

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Dimitrija Gavriloski

**TRŽNO KOMUNICIRANJE ŠPORTNIH
ORGANIZACIJ**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2003

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Dimitrija Gavriloski

**TRŽNO KOMUNICIRANJE ŠPORTNIH
ORGANIZACIJ**

DIPLOMSKO DELO

MENTOR: dr. MIHAEL KLINE

Ljubljana, 2003

1. ORGANIZIRANOST IN FINANCIRANJE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ	3
1.1. OPREDELITEV ŠPORTNIH ORGANIZACIJ	3
1.2. ZGODOVINA ŠPORTA IN ŠPORTNIH ORGANIZACIJ NA SLOVENSKEM	3
1.2.1. OBDOBJE PRED DRUGO SVETOVNO VOJNO	3
1.2.2. ŠPORT PO LETU 1945	5
1.2.3. ŠPORT PO OSAMOSVOJITVI LETA 1991	6
1.3. NAČIN ORGANIZIRANOSTI ŠPORTNIH ORGANIZACIJ	7
1.3.1. MODELI ŠPORTNIH DRUŠTEV	8
1.4. FINACIRANJE ŠPORTA	9
1.4.1. FINANCIRANJE ŠPORTA V SLOVENIJI	10
2. MARKETING V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH	13
2.1. DEFINICIJA ŠPORTNEGA PRODUKTA	13
2.2. STORITVE	15
2.3. ZNAČILNOSTI STORITEV	16
2.3.1. NEOPRIJEMLJIVOST	16
2.3.2. HETEROGENOST	17
2.3.3. MINLJIVOST	17
2.3.4. NELOČLJIVOST	18
2.3.5. TEŽAVNOST UGOTAVLJANJA IN NADZIRANJA KAKOVOSTI	18
2.3.6. VISOKA STOPNJA TVEGANJA	18
2.3.7. PRILAGAJANJE PONUDBE POSEBNIM ZAHTEVAM PONUDNIKOV	19
2.3.8. USTVARJANJE OSEBNIH STIKOV MED PORABNIKOM IN IZVAJALCEM STORITVE	19

2.4. STORITVE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ	19
2.4.1. STORITVE, KI IZHAJAJO IZ MOTIVOV PASIVNIH UDELEŽENCEV V ŠPORTU – GLEDALCEV	20
2.5. STRATEŠKO MARKETINŠKO UPRAVLJANJE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ	22
2.5.1. POSLANSTVO	25
2.5.2. VIZIJA IN DOLOČANJE CILJEV	25
2.5.3. ANALIZA ORGANIZACIJE IN TRŽNEGA OKOLJA	26
2.6. IZDELAVA MARKETINŠKEGA NAČRTA	27
2.6.1. SELEKCIJA CILJNIH TRGOV ALI SEGMENTACIJA POTROŠNIKOV	27
2.6.2. KONKURENČNO POZICIONIRANJE	30
2.6.3. TRŽNI SPLET ZA STORITVE	30
2.6.4. VLOGA DOKAZA V TRŽENJSKEM SPLETU ZA STORITVE	32
3. TRŽNO KOMUNICIRANJE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ	34
3.1. ODNOSI Z JAVNOSTMI	34
3.1.1. STRATEŠKO UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI	35
3.1.2. PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI	36
3.1.3. TEHNIKE ODNOSOV Z JAVNOSTMI	37
3.1.3.1. PUBLICITETA	37
3.1.3.2. STATISTIKA	38
3.1.3.3. FOTOGRAFIJA	39
3.1.3.4. PUBLIKACIJE	39
3.1.3.5. UPRAVLJANJE ŠPORTNEGA DOGODKA	40
3.2. OGLAŠEVANJE	41

3.2.1. MOŽNOST OGLAŠEVANJA PREK ŠPORTNIH ORGANIZACIJ	42
3.3. POKROVITELJSTVO	44
3.4. PRODAJA	46
3.4.1. POSPEŠEVANJE PRODAJE	48
3.4.2. OSEBNA PRODAJA	50
3.4.3. MARKETINŠKI ODNOSI	51
3.4.3.1. ODNOSI S POTROŠNIKI	53
3.5. UPRAVLJANJE Z BAZAMI PODATKOV	56
3.6. INTERNET	57
4. ŠTUDIJA PRIMERA – RK CELJE PIVOVARNA LAŠKO	60
4.1. RAZVOJ ROKOMETNE IGRE	60
4.1.2. USPEHI SLOVENSKEGA ROKOMETA	60
4.1.3. TRENDI RAZVOJA ROKOMETA V SVETU	61
4.2. ZGODOVINA KLUBA	61
4.3. ORGANIZIRANOST IN FINACIRANJE RK CELJE PIVOVARNA LAŠKO	63
4.3.1. FINANCIRANJE RK CPL	65
4.4. VIZIJA IN TEMELJNE STRATEŠKE USMERITVE RK CELJE PIVOVARNA LAŠKO	67
4.4.1. VIZIJA	67
4.4.2. POSLANSTVO	67
4.4.3. CILJI IN TEMELJNE STRATEŠKE USMERITVE RK CELJE PIVOVARNA LAŠKO	68
4.5. TRŽENJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE V RK CELJE PIVOVARNA LAŠKO	69
4.5.1. ODNOSI Z JAVNOSTMI	71
4.5.2. INTERNET	72
4.6. ZAKLJUČEK	73
5. ZAKLJUČEK	75
LITERATURA	79

UVOD

Šport je postal sektor družbenega življenja, ki med seboj povezuje različna področja od ekonomije do politike. Presega Coubertainovo načelo: »Važno je sodelovati in ne zmagati,« kajti na eni strani so množice, ki spremljajo šport in zanje je važno sodelovati, saj je športni dogodek zaradi lastnosti športa o katerih bomo govorili v diplomskem delu, izkušnja posebne vrste, medtem ko med tekmovalci slavijo le zmagovalce. Šport je postal velika industrija v kateri se obračajo veliki denarji in, kjer ne gre več le za igro ter športen boj. Mediji imajo pri razvoju športne industrije ključno vlogo, saj so vez med tisti, ki šport ponujajo kot storitev ter onimi, ki ga financirajo na eni strani in spremljajo na drugi. Pritegnili so zanimanje podjetij, ki skozi pojavljanje v športu vidijo priložnost zase. Lahko bi rekli: »Važno je sodelovati in zmagati.«

Glavni cilj diplomskega dela je prikazati vlogo marketinga in tržnega komuniciranja v športni organizaciji. Poudarek bo na športnih organizacijah, ki dosegajo vrhunske športne rezultate in jih (lahko) prodajajo kot storitev. Predpostavljam, da je potreba po marketingu in strateškem upravljanju tržnega komuniciranja v športu nujno potrebna in neizogibna. Šport je prišel do te stopnje, ko vrhunski športni rezultat brez tržne in medijske podpore, ni vreden prav veliko. Drugi pomemben cilj je primerjati teorijo s praktičnim primerom. Odločil sem se za enega najuspešnejših slovenskih klubov Rokometni klub Celje Pivovarna Laško. Glede na to, da praktični primer obravnava zelo uspešno športno organizacijo, nas zanima kakšen je razkorak med teoretičnimi koncepti in delovanjem v klubu, ki v našem prostoru slovi kot eden tistih, ki ima najvišji proračun, kar posledično pomeni večjo možnost uveljavljanja teoretičnih konceptov in visoko kadrovske ter organizacijske raven. Vendar je potrebno poudariti, da se vsaka športna panoga, posledično pa s tem državne reprezentance in še posebej športni klubi srečujejo z omejitvami preko katerih enostavno ne morejo. Konkurenca med športnimi panogami je zelo velika, boj za medijsko pozornost in sponzorska sredstva pa vse bolj oster. Po raziskavi o Ekonomskem pomenu slovenskega športa in sponzorskih potencialih, ki so jo leta 1998 izvedli na Fakulteti za Šport, je rokomet šele sedma športna panoga prek katere bi podjetja najlažje realizirala svoje cilje sponzoriranja.

Diplomsko delo je torej razdeljeno na dva dela: teoretični in praktični. Teoretični del obsega tri poglavja, ki temeljijo na strokovni literaturi. Obdelam področja športnih organizacij, športnega marketinga in tržnega komuniciranja. Za drugi, praktični del, sem preučeval interni material, poleg tega pa so intervjuji z direktorjem, športnim direktorjem in predstavnikom za

odnose z javnostmi, temelj zadnjega poglavja. Pomagal sem si tudi s pregledom spletne strani kluba.

V prvem poglavju diplomskega dela obravnavam zgodovinski razvoj športa v svetu, še bolj podrobno pa obdelujem razvoj športnih organizacij v Sloveniji od začetka prejšnjega stoletja pa vse do danes. V nadaljevanju prikazujem modele društev in načine organiziranosti športnih organizacij, izpostavljam pa tudi financiranje športa v svetu in pri nas.

V drugem poglavju obdelam področje marketinga v športnih organizacijah. Ker je marketing še vedno primarna funkcija, ki zagotavlja normalno delovanje športne organizacije, in tržno komuniciranje brez uspešnega marketinga praktično ni mogoče, sem mu namenil mesto v diplomskem delu. Obravnavam športni produkt, ki ga nekateri ameriški avtorji ne delijo na izdelke in storitve, medtem ko sam menim, da je to nujno potrebno. Zato sem obdelal še področje storitev in strateško upravljanje marketinga v športnih organizacijah. Na ta način sem skušal zagotoviti podlago za lažje razumevanje tretjega poglavja.

V tretjem poglavju obravnavam tržno komuniciranje v športnih organizacijah. Opisujem delovanje in vlogo posameznih orodij tržnega komuniciranja v športni organizaciji. Poudarim vlogo, ki jo igrajo odnosi z javnostmi v športnih organizacijah, podrobneje pa prikažem nekatere tehnike. Posvečam se tudi prodaji, sponzorstvu, internetu, upravljanju z bazami podatkov, še posebej pa izpostavim vlogo marketinških odnosov.

V četrtem poglavju opisujem delovanje RK Celje Pivovarna Laško pri čemer najprej orišem zgodovino in trenutno stanje v rokometu, kasneje pa se osredotočim na organizacijo in delovanje kluba na področju marketinga in tržnega komuniciranja. Poskušam objektivno in kritično oceniti razmere v enem najuspešnejših klubov in na ta način predstaviti stanje obdelanega področja v slovenskem prostoru. V zaključku študije primera navedem še težave s katerimi se zaradi omjenosti panoge in drugih dejavnikov sooča klub, nato pa v samem zaključku diplomske naloge poskušam nakazati možne rešitve.

Ob pripravi diplomskega dela sem se srečal z določenimi omejitvami, ki izhajajo predvsem iz pridobivanja podatkov. V slovenskem prostoru na voljo ni prav veliko strokovne literature, ki podatkov. Glavni vir informacij so bile tako izjave oseb, ki vodijo delovanje kluba.

1. ORGANIZIRANOST IN FINANCIRANJE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

1.1. OPREDELITEV ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Šport posega na mnoga področja družbenega življenja ljudi. Zajema mnoge oblike, kot so denimo aktivno ukvarjanje s športom, ki je lahko rekreativno ali tekmovalno, spremljanje športnih dogodkov po televiziji ali v živo, pasivno sprejemanje informacij in še bi lahko naštevali. S komercializacijo v zadnjih petnajstih letih je prišlo do velike popularizacije športa po vsem svetu. Ljudi povezuje bolj kot kdajkoli prej. Z namenom druženja in povezovanja prek športa se združujejo v organizacije. SSKJ (1995: 785) piše, da je to »skupnost ljudi z določenim skupnim ciljem ali programom«, v nadaljevanju pa navaja nekatere od organizacij. Te so lahko borčevske, letalske, dijaške, študentske, družbene, ne/gospodarske in športne. Seveda še malo ne našteje vseh, zato lahko vidimo, da gre za zelo širok pojem in področje delovanja. Podobno zelo razvejane so športne organizacije, zato ne bi bilo smiselno obravnavati tržnega komuniciranja v vseh njihovih pojavnih oblikah, hkrati pa bi to preseglo okvire te naloge. Omejil se bom na športne klube, ki dosegajo vrhunske rezultate. Menim, da je kot uvod v nalogo smiselno podati kratek pregled zgodovine športnih organizacij v slovenskem prostoru.

1.2. ZGODOVINA ŠPORTA IN ŠPORTNIH ORGANIZACIJ NA SLOVENSKEM

1.2.1. OBDOBJE PRED DRUGO SVETOVNO VOJNO

Začetki združevanja z namenom skupinskega udeleževanja in nastopanja zaradi posebnih interesov segajo daleč nazaj, še v fevdalno družbo. V zahodni Evropi so se že med 9. in 12. stoletjem pojavila prva strelska in sabljaška društva. »Po zapisih Celovške kronike naj bi bilo prvo takšno društvo pri nas ustanovljeno v Ljubljani leta 1562, in sicer je bilo to Društvo ostrostrelcev, vendar pa avtor meni, da bi to le težka lahko imelo kakšno organizacijsko obliko« (Radič v Šugman, 1997: 96). Veliko bolj pomembni so zapisi Janeza Vajkarda Valvasorja v Slavi Vojvodine Kranjske iz leta 1689, kjer našteva ljudske navade, kot sta lov

in ples, omeni pa tudi začetke planinarjenja in jamarstva. Navaja tudi navade meščanov, ki so se redno ukvarjali z jahanjem in streljanjem. Valvasor je hkrati prvi, ki je opisal bloško smučanje, o katerem se znova piše šele 200 let kasneje.

V Evropi sta se med 17. in 19. stoletjem porajali dve usmeritvi: telovadna in športna. Tako imenovana društvena telovadba je pod vplivom humanizma v Nemčiji dobivala vedno večjo težo, ki jo je bilo mogoče zaslediti tudi v drugih državah. Iz nje so se razvili gimnastični sistemi, ki so temeljili predvsem na točno določeni sistematizaciji vaj. Na drugi strani je v konec 18. stoletja vzklila nova oblika udejstvovanja, šport, ki je zajemala območje zahodne Evrope, predvsem pa Anglije, ki jo štejemo za domovino športa. Prek različnih stopenj, in sicer od aristokratske, patronatske, gentelmske, univerzitetne in kmalu tudi profesionalne, ki so športu omogočile prodor, so se konec 19. stoletja uveljavile olimpijske igre moderne dobe (Šugman, 1998).

Na območju Slovenije se je močno čutil vpliv telovadne smeri, predvsem Jahnovega društvenega sistema v Nemčiji in pa Tyrševega sokolskega sistema na Češkem. Tako je tudi pri nas, delno zaradi političnih razmer, delno pa zaradi vse večjega števila tovrstnih nemških gibanj, leta 1863 v Ljubljani ustanovljeno prvo slovensko telovadno društvo Južni Sokol. Društvo je bilo kmalu razpuščeno, leta 1868 se je ustanovil Ljubljanski Sokol, ki pa je imel kopico težav zaradi nesistematičnega vodenja in pomanjkanja vaditeljev. Šele po letu 1880 je bilo čutiti večjo organiziranost in tudi politični vpliv sokolskih društev, katerih število se je hitro povečevalo. Kot del političnih strank so društva izgubljala svoj namen, vendar je za preporod poskrbel dr. Viktor Murnik, ki se je zavzemal, da postane telovadba temelj sokolskih društev. »Njegova velika zasluga je, da je z dovoljenjem oblasti v sokolska društva vključil naraščaj pod vodstvom posebnih učiteljev in ustanovil ženske oddelke po strokovnim vodstvom žensk« (Šugman, 1997: 95). S širjenjem sokolskih organizacij je bila leta 1905 ustanovljena Slovenska sokolska zveza, ki je imela osem let kasneje že 115 društev. Treba je poudariti, da so društva delovala na osnovi politične pripadnosti, kjer ni šlo za šport, ki je nastal v Angliji. Ta je k nam prodrl konec 19. stoletja. Zaradi slabih ekonomskih pogojev je bil sprva domena Nemcev. Toda med delavsko mladino in naprednimi intelektualci se je hitro razvijal. »Prve organizirane športne panoge so bile poleg telovadbe in planinstva streljanje, kolesarstvo in sabljanje ter pred vojno še nogomet, atletika in smučanje, vendar trdnejše organizacijske oblike niso dosegle« (Šugman, 1997: 96). Vseeno so se ustanovljala športna društva. Prvi so bili leta 1887 kolesarji, ki so ustanovili prvi slovenski klub – Klub slovenskih biciklistov. Sledili so jim planinci in Slovensko planinsko društvo leta 1893. Plezalci so svoj klub ustanovili leta 1906, kot prvi kolektivni šport pa se je uveljavil nogomet. Nogometni

klub Ilirija je bil ustanovljen leta 1911. Omenimo še prvo društvo, ki je ukvarjalo z več panogami: telovadbo, turistiko, kegljanjem, streljanjem, kolesarstvom in tenisom; to je bilo Športno društvo Maribor.

V nadaljevanju pregleda zgodovine športa se bom omejil le še na športne panoge, medtem ko bom sokolska in druga politično usmerjena društva pustil ob strani. Delno zaradi vpliva politike, delno pa zaradi omejenosti na telovadbo.

Prve strokovne zveze so bile ustanovljene kmalu po 1. svetovni vojni, kot prvi pa Jugoslovanski olimpijski odbor in Nogometna zveza Jugoslavije. V obdobju med obema vojnama je šport doživel velik razmah, kot navaja Šugman (1997), pa so v Sloveniji takrat poznali že 38 športov. Vendar pojav vseh teh športov še ne pomeni tudi oblikovanja samostojnih strokovnih zvez.

1.2.2. ŠPORT PO LETU 1945

Športna dejavnost v Sloveniji je po 2. svetovni vojni doživela hiter razvoj. Število društev v posameznih panogah se je naglo povečevalo, zaradi česar nastaja vse več samostojnih strokovnih športnih zvez. Kljub širitvi športa pa so pri nas še vedno obstajala notranja nasprotja med telovadno in športno usmeritvijo.

Ne glede na to so že nekaj mesecev po vojni začeli slediti usmeritvi oziroma resoluciji o športu, ki so jo sprejeli leta 1944 na II. oblastnem kongresu USAOJ (Združene zveze protifašistične mladine Jugoslavije) pod okriljem SKOJ. Ta pravi, da bo »šport v naši državi postavljen na druge temelje. Ne bo več privilegij določenih slojev, ampak bo last vsega naroda, posebno mladine« (Šugman, 1997: 106). Sokolska organizacija se je razpustila, ustanovil se je FOS (Fizkulturni odbor Slovenije) in leto kasneje še FZS (Fizkulturna zveza Slovenije). Ta se je srečevala z velikimi težavami, vendar ima kljub vsemu velike zasluge za razmah in uveljavljanje športnih panog, svobodni izbiri dejavnosti in širši množičnosti.

Nekoliko kasneje je svoj razcvet doživel tudi sindikalni šport, ki ima velik pomen pri sami množičnosti športa in uveljavljanju novih oblik športnih dejavnosti, kot so kros tekmovanja, Titova štafeta, mnogoboji, tekmovanja za športno značko itd.

Fizkulturna društva so bila osnovna oblika združevanja, zato ne čudi dejstvo, da je bilo že leta 1949 po podatkih FZS 670 društev in okoli 970, v veliki večini športnih, sekcij (Šugman, 1997). Toda vsebinska nesoglasja so se nadaljevala, mnjenja med privrženci telovadne smeri na eni strani in številnimi novimi športnimi organizacijami ter mnogimi fizkulturni aktivni v

tovarnah, ustanovah in šolah so se kresala še naprej in na koncu privedla do razcepa. Po notranji reorganizaciji FZS leta 1948 so znotraj nje nastale nekatere samostojne zveze, in sicer Planinska zveza Slovenije, Telovadna zveza Slovenije in Strelska zveza Slovenije. Najmočnejši strokovni odbori so se osamosvojili in ustanovili svoje zveze: plavalno, atletsko, nogometno, smučarsko itd. ter se nato še povezali v skupno Zvezo športov Slovenije, s čimer je bila ukinjena FZS. Toda idejne in vsebinske razlike so ostale, CK KPJ je leta 1952 opozoril na te slabosti in poudaril vidik vedno bolj prisotne profesionalizacije v športu, predvsem nogometu in boksu. Da bi končali vse razprtije so ustanovili koordinacijski odbor vseh zvez in leta 1961 sklicali 1. kongres telesne kulture Slovenije na katerem je bil sprejet sklep o ustanovitvi nove krovne organizacije Zveze za telesno kulturo Slovenije. S tem so presegli nesoglasja in določili smeri uveljavljanja telesne kulture: temeljna telesna vzgoja, razvedrilna telesna vzgoja in tekmovalna telesna vzgoja. Vendar je prav v letih po kongresu Slovenija glede na druge jugoslovanske republike začela vidno zaostajati tako v množičnosti kot tudi z vidika kakovosti dosežkov.

Z ustanovitvijo samoupravnih interesnih skupnosti, sprejemom politično-strokovnih izhodišč za dejavnost športa v prihodnje, sistemskim načinom financiranja športa, hitrim razvojem raziskovalnega dela in dopolnitvijo ustave SRS Slovenije leta 1974 pa so krivuljo uspešnosti znova obrnile navzgor. Zveze za telesno kulturo so se preoblikovale v zveze telesnokulturnih organizacij, ki so združile društva na občinski in republiški ravni. Toda še vedno je bila za takratne organizacije značilna velika preorganiziranost. »Če bi takrat prešteli vse organe, odbore, svete in komisije, ki so delovali na strokovnem, panožnem, splošnodruštvenem, samoupravnem in vladnem področju, nadalje najrazličnejše koodrdinacije upravnih in družbenopolitičnih organizacij z vidika športa, bi dobili številko 4000 ali celo več. To pa je bilo vsekakor odločno preveč za približno 300.000 organiziranih športnikov v društvih in morda še dodatnih 150.000 v šolskih športnih društvih« (Šugman, 1998: 28).

1.2.3. ŠPORT PO OSAMOSVOJITVI LETA 1991

Že pred osamosvojitvijo se je Zveza telesnokulturnih organizacij preimenovala v Športno zvezo Slovenije. Kmalu po razglasitvi samostojnosti je bil ustanovljen Olimpijski komite Slovenije. Še pred uradnim priznanjem Slovenije kot države je bila Smučarska zveza Slovenije kot prva od večjih strokovnih panožnih zvez sprejeta v FIS, mednarodno smučarsko zvezo. Do konca leta 1995 je bilo v mednarodne športne ali evropske zveze ter druge

mednarodne organizacije sprejetih še drugih 56 zvez. Leta 1998 je bilo v Sloveniji 60 nacionalnih panožnih zvez, ki so od leta 1994 vključene v eno organizacijo, saj sta se OKS in ŠZS združili v Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. Šugman (1998) navaja, da se je leta 1998 z organiziranim športom v društvih ukvarjalo več kot 400.000 ljudi, od tega približno 60 odstotkov zaradi razvedrila in 40 odstotkov zaradi morebitnega dosežka.

1.3. NAČIN ORGANIZIRANOSTI ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Kot sem dejal že v uvodu, se bom v nadaljevanju diplomske naloge osredotočil na športna društva, ki stremijo k doseganju vrhunskih športnih rezultatov, kljub temu pa pogledjmo vrste športnih organizacij, ki jih definira Chelladurai (1994). Deli jih glede na:

- **uporabnike storitev športnih organizacij**, ki so lahko *pasivni* ali *aktivni* udeleženci. »Pasivni udeleženci so gledalci športnih prireditev in TV prenosov, ki uživajo v storitvah oziroma dosežkih vrhunskih športnikov« (Bednarik in drugi, 1998: 5). Aktivni udeleženci so uporabniki storitev ali izdelkov s pomočjo katerih aktivno preživljajo prosti čas.
- **opredelitev ostanka dohodka**; organizacije so lahko *profitne* ali *neprofitne*. Profitne so usmerjene k ustvarjanju presežkov za katere ni nujno, da jih vlagajo v osnovno dejavnost organizacije. Neprofitne lahko ustvarjajo dobiček, ki ga lahko uporabijo samo v skladu z registrirano dejavnostjo. V Sloveniji še vedno v veliki večini prevladujejo neprofitne organizacije.
- **ustanovitelja določene športne organizacije**; to so lahko *privatne*, *javne* in *mešane*. Prve so odvisne od zasebnih vložkov. Javne športne organizacije so tiste, ki jih ustanovijo lokalne ali nacionalne oblasti, ki jih tudi finančno podpirajo iz proračuna ali davkov prebivalcev. Tretje so takoimenovani tretji sektor, ker jih ustanovijo organizacije iz zasebnega in javnega sektorja.

Vir: Chelladurai v Bednarik in drugi, 1998: 5.

Preglednica 1.1.: Delitev športnih organizacij

	Organizacije za pasivne udeležence (strokovne športne organizacije)		Organizacije za aktivne udeležence (množične športne organizacije)	
	Nepridobitne	Pridobitne	Nepridobitne	Pridobitne
Privatne organizacije (civilni interes)	Olimpijski komite Slovenije*, nacionalne športne zveze*, društva*	s.p., d.o.o., d.d.	Športna unija Slo., Olimpijski komite Slovenije, nacionalne športne zveze, občinske športne zveze, društva	s.p., d.o.o., d.d.
Javne organizacije (javni interes)	MŠŠ sektor za šport, fakulteta za šport, javni zavodi	d.o.o., d.d.	upravne strukture za šport v občini	d.o.o., d.d.
Mešane organizacije (združenje interesov)	Zavod za šport Slovenije, drugi zavodi	d.o.o., d.d.	Zavodi	d.o.o., d.d.

* v to skupino štejemo vrhunske športne ekipe

Vir: Bednarik in in drugi, 1998: 6.

Kot se vidi iz razpredelnice, je delitev športnih organizacij zelo pestra. Preden se bom osredotočil na marketing in tržno komuniciranje športnih klubov, ki lahko svoje športne rezultate ponujajo kot storitev, si oglejmo še modele tovrstnih športnih organizacij. Obstaja tudi klasifikacija športnih društev, ki pa za pričujočo nalogo ni pomembna.

1.3. MODELI ŠPORTNIH DRUŠTEV

Šugman (1998) deli društva na pet različnih modelov: športno društvo s športno-rekreativno vsebino, odprto športno društvo, mešano športno društvo, tekmovalno usmerjeno športno društvo in športno društvo, ki deluje po vzoru menedžmenta podjetij.

Športno društvo s športno-rekreativno vsebino temelji izključno na članstvu. Člani se ne povezujejo s subjekti v okolju, starost članov je prav tako nepomembna kot nesodelovanje v urejenih tekmovalnih sistemih. Upoštevana je le interna tekmovalnost.

Odprto športno društvo opravlja naloge za svoje člane, vendar je vpleteno v širše krajevno okolje in ponuja svoje storitve tudi nečlanom. S strokovno in organizacijsko usposobljenimi delavci ponuja športno dejavnost podjetjem, šolam, vrtcem in drugim krajanom. Za svoje storitve dobi društvo plačilo. Članstvo v teh društvih se ne ukvarja z vrhunskim športom.

Mešano športno društvo, kjer se del društva ukvarja s športno-rekreativno vsebino, del pa je usmerjen k doseganju tekmovalnih uspehov. Društvo opravlja lastno selekcijo športnikov.

