

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Uroš Jurišič

**Trženje navijaških artiklov kot način utrjevanja
športne blagovne znamke - primer NK Maribor**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Uroš Jurišič

Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah

**Trženje navijaških artiklov kot način utrjevanja
športne blagovne znamke - primer NK Maribor**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Borutu Marku Lahu za strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela ter vodstvu NK Maribor za sodelovanje. Zahvala moji družini za podporo in strpnost.

Trženje navijaških artiklov kot način utrjevanja športne blagovne znamke - primer NK Maribor

Trženje navijaških artiklov predstavlja ob prihodkih iz naslova medijskih pravic, prodaje vstopnic in sponzorstev četrti vir prihodka športnih klubov v razvitih državah. Gre sicer za najmanjši, a hkrati najbolj razvijajoč se del financiranja športa; v Sloveniji do leta 2011, ko se je NK Maribor podal na pionirsko pot trženja navijaških artiklov, trg praktično ni obstajal. V diplomskem delu sem predstavil trženjsko aktivnost najuspešnejšega slovenskega nogometnega kluba in ocenil, da ta deluje po načelih trženjskih odnosov, ter raziskal trg navijaških artiklov v Sloveniji in spoznal, da NK Maribor ostaja edina športna organizacija, ki se s tem segmentom trženja ukvarja strateško. S pomočjo opravljene ankete med navijači, intervjuja s poslovnim direktorjem kluba in pregleda literature, ki je na tem področju zelo skopa, sem potrdil hipotezo, da pestra in potrošnikom naravnana ponudba navijaških artiklov športnega kluba vpliva na dvig vrednosti blagovne znamke v športu.

Ključne besede: NK Maribor, trženje navijaških artiklov, blagovna znamka, trženjski odnosi.

Merchandising as a means of strengthening the sports brand – case study of FC Maribor

After media rights income, tickets sale, and sponsorship, merchandising is the fourth biggest source of sports clubs' income in developed countries. It is the smallest, but at the same time the most developing part of financing in sports; however, in Slovenia, until 2011, when the NK Maribor Football Club started its pioneer merchandising project, the market practically did not exist. Within the thesis I have presented the best Slovenian football clubs' marketing activities and estimated them as in line with the relationship marketing principles; I have also researched the market of merchandising in Slovenia and found out that the NK Maribor Football Club is the only sports organisation that is strategically active in this segment. With a survey among the club supporters, the interview with the club's business director and the study of rather modest existing literature I have confirmed the hypothesis that a varied and consumer oriented offer of sports club's merchandising products positively impacts the value of sports brand.

Keywords: FC Maribor, merchandising in sports, sports brand, relationship marketing.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
2 TRŽENJE V ŠPORTU	10
2.1 Trženjski splet v športu	15
2.2 Tržno komuniciranje v športu	16
2.3 Trženjski odnosi – relationship marketing	18
2.4 Trženjski odnosi v športu	22
3 BLAGOVNA ZNAMKA	25
3.1 Opredelitev in razumevanje	25
3.2 Vsebinske lastnosti blagovne znamke	26
3.3 Blagovna znamka v športu	28
4 TRŽENJE NAVIJAŠKIH ARTIKLOV - MERCHANDISING	30
4.1 Opredelitev izraza	30
4.2 Merchandising v športu	30
5 ŠTUDIJ PRIMERA – TRŽENJSKA AKTIVNOST NOGOMETNEGA KLUBA MARIBOR.....	35
5.1 NK Maribor	35
5.1.1 Mejniki v zgodovini kluba	35
5.1.2 Dosežki	37
5.1.3 Rekordi.....	37
5.1.4 Simboli.....	37
5.1.5 Organizacijska shema	38
5.1.6 Vizija.....	38
5.2 Trženje in tržno komuniciranje v NK Maribor	39
5.2.1 Odnosi z navijači	40
5.2.2 Odnosi s sponzorji	42
5.2.3 Odnosi z mediji.....	44
5.3 Trženjski splet NK Maribor.....	46
5.3.1 Izdelek	46
5.3.2 Cena	48
5.3.3 Tržno komuniciranje	49
5.3.3.1 Oglaševanje	49
5.3.3.2 Pospeševanje prodaje.....	51
5.3.3.3 Direktna prodaja	52
5.3.3.4 Odnosi z javnostmi	52
5.3.4 Tržne poti.....	55
5.3.5 Ljudje	56
5.3.6 Procesi	58
5.3.7 Fizični dokazi.....	59

5.4 Trženje navijaških artiklov	60
5.4.1 Primerjava klubov na področju ponudbe navijaških artiklov	60
5.4.2 Razvoj trženja navijaških artiklov v NK Maribor.....	62
5.4.3 Ponudba navijaških artiklov NK Maribor	64
5.4.4 Trženjski splet Vijol'čne Bajte	65
5.4.4.1 Izdelek	65
5.4.4.2 Cena	66
5.4.4.3 Tržno komuniciranje	66
5.4.4.4 Tržne poti.....	68
5.4.5 Prodajni rezultati	68
5.5 Anketa: Vpliv trženja navijaških izdelkov na blagovno znamko.....	70
6 SKLEP	74
7 LITERATURA	76
PRILOGE.....	82
Priloga A: Ponudba navijaških artiklov NK Maribor - razširjeno	83
Priloga B: Anketni vprašalnik	84
Priloga C: Intervju z direktorjem NK Maribor Bojanom Banom	85

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Štiri področja trženja v športu	12
Slika 2.2: Orientacija trženja na podlagi odnosov	20
Slika 2.3: Profesionalne športne organizacije in njihovi deležniki	23
Slika 2.4: Model 7P ali podaljšan trženjski splet v trženjskih odnosih	24
Slika 4.1: Pozicioniranje trženja navijaških artiklov	33
Slika 5.1: Sponzorska piramida NK Maribor	42
Slika 5.2: Primer ocene sponzorskega učinka	48
Slika 5.3: Plakati za tekme NK Maribor	50
Slika 5.4: Projekt Vijol'čna kri	53
Slika 5.5: Promocijski plakat za projekt Vijol'čna je ljubezen večna.....	54
Slika 5.6: Koreografija navijačev na tekmi	58
Slika 5.7: Vijol'čna Bajta v Mercatorju in Bajtica na trgu Leona Štuklja	63

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Prodajalčevi 4P in kupčevi 4C	15
Tabela 2.2: Razlike med transakcijskim trženjem in trženjskimi odnosi	20
Tabela 4.1: Prihodki s strani trženja navijaških artiklov - globalno	32
Tabela 5.1: Aktivnost klubov iz zvez na področju ponudbe navijaških artiklov	61
Tabela 5.2: Ponudba navijaških artiklov NK Maribor	64
Tabela 5.3: Rezultati anketnega vprašalnika	71

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Število prodanih sezonskih vstopnic v obdobju 2010-2015	51
Graf 5.2: Prihodki iz naslova prodaje navijaških artiklov v EUR	68
Graf 5.3: Število prodanih navijaških artiklov NK Maribor po letih	69
Graf 5.4: Regionalna razdelitev naročil v spletni trgovini v letu 2015	70

1 UVOD

Od tega, ko se je Pierre de Coubertain za promocijo olimpijskih iger uporabil danes znameniti stavek »Pomembno je sodelovati, ne zmagati.«, je pod mostovi preteklo že precej vode. V tem času se je pomen športa v družbi korenito spremenil in postal nekakšen svetovni fenomen. Ob olimpijskih igrah si je skozi čas prvo mesto na lestvici zanimanja priboril nogomet. S pojavom množičnih medijev je postal najpomembnejša postranska stvar na svetu. V Evropi za šport še vedno, vsaj na papirju, velja, da sloni na demokratičnih načelih in je odprt za vse. V ZDA so največje lige že pred časom zaprli, postavili svoja pravila in ustvarili dobičkonosen posel. V ameriškem športu imajo že zaradi dejstva, da ni strahu pred izpadom, razumne podjetniške poteze prednost pred čustvenimi odločitvami. In prav tam se je najprej razvil trg merchandisinga oz. trženja navijaških artiklov, kot sem izraz za potrebe tega diplomskega dela prevedel sam. Še vedno velja, da je ta posel čez lužo veliko bolj razvit in ukoreninjen v zavest potrošnikov kot v Evropi. Nogomet je v Evropi veljal za šport delavcev, dokler neljubi dogodki, predvsem povezani z angleškimi nogometnimi klubi, niso pripeljali do zaostitve organizacijskih in infrastrukturnih pravil, obnove stadionov in posledično višjih cen vstopnic ter pomika klubov k višjemu srednjemu razredu kot primarni ciljni skupini. Takrat so se ustvarili pogoji za razvoj trga navijaških artiklov, saj so klubi izkoristili potencial novih strank (Lucu 2008, 6).

Danes se svetovni športni kolač deli na prihodke iz naslova prodaje medijskih pravic, vstopnin za ogled tekem, sklenjenih sponzorskih pogodb in prihodke iz naslova trženja navijaških artiklov. O navijaških artiklih govorimo, ker so namenjeni navijačem, ne nujno navijanju. O razvoju in vplivu prvih treh finančnih postavk je zapisanega veliko, s trženjem navijaških artiklov kot delom trženjske strategije klubov pa se v literaturi najde veliko manj besed. Res je, da gre za najmanjši del kolača športa, vendar pa tudi za najhitreje razvijajoč. V Sloveniji se je nogomet začel razvijati komaj po osamosvojitvi države, status v družbi pa je dobil šele ob prelomu tisočletja, ko sta za prve uspehe poskrbela NK Maribor z uvrstitvijo v Ligo prvakov in slovenska nogometna reprezentanca z uvrstitvijo na evropsko in svetovno nogometno prvenstvo. Trženje navijaških artiklov v Sloveniji ni predstavljalo elementa znotraj trženjskih strategij, vse do tega desetletja, ko se je najuspešnejši slovenski nogometni klub – NK Maribor – podal na pionirsko pot in ustvaril prvo trgovino z navijaškimi artikli v Sloveniji. Prav

zaradi tega sem se lotil raziskovanja te teme, saj me je zanimalo, kakšni so bili motivi vodstva kluba, s kakšnimi težavami se ukvarjajo in kakšni so rezultati njihovega dela.

V diplomskem delu sem zagovarjal osnovno hipotezo, da bolj pestra in potrošnikom naravnana ponudba navijaških artiklov v določenem športnem klubu vpliva na dvig vrednosti blagovne znamke v športu. Menim namreč, da je skrb za pestrost ponudbe konkurenčna prednost tistih, ki se s tem resno ukvarjajo. Skušal sem dokazati, da se vložek v ta segment trženja športa ne pozna zgolj v računovodskih izkazih, ampak da gre za vložek v prihodnost in utrjevanje vezi z navijači izven regije ter služi kot eno izmed orodij trženjskih odnosov. Cilj diplomskega dela je tudi predstaviti pomen blagovne znamke v športu, raziskati trg navijaških artiklov v Sloveniji, predstaviti trženjsko aktivnost NK Maribor s poudarkom na trženju navijaških artiklov in spoznati, kako trženje navijaških artiklov vpliva na utrjevanje blagovne znamke v športu. Zanima me, kako je klubu uspelo ustvariti široko paleto artiklov in kakšno vlogo ima ta del delovanja kluba na vzpostavljanje, ohranjanje in vzdrževanje odnosov z navijači.

V diplomskem delu sem uporabil več raziskovalnih metod. Da sem pridobil odgovore na raziskovalna vprašanja, sem pregledal relevantno literaturo (knjige, članki, revije) in spletne vire. V prvem delu naloge sem uporabil deskriptivni pristop k raziskovanju in z metodo deskripcije pojasnil osnovne pojme. Kasneje sem z metodo komparacije kombiniral teoretične in praktične podatke. V drugem delu diplomskega dela sem uporabil metodo študije primera – trženja navijaških artiklov pri NK Maribor. Izvedel sem raziskavi, intervju ter pregledal empirične in sekundarne podatke o NK Maribor.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih delov. Prvo poglavje je uvodnega značaja in na kratko predstavlja problematiko, hipotezo in namen tega dela. V naslednjih poglavjih so teoretično predstavljene opredelitve trženja, trženja v športu in trženjskih odnosov, blagovne znamke ter navijaških artiklov oz. merchandisinga. V petem poglavju sem najprej predstavil trženje najbolj uspešnega nogometnega kluba v Sloveniji, predstavil pregled prodaje navijaških artiklov v klubih prve slovenske nogometne lige in uspešnih klubih v drugih športih, primerjal podatke s podatki krovnih organizacij moštvenih športov v Sloveniji in dodal nekaj primerjalnih podatkov iz tujine ter se nadaljevanju poglavja osredotočil na opis trženja navijaških artiklov pri NK Maribor. Predstavil sem tudi rezultate raziskave med navijači NK Maribor. Z zadnjim poglavjem sem podal ugotovitve ter tako zaključil diplomsko delo.

2 TRŽENJE V ŠPORTU

Da beseda marketing izhaja iz korena »trg« in je bila prevedena v slovenščino kot »trženje«, pojasnjujejo Turk (2010, 5) ter Podnar, Golob in Jančič (2007, 6). Ta, sicer logičen prevod se povezuje z različnimi vsebinami, tudi s prodajo (Podnar in drugi 2007, 6). Po mnenju Kotlerja (v Turk 2010, 3) sta prodaja in oglaševanje orodji marketinga, ki pomagata poiskati več kupcev, medtem ko marketing (trženje) pomaga proizvajalcem pri odločanju o tem, kaj naj proizvajajo.

Strokovnjak in avtor velikega števila učbenikov s področja trženja Philip Kotler ugotavlja, da se je od leta 1967, ko je napisal prvo izdajo knjige Marketing Management, na trgu veliko spremenilo. Z njo je uvedel koncept usmerjenosti podjetij h kupcu, kjer pa ni upoštevana dinamika trga, kot jo poznamo danes (Kotler 2004, xxii). Ta koncept je temeljil na množični proizvodnji izdelkov in zamisli, da je kupec pasiven in dobavitelj aktiven član trga. Dobavitelj je s svojimi znanji o trgu in odjemalcih s pomočjo tržnega spleta pritegnil odjemalce k nakupu (Tavčar 2002, 13). Kotlerjeva managerska (vodstvena) opredelitev je trženje opisovala kot umetnost prodaje izdelkov in je bila dolgo časa temelj njegove definicije marketinga (Podnar in drugi 2007, 10).

Nova ekonomija, ki temelji na digitalni revoluciji in na ravnanju z informacijami, vpliva na nove oblike trženja in poslovanja (Kotler 2004, 2–3). Tako je Kotler na osnovi sodobnega razvoja marketinške teorije s temeljem na interdisciplinarnem vpogledu oblikoval novo definicijo. Kotler razlikuje družbeno in managersko opredelitev trženja. Družbena opredelitev se glasi: »Trženje je družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost« (Kotler 2004, 9). Managerska opredelitev se glasi: »Marketinško upravljanje je umetnost in znanost izbire ciljnih trgov in privabljanje, ohranjanje in razvijanje potrošnikov s pomočjo ustvarjanja, dostavljanja in komuniciranja superiorne vrednosti za potrošnika« (Podnar in drugi 2007, 10).

Najbolj razširjena je definicija trženja, ki jo je sprejela Ameriška marketinška zveza (AMA) leta 2004: »Marketing je organizacijska funkcija in splet postopkov, s katerimi ustvarjamo, komuniciramo, dostavljamo vrednost potrošnikom in upravljamo odnose z njimi tako, da koristimo organizaciji in vsem njenim deležnikom« (Turk 2010, 6). AMA

je podala definicijo trženja že leta 1935 in jo spreminjala glede na spremembe, ki so nastajale v poslovnem svetu in ob razvoju trženjske discipline (Podnar in drugi 2007, 10).

Trženje v športu se je pričelo leta 1870, ko so na tobačnih karticah prikazovali tedanje igralce baseballa. Rast športnega marketinga je bila povezana s povečanim spremljanjem športa preko televizijskih sprejemnikov. V tem obdobju je bil športni marketing usmerjen na umestitev izdelkov in oblikovanje zaupanja v izdelke. V zgodnjih 80. so tržniki začeli uporabljati šport kot trženjsko orodje, kar se je izkazalo kot zelo učinkovita poteza. Športna sponzorstva so se ukvarjala z blagovnimi znamkami, medtem ko se je športni marketing ukvarjal s sponzorskimi pogodbami. Glavni namen športnega marketinga je ustvariti povezavo med blagovno znamko in njenimi simboli ter to povezavo predstaviti odjemalcem z ustrezno komunikacijo (Idugboe 2016).

Trženje v športu je proces, v katerem se ustvarjajo in menjujejo storitve in izdelki na trgu športa (Retar 1992, 70). Makovec Brenčič (DMS 2011) povzema Shankovo definicijo trženja v športu in ugotavlja, da se pri trženju v športu sicer izvajajo splošna trženjska načela in procesi, a na drugačen način. Vključeni so športni izdelki, storitve, dogodki, nešportni izdelki oz. storitve, ki so povezani s športom. Pri odjemalcu je vključenih več čustev in posebljanje posameznika, ne glede nato ali je aktivni ali pasivni poznavalec, uporabnik ali izvajalec športnih aktivnosti. Trženje v športu se je razvijalo v dve smeri, ki se v današnjem času neprestano prepletata.

Opredelitev športnega marketinga, kot ga vidijo Mullin, Hardy in Sutton (2014, 13), temelji na predpostavki, da športni marketing zajema vse dejavnosti, ki so zasnovane za zadovoljitev potreb in želja potrošnikov športa in potekajo preko menjalnih procesov. Trženje v športu se je po njihovih ugotovitvah razvilo v dve smeri:

- trženje športnih izdelkov in storitev neposredno potrošnikom športa (trženje športa) in
- trženje drugih industrijskih in potrošniških izdelkov ter storitev preko športa.

Trženje preko športa vsebuje dejavnosti, ki šport uporabljajo kot komunikacijsko podlago. Trženje športa se nanaša predvsem na športne subjekte in blagovne znamke športne opreme.

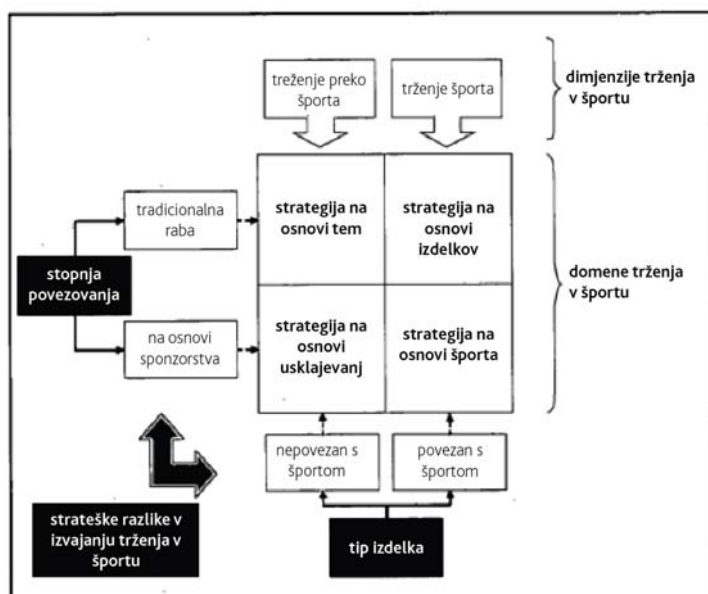
Tudi Freyer (2003, 47–48) ločuje med trženjem preko športa (oz. s športom), kar razume kot uporabo športa na trženjskem področju s strani podjetij in organizacij, ki ne proizvajajo ali ponujajo športnih storitev, in trženjem športa (oz. v športu), ki pa je razvoj konceptov trženjskega upravljanja v panogi športa.

Fullerton in Merz (2008, 106–107) sta pri oblikovanju novega koncepta, kaj je trženje v športu, izhajala iz omenjenih smeri razvoja. Iz tega izhodišča sta oblikovala nov okvir trženja v športu, ki temelji na dveh ključnih dimenzijah. Glede na tip izdelka (ali je v zvezi s športom ali ne) in stopnjo integracije športa v trženjske strategije. To so lahko tradicionalne strategije trženja ali pa le-te temeljijo na različnih oblikah sponzorstva. Glede na ti dve dimenziji sta oblikovala štiri področja trženja v športu. Matrika na sliki 2.1 predstavlja temelje za opredelitev in opis štirih področij trženja v športni industriji. Za ocenjevanje in razumevanje današnjega trženja v športni industriji so pomembna tri načela:

- narava trženja (trženje preko športa ali trženje športa),
- narava proizvoda, ki se trži (športni izdelek ali nešportni izdelek), in
- stopnja integracije športa v okviru strategije trženja (klasične strategije ali sodelovanje s športnimi subjekti v določeni obliki uradnega sponzorstva).

(Fullerton in Merz 2008, 96).

Slika 2.1: Štiri področja trženja v športu



Vir: Fullerton in Merz (2008, 97).

Strategija na osnovi teme (angl. Theme–Based Strategies) temelji na uporabi tradicionalnih sestavin trženja (določanje ciljnega trga in uporaba trženjskega spleta), ki vključujejo športno temo pri prodaji nešportnih izdelkov. Pri tem so elementi športa vključeni v promocijska prizadevanja za prodajo nešportnih izdelkov. Podjetje izkoristi možnosti, ki jih ponuja športno okolje. Primer je podjetje, ki oglašuje v športni reviji ali med televizijskim prenosom športnega dogodka. To področje predstavlja najnižjo raven povezovanja športa v okviru trženja v športu (Fullerton in Merz 2008, 97).

Strategija na osnovi izdelkov (angl. Product–Based Strategies) prav tako temelji na uporabi tradicionalnih sestavin trženja v prizadevanju za prodajo športnih izdelkov. Trženje nima uradne povezave s športnim subjektom preko sponzorstva, temveč temelji na obliki medsebojnega sodelovanja oz. nadomestilih. Primer je podjetje, ki se odloči, da na športni prireditvi za svojo prisotnost deli obiskovalcem brezplačne kape in si tako prizadeva za oblikovanje zavesti o svoji blagovni znamki (Fullerton in Merz 2008, 98).

Strategija na osnovi usklajevanja (angl. Alignment–Based Strategies) uporablja različne oblike sponzorstva za prodajo nešportnih izdelkov. Trženje je usklajeno s športnimi subjekti, ki izpolnjujejo pogoje za trženje nešportnega izdelka. Sponzorstvo temelji na povezavi s športnim dogodkom, ekipo ali igralcem. To so lahko pravice na prizorišču, osebna sponzorstva, licence ali klasično sponzorstvo (Fullerton in Merz 2008, 103).

