz hornitzen dituzte produktu horiek eta marka horrekiko leialtasuna garatzen dute. Produktuaren prezioa altuagoa izan ohi da, baina ahalegin ekonomiko hori egiteko prest egon ohi dira mota honetako produktuak kontsumitzen dituzten pertsonak. Hauen salmenta puntuak oso murrizta eta zehatzak izan ohi dira.
- Bilatzen ez diren produktuak: kontsumitzaileak ezagutzen ez dituen produktuak edota jakinda ere hauek normalki erosiko ez lituzkeen produktuak dira. Erosi nahi duten produktuaren aukera bezala ez dituztenak hartzen, planifikatu gabeko erosketak izan ohi dira. Hauen prezioak oso aldakorak eta bakoitzaren araberakoak izan ohi dira. Saltoki oso murrizta izan ohi dituzte eta marketin aldetik ahalegin handiagoa eskatu ohi dute. Ezagunak egin arte produktuak maila honetan barneratu ohi dira.

Industria produktuei dagokienez berriz, Kotler eta Armstrongek (2018) diote, produktu hauek eskuratzen direla prozesatzen jarraitzeko edota beste ekonomia ekintzak aurrera eramanean ahal izateko. Beraz esan daiteke kontsumo produktuarekin alderatuz produktuek duten helburuaren arabera sailkatzen direla. Ohikoena produktu hauek lehengaiak edota zatiak izatea da, horrela hauek beraien produktuak bukatzeko erabili ditzakete.

Hau dena ikusi ostean egokiago ulertzen dugu zer den produktu bat eta zein mota diren, baina hor ez da amaitzen produktuaren ezagupen osoa lortzeko kontzeptu guztiak. Produktuak dimentsio ezberdinak izan ohi ditu eta horiek aztertzea ere komenigarria da produktua eta honen eskaintza bera ezagutzeko ere. Produktuaren dimentsioak aztertzerako orduan ere, produktu izaeraren sailkapenean gertatzen zen moduan, bi ekonomialarik proposatutako sailkapen ezberdinak ditugu.

Kotler eta Armstrong (2018) ekonomialariaren arabera, kontsumitzaileek produktuak beren nahien arabera kontsumitzen dituzte, eta beren esperotako kalitatea berdintzen edo areagotzen badu, orduan esan daiteke bat egiten dutela eskaintzak eta eskariak. Hori horrela, proposatu zuen produktua hiru maila ezberdinetan banatzea eta maila bakoitzean ezaugarri batzuk kontuan hartu eta hauek barneratzea. Gainera hemen produktu eta zerbitzuen konbinaketa bat ematen da. Jarraian dagoen irudian ikus daiteke zeintzuk diren Kotlerrek aipatzen zituen hiru produktu mailak.

5. Grafikoa: Kotlerren eta Armstrongen arabeko produktu mailak



Iturria: Kotler, P. eta Armstrong, G. (2018)

Lehenengo maila *Kontsumitzaileentzako balioa* deitzen da. Erreferentzia egiten dio bezeroak produktua erosten duenean asetzea lortzen duen premiari. Maila hau aztertzerakoan gomendagarria da enpresak bezeroaren ikuspuntutik abiatzea, galdetuz ea zergatik erosten duten produktua esaterako. Ez da ohikoa oinarrizko produktuak soilik merkaturatzea, izan ere, lehiakideekin alderatuz ez dute ezberdintzeko ezaugarririk. Hauek aztertzerakoan hiru ikuspuntu ezberdin begiratu behar dira:

- Funtzionala: ikuspuntu praktiko batetik produktuak ekar ditzakeen onurak.
- Emozionala: produktua kontsumitzean sentitzen duguna.

- Autoadierazpena: bezeroak beri buruzko zerbait adierazteko erabiltzen denean.

Bigarren mailari dagokionez, *Produktu erreala*, produktuaren benetako ezaugarriak eta diseinuari egiten zaio erreferentzia. Produktuek ezaugarri ugari izan ohi dituzte eta horien artean kontuan hartu behar dira esaterako: ezaugarri orokorrak (kolorea, neurria...), diseinua, ontzikia, kalitatea edota markaren izena.

Azken mailan *Produktu areagotua* dago. Benetako produktuari enpresak barneratzen dizkion elementuak dira, honekin, bezeroek espero zutena aisa lortzen dute. Honekin enpresak lor dezake eskainitako produktua bezeroaren produktu gustukoena bihurtzea. Hau lortzeko enpresak honako elementuak gaineratu ohi ditu: salmenta osteko zerbitzua, bermea, balio nominala, produktuarekiko laguntza edota entrega eta kreditua.

Hirugarren mailak, lehenengoaren zein bigarrenengoaren ezaugarriak barneratzeaz gain, aparteko ezaugarri batzuk gaineratzen dizkio. Honekin produktuari zerbitzu batzuk eskaintzen zaizkio, honekin produktuaren salmenta erraztuz, lehiakideekin alderatzean balio handiagoa duela uste baitute.

Dimentsioen sailkapenei dagokienez, beste sailkapena Theodore Levitt (1980) ekonomialariak proposatu zuen eta beraren arabera eta Kotlerren ideiarekin alderatuz, lau dimentsio ezberdinen sailkapena egiten du. Proposatzen dituen lau dimentsioak honako hauek dira hain zuzen ere:

- Produktu generikoa: kontsumitzaileek nolabait bilatzen duten oinarrizko zerbitzu edo onura da produktua erosten dutenean. Esan daiteke jendeak maiz erosten dituen produktuak direla.
- Esperotako produktua: erosleek produktua erostean espero dituzten atributuen eta baldintzen multzoa. Hau da, erostean gutxienez lortu nahi duzuna eskuratzea.
- Produktu areagotua: esan dezagun produktu bat handitu edo hobetu egiten dela lehiakideekiko hobea egiten duten ezaugarri edo atributu batzuk dituenean, edo, bestela, desiragarriagoa.
- Produktu potentziala: produktu generiko bera izateari utzi gabe etorkizunean jasan ditzakeen aldaketen eta hobekuntzen multzo gisa sortutako produktua da.

Beraz, aztertu ditugun produktu motak eta dimentsioek produktuaren kontzeptua mugatzen laguntzen digute, baina kontzeptu hau marketinaren barnean behar bezala kokatzeko marketin mixarekin duen lotura aztertu beharra dago jarraian egiten dugun bezala.

2.3.2. Produktua marketin mixaren markoan

Marketin mix-aren helburu nagusia, kontsumitzaileak erabakiak hartzean dituen ideia guztiak kontuan hartzea eta hauek ahal den moduan lortzea da. Beraz, esan dezakegu marketin mix-a marka edota produktua merkaturatzean sustatzeko eta merkaturatzeko jarduerak multzo bat dela. Horretarako beharrezkoa da enpresarentzat 4P-ak kontuan izatea eta

helburua argi izatea: bezeroak erakartzea eta hauen fidelizazioa lortzea, beharrak asetzeari esker.

Marketin mixaren helburua finkatu behar da, eta horretarako enpresak eskaintzen duen produktuan oinarritu behar da, nahiz eta elementu gehiago ere aztertu behar diren. Horregatik jarraian aipatutako guztia horretan oinarritu behar da.

Philip Kotler, marketinean adituak, argi erakusten du honen esanahia: “Marketin Mix-a tresna klasiko bat da kontsumitzaileei zer eskaini eta nola eskaini planifikatzen laguntzen duena” (Kotler, P. eta Armstrong, G., 2018).

Beraz, kontzeptuaren esanahia argitu ostean, aurretik aipatu ditugun 4P horiek zeintzuk diren aztertzea komeni zaigu. Produktua (product), prezioa (price), banaketa (place) eta komunikazioa (promotion).

Hortaz, helburu nagusia aipatutako lau aldagai horiek merkatura egokitzea izango da. 60.hamarkadan hasi zen metodologia hau barneratzen eta lagungarria izan zaie enpresei zein ekintza aurrera eraman behar dituzten zerrendatzea metodo honi esker argiago dutelako zein kontsumitzaile edota publikotara iritsi nahi duten.

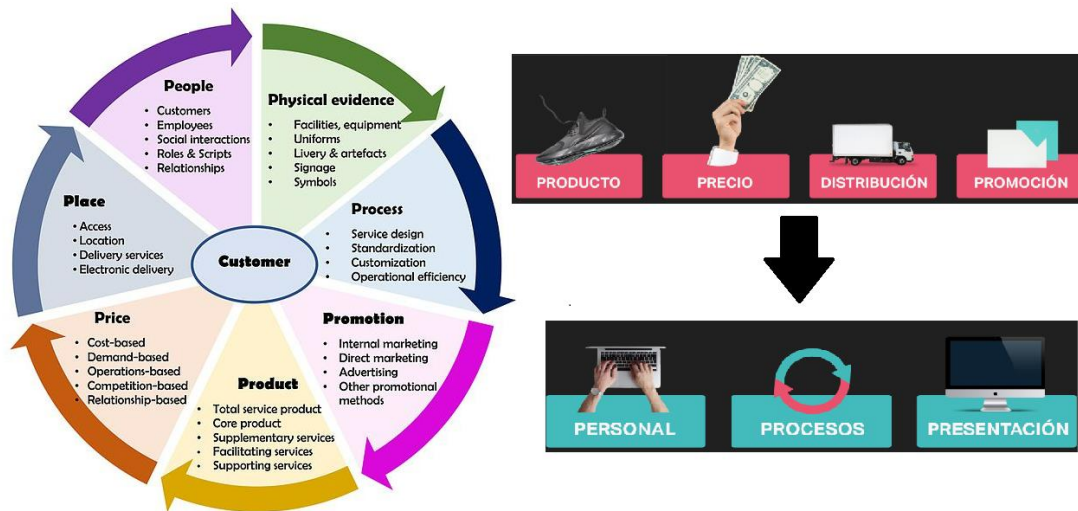
Hortaz, modu labur batean hau erabakitzen laguntzen du 4P-en metodoak: produktu egokia, leku egokian, une egokian eta prezio egokian kokatzea lortzea.

Aipatu dudan bezala, hauek dira metodologia honen lau oinarri nagusiak:

- Produktua: merkaturatzen den elementua da, zenen helburu nagusia, kontsumitzaileen beharrak asetzea den. Baina produktuaz hitz egiten dugunean ez da soilik elementu hori kontuan izan behar. Aurkezpena, kontsumitzaileen esperientzia, enbalajea, garantia, bezeroentzako arreta... Kontuan hartu behar da ohikoena produktu-gama zabal bat eskaintzea, horri esker segmentatzen direlarik hauek. Gainera trataera ezberdina eman behar zaie, izan ere, bizitza ziklo ezberdinean egon daitezke produktuak.
- Prezioa: merkaturan enpresak eskaintzen duen elementuak saltzeko gomendagarria den merkatu prezioa da. Kontuan izan behar da prezioaren barnean bi aldagai barneratu nahi direla. Batetik hauek lortzea edota produzitzea kostatu den kopurua eta bestetik, hauen salmenta dela eta espero diren irabaziak. Hauen arabera erabakiko da zein merkatu prezioa izango duten. Garrantzitsua da erabaki hau ondo hartzea, izan ere, eroslearentzat erabakigarria izan daiteke erosterako orduan, sentikorra den faktore bat baita kontsumitzailearentzat.
- Banaketa: banaketa kanalei egiten die erreferentzia. Hau da, zein bide erabiliko diren produktu hauek kontsumitzaileen eskuetara iritsi daitezen. Hortaz, produktuaren biltegiatzea eta garraiatzeko edo entregatzeko estrategia osoa barnean hartzen du, salmenta-puntuen kudeaketa, bitartekariekin akordioak... Ezinbestekoa da produktuaren eskuragarritasun onaren babesa izatea bai eta stock-ean dauden produktuen kopurua ere gogopean izatea, enpresak ahal den galera gutxien izan ditzan.

- **Komunikazioa:** produktua merkatuan barrena ezaguna izatea helburu duten ekintza guztien multzoa da. Beste modu batera esanda, honekin lortu nahi dena da, bezeroek produktua ezagutzea eta beraien erosketa aukeretan barneratzea. Helburu nagusia, sustapen enpresek produktua nola iragarriko duten erabakitzea da, xede-publikoa identifika dezan eta hauek erosi nahi dezaten. Beraz, ezinbestekoa da publizitate-estrategia ona izatea, produktua erakustez gain, kontsumitzaileengan interes nahikoa sortzeko.

6. Irudia: Marketin mixaren eboluzioa



Iturria: Claudia, M. (2014)

Hau horrela, esan behar da, enpresak lau elementu horiek kontuan hartzea ezinbestekoa da. Lau elementu hauek erabakigarriak izan daitezke enpresaren estrategia arrakastatsua izan dadin. Marketin mix-a ondo garatua egoteak enpresari hainbat ekintza aurrera eramatea errazten dio: produktuak eraldatzea beharrezkoa izanez gero, bezero berriak erakartzea eta galdutako gehienak berreskuratzea, kanpoko enpresa ezberdinekin aliantzak sortzea edota, zein estrategia diren gokiak aztertzea.

Baina marketina ere garatzen eta eraldatzen joan zen eta 4Pen teoria labur gelditzen zen, izan ere, hauek egokiagoak ziren soilik produktu ukigarrientzat. Hori ikusita, 1981ean Bernard Booms eta Mary Bitnerrek 4P metodologia zabaldu eta 7P izendatu zituzten (Claudia, M, 2014). Metodologia hau merkatuan zeuden produktu mota ezberdin askotara egokitzen zelako izan zen aipagarria. Hiru oinarri gaineratu zizkieten jadanik erabiltzen zen 4P metodoari:

- **Gizabanakoa:** zerbitzuen barneratzeari esker eman zirenez aurrerapen hauek, esan behar da pertsonak ezinbesteko zeregina dutela. Bezeroaren aurrean egindakoa izango da enpresak egingo duena. Horretarako langileen prestakuntza, beharrei erantzun eraginkorrak ematea eta bezeroekiko politika ezagutzea ezinbestekoa izango da. Beraz, enpresaren barnean lana egiten duten eta bezeroekin harreman zuzena duten langileak dira hauek.
- **Prozesua:** bezeroei arreta emateko metodoari egiten dio erreferentzia. Zerbitzu enpresentzat garrantzitsua da, bezeroek zerbitzuen kalitatea izateaz gain,

enpresako edonorentzat berdina izan dadin. Prozesuaren helburua bezeroen kalitate ona eta bera izatea da bezero guztientzat. Lehentasuna ematea bati kaltegarria izan daiteke, besteen aurrean sortzen duten irudi negatiboa dela eta.

- **Froga fisikoa:** ebidentzia fisikoa garrantzitsua da batetik produktu marketinean eta bestetik zerbitzu eta informazioaren marketinean. Lehenengoaren kasuan bezeroak jakintza izan dezan kalitatea iragarritakoa baina txikiagoa bada itzuli egin dezakeela eta bigarrenaren kasuan, baliabide ukiezinak direlako bezeroei baliabide bat emateko. Hori dela eta bezeroak kontuz eta zuhur aritzen dira hauek erosteko. Hori dela eta froga fisikoak, hala nola, irudiak, testigantzak... erosketa hori erraztea duten helburu, espero den kalitatea baieztatzeko. Gainera, zerbitzua eskaintzen den lekua atsegina, antolatua, argia... izanez gero, honek zerbitzu horiek kontsumitzea ahalbidetzen du.