Tekmovalno usmerjeno športno društvo, deluje z namenom ustvarjanja športnih rezultatov, selekcijo pa vrši v društvu, šolskih športnih društvih in športnih šolah.

Športno društvo, ki deluje po vzoru menedžmenta podjetij je usmerjeno k ustvarjanju dobička. Stremi k doseganju najvišjih športnih rezultatov in ponujanju storitev (razvedrilo, druženje, spektakel) gledalcem. Ponavadi ima zelo ozko člansko bazo, igralce pa kupuje in prodaja iz domačih ali tujih društev.

V diplomskem delu se posvečam predvsem zadnjemu modelu, vendar to ne pomeni, da pri drugih oblikah načina organiziranja športne organizacije ne moremo načrtovati, analizirati, izvajati in ocenjevati marketinških in tržnokomunikacijskih aktivnosti, ki jih opisujemo v nadaljevanju.

1.5. FINACIRANJE ŠPORTA

»Slovenija kot država bivše socialistične ekonomije je s svojo ekonomsko tranzicijo začela kot najbolj razvita, decentralizirana in tržno usmerjena država. Prav tako različen je bil model organiziranja in financiranja. V procesu tranzicije so glavne pomembne usmeritve k večji komercializaciji in profesionalizaciji športa, medtem ko lahko osnovne strukture ostanejo iste. V Sloveniji je bil ta proces izredno hiter« (Bednarik in drugi, 2000: 11).

V svetu seveda obstaja več modelov financiranja športa oziroma športnih društev. Najbolj uveljavljena sta zahodnoevropski in ameriški model financiranja. »V Združenih državah Amerike glavni vir dohodkov predstavlja zasebni kapital, ki je strogo komercialno usmerjen. Lastništvo športnih klubov oziroma organizacij, ki so v veliki večini organizirani kot delniške družbe in delujejo po principu ustvarjanja dobička, je v zasebni lasti. V zahodnoevropskem

modelu je značilno, da so prebivalci in lokalne oblasti glavni finančni vir športa« (Bednarik, 1999: 37) .

Z napredovanjem in zaključevanjem tranzicije se pojavljajo nove možnosti financiranja športa, predvsem s športnim marketingom in privabljanjem komercialno orientiranega zasebnega kapitala. Slovenija je praktično v celoti prevzela evropski model financiranja, vendar se kot paradoks pojavlja dejstvo, da največ možnosti za dodatno financiranje športa izhaja iz tehnik, ki prevladujejo v amerškem modelu financiranja. Seveda je to projekcija športa kot celote v določeni državi, na drugi strani pa je treba poudariti, da je *možnost financiranja* zelo odvisna tudi od *stopnje komercializacije, popularnosti in profesionalizacije določene panoge*. Poleg tega v tržni ekonomiji na način organiziranja in financiranja športnih organizacij vplivajo še mnogi drugi dejavniki. »Zatorej je najbolj pomembna naloga športnih delavcev zagotoviti takšno ogrodje, pogoje delovanja, okvire organiziranosti in financiranja, ki se bodo sposobni prilagajati razmeram v tržni ekonomiji« (Bednarik in drugi, 2000: 11).

Financiranje športa v zahodnoevropskem modelu v glavnem pade na gospodinjstva oziroma prebivalstvo in lokalne oblasti, medtem ko je za ameriški model značilno, da so glavni finančni vir zasebni kapital, korporativna pokroviteljstva ter prihodki od prodaje televizijskih pravic in oglaševanja.

1.5.1. FINANCIRANJE ŠPORTA V SLOVENIJI

V Sloveniji večino športnih aktivnosti organizirajo športna društva, ki delujejo kot nepridobitne organizacije. Pri nas je približno 3500 registriranih športnih društev, katerih člani predstavljajo okoli štiri odstotke celotne populacije. Medtem ko šele v zadnjem času sledimo trendu nastajanja tržno in pridobitno usmerjenih organizacij na področju športa za vse, športnega marketinga in organizacije športnih dogodkov, pa še vedno ni profesionalnih športnih klubov, ki delujejo kot tržno usmerjena podjetja.

»Čeprav se definicije športno aktivne osebe v različnih državah zelo razlikujejo, lahko trdim, da je Slovenija ena izmed športno najbolj razvitih držav glede na število registriranih športnikov in njihovih dosežkov v razmerju s celotno populacijo. Nenazadnje je bila Slovenija na OI v Atlanti in OI v Sydneyu (op.a.) v samem vrhu po osvojenih kolajnah na milijon prebivalcev« (Bednarik in drugi, 2000: 12).

Bednarik (1999) navaja, da finančni dohodki slovenskih športnih organizacij in društev v veliki večini izhajajo iz zasebnih virov. Ta delež je več kot 70-odstoten, kar je značilno za

države zahodne evrope. Toda v primerjavi s temi državami je obseg prihodkov, namenjenih športu in sredstev, ki jih šport pridobiva iz javnih financ – merjeno v odstotkih BDP – nižji.

Preglednica 2.1.: Porazdelitev finančnih virov v državah Evropske unije in Sloveniji.

	DAN	FIN	FRA	NEM	ITA	POR	ŠVE	ŠVI	VB	MAD	SLO
Centralna država (+)	6.3	4.3	8.9	0.6	8.2	9.9	2.2	0.4	0.8	30.2	5.5
Lokalne vlade	32.5	24.7	29.5	26.6	11.0	11.6	20.4	5.2	15.1	16.6	20.8
Javni viri	38.8	29.0	38.4	27.2	19.2	21.5	22.6	5.6	15.9	46.8	26.4
Zasebni viri	61.2	71.0	61.6	72.8	80.8	78.5	77.3	94.4	84.1	53.2	73.6
Skupaj %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Vse finance v športu BDP %	0.56	1.13	1.1	1.28	1.04	1.77	0.8	3.47	1.49	0.6	0.6
Javni viri v športu BDO %	0.22	0.33	0.42	0.35	0.2	0.61	0.18	0.2	0.24	0.28	0.16

»Za države evropske skupnosti so podatki povzeti po Andreffu (1995), za Slovenijo pa so podatki dobljeni za športne organizacije, ki so oddale finančna poročila instituciji, ki je v Sloveniji zadolžena za nadzor finančnega poslovanja« (Bednarik, 1999: 38).

Vir: Bednarik, 1999: 38.

»Odstotek je izračunan na celoti določenih virov, ocenjenih v posamezni državi, in ni nujno dejanska celota:

Javni viri – prihodki od proračuna – vključujejo proračun za šport vseh centralnih ministrstev in lokalnih vlad (Andreff v Bednarik, 1999: 38); v Sloveniji so predstavljena sredstva, ki so jih iz proračuna sprejele športne organizacije, niso pa vključena sredstva, ki so jih za šolski šport prejemašole.

Zasebni viri oziroma prihodki od lastne dejavnosti – vključujejo vire pokroviteljev in televizijskih pravic, iger na srečo, klubskih članarin, potrošnjo športnih storitev (med njimi tudi obisk športnih prireditev) in izdelkov (Andreff v Bednarik, 1999: 38); V Sloveniji so to finančni viri, ki so jih z lastno dejavnostjo ustvarile športne organizacije« (Bednarik, 1999: 38).

Za države v tranziciji, kjer je BDP na prebivalca precej nižji kot v zahodnoevropskih državah, je financiranje športa še toliko težje. Prehod v tržno ekonomijo se (je) ponekod izvaja(l) počasi, podjetja se srečujejo z mnogimi težavami in ne morejo nadomestiti finančnih virov, ki so bili v prejšnjem sistemu v domeni države. Večina teh držav, ki je v preteklosti dosegala izredne športne rezultate, ostaja danes vse bolj v ozadju. Bosmanovo pravilo je še eden od dejavnikov, ki postavlja te ex-socialistične države v podrejen položaj, saj omogoča in vzpodbuja odhod vrhunskih športnikov v finančno bolj zmogljive in bogate države. »V Sloveniji je bilo leta oziroma v sezoni 1998/99 664 registriranih tujih športnikov z delovnimi dovoljenji. Trend profesionalizacije je viden predvsem v državah, kjer BDP presega 10,000 USD na prebivalca. BDP. Slovenija je s približno 12,500 USD na prebivalca v letu 1998 na vrhu bivših socialističnih držav. To omogoča Sloveniji, da dokaj uspešno pokriva potrebe športa« (Šugman in drugi, 2001: 19, 20, 21). Na tem mestu dodajamo ugotovitev, da se vse več slovenskih športnih zvez in klubov (KK Olimpija, RK Mobitel Prule 67, NK Maribor Pivovarna Laško, reprezentanca v alpskih disciplinah) srečuje z velikimi finančnimi težavami, iz česar lahko sklepamo, da se trend povečevanja finančnih dohodkov zanesljivo obrača.

Glede na to, da prihaja več kot 70 odstotkov finančnih sredstev iz zasebnih virov, je slovenski model zelo blizu modelu zahodnoevropskih držav. Vendar iz podatkov, ki jih navaja Bednarik (1999) ni razvidno ali prihaja več sredstev zasebnih virov iz gospodinjestev, ali pa imajo večji delež podjetja, kar bi pomenilo, da je slovenski model bliže ameriškemu. Toda hkrati je treba vedeti, da v Sloveniji že v prejšnjem socialističnem ekonomskem sistemu financiranje športa ni bilo le na plečih države, temveč so tudi podjetja prispevala znaten delež. Njihov interes pa ni bil komercialen.

Še danes je le malo podjetij, ki financirajo šport zunaj svojih lokalnih skupnosti in s komercialnimi interesi v mislih. To pomeni, da je slovenski model financiranja podoben ameriškemu le na površju, saj se motivi podjetij precej razlikujejo. Kot kaže, se slovenski model financiranja športa spreminja postopneje, kot kaže prvi vtis. Toda pojavlja se vprašanje, kaj se bo zgodilo, ko bodo podjetja v zameno za finančne vire zahtevala večje povratne učinke oziroma dobiček. Se bodo umaknila iz športa? Bodo sponzorirala le komercialno uspešne športne organizacije ali društva z jasno vizijo? Bodo lokalne skupnosti lahko zapolnile primanjkljaj?

2. MARKETING V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

2.1. DEFINICIJA ŠPORTNEGA PRODUKTA

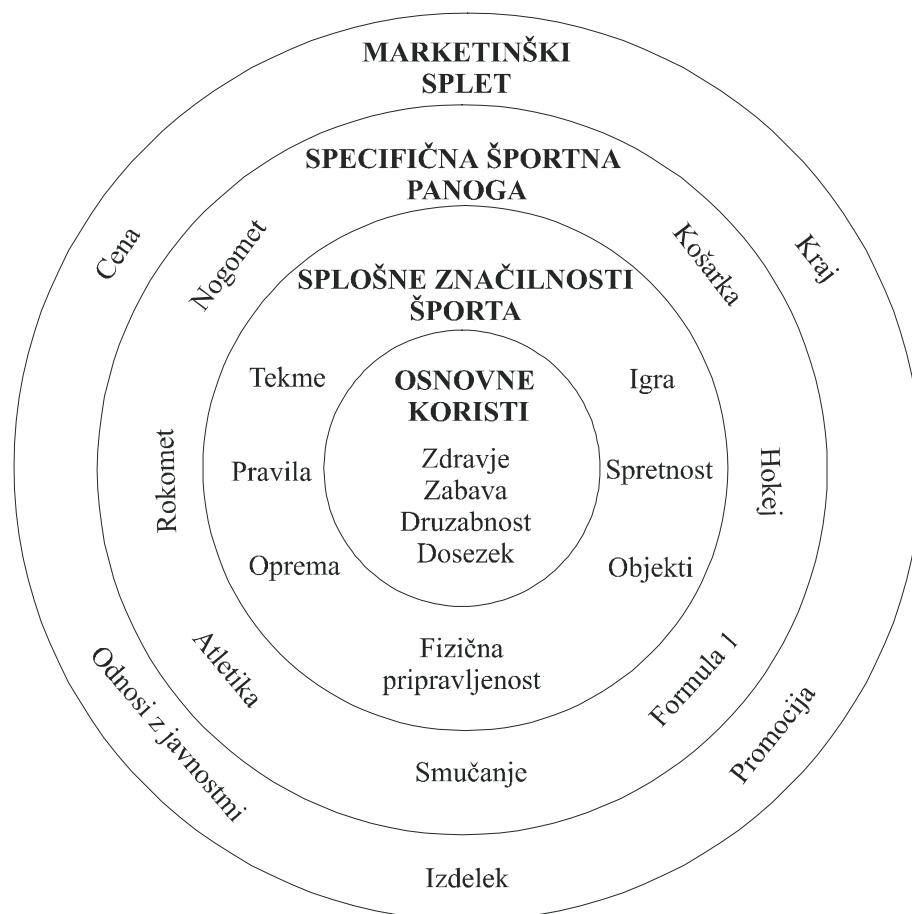
Konec osemdesetih je športna industrija doživela neverjeten razcvet in, vsaj v ZDA ter državah Zahodne Evrope, postala ena izmed najbolj donosnih panog. Toda napovedi so bile precej bolj črnogledne. Mullin in drugi (2000) navajajo, da se je leta 1995 v ZDA v športni industriji obrnilo 151,9 milijarde dolarjev, s čimer je postal postal 11 največja nacionalna panoga. Prihodki klubov od televizijskih pravic, prodaje licenčnih izdelkov, vstopnic, pokroviteljstev ter drugih marketinških aktivnosti so v zadnjih letih skokovito narasli. Največja športna društva in organizacije delujejo kot delniške družbe, katerih glavni in osnovni cilj je ustvarjanje dobička. Organizirana so kot podjetja, ki nastopajo v okolju, kjer veljajo zakoni tržne ekonomije. Hitro menjavanje zunanjega okolja, tehnološki napredek, ostra konkurenca, nestabilni potrošniki zahtevajo od njih strateško načrtovanje in upravljanje, ki je osrednja naloga in pogoj za dolgoročno uspešnost. Seveda modelov, ki so razviti v svetu, ne moremo kar preslikati in prenesti v naš prostor, predvsem zaradi objektivnih omejitev, kot je majhnost države, posledično pa tudi trga, manjko športnega zvezdnitva, manjko lojalnosti potrošnikov oziroma identifikacije s športnimi društvi in organizacijami ali s športniki. Toda ne glede na to, ali smo usmerjeni k ustvarjanju dobička ali delujemo kot nepridobitno društvo, lahko zastavimo delovanje tako, da maksimiramo končne rezultate. »Zaradi velikega števila problemov, s katerimi se sooča športna industrija, vključno s povečano konkurenco, dolgovi, slabimi odnosi s potrošniki, bodo morali športni delavci uporabiti nekatere kreativne strategije, če bodo želeli nadaljevati« (Rosner v Mahony, Howard, 2001: 275). Ta trditev je bila v ZDA aktualna pred 15 leti, medtem ko je pri nas malo športnih organizacij, ki razmišljajo v tej smeri.

Če želimo podrobneje raziskati področje športnega marketinga moramo najprej ugotoviti, kaj vse zajema športni produkt. To bomo najlažje ponazorili s preglednico 2.3. na strani 14. Športni produkt je sestavljen iz otipljivih in neotipljivih elementov. Mullin in drugi (2000:117) športni produkt opisujejo kot *nepredvidljiv* v različnih obdobjih njegove potrošnje. Določen športni dogodek, kot je denimo dvoboj dveh moštev, je lahko povsem različen, z drugačnim končnim izidom kot nekaj dni nazaj, čeprav so nekateri dejavniki, kot so čas igranja, oprema, kakovost moštev, nespremenjeni. Ravno ta *negotovost* in *spontanost* pa naredita športni produkt tako atraktiven. Nadalje navajajo, da je sama tekma, igra ali nastop

ekipe ali tekmovalca le eden od elementov celotnega športnega dogodka. *Športno izkustvo* vključuje še vzdušje *na mestu dogodka*, *opremljenost mesta dogodka*, *možnost nakupa licenčnih in drugih izdelkov športne organizacije*, *glasbo in glasbene vložke*, *hrano in pijačo ter dogajanje pred in po športnem dogodku*. V nekaterih primerih je igra skoraj sekundarnega pomena.

Ker tržniki v športu nimajo vpliva na igro, predstavo, zmago ali poraz moštva oziroma posameznika, se morajo osredotočiti na zgoraj naštete razširitve športnega produkta, kajti »v športnem marketingu zmaga ni edina pomembna stvar« (Mullin in drugi, 2000: 117).

Preglednica 2.3.:



Vir: Mullin in drugi, 2000: 13.

Športni produkt lahko torej delimo na njegove *osnove*, po katerih se športi med sabo razlikujejo (pravila igre, tehnika in značilnosti športne panoge, igralci, oprema, mesto dogodka), in *razširitve* (vstopnina, glasba, videoprojekcije, program, spomina vredni dogodki,

statistika itd.). Možnosti razširitve športnega dogodka ali dodatnih elementov so praktično neomejene in v prvi vrsti odvisne od kreativnosti ljudi, ki delajo v športnih organizacijah. V kategorijo razširitve športnega produkta spadajo tudi značilne barve in glavna figura športne organizacije, ki je ponavadi prisotna kot maskota na posameznih dogodkih in največkrat tudi v sami celostni grafični podobi podjetja. V tem poglavju bom opisal samo nekatere osnove športnega produkta. Kljub temu moramo biti previdni pri opredelitvi pojma športni produkt. Zgoraj smo že navedel kako ga definirajo ameriški avtorji (Mullin in drugi, 2000: 117), sam pa imam nekoliko drugačno mnenje. Kot športni produkt lahko opredelimo ekipe ali posamezne športnike, ki jih lahko tržimo sami ali prodamo drugim športnim organizacijam. Medtem ko sama tekmovanja in drugi spremljajoči dogodki (ustvarjanje vzdušja, prodaja licenčnih izdelkov, atraktiven program itd.) odsevajo naravo športa kot storitve, zaradi česar se mi zdi potrebno, da za lažje razumevanje pričujoče naloge podam definicijo, značilnosti in klasifikacijo storitev. Ponekod zaradi lažje predstave podamo še primer s področja športa.

Danes živimo v svetu storitev, saj smo z njimi ves čas v tesnem stiku. Skokovito naraščanje storitev je eden glavnih svetovnih trendov v zadnjih letih, predvsem zaradi povečevanja donosov, učinkovite izrabe prostega časa in storitvene usmeritve podjetij, ki proizvajajo končne izdelke. V storitvenem sektorju, ki odločno spodriva proizvodni sektor oziroma industrijo, je zaposlenih vedno več ljudi, ki ustvarjajo velike dohodke, hkrati pa ima to področje vedno večji delež v družbenem bruto proizvodu držav. Storitve obsegajo zelo širok spekter dejavnosti in zavzemajo različne oblike. Srečujemo jih lahko tako v nepridobitnem sektorju, ki ga v velikem obsegu ponuja država (policija, sodstvo, zdravstvo, izobraževanje, različni skladi, kultura itd.) kot tudi v hitro naraščajočem pridobitnem sektorju (bančništvo, zavarovalništvo, telekomunikacije, agencije za tržno komuniciranje, nepremičnine, trgovska in obrtna dejavnost, turizem, promet in v končni fazi tudi šport). Po tej hitri in površni predstavitvi storitvenega sektorja še vedno ne vemo, kaj sploh je storitev.

2.2. STORITVE

Enotno definicijo storitev je izredno težko podati, kajti teoretiki so zelo neenotni, predvsem zaradi nekaterih posebnih značilnosti, kot so »nejasna uporaba izraza storitev, narave storitvenih organizacij, ki vključuje druge dejavnosti ali pa se z njimi delno prekriva, in

prepletenosti različnih izdelčnih in storitvenih sestavin v predmetih menjave« (Snoj v Ožbolt, 1997: 7). Zato podajamo sodobno definicijo Philipa Kotlerja, ki zajema bistvo storitev.

»Storitev je vsaka dejavnost ali korist, ki jo nekdo lahko ponudi drugemu in ki je v bistvu neoprijemljiva ter ni rezultat lastništva. Njena produkcija je ali pa ni povezana s fizičnim izdelkom« (Kotler v Jančič, 1996: 79).

2.3. ZNAČILNOSTI STORITEV

Storitev nikakor ne moremo enačiti s proizvodi, kajti od izdelkov se lahko ločijo na več načinov in imajo nekatere svoje specifične značilnosti, med katerimi so najbolj izpostavljenje *neoprijemljivost, heterogenost, minljivost in neločljivost*. Potočnik (2000) navaja še dodatne štiri značilnosti storitev. Če lahko v primerjavi s proizvodi za zgoraj navedene značilnosti brez težav ugotovimo razlike, je to precej težje pri naslednjih štirih: *težavnost ugotavljanja kakovosti, visoka stopnja tveganja, prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov, ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem storitve*, saj se nanašajo na pričakovanje potrošnikov.

2.3.1. NEOPRIJEMLJIVOST

Storitve fizično niso oprijemljive, kar pomeni, da jih ponavadi ne moremo videti, vonjati, slišati, okusiti ali otipati, preden jih ne kupimo. Potencialni potrošnik ne more zaznati storitve, preden ni ta tudi dejansko izvedena. Če se obrnemo na konkreten primer športnega dogodka, to pomeni, da posameznik, ki se je odločil za ogled dogodka, nima nič drugega kot kupljeno vstopnico in zagotovilo ponudnika, da bo na dogodku lahko zadovoljil svoje potrebe. »Da bi potrošnik lahko zmanjšal negotovost, skuša poiskati določene "signale", ki nakazujejo kakovost storitve. Dokaze o kakovosti potrošnik poizkuša pridobiti na podlagi *mesta* (prostora), *ljudi*, ki ponujajo storitev, *cene*, *okolja in načina komunikacije ponudnikov storitve*. To del storitev je viden. Naloga ponudnikov storitev je, da naredijo storitev čim bolj oprijemljivo. Storitve so najprej prodane oziroma kupljene in šele nato proizvedene ter konzumirane« (Kotler, Armstrong, 2001: 318).

2.3.2. HETEROGENOST

Heterogenost je posledica *istočasne proizvodnje in potrošnje storitev*, saj jih v veliki večini opravljajo ljudje kar pomeni, da je lahko kakovost zelo različna. Kakovost je torej »odvisna od tega, kdo ponuja, ali zagotavlja storitev in kdaj, kje ter na kakšen način to naredi« (Muddie, Cottam, 1993: 10). Zaradi vseh teh značilnosti storitev zelo težko standardiziramo. Če se znova obrnemo k določnemu športnemu dogodku, to pomeni, da morajo biti ljudje, ki sodelujejo pri izvedbi, čim bolj prijazni, odprti, komunikativni, pripravljeni na hiter in miren način reševanja možnih problemov ter tako prispevati k višji kakovosti dogodka in posledično tudi storitve. Toda da bi uspešno prispevali h kakovosti storitve, morajo imeti podporo nadrejenih, vse potrebne informacije, primerno osebnost, skratka, za uspešno izvedbo moramo biti pozorni na ustrezen izbor sodelavcev in njihovo usposobljenost, težiti moramo k večjemu poenotenju izvedbe storitev ter spremljati zadovoljstvo potrošnikov.

2.3.3. MINLJIVOST

Storitev *ne moremo shraniti za kasnejšo uporabo*, zato jo je treba potrošiti takrat, ko je na voljo. »Minljivost storitev ni problem, kadar je povpraševanje stalno, ker lahko vnaprej zagotovimo zmogljivosti. Kadar pa povpraševanje niha, imajo storitvene organizacije hude težave. Če povpraševanje preseže ponudbo, ne moremo storitve preprosto vzeti iz zaloge in jo ponuditi na trgu. Če ponudba preseže povpraševanje, je vrednost storitve izgubljena« (Potočnik, 2000: 21). Povpraševanje po športnem dogodku (tekmi) določenega moštva je različno. Na mednarodnih tekmah je prostora za vse zainteresirane premalo in zaradi tega za storitev iztržimo, manj kot bi lahko, medtem ko za tekmo na državni ravni ni dovolj zanimanja, neprodanih vstopnic pa ne moremo prodati kasneje. Zato moramo ustvariti takšne strategije, ki omogočajo največje možno ujemanje ponudbe in povpraševanja. Videoposnetki in publiciteta v časopisih lahko podaljšujejo življenjski cikel posameznega športnega dogodka oziroma mu s tem podelijo neko drugo formo, toda ne glede na to originalni športni dogodek mine relativno hitro.

2.3.4. NELOČLJIVOST

»Storitev se porablja hkrati z njeno izvedbo, zato je uporabnik aktivno vključen v njen proces« (Kotler v Jančič, 1996: 79). Poleg tega storitve *ne moremo ločiti od tistih, ki jo ponujajo*, pa naj bo to človek ali stroj. »Sodelovanje potrošnika v proizvodnji in potrošnji storitev pomeni, da mora ponudnik storitev skrbeti za visoko raven teh, saj mu to znatno povečuje možnost ponovne potrošnje iste storitve« (Muddie, Cottam, 1993: 10). Sočasni izvedbi in porabi storitve pravimo tudi *simultanost storitev*. V športu so potrošniki hkrati tudi proizvajalci dogodkov, saj pomagajo ustvarjati vzdušje in lahko tako prispevajo h končni kakovosti storitve. Storitev ni simultana, kadar gre za izdelke, ki jih seveda izdelajo, skladiščijo in prek posrednikov prenašajo do porabnikov. V tem primeru je izvajalec tisti, ki jo posreduje, in je hkrati del storitve.

2.3.5. TEŽAVNOST UGOTAVLJANJA IN NADZIRANJA KAKOVOSTI

Velika večina storitev je *neopredmetena* in s tem tudi *neotipljiva*, zato je ugotavljanje in nadzor kakovosti izredno težaven. Razlog tiči predvsem v tem, da ljudje ne delujemo kot stroji v proizvodnem procesu, poleg tega pa je ocenjevanje vrednosti in kakovosti storitev odvisno predvsem od mnenj, vrednot in pričakovanj potrošnikov ali potencialnih potrošnikov. V športu je ta značilnost še nekoliko bolj izpostavljena, ker je število proizvodov ali storitev, ki so tako zelo izpostavljeni različnim interpretacijam potrošnikov, resnično nizko. Celo nekateri otipljivi elementi športne storitve zunaj same tekme ali športnega dogodka malo pomenijo. Zaradi te subjektivnosti je za športnega tržnika izredno težko zagotoviti visoko verjetnost potrošnikovega zadovoljstva. Vsak potrošnik ali vsak tekmovalec ustvarja drugačno iluzijo in tudi vsak športni dogodek prinaša drugačno izkušnjo. Zato je prednosti potrošnje športa težko opisati in zaradi tega športni produkt še težje prodati.

2.3.6. VISOKA STOPNJA TVEGANJA

»Zaradi težavnosti in nadziranja kakovosti ter občutljivosti na čas in kraj izvedbe ter izvajalca je nakup storitev vedno bolj tvegano dejanje kot nakup proizvodov« (Potočnik, 2000: 22). *Visoka stopnja tveganja* je še posebno prisotna pri storitvah športnih organizacij, kajti le redko lahko predvidimo, na kakšni kakovostni ravni se bo odvil športni dogodek, v kakšni dnevni formi bodo tekmovalci, kakšen bo končni izid itd. Ravno zaradi teh lastnosti produkta morajo organizacije poskrbeti za dodano vrednost ponudbe, ki jo zagotovijo z razširitvami

tako, da iz gole tekme in boja napravijo družabnozabavni spektakel. Na ta način zmanjšajo tveganje.