Strategija na osnovi športa (angl. Sport–Based Strategies) temelji na sponzorstvu športnih subjektov za prodajo drugih športnih izdelkov. Ta strategija je najpogosteje vključena v trženje športne opreme ali športnih oblačil s pomočjo tradicionalnih oblik sponzorstva, torej športnih ekip ali športnih dogodkov (Fullerton in Merz 2008, 105).

Trženje v športu izpolnjuje osnovna merila trženja kot (Bartoluci 2009):

- poslovni pojem: temelji na povpraševanju po športnih izdelkih in storitvah, na izpolnjevanja tega povpraševanja, na športnih izdelkih, na izmenjavi, na športnem trgu in na trženju (udeleženci v procesu trženja);
- poslovna funkcija: vsebuje sistematičen pristop za doseganje cilja, z identifikacijo in predvidevanjem povpraševanja pri opredelitvi in izpolnjevanju zahtev po športnih izdelkih in storitvah;

- gospodarski proces: povezuje športne dejavnosti z drugimi dejavnostmi in trgi povpraševanja in potrošnje, skozi katere ustvarjajo neposredne in posredne ekonomske učinke; in
- znanstvena disciplina: metodološko proučuje postopke in dejavnosti, ki omogočajo najvišjo možno stopnjo učinkovitosti trženja z uporabo znanstvenih načel in metod, za nadaljnji razvoj. Trženje v športu kot znanstvena disciplina ima svoj zgodovinski razvoj in teoretično podlago.

Športni dogodki veliko pridobivajo z dejstvom, da je njihov rezultat zelo nepredvidljiv, da lahko slabši na igrišču premaga boljšega. To je povezano s značilnostmi storitev, ki jih ni moč preveriti s samim nakupom (Freyer 2003, 78), na drugi strani pa se tržniki v športu zaradi tega znajdejo v težavah, kajti zaradi nepredvidljivosti nimajo vpliva na kakovost jedra izdelka, pa čeprav se strinjajo, da je nepredvidljivost izida življenjska kri vsakega tekmovanja (Bühler in Nufer 2010).

Shank (2002, 72–96) je mnenja, da morajo tržniki najti način, kako se prilagoditi nepredvidljivim dogodkom v športu. Ločuje med zunanji in notranji nepredvidljivimi dogodki. Zunanji so tisti izven kontrole organizacije, kot so tekmovanje, tehnologija, kulturni in socialni trendi, naravno okolje, politično in pravno regulativno okolje, demografija ter ekonomija. Med notranje nepredvidljive dogodke, ki pa jih nadzoruje športna organizacija, spadajo vizija, organizacijski in trženjski cilji, organizacijske strategije in organizacijska kultura.

Tržniki v športu seveda želijo ustvariti visoko stopnjo identifikacije navijačev s klubi, saj iz tega izhaja veliko priložnosti in koristi za slednje, ki tako tudi lažje izpolnijo svoje načrte in cilje. Na identifikacijo navijačev vplivajo značilnosti ekipe (uspehi), značilnosti organizacije (delovanje klubov izven igrišča), pripadnostne značilnosti (kako klub ponudi možnosti navijačem, da bi zadovoljili potrebe po pripadnosti, pri tem pa je treba opozoriti, da je pripadnost večja, če je vpleteno več članov družine ali prijateljev), aktivnostne značilnosti (torej koliko je klub izpostavljen medijem, s povečano stopnjo izpostavljenosti se povečuje identifikacija). Interakcija teh dejavnikov določa stopnjo identifikacije navijačev. Deli se na nizko (družabni navijači, ki se udeležujejo dogodkov zaradi zabave in jih privlači ambient, dogodki ob igrišču), srednjo (osredotočeni navijači, ki se bolj identificirajo z ekipo ali igralcem, vendar za kratko obdobje – torej navadno ko ima ekipa dobro sezono) in visoko (odmerjeni navijači, ki pogosto

privabljajo druge, sledijo ekipi lojalno, hodijo na več tekem, tudi na gostovanja in investirajo več denarja za to). Vsa ta klasifikacija je pomembna za tržnike. Ugotavljajo, da so tisti z visoko stopnjo identifikacije veliko manj občutljivi na spremembe cen, veliko manj občutljivi na sezone s slabimi rezultati in da je pri njih veliko večja možnost, da bodo postali ali ostali kupci sezonskih vstopnic (Shank 2002, 206–208).

2.1 Trženjski splet v športu

Trženjski splet oblikujejo podjetja in organizacije, da bi dosegla zastavljene tržne cilje na ciljnih trgih. S trženjskim spletom vplivajo na povpraševanje izdelkov in storitev, da spodbudijo želene odzive na ciljnih trgih (Turk 2010, 26). McCarthy je prodajalčeva orodja za trženje, s katerimi ta vpliva na kupce, razdelil v štiri skupine, ki jih poznamo kot 4P trženja. To so: izdelek, cena, tržno komuniciranje in tržne poti. Vsak P je sestavljen iz določenih spremenljivk. Robert Lauterborn je vzporedno prodajalčevim 4P postavil kupčeve 4C. To so: rešitev za kupca, stroški za kupca, udobje in komuniciranje (Kotler 2004, 16–17).

Tabela 2.1: Prodajalčevi 4P in kupčevi 4C

ŠTIRJE P	ŠTIRJE C
Izdelek (angl. Product)	Rešitev za kupca (angl. Customer solution)
Cena (angl. Price)	Stroški za kupca (angl. Customer cost)
Tržne poti (angl. Place)	Udobje (angl. Convenience)
Tržno komuniciranje (angl. Promotion)	Komuniciranje (angl. Communication)

Vir: Kotler (2004, 17).

Ker se je definiranje elementov trženjskega spleta (4P) nanašalo zlasti na izdelke, manj pa na odnos prodajalca do nakupa (Turk 2010, 27), in zaradi sprememb v nakupnih navadah porabnikov ter povečani storitveni usmeritvi podjetij, sta Booms in Bitner že dodani Juddovi spremenljivki ljudje (angl. People) (Dudovskiy 2012) dodala še fizične dokaze (angl. physical evidences) in procesiranje (angl. processing) (Jančič 1999, 102). Bühler in Nufer menita, da to predstavlja novo perspektivo za trženje v športu. »Model 7P vrednoti ljudi (tako stranke kot zaposlene) kot najbolj vredno sredstvo športne organizacije in izpostavlja nujno za ustvarjanje izvedljivih strategij za donosno zadovoljevanje potreb strank« (Bühler in Nufer 2010). Avtorja predstavita tudi podaljšan trženjski splet 7P (glej sliko 2.4).

2.2 Tržno komuniciranje v športu

Tržno komuniciranje je opredeljeno kot temeljna sestavina trženjskega spleta. Podjetja uporabljajo komunikacijo pri »posredovanju sporočil ciljnemu trgu o svojem delovanju, izdelkih, cenah, distribuciji in drugih aktivnostih, ki olajšujejo potrošnikom sprejemanje odločitev za nakup izdelkov ali storitev« (Potočnik in Umek 2004, 252).

Komunikacija je interaktiven proces, sklenjen med oddajnikom in sprejemnikom sporočila pri trženju preko določenega medija. Proces komunikacije se prične s pošiljateljem sporočila (virom). Pri trženju v športu je lahko vir sporočila športni podpornik, član ekipe, športna organizacija ali celo trener. Učinkovitost sporočila, ki vpliva na potrošnike, je v veliki meri odvisna od verodostojnosti pošiljatelja. Verodostojnost je običajno opredeljena kot znanje in zanesljivost vira. Druge pomembne značilnosti pošiljatelja sporočila, ki lahko pomembno vplivajo na učinkovitost sporočila, so še spol, privlačnost, prepoznavnost in priljubljenost. Ko je vir sporočila določen, se oblikuje (kodira) sporočilo. Kodiranje je opredeljeno kot prevod pošiljateljevih misli in idej v sporočilu. Najbolj učinkovito kodiranje uporablja več načinov za posredovanje sporočila in ima ob tem vedno v mislih prejemnika sporočila. Čeprav obstaja poljubno število načinov oblikovanja sporočil, je za trženje v športu običajno, da izbira med čustvenimi (humor, seks, strah) in racionalnimi (ki temeljijo na informacijah) pozivi. Ko je sporočilo oblikovano, ga je potrebno poslati k ciljnemu občinstvu skozi poljubno število medijev. Tradicionalni mediji so televizija, radio, časopisi, revije, zunanji panoji in oglasni panoji na stadionu. Kot močna, sicer do pred kratkim netradicionalna oblika medija je internet, ki je tudi močno orodje pri trženju v športu. Pri odločanju glede izbire medija morajo tržniki upoštevati promocijske cilje, stroške in sposobnost medija, da dosežejo ciljno občinstvo in posredujejo želeno vsebino sporočila. Medij posreduje sporočilo ciljnemu občinstvu, ko je dekodirano. Dekodiranje je razlaga sporočila, ki ga je vir poslal skozi medij. Zato je pomembno razumeti značilnosti ciljne skupine, da se zagotovi uspešno razumevanje sporočila. Popolnega dekodiranja ni zaradi prisotnosti šumov. Končni elementi v komunikacijskem modelu sta sprejemnik in povratne informacije. Sporočilo je namreč usmerjeno na sprejemnik (ciljno občinstvo). Ti so lahko različni, glede na namen sporočila. Ciljno skupino lahko predstavljajo gledalci, udeleženci, podjetja in sponzorji. Glede na naravo javnosti mora trženje v športu čim bolj razumeti značilnost skupine za

zagotovitev učinkovitega sporočila, ki ga sporoča. Športni tržniki preverjajo učinkovitost sporočila prek povratnih informacij iz ciljne skupine (Shank 2002, 352).

Ker dandanes ni bistvenih razlik med izdelki, cenovnimi politikami in uporabami tržnih poti, morajo podjetja uporabiti veliko kreativnosti, da bi izstopali od konkurence. To je tudi bistvo trženja, s to perspektivo pa je postalo tržno komuniciranje najpomembnejši element trženjskega spleta (Bühler in Nufer 2010).

Shank (2002, 30) meni, da tržnokomunikacijski splet v športu sestavljajo oglaševanje, sponzorstvo, odnosi z javnostmi, pospeševanje prodaje in osebna prodaja. Ko športni tržniki sestavljajo strategije, morajo razmišljati o integraciji promocij in uporabljati vse vidike promocijskega spleta. S tem ko uskladijo in povežejo osnove marketinškega spleta, v bistvu oblikujejo program trženja.

Sponzorstvo je bilo včasih obravnavano kot tržno orodje pod pasom (Bühler in Nufer 2010) in ima globoko zgodovinske korenine. Rimljan Gaius Cinius Maecenas je v prvem stoletju pr. n. št. podpiral pomembne pesnike tistega časa in tako se je preskrba s sredstvi, ko gre za neprofitne razloge, po njem poimenovala mecenstvo, ki je nek predhodnik današnjega donatorstva ali pokroviteljstva, kjer neposredni kontakt med lastnikom športa in ciljno skupino donatorja ni nujen ali pa je neprofitne narave. Kasneje je razmišljanje, kako izkoristiti donatorstvo, pripeljalo do razvoja sponzorstva (Pavli in drugi 2012, 14), ki dandanes po pomembnosti ne zaostaja več za oglaševanjem (Postružnik 2006, 21). V športni panogi je sponzorstvo zelo prisotno in raste skupaj s priljubljenostjo športa. Sponzorstvo je naložba v športni subjekt (športnike, lige, skupine, dogodke) za podporo skupnih ciljev organizacije, ciljev trženja in promocijskih ciljev. Športna sponzorstva so vedno bolj priljubljena kot promocijsko orodje za športne in nešportne izdelke (Shank 2002, 437). Raziskava za leto 2006 je pokazala, da se 73 % podjetij poslužuje sponzorstva kot elementa tržnokomunikacijskega spleta in za to porabijo 15 % sredstev, namenjenih trženju in tržnemu komuniciranju (Postružnik 2006, 21). Pri trženju v športu upravljamo s premoženjem sponzorja ali sponzoriranca. Pri upravljanju premoženja sponzorja so to v večini primerov finančna sredstva, pri sponzorirancu pa pravice, ki jih šport ponuja trgu (Okoren in Bolcar 2016). Učinek sponzorstva je odvisen predvsem od tega, kako zna sponzor izkoristiti vložena sredstva in koliko mu je pri realizacijah le-teh pripravljen pomagati sponzoriranec (Medved 2009, 65). Sponzor v ta odnos prinese predvsem tržnokomunikacijski in ekonomski

»know-how«, medtem ko sponzorirani veliko bolje pozna področje svojega športa in posebnosti v njem in lahko s tem veliko pripomore k uspešnosti sponzorskega posla (Bühler in Nufer 2010). Avtorja ugotavljata, da je višina sponzorske pogodbe odvisna od mnogih dejavnikov, kot so komponente sponzorskega paketa, ki jih ponudi športna organizacija, privlačnost in ugled športnih organizacij, medijska pokritost športne organizacije, rezultati športne organizacije, velikost baze navijačev športne organizacije in individualna sposobnost v pogajanjih (Bühler in Nufer 2010).

Pavli, Lah in Jurak spoznavajo, da spada označitev športnega sponzorstva zgolj kot enega izmed orodij tržnokomunikacijskega spleta, kjer sponzorirani predstavlja medij preko katerega teče komunikacija, k tradicionalnemu pojmovanju športnega sponzorstva. K premiku v razmišljanju in iskanju novega razumevanja športnega sponzorstva sta prispevala tudi gospodarska kriza in premalo dejavni management v industriji športa. »Dnevi, ko so se vsi zanašali na strast športa ali zgolj na poznanstva, so mimo in športni sektor je postavljen pred iskanje novih mehanizmov športnega sponzoriranja« (Pavli in drugi 2012, 14). Tako avtorji menijo, da sta že izraza sponzor – sponzorirani neprimerna, saj izražata aismetrijo v njunem odnosu. Ponudijo izraz lastnik imetja v športu (angl. sport property), kar zaobjema v zelo širokem smislu vse, ki imajo v lasti premoženje športa in tako lahko sodelujejo v procesih menjave (športniki, ekipe, športni dogodki, klubi in druge športne organizacije). V ospredje stopajo odnosi. Pri tradicionalnem sponzorstvu gre za enosmerno komunikacijo od sponzorja preko sponzoriranega kot medija do ciljne publike, sloni na konceptu prodaje in ga obravnavamo kot sponzoriranje skozi šport. Na drugi strani je športno sponzorstvo, ki je usmerjeno na zadovoljevanje potreb in želj vseh udeležencev v razmerju in kjer je lastnik imetja v športu enakovreden subjekt. »Rezultat dobrega medsebojnega sodelovanja udeležencev v sponzorski menjavi so dobri medsebojni odnosi med sponzorjem in lastnikom imetja športa, kar pa je po nekaterih raziskavah za sponzorje celo bolj pomembno kot ekonomsko ovrednotenje sponzorstev« (Pavli in drugi 2012, 17).

2.3 Trženjski odnosi – relationship marketing

Ob koncu prejšnjega stoletja se je vse bolj nakazovalo, da so prijemi tradicionalnega oz. transakcijskega trženja, ki velja za dominantno razmišljanje, neprimerni za hitro razvijajoče se okolje. »Kot pravi Hollensen, so avtorji (npr. Grönroos in Gummesson)

že od osemdesetih let prejšnjega stoletja opozarjali na neprimernost oz. nezadostnost transakcijskega pristopa k marketingu, ki naj ne bi bil dovolj širok, saj ne upošteva pomembnosti ohranjanja obstoječih strankin sprememb v konkurenčnem okolju« (Pavli in drugi 2012, 15). Poudarek v trženjski teoriji bi bilo potrebno usmeriti v trženjske odnose, pri čemer pa je treba vedeti, da to pomeni spremembo v razmišljanju in filozofiji poslovanja organizacij. Paradigma trženjskih odnosov zahteva »sposobnost empatičnega vživetja v potrebe drugega, upoštevanja njegove enakovrednosti, medsebojnega zaupanja in prilagajanja ter seveda izpolnjevanja obljub« (Vesel 2008, 98).

V pregledu literature se za angleški izraz »relationship marketing« uporablja kar nekaj slovenskih prevodov – trženje, temelječe na odnosih, trženje na podlagi odnosov. V tem diplomskem delu pa bom uporabljal prevladujoč izraz trženjski odnosi.

»Začetna točka za teorijo trženjskih odnosov je bila ideja, da v kolikor želimo obdržati stranke dolgoročno, se morajo trženjske menjave gledati ne samo kot transakcije med prodajalcem in kupcem, ampak kot aktivnosti, v katerih se ustvarjajo odnosi« (Bühler in Nufer 2010).

Buttle je leta 1996 prišel do naslednjega zaključka, ko je govoril o evoluciji trženja: »Smisel trženja več ni samo ustvarjanje, prodaja in dobava izdelkov. Postopoma se bolj ukvarja z ustvarjanjem in vzdrževanjem medsebojno zadovoljujočih dolgoročnih odnosov« (Buttle v Bühler in Nufer 2010).

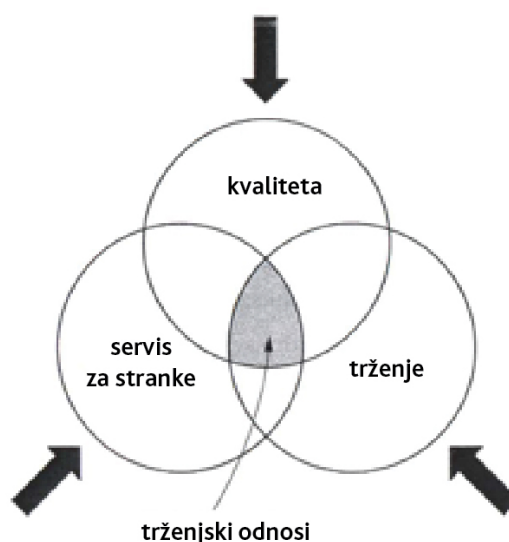
Značilnosti, po katerih se teorija trženjskih odnosov razlikuje od starih okvirov trženja, so (Christopher in drugi 2002, 5–6):

- poudarjanje podaljšanja življenjske dobe vrednosti potrošnikov skozi strategije, ki se osredotočajo na ohranjanje ciljnih potrošnikov,
- spoznanje, da morajo podjetja oblikovati odnose s številnimi deležniki, če želijo doseči dolgoročen uspeh na končnem tržišču (teorija šestih trgov), in
- trženje ni več samo v domeni oz. odgovornosti oddelka za trženje, ampak postaja zadeva celotnega podjetja.

Trženje je razumljeno kot menjava odnosov med organizacijo in strankami. Kakovost in storitve za stranke sta glavni povezavi v teh odnosih. Na najbolj preprost način –

menjalni odnos je stranka, ki plača za koristi, ki jih prejme. V trženjskih odnosih je drugačen pogled – stranka je lojalna v zameno za pričakovanje, da bo prejela vrednosti iz odnosov. Vrednosti niso mišljene samo kot izdelek sam, ampak poleg tega še kakovost izkušenj v širšem smislu storitev. Izziv organizacije je torej, da združi trženje, storitve za stranke in kakovost. V preteklosti so organizacije to imele za nepovezano in ločeno med seboj, kar je povzročalo nemalo težav. V teoriji trženjskih odnosov so ta tri področja združena in bolj poudarjena (Christopher in drugi 2002, 8–9).

Slika 2.2: Orientacija trženja na podlagi odnosov



Vir: Christopher in drugi (2008, 9).

Razlike med transakcijskim trženjem in trženjskimi odnosi so zbrane v naslednji tabeli:

Tabela 2.2: Razlike med transakcijskim trženjem in trženjskimi odnosi

transakcijsko trženje	trženjski odnosi
<ul style="list-style-type: none"> - poudarek na glasnosti - poudarjati lastnosti izdelka - kratki časovni okvir - malo poudarka na storitvah za stranke - zmeren stik s strankami - osnovna je skrb za kakovost izdelka 	<ul style="list-style-type: none"> - poudarek na donosnem ohranjanju - poudarjati vrednost za stranke - dolgoročnejši časovni okvir - velik poudarek na storitvah za stranke - veliko stika s strankami - skrb sloni na kakovosti odnosov

Vir: Christopher in drugi (2002, 19).

Strategija storitev za stranke je obširen pojem, v teoriji trženjskih odnosov pa se razširi iz faze storitve pred nakupom v celoten cikel uporabe storitve. Storitve za stranke igrajo pomembno vlogo pri pridobivanju strank in so močno orodje tudi pri njihovem ohranjanju. Raziskovalci pri Bain & Co so razložili, zakaj so ohranjene stranke bolj donosne kot nove: (Christopher in drugi 2002, 8)

- stroški za pridobitev novih strank so lahko precejšnji,
- obdržane stranke trošijo več,
- stalne stranke naročajo pogosto, zato je tudi strošek za njihovo servisiranje manjši,
- zadovoljne stranke praktično brez stroškov za podjetje pogosto usmerijo nove stranke do dobavitelja,
- stalne stranke se pogosto odločajo za nakupe premium produktov pri dobavitelju, ki ga poznajo, in
- ohranjene stranke otežujejo vstop na tržišče oz. povečanje tržnega deleža konkurentom.

»Teorija trženjskih odnosov je nastala na podlagi raziskav, ki so izpostavile pomen ohranjanja strank. Namen trženja torej naj ne bi bil samo pridobivanje strank, ampak vzpostavljanje nadaljnjih stikov. Zato se lahko identificirajo tri stopnje trženja: pridobivanje strank, ohranjanje strank in preraščanje v odnose s strankami« (Grönroos 2007, 192).

Da je podaljšanje življenjske dobe potrošnikov temeljni cilj trženjskih odnosov, spoznavajo tudi akademiki v Avstraliji in Angliji: »Življenjska doba potrošnika pomeni prihodnji tok dobička, ki ga pričakujemo od tega potrošnika, šteto nazaj v sedanjost. S sprejetjem načela maksimiranja življenjske dobe potrošnikov morajo podjetja razumeti, da vsi potrošniki niso enako dobičkonosni, in ustvariti strategije za povečanje dobička od ciljnih skupin potrošnikov, na katere stavijo« (Christopher in drugi 2002, 5).