Aipatu beharra dago produktuaren garrantzia. Nahiz eta marketin mix-aren aldagaiak bat baina gehiago izan, produktua da aldagai oinarrizkoena eta hori horrela mixaren gainerako elementu guztiak moldatu egin behar dira produktura. Horrez gain, kasuan kasu aplikatu beharreko marketinaren alorra produktuaren arabera aldatzen da, esaterako, zerbitzua denean produktu nagusia zerbitzu marketina aplikatu behar da, pertsona erdigunea bada pertsona marketina aplikatu behar da... Beraz, labur-labur esanda, produktuaren arabera marketin trataera aldatu egiten da.

2.3.3. Produktua multzo ikuspegi batetik: produktu mixa

Produktuaren kontzeptua eta marketinean duen garrantzia aztertu ondoren, gure lan enpirikoaren oinarria den kontzeptua aztertzeko garaia da: produktu-mixa.

Produktu mixa produktuaren definizioaz haratago doa. Negozio batek eskaintzen duen produktu edo zerbitzu multzo osoari dagokio produktu mixa. Produktu edo zerbitzu hauek produktu-lerroen barruan bilatzen dira eta produktu mota ezberdinetan irudikatzen dira. Horren barnean bi termino ezberdinu behar dira produktu mixa eta honek dituen ezaugarriak egokiago ulertzeko.

Batetik produktu-zorroa edo produktu-kartera dago. Terminologia dela eta, modu ugari daude esanahiari erreferentzia egiten diotenak, hala nola, produktu-mixa, produktu-zorroa, produktu-portfolioa... Euroinova-ren arabera (2022), honek erreferentzia egiten dio enpresa batek merkaturatzen dituen produktu guztien multzoari. Geroago aipatuko ditut zein diren produktu mix batek izan behar dituen ezaugarriak baina horietako bi zorroarekin zuzenean erlazionatuta daude, hala nola, luzera eta zabalera. Bi termino hauek antzekoak dira, baina ez dute berdina esan nahi. Produktu zorroa zuzendaritza estrategikoak kudeatu behar duen bitartea produktu lerroa marketin sailari dagokio.

Beste modu batera esanda, produktu-zorroa da enpresaren unitate estrategiko guztiak jarraitu behar duten bidea ezartzen duena. Eta horrela garatzen dira, produktu konbinaketa egokienak enpresarentzat (Cegid Ekon, 2020).

Bestetik, produktu lerroa dago. Produktu lerroa, produktu zorroko kategoria espezifikoko bateko produktuen multzoa edota produktu mota ezberdinen baina helburu bera duten produktuen multzoa da, produktu zorroan definitu den segmentuarekin bat egiten duena. Enpresak saltzen dituen produktuak dira, zeintzuk elkarren artean erlazionatuak dauden. Beren artean independenteak direlarik eta aldi berean, ezberdinak. Hauek esan bezala ekarren artean produktu antzekoak dira, kontsumitzaile mota berari zuzenduak daude, prezio antzekoa dutenak eta banaketa kanal bera erabiltzen dutenak dira.

Hori horrela, mix honen ezaugarri ezberdinak begiratu behar dira, kontzeptua modu argiago batean ulertu dadin. Beraz, produktu mix batek honako 4 ezaugarri garrantzitsu hauek barneratzen ditu:

- Luzera: produktu mixaren luzera esaten dugunean, produktu mixaren barnean dauden produktu edo elementuen kopuru osoari egiten zaio erreferentzia.
- Zabalera: produktu lerro baten produktu baten produktu-nahasketaren zabalera.
- Sakonera: sakontasunaz hari garenean, produktu bakoitzak duen aldakuntza kopuru osoari egiten zaio erreferentzia. Tamaina, zapora edota beste edozein ezaugarri izanik.
- Koherentzia: produktu ezberdinen artean zein lotura dagoen adierazten du, erabilerari, produkzioari edota banaketari dagokionez. Posible da erabileran berdinak izatea baina banaketan erabat ezberdina.

Horrez gain, beste hainbat gauza kontuan izan behar dira produktu-mixa eraikitzerakoan. Lehenik izandako salmentak aztertzea komeni da, izan ere, hemen ikusgarri egongo da zein patroi eta produktu erosteko ohitura dagoen. Bestetik, lehiakideen produktua erreparatzean dago, honekin produktua ezberdintzea eta egokitzea lortuz eta azkenik, bezero target-a dago. Honekin argi ikusiko da, nori zuzendu behar diogun produktu-mixa.

Hau egiteak alde positibo ugari eragin diezazkioke enpresari hala nola, merkatuan zabaltzeko aukera, aipatu dudan bezero target horietara modu positibo batean iristen bazara, konpetentziarekiko ezberdintzeko aukera ematen du eta bezeroak fidelitatezko aukera ematen du. Produktu mix-ak garrantzia handia du beraz.

Produktu sorta zabala eskaintzeak bezeroen behar ezberdin ugari barneratzen laguntzen dio negozioari, horrela bezero ezberdinetara bideratu zaitezke, bezeroak galdu gabe. Gainera, enpresa bakar batean behar guztiak asetu baditzake, bezero honen fidelizazioa lortzea eragingo da.

Negoziari dagokionez, honen irudi ona lortzen eta horrez gain negozioa zentratua egoten laguntzen du. Inbentario kudeaketa egoki bat izatea lagungarria izango zaie, batetik produktu-mixa mugatzeko eta bestetik bezeroen mesedetarako.

Beraz, esan daiteke, produktu mixa, produktu zorroa eta produktu lerroak eguneratzen joan behar dutela eta ingurunera egokitzen. Izan ere, gizartean sortzen diren beharrak, tendentziak... jakitea mesedegarria izango da enpresaren biziraupenerako.

2.3.4. Oinarrizko produktuen analisi sakonagoa

Ikusi dugun bezala, erakundeek produktu desberdinez osatutako produktu-mixak osatu ohi dituzte. Horrek, gainera, aurrez azaldutakoaren arabera, izaera desberdinetakoak izan daitezke eta bezeroari balio areagotua emateko elkarrekin konbinatu daitezke.

Hau oinarriztat hartuta, jarraian oinarrizkoenak diren izaera desberdineko produktuen ezaugarriak sakonago aztertuko ditugu Pine, J. eta Gilmore, J. (1999) sailkapenari eutsiz.

Analisi hau lagungarria izango zaigu hurrengo atalean Futbol klubuen produktuak hobeto aztertzeko. Pine, J. eta Gilmore, J. (1999) sailkapena izaera ezberdineko produktuak testuinguru ekonomiko desberdinekin lotzen ditu eta hori lagungarria da haien garrantzia ulertzeko.

Ondorengo taulan erakusten den bezala lehengaiak, ondasunek, zerbitzuek eta esperientziek ekonomiaren historian zehar izan duen bilakaerari erantzuten diote eta bakoitzak bere ezaugarri propioak ditu.

2. Taula: Ekonomia ezberdinak

Economic Offering	Commodities	Goods	Services	Experiences
Economy	<i>Agrarian</i>	<i>Industrial</i>	<i>Service</i>	<i>Experience</i>
Economic function	<i>Extract</i>	<i>Make</i>	<i>Deliver</i>	<i>Stage</i>
Nature of offering	<i>Fungible</i>	<i>Tangible</i>	<i>Intangible</i>	<i>Memorable</i>
Key attribute	<i>Natural</i>	<i>Standardized</i>	<i>Customized</i>	<i>Personal</i>
Method of supply	<i>Stored in bulk</i>	<i>Inventoried after production</i>	<i>Delivered on demand</i>	<i>Revealed over a duration</i>
Seller	<i>Trader</i>	<i>Manufacturer</i>	<i>Provider</i>	<i>Stager</i>
Buyer	<i>Market</i>	<i>User</i>	<i>Client</i>	<i>Guest</i>
Factors of demand	<i>Characteristics</i>	<i>Features</i>	<i>Benefits</i>	<i>Sensations</i>

Iturria: Pine, J. eta Gilmore, J. (1999)

Lehengaiak

Naturatik eskuratzen diren materia oro da. Gizakiek lurrian landatzen dituzte, edo bertan bilatzen dituzte. Bertatik materia hori eskuratu ostean, enpresek hauek prozesatu eta eraldatu egiten dituzte, beraiek nahi dituzten ezaugarriak izan arte. Hori egin ostean, materia hauek biltegitatu egiten dituzte garraiatuak izan aurretik.

Elementu agortezin bat dela aipatu daiteke edo beste modu batera aipatuaz, suntsikorrak dira. Lehengai hauek elkarren artean ez direnez ezberdinak, ohikoena hauek merkaturatzea da enpresek duten eskari zein eskaintzaren arabera.

Epe laburrean produktu hauen eskuratzeak ez du prezioarekin erlaziorik, baina epe luan, prezioa merkatuko “esku ikusezinaren” arabera zehaztua egongo da, hauek enpresak merkatuan sartzea edo ez baldintzatuko dutela.

Egun Amerikako Estatu Batuetako populazioaren %3ak baino ez du egiten lan lehengaiak eskuratzeko prozesuan (Gine eta Gilmore, 1999).

Ondasunak

Lehengaiak beren lehengai nagusizat erabiliaz, enpresek ondasunak fabrikatzen dituzte ondoren metatu eta inbentarioak sortuz. Lortzen diren elementu ukigarri hauek normalki erosle anonimoei saltzen dituzte, biltegitik hartuaz, ontziratuta gabe daudelarik edota katalogo batetik aukeraturik.

Hauen prezioaren ezarpena, lehengai hauek ondasun bihurtzeko erabiltzen diren prozesuak sortutako kostuaren arabera izango da, bai eta ondasunen arteko ezberdintasunen arabera ere. Berehala erabilgarriak direnez, erabiltzaileek ondasunei balio handiagoa ematen diete lehengai bati baino.

Beraz, esan daiteke ondasun baten ezaugarri nagusiak honako hauek direla:

- Materialak dira, hau da, ukigarriak zein eraldagarriak dira.
- Erabilgarriak dira, izan ere, giza desirak asetzeko gai da.
- Eskasiak dira. Ondasunak urriak dira, hori dela eta, ia loturarik gabeko balioa izan ohi dute, espero zena baino handiagoa.
- Transferigarriak dira. Ondasunak norbanakoen artean transferitu daitezke erosketa eta salmenta bidez.

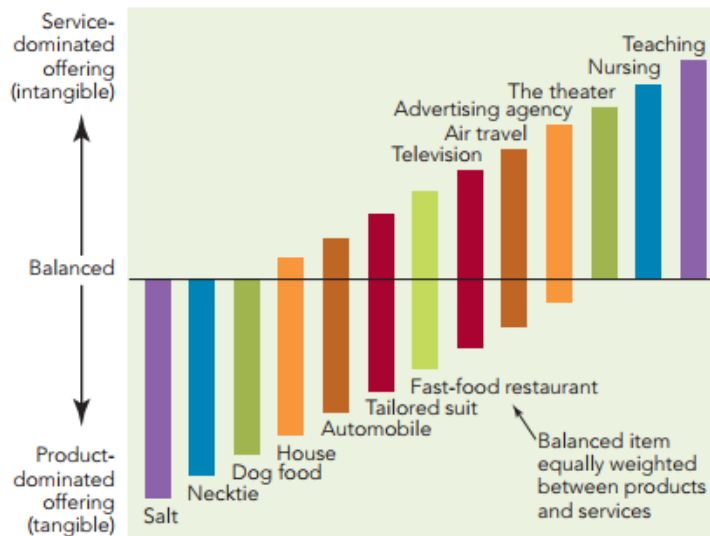
Gaur egun munduko populazioaren %17ak baino ez du lan egiten ondasunak eskuratzen.

Zerbitzuak

Jarduera ukiezinak dira zeintzuk bezeroen nahietara egokituak izaten diren. Zerbitzu emaileek ondasunak erabiltzen dituzten beren zerbitzuak aurrera eraman ahal izateko. Normalean, bezeroek gehiago baloratzen dute zerbitzuek ematen dizkioten elementuak, zerbitzu hauek aurrera eramateko erabili beharreko ondasunak baino. Beste modu batera esanda, zerbitzuak jarduera zehatz batzuk betetzen dituzte bezeroak bere kabuz aurrera eraman ezin dituelako.

Zerbitzuen eta ondasunen arteko ezberdintasuna markatzen duen lerroa zehaztea oso zaila da, izan ere, elementu ukigarriak eskaintzen dituzten zenbait jarduera ekonomiko ez dira jada ondasun bezala hartzen, zerbitzuak bezala baizik. Jarraian dagoen irudia Shostack continuum (1997) metodologia adierazten du, modu batean zerbitzuen eta ondasunen arteko ezberdintasuna argitzeko.

7. Irudia: Zerbitzu eta ondasunen lerroa



Iturria: G.L.Shostack, (1977)

Adam Smith-ek ordea ez zuen uste produktuaren kategoria bezala hartu behar zenik zerbitzua, izan ere, elementu ukiezin bat denez eta ezin denez biltegitatu eta ondorioz ezin delako ziurtatu elementu horien lana. Baina Smith-ek zihoen jakinda ere, egun pertsonen balio gehiago ematen diegu zerbitzuei ondasunei baino.

Hau esanda, ezaugarri batzuk argiak dira elementu edo jardura ekonomiko bat zerbitzu bat bezala sailkatzeko. Horien artean honako hauek aipagarriak dira:

- Ukiezintasuna; ekintza, prozesu edo jardura bat sinbolizatzen dute eta.
- Aldakortasunak dira, izan ere zerbitzuak inoiz ez dira berdinak izango. Hau lekuen eta langileen arabera izango da, beraz, horrek zerbitzuak heterogeneoak izatea eragiten du.
- Banaezinak dira. Emandako zerbitzuak ezin dira banatu zerbitzua jasotzen ari denarengandik, aldi berean gertatzen baitira.

Horrez gain aipatu daiteke, ondasun eta zerbitzuak bateragarriak direla. Hau da, zerbitzua bi era ezberdinetan uler daiteke. Batetik, zerbitzua bera da produktu nagusia eta bestetik, zerbitzua produktuaren zati bat da. Hori horrela, Shostack Continuum metodoa aurrean izatea komeni da, izan ere honen arabera, bi elementu horien arteko konbinaketa mota ezberdinak ematen dira.

Esperientzia

Lehenik esperientzia bat pertsonen izaten dituzten bizipenak dira non modu pertsonalean inplikatuak diren bezeroak gertaeren bitartez. Esperientziak gertaera hura iraungi egiten den bitartean, esperientziaren balioa, bizipena, denboran zehar irauten duen sentimendu bat da (Gine eta Gilmore, 1999).

Esperientziaren kontzeptua ez zen ekonomian benetan erabiltzen hasi 1998 urte arte. Orduan Pine, J. eta Gilmore, J. (1999) erreferentzia bilakatu ziren *“Welcome to the Experience Economy”* liburua argitaratu ostean. Bertan pastel bat egitea adibidetzat hartuta, ekonomiak izandako progresio osoa azaltzen du eta garai bakoitzean zein nolako egoerak egon ziren azaltzen du.