2.3.7. PRILAGAJANJE PONUDBE POSEBNIM ZAHTEVAM PONUDNIKOV

Kot smo že navedli, storitev ni mogoče povsem standardizirati, zaradi česar je prilaganje ponudbe in izvedbe storitev posebnim zahtevam potrošnikov eno od meril kakovosti. »Raven prilagodljivosti in izvedbe sta izredno pomembni za diferenciacijo ponudbe storitev, čeprav za nekatere vrste storitev velja velika stopnja poenotenja postopkov in storitev« (Potočnik 2000: 22, 23).

2.3.8. USTVARJANJE OSEBNIH STIKOV MED PORABNIKOM IN IZVAJALCEM STORITVE

Za številne storitve velja, da niso le prodajni postopki, temveč proces, v katerem igra prodajalec, ponudnik storitev ključno vlogo, kajti njegovo znanje, vedenje in način komuniciranja so velikokrat odločujoči pri odločitvi potencialnega potrošnika. Zgoraj navedene karakteristike so lahko celo pomembnejše kot storitev sama.

2.4. STORITVE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Storitve športnih organizacij so lahko različne. V svetu je namreč velika razlika med upravljanjem storitev za *aktivne udeležence* in upravljanjem storitev za *pasivne udeležence* oziroma gledalce. V veliki večini je ponudnik osredotočen le na en segment, kar je nekako logično, saj so ciljne skupine, marketinške aktivnosti, okolje itd. različni. Vendar se področji prepletata, kajti pasivni udeleženci lahko postanejo aktivni, velja pa tudi obratno. V svoji osnovi pa športni produkt ponuja potrošniku zadovoljevanje nekaterih njegovih *želja in potreb po zdravju, druženju, zabavi in (vrhunskih) dosežkih*.

Storitve kot produkt športnih organizacij lahko klasificiramo na podlagi motivov udeležencev:

- storitve, ki izhajajo *iz motivov aktivnih udeležencev* v športu (užitek, zdravje, osvajanje športnih znanj, rehabilitacija, preventiva, dobra telesna pripravljenost),
- storitve, ki izhajajo *iz motivov pasivnih udeležencev* v športu – gledalcev (razvedrilo, tekma, spektakel, zadovoljitev družabnih potreb na tretjih mestih).

Ker sem se v začetku naloge odločil obravnavati predvsem športne organizacije, ki kot storitev ponujajo svoj športni rezultat, se bom osredotočil predvsem na ta del.

2.4.1. STORITVE, KI IZHAJAJO IZ MOTIVOV PASIVNIH UDELEŽENCEV V ŠPORTU – GLEDALCEV

Vrhunski športni dosežek ali vrhunski šport je storitev/produkt, ki je namenjen predvsem zadovoljevanju potreb pasivnih udeležencev, oglaševanju posameznikov ali podjetij, ki ga finančno podpirajo in zadovoljevanju družbenih ciljev. Če se osredotočimo na zadovoljevanje potreb pasivnih udeležencev, potem lahko ugotovimo, da je zagotavljanje zabave za gledalce eden ključnih ciljev športnih organizacij, ki jih na ta način animirajo ter posledično povečajo dobiček in obiskanost športnih dogodkov. Bednarik (1999: 9, 10, 11) navaja, da je na strani gledalcev *zabava* eden glavnih motivov za spremljanje športnih dogodkov. Vrednost športa kot zabave je v *vrednotah, ki ih imajo športniki, nepredvidljivosti rezultatov in pripadnosti ljudi določenim športom, športnim društvom ali športnikom*. Poleg zabave so prisotni tudi drugi motivi, ki so:

Tekmovanje. Večji kot je tekmovalni naboj in bolj kot je negotov končni rezultat, bolj privlačen je športni dogodek za gledalce. Višja je raven tekmovanja – večja je tudi zahtevnost doseganja vrhunškega športnega rezultata – večji je emocionalni naboj in užitek gledalcev. Nepredvidljivost in negotovost še povečata atraktivnost. Tekma, igrana danes, bo povsem drugačna kot tista, ki bo naslednji teden, saj vpliva nanjo cela vrsta zunanjih dejavnikov, in sicer vremena, poškodb, dnevne forme, nasprotnika, odziva gledalcev itd.

Spektakel. Tekmovanje je bistvo dogodka, a se privlačnost za gledalce poveča, če je prisoten še spektakel. To so otvoritve in zaključki največjih tekmovanj, parade, nagradne igre, plesne skupine, atraktivni nastopi posameznikov ali skupin, maskote, glasbeni vložki pred, med ali

po tekmovanju. Za veliko skupino gledalcev je to prav tako pomemben element kot tekmovanje samo.

Tretje mesto. To je še eden izredno pomemben vidik športa, kajti primarne vezi med prijatelji in družino bledijo zaradi urabnizacije, individualizma, medsebojne tekmovalnosti, geografske mobilnosti, informacijskih tehnologij. Ljudje iščejo in zadovoljujejo svoje potrebe na manj osebne načine. »Tako imenovana tretja mesta so v nasprotju z domom in delovnim mestom za ta način izpolnjevanja družbenih želja zelo primerna, zaradi česar je treba poudarjati pomen športa kot izredno primerne tretjega mesta« (Melnick v Bednarik, 1999: 10, 11). Zgornja opredelitev je morda celo preveč radikalna, zato se nekateri avtorji ne strinjajo. »Užitek v športu gledalca ali tekmovalca je skoraj vedno tudi v funkciji interakcije z drugimi ljudmi, kajti le malo ljudi se športnih dogodkov udeležuje individualno (v ZDA sta takšna le 2 odstotka ljudi). Šport je družaben dogodek, ki ljudi povezuje« (Mullin in drugi 2000: 14). Z zadnjo navedbo bi se strinjal tudi sam, saj menim, da je obisk športnega dogodka še vedno mesto, kjer se zberejo predvsem prijatelji ali člani družine.

Tudi Mullin, Hardy in Sutton (2000: 13) se od Bednarika ne razlikujejo bistveno, saj navajajo naslednje motive, ki jih imajo gledalci: *tekmovalna konkurenca, ločevanje od običajnega prostora in časa, regulacija s posebnimi pravili, izredno znanje, telesno pripravljenost tekmovalcev in posebne objekte ter opremo.*

2.5. STRATEŠKO MARKETINŠKO UPRAVLJANJE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Športne organizacije prav tako kot podjetja vstopajo v menjalne odnose in procese. »Marketing je v bistvu filozofija olajševanja menjave resursov, ki upošteva koristi vseh strani, ki so vpletene v tak proces« (Jančič, 1990: 56), zato se športna klubi morajo obrniti k potrošniku (gledalcu, navijaču), prepoznati njegove potrebe ter želje in mu jih na pravi način tudi posredovati. Ob tem ne smejo pozabiti tudi na vse druge javnosti: *medije, pokrovitelje in partnerje, lokalno javnost, interno javnost (igralci, uprava, strokovno vodstvo), konkurenco, vplivne skupine in širšo javnost.*

Športne organizacije nastopajo na trgu kot ponudniki športnih storitev, zato morajo, če želijo dolgoročno uspešno delovati, uporabljati marketinško strateško načrtovanje in upravljanje. Kot smer znanstvenega preučevanja marketinga obstaja tudi športni marketing in na tem mestu podajam njegovo definicijo: »Športni marketing sestavljajo vse aktivnosti, ki so oblikovane tako, da skozi menjalni proces zadovoljijo potrebe in želje potrošnikov v športu« (Mullin in drugi, 2000: 9). Avtorji v nadaljevanju pravijo, da sta se v športnem marketingu razvili dve veji, in sicer: marketing športnih izdelkov in storitev, ki so v neposredni povezavi s športnimi potrošniki, in marketing drugih potrošniških ali industrijskih izdelkov oziroma storitev, ki se promovirajo skozi šport. V osnovi se definicija športnega marketinga – razen v tem, da opisuje ožje področje delovanja – ne razlikuje bistveno od definicije, ki jo podaja Kotler: »Marketing je družbeni in upravljalni proces, s katerim skupine in posamezniki dosegajo, kar želijo in potrebujejo z menjavo izdelkov in vrednosti z drugimi« (Kotler, 1988: 4).

Šport je že zdavnaj prerasel svoje začetno poslanstvo. Zdrav način življenja, športni boj in olimpijska načela sicer ostajajo bistvo in osnova športa, a še zdaleč niso več njegov edini del. Časi amaterstva v vrhunskem športu so bolj ali manj mimo in temu trendu sledijo (ali bi morali slediti) tudi ljudje, ki vodijo šport oziroma športne organizacije. Tudi pri nas se, vsaj v določenih panogah, obračajo denarne vsote, ki niso zanemarljivo nizke in s katerimi ne moremo več nenačrtovano upravljati. V svetu športne organizacije stremijo k večji rezultatski, predvsem pa poslovni uspešnosti, ki pa brez strateškega načrtovanja dolgoročno ni mogoča. Kotler (1996) definira *strateško načrtovanje* kot »poslovodni postopek, ki razvije in vzdržuje

usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se priložnostmi. Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati in preoblikovati dejavnosti podjetja ter njihove izdelke ali storitve tako, da prinesejo načrtovane dobičke in dosežejo načrtovano rast« (Kotler, 1996: 62). Kot sem že navedel, v tujini primerjave amaterizem-profesionalizem niso več primerne. Pri nas pa moramo ostati na realnih tleh, kajti vprašanje je, koliko profesionalnega športa lahko tako majhno gospodarstvo, kot je slovensko, prenese.

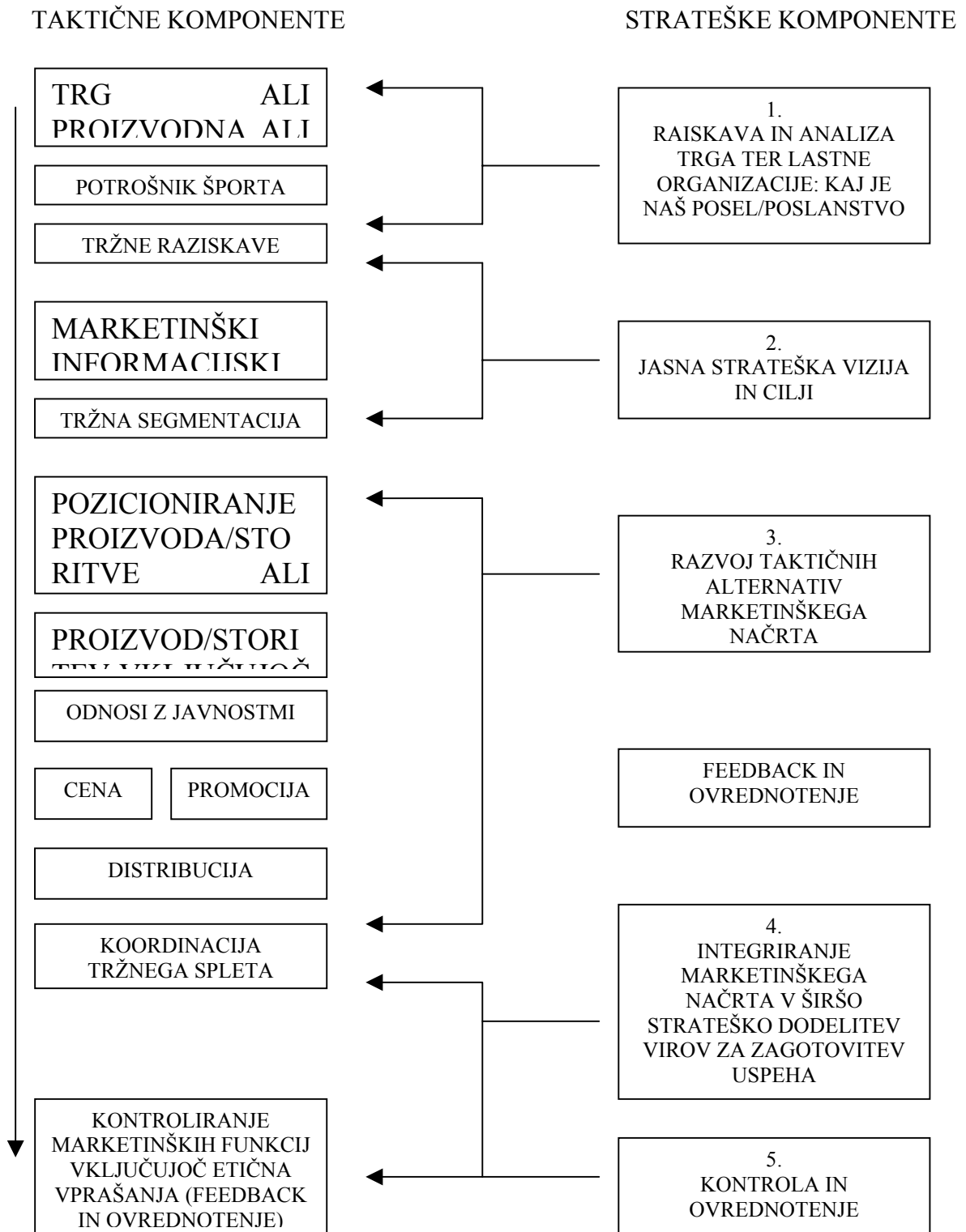
Športna industrija je neverjetno napredovala in znotraj nje se določeni segmenti ujemajo s primarnimi marketinškimi funkcijami športnih organizacij. Ameriški teoretiki športnega marketinga (Mullin in drugi, 2000: 17) navajajo, naslednje:

- *zagotavljanje športnih dogodkov na mestu samem oziroma prek množičnih medijev*, ki jih bodo potrošniki konzumirali oziroma kupili (profesionalna športna društva, prostori, dvorane, stadioni),
- *zagotavljanje objektov, opreme, programov telmovalcem/igralcem, ki nato proizvedejo obliko športne igre* (športna vzgoja, komercialni športni objekti, športni kampi, javne in nepridobitne športne organizacije, proizvajalci športne opreme, proizvajalci videoiger); del teh organizacij svoje izdelke ali storitve trži, medtem ko je za večino primarni cilj ukvarjanje s športom,
- *zagotavljanje športnih tekem ali dogodkov za gledalce kot tudi zagotavljanje objektov, opreme in programov za telmovalce/igralce* (velja predvsem za ameriški način organiziranosti športa),
- *zagotavljanje splošne administrativne podpore in kontrole, finančne podpore ter publicitete športnim organizacijam in ljudem* (panožne zveze, tekmovanja, športni mediji, pokrovitelji, športni agenti, upravljalska, raziskovalna in svetovalna podjetja); ta segment je v zadnjem desetletju doživel največjo širitev trga in rast prihodkov od televizijskih pravic in pokroviteljstev.

Ljudje dojemajo šport kot neko posebno izkušnjo, v njihovih življenjih zavzema posebno mesto, zato ga ne moremo tržiti povsem enako kot vse druge izdelke ali storitve, saj je športni produkt »nepredvidljiv, protisloven in predvsem subjektivno interpretiran. Športni tržnik deluje v visoko konkurenčnem trgu s precej manjšim proračunom, namenjenim promociji kot podobno velike organizacije v drugih industrijah« (Mullin in drugi, 2000: 20). V večjem delu pa se marketinška teorija seveda prekriva. Tako kot gospodarske morajo tudi športne organizacije preiti naslednje faze marketinškega upravljanja (Sfiligoj, 1999: 128): *analizo, načrtovanje, izvedbo in nadzor*. Te faze je treba podrobneje opredeliti, kajti celoten

marketinško upravljalni proces sestavlja več posameznih aktivnosti. Mullin, Hardy in Sutton (2000) so Kotlerjev model spojili z nekaterimi drugimi modeli in izdelali model marketinškega upravljanja v športu:

Preglednica 2.4.: Model marketinškega upravljanja v športu



Vir: Mullin in drugi, 2000: 25.

2.5.1. POSLANSTVO

Poslanstvo je *osnovni razlog in namen*, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Definira industrijo in panogo, v kateri organizacija deluje, in jo umešča v okolje glede na njeno trenutno stanje. Ko se podjetje ali organizacija ustanavlja, pride do zamenjave vodstva ali kakšnih drugih sprememb, zato si je treba (ponovno) postaviti določena vprašanja: S kakšno dejavnostjo se ukvarjamo? Kaj potrošniki cenijo? Zakaj smo prisotni v tej dejavnosti? Kaj nas dela posebne? Nanje je treba tudi odgovoriti. Uspešne organizacije si nenehno postavljajo podobna, na prvi pogled preprosta vprašanja. »Večina organizacij razvije formalno izjavo o poslanstvu, ki odgovarja na ta vprašanja. To je odgovor na vprašanje, kaj hoče doseči v širšem okolju. Jasno poslanstvo deluje kot nekakšna »nevidna roka«, ki vodi zaposlene, tako da delajo neodvisno in vendar kolektivno ter se tako približujejo organizacijskim ciljem« (Kotler in drugi, 1996: 74). Poslanstvo nikakor ne sme biti zastavljeno preširoko ali preozko. Na vsak način pa se mora dotikati okolja in vsaj večine, če ne vseh deležnikov podjetja, s katerimi je povezano.

»V procesu strateškega načrtovanja Kotler in Andreasen (1987) ločita poslanstvo podjetja (korporacije) od poslanstva posamezne strateške poslovne enote, ki mora imeti svojevrstno marketinško strategijo« (Jančič 1990: 84). Takšno ločevanje je pomembno in potrebno v velikih organizacijah, kamor lahko štejemo tudi nekatere, pa vendar ne tako zelo pogoste športne organizacije, kot je denimo nogometni klub Manchester United, medtem ko v slovenskem prostoru takšno ločevanje ni niti potrebno niti smiselno. Skratka, pomembno je, da poslanstvo opisuje – pa naj gre za organizacijo ali le njej sestavni del – kaj podjetje je, zakaj obstaja, komu namenja svoje produkte ali storitve ter v kakšnem odnosu je s svojimi deležniki.

2.5.2. VIZIJA IN DOLOČANJE CILJEV

Vizija je prav tako eden ključnih elementov strateškega načrtovanja, kajti *opisuje stanje, status ali pozicijo, ki jo želi organizacija doseči v prihodnosti*. Vodstvo se mora s skupnim vložkom in naporu odločiti za vizijo, ki bo razumljiva in realno dosegljiva. Kotler (1996: 67) govori o treh ključnih determinantah dobro zastavljene vizije, ki naj:

- motivira vse v organizaciji udeležene osebe,
- se razlikuje od vizij podobnih organizacij,

- bo realna, razumljiva in dosegljiva.

»Vizija podjetja mora biti ustvarjena tako, da podpira cilje na vseh stopnjah upravljanja podjetja. Vizija vodi podjetje k oblikovanju hierarhije ciljev« (Kotler, Armstrong, 2001: 52), med katerimi so seveda tudi marketinški cilji. Podjetje ali športna organizacija si zastavi neke širše, bolj splošne cilje, ki jih bo zasledovala, in tudi bolj specifične, ponavadi numerično in datumsko določene cilje. Slednji pogosto, poleg tega, da zajemajo različna področja delovanja, niso združljivi, zato jih organizacije ponavadi ne morejo doseči hkrati. Uresničujejo jih postopoma, tako kot je to določeno v strategiji podjetja ali športne organizacije.

2.5.3. ANALIZA ORGANIZACIJE IN TRŽNEGA OKOLJA

Vsaka strategija se torej začne z razumevanjem okolja in mesta organizacije v njem. Organizacija mora poznati svoje trenutne razmere, kje se nahaja, šele nato pa se lahko odloči kam želi priti oziroma kaj želi doseči ter kako bo to dosegla. Raziskava trenutnih razmer zahteva poznavanje potrošnikov in njihovega obnašanja. Večina avtorjev ta prvi strateški korak analize trga in lastne organizacije imenuje SWOT analiza ali *Analiza prednosti in slabosti organizacije ter priložnosti in groženj v tržnem okolju*. To pomeni, da morajo tržniki dobro razumeti in poznati (športno) industrijo ter organizacijo, v kateri delujejo. Pri SWOT analizi je zelo pomembna tudi »uporaba marketinških informacijskih sistemov, ki se raztezajo od dragih baz podatkov do navadnih seznamov napisanih na listu papirja. Podatki, ki jih tržniki morajo uporabiti, da lahko izdelajo natančne analize in izvedljiv strateški načrt so lahko interni (naprimer seznam imetnikov sezonskih vstopnic) ali eksterni (naprimer demografski, sociografski, psihografski kazalci v regiji) in primarni (lastne raziskave) ali sekundarni (javno dostopni podatki)« (Mullin in drugi, 2000: 20). Kotler in drugi (1996: 79, 80) opisujejo na katere dejavnike je treba biti pozoren pri analizi priložnosti (*ekonomske razmere, demografske spremembe, trg, tehnologija*) in analizi groženj (*konkurenčne aktivnosti, pritisk kanala, demografske spremembe, politične razmere*). Seveda je odločitev, kateri kazalci so relevantni, precej odvisna od dejavnosti, ki jo organizacija opravlja. Prav tako mora organizacija še naprej razvijati in krepiti svoje prednosti ter skušati, če ne že odstraniti, vsaj zmanjšati vpliv slabosti.

2.6. IZDELAVA MARKETINŠKEGA NAČRTA

Šele ko so vizija in cilji določeni, lahko tržniki izdelajo marketinški načrt, ki zajema širšo strateško raven in ožje taktične komponente. Identificirati morajo segmente potrošnikov ali ciljne trge, konkurenčno pozicionirati izdelek ali storitev in razviti elemente tržnega spleta. V naslednji fazi morajo tržniki zagotoviti podporo marketinškega načrta s strani vodstva športne organizacije in koordinacijo ter sodelovanje vseh sodelujočih: uprave, strokovnega vodstva, igralcev, oddelka za odnose z javnostmi, marketing, pospeševanja prodaje itd. Zaradi slabe koordinacije in majhne prodore lahko propade še tako dober marketinški načrt. Zadnji korak je izvedba in ovrednotenje marketinškega načrta. V zgornjih stavkih sem sicer kompleksne in zahtevne procese zelo poenostavil, zato bom tri strateške stopnje – omenja jih Jančič (1990) – temeljne marketinške strategije: *selekcija ciljnih trgov, izbira konkurenčne pozicije in oblikovanje marketinškega spleta*, v nadaljevanju nekoliko bolj podrobno predstavil.

2.6.1. SELEKCIJA CILJNIH TRGOV ALI SEGMENTACIJA POTROŠNIKOV

Od sredine 20. stoletja do danes se je število proizvodov in storitev neverjetno povečalo. Če bi pred 50 leti še lahko rekli, da je trg homogen, tega že dolgo ne moremo več trditi, kajti zaradi različnosti ponudbe in povpraševanja je vse bolj heterogen. Danes je že praktično vsak človek hkrati tudi potrošnik, vsak ima svoje zahteve, želje in pričakovanja. Zato je segmentacija nujno potrebna, tudi za športne organizacije, čeprav je raziskovanje in določanje segmentov potrošnikov za večino slovenskih športnih organizacij v danem trenutku prevelik strošek. Ne glede na višino sredstev pa bi se te morale zavedati dolgoročnih pozitivnih učinkov. Ob tem naj omenim, da je segmentacija trga športne organizacije v našem prostoru konkurenčna prednost glede na ostale tovrstne združbe.

Seveda si v tej diplomski nalogi ne delam utvar, da bi se lahko v to področje spustil podrobneje, zato bom navedel le nekatere osnovne značilnosti. Kolter in Armstrong obravnavata segmentacijo trga kot delitev trga v manjše skupine potrošnikov z različnimi potrebami, značilnostmi in vedenjem, medtem ko »McDonald in Dunbar (1995) definirata segmentacijo trga kot proces delitve uporabnikov v različne skupine oziroma segmente, znotraj katerih imajo uporabniki s podobnimi lastnosmi podobne potrebe, povezane z uporabo izdelka ali storitve« (McDonald in Dunbar v Kline in drugi, 1998: 41).

Poznamo različne tipe segmentacije, osnovne variable pa so naslednje (Jančič 1990: 87, 88):

- *geografske*, kjer nas zanimajo razlike med potrošniki glede na kraj bivanja, gostoto naselij, regijo, velikost države, podnebne razmere itd.
- *sociodemografske*, kjer potrošnike segmentiramo po spolu, dohodku, starosti, izobrazbi, družinskih razmerah, dohodku poklicu, narodnosti, rasi itd.
- *psihografske*, kjer imajo ključno vlogo osebnostne značilnosti ljudi, življenjski stili, njihove aktivnosti, mnenja, interesi itd.
- *behavioristične*, ki potrošnike ločuje po navadah, ki jih imajo do vrste izdelkov ali storitev, kakršne želimo proizvajati. Gre za razlike v priložnostih nakupa, pogostosti, lojalnosti, stopnji poznavanja, stališčih do izdelkov itd.

Segmentacija je torej izredno pomembna zaradi dejstva, da ima vsako podjetje ali organizacija na voljo le omejene vire in ne more enakovredno, predvsem pa kakovostno zadovoljevati vseh potrošnikov na trgu, čeprav je *množični marketing*, eden izmed možnih nastopov na trgu, ki pa za športne organizacije nikakor ni primeren. Drugi trije nastopi so še *segmentirani (segmentni) marketing*, *nišni marketing in mikromarketing*. Pri segmentnem marketingu vodstvo definira segmente, ki sestavljajo trg in prilagodi svojo ponudbo željam in potrebam enega ali več segmentov. Glede na lastnosti tržnega segmenta lahko oblikuje različno ponudbo. Nišni marketing se osredotoča na posamezne skupine ali segmente znotraj večjih identificiranih tržnih segmentov. V tržnih nišah je ponavadi manj konkurence in tržniki predvidoma poznajo svoje potrošnike dovolj dobro, da ustrežejejo večini njihovih želja in potreb zaradi česar so ti pripravljeni plačati višjo ceno za izdelek ali storitev. Nišni marketing manjšim podjetjem in tudi športnim organizacijam, ki imajo omejene vire hkrati omogoča nastop na trgih, ki se zdijo večjim ponudnikom premalo pomembni oziroma so jih morda spregledali. Pa vendar se tudi večja podjetja ali športne organizacije zavedajo pomembnosti tržnih niš. Mikromarketing predvideva oblikovanje ponudbe, ki ustreza posameznikom ali točno določenim lokacijam. Poleg prednosti zadovoljevanja potreb določene skupine pa ima tudi nekatere slabosti kot so logistični problemi, višji stroški proizvodnje in distribucije, poleg tega lahko takšen nastop oslabi ugled znamke, predvsem zaradi različnih sporočil kot tudi prilagojenih izdelkov ali storitev. Toda prednosti so za tako usmerjena podjetja večkrat večje kot slabosti. Nenazadnje so »bolj zmogljivi računalniki, natančne baze podatkov, avtomatska proizvodnja in prilagodljiva izdelava ter internet, fax in elektronska pošta kot medij, ki omogoča takojšnjo in interaktivno komunikacijo, omogočili masovno prilagajanje. Masovno

prilagajanje je proces, s katerim podjetja in organizacije komunicirajo z masami potrošnikov z namenom, da oblikujejo izdelke ali storitve, ki bodo narejene po meri individua« (Kolter in Armstrong 2001: 248). Na drugi strani Potočnik (2000: 83) navaja pet možnosti – ki pa se od zgoraj opredelitev zgoraj navedenih avtorjev ne razlikujejo bistveno – pokrivanja trga: *usmeritev na en sam segment, selektivno specializacijo* (različni izdelki namenjeni enemu segmentu), *specializacija storitve ali izdelka* (usmeritev na več privlačnih segmentov), *specializacija glede na posamezne trge* (izdelava proizvoda ali storitve v različnih variantah za nekatere od razpoložljivih segmentov), *pokritje celotnega trga*.