Tudi drugi predstavnik nordijske šole trženja Gummesson je ugotovil, da je teorija trženjskih odnosov navadno definirana kot pristop, ki ustvarja dolgoročno lojalne stranke in s tem povečano donosnost. Njegova definicija je nekoliko bolj generična: »Trženjski odnosi so interakcija v mrežah odnosov« (Gummesson 2012, 5). V nadaljevanju spoznava, da spada teorija trženjskega upravljanja in model 4P večinoma

pod transakcijsko trženje, saj ponudnik z njegovo uporabo izvaja vpliv na trg pod neobvladljivimi pogoji za eno organizacijo. Koliko pogojev (okusi, gospodarska situacija, zakonodaja) lahko nadzira organizacija, je odvisno od velikosti, moči, organiziranosti in tudi od slučaja (Gummesson 2012, 321).

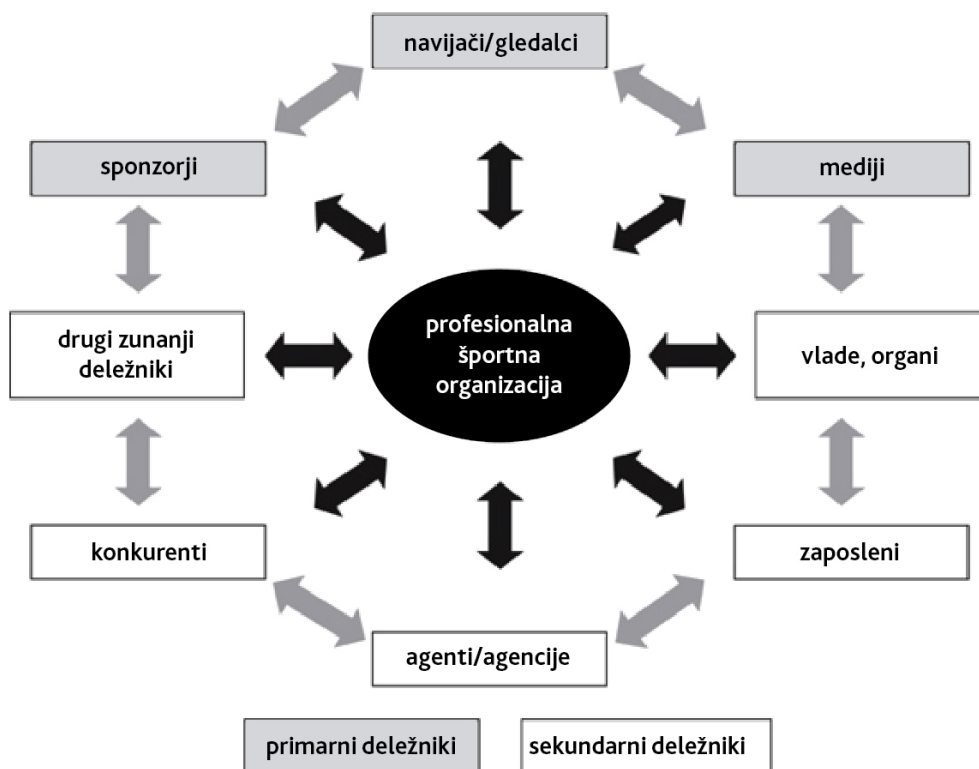
»Trženjski splet je bil zasnovan na raziskavah o trženju potrošniških dobrin, ne pa storitev in medorganizacijskem trženju. V literaturi se navadno poudarja ožji koncept potrošnika in se izkazuje manj interesa za generični koncept stranke« (Gummesson 2012, 322). Grönroos dodaja, da je bila teorija trženjskega spleta 4P razvita v času, ko je izredno povpraševanje presegalo ponudbo na trgu in je zato naravnano k pridobivanju strank. Dandanes je situacija drugačna. S povečanjem števila trgov je zelo pomembno, da podjetja ohranjajo stranke in povečujejo njihovo sodelovanje s podjetjem. Tradicionalno trženje je preobremenjeno z dajanjem obljub, a zanemarja njihovo izpolnitev (Grönroos 2007, 203).

2.4 Trženjski odnosi v športu

»Teorija trženjskih odnosov v športu se nanaša na vzpostavljanje in vzdrževanje pozitivnih, trajnih in vzajemno koristnih odnosov med profesionalno športno organizacijo in njenimi deležniki« (Bühler in Nufer 2010). Avtorja sta prepričana, da ni dvoma o potrebi upravljanja odnosov s strankami v športnem sektorju. »Da bi zmanjšali odvisnost finančnega uspeha od uspešnosti na igrišču, morajo profesionalne športne organizacije poznati svoje stranke in morajo vzpostaviti, vzdrževati in krepiti dolgoročne odnose s strankami. To omogoča stabilne prihodke, prispeva k poslovnemu uspehu in pomaga obraniti ali izboljšati konkurenčni položaj na trgu prostega časa« (Bühler in Nufer 2010).

»Športne organizacije tekmujejo za človeško pozornost, za predanost navijačev, za sponzorski denar, medijsko pokritost in javne subvencije. V tej težki tekmi preživijo le najboljše pripravljene. Športne organizacije, ki so v stanju vzdrževati zdrave odnose s svojimi deležniki in imajo sredstva ter znanje, kako izvajati strategije trženjskih odnosov, bodo pridobile konkurenčno prednost pred rivali na in ob igrišču« (Bühler in Nufer 2010).

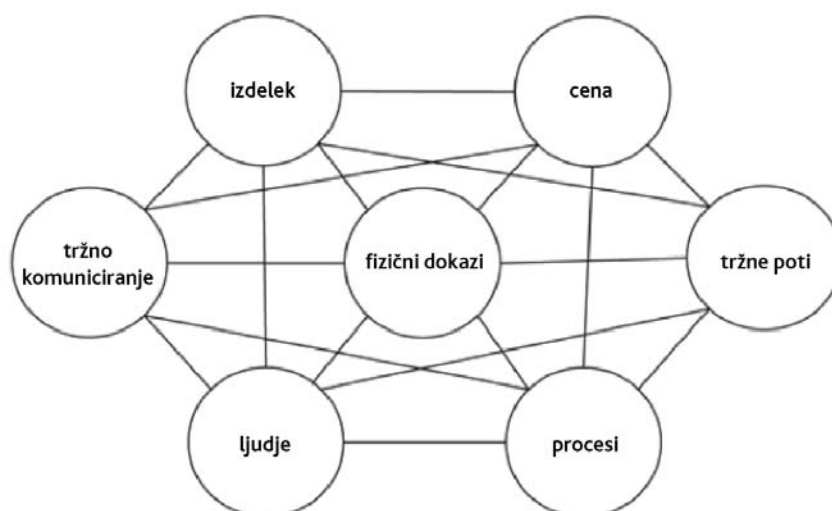
Slika 2.3: Profesionalne športne organizacije in njihovi deležniki



Vir: Bühler in Nufer (2010).

Bühler in Nufer razlikujeta med primarnimi in sekundarnimi deležniki v športnih organizacijah. Primarni so tisti, ki skrbijo za polnjenje proračuna športnih organizacij, to so navijači (obiskovalci tekem), sponzorji in mediji. Odnosi s sekundarnimi deležniki so tudi pomembni, vendar predstavljajo za organizacije večinoma strošek. Med sekundarne deležnike štejeta zaposlene, agente, konkurente, vlado in druge državne in lokalne organe ter ostale zunanje deležnike (Bühler in Nufer 2010). Avtorja predstavitava tudi razširjeni trženjski splet ali model 7P za trženjske odnose, katerega povzameta po teoriji Broomsa in Bitnerja. Klasični trženjski splet po njunem mnenju preveč poenostavlja razmišljanja o trženjskih odnosih, predvsem v današnji kompleksnih in hitro spreminjajočih se razmerah. Na modelu 7P, ki klasičnim štirim elementom (izdelek, cena, tržno komuniciranje in tržne poti) doda še tri nove – ljudi, procese in fizične dokaze, predstavitava, kako bi morala delovati uspešna oz. moderna športna organizacija. Menita namreč, da je model 7P bolj primeren za storitveno industrijo in verjetno tudi za okolja, ki temeljijo na znanju (Bühler in Nufer 2010).

Slika 2.4: Model 7P ali podaljšan trženjski splet v trženjskih odnosih



Vir: Bühler in Nufer (2010).

S spremenljivko »ljudje« so mišljeni vsi neposredno ali posredno vpleteni ljudje v uporabo storitev (Bühler in Nufer 2010). Organizacije se zavedajo, da morajo zaposlene vključiti v tržno strategijo, da mora celo podjetje delovati kot trženjsko moštvo. Pri tem gre za večjo integracijo vodstva z drugimi nivoji (Christopher in drugi 2002, 11–12). Bühler in Nufer (2010) pri spremenljivki ljudje ločujeta med zaposlenimi, ki so neposredni proizvajalci športnega izdelka (igralci, trenerji), tistimi, ki jim pri tem pomagajo (ostali zaposleni), in strankami, navijači, ostalimi navijači in sponzorji, ki soustvarjajo dožemanje športnega dogodka s strani posameznika (navijanje, ploskanje, koreografije).

Pri procesiranju oz. procesih je mišljen način, na katerega organizacije ustvarjajo vrednosti za njihove stranke (Christopher in drugi 2002, 12), ter mehanizmi in tok aktivnosti, s katerimi se uporabljajo storitve (Bühler in Nufer 2010).

Fizični dokazi pomenijo sposobnosti in okolje, v katerem je uporabljena storitev. Gre za opredmeteno blago, s katerim si pomagamo pri izvajanju storitev, ali neopredmetene izkušnje uporabnikov in sposobnost podjetij, da te izkušnje prenašajo na potencialne stranke (Bühler in Nufer 2010).

3 BLAGOVNA ZNAMKA

3.1 Opredelitev in razumevanje

Dobro zasnovane in učinkovito vodene blagovne znamke prinesejo podjetju velik ugled in zaupanje porabnikov. Ugled blagovne znamke lahko pomaga podjetju, če se to znajde v težavah. Ugled izhaja iz vrednosti in prispevka h kakovostnemu življenju oz. izražanju osebnosti uporabnikov te blagovne znamke. Blagovne znamke pomagajo uporabnikom pri ohranjanju njihovih prepričanj (de Chernatony 2002, 18).

AMA definira blagovno znamko kot: »ime, izraz, simbol, obliko ali njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine prodajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (Kotler 2004, 418). Po Kellerju se blagovna znamka razlikuje od drugih izdelkov, ki nimajo blagovne znamke, v zaznavah in občutkih porabnika, ki so povezani z lastnostmi in delovanjem izdelka. Meni, da se »blagovna znamka /.../ nahaja v zavesti porabnikov« (Kotler 2004, 419). Blagovna znamka lahko sporoča različne pomene. To so lastnosti izdelka (kakovost, prestiž), koristi (funkcionalne in čustvene) za porabnika, vrednote proizvajalca (kakovost, varnost, prestiž), kultura (trgovska ali nacionalna), osebnost (osebo, žival ali predmet) ter uporabnika (vrsta) (Kotler 2004, 418–419).

Blagovna znamka »obstaja v glavah in srcih ljudi« in je v bistvu psihološki konstrukt. Gre za »skupek vseh zaznav, stališč, predstav, asociacij in občutkov«, ki jih goji posameznik ali skupina do posamezne blagovne znamke (Korelc in drugi 2006, 15).

Blagovne znamke so močno sredstvo, saj povezujejo funkcionalne in čustvene vrednote. Funkcionalne vrednote temeljijo na kakovosti in se presojujejo razumsko. Med funkcionalne vrednote spadajo: učinkovitost, kakovost, pripravnost in preprostost uporabe. Čustvene vrednote se presojujejo s čustvenimi merili. Sem spadajo: poštenost, ambicioznost, vedrost in previdnost. Vrednote so postale pomembne, ker odjemalci izberejo tisto blagovno znamko, ki predstavlja enake vrednote, kot jih imajo sami, se ujema z njihovim življenjskim slogom in zadovolji njihove potrebe. Podobo o vrednotah blagovne znamke oblikujejo tudi zaposleni, s katerimi prihajajo odjemalci v kontakt. Pomembno ni samo, kaj odjemalec dobi, temveč tudi način, kako to dobi (de Chernatony 2002, 19).

Tako sta de Chernatony in McDonald (2002, 24) leta 1998 oblikovala naslednjo definicijo uspešne blagovne znamke: »Uspešna blagovna znamka je prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami«.

3.2 Vsebinske lastnosti blagovne znamke

Razvoj blagovne znamke je povezan z veliko porabo časa in denarja ter zato predstavlja naložbo. Pravilno upravljanje naložbe prinaša precejšen dobiček. Ena od pomembnih vlog blagovne znamke je njena hitra prepoznavnost in ustvarjanje zaupanja (de Chernatony 2002, 24). Blagovna znamka je obljuba za zanesljivost. Zaupanje porabnika v blagovno znamko vpliva na samozavest in večjo sproščenost (Korelc in drugi 2006, 16).

Blagovne znamke dobijo svoj pomen zaradi načina, ki ga določi porabnik glede na to, kako mu znamka omogoči odigrati njegovo vlogo. Dobro opredeljena vizija blagovne znamke določi splet funkcionalnih in čustvenih vrednot (de Chernatony 2002, 36).

Pozicioniranje blagovne znamke temelji na povezavi imena z želeno koristjo. Najmočnejše blagovne znamke temeljijo na razumskem in močnem čustvenem naboju. Po mnenju Goba se mora blagovna znamka dotakniti univerzalnih čustev pri porabniku, tako da ustvarja presenečenje, strast in vznemirjenje. Ob razvoju blagovne znamke je potrebno razmišljati tudi o imenu, logotipu, barvah, sloganu in simbolu, ki predstavljajo trženjska orodja in taktike. Gradnja vezi med blagovno znamko in porabnikom se gradi na doživetjih s strani porabnika. Oglaševanje pomaga pri prepoznavnosti imena, značilnosti izdelka in koristi (Kotler 2004, 420). Ker je trajne dodane vrednosti zaradi hitrega razvoja težko ohranjati na daljši rok, so čustvene dodane vrednosti za blagovno znamko še pomembnejše, saj jih je tudi težje posnemati (de Chernatony 2002, 27). Močna blagovna znamka popelje porabnika v lastni domišljjski svet, svet njegovih sanj, kjer se prepušča tistim občutkom, ki mu jih ta znamka vzbudi. Močna blagovna znamka izžareva »energijo, življenjski slog, dosežke, uspeh, status, erotiko, strast, romantiko, spomine, upanje, želje, sanje, domišljijo, poezijo« (Korelc in drugi 2006, 17).

Orodja, ki jih uporabljajo tržniki, da pridobijo pozornost k blagovni znamki, so: odnosi z javnostmi, sponzorstva, klubi in skupnosti porabnikov, obiski tovarne, poslovne razstave, trženje povezano z dogodki, javni objekti, trženje ob podpori dobrodelnih namenov, visoka vrednost za porabljeni denar, osebnost ustanovitelja ali slavne osebe ter trženje preko mobilnih telefonov. Podjetje Jack Martin Company ustvarja doživetja s pomočjo sejmov, potujočih razstav, predvajanja predstavitev in okroglih miz na spletu, z muzeji podjetij, zabav in drugih oblik doživetij (Kotler 2004, 431).

Glavni namen oblikovanja blagovne znamke je, da se poudari razlikovanje določenega izdelka od konkurence. Končni cilj oblikovanja blagovne znamke je, da potrošnik vzpostavi vzorec ponovnih nakupov za svojo blagovno znamko (je zvest izdelku). Pred tem morajo športni tržniki k potrošniku usmeriti vrsto ukrepov, ki so oblikovani kot proces označevanja izdelka z blagovno znamko.

Proces označevanja izdelka z blagovno znamko poteka v štirih stopnjah:

- zavedanje blagovne znamke,
- podoba blagovne znamke,
- dodana vrednost blagovne znamke, in
- zvestoba blagovni znamki.

V stopnji zavedanja (angl. brand awareness) potrošnik zazna in prepozna blagovno znamko in si zapomni njeno ime in logotip. V stopnji oblikovanja podobe (angl. brand image) se pri potrošniku oblikuje prepričanje o blagovni znamki in z njim povezano nakupno vedenje. Po tem, ko je podoba znamke razvita, je naslednja stopnja v procesu označevanja blagovne znamke razvijanje njene dodane vrednosti (angl. brand equity). To je vrednost, ki jo blagovna znamka prispeva k izdelku na trgu. Ko blagovna znamka kaže visoko dodano vrednost, so potrošniki nagnjeni k temu, da kupujejo samo svojo blagovno znamko, ker so z njo bolj zadovoljni in ji postanejo zvesti. Zvestoba blagovni znamki (angl. brand loyalty) je eden od najpomembnejših konceptov pri trženju v športu, saj se nanaša na dosledno izkazovanje prednosti in ponavljajoče se nakupe ene blagovne znamke med vsemi drugimi v določeni kategoriji izdelkov. Športni tržniki so močno zainteresirani za vzpostavitev visoke ravni zavedanja, podobe, dodane vrednosti in zvestobe blagovne znamke, saj s tem vplivajo na oblikovanje premoženja podjetja (Shank 2004, 290).

Strategija blagovne znamke je odvisna od tega, kakšen je poudarek na delovanju, podobi ali doživetju. Poudarek na delovanju zadovoljuje funkcionalne potrebe. Poudarek na podobi se uporablja za izdelke ali storitve, ki jih je težko razlikovati, oceniti kakovost ali profil uporabnika. Navadno povedo nekaj pozitivnega o uporabniku. Poudarek na doživetju močno vplete uporabnika, da je v stiku z ljudmi in okoljem (Kotler 2004, 431).

3.3 Blagovna znamka v športu

Blagovna znamka je sestavljena iz treh pomembnih elementov: imena (ang. name), znaka oz. logotipa (ang. brand name) in zakonske zaščite znaka (ang. trademark). Ti elementi blagovne znamke so pomembni za športne izdelke. Pri izbiri imena je pomembno, da ime ob izgovorjavi ustvarja pozitivne občutke, je razločno za izgovorjavo in doumljivo. Ime mora izražati koristi, ki jih izdelek prinaša uporabniku, in pri tem podpirati znak oz. logotip. Ime mora biti etično sprejemljivo in zakonito. Pri trženju v športu je pomembno, da ime izkazuje moč in zaupanje. V nasprotju z imenom, znaka oz. logotipa blagovne znamke ni mogoče izgovoriti (Shank 2002, 289–290). Njegov namen je, da učinkovito predstavi osnovno idejo, ki jo izraža blagovna znamka. Znak izžareva podobo (vtis, zaznavo) in identiteto (kako bi naj bila zaznana) blagovne znamke. Znak je sestavljen iz grafične podobe, ki se mu glede na uporabo tržnocomunikacijskih poti doda glasbena podoba, vonj, okus in vedenje ljudi (Korelc in drugi 2006, 28–29). Zaščito blagovne znamke omogočajo pravne podlage, ki največkrat izhajajo iz trgovinskega prava. Imetnik lahko zakonito registrira svojo blagovno znamko in tako prepreči drugim, da uporabljajo enako (ali zelo podobno) znamko ali ime na kakršen koli način, ki bi lahko povzročil zmedo med uporabniki ali kupci (Shank 2002, 267).

Doler (2008, 40) spoznava, da so najpomembnejše ravni blagovnih znamk v športu:

- blagovne znamke športne opreme,
- športniki kot blagovne znamke in
- športne organizacije kot blagovne znamke.

V tem diplomskem delu nas zanimajo predvsem slednje, zato je prav, da ugotovimo, da fenomen pojavljanja športnih klubov kot blagovnih znamk izhaja iz ZDA iz 50. let prejšnjega stoletja. Razlik med ameriškim in evropskim pojmovanjem športa je

ogromno, dobički profesionalnih klubov so enormni. Ameriški klubi so lahko z evropskimi primerljivi po ekonomski plati, nikakor pa ne po subjektivni, saj ni toliko čustvene vpletenosti. Zato imajo globalno gledano evropski klubi več veljave (Doler 2008, 60–61). Kline (2007, 9) spoznava, da gre pri poslu klubov za podobne zadeve kot pri internetnih podjetjih. Kapital je virtualen, vse je blagovna znamka. Številke so postale ogromne, ko se je začel upoštevati kapital blagovnih znamk. »Z vidika klubov oglaševanje ni prvi kanal, ampak je recimo prvi kanal piar, drugi kanal pa pospeševanje prodaje, merchandising, licenciranje itd. ...« (Kline 2007, 9). »Klubi kot blagovne znamke predstavljajo najvišjo raven blagovnih znamk v športu, saj hkrati združujejo več ravni, združenih v celoto – blagovne znamke športne opreme, posameznike in druge blagovne znamke. Povezovanje in ujemanje vseh ravni je največja harmonija blagovnih znamk v športu« (Doler 2008, 62). Če temu dodamo še športni dogodek in medije, je posamezna vrednost blagovnih znamk v športu še višja.

Upravljanje blagovne znamke v vrhunskem športu bi se moralo fokusirati na ustvarjanje ugodnih in izrazitih prepričanj med aktualnimi in potencialnimi navijači. Če v obzir vzamemo še nepredvidljivost športnega izdelka, ima podoba blagovne znamke v športu potencial, da predstavlja eno redkih konstant v zaznavanju navijačev in tako tržnikom v športu ponuja priložnost za stabilno pojavnost kluba v javnosti. Obstajajo tri vrste asociacij do športne blagovne znamke – lastnosti športne blagovne znamke, koristi športne blagovne znamke in odnos do športne blagovne znamke. »Podoba športne blagovne znamke je kumulativni produkt asociacij v zvezi z blagovno znamko v umu potrošnikov« (Bauer in drugi 2008). V raziskavi avtorji ugotavljajo, da bi se klubi pri razvoju močne športne blagovne znamke morali močno opreti na uporabo lastnosti podaljškov izdelka. Predlagajo tudi, da bi vodstva klubov zaradi tega morala poudarjati klubske tradicije, npr. z odpiranjem športnih barov v klubskih barvah, klubskih muzejev ali nogometnih turnirjev med navijači.

4 TRŽENJE NAVIJAŠKIH ARTIKLOV - MERCHANDISING

4.1 Opredelitev izraza

Merchandising je sicer v trgovinskem smislu dejavnost za pospeševanje prodaje blaga v trgovini na drobno. Dejavnosti merchandisinga lahko vključujejo prikazne tehnike, brezplačne vzorce na kraju samem, določanje cen, promocijske voblerje, posebne ponudbe in druge metode, namenjene prodaji. Po mnenju AMA (American marketing association) se lahko merchandising razume kot promocijske aktivnosti proizvajalcev v trgovinah ali pa termin opredeljuje odločitve pri izbiri izdelkov ali linij izdelkov prodajalcev.