Progresioa azaltzerako orduan lau etapa ezberdin identifikatzen dituzte. Lehenengoa nekazal ekonomia zenean oinarri nagusia, hemen tarta hori egiteko beharrezkoak diren elementu guztiak berak landatu eta lortzen zituen. Hurrengo etapa ekonomia industrialala izan zen, eta hemen pastela egiteko osagai nagusiak erosi egiten ziren soilik sukaldatzea faltatzen zelarik. Gero zerbitzuen ekonomia etorri zen eta garai honetan bezeroak tarta jadanik egina erosten zuen edozein dendatatik. Azkenik, eta hau izanik Pine eta Gilmorek proposatutako, esperientzien ekonomia dago. Hemen tarta egina erosteaz gain, urtebetetzea ospatzeko ekitaldi guztia kontratatzen dute, hau da, musika, lokala, janaria...(Pine, J. eta Gilmore, J. (1999)).

Hauen ustetan zerbitzuen sektoreak kutsu bat falta zuen, eszenatokia. Izan ere, tarta horrek ez du horren balore handia izango urtebetetze festa bat izango ez balitz. Hau kontuan izanda hasi zen esperientziaren kontzeptua barneratzen ekonomian.

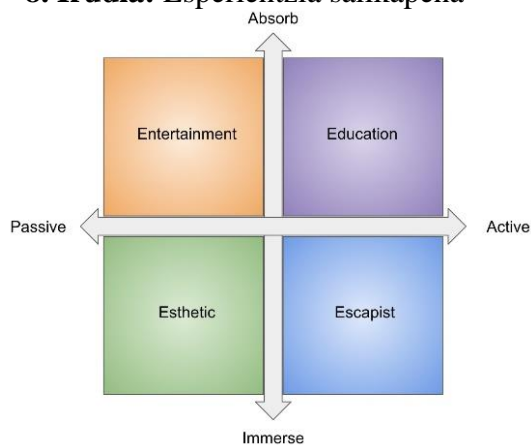
Nahiz eta zerbitzuen ekonomiak elementu diferentziagarriak izan, inpaktu ekonomiko handiagoa izatea falta zuen, hor sartzen delarik ekonomia sortu berri hau. Hori garatzeko azterketa sakonak egin ostean, Pine eta Gilmore konturatu ziren esperientziak ondo sailkatzeko bi dimentsio eta lau erreinu erabiltzea zela.

Jarraian dagoen irudian ikus daitezke zein nolakoak diren esperientzia bat izan dadin kontuan hartu beharreko elementuak.

Dimentsioei dagokienez, kontsumitzailearen parte hartzea da, pasiboa zein aktiboa izan daiteke betiere hauen parte hartzea esperientzian zenbatekoa izan denaren arabera. Bestalde, konexioa egongo litzateke, bezeroa zein puntutaraino dagoen esperientzian barneratua.

Batetik xurgapena dago, ez duenean aldaketarik eragiten. Bestetik, murgiltzea dago, bezeroak aldaketak eragin ditzakena. Hau horrela, lau kategoria ezberdin sortzen dira esperientzia ezberdinak sailkatu ahal izateko:

8. Irudia: Esperientzia sailkapena



Iturria: Pine, J. eta Gilmore, J. (1999)

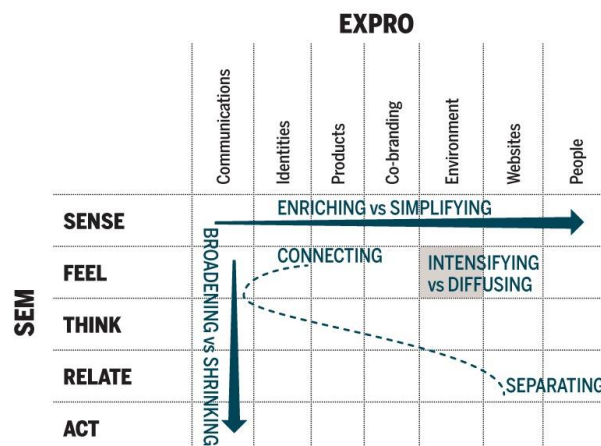
- Entreenimendua, non bezeroak parte hartze pasiboa duen eta ez duen eraldatzen.
- Hezkuntza, bezeroak parte hartze aktiboa du baina ez du esperientzia eraldatzen.
- Eskapista, bezeroen parte hartze maila handiagoa da eta aldaketak eragin ditzake.
- Estetika, ez du parte hartzen baina esperientziarekin konexio handia duena.

Bernd Schmittek 1999an aurretik aipatutako elementu zein ideia guztiak oinarri hartu zituelarik, MEE (Strategic Experiential Modules) deituriko marko kontzeptual bat garatu zuen bezeroen gan esperientziak duten garrantzia argitzeko helburuarekin (Schmitt. B , 2011). Marko hau bost dimentsioz osatua dago eta hauen arabera pertsonak bizi dezakeen esperientzia sailkatzen da. Horrela marketin mota ezberdin batzuk sortzen dira:

- Sentsazioak: zentzumenetara jotzen duena da esperientziak sortzeko, hala nola, entzumenera, ikusmenera, usaimenera, dastamenera eta ukimenera. Hauetan inpaktu zuzena izaten du esperientziak kontsumitzaileengan barneratzen delarik hauen estimuluak sortuz eta horrela lotura afektiboa lortu markarekin.
- Sentimenduak: sentimenduei eta emozioei zuzentzen da markaren eta kontsumitzailearen arteko erlazio afektibo bat garatzeko. Hauen mailaren arabera, epean zehar erlazioa finkatuagoa egongo da.
- Pentsaerak: pertsonaren prozesu mentalen arteko erlazioak egiten dira, hauen sormena eta arrazoitzeko zein hausnartzeko gaitasuna bultzatzeko.
- Akzioak: kontsumitzaileen parte hartzea oinarri hartuta, hauen ingurunearekiko erlazioa, gorputz esperientziak eta bizitza estiloetan eragitea proposatzen du. Bezeroen bizitzan esperientzia ahaztezinak eta bizitzan aldaketak eragingo dizkietenak proposatzen ditu.
- Erlazioak: aurretik aipatutako marketin guztien elementuak barneratzen ditu, baina helburu gisa rol ezberdinekin lotutako elementuak sustatzea, sozietatearen onarpena lortzearen eta garapen pertsonala oinarritzat ditutelarik.

Aipatutako marketin mota hauen lortzeko ExPro metodologia garatu zuen MEE metodoarekin batera 2006 urtean. Hauek komunikazioak dira, barnekoak zein kanpokoak, Ikusizko eta Hitzezko Identitatea enpresaren logotipo bezala, enpresaren izen eta sinbolo gisa, beren produktu, ekitaldiak garatzeko markak... kontuan hartzen dituen metodoa, markaren eta bezeroaren arteko harremanak sortzerako orduan.

3. Taula: ExPro metodologia



Iturria: Schmitt. B (2011)

Hau guztia aztertu ostean, esperientzien marketinak izan beharko zituen eta errespetatu beharko lituzkeen hainbat printzipio garatu zituzten benetan esperientzia egoki bat sortzeko.

- Lehenik bezeroentzat eta ondoren markarentzat onuragarriak diren kanpainak izan behar dute.
- Kontsumitzailearen eta markaren arteko elkarrizketa da.
- Egiazkoa izan behar du, ezberdina, merkatua mugiarazteko.
- Modu gogoangarrian inplikatu behar du jendea eta ez azaletik soilik.
- Enfasi nagusia kontsumitzailea da, horrela, marka enbaxadoreak garatzen dira.
- Kontsumitzaileekin komunikazioa ezarriko du, harkorrenak diren une zein lekuan.
- Kontsumitzaileera modu gogoangarri, sinesgarri eta sortzaile batean iristea.
- Markaren arrakastaren edo porrotaren gakoa izango da etorkizunean.

Esperientzien eta zerbitzuen arteko nahasketa ohikoa da. Baina bien arteko ezberdintasuna ahal den neurrian mugatzeko hainbat ideia kontuan hartu behar dira. Lehenik, argi gelditu behar da zerbitzuek ez bezala, esperientziak barne ikuspegitik definitzen direla (bizipenak baitira). Beraz, bizipen horiei esker sentimendu edo emozioetan eragin zuzena dute esperientziek. Hori lortzeko, enpresek nolabaiteko “teatralizazioa” burutzen dute, irakatsiz, entretenituz, interakzioa sortuz...

Aldiz, enpresak bezeroei une horretako zerbitzu bat ematea bada jardueren erdigune, orduan, zerbitzuez ari gara. Azken hauek, arreta pertsonalizatu eta atsegin bat ematean edota arazoei arreta jartzen eta hauei soluzioa bilatzen pasatzen den denborari erreferentzia egiten diote.

Ikus daitekeen bezala, produktuen sailkapen bat dago baina hauen konbinaketak ere eskaintzen dira, honekin produktuen eskaintza areagotuz. Egun jadanik ez dira soilik produktuak saltzen esaterako. Produktua erosten den bitartean esperientzia bat ematen saiatzen da. Edota produktuak konbinatzen dira produktuaren balioa areagotzeko.

3. LANAREN ATAL ENPIRIKOA

Lanaren zati honetan aurretik aztertu dugun produktu mixaren eta produktuaren sailkapena modu praktikoago batean egingo dut. Espainian La Liga da lehiaketa nagusia eta zaleek bertako partidu guztietara joan nahi dute. Baina futbol klubaren eskaintza partiduaz haratago doa. Hori dela eta jarraian lehiaketa horretako bi klub ezberdin aztertuko ditut eta hauen eskaintza zorroa aztertuko dut. Hautatu ditudan taldeak Real Sociedad eta FC.Barcelona dira. Lehenengoa bertako zaletua naizelako eta bigarrena gustuko dudalako beraien jokoak.

Atal honetan, Pine eta Gilmoren produktuen sailkapena erabiliko dut analisia egiteko. Izan ere, sailkapen hori ekonomia garatuetako erakunde gehienek eskaintza deskribatzeko egokia da, produktuen sailkapena egiterakoan ekonomiak izan duen bilakaera kontuan hartzen duelako.

3.1. Real Sociedad

3.1.1. Bilakaera egungo kluba sortzeko

Taldearen web orri ofizialean aipatzen den moduan (2022), XX.mendearen aurrenean iritsi zen futbola Donostiara, Ingalaterran ezagutu zuten gazte batzuek ekarriaz. 1902rako jokatzen zen baina urte bat beranduago etorri zen kirol honen seriotasuna lurralde gipuzkoarrean. Hala ere, klub honen sorrera ez zen 1909ra arte eman. Orduan, Adolfo Saenz Alonso presidente zuen taldeak egun errepresentagarriak diren bi koloreak erabiltzen hasi ziren: urdina eta txuria. Horrez gain Atocha estadioa izan zen 80 urtean klub gipuzkoar honen etxea. Urte horiek guztietan espainiar ligako lehen eta bigarren mailako taldea izan zen.

9. Irudia: Real Sociedad



Iturria: Google irudiak

Aipagarria da egun gipuzkoar talde nagusi bezala dagoen Erreala, ia ez zela iritsi hori izatera. Hau da, Real Union irungo taldearen aurka jokatu behar izan zuen nagusitasun hori lortu ahal izateko (1922-23). Talde hauen arteko jardunaldiak ikusmin handia sortzen zuten baina Irungo eta Donostiako herritarrentzat.

30.hamarkada oso konplexua izan zen entitate txuri urdinarentzat, nahiz eta kirol emaitzei begiratuz esan genezakeen ez dela horrela. Izan ere, gutxigatik ez zen lehen aldiz bere historian Ligako txapelduna izan.

40.hamarkada zaila izan zen, gerraren amaiera zela eta. Baina ezjakintasun handia zegoen izan ere ez zekiten nola berrantolatu lehiaketak eta aldi berean zein mailatan barneratu taldea. Hainbat bilera egin ostean erabaki zuten 1936an (gerra aurreko azken denboraldia) zeuzkaten maila berdinak errespetatuko zirela. Denboraldi horretan ez zuten lortu lehen mailara itzultzea baina hurrengo urtean lortu zuten nahiz eta egoera ekonomiko larrian zegoen kluba.

1959-60 denboraldian berriro ere bigarren mailara jaistekotan egon ziren, nahiz eta azken batean ez ziren jaitsi eta maila mantendu zuten. Maila mantentzea lortu zuten eta baita kanterako taldea, Sanse, mailaz igotzea ere. Bi denboraldi beranduago berriz ere bigarren mailara jaitsi zen taldea, eta entrenatzaile berri bat etorri zen taldera: Joseba Elizondo. Horrek ekarri zuen Sanse berriz ere mailaz aldatzea.

79-80ko hamarkada izan zen Errealaren historian liluragarriena ia denboraldi guztian, baina ez zuen hala ere ligako txapeldun izatea lortu. Aldiz, hurrengo denboraldia ez zuten ondo hasi, baina jardunaldi gutxi gelditzen zirenean erreala nagusitasuna lortzen joan zen eta Zamoraren taldea txapeldun izatea lortu zuten historian lehen aldiz. Hurrengo denboraldian ere ligako txapeldun izatea lortu zuten.

Urte hauetan barrena, errealeko jarraitzaileen kopurua asko handitu zen hauen fideltasunari esker egoera ekonomiko egonkorrago bat lortuaz. Hamarkada horretan asko galendu zen taldea Superkopako eta Kopako garaile izanaz.

1989-90 denboraldian, espainiar talde ezberdinen egoera ikusi ostean, Iñaki Alkizak zuzendari zegoenik garai horretan, taldearen politikak aldatzea erabaki zuen: kanpoko herrialdeetako jokalaria fitxatzea edo ez. Egun politika hau eraldaketa batzuekin mantentzen da, hau da, jokalarien %70 kanterakoa izatea. Denboraldi horretan bertan errealak UEFA lehiaketara sailkatzea lortu zuen nahiz eta ez zen urrutira iritsi europar mailan.

Aurretik esan bezala 80 urtez taldearen elkargunea Atocha izan zen, baina 1903ko abuztuaren 13an Anoeta estadioa estrainatu zen. Urte honetan klub txuri-urdinaren jarraitzaileen kopurua 18.000 ingurukoa izatera pasa zen, Atochako 13.000tik.

40 urteren ostean taldearen jaistaldia eman zen bigarren mailara. Baina ez zen hiru denboraldiz baina luzatu egoera hau taldearentzat. Urte hauetan erakundean gatazka asko egon ziren eta egoera tirabiratsu bat egon zen. Baina azkenean Jokin Aperribai, egun jarraitzen duena, Errealeko presidente egin zen.

Real Sociedad taldearen egoera urteetan barrena mantentzen joan zen garaipenik gabe txapelketei dagokienez baina afizioaren esku hartzea handitu zen, Anoeta eraldatu zuten 40.000 jarraitzaile jasotzeko ahalmena lortuaz. 2019-2020 denboraldian Erreala 33 urte eta gero txapelketa bateko finalera iritsi zen Athletic de Bilbaoren aurka jokatu beharrean. Covid-19a dela eta atzeratu egin zen norgehiagoka baina jokatu zenean, talde txuri-urdina garaile atera zen, hiru hamarkada eta gero Kopako txapeldun izatea lortuz.