Zaradi kompleksnega procesa segmentacije so potrebni nekateri učinkoviti kriteriji, s katerimi lažje oblikujemo uporabne segmente. Ti kriteriji so (Kline in drugi, 1998: 44):

- *prepoznavnost,*
- *dostopnost (preko medijev),*
- *zadostna velikost,*
- *odzivnost na določen možen tržni splet.*

Veliko športnih organizacij pri nas se srečuje s problemi nelojalnosti ter slabega obiska, zato je morda prav segmentacija ali pa vsaj – glede na majhnost slovenskega trga in močan lokalpatriotizem – določitev ciljnih skupin znotraj lokalnih skupnosti neke vrste rešitev, kajti segmentacija prinaša kar nekaj prednosti, ki jih naštevam v nadaljevanju (Yankelovich in drugi v Kline in drugi 1998: 43):

- hitra detekcija sprememb na trgu,
- oblikovanje izdelkov, ki resnično ustrezajo zahtevam trga oziroma povpraševanju,
- določitev najučinkovitejših oglasnih sporočil,
- usmerjanje primerne obsega promocije v prave medije in doseganje segmentov, ki kažejo največji potencial za ustvarjanje dobička,
- oblikovanje časovne razvrstitve oglaševanja, ki zagotavlja največjo odzivnost,
- priznavanje razlik med uporabniki je ključ do uspešnega trženja in vodi do primerjanja uporabnikovih potreb znotraj izdelkov in storitev podjetja,
- segmentacija lahko vodi do trženja v nišah, kjer je to primerno in kjer podjetje z veliko verjetnostjo zadovolji potrebe uporabnikov,
- segmentacija vodi v koncentracijo virov na trgih, kjer sta konkurenčna prednost in dobiček največja,

- segmentacijo lahko uporabimo, za doseg konkurenčnih prednosti tako, da upoštevamo trge na drugačen način kot konkurenca.

2.6.2. KONKURENČNO POZICIONIRANJE

Kotler in drugi (1996: 400) pravijo, da je konkurenčno pozicioniranje točka v marketinški strategiji, kjer se stikajo prednosti in priložnosti, ki so opredeljene znotraj te strategije. Bearden in drugi (1995) dodajajo, da pozicioniranje vključuje izdelavo marketinškega programa, vključno s produktnim spletom, ki je skladen s tem, kako organizacija želi, da bi njene proizvode ali storitve zaznavali pri potrošnikih. Potrošnik ponavadi izbira produkte in storitve, ki predstavljajo zanj največjo vrednost. Zato je treba ustvarjati in ohranjati potrošnike, razumeti njihove potrebe ter nakupni proces bolje od konkurence ter dostaviti večjo vrednost. Na ta način se organizacija diferencira in dosega konkurenčno prednost. Kakšne so možnosti in priložnosti, pa je precej odvisno od industrije ali dejavnosti, s katero se ukvarja. »Organizacija se mora odločiti, kako se bo v določenem izbranem segmentu pozicionirala napram ostalim konkurentom. Pozicionira se lahko na podlagi enkratnih prodajnih predlogov, cene, oblikovnih značilnosti, načina distribucije ali na podlagi katerih koli drugih dejavnikov, ki omogočajo pozicioniranje« (Palmer, 2000: 84). Vendarle pa si ljudje ponavadi najbolj zapomnijo le številko ena ali najboljšega, zato mora večina najti drugo pot zato, da se vsidra v misli potrošnikov. Ries in Truot (1986) predlagata tri možne strategije:

- okrepitev trenutnega položaja blagovne znamke v mislih potrošnikov,
- poiskati je potrebno še ne uporabljeno pozicijo ali luknjo v trgu, ki jo potrošnik ceni in jo takoj zgrabiti,
- depozicija ali repozicija konkurence.

Športna organizacija se mora vprašati, kateri nastop bo zanjo najbolj učinkovit.

2.6.3. TRŽNI SPLET ZA STORITVE

Že pri marketinškem spletu za izdelke smo videli, da nekateri avtorji (Mullin in drugi, 2000: 13, 25) dodajajo štirim P *izdelku, ceni, mestu in promociji* še enega, in sicer odnose z javnostmi. Za marketinški splet storitev pa je značilno, da zajema še dodatne tri elemente:

ljudi, procesiranje in fizične dokaze. Ker bom odnose z javnostmi opredelil kot orodje tržnega komuniciranja v naslednjem poglavju ostane 7 P katerih kratek opis podajam v nadaljevanju.

1. »**Izdelek** definiramo kot nekaj, »kar lahko ponudimo na trgu za uporabo, porabo, zadovoljevanje potreb in želja« (Kotler, Armstrong 2001: 291). Vsak izdelek ima otipljive in neotipljive lastnosti in, kot sem že dejal deluje, v funkciji zadovoljevanja potreb, kar lahko uresniči z različno kakovostjo, posebnimi lastnostmi in možnostmi uporabe. Vsak izdelek ima poleg drugih lastnosti, kot so *oblika, velikost, namen in način uporabe*, itd. tudi svoje *ime* in ponavadi *pripada določeni blagovni znamki* ali nastopa kot *samostojna blagovna znamka*. Višjo vrednost dosega blagovna znamka v očeh potrošnikov, višja je cena izdelka. Tudi posamezni športniki ali ekipe so lahko oziroma so proizvodi posameznih športnih organizacij, s katerimi se trguje. To je najbolj očitno pri prestopih posameznih nogometašev, katerih cena dosega enormne številke.
2. »**Cena** mora imeti ustrezne cilje in strategijo tako kot vsi drugi elementi marketinškega spleta, predvsem pa mora biti z njimi usklajena. Cenovna politika mora upoštevati elastičnost cene glede na potrošnika, stroške in konkurenco ter se jim primerno prilagajati« (Ogden 1998: 10). Športne organizacije morajo oblikovati več vrst cen, in sicer od tiste, kjer določijo ceno svojih storitev za oglaševanje in pokroviteljstvo, ceno svojih športnikov ob morebitni prodaji do cene posamezne vstopnice.
3. **Kraj** označuje mesto, kjer prihaja do menjalnih procesov. Tu moramo upoštevati kanale distribucije, način distribucije, lokacije prodajnih mest in njihovo velikost, shranjevanje in transport izdelkov. Športne organizacije lahko delujejo na različnih prodajnih mestih. Od objektov, kjer poteka športna prireditve do trgovine, kjer lahko potrošniki njihovih storitev kupijo njihove izdelke, navijaške pripomočke, spominke itd.
4. **Promocija** ali tržno komuniciranje zajema posamezna orodja, nekatera od njih pa bom predstavil tudi v naslednjem poglavju: odnosi z javnostmi, oglaševanje, pokroviteljstvo, osebna prodaja, korporativna identiteta, vizualna identiteta, merchandising, direktni marketing, govornice od ust do ust, internet, pospeševanje prodaje.
5. **Ljudje** so v »produkciji storitev še posebej pomembni, saj je od izvajalca storitev in njihove usposobljenosti, motiviranosti, večšine, kreativnosti, identifikacije z delom, ki

ga opravlja itd., zaradi posebne narave storitev torej, osrednjega pomena« (Sfiligoj, 1999: 133). Za storitvene organizacije je vitalnega pomena vključenost svojih zaposlenih v proces dela in organizacijo. Zato sta ustvarjanje pozitivnega organizacijskega ozračja in razvito organizacijsko ozračje izrednega pomena, kajti nenazadnje velikemu številu potrošnikov ljudje sami pomenijo storitev. Na drugi strani se ne sme pozabiti na potrošnike z vsemi njihovimi atributi, kajti ponudniki storitev jih morajo upoštevati v svojih strateških načrtih.

6. **Procesiranje.** Stalna koordinacija in povezava med trženjem in izvedbo storitve je ključnega pomena za uspeh storitvenih organizacij. »Proces opravljanja storitve v veliki meri temelji na ljudeh, na sistemih delovanja, uporabljeni tehnologiji, postopkih itd. Od posebnosti posameznih segmentov, ki so prejemniki procesa izvajanja storitve, je odvisno, kako bodo vrednotili kakovost procesiranja, na kar vpliva vrsta dejavnikov v njihovem zunanjem in notranjem okolju« (Sfiligoj, 1999: 133).
7. **Fizični dokazi** dejansko spremljajo vsako dejavnost, vendar se v storitveni dejavnosti njihov pomen stopnjuje, saj z njimi podjetje ali športna organizacija pomembno vpliva na nakupne odločitve. Tu lahko gre za *fizično okolje* – prostor, v kateri storitev poteka in za okolico ter bližino spremljajočih se objektov, prav tako pa tudi za *sredstva* – stroji, naprave, ki se uporabljajo pri opravljanju storitvene dejavnosti, ter za *zunanja obeležja izdelkov* ali *dejanski fizični dokazi storitve* – embalaža, prospekti, katalogi, zavarovalne police, predmeti itd. (Sfiligoj, 1999: 133 in Potočnik 2000: 154).

2.6.4. VLOGA DOKAZA V TRŽENJSKEM SPLETU ZA STORITVE

Ker so storitve tako neoprijemljive, v času nakupa ponavadi nevidne, jih mora potrošnik razumeti, ne da bi jih dejansko videl. Zato si na vse načine pomaga z vsemi možnimi oprijemljivimi elementi storitve, ki mu jih podjetje sporoča oziroma komunicira. Zaradi tega bo veliko bolj uspešno, če bo z oprijemljivimi deli storitve učinkovito upravljajo. Pojavi pa se vprašanje, ali bo potrošnik videl dokaze, ki mu jih posreduje načrtovano, ali tiste, ki jih posreduje nenačrtovano oziroma mu jih ne želi posredovati. »V fazi razvoja marketinške strategije mora tržnik razmisliti kako bi z upravljanjem oprijemljivih ter vidnih dokazov storitve potrošnikom in zaposlenim najbolj učinkovito prikazal videnje svoje strategije, da bi se odzvali in čutili, tako kot tržnik želi in pričakuje« (Berry, Parasuraman 1991: 105). K temu pripomorejo:

- **oblikovanje prvega vtisa** ima pomembno vlogo v vplivanju na potrošnike, ki imajo malo izkušenj s podjetjem, hkrati pa lahko z oprijemljivi dokazi še okrepi vtis glede lastnosti, ki jih želi komunicirati (individulanost in enkratnost izkušnje, zavezanost potrošniku, kakovost, kredibilnost itd.). Dokazi okrepijo zaupanje potrošnika v dano obljubo.
- **upravljanje zaupanja** je temeljni del prodaje storitev, kajti potrošnik najprej kupi storitev in jo šele potem izkusi, zato mora ponudniku storitev zaupati,
- **zagotavljanje kakovosti drugih dimenzij storitve**, kot so urejenost zaposlenih, čistoča, prijaznost do potrošnikov, prijetnost in urejenost prostorov itd. Uporaba tovrstnih dokazov ali oprijemljivih delov storitve mora biti primerna ciljnim skupinam in marketinški strategiji,
- **zagotavljanje stimulacije čutil**, pri čemer mislim predvsem na dokaze, ki dajejo storitvi pridih zabave, kjer poskušamo vnesti novosti, razvedrilo in dražljaje, ki vzpodbujajo k pozitivni razburjenosti. Vse skupaj še dodatno prispeva uspešni potrošni izkušnji porabnika,
- **podružabljanje zaposlenih** ima pomembno vlogo, kajti nevidni deli storitve imajo enak vpliv na zaposlene kot na potrošnike. Z upravljanjem oprijemljivih delov storitve lahko tržniki vplivajo na obnašanje in delovni učinek zaposlenih, jih bolje podučijo o naravi in prednostih storitve, izražajo skrb za udobje in zadovoljstvo zaposlenih,
- in navsezadnje lahko upravljanje z dokazi učinkovito uporabimo tudi takrat, ko želimo
- **zamenjati podobo**, saj je tovrstno upravljanje eno od primarnih orodij. Zamenjava podobe je še toliko večji izziv, ker zahteva komuniciranje novih sporočil, lastnosti in dokazov, ustvarjanje novih odnosov in ne samo dodajanje nečesa novega k že obstoječemu. Podjetje ne more prepričevati svojih javnosti le z besedami, prej smo bili organizacija "X", zdaj pa smo "Y". Sporočilo preobrazbe mora biti vidno.

3. TRŽNO KOMUNICIRANJE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Z izrazom tržno komuniciranje zamenjujemo ožji pojem promocije, ki je eden od elementov tržnega spleta (4P). Pickton in Broderickova podajata definicijo »Tržno komuniciranje so vsi promocijski elementi tržnega spleta, ki prek komunikacije med organizacijo in njenimi ciljnimi skupinami v vseh pogledih vplivajo na tržno učinkovitost« (Pickton, Broderick, 2001: 3). Izjemni proizvodi ali storitve, učinkoviti proizvodni procesi, visoka motiviranost in uspešnost zaposlenih ter točne analize niso dovolj, če se potrošnik ne zaveda ponudbe. Zato morajo športne organizacije in podjetja veliko pozornost nameniti generaciji in distribuciji sporočila, hkrati pa izdelati sistem nadzora in vrednotenja učinkovitosti sporočila, kajti le tako lahko dosežejo maksimalni izkoristek. Orodja tržnega komuniciranja; odnosi z javnostmi, oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebna prodaja, direktni marketinig, govorice od ust do ust, internet, sejmi in predstavitve morajo biti integrirana in usklajena ter hkrati komunicirati ista sporočila. Športna organizacija pošilja vrsto sporočil prek različnih medijev, ki morajo biti, ko dosežejo potencialnega potrošnika, jasna in povsem razumljiva. Poleg tega se morajo zavedati prednosti in pomanjkljivosti vsakega medija, kajti eno sporočilo ni nikoli primerno za vse medije hkrati. Ko so preučene vse možnosti neuspeha in je izbrana najbolj verjetna pot do uspeha, je treba vse stroške vstaviti v kalup proračuna. Najpomembneje pa je, da je načrt tržnega komuniciranja skladen z ugledom in strateško usmeritvijo športne organizacije. Slednja se mora zavedati, da se vsak načrt lahko spremeni ali prilagodi tako, da bo dosežena največja izpostavljenost organizacije in njenih storitev ali produktov ter učinkovitost v komuniciranju. V nadaljevanju bom obravnaval nekatera orodja tržnega komuniciranja.

3.1. ODNOSI Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi se dotikajo prav vseh organizacij, tako tistih, ki so usmerjene v ustvarjanje dobička kot tudi tistih nepridobitnih. Organizacija brez komuniciranja enostavno ne more delovati, ravno zaradi tega širokega področja pa je tudi definicij nenavadno veliko. Zato si bomo ogledali samo nekatere od njih. Odnosi z javnostmi kot jih definira The Institute of Public Relations, so »premišljen, načrtovan in podprt trud za vzpostavitev in ohranitev vzajemnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi« (H. in P. Llyod v Čeru 2000: 38). Jefkins (1998: 6) jih definira takole: »Odnose z javnostmi sestavljajo vse oblike načrtovanega komuniciranja, tako eksterne kot interne, med organizacijo in njenimi

javnostmi z namenom doseganja medsebojnega razumevanja«. Nekoliko ožjo definicijo, ki se dotika tudi športnih organizacij, postavljajo Mullin in drugi: »Odnosi z javnostmi so interaktivna strategija tržnega komuniciranja, ki ustvarja vrsto sredstev za predstavitev organizacijske filozofije, vizije in ciljev identificiranim javnostim z namenom vzpostavitve odnosov, ki temeljijo na razumevanju, interesu in podpori. Ta komunikacijska strategija, ki lahko zavzame obliko aktivnosti ali formalne komunikacije, lahko vključuje igralce, trenerje, zaposlene v organizaciji, pokrovitelje, maskote, druge razširitve izdelkov ali storitev in druge ključne komponente organizacije« (Mullin in drugi 2000: 317). Športne organizacije podobno kot podjetja komunicirajo in vplivajo na različne javnosti, ki so z njimi povezane. Tem javnostim ali posameznikom pravimo deležniki organizacije, ki »lahko učinkujejo na organizacijo ali pa slednja s svojimi dejanji, odločitvami, politiko, prakso ali namerami učinkuje nanje« (Hunt, Grunig 1995: 15). Zato je treba sestaviti seznam deležnikov športne organizacije, ki poleg za organizacijo pomembnih posameznikov vključuje *lastnike, zaposlene v organizaciji* (igralci, trenerji, uprava, podporno osebje itd.), *konkurenco* (konkurenčne ekipe, uprave, navijače), *športne lobije, medije* (tiskani, elektronski) *na lokalni in državni ravni, vladna in lokalna telesa, lokalno skupnost, navijače in podpornike kluba, pokrovitelje in donatorje, dobavitelje, vladne in strokovne športne organizacije, krovno panožno organizacijo* itd. Deležniki lahko izhajajo iz okolja, ki vpliva na organizacijo, ali pa so del okolja, na katerega organizacija vpliva. Če poenostavimo, na eni strani so deležniki za organizacijo pomembne skupine ali posamezniki, na katere vplivajo dejanja, odločitve, cilji, izvajanje itd. Na drugi strani deležniki s svojimi odločitvami in dejanji vplivajo na organizacijo.

3.1.2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi sodijo v sklop upravljalskih funkcij športne organizacije, kar pomeni, da veljajo za njihovo upravljanje enake zakonitosti kot za vse druge upravljalске dejavnosti. Če ne želimo, da bili odnosi z javnostmi brezciljni in nesmiselni, moramo razviti strategijo odnosov z javnostmi, s katero se izognemo nenehnemu prilagajanju sprotnim dogodkom in njihovemu končnemu rezultatu, ki je zaradi tega vse preveč negotov in nepredvidljiv. Izdelati moramo učinkovit strateški načrt, s katerim bomo izpolnjevali naše poslanstvo, in se čim bolj poskušali približati naši viziji. »Načrt je sestavljen iz naslednjih korakov: analize položaja,

določanja ciljev, definiranja javnosti, izbire tehnik komuniciranja in medijev, načrtovanje proračuna in vrednotenje rezultatov« (Jefkins, 1998: 40).

S strateško načrtovano komunikacijo gradimo z deležniki dolgoročne, stabilnejše odnose, ki pridejo do izraza v spornih okoliščinah ali ko se organizacija sooči z večjimi težavami. Deležniki, posamezniki ali skupine, ki se aktivirajo, iz *pasivne (latentne) javnosti* postanejo *aktivna javnost*. Poleg teh dveh ločimo še *nejavnost* in *konfliktno javnost*. Pri izbiranju javnosti moramo biti najbolj pozorni na tiste, ki nas najbolj podpirajo na eni strani (pokrovitelji, gledalci, navijači itd.), in tiste, ki nam lahko najbolj škodujejo na drugi (uprava in navijači konkurenčnega kluba, lokalne vlade, mediji itd.). Pri uspešnem komuniciranju nas morajo voditi naslednji cilji (Retar 1992: 45): *komuniciranje in informiranje, prepoznavnost in natančnost, razumevanje in raznolikost v stališčih, sporazumevanje in konsenz, komplementarno vedenje*.

3.1.3. PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Izvajanje odnosov z javnostmi je mogoče razumeti na več načinov, zaradi česar je treba razumeti razliko med *dogodkom*, *kampanjo* in *programom*, ki jo dobro razložita Grunig in Hunt (1995: 24).

Dogodek je enkratni. Zgodi se v enotnem časovnem okviru (eni uri, dnevu ali tednu) in je namenjen enemu samemu glavnemu cilju v zvezi z eno ali več izbranimi javnostmi. *Kampanja* ima z dogodkom vsaj nekaj skupnega: konkretni točki, ko se začne in ko so konča. Ti točki lahko ločijo tedni ali celo meseci, proces pa se lahko sestoji iz več posameznih dogodkov.

Program je podoben kampanji, saj je prav tako sestavljen iz več dogodkov, a se razlikuje po tem, da nima določenega končnega izteka. Program se izvršuje na podlagi predpostavke, da je določene informacije treba postopoma širiti. Seveda je nujno program vsake toliko časa preučiti, da vidimo, ali z njim dosegamo maksimalno učinkovitost in ali sploh streže svojim namenom. V celoti ga je treba izvajati, vse dokler je prisotna potreba po pogostem in obsežnem komuniciranju s ciljnim javnostmi. Nekateri programi so trajni, kajti obstajajo problemi, ki niso rešljivi.

Vsi trije načini izvajanja odnosov z javnostmi zahtevajo različno zastavljene cilje.

Z aktivnimi javnostmi je najlažje komunicirati, saj te same iščejo informacije, zato je pomembno, da takoj, ko so aktivne javnosti identificirane, razvijemo programe odnosov z javnostmi.

3.1.4. TEHNIKE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Dandanes se športne organizacije enostavno morajo pojavljati v medijih, kajti v nasprotnem primeru športna organizacija za večino javnosti sploh ne obstaja. Stopnja interesa in vključenost medijev v šport je danes izjredno visoka, poleg tega je šport eno redkih področij, ki zaradi svoje zabavne, sproščajoče in emocionalne funkcije dobiva v medijih veliko prostora, ki ga ni treba plačati. Zatorej bi bilo neumno, če oddelki odnosov z javnostmi v športnih organizacijah tega ne bi izkoristili. Da pa lahko športna organizacija v popolnosti izkoristiti svoje možnosti, morajo ljudje na oddelku odnosov z javnostmi obvladati veliko tehnik odnosov z javnostmi.

3.1.4.1. PUBLICITETA

»Prikriti namen športne publicitete je vzpodbujanje aktivnih javnosti k vedno večji vključenosti v aktivnosti športne organizacije« (Herlitzer, 1999: 93). Vsak šport ima tri možnosti, ko je verjetnost interesa medijev za objavo večja: *zgodbe, članki, prispevki, ki najavljajo dogodek, rezultati in opis dogajanja na samem dogodku ter prispevk po športnih dogodkih, v katerih člani športne organizacije komentirajo rezultate in pogrevajo razburljive trenutke določenega dogodka*. Te aktivnosti lahko športna organizacija oblikuje kot sporočila za javnost, v katerih se je treba držati določenih pravil: *naslov, kontaktna oseba, datirka, čas objave, oznaka informacije, zaporedna številka, papir, tipografija, odstavki*, poleg tega pa morajo pri vsebini paziti še na *pomembnost vsebine, jasnost, jedrnatost, slovnično pravilnost*. Lahko pa jih organizira posebej ali ekskluzivno za novinarje določenih medijev.

Novinarska konferenca je prav tako ena od tehnik, ki jo prakticirajo v športnih organizacijah. Pogostost sklicevanja novinarskih konferenc je odvisna od popularnosti in rezultatske uspešnosti športne organizacije ali pomembnosti in zanimivosti dogodkov, ki jih organizirajo.

Organizator novinarske konference ponavadi pripravi *gradivo za novinarje*, ki mora vsebovati (Herlitzer, 1999: 107):

- *pomembne podatke o organizaciji in njenih članih* (imena, zgodovina, telefonske številke in elektronski naslovi),
- *eno ali dve verziji članka*, ki se dotika teme, zaradi katere je sklicana novinarska konferenca,
- *ozadje s pomembnimi zgodovinskimi mejniki, pomembne informacije* (kaj, kje, kdo, kdaj in zakaj, obisk dogodka v preteklosti, demografija, tržne priložnosti, datum in čas dogodka, lokacija, možnost nastanitve itd.),
- *statistične podatke* (razpredelnice, grafikoni, številke, dejstva),
- *izvirne ideje in predlogi za zgodbe, biografije VIP osebja, fotografije* (posnetki igralcev v akciji, portreti),
- *citati iz objav in govorov, kliping preteklih dogodkov*.

Oddelek odnosov z javnostmi v športni organizaciji mora zagotavljati kontinuirano pojavljanje ključnih oseb organizacije (igralci, trenerji, uprava) v javnosti in medijih. *Z intervjujem*, ki je še ena od tehnik odnosov z javnostmi, lahko uspešno dosega pogosto pojavljanje. Nekoliko podrobneje bi na tem mestu predstavil še statistiko in športno fotografijo, ki sta v komunikaciji športnih organizacij s svojimi javnostmi izredno pomembni.

3.1.4.2. STATISTIKA

Številke, ki se v športu uporabljajo, pomagajo opisati in razložiti igro. A resnična vrednost statistike pride do izraza šele, ko se lahko vrednosti primerjajo med seboj. Za razliko od večine drugega materiala, ki ga športne organizacije posredujejo novinarjem, je statistika večna. Spretna interpretacija statistike lahko naredi marsikaj, le končnega rezultata ne more spreobrniti. Pomembno je, da se športne organizacije osredotočijo na pozitivne vidike oziroma poudarjajo pozitivne statistične podatke. To pa ne pomeni, da podatki, ki jih posredujejo, niso verodostojni. Poleg tega morajo biti podatki *natančno zbrani, kakovostno obdelani, jasni in točni*. Takoj po koncu športnega dogodka morajo imeti novinarji na voljo čim več statističnih podatkov. Vsak od njih se seveda po lastni presoji odloči katere od podatkov bo uporabil. Dejstvo pa je, da daje veliko število ljudi statistiki velik pomen, saj navsezadnje vsi rekordi v posameznih kategorijah, predvsem v kolektivnih športih, izhajajo iz

nje. »Naloga športnih organizacij je najti takšno statistiko, ki jo lahko posredujejo kot kakršen koli rekord, kajti v športu je mogoče najti neverjetno število podatkov ali rekordov, iz katerih lahko, če ne drugega, naredijo krasne zgodbe« (Herlitzer, 1999: 199). Vendar je treba priznati, da je posredovanje tovrstnih podatkov pri nas slabo razvito, zato jim tudi deležniki športnih organizacij pripisujejo manjši pomen.