4.2 Merchandasing v športu

V športnem svetu je trženje navijaških artiklov mišljeno kot prodaja različnih izdelkov ali storitev, ki nosijo uradni logotip in ime športne blagovne znamke. V začetkih je bil trg navijaških artiklov lokalno omejen, vendar je kmalu postalo jasno, da v športu ne poznamo kulturnih in jezikovnih preprek in trg se je razširil preko meja (Lagae 2003, 193).

V slovenščini ni ustreznega izraza, ki bi poimenovala ta del trženja, zato bom v tem diplomskem delu uporabljal prevod trženje navijaških artiklov, ker se mi zdi, da najbolj pomensko ustreza. V tem primeru ne gre nujno za artikle za navijanje, ampak na splošno za artikle za navijače.

Klubi se lahko s trženjem navijaških artiklov ukvarjajo na več načinov. Licenčno poslovanje razlaga Lagae in razlikuje med ekskluzivnimi licenčnimi pogodbami, v čemer vidi prednost zaradi močnega partnerstva med sodelujočimi in lažjega prepoznavanja nepooblaščenih ponudnikov in ponarejenih izdelkov, ter neekskluzivnimi pogodbami, kjer sicer vidi pasti v prenatrpanosti trga z licenčnimi izdelki in s tem povezanim občutkom manjvrednosti izdelkov na strani potrošnikov (Lagae 2003, 197). Kot drugi način Doler zaznava trgovino na drobno – torej prodajo in trženje navijaških artiklov na uradnih prodajnih mestih v sklopu kluba, dodaja pa tretje področje trženja blagovne znamke – nogometne šole klubov doma in na tujem. Poudarja tudi, da je z razvojem športnih blagovnih znamk postalo licenčno poslovanje

najpomembnejši vir prihodkov merchandisinga (Doler 2008, 10). Tako Lagae kot Doler trženje navijaških artiklov obravnavata kot orodje za dostop do novih trgov (Lagae 2003, 196; Doler 2008, 10).

Sutton vidi priložnost za klube, da sami upravljajo s trženjem navijaških artiklov. Sicer ni mnenja, da je to primerno za vse (drugi ostanejo pri licenčnem poslovanju), zagotovo pa si bi moralo vodstvo kluba pred to odločitvijo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kakšna je stopnja institucionalnega znanja v vašem podjetju?
- Kakšne koristi to prinaša vašim strategijam?
- Bo to izboljšalo nadzor nad blagovno znamko in njen razvoj?
- Bo trgovina povečala možnosti zaslужka iz dodatnih dogodkov, sponzorstev, interakcij s trgom in ustvarjala koristi za kupce sezonskih vstopnic?
- Kaj vas vodi v tej odločitvi in ali imate predanost, da zadevo speljete?

V primeru pozitivnih odgovorov je pomembno vedeti, da športni klubi za samostojno trženje navijaških artiklov potrebujejo sredstva, talent in odnose, in hkrati da vse, kar klubi počnejo, vpliva na ugled njihove blagovne znamke, pri čemer se poraja vprašanje, zakaj bi to prepustili nekomu drugemu (Sutton 2015, 15).

Raziskava podjetja Pwc iz leta 2011 je pokazala, da trženje navijaških artiklov predstavlja 14,5 % svetovnega proračuna športa. Pri regijskem razrezu ugotovimo, da je občutna razlika le v Severni Ameriki, kjer je ta delež bistveno višji (25,2 %). Največji del trga navijaških artiklov pripada tako Severni Ameriki, kar je povezano tudi s potrošniškimi vzorci. Severna Amerika je v letu 2010 beležila kar 71 % delež na trgu, sledijo EMEA (Evropa, Bližnji vzhod in Afrika) in Azija s 13 %, medtem ko ima Latinska Amerika samo 3 % delež pri razrezu prihodkov s strani prodaje navijaških artiklov. Napoved rasti do leta 2015 po tej raziskavi ne beleži večjih sprememb, razen tega, da bo azijsko tržišče večje od evropskega. Kot primer navajam podatke iz iste raziskave, ki se nanašajo na trg medijskih pravic, sponzorstva in prodaje vstopnic, ki sestavljajo proračune profesionalnih športnih organizacij v svetu. V segmentu medijskih pravic je vodilna EMEA regija s 42 % tržnega deleža pred Severno Ameriko s 33 %, Azija beleži 17 % in Latinska Amerika 8 %. Evropska regija je vodilna tudi pri prodanih vstopnicah (42 % proti 40 % Severne Amerike), pri sponzorstvih pa si obe regiji delita vodilni položaj s 34 % vsaka. Iz teh podatkov lahko sklepamo, da je področje trženja navijaških artiklov bistveno bolj razvito v Severni Ameriki, kjer so v

letu 2010 skupaj zabeležili prihodke v višini 12,5 milijarde USD, in da je v tej panogi največja možnost razvoja v ostalih delih sveta.

Tabela 4.1: Prihodki s strani trženja navijaških artiklov - globalno

Globalni trg športa po komponentah (v milijonih USD)											
komponenta	2006	2007	2008	2009	2010p	2011	2012	2013	2014	2015	napoved 2011-15
merchandising	19,430	20,413	21,263	17,586	16,624	17,570	18,002	18,549	19,565	20,067	
% spremembe	7.7	5.1	4.2	(17.3)	0.2	(0.3)	2.5	3.0	5.5	2.6	2.6

Vir: Pwc (2011, 26).

Pri razčlenjevanju ponudbe navijaških artiklov ločimo med uradno športno opremo in izdelki in storitvami, povezanimi s športno blagovno znamko. V prvo kategorijo spadajo uradni dresi, uradne žoge in druga oprema. V tej kategoriji je običajno velika povezava z uradnim dobaviteljem športne opreme – navadno gre za močno znamko v industriji športa. V drugo kategorijo spadajo vsi drugi izdelki, ki jih krasijo elementi športne blagovne znamke in storitve, ki niso povezane s športom – navadno gre za podaljške blagovne znamke, ko sponzorji skupaj s klubi ustvarjajo storitve, kot so posebna zavarovanja za navijače (Lagae 2003, 200).

Doler (2008, 9) meni, da trženje navijaških artiklov ne sestavlja trženjskega spleta, vendar vpliva na vse njegove elemente. Bee in Kahle (2006) ugotavljata, da so športni potrošniki pogosto globoko vpleteni in njihova predanost športni organizaciji se kaže s ponavljajočimi nakupi vstopnic, stalno prisotnostjo na športnih dogodkih in nakupom navijaških artiklov. »Takšno vedenje je tudi refleksija potrošnikove želje po izkazovanju vključevanja in želje po vstopanju in ohranjanju odnosov s športnimi ekipami in organizacijami« (Bee in Kahle 2006, 104). V nadaljevanju članka skušata avtorja poudariti in razumeti osnovne motivacije za vstopanje in ohranjanje odnosov s strani športnih potrošnikov in s tem povezanim vedenjem. Spoznavata, da lahko skupne vrednote med športnimi organizacijami in športnimi potrošniki vplivajo na najvišjo stopnjo predanosti odnosov. Mnenja sta, da je razumevanje in poznavanje vedenja potrošnikov bistveno za poznavanje trženjskih odnosov. Naslanjata se na Kelmanov funkcijski model spremembe vedenja, ki ločuje skladnost, identifikacijo in ponotranjenje kot tri stopnje motivacijskih procesov. Športne organizacije morajo najti način, kako potrošnika iz prve stopnje, po kateri potrošnik v odnose vstopa zaradi socialne nagrade oz. sprejetosti ali v izogib socialni kazni, premakniti v drugo, kjer se že ustvarjajo psihološke vezi s športnimi klubi. Kot eno od metod za klube v tem

prehodu izpostavljata trženje licenčnih oz. navijaških artiklov, saj je identifikacija na ta način bistveno lažja. Za prehod v tretjo stopnjo – ponotranjenje, ki je tudi najbolj dolgoročna, je potrebno izpostavljanje skupnih vrednot (Bee in Kahle 2006, 104–109).

Bühler in Nufer spoznavata, da je trženje navijaških artiklov učinkovit način za krepitev podobe športne blagovne znamke. Tem večja kot je zaznana kakovost blagovne znamke, tem bolj privlačen postane športni izdelek. S tem bi, po mnenju avtorjev, postala športna organizacija bolj privlačna tudi za sponzorje in druge vire, s katerimi polnijo proračun (Bühler in Nufer 2010).

Bühler in Nufer trženje navijaških artiklov vidita kot podaljšek športnega izdelka. Če ugotavljata, da je jedro izdelka sama tekma, športni dogodek oz. tekmovanje, pa ob trženju navijaških artiklov med podaljške izdelka štejeta še hospitality storitve, ponudbo hrane in pijače, informacijske storitve in komunikacijske pravice. Torej elemente, ki krepijo jedro izdelka. »Podaljški izdelka služijo predvsem za premagovanje negotovosti jedra izdelka v smislu zadovoljevanja potreb in pričakovanj strank« (Bühler in Nufer 2010). V nadaljevanju avtorja navajata, da ti podaljški izdelka v športno razvitih državah predstavljajo praktično edino razliko med izdelki, torej tekmami, saj so ti že tako na visoki ravni. Obiskovalcem športnih prireditev v spominu ostane ponudba hrane in pijače, spremljevalni program, hospitality paketi, ponudba navijaških artiklov, pa tudi ustrežljivost osebja (Bühler in Nufer 2010).

Slika 4.1: Pozicioniranje trženja navijaških artiklov



Vir: Bühler in Nufer (2010).

Özer in Argan sta z raziskavo med turškimi nogometnimi navijači ugotovila, da sta poslovni in športni uspeh med seboj povezana in da trajnost finančne stabilnosti pripomore k temu, da športni klubi delujejo na bolj profesionalnem nivoju. Kontinuiteto športnega uspeha lahko klubi podpirajo s pravimi pristopi, veliko pozornosti morajo polagati na trženjske aktivnosti in tako spoznavata, da je trženje navijaških artiklov en način, kako si lahko klubi s strateškim pristopom zagotovijo pozornost (Özer in Argan 2006, 128).

V dveh eksperimentih so Kwak, Kwon in Lim leta 2015 ugotovili, da artikel z logotipom ekipe (navijaški artikel) izboljša vse dimenzije vrednosti izdelka (v primerjavi s samim izdelkom brez logotipa), prav tako pa pozitivno vpliva na nakupne odločitve. Najbolj je bil viden vpliv na čustveno dimenzijo izdelka; ugotovili so, da logotip izdelku prinese noto vznemirjenja. Raziskava je pokazala tudi, da uspešnost ekipe v danem trenutku ne vpliva na percepcijo vrednosti izdelkov, vpliva pa na nakupne odločitve za posamezen izdelek (Kwak in drugi 2015, 206–207). Tudi raziskava Blumrodta (2014) kaže, da na nakup sezonskih vstopnic in navijaških artiklov ne vplivajo isti elementi. Ker so navijaški artikli ob uporabi precej vidni, na nakupe veliko bolj vplivajo uspehi in dobre predstave ekip, medtem ko kupci sezonskih vstopnic ostanejo veliko bolj skriti in se ne rabijo braniti pred morebitnimi negativnimi impulzi ob slabših predstavah ekipe (Blumrodt 2014, 1555).

Trg navijaških artiklov je najhitreje razvijajoče se trženjsko orodje (Doler 2008, 9; Pwc 2011), kar hkrati predstavlja velik izziv tržnikom predvsem v Evropi, ki v tej komponenti trga športa močno zaostaja za Severno Ameriko. Kot bomo spoznali v nadaljevanju diplomskega dela, je trg navijaških artiklov v Sloveniji praktično nerazvit, z izjemo primera, ki ga bom obravnaval.

5 ŠTUDIJ PRIMERA – TRŽENJSKA AKTIVNOST NOGOMETNEGA KLUBA MARIBOR

Nogomet je strast, najpomembnejša postranska stvar na svetu, šport, ki premika množice. Delo tržnikov v nogometu je zahtevno, saj gre za delovanje v nepredvidljivih razmerah, delo je močno izpostavljeno javnosti, zaradi česar se kljub temu, da zmagovalci na tem trgu želijo delovati dolgoročno, rezultati dela manifestirajo tako rekoč vsak konec tedna. Tudi pogovorno dejstvo, da se na nogomet spoznajo vsi, ne pripomore k lažjemu obračunavanju s preprekami, ki vodijo do uspešnosti. Razlike v pogojih, tako finančnih kot infrastrukturnih, s katerimi se soočajo klubi, so ogromne in prav zaradi tega sem želel v empiričnem delu predstaviti delovanje slovenskega nogometnega kluba NK Maribor, ki je z uspehi v zadnjem obdobju dokazal, da se tudi v vseh pogledih inferiornem nogometnem okolju da spisati uspešno zgodbo. V prvem delu bom predstavil klub, v drugem in tretjem delu bom razložil trženjske aktivnosti NK Maribor s poudarkom na paradigmi trženjskih odnosov in trženjskega spleta 7P, saj sem na podlagi pogovorov z vodstvom kluba ter raziskovanjem spletnih virov in podatkov ugotovil, da je takšna poslovna filozofija kluba. V nadaljevanju bom prešel na trženje navijaških artiklov NK Maribor in predstavil zaključke iz ankete, ki sem jo opravil med navijači kluba.

5.1 NK Maribor

5.1.1 Mejniki v zgodovini kluba

1960 – Rojstvo kluba

Na ruševinah NK Branika je bil po » aferi driska«, ko naj bi bili nogometaši Karlovca pred tekmo v Mariboru tarča akcije hotelskega osebja in je bila tekma odpovedana, NK Branik pa razpuščen, 12. decembra 1960, z združitvijo igralcev že omenjenega Branika in mestnega tekmeča ŽNK Maribor, ustanovljen Nogometni klub Maribor.

1967 – Uvrstitev v 1. Jugoslovansko ligo

Prvi veliki mejnik na športnem področju v mariborskem klubu beležijo v letu 1967, ko se je ekipa skozi kvalifikacije uvrstila v prvo jugoslovansko ligo, ki je takrat veljala za eno boljših v Evropi. NK Maribor je med prvoligaši preživel pet sezon, v prvo ligo se ni vrnil.

1992 – Prvi pokal in igranje v evropskih nogometnih pokalih

Vse do osamosvojitve Slovenije so vijoličasti igrali v nižjih jugoslovanskih ligah in razpad Jugoslavije dočakali kot srednje močan tretjeligaški klub. Za razliko od večnega rivala Olimpije, ki si je še naprej prizadevala sodelovati v jugoslovanski ligi, je samostojnost naše države za NK Maribor pomenila veliko priložnost. Že v prvi sezoni so dvignili prvo lovoriko – Pokal Slovenije in odigrali prve štiri tekme v evropskih nogometnih pokalih.

1997 – Prvi naslov državnega prvaka

1. junija 1997 je lovorika najboljšega v Sloveniji prispela v Maribor. Na zadnji tekmi proti Beltincem se je v Ljudskem vrtu zbralo kar 14.000 gledalcev. Prva velika evforija je zajela mesto ob Dravi, mesto, ki se je kopalo v gospodarskih in socialnih težavah, mesto, v katerem je nogometni klub z njegovim imenom začel igrati pomembno vlogo v vsakdanjiku občanov. Zgodba se je ponovila še šestkrat zapored. NK Maribor je bil prvak Slovenije do sezone 2003/2004.

1999 – Uvrstitev v Ligo prvakov

Druga velika evforija v Mariboru: v vročem poletju sta bila premagana belgijski in francoski prvak, NK Maribor pa se je uvrstil v najelitnejše nogometno tekmovanje na svetu – Ligo prvakov. Največji uspeh v dotedanji zgodovini kluba je prinesel veliko veselja in kasneje veliko finančnih težav.

2008 – Ljudski vrt v novi podobi

Prenova stadiona Ljudski vrt je pomenila nov zagon v turbulentnih časih sanacije kluba. 10. maja 2008 je prenovljeni hram nogometa odprl vrata in že v prvi sezoni na novem objektu so vijoličasti vrnilo naslov prvaka v Maribor, od takrat pa so se naslova najboljšega v državi veselili še petkrat.

2011 – Uvrstitev v Ligo Europa

Svojo ambicioznost so nogometaši Maribora pokazali že v nekaterih evropskih sezonah poprej, leta 2011 pa jim je ponovno uspelo dvigniti mesto ob Dravi. V Glasgowu so premagali Rangerse in NK Maribor se je prvič v zgodovini uvrstil v Ligo Europa. Enak scenarij je sledil v naslednjih dveh sezonah, vijoličastim je tudi uspelo prezimiti v evropskih tekmovanjih in klub iz malega Maribora se je počasi spreminjal v evropski fenomen.

2014 – Druga uvrstitev v Ligo prvakov

Sklepiti bi morda bilo, da je druga uvrstitev v Ligo prvakov logično nadaljevanje preteklih sezon, ko so nogometaši NK Maribora sodelovali v evropskih tekmovanjih, vendar so vsi poznavalci in soustvarjalci te nogometne zgodbe enotnega mnenja, da je bil ta korak najtežji. Spet se je ponovilo gostovanje v Glasgowu, tokrat nastop proti Celticu, kapetan in mariborska nogometna ikona Marcos Tavares pa strelec edinega zadetka. Zadetka, ki je Maribor še enkrat več spremenil v najponosnejše nogometno mesto na svetu.

5.1.2 Dosežki

13-kratni prvak Slovenije

8-kratni zmagovalec Pokala Slovenije

4-kratni zmagovalec Superpokala Slovenije

1-kratni zmagovalec Intertoto pokala

3-kratni udeleženec Lige Europa

2-kratni udeleženec Lige Prvakov

3-kratni dobitnik Sporto nagrade za najboljšo blagovno znamko

5.1.3 Rekordi

<i>domača tekma z največ gledalci:</i>	NK Maribor - Proleter, 20.000
<i>gostujoča tekma z največ gledalci:</i>	Celtic FC - NK Maribor, 57.000
<i>najvišja zmaga v evropskih pokalih:</i>	NK Maribor - Norma Tallin 10:0
<i>igralec z največ nastopi v mariborskem dresu:</i>	Tomislav Prosen (391)
<i>najboljši strelec v zgodovini kluba:</i>	Marcos Tavares (151)

5.1.4 Simboli

grb

Eden temeljnih simbolov kluba. Boj za klubski grb pa med največje zahteve navijačev. Grb kluba se je spreminjal skozi zgodovino, v zadnjem desetletju pa dobil podobo, ki ponazarja klubsko naslanjanje na tradicijo (v grbu se pojavi letnica nastanka kluba).

barve

Dovolj je omeniti barvo in ni treba posegati po dodatnih pojasnilih. Vijoličasta barva = NK Maribor. Barva kluba se je močno zasedrala v zavest Mariborčanov.

slogan

Slogan »En klub. Ena čast.« je nastal v težkih časih sanacije v prvem desetletju novega tisočletja. Klub se je, za razliko od tekmecev, odločil poplačati dolgove in s skromnimi sredstvi zgrabiti za delo na vseh področjih. Pomen slogana se je hitro prenesel na igrišče in tribune (NK Maribor 2016e).

5.1.5 Organizacijska shema

S formalno-organizacijskega vidika je NK Maribor poseben klub. Formalno je sicer organiziran v skladu z Zakonom o društvih, kot neprofitna organizacija. Skupščina kluba je najvišji organ, sledijo upravni odbor in disciplinska komisija kot formalno pravne tvorbe. Funkcija predsednika je neplačljiva, častna, a zelo pomembna za delovanje kluba; predsednik je kot glava kluba tisti, ki skrbi za mir v hiši. Operativa se deli na dva dela – poslovni in športni. Tukaj nastopata dva direktorja – poslovni del vodi Bojan Ban, športnega pa Zlatko Zahovič. Medtem ko v športni del sodijo tako nogometna šola kot obe članski ekipi (A in B), so naloge poslovnega dela, v katerega spadajo služba za odnose z javnostmi, informacijski oddelek, glavno tajništvo, oblikovalec, fotograf, tržniki in tehnična podpora ekipam, večinoma namenjene vsakodnevnim opravilom za zagotavljanje organizacijske stabilnosti kluba in trženje. Oba dela kluba povezuje sekretar. Skupaj je v klubu 25 zaposlenih sodelavcev, 53 igralcev in 19 trenerjev.

5.1.6 Vizija

Čeprav je v statutu NK Maribor zapisanega veliko o poslanstvu, strategiji, ciljih in nalogah, se ne morem znebiti občutka, da so statuti kot takšni pisani s strani pravnikov ali odvetnikov ter vsebinsko prilagojeni tako, da ustrezajo uradniku, ki te listine potrjuje, malo oz. premalo pa imajo skupnega z dejanskim stanjem v športnih organizacijah. Bolj pomembno se mi zdi, kaj posamezen klub predstavlja, kaj je vodilo, pod katerega se lahko podpišejo vodstveni delavci. V primeru NK Maribora se mi zdi najbližje temu zapis v promocijskem materialu, ki govori tako (NK Maribor 2013):

Predstavljamo tradicijo

Smo najtrofejnejši slovenski nogometni klub z mnogimi izkušnjami iz bivše države in hitrim razvojem po osamosvojitvi Slovenije. Od leta 1960 naprej s ponosom predstavljamo mesto Maribor, Štajersko in Slovenijo.

Delujemo s pridihom fair playa

Fair play je temelj našega delovanja, tako v poslovnem, kot v športnem smislu. Smo eden redkih slovenskih klubov, ki v težkih časih ni ustanovil by-pass kluba in na ta način pretental upnike.

Premikamo množice

Smo klub, s katerim se noben športen kolektiv v Sloveniji ne more primerjati po številu gledalcev, ki nas spremljajo v domačem tekmovanju – v Ljudskem vrtu in na gostovanjih.

Želimo biti vzor

S profesionalizacijo dela v nogometni šoli postavljamo visoke standarde dela. Razvoj nogometašev spremljamo pazljivo, skušamo vplivati na njihov odnos do športa in dela, ne pozabljamo pa tudi na skrb za učni uspeh in navade naših nogometašev.

Radi pomagamo

Vedno smo se z veseljem odzivali na vabila okoliških klubov in popestrili praznovanje obletnic, odprtje novih tribun, slačilnic ali pa le prispevali k uspehu krajevnega praznika. Na pomoč skočimo tudi tistim, ki preživljajo težke čase. V zadnjem času razvijamo sodelovanje z Unicef-om, sodelujemo z Zvezo prijateljev mladine, pomagamo v boju proti raku ter rasni diskriminaciji in drugim oblikam nestrpnosti.