10. Irudia: Estadioa eta kirolariak garaipena ospatzen



Iturria: Google irudiak

Orain jarraian Real Sociedad talde Donostiarraren produktu-mixa aztertuko dut. Horretarako aurretik aipatutako Pine, J. eta Gilmore, J. (1999) proposatutako sailkapen erabiliko dut. Sailkapen honen bitartez futbolaren sektorean produktuaren izaeraren arabera aplikatzen den marketina aztertzen da.

Aipatu bezala produktuaren izaeraren arabera marketin trataera ezberdina izango dute eta horrez gain produktu-zorria asko zabaldu daiteke produktu ezberdinen arteko konbinaketak eginez gero, horrela, balioa gaineratzea lortzen du enpresak.

Beraz, EAEk proposatutako sailkapenaren arabera (EAE Business School, 2019) kirol ekitaldien marketina dago. Hauen helburua esan bezala bikoitza da eta hori lortzeko patrozinoak lortzen dituzte.

3.1.2. Produktu mixa, Pine eta Gilmoren sailkapenean oinarrituz

3.1.2.1. Ondasuna

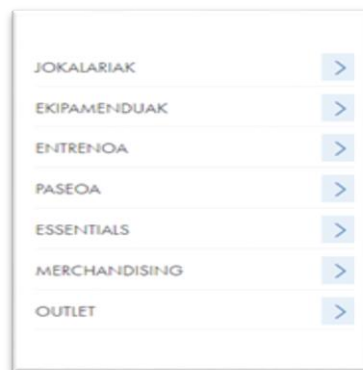
Ondasunaz hitz egiterakoan ohikoa da merchandising terminoa erabiltzea. Horregatik ezberdindu egin behar da batetik merchandisinga produktua denaren ideia eta bestetik merchandisinga salmenta puntuen gestio eta antolaketatik. Hala ere, merchandisingaz gain beste produktu ugari eskaintzen dituzte. Real Sociedad Shop web orrian ikus daitekeen moduan (2022), talde ezberdineko produktuak eskaintzen dira.

Talde horien erabilpena ezberdina da, hau da erosleak helburu ezberdina dute produktuak erosterako orduan. Baina hori alde batera utzita, esan daiteke talde donostiarrak eskaintzen duen produktu zorria dezente handia dela. Adin guztientzako pentsatuta dagoen eta genero ezberdinetarako prestatuta dauden produktuak eskaintzen baititu. Beraz hori horrela, gehiago sakonduko dut zein produktu eskaintza duten klub honetan.

Lehenik, ekipamenduak ditugu. Ekipamenduak dira gehien ikusten diren artikulak partida egunetan. Hori dela eta esan daiteke salmenta kopuru handiak dituela artikulua honekin. Jantzi hau ezberdina izan daiteke, batetik lehenengo ekipazioa (Home) dago, etxean erabiltzen dutena beti eta kanpoak aurkako taldearen arabera. Kanpoko talde horren arabera lehen edo bigarren ekipazioa (Away) erabili behar izango dute jokalariek. Hori horrela, zaletuak nahi duen jokalaria kamiseta eskura dezake, del aurrelari batena edota atezainarena.

Ekipamenduari dagokionez galtzerdi, kamiseta eta galtzetaz hitz egiten dugu. Kasu honetan eskaintza ezberdinak ikus daitezke. Esaterako helduentzat banaka saltzen dira elementu guztiak, aldiz, umeentzat kit bereziak dauzkate eskaintzan artikulua guztiak

11. Irudia: Eskaintza katalogoa



Iturria: Real Sociedad Web orria

barneratzen dituztelarik. Aurretik esan bezala hauek guztiak umeentzako, emakumeentzako eta gizonezkoentzako modeloak dituzte.

Ondoren, entrenoa sekzioa aurkitu daiteke. Bloke honetan beraien egunerokotasunean Zubietako instalakuntzetan erabiltzen duten jantziak eta elementu ezberdinen eskaintza eskuragarri jartzen diete zaletuei. Hauek pentsatuta daude zaleek kirola egiten dutenean erabiltzeko edota bere egunerokotasunean jantzi ahal izateko. Hemen ere genero ezberdinentzat eta adin ezberdina duten bezero guztientzako eskuragarri daude. Kamiseta tiranteduna, kamiseta manga motzak, galtzak eta jertseak. Baina entrenamendurako ez dute soilik arropa erabiltzen. Elementu ezberdinak eskaintzen dituzte bloke honetan, esaterako, zapatilak, espinilerak edota baloiak. Hauek kirola egiterakoan dira erabilgarriak baina horrez gain, erabilpen zabala duten elementu batzuk ere eskaintzen dira, hala nola, biserak, motxilak edota bufandak.

Gero paseoa dago. Paseoa entrenoa sekzioaren antzekoa da jantzien aldetik. Hemen ordea garestiagoak eta modelo modernoagoa duten arropak daude eskuragarri. Hauek gehiago aurretik aipatutako elementuei gainean jartzeko dira, hau da, berokiak, txalekoak edota txandal osoa.

Essentials sekzioa bereziki arropa ohikoago batera egokitzen den eskaintzara gerturatzen da. Inoiz taldearen logoa ahaztu gabe, baina diseinu bereziagoak, koloretsuagoak edota marrazkiren bat dutenak aurkitzen dira. Horrez gain liburuak ere eskaintzen dira. Liburu honetan taldearen izatearen arrazoia, helburua, prestakuntza... aurki daitezke eta interesgarria izan daiteke zaletuentzat klubaren inguruan ezagutza gehiago lortu nahai izanez gero..

Segidan merchandising blokea dago. Produktu eskaintzara gehiago zuzenduta dagoen bidea da eta ez denden inguruan egiten diren erabaki eta eraldaketetara. Beraz, merchandising produktuaz ari garenean, ezberdinak eta oroigarriak izan daitezke produktuetaz mintzatzen da. Hemen adin ezberdinentzako zuzendutako produktuak daude eta horrez gain edonorrentzat erabilgarria izan daitekeena. Jarraian produktu horietako batzuk aipatuko ditut:

- Banderak
- Biserak
- Bufandak
- Azpiko arropa
- Pultserak
- Panpinak
- Giltzatakoak
- Ur botilak
- Edalontziak
- Mugikor funda
- Aterkiak
- Mahai jokoa

Sekzio honetan jaio berriei zuzendutako produktuak aurki daitezke, beraz, txiki txikitatik erreal zalea izan dadin umea produktu ezberdinak erosi daitezke. Bodyak, txupeteak, baberoak, pepleak, txupete zorro zein brotxa, burusia eta hauen pack ezberdinak ere aurki daitezke.

Azkenik outlet sekzioa dago eta hemen aurretik aipatutako bloke guztietako produktuak aurki daitezke nahiz eta hauek aurreko denboraldietakoak izan eta beraz prezioan dute alde ezberdina %50 deskontua duten produktu ugari eskaintzen baitituzte.

3.1.2.2. Zerbitzua

Zerbitzuei dagokienez oso ezberdinak diren zerbitzuen eskaintza egiten du klub txuri urdinak. Hauen guztien helburua bezeroaren arreta deitzeko erabilgarriak izatera heltzea izan daiteke, lagungarriak baitira. Ez dute zertan zerbitzu zehatz batzuk izan behar, eta konbinaketak egin ditzakete eskaintzak egiterako orduan. Hala ere, zerbitzuak edonori zuzenduta daude, baina egia da, Realeko sozio bazara, orduan abantaila handiagoak edota eskaintza zabalagoa duzula zerbitzuei dagokienez.

Pertsona batek sozio den momentutik jarraian dagoen irudian ikus daitekeen txartela eskuratzen dute eta honekin zerbitzu ugari eskuragarri izan ohi dituzte. Kuota bat ordaintzen dute tenporadako eta orduan horri esker zerbitzu ugarian abantaila ugari lor ditzakete.

Zaletuak hainbat enpresa ezberdinetan abantailak lortu ditzakete, deskontuan direlarik edota BM-ren kasuan bezala, erosketa oso ordaintzen duzu baina horren arabera eta partidu egunetan duzun asistentziaren arabera, urteko kuotan diru kopuru bat murriztea lor dezakezu. Berdina gertatzen da Repsolen kasuan esaterako, bertako txartela Realeko txartelarekin binkulatzen duzu eta horrela deskontua egitea lor dezakezu kuota ordaintzerako orduan. Nahiz eta gogoan izan behar den, kuota hori datorren denboraldian izango dela erabilgarria. RS Shop denda taldearen denda ofiziala da, aurretik aipatu ditudan produktu guzti horiek saltzen direnak, bai denda fisikoetan Donostian barrena zabalduak daudenetan bai eta online dendan ere. Hor ordainketa egiterakoan %10eko deskontua du sozio bazara eta txartela erakusten baduzu. Beraz, nahiz eta urteko kuota bat ordaindu horrek hainbat abantaila ekartzen dizkio bezeroari.

13. Irudia: Bazkideen abantailak



Iturria: Real Sociedad Web

Horrez gain 90€tik gorako erosketa egin ezkeror internet bidez, bidalketa doain izatea lortzen da eta beste aukera bat dendan bertan eskuratzea litzateke. Jarrain dagoen irudian ikus daiteke bezeroak lortzen dituen zerbitzuak Errealak konbenio bat duen enpresak zeintzuk dira adierazten duelarik eta baita zein deskontu lortzen duten RS Shop-en erosketak eginez gero.

Horrez gain beste zerbitzu bat eskuragarri duena edonork Errealarekin erlazionatzeko eta zalantza guztiak argitzeko, bezeroen arreta gunea da. Bezeroak zalantzaren bat izanez gero beren bulegoetara jo dezake, bai eta telefonoz deitu edota korreo bidez harremanetan jarri. Hau egokia da, bezeroak klubaren laguntza eskuratzen duenaren konfiantza ematen baitio edozein arazoren aurrean. Kasu honetan bezeroen arreta gunean sarrerak eskuratu daitezke, sozio zarenari buruzko arazoak argitu... Bulego zein telefono mugikorrek hori bai asteen zehar ordutegi finko bat du Realeko web orrian ikus daitekeen bezala (Real Sociedad Web, 2022).

12. Irudia: Bazkide txartela



Iturria: Real Sociedad Web

Esan beharra dago abantaila guzti horiek eskuratzeko bi bide ezberdin daudela. Bat aurretik esan bezala sozio egitea da, urteko kuota kopuru bat ordaintzen delarik eserlekua duzun gunearen arabera. Bestea RS Fan egitea da, hau merkeagoa da, nahiz eta soilik partidu baterako entrada eskuratzen da, beraz lehenengo aukerarekin ezberdinduz, partiduetara joateko sarreretan dago.

Gainera, Errealeko sozio bazara eta ezin baduzu partidura joan, azken denboraldian zerbitzu bat jarri du taldeak eskuragarri. Honen bitartez, Errealari esaten diozu zure sarrera sal dezakeela partidu horretarako eta salduz gero, sarrera horren diru kopuru bat zure kuotatik deskontatzen dizute.

Rs Fan txartela eskuratzean 59,95€ ordaintzen dituzu eta jarraian agertzen diren Sozio egiteko lehentasuna elementuak eskuratzen ditu bezeroak (Real Sociedad Web, 2022):

- Ongietorri pack-a
- Txartela
- 2 sarrera estadiora
- Partiduak zubietan
- Partidu entradetan deskontua
- Zozketak
- Kanpoko partiduetara joateko aukera
- Game Room-ean deskontua
- Zona Txikin prezio berezia

Denda aipatu dudala kontuan izanda, zerbitzu hau azaltzen jarraituko dut. Dendak online zein fisikoki daude bezeroaren eskura. Denda fisikoak Donostian aurki daitezke eta merchandising terminoa ere gaineratu dezakegu hemen. Lehenago esan dudana bezala, marketinean merchandising terminoak bi ulertzeko era ditu eta hau bigarrena litzateke. Hau da, dendaren gestioa, aurkezpena, argia, musika...

Honek guztiarekin edonorren arreta eskuratu nahi da dendara sar daitezen eta horrela salmentak igotzea eskuratu. Denda guztietan egun ezagunak diren kantuek egoten dira, argi aldetik, nahikoa argitasun izan ohi dute, txukun eta zona ezberdinetan bananduta egon ohi dira produktu guztiak. Beraz esan daiteke hemen zerbitzuen eta ondasunen konbinaketa egoten dela. Izan ere, bezeroak dendaren zerbitzua erabiltzen du ondasunak eskuratu ahal izateko eta horrela izaera ezberdina duten produktuen konbinaketa aurrera eramaten da.

Denda instalakuntza zerbitzu bat izan daitekeela esan daiteke, baina taldeak beste hainbat instalakuntzaren erabilpena eskaintzen du. Beraz, izaera ezberdineko zerbitzuak eskaintzen dira. Gaineratu behar da, bezeroek partida egunetan zerbitzu gehigarriak izan ohi dituztela edari eta janariari dagokionez. Hortaz, instalakuntzak zerbitzuak diren arren, zerbitzu baten eskaintza baina zabalagoa eman ohi dute. Zubieta, Reale Arena, aipatutako dendak eta Harrobi Taberna dira beraiek eskaintzen dituzten zerbitzu batzuk. Azkenik museoa dagoela esan genezake.

Museoa, Reale Arenan alderdi batean aurkitu daitekeen zerbitzu bat da. Museo hau 2009an sortu zen talde txuri urdinaren 100 urte betetzearen omenez. Honen helburu nagusia, taldearen historia aipatzea da era bisualago batean eta lortutako kopak eta ikusgarri daudelarik. Beraz, honen helburua irakasketa moduko zerbitzu bat eskaintzea da kluba egokiago ezagutu ahal izateko.

El Diario Vasco (2023)an argitaratutako berri bati jaramon eginez eta kontuan izanda Errealaren kolaboratzaile bat dela, egiazkoa da eskaintzen duen informazioa. Beraz, museoa 400 bat metro karratu dituen espazio bat da Errealaren estadioan barneratua dagoena. Hori dela eta jarraian aipatuko ditut instalakuntza honetan zein elementu dauden ikusgarri:

- Ondarreta-Atotxa-Anoeta: klubak historian zehar jokatu duen zelaien birsorkuntza bat eskaintzen da baita ikus-entzunezko edukia ere.
- Zaleen arrapala: museoaren barnean mosaiko bat dago ikusgarri zaletuen argazkiekin osatua, historian zehar zer nolako afizioa izan duen ikusi ahal izateko.
- Realaren ereserkiak: talde txuri-urdinaren historian zehar zaleek abestu izan ohi dituzten abestiei zuzendutako eremu bat da. Kantu hauek grabatuak izan ziren eta orain ikus-entzunezko eduki bezala eskuragarri daude museoan.
- Zaleei zuzendutako gunea: abonatuaren txartelak, partiduetarako sarrerak, kromo bildumak, merchandisinga eta Real Sociedad taldearekin lotutako oroitzenak ikusgarri daude. Beraz, historian zehar zaleek eskuratu izan dituzten elementuen eboluzioa ikusteko aukera ematen dizute. Gainera, elementuak gaineratzen joateko aukera ematen dizute, beraz, amaitu gabe egoten den eremu bat da.
- Real Europa: partidu ezberdinetarako sarrerak bai eta Europako talde ezberdinen oroitzenak jasotzen dituen museoaren zatia da.
- Garaipenen aretoa: Errealak lortu izan dituen trofeo ezberdinak jasotzen dira beti ere futbolaren gunean.
- Gainerako kirolei zuzendutako gunea: futbolaz kanpoko kirol ezberdinei zuzendutako gunea da, hala nola, atletismoari, hockeyari... horietako ugari garrantzi handiarekin eta garaipen ugariarekin.