3.1.4.3. FOTOGRAFIJA

Fotografija je eden izmed najbolj pomembnih vidikov odnosov z javnostmi, še posebno v športu, kajti le malokrat lahko besede bolje kot fotografija opišejo ključne trenutke določene akcije in pritegnejo več pozornosti. »V časopisu vsak naslov pogleda 45 odstotkov bralcev, le 10 odstotkov pa jih dejansko prebere članek. Toda kar 95 odstotkov bralcev pogleda vsako fotografijo, 75 odstotkov prebere foto naslovnico in 50 odstotkov jih prebere vsaj podnaslov« (Herlitzer 1999: 157). Z dobro fotografijo je možnost objave zgodbe (morda celo ne tako dobre) večja. Športno fotografijo ocenjujejo na podlagi treh dejavnikov: *vsebine, tehnike in sporočila*. Služba odnosov z javnostmi v športnih organizacijah ima opraviti s fotografijo v naslednjih primerih: *uporaba fotografij v vodnikih za medije, biltenih, letnih programih dogodkov in drugih publikacijah, organiziranje prisotnosti fotografov iz medijskih hiš na tekmah, novinarskih konferencah in posebnih dogodkih, dnevno ponujanje idej, ki povečujejo možnost vizualne publicitete, nenehno oprezanje in odkrivanje vizualno zanimive športne tematike, usklajevanje prostora za fotografe* (interni fotografi, fotografi medijskih hiš, svobodnjaki).

3.1.4.4. PUBLIKACIJE

Vsaka športna organizacija bi morala izdati tudi kakšno svojo publikacijo vsaj enkrat na leto. Možnosti in področij je vsekakor veliko.

Vodnik za medije je ena od najbolj pomembnih publikacij, ki jih izdajajo športne organizacije pred začetkom vsake sezone. Vsebuje lestvice in rezultate minulih let, imena, naslove, telefonske in elektronske naslove pomembnih oseb v organizaciji, kratke biografije in fotografije vseh ekip, strokovnega vodstva, uprave in lastnikov, statistike in rekorde iz minulih sezon, informacije o nasprotnikih in veliko število drugih dejstev, ki jih lahko vključijo. Vodnike morajo nenehno obnavljati in jim dodajati nove podatke.

Bilten lahko športna organizacija izdaja in prodaja na dan vsake domače tekme ali ob posebnih dogodkih. Vanj vključujejo vse aktualne statistične podatke, intervjuje, zanimive zgodbe in tudi nekatere podatke iz vodnika za medije.

Letno poročilo se ponavadi izdaja in prodaja pred začetkom sezone in ne po koncu minule, ko vsi še vedno sveže pomnijo ali ne morejo pozabiti, kaj se je ali ni zgodilo in dogajalo. V njem so opisani zanimivi trenutki pretekle sezone, zgodbe o zvezdnikih moštva, drugih igralcih, trenerju, fotografije, intervjuji, napovedi itd. Vanj obvezno vključujejo svoje pokrovitelje in druge oglaševalce.

Programi in urniki tekmovanj se izdajajo pred začetkom sezone in služijo vsem deležnikom kot informativno sredstvo, uporabljajo pa se tudi kot oglaševalski medij. Zavzemajo lahko različne oblike od razglednic, kartic in posterjev do pisalnih blokov ter majic. *Promocijski material ali brošura* je material, prek katerega se športna organizacija predstavlja potencialnim vlagateljem in trži oglasni prostor, ki ga ima na voljo. »*Rekrutacijske*« brošure so namenjene predvsem mladim, in sicer tako tistim, ki bi se lahko začeli ukvarjati s športom, ki ga goji športna organizacija, kot tudi potencialnim prihodnjim obiskovalcem, navijačem in prihodnjim podpornikom športne organizacije. Vsako leto jih pošljejo na osnovne in srednje šole. Brošura zajema klipinge največjih in najbolj pomembnih zmag, predstavitev ekip, nove objekte ali opremo, urnike tekem v prihajajoči sezoni, predvsem katera srečanja bodo predvajana po televiziji.

Ena od novosti, ki jo v tujini že precej uporabljajo, je *produkcija videomateriala*, ki ga distribuirajo oboževalcem, gledalcem, potencialnim vlagateljem in pokroviteljem. Za predvajanje na velikih stadionih in v dvoranah sicer potrebujemo velike zaslone, ki ogromno stanejo, vendar lahko v našem prostoru problem elegantno rešimo tako, da uporabimo platno in dovolj močan projektor.

3.1.4.5. UPRAVLJANJE ŠPORTNEGA DOGODKA

Športni dogodek je za oddelek odnosov z javnostmi neke vrste tedenski ali morda mesečni vrhunec. Treba je biti pozoren na nekatere dejavnike pred, med in po športnem dogodku:

- izmenjava informacij s PR službo nasprotne ekipe, ki naj bi vključevala seznam poškodovanih, seznam gostujočih novinarjev, seznam posebnih želja, čas prihoda,

pričakovano ali zahtevano nastanitev, urnik dogajanja, dogajanje ob polčasu(ih), dogovore glede intervjujev in promocije,

- urnik aktivnosti gostujoče ekipe in prostori, ki so jim na voljo (oprema, čas treningov, garderobe, soba za sestanke, nastanitev, prevoz in parkirni prostor, hrana, zdravstvena oskrba),
- osebje dogodka; osebje, ki sodeluje pri pripravi dogodka mora imeti natančno določene naloge, podporno osebje, akreditacije in ustrezne označbe, kuponi za hrano itd.
- usklajenost zapisnikarske mize in uradnega osebja na dogodku,
- usklajenost prodajnih aktivnosti, ki zajema prodajo licenčnih proizvodov, prodajo hrane in pijače, publikacij športnih organizacij itd.
- mediji potrebujejo natančne informacije glede časa, programa, prostorov za novinarje, akreditacije za novinarje, reporterje, snemalce, fotografe,
- tiskovno središče, kjer je novinarjem na voljo vsa potrebna oprema (telefon, fax, priključek za internet), napotki za delovanje, dovolj stolov in miz, vodniki za medije, hrana,
- proračun za promocijo dogodka, publikacije,
- zabavni program med prekinitvami, kjer so lahko vključene podelitve priznanj, raznovrstne predstavitve, himne (nacionalne, klubske), nastopi plesnih skupin, nagradne igre, aktivnosti klubske maskote itd.
- usklajenost s televizijsko tehnično ekipo,
- pravila za obnašanje v garderobah in kdo vse ima dostop.

Vir: Herlizer, 1999: 67, 68, 69

3.2. OGLAŠEVANJE

»Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebnega predstavljanja in promocije zamisli, dobrin ali storitev, ki jo plača identificirani naročnik, in kjer na ekonomičen način posredujemo najrazličnejša sporočila« (Kotler, 1998: 627). Uporabljamo ga lahko v najrazličnejše namene, oziroma kot menita Pickton in Broderickova (2001: 460, 461, 462) za *povišanje stopnje zavedanja* (o produktu, storitvi, ustanovi, dogodku itd.), *ustvarjanje interesa*, *razvoj in izgrajevanje blagovnih znamk*, *razlikovanje od konkurence*, *prepričevanje k nakupu in povečanje prodaje*. Z oglaševalsko strategijo, ki mora biti integrirana v strategijo tržnega

komuniciranja, opredelimo cilje, ki jih želimo doseči, in na kakšen način jih bomo dosegli. Skratka, oglaševanje prepričuje, spominja in izgrajuje ter ohranja blagovne znamke. Čeprav se pojavlja v mnogih oblikah (industrijsko, veleprodajno, potrošniško, "business to business") in ravneh (globalna, državna, lokalna) ter pokriva praktično vsa področja (politiko, religijo, izobraževanje, šport, kulturo) in prostore našega življenja, največ sredstev zanj namenjajo podjetja za oglaševanje blagovnih znamk, produktov ali storitev. »Osnovne prednosti oglaševanja so *doseganje množičnih občinstev* (povečuje se možnost selektivnega doseganja množičnih ciljnih publik), nizki stroški glede na enoto, ekonomska učinkovitost pri doseganju množičnih občinstev ter uspešnost pri vzdrževanju blagovnih znamk« (Pickton, Broderick, 2001: 458).

Športne organizacije uporabljajo oglaševanje v precej manjšem obsegu kot podjetja, kljub temu pa je morajo oglaševati, predvsem dogodke, ki jih prodajajo kot storitev. Na drugi strani pa so dober medij, prek katerih se, v zameno za pokroviteljstvo, oglašujejo podjetja.

3.2.1. MOŽNOSTI OGLAŠEVANJA PREK ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Prek pokroviteljstva neke športne organizacije, dogodka, ekipe ali posameznika se lahko podjetje oglašuje na bolj posreden način. Poleg samega oglaševanja so ponavadi v dogovor med pokroviteljem in sponzorirano stranjo vključeni tudi drugi elementi promocijskega spleta, kot so pospeševanje prodaje, merchandising, publiciteta, osebna prodaja itd. Podjetje ima torej možnost, da v pokroviteljstvo integrira vse elemente promocijskega spleta in orodja tržnega komuniciranja. Zasičenost z oglasnimi sporočili v elektronskih in tiskanih medijih presega vse meje, Mullin in drugi (2000: 257) celo navajajo podatek, da sprejme povprečna oseba več kot 5000 oglasnih sporočil na dan, zaradi česar je selekcija med njimi težka. »Z razvijanjem alternativnih kanalov skozi pokroviteljstvo športa lahko podjetja dosežejo večjo stopnjo izpostavitve za precej nižje stroške kot jih zahtevajo oglaševalske kampanje,« (Mullin in drugi, 2000: 258). Še en pomemben dejavnik je povečano zanimanje za šport s strani medijev in tistih porabnikov, ki ga konzumirajo prek njih.

Prostor in spekter možnosti za uporabo orodij tržnega komuniciranja v športu, predvsem pa oglaševanja, tudi na račun novih tehnologij, je vse bolj razvejan.

Pravice pokroviteljev in ugodnosti, ki so določene s sponzorskimi pogodbami, so lahko naslednje:

- uporaba logotipa oziroma celostne grafične podobe, imena, blagovne znamke *na športnih objektih in igralnih površinah* (nove tehnologije omogočajo umeščanje oglasnih sporočil ali logotipov, ki jih vidijo samo gledalci televizijskih prenosov), oglasnih tablah ob igralnih površinah, opremi, rekvizitih itd.,
- uporaba logotipa oziroma celostne grafične podobe, imena, blagovne znamke *na tiskovinah, kot so letaki, programi, priznanja, vodnik za medije, predstavitevni bilteni in brošure, koledarji, plakati, vstopnice, sporočila za javnost, dopisi, kuverte,*
- uporaba logotipa oziroma celostne grafične podobe, imena, blagovne znamke *na oblačilih sponzoriranca,*
- *ekskluzivnost znotraj določene kategorije izdelkov ali proizvodov,*
- *poimenovanje športnega objekta ali dogodka po imenu podjetja,*
- uporaba določenih *uradnih poimenovanj*, kot so »generalni pokrovitelj«, »uradni dobavitelj«, »uradni proizvod«, »predstavljeno od/s strani«, v povezavi s storitvijo, ki jo ponuja športna organizacija, posameznimi ekipami, posamezniki, dogodki in športnimi objekti,
- (ekskluzivna) *uporaba storitev ali proizvodov v sozvočju z dogodkom ali športnim objektom,*
- *izvajanje promocijskih aktivnosti* (odprta hiša, novinarske konference, podpisovanje avtogramov, dan odprtih vrat), tekmovanj, oglaševalskih kampanj, aktivnosti, ki so namenjene pospeševanju prodaje storitev ali izdelkov,
- *izpostavitve v elektronskih medijih* (TV in radio prenosi ali posnetki športnih dogodkov),
- *izpostavitve v tiskanih medijih,*
- *možnosti tržnega raziskovanj,*

Vir: Mullin in drugi, 2000:255 in Steadman in drugi, 1995: 208.

Športne organizacije, predvsem v slovenskem prostoru, so največkrat v veliki meri odvisne od sredstev, ki jih namenjajo pokrovitelji, saj pri nas iz naslova prodaje vstopnic, licenčnih izdelkov in televizijskih pravic velika večina nima večjih prihodkov, zato je pomembno, da športne organizacije pripravijo zanimivo in široko paleto možnosti, ki jih lahko ponudijo potencialnemu pokrovitelju ter na ta način lažje pridejo do sredstev za svoje delovanje.

Podjetja so s ponudbami za pokroviteljstvo vse bolj obremenjena, poleg tega tako v svetu kot pri nas prihajajo do točke, ko niso več sposobna vlagati tolikšnih sredstev in slediti zahtevam športne industrije.

3.4. POKROVITELJSTVO

Organizacije in podjetja potrebujejo kanale promocije in projekcije njihove podobe, ki lahko dosežejo vsa tista občinstva, ki niso direktni potrošniki, vendar menijo, da imajo direkten ali indirektni interes. Stik lahko navežejo prek pokroviteljstva, ki le ni tako neposredno naravnano, kot je denimo oglaševanje. Razvoj pokroviteljstva, kot ga poznamo v današnji obliki, se je začel konec sedemdesetih, prej so podjetja namenjala sredstva iz filantropičnih ali osebnih vzgibov vodstva podjetja, s čimer so skušali vplivati na ugled podjetja, v desetletju, ki je sledilo, je njegova vloga in pomembnost v smislu orodja tržnega komuniciranja naraščala, sredi devetdesetih pa je doseglo neverjetno rast. Jefkins (1994) definira sponzorstvo kot »dajanje finančne pomoči ali druge podpore z namenom zagotovitve nemotenega delovanja sponzoriranca, včasih iz altruističnih razlogov, ponavadi pa zaradi doseganja marketinških in oglaševalskih prednosti ter prednosti v odnosih z javnostmi« (Jefkins, 1994: 153). Dokaj široko, pa vendar zelo dobro pokroviteljstvo opredeli Head, ki pravi: »Pokroviteljstvo je medsebojno koristen poslovni dogovor, v katerem pokrovitelj išče/zahteva doseganje izbranih in opredeljenih ciljev« (Head v Baruca, 1998: 19). Pokroviteljstvo, predstavitve in sejmi so razširitve procesa, ki omogoča organizacijam asociacije z določenimi dogodki, osebami ali ideali (vzroki, povodi) in uspešno odseva strategijo organizacije, hkrati pa omogoča promocijo korporativne podobe ter posredovanje sporočil prek osebnih stikov s potencialnimi ali dejanskimi potrošniki. Odločitev kje, kdaj, kako uporabiti takšne tehnike, mora biti del integriranega komunikacijskega procesa odločanja. Pokroviteljstvo v športu ima zelo širok domet, saj lahko podjetja namenjajo sredstva za določene aktivnosti, posameznike, organizacije, klube ali dogodke. Sponzorirani so lahko relativno nepomembni subjekti ali rekreativni lokalni dogodki na eni strani in regionalne, nacionalne ter mednarodne organizacije, posamezniki ali dogodki na drugi. V slednji kategoriji sta prav gotovo največja svetovna športna dogodka olimpijske igre in svetovno prvenstvo v nogometu, kjer se kot pokrovitelji pojavljajo samo največje globalne korporacije. Podjetja morajo dobro razmisliti, kam se izplača vlagati sredstva, namenjena pokroviteljstvu, in na kakšen način se jim bo vložek povrnil. Ker še vedno ni instrumentov s

katerimi bi lahko natančno izmerili učinke tovrstnega vlaganja, je predvsem potrebno jasno definirati motive in cilje zaradi katerih se podjetje pojavlja kot pokrovitelj neke športne organizacije. Cilje in motive lahko razdelimo v naslednje kategorije: širši korporativni cilji, ki temeljijo na ugledu, marketinška promocija (promocija blagovnih znamk, povečevanje prodaje), publiciteta (stroškovna učinkovitost in doseganje ciljnih skupin), precej bolj podrobno pa jih definirata Kovačič in Pirnat (1995):

- povečanje prodaje oziroma tržnega deleža,
- izboljšanje identifikacije in lojalnosti ciljne tržne skupine s podjetjem oziroma proizvodi ali storitvami ter lažja uveljavitev blagovne znamke,
- približevanje proizvodov ali storitev novim krogom populacije,
- izboljšanje splošnega javnega mnenja o podjetju, proizvodih ali storitvah,
- izboljšanje celotnega ugleda podjetja,
- izboljšanje poslovnih zvez, vplivanje na poslovno javnost in navezovanje novih poslovnih stikov,
- izboljšanje poslovnih odnosov,
- vključevanje v širšo družbeno skupnost,
- izboljševanje odnosov med deležniki,
- ločevanje od konkurence,
- uporaba pokroviteljstva kot sredstvo marketinga in odnosov z javnostmi ter odpiranje novih tržnih obzorij,
- izpolnitev družbene odgovornosti,
- po zakonu o davku na dobiček pravnih oseb lahko podjetje pokroviteljstvo kot strošek, vendar največ v višini 0,3 odstotka prihodkov.

Vir: Kovačič, Pirnat, 1995: 51.

Podjetje, ki se odloči za pokroviteljske aktivnosti kot del marketinškega spleta, mora predvsem previdno načrtovati, kam bo razdelilo sredstva in selekcionirati sponzorirance, kajti zaradi narave športa vedno obstaja negotovost in tveganje. Lahko se zgodi, da se vložek ne obrestuje ali celo ni smiseln. Pickton in Broderickova (2001: 518) navajata pasti pokroviteljstva, ki so: *možnost negativnih asociacij in publicitete ter posledično zmanjšanje*

ugleda, prevelika skomercializiranost športnega dogodka ali športnika, ki ne prinaša več pričakovanega učinka – tega se nam v Sloveniji ni treba bati – ter *probleme z ocenitvijo*.

Potem ko so sredstva že namenjena, je treba vse elemente pogodbe/dogovora med pokroviteljem in sponzorirancem natančno organizirati, izvajati in nadzirati. Kot smo že dejali je merjenje direktnih učinkov pokroviteljstva skoraj nemogoče, najlažje je podati oceno učinkov, kadar so odnosi med obema partnerjema dolgoročni. Žal se, vsaj v slovenskem prostoru, prevečkrat dogaja, da podjetja vložijo v neko športno organizacijo, potem pa pričakujejo takojšnje tako športne rezultate kot pozitivne poslovne učinke.

Če povzamemo Picktona in Broderickovo: »Pokroviteljstvo je z leti postalo orodje tržnega komuniciranja, ki mora biti dobro integrirano v celoten tržno-komunikacijski splet in kot takšne pa morajo biti vse potencialne naložbe obravnavane z vidika strateške aktivnosti, ki pomaga podjetju dosegati konkurenčno prednost« (Pickton, Broderick, 2001: 528).

3.4. PRODAJA

V podpoglavju prodaja bom skupaj obravnaval nekatera orodja tržnega komuniciranja, kot sta pospeševanje prodaje in osebna prodaja, hkrati pa se posvečam marketinškim odnosom, saj menim, da so področja med seboj tesno povezana.

»Prodaja je element marketinškega procesa, ki producira prihodek. V najožjem pomenu besede je prodaja proces prenosa lastništva izdelkov ali storitev od tistega, ki jih proizvaja, k tistemu, ki ima v določenem trenutku največ koristi. Ponavadi vključuje tehnike in spretnost prepričevanja, hkrati pa je podprta z vrsto orodij tržnega komuniciranja, ki jo promovirajo izdelek ali storitev kot pomemben, všečen, najboljši« (Mullin in drugi, 2000: 223, 224). Kot vidimo, je prodaja eden od najbolj pomembnih dejavnikov uspešnosti podjetja, saj iz nje črpajo osnovna sredstva za delovanje. Tudi v športnih organizacijah ne morejo mimo nje, pa naj gre za prodajo športnih produktov ali storitev, medijskih pravic, pokroviteljstev, licenčnih izdelkov, vstopnic, možnosti oglaševanja ali česa drugega. Pomemben element prodaje na področju športnega marketinga so emocije. Te so lahko ali velika prednost ali pa velika slabost, kajti vplivajo na to, da je športni produkt v določenem obdobju zelo zaželen ali pa ima nizko zaznano vrednost. Kako športne organizacije prodajajo svoje posameznike ali moštvo kot produkt ali storitev, je odvisno predvsem od njihove uspešnosti. McCormack govori o štirih dejavnikih, ki vplivajo na to, ali bo potrošnik produkt kupil ali ne:

- kakovost: kakšna je uspešnost produkta ali storitve?

- količina: v kakšnih okvirih/količinah se produkt prodaja?
- čas: ali ima potrošnik čas za konzumiranje produkta?
- cena: se ne nanaša le na skupen strošek, temveč tudi na vidike plačilnih pogojev in prejeta vrednost (McCormack v Mullin in drugi 2000: 224).

Cilj športnih organizacij mora biti, da skušajo dvigniti zgoraj naštetje dejavnike na najvišjo možno raven ter doseči čim večje zanimanje. Prodajne strategije morajo biti integrirane z drugimi in stremeti k doseganju vseobsegajoče strategije in ciljev. V naslednji preglednici podajam različne prodajne strategije, ki temeljijo na portfolio analizi produkta, ki ga ponujamo.

Preglednica 3.5.: Prodajne strategije

Marketinška strategija (faze)	Prodajna strategija	Prodajne aktivnosti
Izgrajevanje faza uvajanja	<ul style="list-style-type: none"> • ustvarjanje prodajnega obsega • povečevanje prodajnega obsega • prejeti od prodaje dodane vrednosti 	<ul style="list-style-type: none"> • zagotoviti visoko raven storitev, predvsem v predprodajnih storitvah, • upoštevanje povratnega toka informacij o izdelku na trgu, • navzkrižna prodaja in povečanje prodaje obstoječim potrošnikom, • iskanje novih in potencialnih potrošnikov (izgrajevanje baze podatkov), • povečanje frekvence stikov z obstoječimi potrošniki, • ohranjanje potrošnikov in pridobivanje novih je osrednjega pomena
Zadrževanje faza rasti	<ul style="list-style-type: none"> • zadržati dosežen obseg prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> • povišati stopnjo podpore in storitev obstoječim potrošnikom, • navzkrižna prodaja in povečanje prodaje obstoječim potrošnikom, • ohranjanje frekvence stikov z obstoječimi potrošniki, • ohranjanje potrošnikov je osrednjega pomena
Žetev (zrelost)	<ul style="list-style-type: none"> • zmanjševanje stroškov prodaje • selektivno zadrževanje obsega prodaje donosnih področij 	<ul style="list-style-type: none"> • zmanjševanje ravni storitev, • ohranjanje ravni storitev, • opuščanje nedonosnih programov potrošnikov, • zmanjševanje frekvence stikov z obstoječimi potrošniki,
Opuščanje upadanje	<ul style="list-style-type: none"> • opuščanje inventarja • zmanjševanje stroškov prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> • odstranjevanje inventarja, • opuščanje storitev

Vir: Wilson v Pickton, Broderick, 2001: 578

3.4.1. POSPEŠEVANJE PRODAJE

Pospeševanje prodaje je orodje tržnega komuniciranja, ki v zadnjih letih beleži skokovito rast, zato ga pod nobenim pogojem ne bi smeli podcenjevati. Uspešno in s pridom ga lahko uporabljajo tudi športne organizacije. Kotler ga definira takole: »Pospeševanje prodaje sestoji iz zbirke orodij, ki jih potrebujemo za spodbujanje, zlasti kratkoročno, da izzovemo hitrejše in/ali večje nakupe določenega izdelka ali storitve s strani porabnikov ali trgovine« (Kotler, 1998: 664). Podobno ga opisujeta tudi Pickton in Broderickova, ki pravita: »Pospeševanje prodaje so aktivnosti tržnega komuniciranja, ki vzpodbujajo k sklenitvi posla (grosisti, trgovci), k nakupu (potrošniki) oziroma kako drugače vplivajo na zaznano vrednost promoviranega izdelka ali storitve, ali pa drugače motivirajo k proakcijskemu delovanju« (Pickton, Broderick, 2001: 535). Gre za paletu aktivnosti – glavni del sestavljata *merchandising in mesto prodaje* – ki poleg tega, da vzpodbujajo nakup, hkrati povečujejo učinkovitost trgovcev oziroma ponudnikov izdelkov ali storitev. Pospeševanje prodaje je tržna aktivnost, ki je *podpora oglaševanju, publiciteti in osebni prodaji*, hkrati pa *oblika posebne ponudbe*. To tržnokomunikacijsko orodje vse bolj pridobiva na veljavi in vedno bolj vpliva na uspešnost marketinških naporov. Čeprav gre za komunikacijsko aktivnost pod črto, izdatki za pospeševanje prodaje strmo naraščajo. Z vtisom personalizacije in dodane vrednosti pospešujemo potrošnikovo pripravljenost na nakup ter kasnejšo uporabo. Akcije pospeševanja prodaje so lahko usmerjene različnim ciljnim skupinam (Starman 1996: 20, 21):

- *prodajnemu osebju v lastnem podjetju* (podpora novemu izdelku, povečanje prodajnih naporov pri uvajanju novega izdelka, spodbujanje zunajsezonske prodaje, podaljševanje življenjskega ciklusa izdelkov ali storitev),
- *prodajnim posrednikom* (boljše sodelovanje s prodajo na drobno in pridobivanje povratnih informacij, povečevanje posameznih naročil, vzpodbujanje naročanja zunaj sezone, lojalnost do posameznih blagovnih znamk, doseganje več in atraktivnejšega prostora na prodajnih policah),
- *končnim kupcem in potrošnikom* (pridobivanje za nakup, vzpodbujanje h količinsko večjim nakupom, vzpodbujanje k nakupom zunaj sezone, vzpodbujanje k prvemu poskusu izdelka ali storitve, pritegniti uporabnike konkurenčnih izdelkov).

Ponudnik skuša z uporabo vzpodbude prepričati in motivirati prodajno osebje k agresivnejši prodaji, hkrati pa je vzpodbuda dodatek k osnovnim prednostim/ugodnostim, ki jih zagotavlja proizvajalec, zaradi česar se začasno spremeni zaznana vrednost in cena« (Pickton, Broderick, 2001: 534). Jefkins (1994) našteva različne oblike pospeševanja prodaje: *cenovni popusti, kuponi, popusti na ponovljene nakupe, demonstracije, premije, ponudbo dva za enega, promocijske nagradne igre in žrebanja, vzorci, darila, dobrodelne akcije (odstotek od nakupa je dan v dobrodelne namene), ponudba navzkrižnega kuponiranja (možnost nakupa drugega izdelka ali storitve po znižani ceni), zbiranje embalaže ali posebnih kuponov*. Skratka, »vrsta komunikacijskih tehnik in stimulativne ponudbe, ki skupaj ponujajo več določenih prednosti: promocijo, ki je usmerjena direktno k ciljnim skupinam, odziv na posebne priložnosti, ustvarjanje spodbude za nakup« (Cravens, 1994: 500).

Izredno pomembno je, da vse tovrstne aktivnosti uspešno in usklajeno vključujejo med druga orodja ter z neskladnimi in napačnimi sporočili ne povzročajo zmede pri potrošnikih. Pospeševanje prodaje je zelo fleksibilno orodje, saj omogoča hitro odzivanje na razmere na trgu in na specifične okoliščine, po drugi strani pa je proaktivno; vnaprej načrtovan del, ki podpira napore tržnega komuniciranja. Podpirati mora glavne cilje in se dopolnjevati – tako časovno kot vsebinsko – z drugimi komunikacijskimi aktivnostmi. Cilji, ki jih lahko dosežemo z učinkovitim pospeševanjem prodaje, so (Pickton, Broderick, 2001: 534):

- vzpodbujanje poskusa,
- povečanje števila ponovnih nakupov,
- povečanje frekvence ali količine porabe,
- razširitev uporabe, povišanje lojalnosti,
- ustvarjanje zavedanja in interesa,
- doseganje posredne podpore (s strani trgovcev),
- preusmeritev pozornosti s cene na druge attribute,
- poudarjanje nizke cene za doseganje naklonjenosti kupcem,
- podpora pri upravljanju z bazami podatkov.