Vedno združujemo

Navijači vijoličastih prihajajo iz celotne SV Slovenije, nemalo simpatizerjev pa najdemo tudi v ostalih slovenskih regijah. Vijolično srce nosijo zdravniki, direktorji ter delavci in brezposelni. Dijaki, študentje in upokojenci. Športniki, kulturniki, invalidi. Vsi enakopravni, vsi vijoličasti.

5.2 Trženje in tržno komuniciranje v NK Maribor

Glavni deležniki NK Maribor so, podobno kot pri drugih športnih organizacijah, tisti, s pomočjo katerih lahko klubi uresničujejo svoje vizije, tisti, ki prispevajo delež v proračun kluba. Kot primarne deležnike tako opredeljujejo navijače, sponzorje in medije. V nadaljevanju sledi pregled, kako se odnosov s primarnimi deležniki lotevajo pri NK Maribor.

5.2.1 Odnosi z navijači

Povezanost kluba z navijači je osrednja vrednota NK Maribor. Vse delovanje kluba je na nek način podrejeno temu, da bi ohranjali in izboljševali odnose z navijači. Čeprav je NK Maribor že od osamosvojitve Slovenije na vrhu lestvice obiskanosti tekem in je tudi trend obiska v vzponu (Prva Liga Telekom Slovenije 2016), so si pri najtrofejnejšem slovenskem klubu pravilno zastavili filozofijo, da je treba prazne sedeže v prihodnosti zapolniti (NK Maribor 2009).

Navijače segmentirajo v štiri segmente (Ban 2016):

- **kupci sezonskih vstopnic** – z ekonomskega vidika je to gotovo najpomembnejši segment. Predstavljajo stalen vir dohodka, so bolj dovzetni za razne klubske akcije, sodelujejo pri skupnih projektih s sponzorji, lahko so dobri ustni prenašalci in nagovarjajo prijatelje in sorodnike, da se jim pridružijo na tribunah stadiona. Lastnike sezonskih vstopnic v klubu nagovarjajo predvsem preko neposredne komunikacije z razdelano ponudbo za nakup sezonskih vstopnic. Pri zgodbi »Štajerc s papirji« ne gre samo za nakup vstopnice, ampak želijo pri klubu z raznimi dodatki in ugodnostmi pri NK Maribor imetnika sezonske vstopnice nagovarjati kot člana vijolične družine. V ponudbo za nakup sezonskih vstopnic so vključeni posebni popusti že pri osnovni ceni za dosedanje imetnike in od sezone 2014/15 dalje tudi za njihove prijatelje, stalni popusti za nakupe navijaških artiklov, posebni popusti ob nakupu aktualnega dresa ekipe in koledarja, kupci sezonskih vstopnic sodelujejo tudi pri nagradnem žrebanju za potovanje z ekipo na prvo evropsko gostovanje v sezoni. Kupci sezonskih vstopnic so tako potovali že v Luksemburg, na Malto, v Sarajevo, Kazahstan, Gruzijo ter Bosno in Hercegovino. Ob teh so kupci sezonskih vstopnic v prednosti pri nakupu vstopnic za evropske tekme, tako z neposrednimi finančnimi ugodnostmi kot z dejstvom, da lahko vstopnice v predprodaji kupijo tudi za svoje prijatelje. Navadno ob koncu sezone imetnike sezonskih vstopnic klub povabi na »vijolčni piknik« v sklopu zadnje tekme. Vsako leto v klubu pripravijo kaj novega in pri tem so, tako kažejo številke, uspešni. Veliko manj pa so zadovoljni, saj Ban zatrjuje, da so imeli pred leti vizijo, da bi iz tedanjih dobrih 500 prodanih vstopnic prišli do številke 2000, kar jim ni uspelo (Ban 2016).
- **organizirani navijači** – vzpostavitev in ohranjanje dobrih odnosov z navijaško skupino Viole je bila ena od prvih nalog, ki si jih je zadal direktor Bojan Ban ob

nastopu funkcije v letu 2006. Rane iz obdobja pred tem so bile še odprte, vendar se je novo vodstvo podalo na negotovo pot vzpostavljanja odnosov z nepredvidljivo skupino. »Najprej je bilo treba veliko poslušati o ultras kulturi, kaj se lahko in kaj se ne sme, kje so težave. Slišati je bilo kar nekaj groženj, vendar se nismo predali. Skupaj s sodelavci smo v teh desetih letih naredili veliko, vzpostavili in ohranili smo odlične odnose z navijaško skupino, kar nam močno pomaga pri odnosih z drugimi partnerji« (Ban 2016).

V zadnjih letih je sodelovanje med klubom in navijaško skupino dalo nekaj zanimivih projektov:

- navijači so v sodelovanju s klubom dobili prostor za svojo dejavnost in rekreacijo,
- skupen projekt Vijol'čna Baza je ponesel glas NK Maribor v kraje izven mesta,
- skupno sodelovanje v humanitarnih projektih zbiranja sredstev za azil za male živali in zbiranja oblačil za pomoči potrebne in
- prvo potovanje navijaške skupine z najetim letalom na gostovanje v Sevillo.

(NK Maribor 2012; Viole Maribor 2013; Novak 2014)

V namen še boljšega sodelovanja je klub leta 2014 redno zaposlil tudi osebo za odnose z navijači, kar je sicer trend v zahodni Evropi, pri nas pa je tak pristop uporabljen prvič. Za klub je velikega pomena, da so odnosi z navijaško skupino na primerni ravni, saj s tem skrbijo za boljši občutek varnosti na tekmah in predvsem za dobro ozračje. To je zelo pomembno pri vrednotenju blagovne znamke kluba.

- **ostali nogometni navdušenci** – velikega pomena je tudi segment navijačev, ki jih klub sicer zanima, pridejo na nekaj tekem v sezoni, vendar se ne odločajo za nakup sezonskih vstopnic. Ti delajo razliko med praznim in polnim stadionom. Želja kluba je, da bi zmanjšali razliko v obiskanosti derbijev, evropskih tekem in tekem, ki odločajo o naslovu prvaka, ki so izjemno dobro obiskane, in na drugi strani vsemi drugimi tekmami, katerih obisk po mnenju Bana ne zadovoljuje apetitov vodstva kluba (Ban 2016). V ta namen se poslužujejo predvsem oglaševanja. V prvi vrsti gre za radijsko oglaševanje, podprto z letaki, ki jih vložijo v časnik Večer, in plakati. Ob

tem s pospeševanjem prodaje in direktnim trženjem poskušajo prepričati navijače, da je lahko obisk nogometnih tekem atraktiven dogodek.

- **šolarji** – veliko poudarka v NK Maribor dajejo tudi šoloobveznim otrokom. Prepričani so namreč, da je treba navijače izobraziti že v tem življenjskem obdobju, veliko težje je nogometne vrednote približati starejšim, tistim, ki si v življenju najdejo druge primarne oblike preživljanja prostega časa. Na ligaške in pokalne tekme v Ljudski vrt redno vabijo šolarje iz mestnih in okoliških šol. Povabijo tudi njihove spremljevalce in za takšne akcije je med šolarji veliko zanimanja. V klubu ponujajo tudi sezonske vstopnice po polovični ceni za otroke do 15 let starosti, prav tako imajo le-ti popust za nakup dnevni vstopnic. S šolami sodelujejo tudi v okviru projekta Otroška nogometna šola, nogometnim krožkom na 14 osnovnih šolah v Mariboru. Za popestritev šolskih dni organizirajo tudi obiske nogometašev v osnovnih šolah. Po odzivu šolarjev gre za najbolj pričakovan šolski dan v letu.

5.2.2 Odnosi s sponzorji

Z analizo proračuna NK Maribor v zadnjih letih lahko ugotovim, da predstavlja sponzorski del najbolj stabilen del proračunskih sredstev, kar po eni strani pomeni, da predstavljajo sponzorska sredstva osnovo oz. temelj za funkcioniranje kluba, po drugi pa se postavlja vprašanje, ali je bil klub glede na rast na vseh drugih področjih dovolj uspešen v pridobivanju le-teh. Pri odgovoru na to vprašanje je treba pogledati širši kontekst gospodarskih razmer v državi in primerjati stabilnost pridobljenih sponzorskih sredstev z drugimi športnimi organizacijami v Sloveniji. Prepričan sem, da ne moremo govoriti, da klub s tem, ko je približno obdržal dohodek iz sponzoriranja, ni bil dovolj uspešen.

Slika 5.1: Sponzorska piramida NK Maribor



vir: Prirejeno po NK Maribor (2016).

NK Maribor ima podobno sponzorsko piramido kot ostali konkurenti v svetu športa. Na vrhu je generalni sponzor, Zavarovalnica Maribor, ki s klubom sodeluje že 25 let (Zavarovalnica Maribor 2006), sledijo opremljevalec s športno opremo – Adidas, glavna sponzorja, Nova KBM in Pivovarna Laško, devet velikih sponzorjev in 62 sponzorjev, ki prihajajo večinoma iz lokalnega okolja (NK Maribor 2016). Da bi takšno strukturo in širino obdržali ali pa jo še nadgradili, v NK Maribor dnevno **vzdržujejo odnose s sponzorji** na eni strani in na drugi strani poizkušajo prepričati nove. V zadnjih letih je po mnenju direktorja kluba velik napredek v pojmovanju sponzorstva s strani sponzorjev. To pripisuje vstopu tujega kapitala v slovenska podjetja. Po eni strani je mnenja, da sponzorji k sponzoriranju pristopajo bolj strateško, kar v klubu zelo pozdravljajo, saj iz tega črpajo tudi prenos ugleda iz sponzoriranca na sponzorja ali pa dobijo kakšno idejo, po drugi strani pa je opaziti, da operativci pri kakšnih sponzorskih poslih želijo takojšen prodajni učinek, kar seveda ni v skladu s strateškim pristopom k sponzoriranju kot obliki tržnokomunikacijskega spleta sponzorja (Ban 2016). V NK Maribor so za boljšo ponazoritev sponzorskih paketov pripravili **sponzorsko ponudbo** s predstavitev kluba in možnostmi sodelovanja na ravni članske ekipe in ekip nogometne šole in ker verjamejo, da bodo v prihodnje sodelovali tudi s podjetji iz tujine, so ponudbo pripravili tudi v angleščini (NK Maribor 2015). Da se v klubu dobro zavedajo pomika v miselnosti sponzorjev, kaže tudi podatek, da so v namen komuniciranja s sponzorji **zaposlili honorarnega sodelavca**. Skupaj s sponzorji so izvedli nekaj odmevnih akcij, s Pivovarno Laško na primer posebno polnitev piva **Prvak**, ki se je dobro prijelo med navijači, posebej v času uvrstitve kluba v Ligo prvakov v letu 2014 (Pivovarna Laško 2014), medtem ko so z Novo KBM izvedli močno komunikacijsko podprt projekt **Vijol'čne banke**. Za vstop novega produkta na tržišče (predplačniška kartica Visa) so pri mariborski banki uporabili ugled kluba in skupaj so ustvarili produkt Vijol'čne kartice – navijači so si lahko naročili predplačniške kartice z motivi NK Maribora, Vijol'čna banka je bila integrirana v spletno stran kluba, novi naročniki so sodelovali v mesečnih nagradnih akcijah, kjer so lahko zadeli klubske navijaške artikle, ob tem pa so vsi uporabniki kartice ob njeni uporabi v Vijol'čni Bajti bili deležni posebnega 10 % popusta na celoten nakup, s čimer so bili izenačeni z lastniki sezonskih vstopnic in so na tak način postali del vijol'čnega sveta (NK Maribor 2016a).

Z Zavarovalnico Maribor poteka komunikacijska podpora njenih produktov, kot so na

primer zavarovanja Best doctors, prav tako pa veliko časa in vložka namenjajo uporabi kluba za **interno trženje pri sponzorju**. Bruhn (2003, 66) meni, da lahko podjetja s tem, ko sponzorirajo športne klube, izboljšujejo odnose s svojimi zaposlenimi in tako sponzorstva uporabljajo kot element internega trženja. Tako razmišljajo tudi pri Zavarovalnici Maribor, kjer so z raziskavami ugotovili veliko pripadnost zaposlenih vijoličastim (Zavarovalnica Maribor 2006). Na eni strani so zaposleni pri sponzorju ponosni na uspehe kluba, po drugi strani lahko v sklopu internih iger prejmejo brezplačne vstopnice za tekme v Ljudskem vrtu. Z generalnim sponzorjem klub sodeluje pri organizaciji dogodkov – na tekme v Ljudski vrt namreč večkrat povabijo poslovne partnerje, tudi v sklopu večjih internih dogodkov. Prav tako so organizirali **potovanje poslovnih partnerjev** s posebnim letalom na eno izmed evropskih gostovanj kluba v London. Podobna sodelovanja potekajo tudi z Adidasom, Plinarno Maribor, podjetjem Tehnoles in z Energijo plus. V preteklosti so pri NK Maribor organizirali tudi **golf turnirje** sponzorjev kluba, zdaj pa sponzorje združujejo v **Poslovnem klubu**, kjer ob večjih tekmah kluba organizirajo predstavitev katerega izmed sponzorstev, ob tem pa ob sproščenem vzdušju nogometnega dogodka vzpodbujajo k **izboljšanju medorganizacijskih odnosov** med sponzorji in opremijo sponzorje z ekskluzivnimi navijaškimi artikli (NK Maribor 2013).

Vse te aktivnosti pomenijo, da se v klubu dobro zavedajo, da se sponzoriranje pravzaprav prične ob podpisu sponzorske pogodbe, za razliko od preteklih obdobj, ko je podpis pomenil zaključek dela.

5.2.3 Odnosi z mediji

Vloga medijev je pri nas nekoliko drugačna kot v nogometno razvitejših evropskih državah. Drugod predstavljajo mediji, s plačevanjem pravic za prenašanje tekem, glavni ali največji vir dohodka v proračunskem kolaču nogometnih klubov, v proračunu NK Maribor pa predstavlja prihodek od medijskih pravic zgolj 1 % (Ban 2016). Razloge za to bi bilo zanimivo raziskati v drugem podobnem delu, na podlagi pridobljenih podatkov s strani NK Maribor pa lahko sklepam, da gre razloge za to iskati v organiziranosti državne televizije, izjemno nizkih cenah pravic za predvajanje tujih nogometnih prvenstev na našem trgu, majhnosti trga nasploh in slabem pozicioniranju izdelka 1. SNL v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja.

Kljub temu pa so seveda mediji izjemnega pomena za vsak nogometni klub z vidika publicitete in ugleda. Bühler in Nufer ponazarjata odnos med mediji in športnimi organizacijami s sliko siamskih dvojčkov. Klub v odnosu išče finančna sredstva, distribucijske poti za svoja sporočila, mediji pa vsebino, ki jo ponujajo svojim strankam. V teh medsebojni odvisnosti naj bi obe strani v grobem torej iskali pozitivne odnose. (Bühler in Nufer 2010).

Odnose NK Maribor z mediji bi lahko razdelili v dva sklopa:

- **sodelovanje tiskovnega predstavnika kluba z različnimi medijskimi hišami**, predvsem s stalnimi novinarji, ki poročajo o dogajanju v Ljudskem vrtu, pa tudi z novinarji iz drugih uredništev, ki pokrivajo prepletajoče se zgodbe športa in drugih interesnih sfer. NK Maribor organizira **redne medijske konference** ali medijske termine, saj se zaveda, da je pretok informacij ključnega pomena pri zagotavljanju pogojev za objektivno poročanje medijev. Najbolj pomembno je, da se najde srednja pot med zagotavljanjem pripravljenosti igralcev za posebne medijske zgodbe, intervjuje, dogodke in vplivom tega na osredotočenost nogometašev na njihovo primarno dejavnost – treniranje in igranje tekem. Zaradi vse večje izpostavljenosti NK Maribor v medijih in izjemno visokega delovnega ritma je sicer že prišlo do zavrnitev prošenj za intervjuje, a zavedajo se, da je pripravljenost na sodelovanje ključnega pomena pri zagotavljanju dobrih odnosov med mediji in klubom. Izpostaviti je treba tudi, da NK Maribor skrbi za izboljšanje odnosov tudi z odigravanjem **tradicionalne prednovoletne tekme** med predstavniki medijev in vodstvom kluba. To je v bistvu edina tekma, na kateri v celotnem letu NK Maribor res »mora zmagati« (NK Maribor 2010). Tradicija traja že več kot 20 let in prav toliko zmag beleži NK Maribor. Klub predstavnike medijev **povabi tudi na evropska gostovanja**, pri čemer jim organizira letalski prevoz, lokalne prevoze in prenočitve, ter na ta način zagotavlja, da je poročanje iz najpomembnejših tekem še na višjem nivoju.
- **partnersko sodelovanje med klubom in najbolj poslušano radijsko postajo v mestu** – Radio City. Sodelovanje traja vse od ustanovitve radijske postaje do danes. V klubu so radio pozicionirali kot ključen medij za komunikacijsko podporo njihovih akcij. Ob stalnem oglaševanju klubskih dogodkov in poročanju z vseh tekem se v sodelovanju z radijsko postajo dogajajo tudi akcije pospeševanja prodaje,

večkrat igralci nagrajujejo poslušalce s praktičnimi nagradami in odgovarjajo na vprašanja. Vodstveni delavci se ne branijo obiska radijske postaje tudi, ko klubu na rezultatskem področju ne gre najbolje. Programski čas pred pomembnejšimi tekmami NK Maribor je izjemnega pomena za povečanje napetosti in pričakovanj navijačev, ustvarjanju ozračja v mestu. Na drugi strani radijska postaja nagrajuje zveste poslušalce z zadnjimi vstopnicami za določene tekme. To je sodelovanje, ki ga v NK Maribor ocenjujejo za odlično in najbolj koristno. Na partnerski osnovi klub sodeluje še s častnikom Večer, vendar je zaradi upada zanimanja za tiskane medije in lastnosti tiskanih medijev, ki jih delajo manj fleksibilne, to sodelovanje ocenjeno za manj pomembno od dinamičnega radijskega.

5.3 Trženjski splet NK Maribor

Če se v naslednjem poglavju posvetim trženjskemu spletu NK Maribor, je prav, da na začetku pojasnim, da bom trženjski splet NK Maribor ponazoril na podlagi spoznanja, da se v storitveni industriji elementom v klasični teoriji 4P (izdelek, cena, tržno komuniciranje, tržne poti), ki predstavlja temelj trženja, dodajo še trije elementi (ljudje, procesi in fizični dokazi).

5.3.1 Izdelek

NK Maribor kot tudi preostali športni klubi kot **osnovni izdelek oz. jedro izdelka** zaznavajo tekmovanje, v katerem nastopajo, ter s tem povezano prodajo vstopnic in oglasnega prostora. V primeru NK Maribora se jedro izdelka deli na dva dela – na tekmovanje v Prvi Ligi Telekom Slovenije in pokalu NZS ter na tekmovanje v evropskih nogometnih pokalih. Ker gre pri tekmovanju, ki v prvem primeru traja skozi celo leto, v drugem pa je ta podatek neznanka, za proces, ki je zelo negotov, so pri NK Maribor začeli ustvarjati še **dva podaljška izdelka** – trženje navijaških artiklov (Vijol'čna Bajta) in trženje hospitality storitev (Vijol'čni klub).

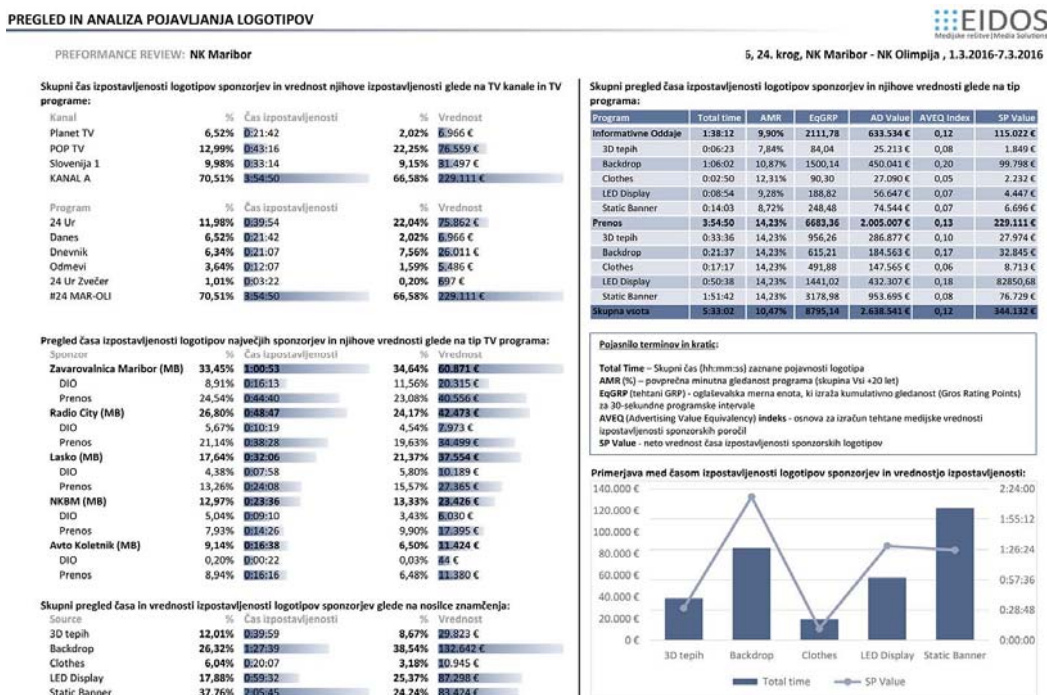
Pri jedru izdelka gre za **različno pozicioniranje** v primeru tekmovanja na domačih igriščih, ko se NK Maribor postavi kot športna institucija, štajerski ponos, ki z agresivno in napadalno igro ustvarja razliko do konkurentov. Tekmovanja v evropskih nogometnih pokalih pa so nekaj povsem drugega. Tako v kvalifikacijah in v skupinskih delih velja NK Maribor za trdega nasprotnika, za klub iz majhnega mesta z veliko

evropskimi izkušnjami in v skladu s tem se klub pozicionira kot pošten, delaven kolektiv z veliko volje in želje, kot klub, ki se zgleduje po velikih in videno poizkuša prenesti v okvir svojega delovanja (Ban 2016). Medtem ko je blagovna znamka NK Maribor v Sloveniji zelo dobro prepoznavna, je v Evropi blagovna znamka NK Maribor šele na začetku poti; z zadnjimi uspešnimi sezonami se je prepoznavnost bistveno povečala, vendar zaradi majhnosti okolja in možnosti, ki jih le-to ponuja, nikoli ne bo mogla zapustiti teh okvirjev.