3.1.2.3. Esperientzia

Real Sociedad taldeak 37.854 zale abonatu ditu, hau da, Anoeta estadioan beren lekua dute beren txartelarekin identifikatu dezaketenak (El Diario Vasco, 2022). Hauek guztiek futbola ikusteaz gain sentimendu bat konpartitzen dute. Partidu egunetan ahaztu egiten dira azalaren koloreaz, maila ekonomikoaz... hau da, zaletu guztiek gauza berdina lortu nahi dute, taldearen garaipena.

Baina esperientzia futbola ikusteaz haratago joan ohi da. Izan ere, esperientzia osotasunean bizitzeko, hainbat elementu ezberdin eskaintzen dituzte estadioan bertan.

Lehen esan dudan moduan, partidu egunetan estadioan janaria eta edariak eskuragarri dituzte zaletuek Errealak sortzen dituen taberna moduko gune ezberdinetan eskaintzen delarik, nahiz eta ordaindu egin behar den.

Egia da ordea zerbitzu gehigarri horiek bakarrik ez direla estadioan giro ona egon dadin eta zaletuari itzultzeko gogoia ematen dieten elementu bakarrak. Estadioan giro paregabea egoteko ekintza ezberdinak aurrera ateratzen dituzte, zaletuaren esperientzia areagotuz. 2022-2023 denboraldian hasi ziren partidua hasi baino lehen jadanik argien ikuskizun bat eskaintzen musikarekin batera, eta honek aukera ematen du partiduan zehar arretarik jartzen ez diogun elementuei arreta jartzen.

Horrez gain, estadioan partidua atsedendian dagoenean 15 minutuak ez dira asko, baina hauek are azkarrago pasatzeko, Errealak ekintza ezberdinak antolatzen ditu. Ekintzak mota ugariak izan ohi dira, baina sari bezala normalean, 250€-ko BMko bale bat eskuratzen da. Hau lortzeko Dance Cam-ak, golak sartzea, Txurdinen tiroak gelditzea... izan ohi dira. Honek azken batean ikusleari 15 minutu horiek entretenitzeko helburua izan ohi du.

Hala ere, partidu batzuk beti izan ohi dute xarma handiagoa dela lehiaketagatik edota aurkariagatik. Batzuetan musika taldeak gonbidatzen dituzte partidaren hasieran zein atsedendian kanta dezaten eta horrela giroa hobetzen dute.

Derbi egunak ere bereziak izan ohi dira, eta Errealak urte honetan Reale Arenan jokatu den derbirako programa berezi bat antolatu du, zaletuen etorrera bultzatzeko, eta jendea giroan sartzeko, horrela partiduan zehar jendea animatuago egon ohi da. Aurten ekitaldi ugari antolatu dituzte, euskal musikaren presentzia eta hemen ezagunak diren beste hainbat kirol programa eskainiaz ere.

Aurretik aipatu diren esperientziak partidu egunean zehar aurrera eramaten direnak dira. Baina hortik aparte, Real Sociedad Fundazioaren bitartez errealak ekintza sozial ugari aurrera ateratzen ditu pertsona guztien berdintasuna eta parte-hartzea bultzatzeko.

Real Sociedad Fundazioa (2022) katalogoan ikus daitekeen moduan, ekintza ugari aurrera eramaten dituzte, bai adindun pertsonen zuzendutakoak, bai arazo intelektual edo fisikoa dutenei bai haurrei eta futboleko barneratu nahi duten gazteei ere.

Baina horiekin sartu aurretik, bi ezaugarri aipagarriak direnak komentatuko ditut. Batetik pandemian egon ginen denboran partiduak jokatzen ziren baina publikorik gabe. Hori dela eta kanpo futbolari beste itxura bat emateko eserlekuen gainean oihalak erabili zituzten bertan errearen eskudoa edota jendearen irudiak zeudelarik. Baina ehun hauek behin pandemia amaitu ostean ez zuten erabilpenik izango. Hori dela eta, fundazioak oihal horiek zatitu ostean, nezeserrak sortu zituzten, pandemian zehar lagungarriak izan diren kolektibo ezberdinen artean banatu direlarik.

Bestetik, porteria dagoen sareak historia bat du. Arrantzaleen eta taldearen arteko lotura betidanik egon izandu da, eta horregatik botatzen dira etxeferoak golak sartzen diren bakoitzean, arrantzaleei hauen berri emateko. Beraien lana eta garrantzia azpimarratzeko, langile hauek eta erabiltzen dituzten ontzietan jada erabilgarriak ez diren sareei bizi berri bat ematea lortu zuen fundazioak. Sare hauek prozesaketa bat pasa ostean, porterietan ikusgarri daudelarik.

14. Irudia: Derbi egunaren programazioa



Iturria: Real Sociedad Web

Orain aurretik aipatutako ekintzei zuzendurik, fundazioak aurrera atera izan dituen hainbat ekitaldi edo ekintza sozial aipatuko ditut:

- Walking football: ekintza hau 55 urtetik gorako pertsoneri zuzendua dago. Helburu bezala bizitza aktibo zein osasuntsuagoa izatea bultzatzeko bai eta pertsonen arteko erlazioak bultzatzeko ere. Astean behin elkartzen dira entrenatzeko.
- Gipuzkoa jolasean: honen bitartez Gipuzkoako eremu ezberdinetara iritsi nahi dute, festetan... partaide izateko.
- Adostutako taldeak: Gipuzkoan barrena dauden talde herrikoiagoei beren babes emateko egiten dituzten ekitaldiak izan ohi dira.
- Elkarrri on: gogoangarria eta erabat atsegina den ekintza sozial bat da, izan ere, adostutako taldeek Atzegirekin denbora bat partekatzen dute. Honen bitartez edonork edonorrekin jolasteko eskubidea duela adierazi nahi dute, elkarbizitza egokiago bat izan dezagun Gipuzkoan.
- Genuine: Atzegi elkartearekin batera aurrera ateratzen dira. Honekin arazo intelektualak dituzten pertsoneri aukera bat eman nahi zaie. Hau da, honen bitartez garrantzitsuak senti daitezen, garatu daitezen pertsona bezala eta harrotasunez adieraz dezatela errealeko elementu guztiak.
- Fundazio eguna: Zubietan aurrera eramaten den ospakizun egun bat da, non talde txuri urdinaren balio guztiak banatu nahi diren denen parte hartzea sustatuz.
- Kanpusa: hauek oporraldietan aurrera eramaten diren ekintzak dira, hala nola, gabonetan, aste santuan eta udan. Epealdi hauetan Zubietara joaten dira jolastera eta entrenatzera.
- Korner, kultura festibala eta futbola: kulturaren eta futbolaren arteko harremana azaltzea du helburu.
- Bertso derbia: bertsolaritzaren eta futbolaren arteko erlazioa azaltzeko derbi garaietan aurrera ateratzen den ekintza da.

Hauen guztien bitartez 8.000 pertsona ingururen parte hartzea sustatzen da, dibertsitatea bultzatzen da, jendearen osasun mentala eta erlazio sozialak bultzatzen dira... (Real Sociedad Fundazioa, 2022).

Amaitzeko, 2021 urtean Errealak urte askoren ostean garaipen garrantzitsu bat lortu zuen, Erregearen Kopa irabazi zuen. Baina pandemia garaia izan zenez, ez zuen aukerarik izan afizioarekin ospatu ahal izateko. Hori horrela, taldeak jadanik libre zegoenean ekitaldiak egitea... trofeoarekin argazkia ateratzeko eta lehiaketa horretan izandako taldearen bidea ahaztezinagoa egiteko. Honekin aukera zeukan zaleak argazkia ateratzeko, estadioko zelaia ukitzeko eta modu batean jokalariek bizi dutena bizitzeko.

3.2. FC Barcelona

3.2.1. Espainiar futbolaren erreferentzia izateraino egindako ibilbidea

Joan Gamper kirolari suitzarrak sortu zuen FC Barcelona 1899 urtean. Baina bere jatorria ahaztu Gabe egin nahi zuenez, bere herrialdeari gogoratzen zion elementu bat barneratu zuen; hala nola, kolorea. Hortik dator klub horren koloreak granatea eta urdina izatea. XX.mendean zehar Barcelona hiriaren elementu garrantzitsuenetako batean bihurtu zen (FC Barcelona web orria, 2022).

Orduan, 11 jokalarik ezberdin elkartu eta Ingalaterran jatorria zuten beste talde baten aurka jokatu zuten beren lehen partidua, 0-1 irabaziz. Baina ez zen 1909 arte beren lehen estadioa sortu, 6000 pertsona elkartzeko tokia izanik. Garai horretan hainbat garaipen garrantzitsu lortu zituzten taldearen historiarako.

1922an berriz, futbol kanpo berri bat inauguratu zuten, La Catedral del fútbol, 30.000 pertsona barneratzen zituena hasieran, baina ondoren 60.000 iritsi zena. 1928-1929 urtean jokatu zen espainiar ligaren lehen edizioa, talde honek garaipena lortu zuelarik.

1930-1940 urteak gogorak izan ziren klubarentzat. Lehenik Gamper sortzailea hil zen, hamarkada ahaztezin bezain zailari hasiera emanaz. Bazkideen kopurua asko jaitsi zen, kirol emaitza txarrak izan zituzten eta frankismo garaia zenez, hauen presioa ere bazuten. 1936an garaian taldearen presidente zena hil zuten, baina Mexiko zein AEBetara bira bat egin zuten, klubaren egoera ekonomikoa hobetuz. 1938an FC Barcelonaren sede nagusia bonbardatu zuten egoera larrian utziaz.

40.hamarkadan taldea berpizten hasi zen. 1944tik aurrera garaipen ezberdinak lortuaz, bai estatu mailan, bai nazioarte mailan ere. Baina 1950ean izan zen benetan berpizte hori nabarmendu zela, taldeko kideak garai ezinak baitziren. Garai horretan liga eta errege kopa ugari irabazi zituen klubak.

1957 urtean berriz estadio berri bat eraiki zen, egun ezaguna den Camp Nou. 90.000 jarraitzaile barneratzeko ahalmena duena. 1958 zein 1959 urteetan garaipen ugari lortu zituzten. Baina, hurrengo urteak kritikoak izan ziren, ez baitzuten garaipen ugari lortu, nahiz eta orduan sortu zen egun ezaguna den beren lema “Mes que un club”.

16. Irudia: Camp Nou estadioa



Iturria: FC Barcelona Web

15. Irudia: FC Barcelona



Iturria: Google irudiak

1973 urtean Johan Cruyff jokalarik holandarra fitxatu zuten, taldearen aurrelarien garai berri bat sortuaz. Garai aipagarria da klubarentzat, 69566 jarraitzaile izatera iritsi baitziren eta gainera, munduko kirol entitate garrantzitsu zein boteretsuena baitzen, klubaren 75.urteurrenean.

Hurrengo urteetatik aurrera hasi zen benetan klubaren goraldi garrantzitsuena. Núñez taldearen presidente zela etorri zena. Garaipen ugari lortu zituzten, fitxaketa famatu ugari egin zituzten, bazkideen kopuruak ikaragarri egin zuen gora, jokalarri baten bahiketa jasan zuten... Hori pasa izanda ere zutik jarraitu zuten 1986an beherakada larri bat etorri zen arte, eta taldearen eraberritzea ezinbestekoa zenean.

Johan Cruyff hasieran jokalarri gisa jardun zuena, 1988 urtetik aurrera taldearen entrenatzailea izango da, garai oparoa ekarriaz berarekin batera. 1990-1994 urteen bitartean, liga lau aldiz jarraian irabazi zuten, nahiz eta garaipen aipagarriena Europako kopa izan zen 1992an irabazi zutena, ezaguna egin zen Dream Team-arekin. Urte hauei esker Barça munduko erreferente bat bilakatu zen.

1999 urtean, mende bat kluba sortu zelarik, kirol entitatearentzat ahaztezina izan zen, zituen kirol ezberdinetan, hala nola, futboleko, balontzeston, balomanon eta hockeyean ligak irabazi baitzituzten. 2003an etorri zen beste aro berri bat, gazteen barneratzea ekarri zuena, kirol garaipen ugari sortu zituen, UNICEF-ekin kolaboratzaile bihurtzen dena eta argi gelditzen dena (lemak dioten moduan), Barça futbol klub bat baina gehiago dela.

2008-2009 denboraldian Guardiola entrenatzaileari esker taldeak energia berriak zituen, Cruyffek erabilitako estiloari jarraipena eman zion eta bere kanterako gazteekin kontaktzen zuten momentuoro.

Hortik aurrera eta beste entrenatzaile ugariari esker, klubak garaipen garrantzitsuak lortu zituen, futbol estilo baten erreferente izan zen, nazioartean garrantzi handia lortu zuen eta titulu ugari lortu zituzten.

2021 urtean munduko kirol entitate baliotsuena bihurtu zen, 4.760 milioi dolar balio dituelarik. Horrez gain, mundu mailan jarraitzaile eta sozio gehien dituen taldeetako bat da, egun 150.000 baina gehiago dituelarik.

17. Irudia: FC Barcelonaren eslogana



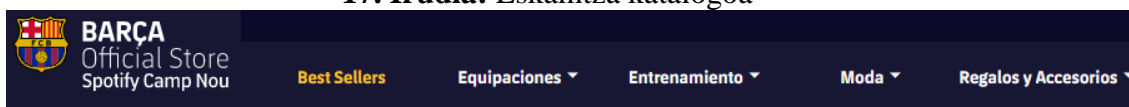
Iturria: FC Barcelona Web

3.2.2. Produktu mixa, Pine eta Gilmoren sailkapenean oinarrituz

3.2.2.1. Ondasuna

Aurretik aipatu den moduan, merchandising-a produktua balitz bezala hitz egitean erabiliko dugu atal honetan, nahiz eta salmenta puntuen gestioa merchandisinga izan. Hala ere, Errealarekin ikusi dugun bezala FC Barcelona web orrian beraien denda ofiziala

17. Irudia: Eskaintza katalogoa



Iturria: FC Barcelona Web

dago, nahiz eta Bartzelonan barrena 7 lokal dauden edonorentzat irekita taldearen edozein produktu erosi ahal izateko. Jarraian dagoen irudian ikus daiteke online dendan sartzean zein bloke ezberdin aurki daitezkeen erosketa egiterakoan erraztasuna izateko. Beraz, hauen arabera joango naiz aztertzen, eta duten eskaintza ikusten.

Lehen lerroa gehien saldutako produktuei zuzendua dago. Produktu guzti hauek jarraian dauden bloke ezberdinetan barneratuta daude, beraz, hurrengo blokeetan aipatuko ditut. Hala ere, zaletuak jende ugari duen produktua nahi izanez gero edota gehien saldutakoaren arabera egin nahi badu erosketa, atal hau erabilgarria litzaioke.