Pospeševanje prodaje pridobiva vse večjo vrednost in pomembnejšo vlogo tudi zaradi tega, ker omogoča internet precej širši spekter uporabe. Omogoča lažji dostop do ciljnih skupin, elektronsko zbiranje podatkov ter ustvarjanje baze podatkov. Aktivnosti pospeševanja prodaje zagotavljajo podatke o potrošniških navadah in željah, naslovih potrošnikov, reakcijah na aktivnosti pospeševanja prodaje, hitro pridobivanje podatkov glede učinkovitosti akcij ter

povratni tok odzivanja potrošnikov. Športne organizacije lahko pospeševanje prodaje s pridom izkoristijo, tako da omogočijo pokrovitelju predstavitev in prodajo njegovih izdelkov ali storitev, predvsem pa lahko prodajajo lastne licenčne izdelke.

3.4.2. OSEBNA PRODAJA

»Osebna prodaja je verbalna predstavitev pred enim ali več potencialnimi potrošniki z namenom takojšnje prodaje. Ustvarja zavedanje o storitvi ali proizvodu, prenaša informacije storitvi ali izdelku ter prepričuje ljudi k nakupu« (Cravens, 1994: 500). To je orodje tržnega komuniciranja, prek katerega je podjetje ali športna organizacija v *najbolj direktnem stiku* s potrošniki. V direktni komunikaciji prodajalec ponavlja in še povečuje frekvenco sporočil, ki jih organizacija posreduje z drugimi orodji. Odvisno od proizvoda ali storitve se osebna prodaja lahko prakticira na več načinov. Najbolj pogosto jo opisujemo kot proces iz več zaporedno izpeljanih faz, ki jih navajata Pickton in Broderickova (2001: 561, 562):

1. *Raziskovanje in ocenjevanje*. Treba je zgraditi in vzdrževati podatkovno bazo potrošnikov. Podatke lahko najdemo v različnih virih: na internetu, predstavitev, aktivnosti direktnega marketinga, zastarelih potrošnikov in še imetnikov sezonskih vstopnic, bivših športnikov in članov športne organizacije, navijaških skupin, itd.
2. *Priprava*. Preden prodajno osebje začne z aktivnostmi, se mora dobro pripraviti in obdelati pridobljene podatke. Dobra priprava je bistvenega pomena.
3. *Pristop k potrošniku*. Prvi vtis in začetni pristop je zelo pomemben.
4. *Predstavitve*. Med predstavitvijo skuša prodajalec odkriti potrošnikove potrebe. To mu omogoči vtakati produkte ali storitve v potrošnikove zahteve, tako da mu predstavi lastnosti in prednosti ponudbe, ki jo predstavlja. Potrošnik skuša s protiargumenti nakup ponavadi odkloniti.
5. *Premagovanje protiargumentov*. Prodajalec skuša na najbolj primeren način, zato mora popolnoma obvladati produkt ali storitev in znati odgovoriti na vsa možna vprašanja, obravnavati protiargumente in skušati s prodajnimi tehnikami doseči nakup.
6. *Zaključevanje prodaje*. Tudi tu lahko prodajalec uporabi številne tehnike, s katerimi lahko nekoliko pritisne na potrošnika, da se ta odloči za nakup. Prodaja je ponavadi splet pogajanj med obema strankama.
7. *Ponakupne aktivnosti*. Po naročilu in nakupu mora prodajalec poskrbeti za to, da zagotovi zadovoljstvo. Lahko poskrbi za napake in se izogne ponavljanju teh. Ta faza

je bistvenega pomena, kajti ponavadi zagotavlja nov nakup, partnersko sodelovanje itd. V tej fazi se ustvarjajo marketinški odnosi.

Dva najbolj pogosta načina sta prodaja distributerjem in dobaviteljem ter direktna prodaja potrošnikom. »Glavni namen je "servisirati", služiti in svetovati bazi potrošnikov, pri njih ustvariti osebni odnos in zaupanje ter končno zagotoviti zadovoljstvo, ki sledi iz uspešnega reševanja problemov, s katerimi se srečuje potrošnik v stiku s proizvodom ali storitvijo. Poleg tega organizacija na ta način uspešno zbira povratne informacije, ki se lahko nanašajo na razmere na trgu, tržne trende, aktivnosti konkurence, zadovoljstvo s storitvijo ali proizvodom in predloge za možne izboljšave« (Rickard, Jackson 2000: 120). Vse na terenu pridobljene podatke mora prodajalec takoj posredovati drugim oddelkom v podjetju ali športni organizaciji, ki jih nato primerjajo, ocenijo in vrednotijo.

Jasno je, da morajo prodajalci odlično in natančno poznati storitve ali produkte, ki jih prodajajo, sporočila in podobo, ki jo želi posredovati podjetje, dobro pa morajo biti seznanjeni tudi s terenom na katerem prodajajo.

Središče pozornosti menedžementa prodaje se je iz iskanja novih potrošnikov preusmerilo k ohranjanju starih ter grajenju odnosov z njimi, kar precej znižuje stroške ter povečuje dobiček. V primeru športnih organizacij lahko faze osebne prodaje s pridom uporabimo tako pri prodajanju oglasnega prostora, ki ga organizacija ponuja, kot tudi športnih proizvodov ali storitev, kot sem definiral v drugem poglavju.

3.4.3. MARKETINŠKI ODNOSI

Z marketinškim upravljanjem, katerega del je nenazadnje tudi upravljanje tržnega komuniciranja so možnosti za uspešnost organizacije veliko večje. Vendar pa v okoljih, kjer je prisotna vse večja konkurenčnost in boj za potrošnike, ta paradigma ne zadošča povsem. Zato podjetja in organizacije vse večjo pozornost namenjajo marketinškemu odnosu. Gummesson trdi, da »mora marketinški koncept opustiti akcijsko naravnost in zadovoljiti potrebo po dolgoročni interakcijski povezanosti med ponudniki in porabniki. Marketing lahko pojmuje kot način, kako organizacija upravlja (ustvarja, razvija in ohranja) omrežja povezav, v katerih se nahaja. To mora početi s pomočjo bilateralnih in multilateralnih interakcij, ki temeljijo predvsem na medosebnem komuniciranju in ne toliko na oglaševanju. Povezanost ali odnos med udeleženci se vzpostavlja počasi in se po možnosti tudi dolgoročno ohranja« (Gummesson v Jančič, 1996: 169). Jančičeva definicija je nekoliko krajša, a zato

toliko bolj jedrnata: »Marketinški odnosi so vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi« (Jančič, 1996: 172). Subjekti, ki vstopajo v menjavo zasledujejo, določene cilje, ki se dosegajo z medsebojnimi menjavami in izpolnjevanjem obljub. Ponudnik na eni strani ponuja obljube o vrednotah, dobrinah, storitvah, izdelkih, prenosu informacij in drugih možnostih sodelovanja. Potrošnik mu ponuja svoje obljube in vire. Obe strani maksimalizirata rezultat, le če dolgoročno izpolnjujeta svoje obljube. Temeljna značilnost marketinških odnosov je torej načelo recipročnosti in načelo zaupanja. »Zaupanje je trdna vera v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo eksplicitno ali implicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo« (Jančič, 1996: 176). Z intenziteto stikov ti preraščajo v odnose. Bolj kot so subjekti povezani, tesnejši kot je odnos, večje je tudi zaupanje. Na izgradnjo zaupanja v marketinških odnosih lahko vplivamo z orodji tržnega komuniciranja, kasneje pa ga vzdržujemo s posvečanjem pozornosti nasprotni strani in izpolnjevanjem obljub. Med marketinškim upravljanjem in marketinški odnosi obstajajo določena nasprotja, ki jih ponazarja naslednja razpredelnica:

Preglednica 3.6.: Nasprotja med marketinškim upravljanjem in marketinškimi odnosi

MARKETINŠKO UPRAVLJANJE	MARKETINŠKI ODNOSI
Akcija	Interakcija
Manipulacija	Komunikacija
Neodvisnost	Soodvisnost akterjev
Kompetitivnost	Kooperativnost
Velikost	Omrežja
Nezaupanje	Zaupanje
Prepričevanje	Prilagajanje
Poudarek na racionalnosti	Poudarek na intuiciji
Moč	Reciprociteta

Vir: Jančič, 1996: 179

Izgrajevanje marketinških odnosov v športu je zaradi vseh njegovih lastnosti (tradicija, pripadnost, povezanost potrošnikov, emocionalnost, negotovost, spontanost) izredno pomembno. Šport je področje našega življenja, v katerem igrajo identifikacija in emocije

veliko vlogo, poleg tega je prisotna precej visoka stopnja interakcije, zaradi česar je vzpostavljanje in ohranjanje odnosov na relaciji športna organizacija–potrošnik ključnega pomena. Interakcija med ponudniki športnih storitev ali produktov, torej med športnimi organizacijami in potrošniki (mediji, navijači in drugimi deležniki), je precej bolj izrazita kot v nekaterih drugih gospodarskih panogah. Čeprav velike športne organizacije še vedno najprej težijo k dobičku, kljub temu upoštevajo mnenje v prvi vrsti velikega števila navijačev. To je opazno predvsem pri nakupih in prodaji nekaterih igralcev, odpuščanju trenerjev itd. Tako na neki način potrošniki vplivajo na organizacijo oziroma soupravljajo z odnosi.

3.4.3.1 ODNOSI S POTROŠNIKI

Marketing odnosov s potrošniki je veja marketinga, ki v zadnjih letih pridobiva vse večjo veljavo, ker daje velik poudarek ustvarjanju vrednosti potrošnikov. V časih široke ponudbe, razpršenosti ter nelojalnosti potrošnikov je slednji osrednja misel tržno naravnanih podjetij in tudi športnih organizacij. Vrednost potrošnikov je vsota vseh pozitivnih učinkov, ki jih ima podjetje, izdelek ali storitev na zadovoljstvo končnega porabnika. Ustvarjanje vrednosti potrošnika zahteva razumevanje lestvice vrednosti potrošnika in kje so tej lestvici priložnosti za povečanje te vrednosti. Osnovni princip, na katerem temeljijo marketinški odnosi, je *visoka stopnja potrošnikovega zadovoljstva* z odnosom do njega – ne samo z izdelkom ali storitvijo – s čimer je večja možnost, da bo (p)ostal lojalni porabnik. Dolžina trajanja odnosa in dobičkonosnost sta med seboj povezana, zato je tudi možnost, da bo lojalni potrošnik, v našem primeru je to lahko navijač ali simpatizer, zapravil veliko vsoto denarja, večja. Cena »servisiranja« takšnih potrošnikov je tudi do petkrat nižja od pridobivanja novih potrošnikov, ki so bolj pogosto motivirani samo na podlagi cene izdelka ali storitve. Pravkar navedeno potrjuje Grönroosova definicija marketinških odnosov: »Marketing mora vzpostaviti, vzdrževati in pospeševati povezave s potrošniki in drugimi udeleženci na dobičkonosen način, tako da vsi udeleženci uresničijo svoje cilje, ki jih dosežejo z medsebojnimi menjavami in izpolnjevanjem obljub« (Grönroos v Payne in drugi 1998: 3).

Da bi dosegli te cilje in ustvarili superiorno vrednost potrošnika je, treba združiti nekatere procese, ki so bili v preteklosti razpršeni med različne funkcije ali oddelke. Ti elementi so *raziskave in razvoj, ustvarjanje in oblikovanje vrednosti, logistika dostave, izpolnjevanje naročil in »servisiranje potrošnikov«, vključujoč ponakupne storitve*. Poleg tega je nujno potrebno ustvariti verigo vrednosti odnosov. Do nje pridemo z naslednjimi koraki:

- *definiranje vrednosti za potrošnika*, ki z njegovega gledišča vključuje višjo stopnjo kakovosti storitve, višjo zaznano vrednost in nižje stroške,
- *določanje segmentov vrednosti potrošnikov*, s katerim identificiramo skupine, ki delijo podobne preference,
- *oblikovanje sistemov dostave vrednosti* je izredno pomembna faza, ki ne vključuje samo fizične dostave izdelka ali storitve, temveč tudi fleksibilnost odziva na potrošnikove želje, povezovanje logistike med dobaviteljem in potrošnikom, informacijske sisteme itd.,
- *upravljanje in vzdrževanje dostavljenjega zadovoljstva*.

Ob vsem tem ne smemo pozabiti na načelo reciprocitete in simetrije z okoljem, ki ga kot navaja Jančič (1996), lahko dosežemo le z opuščanjem akcijske naravnosti.

Osnovna naloga promocije v športu je povečanje zavedanja in interesa ter posledično potrošnje športnega produkta ali storitve. Mullin in drugi (2000: 216-220) so sestavili različne stopnje potrošnikov, in sicer glede na njihovo porabo športnih produktov in storitev, in jih postavili na različne ravni. Svoj diagram so poimenovali eskalator ali pomične stopnice. Na osnovni stopnji so:

- *nezavedajoči neuporabniki*, ki se ne zavedajo obstoja določenega športnega produkta ali storitve (v nadaljevanju produkta) in ga posledično ne obiskujejo ali uporabljajo,
- *zavedajoči nepotrošnik* se produkta zaveda, toda ta mu po njegovem prepričanju ne prinaša prednosti, ki jih potrošnik išče ali pa potrošnik nima nobenih potreb za tip produkta,
- *medijski potrošnik* se produkta zaveda, vendar ga ne porablja neposredno (ne kupuje ga od ponudnika – športne organizacije), temveč ga konzumira posredno prek medijev,
- *napačno obveščeni nepotrošnik* se produkta zaveda in ga želi konzumirati, vendar ga, zaradi napačne obveščenosti ali napačne zaznave, ki se ponavadi nanaša na ceno obiska, dostopnost in število vstopnic, varnost itd., ne. Pogost vir širjenja napačnih informacij so govorice prijateljev ali sorodnikov. Tak potrošnik ponavadi konzumira produkt prek medijev.

Promocijski napor in stroški so za pomik obstoječih potrošnikov po eskalatorju navzgor nižji kot tisti, ki jih moramo porabiti, da nepotrošnike sploh spreobrnemo v direktne potrošnike in jih postavimo na eskalator. Vendar se moramo zavedati, da je odziv obstoječih potrošnikov

veliko verjetnejši in večji kot pri nezainteresirani in potrošniški javnosti, razen če niso obstoječi potrošniki s produktom zasičeni. »Obstoječi potrošniki pa so pomembni tudi zaradi dejstva, da so to naši najboljši prodajalci, kajti za večino segmentov športne industrije velja, da na kar 70 odstotkov potrošnikov vplivajo prijatelji ali pomembni drugi. Zato morajo tržniki (vodilni v organizaciji) obstoječe potrošnike neprestano zadovoljevati. Promocijski naporji morajo biti prvobitno usmerjeni v povečevanje interesa obstoječih potrošnikov, kajti več kot imamo porabnikov na vrhu eskalatorja, večji so prihodki športne organizacije« (Mullin in drugi 2000: 216).

Na prvi stopnji eskalatorja so *občasni porabniki*, ki jih lahko opišemo kot porabnike, ki dogodkov ne obiskujejo redno. To so tisti, ki obiščejo določen dogodek prvič, imajo zagotovljen prost vstop, spontani obiskovalci itd. Te ljudi motivirajo najrazličnejši dejavniki, kot so *nasprotnik, vreme, dan v tednu, posebni popusti, posebni dogodki, forma moštva, priložnost za družbeno interakcijo s prijatelji, sodelavci ali sorodniki*, medtem ko *interes za določen šport, oddaljenost dvorane ali stadiona in finančni viri so ali pa niso odločilni dejavniki*. Glede na to, da ti porabniki v povprečju obiščejo dogodek enkrat do štirikrat na leto, jih najlažje potisnemo po eskalatorju navzgor, čeprav se nekaterih enostavno ne da premakniti. Sporočila, ki jih posredujemo so vrednostno naravnana in namigujejo na neki določen dodatek ali bonus. Morajo biti skrbno načrtovana.

Na drugi ravni so *večkratni porabniki*. To so tisti, ki so v povprečju prisotni na 10- do 30 odstotkih dogodkih športne organizacije. Takšnim porabnikom je treba *povečati interes in ovreči razloge za nenakup*. Ponuditi jim je treba različne možnosti konzumacije po različnih cenah z različnimi ugodnostmi. Promocija, usmerjena proti tem porabnikom, mora biti vsebinska in mora hkrati vzpodbujati ponovno potrošnjo.

Na tretji ravni so *stalni porabniki*. To so ljudje, ki so lastniki sezonskih vstopnic. Tem potrošnikom moramo ponuditi vse, kar nudimo porabnikom na spodnjih ravneh, poleg tega mora naša ponudba vključevati še nekaj elementov, ki jih stalni porabniki zaznavajo kot visoko atraktivne oziroma elitne in potrošnikom na spodnjih dveh ravneh niso na voljo. Poudarek je na povečanem *»servisiranju«, gostoljubnosti, udobju (najboljši sedeži), družabnosti, pogosti komunikaciji in medsebojni interakciji, posebnih popustih in dodatnih ugodnostih*. Tak način hkrati privlači večkratne porabnike, da se tudi oni povzpnejo po eskalatorju navzgor.

Obstajajo pa tudi porabniki, ki jih v tej nalogi imenujemo *krti ali prebežniki*, ki so na določeni ravni postali zasičeni, maščevalni in so se postavili na nasprotno stran. To so potrošniki, ki spodbujajo napore in učinkovito realizacijo načrtovanega.

3.5. UPRAVLJANJE Z BAZAMI PODATKOV

»Upravljanje z bazami podatkov je interaktivni pristop k tržnemu komuniciranju, ki uporablja dvosmerne medije, kot so elektronska pošta, telefon, prodajno osebje z namenom pomoči in poglobljanja medsebojnih odnosov s ciljnim skupinami in stimuliranja povpraševanja. Poleg tega skuša biti čim bližje potrošniku tako, da shranjuje, ohranja in nadgrajuje elektronsko bazo podatkov o potrošnikih ter komunikacijskih in komercialnih stikih z namenom izboljšanja prihodnjih stikov« (Stone in Shaw v Fletcher, 1990: 277). Namen baz podatkov ni prodaja, temveč dolgoročni odnosi z obstoječimi in potencialnimi strankami, kar pomeni, da mora športna organizacija ali podjetje poznati svoje potrošnike, in sicer ne le kot del določenega segmenta, temveč veliko bolj podrobno, individualno. Vsak zaznamek o potrošniku mora poleg osebnih podatkov vsebovati še njegove preference, značilnosti, podatke o minulih nakupih in načinu komuniciranja.

Baze podatkov dandanes do neke mere dajejo osnovo marketinškemu delovanju, vendar lahko pričakujemo, da bodo v prihodnosti popolna osnova vsem tovrstnim aktivnostim. Pravilna uporaba informacijske tehnologije in podatkovnih baz precej poveča tržno učinkovitost. Le konstantno marketinško delovanje vzdržuje stopnjo potrošnikove navezanosti, kar seveda ni nič novega, vendar vsako zanemarjanje tega dejstva, povzroča ponudniku ogromne stroške. Stroški servisiranja so, odvisno od panoge, tri- do 15-krat nižji od stroškov pridobivanja novih potrošnikov. Vsaka nova zadovoljitev obstoječega potrošnika da direkten odziv v povečevanju dobička, kajti »marketing podatkovnih baz je instrument, ki lahko zelo natančno identificira potrošnika in se nanj naslavlja individualno ter zelo osebno« (Rohner, 1996: 62). Na ta način ohranjamo in poglobljamo dolgoročne odnose, v veliko pomoč pa nam je tudi pri oceni in prihodnjem marketinškem načrtovanju.

Rohner (1996) navaja štiri korake postavljanja baz podatkov. Najprej moramo identificirati *porabnike naših izdelkov in storitev* – vse večkrat so v baze podatkov vključeni tudi drugi deležniki organizacije – naslednja dva koraka sta *naslavljanje in izvajanje storitev*. Zadnji, četrti korak je *ohranjanje odnosov*, zakaj z dobrim upravljanjem z bazami podatkov bi namreč

morali obstoječim porabnikom prodati več ter povečati delež potrošnikov, ki ga lahko razložimo z Lorenzovo krivuljo. Ta pravi, da 10 odstotkov porabnikov opravi 90 odstotkov vseh nakupov (Rohner, 1996: 62) zaradi česar naj bi še posebno pozornost posvečali temu deležu porabnikov.

Za organizacije, ki uspešno upravljajo z bazami podatkov, Fletcher (1990: 282) našteva naslednje značilnosti:

- *trg je lahko razdeljen v identificirane segmente, ki jih ne moremo doseči neodvisno in učinkovito prek oglaševanja,*
- *zaradi kratkega življenjskega cikla produkta ali storitve moramo zato, da zadržimo kupca prodajati periodično,*
- *spekter njihovih izdelkov ali storitev daje priložnost za navzkrižno prodajo,*
- *omejena prodajna mesta ali težavnost dostopa do potrošnikov,*
- *konkurenca ima znatno višji proračun za oglaševanje,*
- *učinkoviti kanali množičnega oglaševanja niso dostopni.*

Skoraj vsaka športna organizacija ima katero od zgoraj naštetih značilnosti, torej bi z ustrezno uporabo baz podatkov prišla do pomembnih konkurenčnih prednosti, kot so *inkorporacija vseh eksternih stikov in odnosov*, ki jih ima z deležniki; *olajšano ocenjevanje marketinškega potenciala in segmentov*, zaradi česar se lažje odločamo in razdeljujemo sredstva, *boljše načrtovanje direktnega komuniciranja, ustvarjanje dialoga med organizacijo in posameznikom ter zmanjševanje možnosti prebega h konkurenci zaradi povečane lojalnosti*.

3.6. INTERNET

Prvi zametki interneta segajo v konec sedemdesetih, ko je ameriška vlada izdelala projekt, ki bi pomagal njihovim znanstvenikom in raziskovalcem komunicirati med sabo. Svoj razcvet pa je doživel šele v zadnjih desetih letih, ko so izumili njegovo novo multimedijsko verzijo – svetovni splet (www – World Wide Web). Internet in informacijska tehnologija sta s svojo izredno hitro rastjo precej spremenila način življenja, razmišljanja, komuniciranja, iskanja informacij itd.

Komuniciranje prek interneta in elektronske pošte je že povsem univerzalno in usklajeno, zato je tudi možnost ciljanja in dostopa do natančno določenih segmentov trga večja. Zaradi možnosti interaktivenga komuniciranja in direktnega odziva potrošnikov je lahko stopnja

uspešnosti še toliko višja. Kot drugo pa takšna uporaba omogoča dialog s potrošnikom ter posledično nastanek medsebojnega odnosa, ki lahko le še okrepi potrošnikovo prepričanje, da je se je pravilno odločil in da bo ponudba iz istega vira tudi v prihodnje zagotavljala enako stopnjo zadovoljstva. Hkrati bo potrošnik brez zadržkov pripravljen izraziti nezadovoljstvo, s čimer bo podjetje dobilo informacije, ki so pomemben del procesa nadzora in vrednotenja komunikacijskega načrta.

Internet je odprl nove možnosti razvoja in prisotnosti na globalnem trgu, kjer se posameznikom in majhnim podjetjem ali organizacijam odpirajo enake priložnosti kot velikim podjetjem. Praktično vsi subjekti, ki komunicirajo, so se morali prilagoditi spremembam, ki jih je v vsakdanje življenje vnesel internet. Za podjetja in organizacije je to pomenilo krajše življenjske cikle produktov, večjo mobilnost delovne sile, večjo prilagodljivost konkurence, globalizacijo, nove potrebe in preference in še bi lahko naštevali. A ne glede na spremembe in prilagoditve je internet postal učinkovito orodje tržnega komuniciranja, ki je v veliko pomoč tržnikom na strani organizacije in seveda vsem deležnikom na drugi strani. Tržniki si lahko z internetom pomagajo na različne načine (Smith 1995: 536, 537):

- *tržne raziskave* (pridobivanje informacij o trgu, konkurenci, potrošnikih, zbiranje idej, ki nižajo stroške, pridobivanje mnogih drugih informacij),
- *ustvarjanje baz podatkov*,
- *razvoj novih izdelkov* (zbianje novih idej, izdelava proizvodov »po meri«),
- *interna komunikacija* (intranet, ekstranet),
- *zmanjševanje stroškov* (tisk in distribucija, elektronska pošta, komuniciranje s potrošniki, vir prihodkov),
- *distribucija in prodaja izdelkov ter storitev*,
- *prodaja in nakup izdelkov ter storitev*,
- *promocija* (prisotnost na medmrežju, interaktivno oglaševanje, kreativna uporaba pokroviteljstva, pospeševanje prodaje, merchandising, odnosi z javnostmi, direktni marketing).

Pickton in Broderickva (2001: 230, 231, 232) pa ne pozabljata niti na osnovne prednosti, ki so postale že povsem ustaljene: *elektronska pošta in prenos datotek, brskanje in iskanje informacij, komuniciranje v realnem času ter nalaganje in predstavljanje informacij*.

Medtem ko Smith in Pickton ter Broderickova podajajo možnosti uporabe interneta, pa Herlitzer (1999: 431, 432) navaja, katere kategorije mora vsebovati internetna stran športne organizacije:

- personalizirana sporočila za javnost,
- datumi in urniki tekem ali posebnih dogodkov,
- vodnik za medije skupaj z najnovejšimi dopolnitvami,
- statistiko (statistični rekordi in aritmetične sredine dosežkov),
- zadnje rezultate;
- primerjave med sezonami;
- povzetki prejšnjih in datumi prihajajočih novinarskih konferenc;
- podatke o kontaktnih osebah in vseh možnostih komuniciranja z njimi,
- medijske objave ali njihove povzetke,
- aktualne izjave igralcev, trenerjev in drugih zaposlenih,
- informacije, ki jih posreduje panožna zveza.

Zgoraj navedene kategorije so namenjene predvsem medijem, medtem ko nikakor ne smemo pozabiti na navijače, ki so ponavadi najbolj množični podporniki – deležniki športne organizacije, zato zanje Herlitzer (1999: 433) dodaja še naslednje kategorije: *informacije o možnostih nakupa vstopnic, fotografije igralcev, trenerjev in drugih zaposlenih, življenjepise igralcev in vodstva, rezultate anket in raziskav, prodajo licenčnih izdelkov, individualne elektronske naslove, obrazec za predloge in pritožbe, urnik televizijskih prenosov, urniki uradnih fotografiranj in podpisovanj ter vodenih ogledov, »fun« klub, nagradne igre in premije, periodične publikacije, vesti, novice in intervjuji.*

Na tem mestu sem nekoliko podrobneje predstavil možnosti interneta, nikakor pa ne smemo pozabiti na druge medije »cybermarketinga« kot ga poimenujeta Pickton in Broderickova (2001: 223): *multimedijo, računalniško animacijo in virtualno realnost, medija, kot sta CD ROM/DVD, ter digitalno in interaktivno televizijo.* Medtem ko je razvoj slednje še v povojih, pa prve tri medije podjetja in organizacije učinkovito uporabljajo. Glede na spremembe načina življenja, na katere je v zadnjih desetih letih vplival, lahko pričakujemo, da bodo novi digitalni mediji pomembno vplivali tudi na tržne komunikacije.