Na eni strani je tekmovanje v Sloveniji med navijači sprejeto z veliko mero skepticizma (Ban 2016), na drugi strani je tekmovanje v evropskih pokalih nekaj izjemno privlačnega, saj ta tekmovanja slovijo kot najboljša klubska tekmovanja na svetu. Zaradi tega morajo v NK Maribor domačim tekmam in tekmovanju nasploh posvečati veliko več pozornosti, trženjskih spretnosti in časa, da zadovoljijo tako svoja kot pričakovanja deležnikov (Ban 2016). Medtem ko je tekma slovenskega prvenstva, torej izdelek, ki ga ponuja klub, kakovostna, če se je zbralo veliko število gledalcev, če je na stadionu vladala dobra atmosfera in če sta, konec koncev, tudi igra in rezultat takšna, kot ga pričakujejo navijači, je pri mednarodnih tekmah večina teh pričakovanj, razen seveda negotovosti razpleta tekme, zadovoljenih že vnaprej, torej je stadion običajno razprodan, navijači na polnem stadionu pa ustvarijo dobro vzdušje. Veliko večji je poudarek na sami organizaciji tekme, ki je, tudi zaradi prej naštetih razlogov, bistveno zahtevnejša. Cilj kluba pa ostaja enak – obiskovalci morajo tekmo zapustiti zadovoljni in pričakovati ponovno dogajanje v Ljudskem vrtu (Ban 2016).

V NK Maribor torej veliko truda posvečajo **kakovosti samega izdelka** v trženjskem spletu. Rezultate tudi analizirajo, kot na primer učinke sponzorstev in oglaševanj na posameznih tekmah.

Slika 5.2: Primer ocene sponzorskega učinka



Vir: NK Maribor (2016g).

5.3.2 Cena

Cena je edini element v trženjskem spletu športnih klubov, ki resnično prinaša dobiček, torej iz katerega se polni proračun klubov, vsi drugi predstavljajo strošek za klube. Zato je izjemno pomembno, da se športni klubi cenovne politike lotijo preudarno in da so pri svojem delovanju fleksibilni. Freyer navaja tri metode zastavljanja cen, ki jih lahko uporabljajo športne organizacije (metoda usmerjena k stroškom, metoda usmerjena na trg in posebni elementi v športu). Pri metodi usmerjeni k stroškom gre za to, da mora cena, ki jo zastavi športna organizacija, pokriti stroške izdelka in storitev. Freyer ugotavlja, da se ta metoda težko uporablja v športnih klubih, kjer so v ospredju obiskovalci tekem, saj so nekateri stroški zelo nepredvidljivi. Pri metodi usmerjeni na trg Freyer še dalje ločuje med :

- metodo usmerjeno na povpraševanje in
- metodo usmerjeno h konkurentom.

Pri slednji so za postavitev cen najbolj merodajni konkurenti na trgu, cena se postavi višje, nižje ali na enako raven kot pri konkurentih. Ta metoda je uporabna v športu tam, kjer se težko določijo stroški, ko je odziv neznan. Takrat ponavadi športni klubi postavijo enako ceno kot konkurenti (Freyer 2003, 390–398).

V NK Maribor uporabljajo metodo, ki temelji na povpraševanju. Pri tej metodi se cena postavlja glede na pričakovano vrednost izdelka po mišljenju potrošnikov in po dejstvu, koliko je določen trg pripravljen plačati za izdelek. Potrebujemo oceno potencialnih potrošnikov pri določeni ceni (Freyer 2003, 395–396). Na teh dejstvih postavljajo cene vstopnic. Cene dnevnih vstopnic za tekme v domačih tekmovanjih se gibljejo med 4 in 12 EUR, za tekme v evropskih pokalih pa med 10 in 25 EUR. Cena sezonske vstopnice znaša 140 EUR brez ugodnosti za dosedanje kupce in njihove prijatelje, največ pa jih pri NK Maribor prodajo z upoštevanjem ugodnosti po ceni 100 EUR. Skupinske dele tekmovanj v evropskih pokalih je bilo mogoče spremljati za ceno med 45 in 90 EUR (paket treh tekem). Cene vstopnic za tekme v evropskih pokalih so ponavadi dobro sprejete s strani navijačev, več polemike predstavlja cenovna politika kluba na domačih tleh. Klub vztraja, da je cena vstopnic, sploh, če ljudje izkoristijo ugodnosti, primerna in da bi nižja cena razvrednotila izdelek (Ban 2016). Na drugi strani Jesenko (2015, 40) ugotavlja, da se bi navijači kluba udeležili več tekem, če bi bila cena nižja. V spletni anketi, namenjeni navijačem NK Maribor, je bilo prevladujoče mnenje, da bi morala biti cena posamezne vstopnice okoli 5 EUR, sezonske pa med 90 in 110 EUR (Babić in drugi v Jesenko 2015, 36). Ugotavljam, da je resnica nekje vmes, saj avtorji ne upoštevajo ugodnosti pri nakupu vstopnic, ki jih nudi klub. Če bi tako projicirali ceno sezonske vstopnice na ceno posamezne, pridemo do cene, ki je pod 5 EUR, pa pri tem nismo upoštevali nobenih dodatnih ugodnosti, ki jih nudi sezonska vstopnica. Prav tako je cena sezonske vstopnice pri 140 eurih samo za nove kupce, ki ne izkoristijo možnosti, ki jim ponuja klub. Klub namreč proda veliko večino vstopnic prav po ceni 100 EUR, ki jo kot privlačno navajajo avtorji.

5.3.3 Tržno komuniciranje

5.3.3.1 Oglaševanje

NK Maribor se oglaševanja loteva strastno, v skladu s filozofijo kluba. Kot primarni medij za oglaševanje svojih tekem in ostalih dogodkov, povezanih s klubom, priznavajo Radio City. Skupaj s kulturno-umetniškim triom **Reporter Milan** ustvarjajo radijske oglase in promocijske akcije, katerih glavni moto je združiti **resnost tekmovanja in humor**. Na ta način želijo opozoriti navijače na bližajoče se tekme in izkoristiti njihovo pozitivno naravnost ob spremljanju humorističnih oglasov. Radijske oglase objavljajo tudi v sklopu svoje spletne strani nkmaribor.com in socialnih omrežij Facebook in

Twitter. Aktivni so tudi na Instagramu in Youtubu. Obiskanost spletne strani kluba je visoka, v letu 2015 so zabeležili 1.099.820 sej od 254.912 različnih uporabnikov, ki so pogledali več kot 4 milijone strani. Povprečno trajanje seje je znašalo 3 minute in 18 sekund (NK Maribor 2016b).

Facebook stran NK Maribor je med vsemi športnimi klubi in zvezami v Sloveniji tista, ki se ponaša z največ všečki (144.710) (glej tabelo 5.1), na Twitterju beležijo 25.700 sledilcev, na Instagramu pa 13.400. Z reportažami in prenosi tekem so aktivni tudi na Youtubu, kjer imajo na svojem kanalu trenutno 1.737 naročnikov.

Oglašujejo tudi v časniku Večer, tako v obliki klasičnih oglasov kot tudi s posebnimi letaki, ki jih ob priložnostih vložijo v časopis. Ocenili so, da je ta način oglaševanja boljši, saj je blagovna znamka NK Maribor tako prepoznavna, da se letak ne odvrže kar tako (Ban 2016).

V klubu posebno pozornost namenjajo tudi plakatom in jumbo plakatom. Velikega pomena je grafični izgled plakata, v ta namen imajo zaposlenega tudi oblikovalca. Plakati govorijo zgodbo NK Maribora, lahko so hudomušni, strastni, sporočajo na močan način, sporočila so tudi agresivna. Iz nabora njihovih plakatov prepoznamo celosten pristop h komuniciranju, ponavadi tudi združujejo sporočilo v radijskem oglasu s tistim na plakatu in vse skupaj povežejo z oglaševanjem na socialnih omrežjih in na spletni strani.

Slika 5.3: Plakati za tekme NK Maribor



Vir: NK Maribor (2016f).

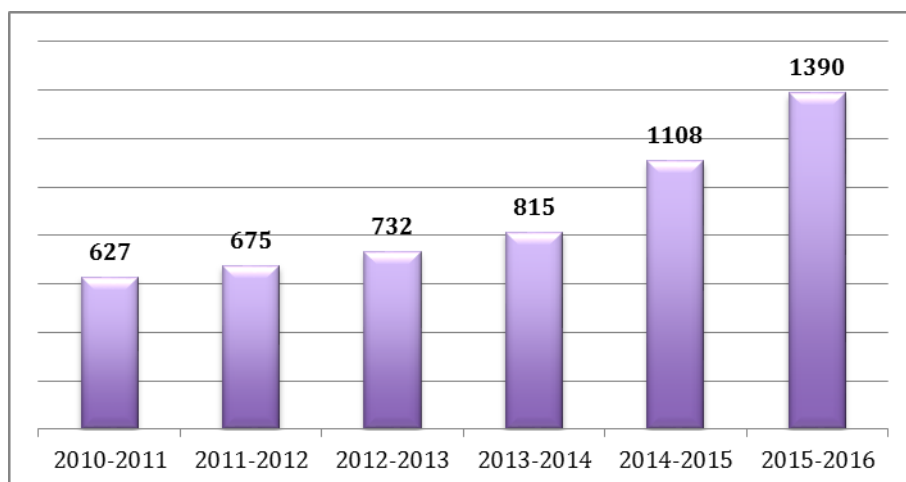
5.3.3.2 Pospeševanje prodaje

V NK Maribor se držijo načela, da so »vijol'čni v prednosti«. To pomeni, da so na koncu sezone v prednosti tisti, ki se odločijo za nakup sezonske vstopnice, saj so prav ti najpomembnejši za klub. To dejstvo narekuje tempo akcijam pospeševanja prodaje, saj klub tega orodja ne more uporabljati preveč (Ban 2016). V NK Maribor so v sezoni 2011/12 beležili 675 prodanih sezonskih vstopnic. Po koncu sezone so začeli z akcijo »Štajerc s papirji«, s paketom, ki ob privlačni ceni vstopnice (100 EUR za kupca iz prejšnje sezone v predprodaji, ki poteka do konca junija in 125 EUR za novinca) nudi še:

- popuste na cene vstopnic v evropskih nogometnih tekmovanjih.
- 10 % popust na vse nakupe navijaških artiklov,
- 25 % popust na nakup novega dresa,
- 50 % popust na nakup koledarja in
- možnost potovanja z ekipo na prvo evropsko gostovanje.

V sezoni 2015/16 so paket nadgradili z možnostjo spletnega nakupa in predvsem s kuponom, ki je omogočal kupcu sezonske vstopnice, da z enakim popustom, kot ga je deležen sam, osreči še prijatelja ali sorodnika. S tem orodjem je klub odločitev o tem, kdo je v prednosti, prepustil stranki, kar se je izkazalo za dobro potezo, saj so na ta način pridobili 216 novih kupcev (NK Maribor 2015a). Z vsemi prijemi in trdom na tem področju so v NK Maribor skozi leta dvignili število prodanih sezonskih vstopnic na 1.390 v sezoni 2015/16.

Graf 5.1: Število prodanih sezonskih vstopnic v obdobju 2010-2015



Vir: NK Maribor (2016d).

Na podlagi pridobljenih podatkov sem ugotovil, da je kupec sezonske vstopnice, če je izkoristil vse ugodnosti v sezoni 2014/15, prejel neposreden popust na vstopnice in ostale bonitete v vrednosti 64 EUR in 10 % popust na vse nakupe navijaških artiklov.

Akcije pospeševanja prodaje tako v NK Maribor izvajajo predvsem kot možnost nakupa vstopnic v predprodaji – takrat je cena vstopnice 8 EUR, na dan tekme je cena 12 EUR. Ob posebnih priložnostih, ko se tekme vrstijo ena za drugo, ponujajo tudi komplete vstopnic v domačem prvenstvu ali kombinacijo vstopnice za pokalno in prvenstveno tekmo. Nazadnje so ponudili prvi dve tekmi v letu 2016 v kompletu, ki je stal 15 EUR (NK Maribor 2016c). V skupinskem delu tekmovanj v evropskih pokalih je postala že navada kupovanje vstopnic za vse tri tekme skupaj. Tako na eni strani klub opravi s prodajo že pred prvo tekmo, na drugi strani pa navijači pridejo do vstopnic po nižji ceni.

Kot primer najbolj kreativne akcije pospeševanja prodaje lahko navedem akcijo v oktobru 2011. Zamisel, da ljudje prinesejo v trgovino Vijol'čna bajta zelene kose oblačil in v zameno dobijo brezplačne vstopnice za slovenski derbi, je preseгла vsa pričakovanja. V Mariboru je tako ostalo manj zelenih oblačil (barva večnega tekmeča iz Ljubljane), stadion je bil poln, akcija pa je imela tudi humanitarno noto, saj so zbrana zelena oblačila donirali organizacijam izven mesta (NK Maribor 2011b).

5.3.3.3 Direktna prodaja

Pri direktni prodaji v sklopu NK Maribor lahko omenimo vpeljan sistem promocije dogodkov, ko promotorke v prepoznavnih opravah in opremljene z letaki v središču mesta ali nakupovalnih središčih oglašujejo tekme in s sistemom mobilne prodaje vstopnic le-te tudi prodajajo.

Drugo raven osebne prodaje lahko zaznamo pri vodstvu kluba. Izjemno pomembna je spretnost poslovnega direktorja pri sklepanju sponzorskih pogodb in spretnost športnega direktorja kluba Zlatka Zahoviča pri prodaji igralcev. Od tega je odvisen proračun kluba.

5.3.3.4 Odnosi z javnostmi

Delovanje v službi odnosov z javnostmi v NK Maribor lahko razdelimo v dva sklopa:

- redno informiranje javnosti v obliki medijskih konferenc ali medijskih terminov za intervjuje, kar sem predstavil že v prejšnjih točkah, in
- projekti družbene odgovornosti, ki predstavljajo bistveno komponento tržnega komuniciranja v NK Maribor, saj spremljajo vse druge oblike in so največjega pomena za krepitev vrednosti blagovne znamke.

V Ljudskem vrtu so se prvega večjega projekta na tem področju lotili leta 2011 in ga poimenovali Vijol'čna kri. V sklopu Festivala Lent in po njem so promotorke, oblečene v medicinske sestre z dodatki simbolov kluba, med mimoidoče delile vrečke, v katerih je bil sicer grozdni sok, vendar so močno spominjale na vrečke za skladiščenje krvi. Sporočilo je bilo, da z uživanjem vijol'čne krvi širijo vijol'čno družino (NK Maribor 2011). Da bi pa akcija dobila svoj humanitaren zaključek, so poskrbeli s pravo krvodajalsko akcijo, ki je potekala na stadionu. Krvodajalska akcija je bila uspešna, pridobili so več kot 100 novih darovalcev krvi, ti pa so v zahvalo dobili ekskluzivne majice, izdelane samo za to priložnost (NK Maribor 2011a). Krvodajalsko akcijo od takrat dalje v mesecu septembru organizirajo vsako leto pod naslovom »Vijol'čna kri za vse ljudi« in zadnja v letu 2015 je bila najuspešnejša do zdaj. Sprejeli so 245 ljudi, zaradi gneče opravili le 172 odvzemov in zbrali 77.400 ml krvi (NK Maribor 2015b). Projekt Vijol'čna kri je leta 2011 prejela tudi prestižno nagrado Sporto za najboljšo celovito športno–marketinško aktivnost (NK Maribor 2011c).

Slika 5.4: Projekt Vijol'čna kri



Vir: NK Maribor (2016f).

V letu 2014 so v NK Maribor pričeli izvajati projekt, v katerem so prepoznaven navijaški slogan »Vijol'čna je ljubezen večna« prelevili v kampanjo, s katero je NK

Maribor, skupaj z organizacijo Slovenija Transplant, pridobival nove darovalce organov. V ta namen so v klubu posneli kakovosten promocijski spot, ustvarili logotip akcije in naredili ogromno terenskega dela, tako med navijači kluba kot z obiski srednjih šol, fakultet in drugih organizacij. Z motom »Dokaži pripadnost. Daruj srce. Naj odmeva in bije za vedno. Vijol'čna je ljubezen večna.« so preko svojih kanalov prepričali 339 novih darovalcev, med drugimi tudi župana mesta Maribora, predsednika kluba in nekaj igralcev, kar ni zanemarljiva številka, če upoštevamo, da je bilo pred začetkom projekta v Sloveniji skupaj le 1500 darovalcev. V enajstih mesecih je deset promotork razdelilo 25.000 letakov, v večjih mestih v Sloveniji so akcijo predstavili z jumbo plakati in posneli radijski spot. Za promocijo akcije so v NK Maribor izdelali pravi boben v obliki srca, ki simbolizira sporočilo akcije. Akcijo ocenjujejo kot zelo uspešno – pri Slovenija Transplant v tem letu beležijo porast novih darovalcev za 100 % glede na prejšnja leta (NK Maribor 2016č).

Slika 5.5: Promocijski plakat za projekt Vijol'čna je ljubezen večna



Vir: NK Maribor (2016č).

Med družbeno odgovorne projekte spadajo tudi organizacija počitniških dni za otroke (NK Maribor 2015e), zbiranje sredstev za potovanje avtobusa otrok na letovanje z Zvezo prijateljev mladine Maribor (NK Maribor 2015c), zbiranje sredstev in hrane za Azil za male živali ter zbiranje oblačil za pomoči potrebne (NK Maribor 2012).

5.3.4 Tržne poti

NK Maribor je klasični metodi prodaje vstopnic na blagajnah stadiona, na stojnici v mestu in v Vijol'čni Bajti v letu 2015 dodal še spletno prodajo vstopnic preko partnerja mojekarte.si. Ker klub veliko vlaga v razvoj svoje blagovne znamke, je prodajo tudi oblikovno vklopil v svojo spletno stran, kar daje navijaču občutek, da spletne strani sploh ne zapusti.

O odnosih s sponzorji, ki tudi predstavljajo distribucijski kanal, smo že govorili, predvsem pa je na tem mestu zanimivo, da določimo medije kot distribucijski kanal, ki ga uporablja klub. Ob spoznanju, da je treba izdelek (torej tekmo) prenesti v dom navijačev, je NK Maribor leta 2012 začel z **lastno produkcijo spletnih prenosov**. Tako ne mine pripravljalna tekma, da je navijači NK Maribor ne bi imeli priložnost gledati. V teh štirih letih je klub preko spletne strani v živo prenašal več kot 100 tekem iz večih držav. Največkrat gre za pripravljalne tekme, prenašali pa so tudi nekaj pokalnih in celo tri evropske tekme, kar je precedens v medijskem svetu. Prvič se je to zgodilo leta 2013, ko nobena izmed slovenskih televizij ni ponudila povračila za TV pravice, s katerimi je klub v tem delu tekmovanja še razpolagal. Dvoboj Birkirkare in NK Maribora je bil tako v obeh tekmah viden samo preko nkmaribor.com. Enako se je ponovilo v sezoni 2015/16, ko so lahko navijači obe tekmi med Astano in NK Maribor spremljali le preko nkmaribor.com. Številke ogledov so bile za spletne prenose izjemne (80.000 prva tekma in 140.000 ogledov druga tekma). Na nkmaribor.com in Youtube kanalu so od leta 2010 do danes objavili več kot 700 video reportaž o tekmah, dogajanju v klubu in okoli njega.

Prav tako je NK Maribor izdal 13 številčk revije »En klub. Ena čast.«, v kateri predstavlja delovanje kluba in zgodbe iz zakulisja uspehov.

Aprila leta 2013 se je klub v sodelovanju z navijaško skupino Viole lotil projekta **Vijol'čna Baza**. Poglavitni moto projekta je bil, da se v Mariboru in predvsem v širši okolici klub poveže z gostinskimi lokali, v katere zahajajo potencialni navijači. Na ta način se ustvari nov distribucijski kanal za informacije ter prodajo vstopnic in artiklov. Klub je na eni strani lokale opremil z različnimi artikli v barvah kluba (prtički, sladkorji, table, slike), lokali pa so organizirali nagradne igre z vstopnicami, pripravili slavnostno otvoritev s programom, na katerem so sodelovali tudi nogometaši kluba, v teh lokalih pa je možen tudi nakup navijaških artiklov in predvsem vstopnic za vse

tekme kluba. Od začetka do danes so odprli Vijol'čne Baze v Mariboru (na dveh lokacijah), na Ptuj, v Dravskem dvoru, v Radljah ob Dravi, v Ravnah na Koroškem, V Slovenskih Konjicah, V Ormožu, Gornji Radgoni in v Šentilju. Čeprav je projekt trenutno v stagniranju, saj je nekaj gostinskih lokalov zaradi ekonomskega stanja zaprlo svoja vrata, pa v prihodnosti v klubu načrtujejo nadgraditev tega projekta. Pošiljati vijol'čni signal po celotni severni Sloveniji na ta način je zanimiva ideja, z nekaj več vložka pa lahko nastane zgodba o uspehu.

5.3.5 Ljudje

V tržnem spletu NK Maribora se ljudje pojavljajo v vlogi:

- neposrednih proizvajalcev izdelka,
- tistih, ki jim pri tem pomagajo, in
- navijačev, ki soustvarjajo izdelek.

Igralci in trenerji so tisti, ki izdelek kluba neposredno proizvajajo. V klubu se zavedajo, da je treba poskrbeti, da so neposredni proizvajalci zadovoljni, osredotočeni na delo in motivirani (Ban 2016). V ta namen klub skrbi za odlično organizacijo treningov, priprav in potovanj, predvsem pa nudi pomoč igralcem pri vsakodnevnih opravilih, kot so urejanje dokumentov, računovodstvo, iskanje stanovanj ipd. Z resnim pristopom k vodenju kluba ustvarjajo v Ljudskem vrtu občutek, da so igralci del velike družine in v zdravi družini vsak pomaga vsakomur.

Da bi igralce motivirali še izven pogodbenih obveznosti, so v klubu že leta 2008 prvič organizirali glasovanje navijačev za tistega nogometaša, ki je za dres in barve kluba v preteklem obdobju naredil največ. Tako na kot izven igrišča. Ne izbirajo najboljšega, ampak najbolj srčnega nogometaša. Naziv je gotovo zelo mikaven za nogometaše, ob tem, da so za vedno vpisani v knjigo NK Maribora, jih doleti tudi posebna podelitev pred navijači in skozi celotno leto posebej opremljena garderobna omara v glavni slačilnici (vsi naj vedo, kdo je bojevnik, Vijol'čni bojevnik).