Hurrengo zutabea ekipazioari espreski zuzendua dagoen zutabea da. Hemen taldeak partiduak jokatzeko erabilgarri dituen lau ekipazioak daude eskuragarri. Bai gizonezkoentzat, bai emakumeentzat eta bai umeentzat egindako modeloak daude. Talde hau lehiaketa gehiagotan ibiltzen denez, ohikoagoa da ekipazio zenbaki handiago bat izatea. Horrez gain, edizio mugatuak diren hainbat ekipazio ere aurki daitezke, esaterako, duela gutxi Rosalia abeslariarekin talde lanean argitaratu dena, 399,99€an eskuragarri dagoena. Gaineratzeko taldeko kapitainak erabiltzen dituen brazaletak daude salmentan. Ekipazioa aipatzen dudanean, barnean sartzen dira, kamisetak, galtzak eta galtzerdiak. Gainera, beste kirol ezberdinetako produktuekin batera nahastuta daude futboleko produktu guztiak. Ez du ezberdintasunik egiten kirolaren arabera, baizik eta blokeen arabera.

18. Irudia: Rosaliaren edizioa



Iturria: FC Barcelona Web

Ondoren entrenoa dago eta hau gizon, emakume zein umei zuzendua dago jantziei dagokienez eta edonori zuzenduta ekipamendurako elementuak. Batetik, jantziei erreferentzia eginez jokalariek entrenatzerako orduan erabiltzen duten arropaz ari naiz, eta beraz hau edozein zaletuarentzat eskuragarri dago. Bestetik, ekipamendurako elementuak daude. Hauek erreferentzia egiten die botilei, galtzerdiei, baloiei, protekzioei edota kapitainaren brazaletari.

Horren ostean moda atala dago. Atal hau oso zabala da eta aurretik aipatu dudan moduan gizonezkoei, emakumezkoei eta umei zuzendua dago. Hauen arabera egin daiteke bilaketa edo beste aukera bat dago, eta hau kolekzio ezberdinen arabera da. Cruyff jokalaria oroipenean egindakoa, umeentzako soilik den kolekzioa... Hauetan arropa eros daiteke baina ezberdinak dira ekipazioko kamisetekin alderatuz. Hauek egunerokotasunean ibiltzeko errazagoak eta arruntagoak dira. Biserak, jertseak, kamisetak... aurkitu daitezke atal honetan.

Beste zutabea opari eta osagarrii zuzendua dago. Hemen barietate handia aurki daiteke produktuei buruz ari garenean. Izan ere, alde batetik jantziak daude. Hauek aurreko ataletan barrena ere aurki daitezke. Baina gero etxerako produktuei zuzendutako produktu zorro bat dago. Zorro hau liburu ezberdinez, zintzilikari, oherako mantak, edalontziak, estutxe, boligrafo, panpin eta beste hainbat ondasunekin dago osatua.

Zati batean elektronikari erlazionatutako ondasun materialak aurki daitezke. Hemen mugikorrenzako elementu ezberdinak aurkitu daitezke, soinua duten umeentzako panpinak, aurikularrak, ordenagailuaren erabilpenerako elementu ezberdinak...

Jarrian esango dudana atala mota ezberdinetako osagarriei zuzendua dago. Hemen erabilpen pertsonalerako produktu ugari daude eskuragarri eta hauek dira horietako batzuk:

- Kartera
- Pultsera
- Erloju
- Bufanda
- Motxila
- Boltsoak
- Eguzkitako betaurrekoak
- Korbatak
- Aterkiak
- Galtzerdiak
- Biserak

Azken atala klubaren memorian gelditutako hainbat jokalaria erreferentzia egiten dieten produktuak dira. Hauek elementuak kolekzionatzen dituzten pertsonen zuzenduta dauden elementuak dira eta egoera ekonomiko altua duen pertsonentzat, izan ere, garestiak diren produktuak dira (kuadroaren prezioa 2950€-koa da). Hemen aurki daitezke, oso ezagunak

19. Irudia: Elementu kolekzionagarria



Iturria: FC Barcelona Web

izan diren eta klubaren historian garrantzi handia izan duten jokalarien omenez aurrera ateratako produktuak dira. Esaterako, Lionel Messi jokalaria Argentinarraren omenez egindako koadro bat non berak sinatutako kamiseta eta argazki bat barneratzen dituena. Gainera, atal honetan aurki daitezkeen produktuak mugatuak dira, hau da, agian 100 koadro merkaturatu zituen klubak eta ez du berriro merkaturatzeko asmorik horiek amaitzen badira ere.

Beraz, ikus daiteke barietate handia eta pertsona ezberdinei zuzendutako produktuak eskaintzen dituela klub Kataluniarrak. Esan behar da, aurretik aipatu dudanarekin jarraituz, Barcelona klubak lehiaketa askotan parte hartzen duela eta beraz produktu zorro hori gehiago zabaldu ohi da hauen arabera. Izan ere, Champions lehiaketan parte hartzeko beste produktu ezberdin batzuk sortzen dituzte, izan ere beharrezkoa da, lehiaketa horretarako zuzendutako ekipazioa erabiltzea. Irudi honetan ikus daitezkeen moduan, partxe ezberdinak izan behar baititu lehiaketa honetarako beraz, horrek klubari bultzatzen dio ekipazio berri bat sortzera.

3.2.2.2. Zerbitzua

Talde Kataluniarraren zerbitzuen eskaintza aztertzerakoan, konturatzen gara zerbitzu orokorrak daudela batetik eta bestetik sozioei zuzendutakoak. Hau da, zerbitzu batzuk

edonorentzat daude eskuragarri baina beste hainbat zerbitzu jaso ahal izateko beharrezkoa litzateke eta klubeko partaide izatea.

Zerbitzu orokorreari dagokienez, batetik Barça Kafe deituriko jatetxe bat dago. Jatetxe honetan janari zein edariak kontsumitu ditzake bezeroak klubaren jokalarien argazki eta elementu ezberdinekin girotuta dagoen eremu batean. Gainera eremu hau Camp Nou estadioaren inguruan dago kokatua eta beraz aukera ematen die aparkalekuak dohain kotxea edukitzeko, partida egunetan aldaketa batzuk izanik. Gainera zerbitzu hauek esperientzia bilakatu daitezke esaterako partidu egunetan. Hau da, kanpoan jokatzen duen partidua bertatik ikus dezakezu, jatetxe batean espero duzuna baina momentu gogoangarriago bat lortzeko. Gainera, bertan eskaintzen den menua jokalariei gehien gustatzen zaizkien platerrez osatua dago (FC Barcelona web orria, 2022).

Arreta guneak ere banatuta daude hiriburuan barrena. Hauetara edonor joan daiteke eta erabilgarria da sarrerak eskuratu ahal izateko, dituzun zalantza guztiak argitzeko edota sozio egin nahi izanez gero, prozesu guztia egiteko laguntza ematen dizute.

Esan behar da, hala ere, taldearen sozio bazara %10eko deskontua duzula eskuragarri zerbitzu zein ondasun guztietan klubari dagokionez. Beraz, zerbitzu hauek eskuragarriak daude soilik sozio diren pertsoneri.

Ondoren instalakuntzak daude. Batetik, museo dago. Museoa estadioaren inguruan dago kokatua, eta hau erabilgarria izan daiteke bezeroarentzat, klubaren historiaz, jokalariez, trofeo ezberdinez... jakintza handitzeko. Gainera bi aukera ematen dizkizute museoaren bisita egiteko. Lehenengoa aurikularren bitartez entzuten duzunean informazio guztia bai datu bitxi guztiak ere. Besteari dagokionez, hau pertsona batek gidatzen eta informatzen duenean ematen da.

Bestalde, ekitaldi ezberdinetarako erabilgarri dauden areto ezberdinak daude. Areto hauek Camp Nou estadioaren inguruan zein barnean daude kokatuta eta neurri eta pertsona kapazitate ezberdina daukate. Zortzi areto daude erabilgarri ekitaldiak, hitzaldiak... aurrera eramateko eta hauek FC Barcelona web orrian ikus daitekeen bezala (2022), tamainaren arabera sailkatuta daude. Hau da, lehenik eremu txikiagoa behar duten aretoak daude eta handitzen doaz barnean sar daitekeen jende kopuruaren arabera.

Beraz aipatu dudana bezala estadioa dago instalakuntzen artean. Hemen esperientzia ugari eramaten dira aurrera, baina hauek hurrengo atalean azalduko ditut. Hala ere, bertan partidu egunak ospatzen dira, bertan aurkitzen da klubaren denda nagusia bai eta tabernak eta beste hainbat elementu.

Barça-ren beste gune ezagun bat Johan Cruyff estadioa da eta hau talde nagusiak entrenatzen duen eremuaren inguruan dago. Hau erabilgarria da beheago dauden kategoria ezberdinen partiduak jokatu ahal izateko. Izan ere, 6.000 pertsona barneratzeko aukera ematen du eta ez da jende ugari joaten partidu hauek ikustera.

Beraz, Ciutat Esportiva Joan Gamper da, talde eta maila nagusiko taldeek entrenamenduak aurrera eramaten diren gunea, bai eta taldearen ofizina zentralak dauden gunea ere. Bederatzi futbol zelai daude bertan, lau belara artifiziala dutenak eta gainontzekoak naturala dute. 136.839m² duen eremua da, beraz, inbertsioa handia egin izan da instalakuntza hauek garatzen. Gainera, bertara entrenamenduren bat ikustera

joateko aukera dago, nahiz eta kopurua mugatua izan ohi den, eta bereziki denboraldiaren hasieran izan ohi dira.

Ondoren Masia deituriko eremua dute. Hau taldearen etorkizunerako garrantzitsuak izan daitezkeen jokalarien prestakuntza bultzatzeko helburua dute, nahiz eta futbolaz gain beste hainbat zerbitzu dituzte eskuragarri. Esaterako, eskolan landu beharko lituzketen materia guztiak ikasten laguntzeko aukera dute, lotarako logelak dituzte, mediku guneak dituzte...

Azkenik sozio direnei bereziki zuzenduta dagoen “El Picadero” izenez ezaguna den eraikina dago. Bertan peña ezberdinen, kafetegia, arreta guneak... eskaintzen dira. Honek afizioaren eta taldearen arteko harremana estuagoa izatea lor dezake eta hor dela eta inbertsioa egin zuten hau eraiki ahal izateko.

Aurretik esan bezala sozio direnek %10eko deskontua eskuratu dezakete produktuak erosterako orduan, baina horrez gain, promozio berezien berri izango dute, sarrerak erosteko lehentasuna izango dute, bai eta ekintza ezberdinetan parte hartzeko aukera ere.

Zerbitzuekin amaitzeko, talde kataluniarrak telebistako kanal bat eskaintzen du. Zerbitzu hau edonorentzat eskuragarri dago, esaterako Movistar+ zerbitzua duten edonork eskuragarri du telebistako kanal hau. Bertan ezagunak izan diren jokalaria zein entrenatzaileei egindako elkarrizketak ikus daitezke, egon diren arazoak nola konpondu diren, garrantzi handia izan duten partida ezberdinen transmisioa egiten da... beraz, 24 orduz eskuragarri dago taldearen materia telebistan eta hau zaletuentzat zerbitzu erabilgarria da izan ere, erabat eguneratuta egoteko aukera ematen du.

Telebista kanalez gain, aldizkari elektronikoko bat dute sozio diren guztiek beren web orrian eskuragarri eta bertan ikus daitezke jokalarien inguruko datu guztiak, esperientzia berrien ezagutza bultzatzeko datuen adierazpena... (FC Barcelona web orria, 2022).

3.2.2.3. Esperientzia

Gine eta Gilmore (1999) egin zuten sailkapenaren arabera, produktuak izan dezakeen azken izaera esperientzia da eta beraz, esperientzia marketina aplikatu behar zaio. Hori horrela, klub kataluniarrak beren zaletuei eskaintzen dizkieten esperientziak aztertuko ditut.

Batetik, taldeak zuzenean eskaintzen dituen esperientziak aztertuko ditut eta bestetik, taldeak duen fundazioaren bitartez eskaintzen dituen beste esperientzia guztiak aipatuko ditut. Esan behar da taldeak esperientzia eskaintza ezberdinak dituela urtean zehar, hau da, udan edo aste santuetan eskaintza gehiago eta aukera handiagoak egon ohi dira. Hori esanda, aipatu behar da zerbitzuetan adierazitako museoa edota Camp Nou estadioa zerbitzua dela baina esperientzia bilakatzen duela klubak horrela pack ezberdinak sortuz eta bezeroaren gogoangarritasuna kontuan hartuz. Pack hauetan bereziki aurretik aipatu ditudan bi zerbitzu hauek barneratzen dira. Pack horiek aipatutako instalakuntzetan ematen dira, eta eskaintzen dutenaren arabera prezioa aldatzen da. Esaterako aukera dago soilik estadioa bisitatzeko, estadioa eta museoa bisitatzeko... Azken batean bezeroak izan nahi duen esperientziaren arabera, esperientzia pack ezberdinak kontsumituko dituzte.

Horrez gain, aipatu beharra dago orain arte egon den museo eraberritu egingo dutela eta urte honetako ekainetik aurrera museo berri bat egongo dela ikusgarri. Honekin ere, aurretik aipatu bezala bi pack ezberdin proposatu ditu klubak. Bata museo aurikularren bitartez ezagutzea eta bestea, taldeko kide batek aurrera eramandako bisita gidatuaren laguntzaz ezagutzea.

Hortaz aparte, eta ikusita taldeak duen garrantzia, klubak esperientzia ugari sortu ditu jendearen bizitzan inpaktu zuzena izan dezan eta horrela, helburu bezala jendearen ezagutza eta egoera soziala hobetzea da. Horretarako akademia ezberdinak sortu zituzten. Hau ez da soilik Bartzelonan garatzen den eta aurrera eramaten den esperientzia bat, baizik eta, munduan barrena zabalduta dagoena. Bertan, bizitzarako lagungarriak izango diren jakintzak lortzen dituzte, futbolaren inguruan jardunaz momentuoro. Hau 6 urtetik 18 urte bitarteko gazteentzat zuzenduta dago, eta bertan klubaren etika eta filosofia oinarri hartuaz, baloreak transmititzen dizkiete jokalariei zein pertsona hobeak izateko. Esan bezala, munduan barrena banatuta dagoen proiektu bat da, nahiz eta erdigunea Bartzelonan egon. Hori dela eta akademia hiru maila ezberdinetan banatzen dute:

- Barça Academy: nazioartean banatuta dauden akademia guztiak parte hartzen dute, bost kontinenteetan barrena.
- Barça Academy Pro: Nueva York, Miami eta Brasilen kokatuak daude, nazioarteko garrantzi estrategiko eta komertziala dela eta.
- Barça Residency Academy: 2017an sortu zen Arizonan (AEB), eta bertan kirolari bizitza akademikoa aurrera eramaten dute, kirolaren munduan garatzen doazen bitartean.

20. Irudia: Talde kataluniarraren eragina



Iturria: FC Barcelona Web

Honen bitartez, kirolari ezagunak egon dira klubean, garrantzia izan dutenak nazioarteko mailan ere.

Hori alde batera utziaz, Barça Innovation Hub programaren sorkuntza dago. Honen bitartez, prestakuntza akademikoa eskaintzen zaio jendeari, baina ikuspuntu profesionalago batetik. Hau da, arlo ezberdinetan ikasita dauden pertsonen ildo bera jarraituz kirolaren sektorean barneratzeko aukera ematen dioten ikaskuntzak aurrera ateratzea. 34 kurtso ezberdin eskaintzen ditu klubak eta hauek marketinaren ikuspuntutik, neurobiologiarekin, nutrizioarekin, medikuntzarekin, teknologiarekin... lotura dute. Hau da, aurretik dituzun ikasketen eta kirolaren sektorearen arteko harremana lortzeaz eta ezagutzeaz arduratzen dira kurtso hauek. Hizkuntza ezberdinetan eskaintzen dira eta online egin daitezkeenak. Hau dena, FC Barcelona taldeko profesional batek eskainia izango da, beraz, ezagutza handia duen pertsona bat izango da kurtso hori aurrera eramango duena.