4. ŠTUDIJA PRIMERA – RK CELJE PIVOVARNA LAŠKO

4.1. RAZVOJ ROKOMETNE IGRE

Začetki rokometnega športa segajo v prva leta prejšnjega stoletja, ko so se na Danskem, v Nemčiji in na Češkem pojavile podobne različice te igre. »Veliki rokomet, kot posebna oblika rokometnega športa, se je začel igrati leta 1915 v Nemčiji. Igra so zasnovali po pravilih torballa (različica rokometnega športa, op.p.), Leta 1917 so zapisali pravila in tako je veliki rokomet dobil svojo končno obliko« (Šibila, 1999: 12). Rokomet so leta 1926 najprej sprejeli v Mednarodno amatersko atletsko zvezo, dve leti kasneje pa je bila ustanovljena še Mednarodna rokometna zveza. Leta 1936 so na olimpiadi v Berlinu rokometarji prvič nastopili na olimpijskih igrah, dve leti pozneje pa je že bilo prvo svetovno dvoransko prvenstvo, kajti v tem obdobju sta se igrala tako velik kot mali rokomet. Čeprav je bilo že pred II. svetovno vojno nekaj poskusov igranja rokometnega športa, je v slovenskem prostoru šele konec štiridesetih prišlo do večjega napredka te igre. Prva društva so ustanovili v Celju, Mariboru, Murski Soboti, Lendavi in na Ptujju. Hkrati so nastale ekipe v Ljubljani in Kranju. Leta 1950 so ustanovili Rokometno zvezo Slovenije. Sredi petdesetih je mali rokomet zaradi dinamičnosti, atraktivnosti in zanimivosti povsem izrinil velikega. »Zlasti velik napredek je bil dosežen po letu 1958. V tem času je bil izdelan tudi perspektiven načrt nadaljnjega razvoja slovenskega rokometnega športa, ki je postavil organizacijske temelje in podrobno shemo sistema tekmovanja od najnižje (v takratnih občinah) do najvišje (takratna republiška liga) stopnje« (Šibila, 1999: 14).

4.1.2. USPEHI SLOVENSKEGA ROKOMETA

V okviru Jugoslavije so slovenski klubi dosegli nekatere vidne uspehe, najuspešnejša pa sta bila Slovan in Celje. Po osamosvojitvi je sledilo nekaj vidnih uspehov. Leta 1993 je moška reprezentanca osvojila bronasto medaljo na sredozemskih igrah, leta 1994 pa se je prvič uvrstila na evropsko prvenstvo ter leto kasneje še na svetovno. Leta 2000 se je slovenska moška reprezentanca kot prva med kolektivni športi udeležila olimpiade v Sydneyju in zasedla 8. mesto. Do zdaj so rokometarji trikrat nastopili na svetovnih in štirikrat na evropskih prvenstvih. Največji uspeh je 5. mesto na EP na Hrvaškem. Tudi ženska reprezentanca se zadnja leta redno uvršča na največja tekmovanja.

V klubskem rokometu je največji uspeh dosegla ekipa Krim Eta Kotex, ki je leta 2001 osvojila naslov evropskih klubskih prvakinj. RK Celje Pivovarna Laško se je petkrat uvrstil v polfinale lige prvakov, dvakrat so se v polfinale evropskih pokalov uvrstile Mobitel Prule 67, po enkrat pa Gorenje in Prevent.

4.1.3 TRENDI RAZVOJA ROKOMETA V SVETU

Rokomet se na najvišji kakovostni ravni igra v Evropi. V preteklosti so najuspešnejše države praviloma prihajale z območja vzhodne Evrope (Rusija, Jugoslavija, Romunija, Vzhodna Nemčija), medtem ko se je v začetku devetdesetih začel prodor Švedske, Francije, Španije, Hrvaške, Nemčije. Kakovostni vrh se je razširil predvsem zaradi popularizacije klubskega rokometu. Ta je najbolj izrazita v Nemčiji in Španiji. Obe ligaški tekmovanji po kakovosti, predvsem pa po organiziranosti, tržni zanimivosti in posledično visokih vložkih precej odstopata od drugih držav, saj precej presegata organiziranost Evropske rokometne organizacije – EHF, predvsem pa Svetovne rokometne organizacije IHF

4.2. ZGODOVINA KLUBA

Rokometni klub Celje Pivovarna Laško (v nadaljevanju CPL), ki je naslednik rokometne sekcije športnega društva Kladivar, ima več kot 50-letno zgodovino. S tem ga uvrščamo med najstarejše rokometne klube v Sloveniji. Ustanovili so ga celo prej kot Rokometno zvezo Slovenije. »Prva rokometna tekma je bila v Celju odigrana že leta 1942, po II. svetovni vojni pa je med vsemi športi najprej oživela prav "hazena" ali veliki rokomet. Leto 1946 zato tudi uradno štejemo kot začetek organiziranega igranja rokometu v Celju. Prvo republiško prvenstvo v velikem rokometu se je v konkurenci šestih ekip začelo leta 1949, prvi naslov pa so Celjani osvojili brez poraza in nato v prvenstvu zmagali še štirikrat zapored« (<http://www.rk-celje.si>). Sredi petdesetih let je zanimanje za rokomet počasi upadalo, vendar je v Celju do ločitve med malim in velikim rokometom prišlo precej kasneje kot drugje v Sloveniji. Leta 1961 se je začel vzpon Celjanov v malem rokometu. Po uspešnem nastopanju v mladinski konkurenci – štirikrat so postali mladinski prvaki Slovenije – so leta 1965 prvič osvojili slovenski pokal, leto kasneje pa postali republiški prvaki in se po uspešnih kvalifikacijah uvrstili v I. zvezno jugoslovansko ligo. V naslednjih desetih letih so se selili med slovensko republiško ter I. in II. zvezno jugoslovansko ligo. Leta 1976 so prvič zaigrali v

novi dvorani Golovec - v njej igrajo še danes – v kvalifikacijah za vrnitev v najelitnejšo konkurenco. V obdobju do leta 1980 so trikrat nastopili v finalu jugoslovanskega pokala. V celjskem rokometnem klubu so že v tem obdobju dajali velik pomen vzgoji lastnega kadra, zato ne čudi dejstvo, da so njihovi mladinci »leta 1977 prvič postali jugoslovanski klubski prvaki, nato ta uspeh ponovili še v letih 1979, 1980 in 1982 ter osvojili pet naslovov »viceprvakov (1976, 1978, 1981, 1987 in 1988)« (<http://www.rk-celje.si>). Leta 1978 je pokroviteljstvo nad klubom prevzela delovna organizacija Aero, ki je klubu ostala ob strani vse do danes, čeprav so se vložki skozi leta precej spreminjali. Sredi osemdesetih, ko so rokometišči Aera Celje igrali večinoma v II. zvezni jugoslovanski ligi, se je začel velik vzpon celjskega kluba. Leta 1990 je novi sponzor kluba postala Pivovarna Laško, kar je odločilno vplivalo na vse prihodnje uspehe. V sezoni 1990/91 so se zadnjič formalno uvrstili v I. jugoslovansko ligo, toda zaradi razpada Jugoslavije tam niso zaigrali. Leta 1991 je klub dobil Bloudkovo nagrado. V zadnjih enajstih letih so rokometišči CPL kar desetkrat suvereno osvojili naslov državnih in pokalnih prvakov ter poleg tega še 17 naslovov v mlajših selekcijah. »Tudi v Evropi je kozorog - rokometišč vedno bolj poznan in priznan ne le v članski, temveč tudi v drugih selekcijah! Prvo sezono v Evropskem pokalu državnih prvakov (v nadaljevanju EP DP) so Celjani začeli leta 1992 v predkolu in zaradi izpada v 1. kolu proti staremu in novemu evropskemu prvaku Zagrebu tudi naslednje leto. To sezono (1993/94) so končali v Evropski ligi prvakov (7.–8. mesto) ter nato po dveh slabših evropskih sezonah in izpadu v 2. kolu EP DP posegli v sam vrh evropskega klubskega rokometišča ter se v sezonah 1996/97, 1997/98, 1998/99, 1999/2000 in 2000/01 petkrat zapovrstjo uvrstili v polfinale med štiri najboljše ekipe v Evropi, kjer so trikrat izpadli z aktualnim evropskim prvacom Barcelono, enkrat proti Zagrebu in San Antoniu. Tudi mlajše selekcije (mladinci, kadeti ter starejši in mlajši dečki) so osvojile nekaj pomembnih mednarodnih turnirjev (Dunaj, Göteborg, Frankfurt, Veszprem itd.) in kot krono vsega naslov evropskih kadetskih prvakov leta 1996 na Partille Cup v Göteborgu« (<http://www.rk-celje.si>). V letih od nastanka Slovenije je za slovensko reprezentanco nastopilo več kot 20 igralcev v članski kategoriji, 22 igralcev v mladinski in 19 v kadetski kategoriji.

Vsi zgoraj navedeni podatki pričajo o tem, da je RK CPL daleč najuspešnejši slovenski športni klub z več kot 50-letno tradicijo in vrhunskimi rezultati, ki še posebno izstopajo v zadnjih desetih letih.

4.3. ORGANIZIRANOST IN FINACIRANJE RK CELJE PIVOVARNA LAŠKO

Rokometni klub Celje Pivovarna Laško je organiziran v skladu z zakonom o društvih, kar je jasno definirano tudi s zadnjim statutom, ki ga je zbor kluba kot najvišji organ kluba sprejel dne 12. septembra leta 1996. Status kluba je jasno določen v prvih dveh členih statuta, ki sta del 1. poglavja - Splošne določbe (statut, RK CPL, 1996: 1):

1. člen

Ime društva je Rokometni klub Celje PIVOVARNA LAŠKO (v nadaljnjem besedilu: klub). Klub je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki so se povezale z namenom druženja, izmenjave izkušenj in strokovnih informacij s področja rokometnega športa.

2. člen

Klub deluje pri razvijanju, napredku in krepitvi rokometna v Celju. Klub je nosilec razvoja rokometna v Celju kot tudi v celotnem slovenskem prostoru.

Klub združuje mlajše in starejše dečke, kadete, mladince ter člane, jih usmerja k aktivnemu igranju rokometna, razvoju, napredovanju in k popularizaciji rokometne igre.

Po klubskem statutu ima klub naslednjo organizacijsko strukturo oziroma organe: zbor, predsednika, upravni odbor, gospodarski odbor, organizacijski odbor, direktorja, tajnika, disciplinsko komisijo, strokovno tehnično komisijo, nadzorni odbor in zbor aktivnih igralcev. Mandatna doba vseh organov kluba je štiri leta.

Skupno število članov kluba je 171. 130 je igralcev, 51 pa je strokovnih delavcev, katerih funkcije so razdeljene v preglednici 4.7. na strani 64:

Preglednica 4.7.: Število in status strokovnih sodelavcev

VRSTA DELAVCEV	ŠTEVILO DELAVCEV, KI DELO OPRAVLJAJO			
	PROSTOVOLJNO	HONORARNO	PROFESIONALNO	SKUPAJ
vaditelji (1. stopnja)		1		1
učitelji športne panoge (2. stopnja)				
trenerji (3. stopnja)		7		7
diplomanti FŠ		7		7
Sodniki				
medicinski delavci		3		3
Menedžerji				
administrativni delavci			1	1
Direktorji		1	1	2
tehnični delavci	4	3		7
Funkcioniranci	21			21
Drugi		2		2
SKUPAJ				51

Poleg strokovnih delavcev je petnajst igralcev zaposlenih profesionalno, pet pa po pogodbi.

Za nemoteno delovanje in poslovanje kluba so najpomembnejši upravni, gospodarski in organizacijski odbor. Člani kluba lahko delujejo v več odborih hkrati. V 31. členu statuta (statut RK CPL, 1996: 7, 8) RK CPL so navedene pristojnosti in naloge upravnega odbora, od katerih navajamo tiste, ki so za diplomsko delo pomembne:

- sprejema pravilnik o nagrajevanju igralcev, trenerjev in drugih članov kluba in ga spreminja,
- odloča o sklepanju in prekinitvah pogodb z igralci, trenerji in drugimi fizičnimi ter pravnimi osebami,
- pripravi predlog finančnega načrta,
- potrdi zaključni račun, ki ga pripravi računovodski servis,
- zagotavlja finančna sredstva, potrebna za realizacijo sprejetih programov,
- skrbi za materialno in finančno poslovanje kluba,
- odloča o opravljanju gospodarske dejavnosti kluba.

Upravni odbor, ki šteje devet članov, se mora na rednih sejah sestati najmanj enkrat na mesec. Pomembno vlogo ima tudi petčlanski gospodarski odbor, ki skrbi za izvedbo programa kluba, sodeluje z agencijo za trženje, skrbi za zagotovitev dodatnih sredstev, ki so potrebna za nemoteno delovanje kluba, ter za pridobivanje dodatnih pokroviteljev. Organizacijski odbor je operativno izvršilni organ kluba, sestavlja pa ga sedem članov, ki skrbijo za sodelovanje z drugimi klubi, združenji in organizacijami ter organizacijo tekmovanj in nemoteno izvedbo.

V RK CPL so pri vodenju oziroma nemotenem delovanju kluba najbolj izpostavljene funkcije direktorja, ki vodi poslovanje kluba, skrbi za zakonito in pravilno delovanje kluba, skrbi za uresničevanje sklepov zbora in upravnega odbora, skrbi za pripravo gradiv, ki so potrebni za delo organov kluba, in predlaga sistemizacijo delovnih mest kluba. Športni direktor skrbi za nemoteno delovanje strokovnega kadra in koordinacijo med trenerji, spremlja trende v rokometu, bdi nad tekmovalnim razvojem in vzgojo igralcev v klubu, koordinira sodelovanje s športno šolo, išče za klub zanimive igralce (v Sloveniji in tujini) ter spremlja njihov razvoj, predlaga prihod novih igralcev v klub in sodeluje pri sestavi ekip ter tako na neki način skrbi za dolgoročni tekmovalni razvoj kluba. »Vloga športnega direktorja je v svetu izjemno pomembna, saj predstavlja določeno vez med tistimi, ki vodijo poslovanje klubov ter strokovnim in igralskim kadrom na drugi strani. V Sloveniji je vloga športnega direktorja precej nerazvita, v povojih. Tudi pri nas se sproti učimo. Na srečo smo v nenehnem stiku s tujimi klubi od katerih lažje pridobivamo izkušnje« (izjava Ivezič, 2003). Nazadnje je tukaj še tržnik, ki hkrati vodi tudi odnose z javnostmi. O njegovem delu bom spregovoril v nadaljevanju. Od teh treh je redno zaposlen le direktor kluba.

4.3.2. FINANCIRANJE RK CPL

Kot sem dejal že v uvodu študije primera EHF, krovna evropska roketna organizacija žal ne sledi trendom v športu. Njeno delovanje je relativno neprilagodljivo, spreminjanje tekmovalnih sistemov, ki bi bili tržno bolj zanimivi tako za klube kot gledalce, je preveč počasno, sistem nagrajevanja in financiranja je nedorečen, skratka, EHF nikakor ne more slediti razvoju tega športa v posameznih državah. Daleč najbolj razviti državi tako po tekmovalni zanimivosti kot tržni učinkovitosti sta Španija in Nemčija. RK CPL je sredi devetdesetih finančno še lahko sledil najboljšim evropskim klubom, leta 1998 pa je začel zaostajati. Medtem ko v Celju proračun ostaja enak oziroma se zmanjšuje, se pri največjih

evropskih klubih precej povečuje. Danes je ponekod (Kiel, Magdeburg, Flensburg, Lemgo, Barcelona, San Antonio, Montpellier) že več kot trikrat višji. Seveda pa imajo ti klubi poleg sponzorstev velike prihodke od prodaje vstopnic, televizijskih pravic, licenčnih izdelkov in ponekod tudi od lokalne skupnosti. Poglejmo, iz katerih virov se financira RK CPL. V statutu so dohodki kluba določeni v 49. členu in opredeljeni kot *članarina in vpisnina, darila in volila, prispevki sponzorjev in donatorjev, javna sredstva, dohodki od prireditelj, dohodki od reklam in ekonomske propagande, drugi dohodki*. V 50. členu mora klub ustvarjeni presežek, ki izvira iz dejavnosti kluba, porabiti v skladu z nameni in cilji kluba za izvajanje dejavnosti, za katero je bil ustanovljen (statut RK CPL, 1996: 13). V odstotkih bi proračun kluba razdelil takole:

- generalni pokrovitelj v sodelovanju s poslovnimi partnerji podjetja – 60 odstotkov,
- trženje agencije Biro A – do 20 odstotkov,
- drzga pokroviteljstva in donatorstva – do 10 odstotkov,
- vstopnina – do 10 odstotkov,
- televizijske pravice – do 2 odstotka,
- prihodki od ministrstva za znanost, šolstvo in šport – do 4 odstotke,
- nagrade Evropske rokometne zveze – do 1 %

Podatki niso reprezentativni in ne izhajajo iz bilance stanja kluba, temveč so približek, ki ga je v intervjuju podal direktor CPL g. Vlado Privšek ob predpostavki, da se je klub uvrstil v polfinale Lige prvakov (op. a.).

V Sloveniji ne poznamo prakse uradne objave podatkov o prihodkih klubov in plačah igralcev ter trenerjev. V Evropi in ZDA je to ustaljena praksa, vendar pa med prvimi povsem transparentno poslovanje uvaja Evropska nogometna zveza (UEFA). Slednja bo vse, ki ne bodo izpolnjevali njenih zahtev, sama ali prek nacionalnih zvez strogo kaznovala. »Pričakujemo, da bomo že naslednje leto objavili podatke o proračunu, plačah igralcev in trenerjev. Tudi na tem področju želimo biti prvi v Sloveniji,« pravi g. Vlado Privšek, direktor CPL. Na neki način naj bi tudi privabili več zanimanja gledalcev, ključna pa naj bi bila predpostavka, da CPL ob veliko manjših finančnih dohodkih glede na bogate evropske klube zagotavlja podobno kakovost.

4.4. VIZIJA IN TEMELJNE STRATEŠKE USMERITVE RK CELJE PIVOVARNA LAŠKO

»Finančno na evropskem trgu že dolgo nismo več konkurenčni. Bogati klubi v veliki večini kupujejo že narejene igralce, ki dosegajo ceno tudi več kot 300.000 evrov na sezono. Mi se s tem nikakor ne moremo meriti,« razlaga Privšek (izjava Privšek, 2003), medtem ko športni direktor Slavko Ivezič dodaja »V najrazvitejših državah ni prav veliko klubov, ki bi se ukvarjale z lastno produkcijo igralcev, naša rokometna šola pa je izredno razvita. Na neki način je to naša konkurenčna prednost. Po desetih osvojenih naslovih je prišlo do padca. Izgubili smo primat v Sloveniji in prvič po dolгих letih nismo dosegli tekmovalnih ciljev, zato smo se odločili za menjavo generacij, ki je bila za nekatere boleča in tudi v medijih ne najbolje sprejeta. Zato smo se odločili za prenovitev naših strateških usmeritev, medtem ko vizija in cilji ostajajo isti« (izjava Ivezič, 2003).

4.4.1. VIZIJA

»RK CPL bo še naprej športni kolektiv, ki si bo prizadeval h konstantnemu napredku. Tudi v prihodnosti želimo ostati najuspešnejši slovenski klub v kolektivnih športih. Še naprej bomo izpopolnjevali organiziranost kluba, težili bomo k večji uveljavitvi rokometu v Sloveniji in Evropi, naš cilj pa ostaja osvojitve enega izmed evropskih pokalov. Do uspeha želimo priti s pošteno, privlačno in kakovostno igro, s katero bomo skušali zadovoljiti potrebe in želje naših pokroviteljev, medijev, navijačev in gledalcev. Z vsemi našimi podporniki bomo tudi v prihodnosti gojili dobre odnose in jih skušali še poglobiti« (izjava Privšek, 2003).

4.4.2. POSLANSTVO

RK CPL razvija, krepi in stremi k napredku rokometu v Celju. Klub je nosilec razvoja rokometu v Celju kot tudi v vsem slovenskem prostoru, hkrati ga promovira kot enega najuspešnejših slovenskih športov. Na vseh področjih svojega delovanja skuša izpolniti zadane cilje in dosegati uspešno medsebojno sodelovanje. Sledi zahtevam ter pričakovanjem svojih javnosti in deluje v koraku s časom. S svojim delovanjem sega na področje:

- *igralcev*, ki so največja vrednost in kapital kluba, zato skrbijo za njihov razvoj v smislu doseganja vrhunskih rezultatov in razvijanja v celovite osebnosti,

- *strokovnih delavcev*, ki jim zagotavljajo strokovno usposobljenost ter možnost spremljanja sodobnih trendov s področja treniranja in fizične priprave, pedagoškega dela, športne medicine, športne masaže in rehabilitacije,
- *pokroviteljev*, katerim z vrhunskimi rezultati skušajo vrniti vložke in si prizadevajo za izgradnjo trdnega, medsebojnega partnerskega odnosa,
- *medijev*; prizadevajo si za dolgoročno uspešno sodelovanje, zato jim zagotavljajo hitre in točne informacije,
- *podpornikov in navijačev*; njihovo zadovoljstvo je osnovno vodilo, zato se zavzemajo za čim višjo raven kakovosti in skušajo zadovoljevati potrebe in želje ljubiteljev tega športa.

4.4.3. CILJI IN TEMELJNE STRATEŠKE USMERITVE RK CELJE PIVOVARNA LAŠKO

Temeljna strateška usmeritev RK CPL je *dolgoročna organizacijska, finančna, kadrovska in rezultatska uspešnost*. Na področju doseganja vrhunskih športnih rezultatov želijo biti najboljši v Sloveniji in Evropi. »V preteklosti smo najboljše igralce večinoma kupovali, vendar smo v zadnjem letu racionalizirali poslovanje in naše osnovno vodilo v prihodnosti bo proizvodnja lastnih igralcev, kajti na trgu vrhunskih igralcev se s konkurenco ne moremo več meriti. Zagotoviti moramo pogoje, v katerih bo igralec ostal pri nas čim dlje, potem pa mu bomo skušali urediti podpis pogodbe s čim bolj uglednim in bogatim klubom. Poleg tega nam ostane, da spremljamo mlade igralce iz Slovenije in predvsem z območja vzhodne Evrope, podpišemo z njimi pogodbe in jih do konca izoblikujemo. To je sicer težja pot, kajti v igralca vlagaš več let, tudi desetletje, potem pa ti ga finančno močnejši klubi brez težav odkupijo. Vložek se redko kdaj v celoti povrne« (izjava Ivezič, 2003).

Prav tako si prizadevajo za dolgoročne pokroviteljske odnose in pogodbe, s katerimi lažje načrtujejo prihodnost in izboljšujejo delovanje športne organizacije na kadrovskem, finančnem in organizacijskem področju. Cilji v RK CPL ostajajo enaki. Čim uspešneje nastopanje v vseh selekcijah, doseganje vrhunskih rezultatov, še vedno pa niso opustili misli na naslov v enem od evropskih pokalov.

4.5. TRŽENJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE V RK CELJE PIVOVARNA LAŠKO

Kot smo lahko videli pri modelu financiranja, ki ga prakticirajo v klubu, večji del pokroviteljskih sredstev zagotovi generalni pokrovitelj Pivovarna Laško skupaj s svojimi poslovnimi povezavami in partnerji. Od sezone do sezone je odstotek sredstev različen, giblje pa se okoli 60 odstotkov. Kot smo videli, do 20 odstotkov zagotovi agencija Biro A, čigar lastnik je Rado Pantelič, ki vodi marketing in odnose z javnostmi. RK CPL kot klub, ki dosega vrhunske rezultate, je športna organizacija, ki trži svoje storitve. Glavna storitev so rokometne tekme, vendar si v klubu prizadevajo za dolgoročne pogodbe in ne le za posamezne tekme, ki je kot posamezna storitev dražja. Pri trženju klubskih storitev sodeluje več ljudi, in sicer predvsem, ker »v slovenskem prostoru večinoma še vedno nismo sprejeli evropskih standardov, kjer se podjetja odločajo za strateško vlaganje na podlagi nekaterih kazalcev, kot so medijska pokritost, gledanost televizijskih prenosov, priklic blagovnih znamk na oglasnih tablah ob igrišču, doseganje vrhunskih rezultatov. Vse prevečkrat podjetja namenjajo denar zaradi naklonjenosti posameznikov v vodstveni strukturi do določenega športa ali katere druge interesne dejavnosti, poznanstev in podobnih dejavnikov. Potrebno je ogromno lobiranja,« (izjava Pantelič, 2003).

V RK CPL poslovno sodelujejo z Radiom Fantasy, medijsko hišo NT&RC in Televizijo Celje. Poleg tega so imeli v preteklosti več kot 10 prenosov na nacionalni televiziji, nekaj prenosov tujih televizij, več kot 50 radijskih odnosov na sezono. Med drugim so v sezoni 1997/98 naredili tudi raziskavo gledanosti tekem evropske lige ter priklica oglasov ob igrišču v sodelovanju z marketingom TV Slovenija in podjetjem Gral Iteo. »Delež gledalcev najbolj gledane tekme (CPL:Badel Zagreb 1862) je bil kar 41-odstoten (gledanost 25-odstotna). Le redko pa je padel pod 25 odstotkov. Priklic oglasov ob igrišču je bil enak priklicu televizijskih oglasov med tekmo. To je informacija, ki bi morala biti za pokrovitelje izredno zanimiva, vendar se večkrat zgodi, da jim nič ne pomeni« (izjava Pantelič, 2003). Na rokometnih tekmah klub ponuja pokroviteljem naslednje oblike oglaševanja:

- na oglasnih tablah ob igrišču,
- na igrišču (parket),
- oglaševanje na dresih igralcev (majice in hlačke),
- oglaševanje na omelu za čiščenje parketa,

- zvočne oglase,
- razdeljevanje letakov.

Poleg tega se lahko pokrovitelji pojavljajo z oglasi, imeni ali logotipi v *vseh klubskih publikacijah in na spletnih straneh*. Trženje televizijskih pravic prinaša precej nižje dohodke, kot bi morda pričakovali, zato ta razmerja urejajo sproti, medtem ko je trženje izdelkov (kape, šali dresi, majice) nekoliko onemogočeno zaradi nepridobitne usmeritve kluba. »V preteklosti smo že poskušali s prodajo naših izdelkov, vendar smo imeli težave z inšpekcijo,« razlaga Pantelič in dodaja, da je do teh izdelkov vseeno mogoče priti, vendar predstavljajo prihodki zanemarljiv del proračuna. S svojimi aktivnostmi promovirajo roket v Celju in Sloveniji, v evropskem prostoru pa skrbijo za večjo prepoznavnost države in tudi svojih pokroviteljev. Posameznih igralcev posebej ne tržijo, obstaja možnost pa možnost sponzoriranja posameznega igralca.