Po velikih uspehih kluba so igralci postali zanimivi tudi za sponzorje kluba, kjer so se pojavili v več oblikah tržnega komuniciranja. (Tavares - Nova KBM, Pivovarna Laško, Adidas, Vinag, Avtocenter Šerbinek; Handanović - Nova KBM; Viler - Adidas; celotna ekipa - Pivovarna Laško, Ograje Kočever, Zavarovalnica Maribor). Klub vzpodbuja

grajenje blagovnih znamk nogometašev tudi z akcijo »Spoznaj svojega junaka«, kjer navijači izbirajo nogometaša, s katerim bi se radi srečali in preživeli nekaj ur, klub pa enemu izmed navijačev to željo uresniči (NK Maribor 2015č).

Ostali zaposleni v klubu in zunanji sodelavci so tisti, ki neposrednim proizvajalcem s prej naštetimi aktivnostmi asistirajo pri proizvodnji izdelka kluba. V trženju na podlagi odnosov je pomembno, da športna organizacija spozna, da so tudi zaposleni velikega pomena pri ustvarjanju dobrega servisa za vse stranke. Klub je v zadnjih letih povečal število zaposlenih in izboljšal delovne rezultate. Pomembno vodilo kluba je zadovoljstvo zaposlenih. Tako na eni strani zaposlenim omogočajo dodatna izobraževanja v Sloveniji in tujini, skrbijo za urejen sistem nagrajevanja za dodatno opravljeno delo, organizirajo praznovanja in povabijo zaposlene tudi na katero od gostovanj kluba v Evropi, predvsem zato, da bi spoznali način organizacije tekem drugod. V letu 2015 so prvič organizirali tudi obdarovanje otrok zaposlenih pred novim letom, v vijol`čni družini se je v teh letih rodilo skoraj 70 otrok, ki so v klubskih prostorih iz rok Dedka Mraza dobili priložnostna darila in uživali ob gledališki predstavi.

Posebnost športnih klubov je tudi, da na nek način njihove stranke, v tem primeru **navijači, soustvarjajo dogodke oz. izdelek**. Kot smo že prej ugotovili, je pogoj za dober izdelek pri NK Maribor ustrezno dobro vzdušje na tribunah. Tega ustvarjajo navijači, klub jim pomaga le z organizacijo koreografij na večjih tekmah in s tehniko (ozvočenje, mikrofoni), navijači pa ustvarijo vzdušje, ki ga NK Mariboru zavidajo širom Evrope. Koreografije so postale tudi instrument privabljanja množic na stadion (NK Maribor 2012a). Te povezanosti podjetja in strank v ostali storitveni industriji ni moč opaziti.

Slika 5.6: Koreografija navijačev na tekmi



Vir: NK Maribor (2016f).

Zanimiv je tudi način motivacije neposrednih proizvajalcev izdelka in ostalih zaposlenih. Da bi povečalo povezanost s simboli kluba, vzpodbudili tekmovalnost in zavest o blagovni znamki kluba, so se v Ljudskem vrtu že pred vrsto leti odločili, da je zelena barva (barva rivala iz prestolnice) v klubu prepovedana. Na nivoju slačilnice to pomeni, da so prepovedani kosi zelenih oblačil, v pisarnah so šli še dlje, ob oblačilih je prepovedan vsak pisarniški pripomoček ali nabava kateregakoli zelenega predmeta. Da bi zadevo še popestrili, imajo razdelan način kaznovanja, v slačilnici na ta način zbirajo denar za skupne večerje, v pisarnah pa je moral tisti, ki je čez leto prekršil pravilo največkrat, sodelavce povabiti na kosilo. V zadnjih letih je točkovanje postalo nesmiselno, ker kršitev praktično ni, razen pri novincih, na kar pa jih takoj opozorijo že v slačilnici (NK Maribor 2013b).

5.3.6 Procesi

Vodstvo kluba je v preteklih letih spoznalo, da je tekmo potrebno organizirati na uporabnikom prijazen način. V ta namen so v letu 2015 **ustanovili rediteljsko službo**. Začelo se je naborom primernih kandidatov in v nekaj mesecih se je pod okriljem kluba izšolalo 95 večinoma mlajših, dela željnih posameznikov, ki so na tekmah in drugih

klubskih dogodkih zadolženi predvsem za informiranje obiskovalcev. V sklop njihovih del spada tudi preverjanje ustreznosti vstopnic na posameznih vhodih, saj je v preteklosti prihajalo do zmede ob zavračanju obiskovalcev, ki niso imeli ustreznih vstopnic, pomoč pri iskanju sedežev in sektorjev. Med reditelji jih je nekaj, ki imajo nalogo pomagati in usmerjati invalide, da lažje dosežejo svoje sektorje na stadionu, nekateri reditelji so opravili tudi tečaj nujne medicinske pomoči, da bodo izobraženi še na področju nudenja osnovne medicinske pomoči navijačem. Omenili smo že zaposlitev osebe za odnose z navijači. Njegova naloga je komunikacija z navijači in vodstvom kluba z namenom izboljšanja infrastrukture, predvidevanja težav pri organizaciji tekem in reševanja nastalih težav na samih tekmah. Vodilo kluba je izboljšanje kakovosti storitev v sklopu njegovih prireditev.

5.3.7 Fizični dokazi

Ljudski vrt je eden izmed bolj pomembnih identifikacijskih elementov v trženjskem spletu kluba. Gre za zaščitni znak mesta in kluba. Ljudski vrt je z leti postal utrdba vijoličastih, več kot stadion, saj imajo gostujoče ekipe občutek, da bo tukaj zelo težko zmagati (Ban 2016). Vzpon NK Maribor v zadnjih letih se je pričel prav z obnovo Ljudskega vrta. Od leta 2008, ko je bil stadion predan uporabnikom, do danes, so vijoličasti iz rok izpustili le en naslov državnih prvakov (leta 2010). Klub je poskrbel, da je športni objekt za obiskovalce privlačen. Stenska dekoracija v uradnih prostorih daje obiskovalcem občutek prepletanja tradicije in sedanosti. Privlačna podoba prodajnih mest osvežilnih pijač in prigrizkov, pravilno pozicionirani šotorji s prodajo navijaških artiklov, čisti in urejeni sedeži, urejena stranišča idr. vplivajo na občutek udobja pri navijačih. V okolici stadiona so pred tekmami uredili **Fun park**, kjer se lahko navijači pomerijo v spretnostih igrah in se zabavajo ob glasbi, hrani in jedači. V Fun parku je dovolj prostora tudi za predstavitev sponzorjev. Kot skrb za dobro počutje navijačev lahko ocenimo tudi umetniške grafite, ki pod okriljem kluba nastajajo ob in na stadionu. Ob ustvarjanju zadnjega so sodelovali tudi šolarji, ki so skupaj z umetnikom preživeli zanimiv počitniški dan.

V tem poglavju smo predstavili trženje najboljšega slovenskega nogometnega kluba. Bühler in Nufer ugotavljata, da sicer ne moremo enačiti športnih organizacij, saj se te močno razlikujejo v velikosti in vrsti športa, katerega gojijo. Vendar pa je treba na drugi strani tudi ugotoviti, da so osnove skoraj enake za prav vse športne organizacije.

Soočajo se namreč z enakimi značilnostmi posla, športnega izdelka in raznimi igralci na trgu. Avtorja skleneta, da imajo športne organizacije enake vrste deležnikov, ne glede na velikost in vrsto športa (Buhler in Nufer 2010). Lahko bi ugotovili, da je torej NK Maribor z dejavnostmi v vseh elementih trženjskega spleta v teoriji enak velikim evropskim klubom, seveda pa je treba poudariti, da bi za naslednji korak bilo potrebno bistveno povečanje ustreznega in izobraženega kadra, ki bi posamezne odnose znotraj trženjskega spleta razvijali in na ta način še bolj delovali v smeri donosnega vzpostavljanja, ohranjanja in vzdrževanja odnosov z deležniki.

5.4 Trženje navijaških artiklov

V nadaljevanju bom raziskoval podaljšek izdelka pri NK Maribor – trženje navijaških artiklov, ki je v Sloveniji, z izjemo primera, ki ga bom opisal v nadaljevanju, na izjemno nizki ravni, medtem ko v svetu predstavlja velik del proračuna klubov. V primeru Bayern iz Münchna, ki je bil po raziskavi in metodi vodilne svetovalne agencije na področju ocenjevanja blagovnih znamk za leto 2014 ovrednoten kot najbolj vredna nogometna športna znamka na svetu, znaša dohodek iz trženja navijaških artiklov vrtočlavih 105,2 milijona EUR in predstavlja več kot 20 % proračuna kluba (Brandfinance 2014; Deloitte 2015). Skupen znesek, ki ga športni klubi v svetu zaslužijo s trženjem navijaških artiklov, je v letu 2010 znašal 17,6 milijarde USD, napoved do 2015 pa je takrat znašala številko nad 20 milijardami dolarjev, so zapisali pri Pwc (Pwc 2011).

5.4.1 Primerjava klubov na področju ponudbe navijaških artiklov

Da bi delovanje NK Maribor na tem področju lahko čim bolj ocenili in predstavili, sem za začetek tega poglavja zbral podatke vseh slovenskih prvoligašev, treh najbolj priljubljenih klubih iz ostalih popularnih moštvenih športov v Sloveniji, treh krovnih organizacij, za primerjavo pa sem dodal še podatke šestih klubov iz regije in štirih najbolj priljubljenih klubov v evropskem merilu med slovenskimi nogometnimi navdušenci (Gfk 2015).

S pomočjo podatkov Statističnega urada RS, Wikipedie, zbranih podatkov s Facebooka, uradnih spletnih strani klubov in zvez ter preko pogovorov s predstavniki klubov sem pripravil tabelo, v kateri sem združil podatke o številu navijaških artiklov, ki jih tržijo

klubi, dodal podatke o velikosti mest, iz katerih ti klubi prihajajo, in podatke o všečkih na socialnem omrežju Facebook. Kolona všečki na prebivalca nam govori o tem, kako zanimiv je določen klub, ali gre za klub, ki je zelo regionalno usmerjen ali pa je s svojim delovanjem že presešel okvire svoje regije. Pri najbolj priljubljenih klubih je takoj jasno, da gre za globalne športne blagovne znamke.

Tabela 5.1: Aktivnost klubov iz zvez na področju ponudbe navijaških artiklov

klub/zveza	število všečkov na FB	št.prebivalcev	všečki na prebivalca	št. artiklov
NK MARIBOR	144.241	111.735	1,29	329
NK CELJE	8.630	48.901	0,18	-
FC KOPER	5.800	51.053	0,11	9
ND GORICA	4.638	31.771	0,15	8
NK DOMŽALE	7.658	35.159	0,22	27
NK KRKA	3.726	36.344	0,10	5
NK KRŠKO	1.491	25.835	0,06	-
NK RUDAR	5.589	32.736	0,17	5
NK ZAVRČ	5.286	1.717	3,08	11
NK OLIMPIJA	18.048	287.347	0,06	17
HDD OLIMPIJA	7.094	287.347	0,02	14
RK CELJE PL	31.935	48.901	0,65	28
KK OLIMPIJA	20.117	287.347	0,07	21
NZS	84.923	2.063.077	0,04	14
KZS	14.414	2.063.077	0,01	46
HZS	13.806	2.063.077	0,01	11
SK STURM GRADEC	101.170	269.997	0,37	177
AUSTRIA DUNAJ	131.096	1.781.105	0,07	208
NK DINAMO ZAGREB	514.149	790.017	0,65	164
HNK RIJEKA	138.968	175.486	0,79	33
SPARTA PRAGA	247.856	1.243.201	0,20	372
LEGIA VARŠAVA	881.522	1.735.442	0,51	451
REAL MADRID	87.983.213	3.141.991	28,00	591
MANCHESTER UTD	68.686.594	520.215	132,04	789
FC BARCELONA	91.750.041	1.621.537	56,58	242
FC BAYERN	36.073.841	1.407.836	25,62	1.495

Na osnovi zbranih podatkov najprej ugotovimo, da je NK Maribor najbolj spremljan klub, ne samo v Sloveniji, ampak tudi v regiji. Z 1,29 všečki na prebivalca je že prerasel regijske okvirje in je dovolj zanimiv in spremljan, da lahko območje trga tudi razširi. V

tem kontekstu sem podatke NK Zavrč izvzel iz analize, saj gre za kraj s premalo prebivalci, večje število njihovih všečkov od števila prebivalcev pa pripisujem splošnim spremljevalcem nogometnega dogajanja v Sloveniji, ki pa niso navijači NK Zavrč. Seveda se NK Maribor ne more primerjati z globalnimi nogometnimi blagovnimi znamkami, pa vendar je ta podatek več kot zanimiv. Korelativno s tem lahko z nedvomno potrdimo tudi prejšnjo trditev, da se NK Maribor v Sloveniji edini resno ukvarja s trženjem navijaških artiklov. Vsi drugi klubi 1. SNL se s tem praktično ne ukvarjajo, saj ponudbe, ki zajema nekaj šalov in dres ne moremo obravnavati kot trženje navijaških artiklov. Morda lahko ugotovimo, da sta na pravi poti NK Domžale, ki nekoliko širi svojo paleto izdelkov in NK Olimpija, ki ima kapital, da bi v prihodnosti to lahko počela. Če pogledamo v druge slovenske športe in krovne zveze, ugotovimo, da gre za podobno zgodbo, morda lahko rečemo, da je na pravi poti le RK Celje Pivovarna Laško, medtem ko nekoliko višjo številko pri številu artiklov Košarkarske zveze Slovenije ne pripisujem strateškem ukvarjanju zveze s tem področjem, ampak dejstvu, da jim je ostalo veliko neprodanih artiklov z Evropskega prvenstva v košarki leta 2013. Če pogledamo rezultate iz regije lahko ugotovimo, da se vsi klubi (morda z izjemo Rijeke) zelo resno ukvarjajo s trženjem navijaških artiklov, kar je pričakovano glede na velikost mest in s tem povezanim številom potencialnih potrošnikov. Globalne znamke pričakovano prikazujejo še večje številke v paleti izdelkov, rekorder je FC Bayern s skoraj 1500, sledi mu Manchester United s skoraj 800 artikli. To lahko povežemo z dejstvom, da oba kluba prihajata iz okolij z veliko kupno močjo in nogometno tradicijo. Čeprav beleži NK Maribor večjo število artiklov kot FC Barcelona, pa moramo vzeti v obzir, da so pri FC Barcelona zaradi posla z opremljevalcem opreme na spletni strani ponujeni le izdelki tega proizvajalca.

5.4.2 Razvoj trženja navijaških artiklov v NK Maribor

Potreba po trženju navijaških artiklov sega verjetno že v prejšnja desetletja zgodovine kluba, vendar nihče ni niti pomislil, da bi se tega lotil tako sistematsko, kot se je tega lotilo trenutno vodstvo vijoličastih. V 90-ih letih je bilo nekaj poizkusov, vendar je šlo v nekaterih primerih bolj za »prodajo iz prtljažnika«, v drugih pa za licenčno prodajo v določenih trgovinah (Šport Panter). Tudi v letu 1999, ko se je klub prvič uvrstil v Ligo prvakov, navijači niso mogli kupiti dresa ali pristne majice, saj ponudba enostavno ni bila izoblikovana, časa in človeških virov pa je bilo premalo. Po Ligi prvakov je sledilo

obdobje sanacije kluba in spet je nastal podoben problem – premalo časa, človeških virov in sredstev za zagon tako velikega projekta. Šele ob koncu sanacije, leta 2008, ko je v klubu volontersko začelo delovati nekaj mladih ljudi, se je zgodil prvi premik – novoletna stojnica v centru mesta z nekaj artikli s simboli kluba. Prodajno mesto je bil tudi klubski lokal na stadionu – Tribuna bar, vendar paleta izdelkov ni presegala številke 20 (Ban 2016). Vsako leto je mlada ekipa dodajala nekaj artiklov, tako da je NK Maribor v letu 2010 s prodajo navijaških artiklov zaslužil približno 65.000 EUR, paleta pa je štela 60 navijaških artiklov (Štraus 2011). To je pomemben podatek za evalvacijo napredka, saj se je klub po tem obdobju odločil, da odpre prvo klubsko trgovino z navijaškimi artikli v Sloveniji. Prvega marca 2011 je odprla vrata Vijol'čna Bajta, s katero se je klub podal na pionirsko pot. Na podlagi dobre izkušnje so v NK Maribor 1. septembra 2015 odprli še drugo, večjo in sodobnejšo Vijol'čno Bajto v Mercatorjevem centru v Mariboru (Ban 2016). NK Maribor ob tem že od leta 2010 ponuja navijaške artikle tudi na spletu. Trenutno se strženjem navijaških artiklov ukvarja šest oseb, ki so zaposlene v klubu (in imajo tudi druge naloge in zadolžitve) oz. so zunanji sodelavci, medtem ko so v trgovini zaposlene štiri osebe.

Slika 5.7: Vijol'čna Bajta v Mercatorju in Bajtica na trgu Leona Štuklja



Vir: NK Maribor (2016f).

V NK Maribor so si pred vstopom na trg odgovorili na nekaj vprašanj – ali zmorejo speljati trženje navijaških artiklov na resen način znotraj okvirov kluba, torej ali imajo dovolj znanja, moči, idej in kreativnosti, da bi povrnili stroške zagona, ki niso bili nizki. Trženje navijaških artiklov so jemali kot **orodje tržnega komuniciranja**, nikakor pa ne kot morebiten vir financiranja kluba (Ban 2016). Najprej so na Uradu RS za intelektualno lastnino obnovili zaščito blagovne znamke. Na pomembnost tega koraka

opozarja tudi Lagae (2003, 196), ki meni, da je to temeljni korak v procesu, saj zaščita oz. uveljavitev trgovske znamke (ang. trademark) omogoča organizacijam preprečitev nepooblaščenih produkcije in distribucije navijaških artiklov.

5.4.3 Ponudba navijaških artiklov NK Maribor

Paleta navijaških artiklov NK Maribor predstavljam v tabeli. Skupine izdelkov sem določil s pomočjo oblikovalca in ustvarjalca nove verzije spletne Vijol'čne Bajte, ki bi naj zaživela v sezoni 2016/17. Pri NK Maribor ponujajo torej 329 navijaških artiklov, ki jih ločijo v tri osnovne skupine: tekstilni izdelki, izdelki za dom in izdelki, ki so v večji meri namenjeni navijanju ali poti na tekme. Podroben seznam ponujenih navijaških artiklov pa sem predstavil v prilogi A tega diplomskega dela.

Tabela 5.2: Ponudba navijaških artiklov NK Maribor

TEKSTIL	VIJOLČNI DOM	NAVIJAŠKI
MOŠKI (61 artiklov)	ŽOGE & IGRE (32 artiklov)	TEKMA (66 artiklov)
ŽENSKI (22)	SPALNICA (5)	POLETJE (6)
OTROŠKI (52)	KOPALNICA (13)	ŠOLA (19)
POSLOVNI (5)	KUHNJA (15)	DARILNI PROGRAM (9)
	VIOLET GOURMET (7)	
	OSTALO (17)	

Ciljne skupine pri trženju navijaških artiklov so nekoliko drugače izbrane kot v primeru trženja blagovne znamke kluba in jih lahko razdelimo na (Ban 2016):

- kupce sezonskih vstopnic,
- otroke in njihove starše, ter
- mlajšo populacijo od 15–35 let.

Slednje lahko obrazložim z ugotovitvijo, da so kupci sezonskih vstopnic tisti, ki uveljavljajo redne popuste, imajo odnos do blagovne znamke NK Maribor in jih klub zaradi pridobljenih sociodemografskih podatkov lažje nagovori. Otroški in šolski program postaja vse pomembnejši, starši otrokom v trgovini pač težje rečejo ne, otroci pa se na osnovi videnega v šoli navdušujejo hitreje od odraslih. Tudi Shank ugotavlja, da se vedno mlajši otroci identificirajo s klubi, športniki in blagovnimi znamkami. »Imajo velik vpliv na nakupne odločitve v družini. Tako so tržniki ugotovili, da se moč otroškega trga veča. Ti današnji otroci bodo postali čez čas kupci sezonskih vstopnic« (Shank 2002, 217).

V porastu pa je tudi darilni program, opažajo namreč zelo velik odstotek strank, ki kupujejo darila za prijatelje in sorodnike. V ta namen je klub v letu 2015 razširil tudi program darilnih embalaž.

5.4.4 Trženjski splet Vijol'čne Bajte

Če smo na primeru trženjske aktivnosti NK Maribor spoznali, kako klub umešča svoje delovanje znotraj trženjskega spleta 7P, saj gre za storitveno dejavnost, lahko v primeru trženja navijaških artiklov zadevo predstavimo na klasičnem modelu 4P.

5.4.4.1 Izdelek

Paleta izdelkov sem že predstavil, po besedah direktorja kluba pa si je težko predstavljati, kako zahtevna je pot od ideje, ki jih imajo v klubu sicer mnogo, do trenutka, ko se izdelek dejansko znajde na policah Vijol'čne Bajte. Ideje večinoma dobivajo z raziskavo trga in na specializiranih sejnih za navijaške artikle (Hamburg – Merchandising Messe, Varšava – Remadays Advertising Fair, London – Sport Merchandise & Licensing show), potem pa se soočajo z dvema poglavitnima problemoma – kako najti izdelke v vijolični barvi, ki jih običajno ni v ponudbi barv, ki jo ponujajo izdelovalci, ter kasneje, kje in kako najti vijolične izdelke v tako nizkih količinah po solidni ceni, da zadovoljijo ekonomske zmožnosti kluba. Ko sta ti dve oviri premagani, sledi skrb za kakovost izdelkov. Običajno naročijo njihove vzorce in velikokrat se zgodi, da izdelka kasneje ne naročijo zaradi vprašljive kakovosti. V paleti izdelkov ločujejo med čistimi navijaški artikli in premium izdelki (Ban 2016). Spoznavajo, da je premium izdelke veliko težje prodati, predvsem zaradi višje cene in ekonomske zmožnosti regije. Sodelujejo s proizvajalci s Kitajske, kjer se soočajo s težavami, povezanimi z izjemno raznolikostjo kakovosti podobnih izdelkov in visokimi stroški dobave ter carinskimi dajatvami, iz Turčije, Nemčije, kjer gre navadno za kakovostne izdelke po nekoliko višji ceni, Poljske, ki je vodilna država v Evropi za izdelavo klasičnih navijaških artiklov, Bolgarije, Češke, Avstrije, Pakistana, Velike Britanije, Nizozemske, Luksemburga in tudi iz Slovenije. Zaposleni si prizadevajo, da bi v večji meri sodelovali s slovenskimi, predvsem štajerskimi podjetji, vendar se vedno znova soočajo z razočaranji. Občutek imajo, da želijo slovenski proizvajalci pri omembi sodelovanja z NK Maribor na hitro zaslužiti, saj ponujajo izdelke po izjemno visokih cenah, kar se odgovornim v klubu zdi podcenjujoče, saj dobijo občutek, kot da ne bi

vedeli nič o trgu, o katerem se pogovarjajo, ali pa so izdelki bistveno prenizke kakovosti, da bi lahko vzpostavili sodelovanje (Ban 2016). V zadnjem obdobju so vseeno navezali nekaj stikov z več slovenskimi podjetji in tako v trgovino pripeljali nogavice, zvezke in sestavljanke, ki so »made in Slovenia«.