Azkenik, esperientziei dagokienez, fundazioa dago. Fundazioan parte hartzeko aukera ematen du taldeak horrela munduan barrena egoera larrian dauden gizakiei laguntzeko aukera duela bezeraok zein zaletuak. Honen oinarria futboleko dago, esaterako taldeak

irabazten duen guztiaren %0,7a fundazioari zuzendua dago, beraz, egoera ez oso egoki batean dagoenari lagungarria izan dakioko.

Horrez gain, esaterako, fundazioak ACNUR entitatearekin talde lana bultzatu zuen. Kolaborazio honen bitartez munduan barrena gerra dela eta beren herrialdeetatik alde egin behar izan duten guztien egoera azaleratu nahi dute. Hortaz aparte, jendeak laguntza eskaintzea proposatzen dute eta hau esperientzia ahaztezina izan daiteke, pertsonaren identitatea finkatzeko. Gainera, kolaborazio honen bitartez, proiektu ezberdinak daude banatuta mundu osoan barrena hauei laguntzeko. Fundazioak aukera ematen du ekintza guzti hauei parte hartzen.

Fundazioak lehiaketa bat ere antolatzen du arazo intelektual ezberdinak dituzten pertsonentzat. Hauek ere, askotan diskriminatuak izaten dira, eta kiroletatik alde batera utziak. Hori dela eta, klubak beraiei zuzendutako lehiaketa bat antolatu zuen, Barça Genuine, eta honekin beraiek ere jokalarien egunerokotasuna nolakoa den esperimendatu dezakete.

Bullying-aren aurkako hainbat ekintza ere antolatu ditu klubak. Hemen protokolo bat dute eskuragarri, eta bertan jartzen du zein diren sintomak egoeraren larritasuna zein den ulertzeko, zein pauso eman behar diren jakinarazteko...

Fundazioa alde batera utzita, taldeak intsignia ezberdinak banatu ohi dituzte urtero. 75 urte baina gehiago bete zituzten bazkideei eman zitzaizkien. Gainera urte intsignia banatu zitzaizkien 50 urte edo gehiago bazkide izaten eta taldeari bere leialtasuna azaldu dioten sozioari. Hau esperientzia ahaztezina izan daiteke, izan ere, taldearen eraikin bat ezagutzeaz gain, taldearekin gertutasun hori lortzen duzu, ahaztuko ez den esperientzia bat bizituz.

Zozketa bat egin ostean ere, tokatu izan zaien 500-600 bazkideen artean lehiaketak ere antolatu izan ditu taldeak. Honekin, harreman sozialak areagotzeaz gain, sozioek lehen pertsonan jokalaria baten presioa sentiaraztea ekartzen dizu. Camp Nou estadioan ospatzen da, jende ugari biltzen da...

Umeei zuzendutako lehiaketei dagokienez, gabonetan lehiaketa ezberdinak proposatu izan dituzte, marrazketa dela... Honekin taldearen gertutasuna sentitzea eta horrez gain epaile izaten diren idazle ezberdinak ezagutzeko aukera ematen dizuete.

Zerbitzuen atalean aipatutako areto ezberdinetan ere hitzaldiak sortzen ditu klubak. Errealitate sozial ezberdinak bizi dituzten pertsonen bizipenak banatzeko eta jendeari pentsarazteko. Honek gainera fundazioarekin harreman zuzena du, izan ere, Àlex Roca kirolaria da enbaxadorea. Bere errealitatea ezberdina da, izan ere, %76ko garun-paralisia duen kirolari ospetsua da (Fundación Barça Memoria, 2022). Berak, hitzaldi ezberdinak eman ohi izan ditu. Hauek esperientzia baliagarriak izan daitezke bai klubaren instalazioak ezagutzeko aukera ematen dizutelako batetik, eta bestetik, pertsonalki garatzeko aukera ematen dizutelako ere.

4. ONDORIOAK

Lanarekin aurrera egin ahala ideia eta ondorio ugari ateratu dituzte. Aurretik aipatu dudan moduan lan hau gustuko dudan sektore bat delako hautatu dut eta horrez gain, zaletu sutsua naizelako aztertu dudan klub donostiarrarena, Real Sociedad. Hori dela eta, ikusi dut futbolaren eskutik doazen bizipen guztiak prozesu konplexu bat eta ezberdintzea bilatu behar dutela. Hala ere, beti jendea zabaltzen zaizkion balioak errespetatuz. Jarraian ideia ezberdinen inguruan ateratu ditudan ondorioak azaltzen joango naiz.

- a) Lehenik, produktua lanaren zati aipagarri bat dela ikusita, produktuaren inguruan hainbat ondorio ezberdin ateratu dituzte. Kanean entzuten dena kontuan izanda, ohikoa da produktuaz hitz egiten denean ondasun ukigarriei erreferentzia egiten zaiela ondorioztatzea. Baina errealitatean produktu terminoa askoz ere zabalagoa eta konplexuagoa da. Lanean zehar ikusi den moduan, produktuaren sailkapen ugari daude eta errazena ulertzeko eta praktikan erabiltzeko Pine, J. eta Gilmore, J. (1999), proposatzen dutena da.

Horrez gain esan behar da izaera estrategikoa duen aldagaia dela erakundearen epe luzerako arrakasta baldintzatzen duelako.

Konplexutasuna eta garrantzia argi utzi ostean, aipatu behar da produktuaren kontzeptuak bi ikuspuntu ezberdinetatik eragingo diola enpresari. Lanean zehar aipatu den moduan, alorraren eta marketin mixaren arabera, aplikatu behar den marketina ezberdina izango da. Alorrari dagokionez, honek marketin trataera ezberdinak aplikatzea eskatzen du, izan ere, ezaugarri ezberdinen arabera, eskatzen duen marketin modua aldatu egiten da, esaterako, tokiei erreferentzia egin nahi bazaie, tokien marketina aplikatu behar zaie. Bestalde, marketin mixean duen eragina dago. Kasu honetan marketin mixa osatzen duten lau elementuak garrantzitsuak dira, baina, aurretik esan bezala, produktuak garrantzi aipagarria du eta honek eragingo du gainontzeko elementuei trataera eta eragin ezberdin bat izatea.

Beraz, produktuari dagokionez, esan dezaket, gizartean zabaldua dagoen ideia oso orokorra dela, eta hau elkarrekin ulertzeko nahikoa dela. Baina, egia da modu egokian eta hitz zuzenak erabiltzea komenigarria dela, hori dela eta esan daiteke terminoaren inguruko ezagutza oso murrizta dela.

- b) Bestalde, futbol klubaren produktu-mixen inguruan hainbat ondorio ateratu dituzte. Futbol klubaren produktuen sailkapena egiteko Pine eta Gilmorek proposatu zuten sailkapena erabili dute. Hori dela eta, taldeen eskaintza ondo aztertu ostean, konturatu naiz beren eskaintzetan ez duela garrantzia lehengai izaera duten produktuek. Ondasunak, zerbitzuak eta bereziki esperientziak dira eskaintzan aipamen handiena dutenak.

Hala ere, egia da produktu mix-ean nahiz eta izaera ezberdina duten produktuak egon, denak elkarren artean konbinatu ohi dituztela klubek bezeroei balio handiago bat emateko.

Hala ere, nire ustetan murriz gelditzen da aipatutako sailkapena egungo egoera ikustean. Izan ere, egun pertsonen (influencer) garrantzia edota sare sozialek duten inpaktua ikusi ostean, nire ustez, sailkapen egokiagoa litzateke sailkapena gehiago zabaltzea. Nik, Kotler eta Armstrongen proposamena Pine eta Gilmorenarekin elkartu eta sailkapen egoki bat garatuko nuke.

Esan bezala bi sailkapenak ezberdinak dira, baina ondorioztatu dut futbolaren sektorearentzako bi proposamen ezberdin hauen konbinaketa oso egokia izango litzatekela. Izan ere, futbolaren sektoreari dagokionez eta bereziki honen produktu-mixari, nire ikuspuntu pertsonaletik, iruditzen zait Kotlerrek proposatzen dituen eta gaineratzen dituen izaeraren arabeko produktu motak erabat egokiak direla.

Esan bezala, sentimenduak oso agerian daude futbolaren sektorean, eta elementu nagusia da gure kontsumoan eragina duena. Hori dela eta, egokia iruditzen zait izaeren arabeko landutako bi proposamenak elkartzea. Izan ere, pertsonak, ideiak eta erakundeak, garrantzi handia izan dezaketen produktuak dira. Jarraian garrantzia duten hainbat ideia aipatuko ditut egokiago ulertzeko konbinaketa honetan zein proposamen baliagarria litzatekeen konbinaketa egitea argitzeko.

Esaterako, pertsonen dagokienez, futbol jokalaria daude. Futbolaren elementu beharrezkoak dira jokalaria eta beraz, jokalarien izenak eta hauen irudiak erabiltzea egokia eta errentagarria izan daiteke klubarentzat. Izan ere, zaletuek jokalaria gustukoena izatea ohikoa da eta beraz, jokalaria horri ikusten badiozu produkturen bat erabiltzen aukera handia dago hauek erosiak izateko. Horrez gain, sare sozialean beren egunerokotasuneko argazkiak igotzean, entitatearen elementu ezberdinak zabaltzen ari zara. Beraz, pertsona marketinaren aplikazioa barneratzea egokia litzateke.

Beste aukeretako bat erakundeena litzateke.. Ikusi den bezala, FC Barcelona taldean esaterako, “Mes que un club” leloa erabiltzen dute taldearen beraren egitea zein den azaltzeko. Hau zabaltzea oso erabilgarria izan daiteke, izan ere, kluba beste hainbat elementu edo ekintza ezberdinekin lotu dezakezu. Izan ere, lelo honekin erlazioa daiteke, kirol ugaritara, kirol eskolaz haratago doan hezkuntza batekin, baloreekin...

- c) Gaineratu daiteke, futbol klubek konparaketatik atera ditudan ondorioak. Bi klubek aztertuta egin ostean ondorioztatu dut, klubek eskaintzen duten elementu guztien oinarria berdina dela eta antzekoak diren izaera ezberdinetako produktuak eskaintzen direla. Baina hori esanda, ikus daiteke, FC Barcelona taldearen eskaintza zabalagoa dela Errealarenarekin konparatzen bada. Izan ere, argi

gelditzen da, FC Barcelona taldeak nazioarteko ospea, tamaina, botera, beste faktoreen artean, dituela eta hori dela eta sarrera gehiago dituela.

Beraz, taldearen faktore batzuen arabera, eskaintza ezberdina da. Taldea orduan eta ezagunagoa izan, orduan eta instalakuntza gehiago izango ditu, esaterako hitzaldi aretoak. Beraz, ospearen arabera, produktu-mixa ezberdina izango da, eta horren arabera produktu guztien adierazpena.

Egun garrantzi handia dute sare sozialek eta horren bitartez ere eskaintzen berri ematean jende gehiago ohartzen da produktu-zorroei buruz, aldiz taldea txikiagoa bada, kopuru murriztazko bat konturatuko da, eskaintza berriak daudela...

Horrez gain, ondorioztatu dut web orriari ikusi daitekeen bezala duten web orriaren antolaketa antzekoa dela. Hau da, egitura antzekoa dute. Beraz, ikuspuntu honetatik ezin da konparaketa handirik egin, izan ere, bien arteko ezberdintasunak ez dira handiak. Baina hori alde batera utziaz, ikus daiteke esperientziei ematen dieten garrantzia nabarmena dela, eta hau aipagarria dela lanaren eta sektorearen erdigunea ulertzeko, produktu mixa eta esperientzia.

d) Azkenik, aipatu dezaket produktuak futbol klub ezberdinetan eragina duela ikusita, hauek taldearentzat erronkak zein aukerak ematen dizkiote. Hori dela eta, lehenik sor daitezkeen erronkari egingo diot erreferentzia eta ondoren, aukerei.

- Esan bezala erronkak ekarri ditzake klubarentzat produktuaren kudeaketa egokiak. Futbol klubek, produktu-mix konplexuak dituzte eta hau dela eta produktu zorroak oso izaera desberdinetako produktuez osatuta daude; beraz, marketinaren alor oso ezberdinak aplikatu beharko dira produktu mota bakoitza era zuzen eta egokian kudeatzeko, honek duen zailtasunarekin.

Horrez gain, erronka bat da, izan ere, klubak posizionamendu garbi bat lortu nahi badu, bere produktu-mixak koherentea izan behar du posizionamenduarekin. Honek produktu zorroaren etengabeko jarraipena egitea eskatzen du posizionamenduaren ikuspuntutik.

Gainera, futbol klubengatik ingurunea etengabe aldatzen ari da, eta horregatik, ingurumenaren jarraipen sistematiko bat egin behar da, produktu-mixak beharrezkoak diren egokitzapenak egiteko, beti ere ingurunetik datozen aukerak aprobetxatzeko eta mehatxuei aurre egiteko.

Beraz, ezinbestekoa izango zaie produktua eta mixa kudeatzen dutenei ezagutza zabal bat izatea, eguneratuak egotea alor guztietan, izan ere, aldakorra den alor bat da tendentziak jarraitzen dituenak, eta hauek modu zuzen eta zehatzean landu behar dira arrakasta izan dezaten, bai eta enpresaren irudia hobetzen laguntzeko ere.

- Bestalde, esan bezala erronkak ekartzeaz gain aukerak ere eragiten ditu. Hauek ondo kudeatzea ezinbestekoa izan daiteke klubarentzat duen arrakasta mantentzeko edota areagotzeko.

Egia da, aurretik esan bezala konplexutasun handia dela enpresarentzat horren zabalak diren produktu-mixak kudeatzea. Baina erronka bat den modu berean aukera bat izan daiteke hau enpresarentzat. Izan ere, bezeroei balio handiagoa emateko aukera ematen du duten mix zabalagoa dela eta. Beste modu batera esanda, konplexua izanda ere honen kudeaketa, honek bezeroentzako balio handiagotzea eragiten du, positiboa izanik, beti ere, modu zuzen eta egoki batean egiten bada.

Horrez gain, izaera ezberdinetakoak diren produktuak elkarren artean ohikoagoa da konbinatzea eta honek bezeroentzat produktu areagotuak sustatzea ekartzen du. Honek beste klub ezberdinekin alderatuz, bezeroari eskaintza zabalagoa eskaintzeko aukera ematen du eta horrez gain, bertatik lortzen duten balioa esperotakoaz haratago joan ohi da.

Azkenik, egun garrantzia handiagoa duten esperientziak direla eta futbol sektore honetan garrantzitsua den sentimenduak pizteko aukera mugagabea eskaintzea dakar. Esperientzia ezberdinak biziarazteak bezero zein zaletuei, bizipen gogoangarriak sortzen laguntzen diete eta horrekin balio areagotuago bat eskuratu dezakete honekin.