»Tržno komuniciranje pri nas je integrirano, kajti gre za delo enega človeka, ki z različnimi orodji posreduje ista sporočila,« (izjava Pantelič, 2003) pravi tržnik in vodja odnosov z javnostmi Rado Pantelič. V RK CPL pred sezono upravni odbor v sodelovanju z njim določi glavne komunikacijske cilje. Ti so ponavadi vsako sezono podobni:

- povečati zanimanje za roket v Celju in širši okolici,
- povečati obiskanost tekem državnega prvenstva in pokala,
- povečati identifikacijo posameznih subjektov s klubom.

Prepoznavnost kluba v regiji je na zelo visoki ravni, prav tako tudi v slovenskem prostoru. V ožji rokometni javnosti pa so prav tako zelo dobro znani in priznani, kar kažejo tudi vabila na mnoge turnirje po vsej Evropi, ki so praviloma pred začetkom sezone meseca avgusta. Tudi interes za tekme evropskega pokala je zelo velik, prav tako obisk, saj so bile vse vstopnice v dvorani Golovec, ki uradno sprejme 2500 gledalcev, na vseh evropskih tekmah razprodane. Vendar pa priznava, da te cilje v prvenstvu težko uresničujejo, ker je veliko odvisno tudi od kakovosti posameznih tekmecev, ki so praviloma na nižji ravni, zaradi česar niso tako zanimivi. Obiskovalci športnih dogodkov so pač navajeni le na vrhunske nasprotnike. V domačem prvenstvu lahko dvorano napolnijo le na tekmi proti ljubljanskemu nasprotniku Mobitel Prulam 67.

V preteklosti se niso posebno posvečali posameznim ciljnim skupinam, vendar bi radi v prihodnosti predvsem bolj animirali dijake in študente ter družine.

4.5.1. ODNOSI Z JAVNOSTMI

V RK CPL menijo, da imajo odnosi z javnostmi pomembno vlogo pri izpolnjevanju svojih ciljev. Z njimi skušajo vplivati na naklonjenost posameznih javnosti in z dvosmerno komunikacijo maksimalizirati njihovo zadovoljstvo, hkrati pa so vse aktivnosti podpora za doseganje drugih ciljev kluba, ki smo jih že navedli. Podpirajo in širijo filozofijo športne organizacije. Odnosi z javnostmi obsegajo:

- svetovanje vodstvu kluba,
- komunikacijo z javnostmi,
- usklajevanje izboljševanje odnosov med zaposlenimi, trenerji, igralci, vodstvom in mediji,
- preprečevanje in reševanje spornih situacij predvsem z mediji in pa tudi z drugim okoljem,
- utrjevanje odnosov med pokrovitelji in klubom,
- organizacija tekem in drugih medijsko podprtih ali internih dogodkov.

Za načrtovanje, svetovanje in izvajanje je zadolžena ena oseba, ki tesno sodeluje z drugimi vodilnimi delavci v klubu.

Tehnike internega komuniciranja, ki jih uporabljajo v klubu, so *interne publikacije, sestanki, zaključki in srečanja, informiranje in komuniciranje z elektronsko pošto, komuniciranje prek mobilnih telefonov*. Tehnike eksterne komuniciranja pa so *sporočila za javnost, novinarske konference, fotografija, statistika, bilteni, priprava in izdajanje priložnostih in drugih publikacij*.

Pomembno je tudi svetovanje v kriznih situacijah, ki se ponavadi nanašajo predvsem na komunikacijo z mediji. Predvsem konec lanske sezone je bil za mnoge v klubu stresen, ko je prišlo konfliktnih situacij med igralci in vodstvom kluba, med seboj pa komunicirali preko medijev. »Priznavamo, da se nismo odzvali najboljše in dovolj hitro na nekatere izjave naših bivših igralcev, vendarle pa zamerimo medijem enostransko poročanje« (izjava Privšek,

2003). Zaradi tega so v klubu pripravili osnutke scenarijev za ravnanje v takšnih okoliščinah, ki jih ponavadi rešujejo direktor, športni direktor in predstavnik za odnose z javnostmi.

»Dejstvo je, da na področju športnega marketinga pri nas precej zaostajamo za drugimi državami, poleg tega je velik problem še EHF, ki nima posluha za spremembe, stoji na mestu, namesto da bi se na tem področju skušala približati bolj razvitim športom. Naslednji problem je, da ima večina klubov pri nas finančne težave. Težko in z zamudo zagotavljajo dohodke svojim tekmovalcem in trenerjem, tako za projekte, ki ponavadi zahtevajo relativno visoke vloške, nimajo pa takojšnjih učinkov, nikoli ni denarja. Pri nas smo naredili projekt, kako bi klub in igralce bolj približali ljudem. Vključeval je različne regionalne medije, osebe iz javnega življenja in oglase, nenehno bi se pojavljali na mestih, kjer se ljudje družijo, imeli bi svoj prepoznaven avtobus, trgovino s spominki in še bi lahko našteval, vendar ga zaradi stroškov nismo realizirali. Srečujemo se še z drugimi problemi, kot so denimo dvorane, katerih razsvetljava ne dovoljuje hitrih vklopov in izklopov, zato smo že v začetku prikrajšani za svetlobne efekte, zato pa na drugi strani uveljavljamo zvočne učinke, nastope plesnih skupin in podobne reči, ki animirajo ljudi« (izjava Pantelič, 2003).

4.5.2 INTERNET

V RK CPL posvečajo veliko pozornosti internetu, v katerem vidijo medij, prek katerega lahko učinkovito komunicirajo s svojimi deležniki. Spletna stran je pomemben vir informacij za vsakega posameznika, ki bi želel karkoli izvedeti o dogajanju v klubu. Glavne vsebine, ki jo ponuja internetna stran www.rk-celje.si so:

- predstavitev kluba, uprave, igralcev, strokovnega vodstva,
- zgodovina,
- uspehi in statistike,
- predstavitev pokroviteljev,
- novice (v povprečju je uporabnikom na voljo vsak dan nova novica),
- fotogalerija,
- splošne in rokometne povezave.

Stran je na voljo v angleškem in slovenskem jeziku, pri čemer je slednja precej bolj obdelana in aktualna. Zasnova je precej preprosta, zato je tudi dostop do vseh podatkov takšen. Na

mesec je odprtih od 50.000 do 100.000 strani, odvisno od rezultatske uspešnosti in letnega časa.

V zadnjem delu študije primera sem predstavil še delovanje kluba na področju tržnega komuniciranja. V klubu se zavedajo pomena marketinga in tržnega komuniciranja v smislu uspešnejšega delovanja organizacije, predvsem pa komunikacije s svojimi ciljnim skupinami. Tako na tem področju prenašajo nekatera spoznanja in izkušnje, ki jih pridobivajo v tujini in jih aplicirajo v svojem klubu. Vendar je vse skupaj preveč odvisno od ene osebe, ki sicer sodeluje z drugimi člani vodstvenih struktur kluba, poleg tega je za nekatere projekte premalo finančnih sredstev. Tako torej ne moremo govoriti o strateškem upravljanju tržnega komuniciranja. Kakovost igralskega kadra in športni uspehi vsekakor presegajo uspešnost tržnega komuniciranja, medtem ko je v primerjavi z mednarodno konkurenco to razmerje večkrat obrnjeno. »V Nemčiji, Španiji, Franciji in še kje tvori v vsakem uspešnejšem klubu oddelek za trženje najmanj pet zaposlenih oseb, ki imajo ponavadi na voljo dovolj sredstev za delovanje, medtem ko pri nas zmoremo kvečjemu enega honorarnega sodelavca« (izjava Pantelič, 2003).

4.6. ZAKLJUČEK

V uvodu sem navedel, da je roket sedma športna panoga, prek katere bi podjetja najuspešneje realizirala svoje cilje pokroviteljstva. Bednarik in drugi (1998: 23) ugotavljajo, da so od rokometu bolj zanimivi alpsko smučanje, košarka, nogomet, atletika, tenis in avtomobilizem. V zadnjih treh panogah, ki so v svetovnem prostoru medijsko in marketinško izredno pokrite, slovenska podjetja kot sponzorji dogodka zaradi visokih finančnih vložkov skoraj ne morejo zraven, kot pokrovitelji reprezentance pa se premalo pojavljajo v medijih. Preostane jim pokroviteljstvo najboljših tekmovalcev, ki jih v danem trenutku zelo malo. Te športne panoge v Sloveniji, zaradi nerazvitosti (avtomobilizem) ali v svetovnem merilu slabih rezultatov (atletika, tenis), zato tudi medijsko niso preveč zanimive. Torej bi roket lahko opredelili kot četrto slovensko panogo, ki pa je v večini, za pokrovitelje najbolj pomembnih dejavnikov, še vedno v velikem zaostanku za trojko na piedestalu. Zakaj je tako, bom navedel v zaključku, na tem mestu pa se bom vrnil na RK Celje Pivovarna Laško.

Na uspeh v športu vpliva mnogo več dejavnikov, kot jih morda vidi povprečni porabnik športnih storitev. Najtežje je biti dolgoročno uspešen športni klub. Uspešnosti ne opredeljuje samo vrhunski športni rezultat, ampak tudi:

- popularnost športne panoge,
- medijska pokritost športne panoge,
- tržna zanimivost športne panoge,
- tekmovalni sistemi,
- kakovostni igralci, ki delujejo v kolektivu kot usklajena celota,
- vrhunski trener, ki deluje v skladu z vizijo kluba,
- zmagovalna mentaliteta oziroma psihološka stabilnost ekipe,
- izgrajeni odnosi z deležniki kluba,
- urejeni (partnerski) odnosi na relaciji trener–igralci, igralci–menadžment, trener–menadžment (interno komuniciranje), klub–navijači, klub–sponzorji, klub–mediji, skratka ciljne javnosti oziroma vsi drugi deležniki kluba (eksterno komuniciranje),
- menedžment kluba, ki mora imeti jasno vizijo in uresničevati poslanstvo kluba, tako da upošteva interese vseh svojih javnosti, hkrati pa usklajeno in učinkovito komunicirati znotraj menedžmenta samega,
- zunanji dejavniki.

Vse zgoraj naštetе dejavnike bi lahko še natančneje opredelil, vendar to presega okvire pričujoče naloge. Odgovor, zakaj RK Pivovarna Laško ni prišel na sam evropski vrh, leži znotraj zgoraj navedenih vrstic. Da bi res dosegli zeleni cilj morajo biti izpolnjeni vsi dejavniki, pa tudi v tem primeru uspeh ni zagotovljen, kajti nasproti lahko stoji klub, ki je finančno, organizacijsko, kadrovsko itd. na višji ravni. V celjskem klubu očitno obstajajo določeni limiti prek katerih ne morejo ali ne znajo. Seveda se postavlja vprašanje ali lahko sploh kateri športni klub v Sloveniji zbere dovolj finančnih sredstev, menedžment, ki ima ustrezen know-how, (objektivno) podporo deležnikov, ustrezen tekmovalni in strokovni kader, itd.

RK Celje Pivovarna Laško je klub, ki ima takšno tradicijo in uspehe kot malokateri športni kolektiv v Sloveniji, ogromne zasluge pri promociji rokometu in športa nasploh, socialno-pedagoško funkcijo, ki jo izpolnjuje že več kot 50 let, menim pa, da je v določenem trenutku podlegel, pa naj gre za izbiro finančne podprtosti, delovanje uprave, kadrovanje trenerja in igralcev, odnose z javnostmi, še posebno z navijači in mediji ali kakšen zunanji dejavnik.

5. ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem prikazal tržne zakonitosti, ki omogočajo kakovostno delovanje športne organizacije. Osredotočil sem se na tiste športne organizacije, ki dosegajo vrhunske športne rezultate, zaradi česar so v položaju, ko lahko svoje proizvode, pa naj bo to posameznik ali ekipa, in storitve ponujajo na trgu. Prvo poglavje sem namenil orisu razvoja športnih organizacij v našem prostoru, poleg tega sem opisal načine organiziranosti, del uvodnega poglavja pa sem namenil prikazu financiranja športa v svetu in pri nas. Na tem mestu je potrebno poudariti, da športne organizacije, ki iščejo pokrovitelje, nastopajo na izredno konkurenčnem trgu, zato »lahko pričakujemo poglobljanje krize, saj imamo v Sloveniji glede na velikost trga in gospodarsko moč preprosto preveč vrhunškega športa. Vsi, ki iščejo pokroviteljska sredstva, se gnetejo okoli 15 ali 20 največjih podjetij. Deprofesionalizacija nekaterih ekip je neizbežna, trg oziroma pomanjkanje denarja bosta naredila svoje« (Dobrovoljc v Petavs, 2002:19). To pomeni, da bodo uspešno delovale samo tiste, ki se bodo sposobne prilagoditi trgu in predvsem z marketinškim pristopom ter kreativnimi strategijami – kot so tudi »izkoriščanje novih tehnologij, velikih dogodkov, rivalstev in zvezd, odkrivanje novih trgov, izbiranje ciljnih javnosti in izgrajevanje odnosov s potrošniki, uporaba kreativnega privabljanja pokroviteljev in povečanje sinergije« (Mahony, Howard, 2001: 275) – privabiti vlagatelje. V uvodu smo navedli, da je rokomet sedma športna panoga prek katere bi podjetja najuspešneje realizirala svoje cilje pokroviteljstva. Bednarik in drugi (1998: 23) ugotavljajo, da so od rokometu bolj zanimivi alpsko smučanje, košarka, nogomet, atletika, tenis in avtomobilizem. V zadnjih treh panogah, ki so v svetovnem prostoru medijsko in marketinško izredno pokrite, slovenska podjetja kot sponzorji dogodka ali ekipe zaradi visokih finančnih vložkov skoraj ne morejo zraven, kot pokrovitelji reprezentance pa se premalo pojavljajo v medijih. Preostane jim pokroviteljstvo najboljših tekmovalcev, ki jih v danem trenutku zelo malo. Te športne panoge v Sloveniji zaradi nerazvitosti (avtomobilizem) ali v svetovnem merilu slabih rezultatov (atletika, tenis) medijsko niso preveč zanimivi. Torej bi lahko rokomet opredelil kot četrto slovensko panogo, ki pa je v večini, za pokrovitelje najbolj pomembnih dejavnikov, še vedno v velikem zaostanku za trojko na piedestalu. Rešitve ne vidim samo v uspešnem delu, podprtem z vrhunskimi rezultati, temveč v usklajeni komunikaciji. V prvi vrsti med rokometno zvezo in klubi, med klubi, kjer bodo lokalni interesi vsaj za trenutek stopili v ozadje, in šele nato v eksterni komunikaciji z okoljem. Športno panogo je treba predstaviti kot zanimivo, dinamično in atraktivno. Z orodji tržnega komuniciranja je treba dokazati javnosti, predvsem

pokroviteljem, da je to šport, ki je v Evropi vse bolj popularen – na to kažejo vedno večji zaslužki igralcev – a še vedno relativno poceni glede na košarko ali nogomet. To pa ni naloga enega kluba, temveč vseh, ki se ukvarjajo ali so povezani, s to panogo. Evropsko prvenstvo 2004, ki bo v Sloveniji je krasna priložnost, da naredi panoga korak naprej.

Zato sem drugo poglavje posvetil športnemu marketingu. Šport je postal velika industrija, v kateri se obračajo vedno večje vsote denarja na eni strani, na drugi pa privablja široke množice, ki zagotavljajo prisotnost medijev. Vsi subjekti *športne organizacije, vlagatelji, množice in mediji* so med seboj povezani v krog. Drug brez drugega enostavno ne morejo delovati. Zato mora športna organizacija, ki želi ostati znotraj kroga, *analizirati okolje, strateško načrtovati svoje delovanje, ga ocenjevati in stremeti k večji učinkovitosti*. Najprej sem definiral športni produkt, v čigar kategorijo nekateri ameriški avtorji vključujejo tudi storitve, sam pa sem ocenil, da moramo športne proizvode in storitve ločiti, zato sem obdelal področje storitev, v nadaljevanju poglavja pa sem se posvetil strateškemu upravljanju športne organizacije. Glede na to, da se razmere in pogoji glede pridobivanja pokroviteljstev zaostrejejo, je segmentacija potrošnikov in konkurenčno pozicioniranje športnega produkta konkurenčna prednost, ki jo bodo vlagatelji prav gotovo cenili in upoštevali pri razdeljevanju sredstev, ki jih namenjajo za sponzoriranje. Osrednja tema diplomskega dela je tržno komuniciranje, vendar pa brez dobro strukturiranega in izdelanega marketinga športna organizacija ne more kakovostno komunicirati, zaradi česar sem drugo poglavje posvetil temu področju.

Tako kot vsako podjetje mora tudi športna organizacija komunicirati s svojim okoljem. Kot sem navedel v tretjem poglavju, izredni produkti ali storitve, učinkoviti proizvodni procesi, visoka motiviranost in uspešnost zaposlenih niso dovolj, če se potrošnik ponudbe ne zaveda. Zato je treba nameniti veliko pozornosti generaciji in distribuciji sporočila, hkrati pa izdelati sistem nadzora in vrednotenja učinkovitosti sporočila, da bi dosegli maksimalni izkoristek. V tretjem poglavju sem obdelal nekatera orodja tržnega komuniciranja, ki so za športne organizacije še posebno pomembna. Največ pozornosti sem namenil odnosom z javnostmi. Poleg tega sem opredelil in pojasnil oglaševanje, ki športnim organizacijam veliko bolj služi, kot medij prek katerega pokrovitelji predstavljajo svoje podjetje, blagovne znamke, proizvode ali storitve, kot pa orodje s katerim se te predstavljajo svojim ciljnim skupinam. Znotraj podpoglavja prodaja sem omenil pospeševanje prodaje – ta v tujini prispeva pomemben delež proračuna športnih organizacij, medtem ko je pri nas še v povojih – in osebno prodajo. Pokroviteljstvo je orodje – športna organizacija je v veliki večini v vlogi sponzoriranca – ki vlagateljem omogoča povečanje prodaje oziroma tržnega deleža, ločevanje od konkurence,

vključevanje v širšo družbeno skupnost in izboljšanje celotnega podobe in ugleda podjetja. To so samo nekatere od prednosti za vlagatelje, ki sem jih navedel v diplomskem delu. Baze podatkov in internet so v marsičem poenostavili komuniciranje z deležniki organizacije. Kot ključni dejavnik, ki športni organizaciji prinaša dolgoročno prednost, pa vidim marketinške odnose. To je področje, ki ga v našem prostoru še ne praktikiramo. Glede na majhnost trga, ki zelo omejuje nastanek športnega zvezništva je, ravno področje vzpostavljanja korektnih, kasneje pa partnerskih odnosov z vsemi deležniki izredno pomembno. Dobro načrtovano in vodeno negovanje odnosov, ki pelje v identifikacijo posameznika ali skupine s športno organizacijo, je konkurenčna prednost, pri čemer sta glavna motiva večja učinkovitost in čvrsta povezanost subjektov, ki soustvarjajo okolje organizacije. Ustvarjanje dohodka je le eden od motivov, ki nikakor ni glavni.

Rokometni klub Celje Pivovarna Laško, čigar delovanje sem opisal v zadnjem, četrtem poglavju, je ena od najuspešnejših športnih organizacij na področju doseganja vrhunskih rezultatov. Iz tega bi lahko sklepali, da strateško upravlja tako z marketingom kot tudi s tržnim komuniciranjem. Če bi za marketinški del še lahko rekel, da je deloma strateško načrtovan, pa tega ne morem trditi za tržno komuniciranje. Uporabljajo predvsem taktike posameznih orodij, manj pa jih strateško upravlja. Razlogov je več. Na eni strani niso pripravljene vložiti dovolj sredstev, ki jih takšen način dela zahteva, na drugi strani pa imajo premalo kadrovske usposobljenih ljudi. Pri tem mislim predvsem na dejstvo, da je v podobnih športnih organizacijah v tujini na tem področju zaposlenih več oseb, medtem ko v RK CPL za vse tržnokomunikacijske aktivnosti skrbi en sam honorarni sodelavec.

Očitno je, da je športni marketing in tržno komuniciranje v našem prostoru še v povojih. Zakaj? Na tem področju si za zdaj še ni mogoče pridobiti strokovne izobrazbe, čeprav potrebe vsekakor obstajajo. Ne samo v športni sferi, temveč tudi v vseh večjih podjetjih, ki finančno vlagajo v šport. Nadzor porabe in učinkovitost bi bila na veliko višji ravni. Naslednji problem je strokovna literatura, ki se je v Sloveniji sploh ne da dobiti, kaj šele, da bi jo imeli v slovenskem jeziku. Še največji problem pa je razmišljanje ljudi, ki delujejo v športu. Videti je, kot da bi bili še vedno del usmeritve, ki jo Jančič (1990) imenuje proizvodna. »Pozornost je osredotočena na proizvodnjo (proces treninga) in izdelke (športnike), vendar je ključ profitabilnosti v količinah proizvedenih izdelkov« (Jančič, 1990: 25). Stanje seveda ne more biti drugačno, ker klubi še športnikom težko zagotavljajo plače, torej za druge, po mojem mnenju, vitalne dejavnosti ne ostane denarja. Čeprav je malo verjetno, da bo kakšen slovenski klub kdaj koli dobičkonosen, pa bi klubi vseeno morali delovati kot podjetja in stremeti k maksimalni učinkovitosti na vseh področjih svojega delovanja.

Ugotavljam, da bo najbrž minilo še precej časa, da bo tržno komuniciranje v športu v Sloveniji dobilo mesto, ki ga ima v svetu.

LITERATURA

- Bajec, A. (ur.), (1995): Slovar slovenskega knjižnjega jezika. SAZU, 1. ponatis, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Baruca Petra (1998): Sponzoriranje in donatorstvo kot sodobni obliki tržnega komuniciranja. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Bednarik, Jakob, Andreff, Wladimir, Strel, Janko, Simoneti, Marko, Šugman, Rajko (2000): Financing of Slovenia Sport organization« Acta Universitatis Carolinae, Kinahtropologica 36, 2, str. 11-19. University of Ljubljana – Faculty of sport. Paris, Universite de Paris, I Pantheon – Sorbonne, Ljubljana.
- Bednarik, Jakob, Kolenc, Marko, Petrovič, Krešimir, Simoneti, Marko, Šugman, Rajko (1998): Ekonomski pomen slovenskega športa – Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji. Fakulteta za šport, Ljubljana.
- Bednarik, Jakob (1999): Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji. Fakulteta za šport, Ljubljana.
- Bednarik, Jakob, Simoneti, Marko, Kline, Miro, Štrumbelj, Boro, Avakumovič, Sašo, Janjuševič, Peter (1998): Ekonomski pomen slovenskega športa – Sponzorski potenciali slovenskega športa. Fakulteta za šport – Inštitut za kineziologijo, Ljubljana.
- Berry, Leonard, Parasuraman A. (1991): Marketing services: Competing through quality. Free Press, New York.
- Cravens W. David (1994, 1982): Strategic Marketing – The Irwin Series in Marketing. Burr Ridge, Boston.
- Čeru, Julija (2000): Marketing in odnosi z javnostmi v športnih organizacijah. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Fletcher, Keith (1990): Marketing management and Information technology. Prentice Hall International, New York.
- Helitzer, Melvin (1999, 1991): The Dream Job: Sports Publicity Promotion and Marketing. University Sports Press, Ohio.
- Hunt, Todd, Grunig, James E. (1995): Tehnike odnosov z javnostmi, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- <http://www.rk-celje.si>
- Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franc (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.

Interno gradivo RK Celje Pivovarna Laško (1998, 2001)

Intervju, Vlado Privšek, direktor RK Celje Pivovarna Laško (2003), 27. januar, 5. februar.

Intervju, Slavko Ivezič, športni direktor RK Celje Pivovarna Laško (2003), 27. januar, 5. februar.

Intervju, Rado Pantelič, direktor agencije Biro A in predstavnik za odnose z javnostmi (2003), 5. februar.

Jančič, Zlatko (1996): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Jančič, Zlatko (1990): Marketing strategija menjave. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Jefkins, Frank (1994): Advertising. Pitman Publishing, London.

Jefkins, Frank (1998): Public Relations. Pitman Publishing, London.

Kotler, Philip (1998, 1984): Upravljanje marketingom I – analiza, planiranje i kontrola. Prentice Hall International, New Jersey.

Kotler, Philip, Andreasen, R. Alan (1996): Strategic Marketing for NonProfit Organizations. Prentice Hall International, New Jersey.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary (2001): Principles of marketing. Prentice Hall International, New Jersey.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Saunders, John, Wong, Veronica (1996): Principles of Marketing. Prentice Hall Europe, London.

Kovačič, Mirko, Pirnat, Marko (1995): »Donacije, oglaševanje, sponzorstvo«. Finance, 25.6., str. 51.

Mahoney, F. Daniel, Howard, R. Dennis (2001): »Sport Business in the next decade: A general overview of Expected trends«. Journal of Sport Management, 15, 4, str. 275-296.

Mullin, Bernard J., Hardy, Stephen, Sutton, William A. (2000): Sport Marketing, Human Kinetics, USA.

Ogden, R. James (1998): Developing a Creative and Innovative Integrated Marketing Communication Plan. Prentice Hall, New Jersey.

Ožbolt, Alenka (1997): Tržno komuniciranje v storitvenih dejavnostih. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Palmer, Adrian (2000): Principles of Marketing. Oxford University Press, New York.

Payne, Adrian, Christopher, Martin, Clark, Moira, Peck, Helen (1998): Relationship marketing for Competitive Advantage: Winning and keeping customers. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Petavs, Stane (2002): »Zakaj naj bi te sponzor sploh potreboval«. Finance, 23.12., str. 19.

Pickton, David, Broderick, Amanda (2001): Integrated marketing communications. Finacial Times/Prentice Hall, Harlow.

Potočnik, Vekoslav (2000): Trženje storitev. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Retar, Iztok (1992): Športni marketing ali kako tržiti šport. Polo, Koper.

Rickard, Levela, Jackson, Kit (2000): The Finacial Times Marketing Casebook, Finacial Times/Prentice Hall, Harlow.

Ries, A., Trout, J. (1986): Positioning: The battle for your mind. McGraw-Hill, New York.

Rohner, Kurt (1996): Marketing in the Cyber Age: The Why, the What and the How. John Wiley&Sons Ltd, Chichester.

Sfiligoj, Nada (1999): Marketinško upravljanje. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Starman, Danijel (1996): Tržno komuniciranje: Izbrana poglavja. Ekonomska Fakulteta; Ljubljana.

Statut in pravila RK Celje Pivovarna Laško (1996): Celje.

Steadman, Graham, Goldblat, Joe Jeff, Delpy, Lisa (1995): The Ultimate Guide to Sport Event Management and Marketing, McGraw-Hill, USA.

Šibila, Marko (1999): Rokomet: Izbrana poglavja. Fakulteta za šport, Ljubljana.

Šugman, Rajko, Bednarik, Jakob, Ferenčak, Martina (2001): »Some economic aspects of sport in Slovenia: Some problems of sport management in transition«. str. 19-29, Ljubljana: Faculty of sport, Ljubljana.

Šugman, Rajko (1998): Organiziranost športa doma in v svetu. Fakulteta za šport, Ljubljana.

Šugman, Rajko (1997): Zgodovina svetovnega in slovenskega športa, Fakulteta za šport, Ljubljana.