Beraz, argi gelditzen da, sektore hau sentimenduz betetako sektore bat dela eta hau enpresarentzat aukera bat dela, baina aukera hori ondo kudeatzea erronka handi bat da. Horretan lagundu dezake, zalantzarik gabe, produktu-mixaren kudeaketa egoki batek.

5. BALORAZIOA ETA ETORKIZUNERAKO JARRAIPEN ILDOAK

Lana aurrera eramatea erraza egin zait interesa sortzen didan gai bat baita. Egunerokotasunean berriak irakurtzen ditut eguneratuta egoteko. Gustuko dut Real Sociedad taldearen partiduak ikustea eta bizitzea. Interesgarria iruditu zait datuak eskuratzea horrela, bizipen horien hasiera puntua non dagoen ulertzen dut. Beste ikuspuntu ezberdin batetik nolako antolaketa egin behar duen taldeak ulertzen lagundu dit.

Lanarekin jarraituz, informazioa eskuratzea nahiko erraza egin zait, idazle ezberdinen liburuetan datu ugari eta erabilgarriak bildu baititut. Hala ere, bilaketa prozesua nahiz eta uste baina errazagoa izan den, hauen antolaketa konplexua egin zait. Informazioa eskuratu eta lanean modu zuzen eta ulergarri batean azaldu ahal izateko zailtasun handiak izan ditut, ez nekien nondik hasi eta.

Ekonomialari ezberdinen proposamenak irakurri eta hauen arteko erlazioa eta desberdintasunak finkatzea konplexua egin zait. Baina argi nuen lanaren zati teorikoa erabat garrantzitsua zela lana finkatzeko eta honen bitartez zati enpirikoa ulertzeko. Beraz, zailtasun gehienak zati teorikoan nuen informazio guztien gestioa izan da, ezinbestekoa zela modu koherente eta ulerkor batean egotea, bai lanarekin jarraitu ahal izateko bai eta lana irakurtzerakoan ulertzeko ere.

Hori horrela, orain arte ikusitako produktu guztiak alde batera utzita, aurrerapen teknologikoak daudela kontuan izanda, futboleko aplikatzen eta barneratzen hasi dira. Hau garrantzitsua da, izaera ezberdinetako produktuak kontsumitzeko modu ezberdinak eskaintzen baidizkizute. Horregatik aurrerapen teknologikoek nire lanean sakontzeko aukera eskaintzen dute. Bi ikuspegi ezberdinetatik ikus daitezke aurrerapen teknologiko hauen eraginak futbolaren sektorean.

Alde batetik, inplizituki eragiten duten teknologiak daude. Azken batean kontuan hartu behar dugu futbola esperientzien marketinean asko barneratzen dela. Hori dela eta esan daiteke esperientziak ahalik eta gogoangarrienak egitea ezinbestekoa dela. Horregatik azken urteetan teknologiak barneratu dira eskaintzen den ekitaldi horren emaitza hare hobeagoa izan dadin.

Jarraian hau lortzeko futbol klubek baliatzen dituzten hainbat aurrerapen teknologiko aipatuko ditut, denak FIFAk (2022) argitaratutako artikulua batean ageri direnak:

- **Zapatilak:** aurrerapen teknologikoak barneratzen dizkiete horrela modu eroso batean joka dezakete jokalariek eta beren maila onena eman jarraitzaileentzat. Jokalariek erabiltzen dituzten zapatilak adimendunak dira. Zapatilaren azpialdean barneratzen zaien sentso batekin, zenek, jokalaria egindako mugimendu guztiak erregistratzeko gai den, honen errendimenduari buruzko datuak lortzeko. Partidaren amaieran sentso horretako datuak ordenagailura pasatzen dira horrela estatistikak egin ditzakete jokalaria garapenaren inguruan.
- **Baloia:** aurrerapen teknologikoak baliatuz baloi egokia garatzea lortu zuten, horrela, baloia arinagoa eta jokalarientzat ikusgarria izatea lortzen da. Esaterako, 2022an Qatarren jokaturako mundialeko baloia aipagarria da. “Unidad de

21. Irudia: Baloiaaren aurrerapen teknologikoa



Iturria: FIFA (2022)

Medición Inercial (IMU)” deituriko aurrerapen teknologikoa barneratzen du. Honekin eta estadioan ezarritako kamera ugariari esker, baloia ukitzen den momentuan jokalariek guztien posizioa errebisatzen da, horrela, golak edota beste hainbat egoera ahalik eta azkarren zuzendu daitezten.

- Jokalariek jarraipena: jokalariek erloju, zapatila, edo elementu ezberdinen erabilerarekin entrenamendu zein partida egunetan izaten duten erresistentzia neurtzeko baliagarria da futbol klubarentzat. Horrela ondorioak atera ditzakete eta zein puntuk behar duen garapen handiagoa ikusi.

Horrez gain teknologia ezberdinen bitartez, jardunaldi bakoitzean partidu bakoitzaren ordutegiak finkatzerakoan ere lagungarriak dira. Teknologia honekin partidura batera joango den ikusleen kopurua handiena noiz izango denaren araberakoa izango da. Hau dena aurrera ateratzeko, 2018-2019 jardunaldian La Liga 70 teknologia aurrerapen ezberdin erabiltzen hasi zen partiduak noiz jokatu finkatzeko (El País, 2020).

Bestalde zuzenean bezeroari zein jarraitzaileari eragiten dieten teknologiak daude. Hauek egun oso baliagarriak dira bezeroekiko harremana estutzeko eta hauek azken berri jakiteko erraztasuna izan dezaten.

- Klubaren app-a: egun aurrerapen teknologikoen duten garrantzia ikusi ostean, klubak konturatu dira aukera ona dela aplikazio bat egitea aukera ematen diena jarraitzaileei eguneratuta egoten. Batetik, berri guztiak jakitea baliatzen du, bai jokalariek fitxaketa, ekintza sozialak... Bestetik, zure txartelaren gestioa egitea errazten dizu, hor ikus dezakezu eta zure txartelaren datu guztiak, dituzun deskontuak... Hauek guztiek zaleak klubarekin gertuago egotea baliatzen dute.

22. Irudia: Realzale App



Iturria: Google Irudiak

6. BIBLIOGRAFIA

Almanza y Pérez, O. (2017ko irailak 1). *Marketing experiencial: aproximaciones teóricas sobre su evolución como concepto y referencia sobre su funcionalidad para generar diferenciación en los mercados tradicionales*. Hemendik eskuratua: <https://core.ac.uk/download/pdf/229945709.pdf>

Araujo, J. (2015). *Futbol: algo más que un juego*. Hemendik eskuratua: <https://capitel.humanitas.edu/futbol-mas-que-un-juego/>

Badallo. (2020, apirilak 30). *La historia de la Real Sociedad en 10 momentos*. Marca. Hemendik eskuratua: <https://www.marca.com/futbol/real-sociedad/2020/04/30.html>

Bundesliga (2020, martxoak, 18). *The history of soccer*. 2023-04-26. Hemendik eskuratua: <https://www.bundesliga.com/en/faq/all-you-need-to-know-about-soccer/the-history-of-soccer>

Carrasco, E. (2021, irailak 30). *¿Qué es el marketing mix y las 4P?* STEL Order. Hemendik eskuratua: <https://www.stelorder.com/blog/marketing-mix/>

Cegid Ekon. (2020, irailak 15). *La matriz GBC como herramienta de la estrategia de cartera*. Cegid Ekon Blog. Hemendik eskuratua: [La matriz BCG como herramienta de la estrategia de cartera \(ekon.es\)](https://www.egid.es/la-matriz-bcg-como-herramienta-de-la-estrategia-de-cartera)

Celma, J. (2018). *Management para gestores del deporte*. Optimus Marketing and Management. Hemendik eskuratua: <https://elibro-net.ehu.org/es/ereader/eHu/>

Claudia, M. (2014ko abuztuak 19). *La evolución del “Marketing Mix”*. Wordpress. Hemendik eskuratua: <https://maclaposter.wordpress.com/2014/08/19/la-evolucion-del-marketing-mix/>

EAE Business School. (2019ko apirilak 11). *¿Qué tipos de marketing deportivo existen?* Eae.es. Hemendik eskuratua: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/que-tipos-de-marketing-deportivo-existen>

ESIC Business School (2012). *Marketing y fútbol*. Esic Editorial.

Estaún, M. (2023). *Qué es el Marketing Mix y sus variables: las 9P's del marketing. Thinking for Innovation*. Hemendik eskuratua: <https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketing-digital/>

Euroinnova Business School. (2022). *¿Qué es la mezcla de productos?* Euroinnova Business School. Hemendik eskuratua: <https://www.euroinnova.us/blog/que-es-la-mezcla-de-productos>

Euroinnova Business School. (2022). *Marco legal en el comercio electrónico*. Euroinnova Business School. Hemendik eskuratua: <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-una-linea-de-productos>

FC Barcelona Web (2023). *Web Oficial del FC Barcelona*. Fcbarcelona.es. 2023-03-06. Hemendik eskuratua: <https://www.fcbarcelona.es/es/>

Fifa (2023). *Tecnología e innovación del fútbol en la Copa Mundial de la FIFA Catar 2022*. 2023-03-16. Hemendik eskuratua: <https://www.fifa.com/es/technical/football-technology/football-technologies-and-innovations-at-the-fifa-world-cup-2022>

Forner Moliner, A. R. (2009). *Como organizar un gran evento deportivo*. Bubok Publishing S.L. Hemendik eskuratua: <https://elibro-net.ehu.org/es/ereader/ehu/55615>

Franquet, A. R. (2017, martxoak 25). *Cartera de productos*. Economipedia. Hemendik eskuratua: <https://economipedia.com/definiciones/cartera-de-productos.html>

Galán, I. G. *El producto como variable de marketing*. Hemendik eskuratua: <https://riuma.uma.es/El-producto-como-variable-de-marketing.pdf>

Gómez, J. C. *Módulos experienciales – Consultor, formador y conferenciante en marketing experiencial, turismo experiencial y customer experience*. Consultor, formador y conferenciante en marketing experiencial, turismo experiencial y customer experience. 2023-04-19. Hemendik eskuratua: <https://marketingexperiencial.wordpress.com/>

Indeed Editorial Team. (2023ko martxoak 11). *Main Types of Consumer Products (With Examples of Each)*. Indeed.com. Hemendik eskuratua: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-consumer-products>

Kernez, R. (2023, otsailak 16). *Understanding marketing mix: A structure for success*. Newsweek. Hemendik eskuratua: <https://www.newsweek.com/understanding-marketing-mix-structure-success-1781460>

Kotler, P. eta Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited.

Lenderman, M. eta Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. Esic. Hemendik eskuratua: <http://www.venderomir.com/Marketing-Experiencial.pdf>

Lenis, A. (2022, urtarillak 20). *Los 4 tipos de productos que existen, sus características y ejemplos*. Hubspot.es. Hemendik eskuratua: <https://blog.hubspot.es/marketing/tipos-de-productos>

Levitt, T. (1980). *Marketing success through differentiation of anything*. Hemendik eskuratua: <https://www.thensmc.com/sites/default/files/Resource.PDF>

Matilla, A. (2019, maiatzak 9). *El 90% de la población española es aficionada al fútbol y el 7,2% lo practica*. AS.com. Hemendik eskuratua: <https://as.com/futbolhtml>

MH Education. (2018). *Clases de merchandising*. Mheducation.es. Hemendik eskuratua: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo.pdf>

Morse, S. (1998). *Successful Product Management*. Kogan Page.

Muente, G. (2019, irailak 29). *Aprende cómo puede ayudarte saber cuales son los tipos de productos para tus estrategias de marketing*. Rock Content - ES; Rock Content. Hemendik eskuratua: <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-productos/>

Nuño, A. (2021, maiatzak 5). *Por qué cambiamos de todo menos de equipo de fútbol*. El Confidencial. <https://www.elconfidencial.com/cambiamos-equipo-futbol-razones/>

Pérez, D. eta González, R. (2017). *Técnicas básicas de merchandising*. Ediciones Paraninfo.

Pine, J. eta Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy –Work is Theatre & Ecery Business a Stage*.

Point of View The Future of European football. (2021). Deloitte.com. Hemendik eskuratua: <https://www2.deloitte.com/technology-media-telecommunications/Future-Football.pdf>

Product mix. (2021, noviembre 12). *Airfocus.com*. Hemendik eskuratua: <https://airfocus.com/glossary/what-is-a-product-mix/>

PwC (2018, abendua). *Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España*. Laliga.es. Hemendik eskuratua: <https://files.laliga.es/impacto-economico-fiscal-y-social-del-futbol-pr.pdf>

PwC (2023). *Football's digital transformation: Growth opportunities for football clubs in the digital age*. Hemendik eskuratua: <https://www.pwc.ch/sport-football-digital-transformation.pdf>

PwC (2023). *Termómetro del ecosistema del deporte en España*. PwC. 2023-02-28. Hemendik eskuratua: <https://www.pwc.es/entretenimiento-y-medios/termometro-ecosistema-deporte-espana>

Real Sociedad Fundazioa Web. (2022). *Real Sociedad Fundazioa: Memoria 2022*. Hemendik eskuratua: <https://cdn.realsociedad.eus/docs/Fundacion/Memoria2021/es/>

Real Sociedad S.A.D. (2021). *Made in Gipuzkoa: gure izaera eta egikera*. Leitzaran Grafikak.

Real Sociedad Web. (2016, irailak 31). *Realsociedad.eus*. Hemendik eskuratua: <https://www.realsociedad.eus/>

Rusten, P. V., & Sabatés, R. (2020, utailak 3). *Las veinte innovaciones que han cambiado al fútbol español*. Ediciones EL PAÍS S.L. Hemendik eskuratua: https://elpais.com/deportes/2020/07/01/es_laliga/1593601403_768135.html

Schmitt, B. (2011). *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*. 2023-05-03. Hemendik eskuratua: <mkt-027.dvi> (columbia.edu)

G.L.Shostack, (1977). *Breaking Free from Product Marketing*. 2023-05-15. Hemendik eskuratua: [\(PDF\) Breaking Free from Product Marketing | nishant kumar - Academia.edu](#)

Soriano, F. (2022). *La pelota no entra por azar*. Granica Editorial.

Sports, K. (2015). *Socioeconomic impact of professional football in Spain*. Hemendik eskuratua: <https://assets.com/content/socioeconomic-impact-professional-football.pdf>

Suttle, R. (2010, ekainak 12). *What is a product mix?* Small Business - Chron.com; Chron.com. Hemendik eskuratua: <https://smallbusiness.chron.com/product-mix>

Thompson, I. *DEFINICIÓN DE PRODUCTO - Marketing-free.com*. Marketing-free.com. 2023-04-06. Hemendik eskuratua: <https://www.marketing-free.com/producto/definicion-producto.html>

Troyano, I. (2022, ekainak 8). *La Real abre la lista de espera a los nuevos abonados tras alcanzar la cifra tope de socios*. El Diario Vasco. Hemendik eskuratua: <https://real-sociedad.diariovasco.com/real-sociedad-socios-lista-espera-anoeta>

Troyano, I. (2022ko ekainak 8). *Museo Real Sociedad (Real 100 Museo)*. agenda.diariovasco.com. Hemendik eskuratua: <https://agenda.diariovasco.com/museo-real-sociedad-real-100-museo>