5.4.4.2 Cena

Če smo v trženjskem spletu kluba ugotovili, da NK Maribor iz Freyerjeve teorije določa cene po metodi, usmerjeni k povpraševanju, pa lahko rečemo, da je v primeru Vijol'čne Bajte uporabljena metoda, usmerjena k stroškom (Freyer 2003, 390–398). Klub izračuna vse stroške, ki jih bo imel z izdelkom (proizvodni stroški, stroški dostave, stroški carinskih postopkov, morebitni dodatni stroški potiska in embalaže), nato pa na podlagi tega določi prodajno ceno. Kot sem že omenil, obstajajo razhajanja med željami in zmožnostmi pri količinah in barvi, tako da morajo v klubu uporabiti veliko znanja in veščin, da ustvarijo izdelke, ki so potem ponujeni po dostopni ceni. Kot primer navajajo, da naročajo tudi pri istem dobavitelju kot eden večjih evropskih klubov. V NK Maribor naročijo 300 ali 500 kosov določenega izdelka, drugi klub pa 20.000-50.000, lahko tudi bistveno več. Tako drugi klub doseže veliko nižjo nabavno vrednost, enak izdelek pa v trgovini zaradi boljše ekonomske situacije v državi ponuja z 20 % večjo ceno kot pri NK Maribor. Ugotovimo, da NK Maribor dela z zelo majhnimi maržami, da izdelki preprosto ne bi bili predragi. Kljub temu se soočajo s komentarji, da imajo navite cene. Na eni strani ne moremo enačiti bele skodelice, ki jo kupimo na primer v Mercatorju in »vijol'čne skodelice« z grbom kluba, ki je na voljo v Vijol'čni Bajti. Gre za drugačni princip prodaje, veliko razliko v nabavni vrednosti pri enaki kakovosti. Na drugi strani pri NK Maribor stavijo na impulzivnost nakupov, kajti privlačnost blagovne znamke v določenih situacijah sproži drugačne prioritete pri nakupnih odločitvah (Ban 2016).

5.4.4.3 Tržno komuniciranje

- **oglaševanje** – poslužujejo se oglaševanja na Radio City, v obliki letakov, ki jih vložijo v Večer, na spletni strani kluba in v okviru socialnih omrežij. Posebej aktivni so na Facebooku, kjer so ustvarili poseben profil Vijol'čne Bajte, zaposleni v trgovinah komunicirajo preko tega kanala s potrošniki, ki jih zanimajo podrobnosti o izdelkih idr. Facebook profil Vijol'čne Bajte ima preko 9.000 sledilcev. Pri NK

Maribor uporabljajo tudi oglaševanje Vijol'čne Bajte na LED oglasnih panojih v okviru svojih tekem.

- **pospeševanje prodaje** – ta instrument je v trženjskem spletu NK Maribora pričakovano uporabljan največkrat. Leta 2012 so uvedli program lojalnosti v obliki Kartice zvestobe. Za vsak nakup nad 30 EUR je kupec prejel nalepko na kartico in ko je zbral 10 nalepk, je lahko uveljavljal popust v vrednosti 30 EUR pri naslednjem nakupu. Ob tem v božičnem času ponujajo pakete izdelkov po znižanih cenah, v lanskem letu so ponudili devet takih paketov in prodaja je bila odlična. V sodelovanju z Mercator centrom ponujajo različne ugodnosti ob posebnih dnevih ali vikendih, popust lahko uveljavljajo vsi registrirani igralci v MNZ Maribor, vsi kupci, ki plačujejo z Vijol'čno kartico pri NKBM, medtem ko smo ugodnosti za kupce sezonskih vstopnic že opisali. Pripravljajo tudi sezonska znižanja artiklov, ko je mogoče po ugodnih cenah kupiti drese ali drugo opremo, ki si je navijači sicer ne morejo privoščiti. Od naslednjega leta bodo s prenovo spletne strani Vijol'čne Bajte omogočeni posebni popusti za določene redne kupce, popusti za določene izdelke ob nakupu vstopnic v spletni trgovini in posebne akcije za izbrane skupine navijačev.
- **direktna prodaja** – za direktno prodajo v okviru Vijol'čne Bajte štejemo ponudbo določenih artiklov s strani promotork v mestu ali pred in med tekmami kluba. Promotorke v vijoličasti opravi ponujajo določene artikle, ki so aktualni, na primer sončna očala, zapestnice, revije. V ta segment prav tako lahko štejemo ciljne prodaje določenih artiklov v okviru dogodkov kluba – na kopalnih dnevih na kopališču Mariborski otok po posebnih cenah ponujajo izdelke, povezane s poletjem, kot so brisače, natikači, sončna očala, majice in kape s šiltom (NK Maribor 2015d).
- **odnosi z javnostmi** – tudi ta element tržnega komuniciranja uporabljajo pri NK Maribor, ko gre za trženje navijaških artiklov. Organizirajo podpisovanja igralcev v trgovinah, sodelovali so pri predstavitvi na Sporto konferenci, v trgovini omogočajo fotografiranje navijačev s pokalom za najboljšega v državi. Za nekatere izdelke uporabljajo narečna imena in s tem še bolj vzpodbujajo povezanost kupcev s klubom, na drugi strani pa privabljajo kupce iz drugih krajev v Sloveniji, ki sem jim taka poimenovanja zdijo duhovita. Naslanjanje na Štajersko je očitno prisotno tudi v Vijol'čni Bajti – že sam izraz bajta spada med te štajerske izraze (pomeni hiša), sledijo zokni (nogavice), žajfa (milo), glaž (kozarec), štucne (nogometne nogavice),

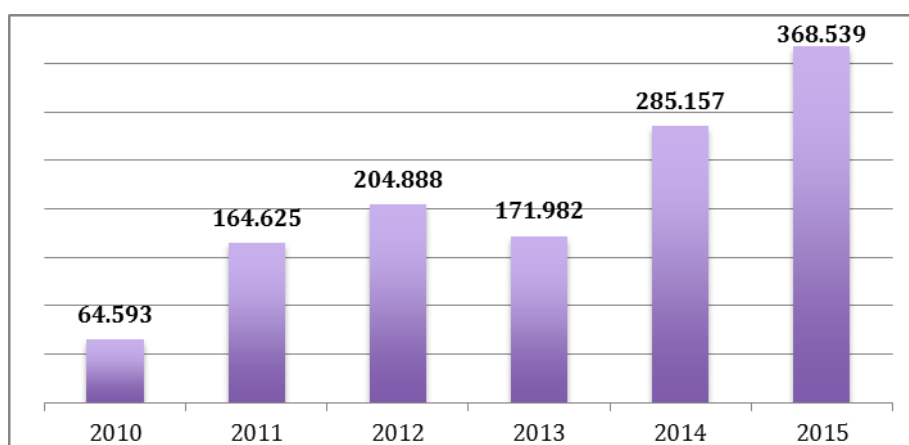
žvake (žvečilni gumi). Že samo snovanje nove trgovine v Mercator centru lahko označimo za potezo na področju odnosov z javnostmi. V sklopu trgovine, ki se razprostira na 200 kvadratnih metrih, je tudi frizerski salon – z glasovanjem na Facebook profilu so ga kot Frizerska Bajta poimenovali kar sami navijači kluba. Gre za precej nenavadno, v svetu nogometa verjetno edinstveno potezo združevanja dveh različnih dejavnosti pod okriljem ene blagovne znamke. S frizurami, poimenovanimi po nogometaških klubih, tako privabljajo kupce, da se v sproščenem vzdušju po nakupu prepustijo še frizerjem in končno urejeni zapustijo Vijolčno Bajto.

5.4.4.4 Tržne poti

Ko govorimo o tržnih poteh Vijolčne Bajte, smo glavne baze že opisali, torej trgovini v Mercator centru in v mestnem središču. Ob tem za trženje navijaških artiklov uporabljajo še šotore, ki jih postavijo pred in na stadionu v času tekem, ob dogodkih kluba, npr. na Mariborskem otoku, na tekmovanju za Zlato Lisico, prav tako pa sodelujejo tudi na božično-novoletnih sejmih v Europarku in v centru mesta, kjer so v letošnjem decembru postavili »Bajtico« in Mariborčanom skrajšali pot do prazničnih daril. Od leta 2010 je aktivna tudi spletna trgovina, v sodelovanju s Pošto Slovenije dnevno pošiljajo »vijolčne pakete« širom Slovenije in od 2014 tudi po vsem svetu.

5.4.5 Prodajni rezultati

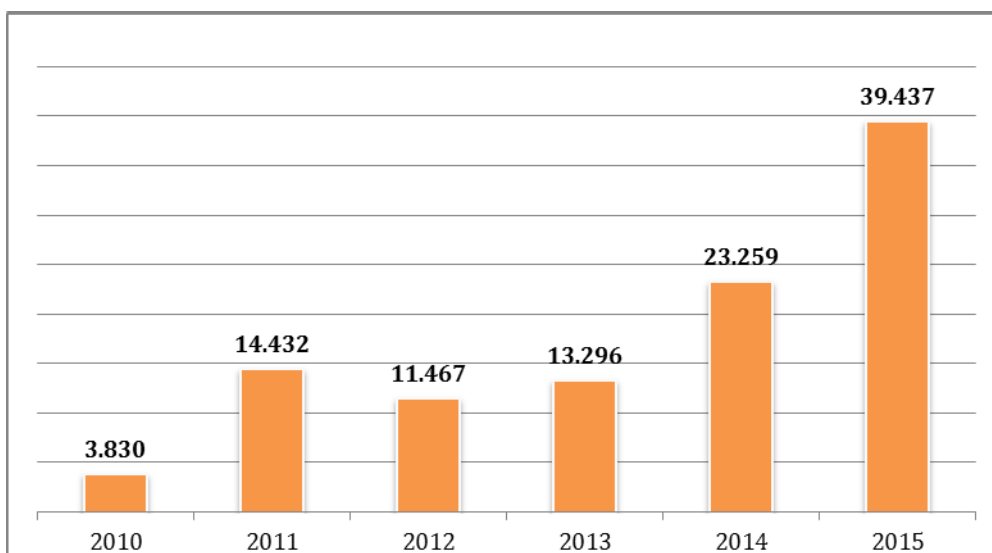
Graf 5.2: Prihodki iz naslova prodaje navijaških artiklov v EUR



Vir: NK Maribor (2016d).

Iz spodnje tabele je razvidna konstantna rast skozi obdobje zadnjih šestih let. Če smo prej ugotovili, da je klub leta 2010, pred resnejšim pristopom k trženju, prodal za 65.000 EUR navijaških artiklov, je številka zadnjih let imponantna. V letu 2013 je prodaja nekoliko upadla, prav to pa je dalo zagon odgovornim, da razširijo paleto izdelkov in začnejo razmišljati o dodatnih trženjskih poteh (Ban 2016). Če lahko rečemo, da je na dober poslovni rezultat v letu 2014, ko beležijo za 285.175,00 EUR prihodkov, povezan z izjemnim uspehom kluba, pa za leto 2015, ko uspehov ni bilo in je rezultat rekorden – 368.539,00 EUR – že posledica strateškega pristopa k trženju navijaških izdelkov.

Graf 5.3: Število prodanih navijaških artiklov NK Maribor po letih



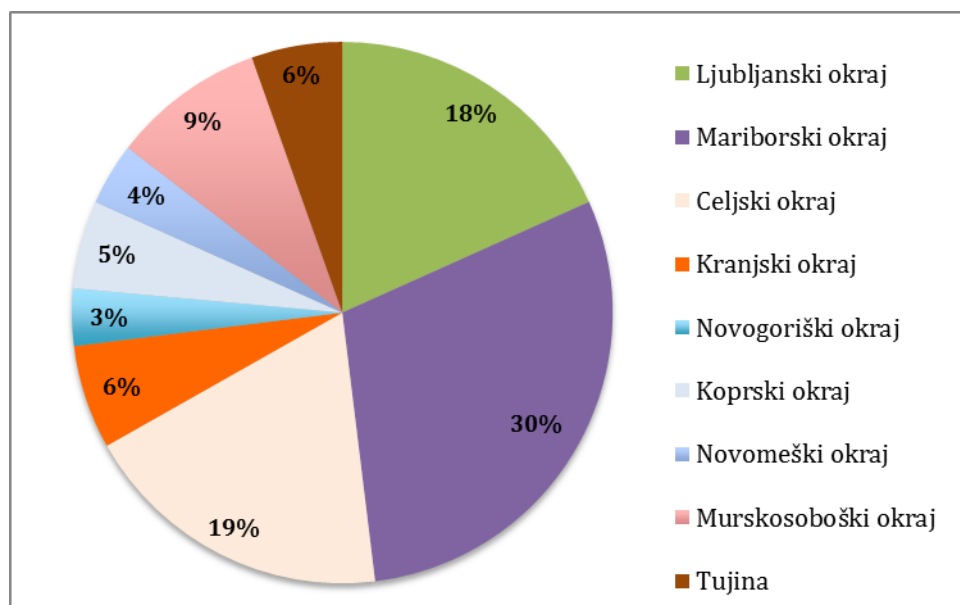
Vir: NK Maribor (2016d).

Podoben trend nam pokažejo tudi številke v naslednjem grafu. Število prodanih navijaških artiklov konstantno raste, pri tem gre za še večje razlike kot pri podatkih o izkupičku, kar gre pripisati širjenju ponudbe izdelkov, ki vsebuje vedno več cenovno dostopnih navijaških artiklov. V letu 2015 so tako prodali kar 39.437 navijaških artiklov, kar pomeni več kot 100 na dan. Če primerjamo podatke iz obeh grafov, ugotovimo, da je bila povprečna cena prodanega navijaškega artikla v letu 2010 16,8 EUR, leta 2015 pa 9,3 EUR.

Največji prodajni hiti v letu 2015 so bili lizalke, šampionske majice, vžigalniki, skodelice, obeski za ključe, nogavice, natikači in sončna očala.

Zelo zanimivo je pogledati tudi podatke o naročilih v spletni trgovini Vijol'čne Bajte (glej graf 5.4). V letu 2015 so zabeležili skupaj 645 naročil, od tega iz Slovenije 94 %, iz tujine beležijo 35 naročil iz 13-ih različnih držav. Ugotovimo, da je mariborski okraj sicer tisti, iz katerega prihaja največ naročil, vendar je teh manj kot 30 %. Ostalih 70 % naročil torej prejmejo od navijačev iz drugih okrajev v Sloveniji in iz tujine.

Graf 5.4: Regionalna razdelitev naročil v spletni trgovini v letu 2015



Vir: NK Maribor (2016d).

5.5 Anketa: Vpliv trženja navijaških izdelkov na blagovno znamko

Anketo sem pripravil na osnovi Likertove lestvice, saj je takšna oblika preverjanja mnenj anketirancev enostavna za razumevanje. Najprej sem želel preveriti odnos anketirancev do kluba NK Maribor. V drugem sklopu vprašanj preverjam, ali gre pri anketirancih za redne potrošnike v Vijol'čni Bajti in tudi motive obiskov Vijo'čne Bajte. Pri zadnjem sklopu vprašanj sem želel preveriti mišljenje anketirancev, kako se trženje navijaških artiklov in bogata ponudba prenaša na percepcijo anketirancev o športni blagovni znamki. Sklopov na anketnem vprašalniku z ničemer nisem ločil med seboj, saj sem bil mnenja, da bi samo zmedlo anketiranca ali ga privedlo k drugačnim odgovorom na določena vprašanja.

Anketni vprašalnik sem v dokončni obliki natisnil 18.4.2016, za pomoč pri anketiranju pa zaprosil zaposlene v Vijol'čni Bajti v Mercator centru in v središču mesta. Drugi del anketiranja sem izvedel na terenu v sklopu tekem NK Maribor – NK Zavrč (Pokal NZS,

20.4.2016) in NK Maribor – FC Luka Koper (1. SNL, 24.4.2016). Skupaj sem zbral 148 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, 68 od obiskovalcev trgovin in 80 od obiskovalcev tekem. Ker se rezultati med obema skupinama niso veliko razlikovali, sem jih združil v eno skupino.

Tabela 5.3: Rezultati anketnega vprašalnika

št.	Vprašanje	1	2	3	4	5	1-	4-	povprečje
1	Zase lahko rečem, da sem navijač/ica NK Maribor	1	2	3	41	101	4	96	4,61
2	Tekme v Ljudskem vrtu obiskujem redno	13	15	28	36	56	38	62	3,72
3	NK Maribor vidim kot gonilno silo razvoja nogometa v Sloveniji	2	14	17	70	45	22	78	3,96
4	NK Maribor je največja športna blagovna znamka v Sloveniji	1	8	7	56	76	11	89	4,34
5	V Vijol'čni Bajti redno nakupujem in poznam ponudbo	18	21	34	49	26	26	74	3,30
6	V Vijol'čni Bajti kupujem darila za prijatelje, znanke in sorodnike	10	13	27	38	21	46	54	3,43
7	Z nakupi v Vijol'čni Bajti predvsem finančno pomagam klubu	11	26	26	27	19	58	42	3,16
8	Kot uporabnik navijaških artiklov pomagam pri prepoznavnosti blagovne znamke NK Maribor	2	9	11	53	34	20	80	3,99
9	Navijaške izdelke NK Maribor s ponosom uporabljam oz. bi jih uporabljal/a, če bi jih imel/a	7	11	28	44	58	31	69	3,91
10	NK Maribor se je s ponudbo navijaških artiklov približal nogometni Evropi	3	8	25	53	59	24	76	4,06
11	Bogata ponudba navijaških artiklov je sinonim za uspešnost NK Maribor	8	9	37	56	38	36	64	3,72
12	NK Maribor s trženjem navijaških artiklov dviguje oz. utrjuje ugled blagovne znamke kluba	5	9	31	46	57	30	70	3,95

* pri vprašanju 5 sem združil odgovore 1-2 in 3-5

V prvem sklopu odgovorov je bilo za analizo rezultatov bistveno drugo vprašanje, ki je ločilo tiste, ki tekme NK Maribora obiskujejo redno, od tistih, ki prihajajo samo na pomembnejše tekme ali pa v Ljudski vrt sploh ne zahajajo. Samo tiste, ki so na prvo

vprašanje odgovorili s 4 in 5, sem obravnaval kot redne obiskovalce tekem in takih je bilo 92 ali 62 % vseh anketirancev. Odgovor na ostala vprašanja je samo potrjeval pozicijo blagovne znamke NK Maribor v regiji – za navijače NK Maribor se je izreklo kar 96 % anketirancev, 88 % jih je mnenja, da je NK Maribor gonilna sila napredka nogometa v Sloveniji, kar 89 % pa NK Maribor vidi kot največjo športno blagovno znamko v Sloveniji. Na drugi sklop vprašanj je v celoti odgovorilo 109 anketirancev, saj sem pri 39-ih anketirancih (26 %) že na prvo vprašanje v sklopu (vprašanje št. 5) prejel odgovor 1 ali 2 in so zato tudi njihovi odgovori na kasnejša tri vprašanja nekoristni za obravnavo. Kljub opozorilu pri vprašalniku sem v osmih primerih zasledil odgovore na nadaljnja tri vprašanja, zato sem jih izločil iz rezultatov. Iz odgovorov v drugem sklopu je moč razbrati, da veliko anketirancev v Vijol'čni Bajti kupuje darila (54 % se jih s to trditvijo strinja ali zelo strinja), eden je celo vztrajal, da se pri njegovem odgovoru doda, da kupuje predvsem darila za sodelavce v Ljubljani, s katerimi jih je v preteklih letih dražil in skrbel za dobro voljo na delovnem mestu. Zelo zanimivo je bilo analizirati odgovore na naslednji dve vprašanji, kjer ugotavljamo, da nakupi v Vijol'čni Bajti za navijače NK Maribor ne pomenijo neke vrste donacije klubu, saj se anketiranci v večini niso strinjali, da bi s svojimi nakupi v Vijol'čni Bajti finančno pomagali klubu. Na to vprašanje je pritrdilno dogovorilo (odgovor 4 ali 5) samo 42 % anketirancev, pa čeprav je bilo vprašanje zelo splošno in nepovezano s katerim drugim. Čeprav je v praksi res, da tudi z nakupi navijaških artiklov navijači finančno pomagajo klubu, saj predstavlja izkupiček od prodaje čedalje pomembnejši del proračuna, pa anketiranci večinoma tega niso izpostavili kot nekaj, kar bi jih motiviralo pri nakupu. Veliko večje strinjanje je med navijači pri naslednjem vprašanju – ali z nakupi in uporabo navijaških artiklov navijači pomagajo klubu pri prepoznavnosti blagovne znamke. Pri tem vprašanju sem dobil kar 80 % pozitivnih odgovorov. Ob analizi teh odgovorov lahko sklepamo, da navijači ne kupujejo izdelkov z motivom finančne pomoči klubu, neke vrste donacije, ampak so zadovoljni z izdelki in njihovo uporabnostjo in jih uporabljajo s ponosom, tudi zaradi tega, ker ob tem občutijo, da so del družine in želijo strast do kluba prenesti na druge.

Najpomembnejši sklop za potrjevanje mojih trditev in hipoteze je bil zadnji. Pri devetem vprašanju so navijači z odgovori potrdili, da je uporaba navijaških artiklov povezana s čustvi, saj so s povprečjem skoraj 4 pritrdili, da ob uporabi artiklov, opremljenih s simboli NK Maribor, čutijo ponos. Bolj pričakovan je bil seštevek

odgovorov na deseto vprašanje. Kot smo videli, je trg navijaških artiklov v nogometno razvitejših državah zares dobro razvit in v preteklosti je bilo v smer vodstva NK Maribor s strani navijačev usmerjenih veliko puščic, zakaj se klub resno ne ukvarja z navijaškimi artikli (Ban 2016). Toliko večje zadovoljstvo in primerjanje z Evropo je seveda ob dejstvu, da je klub v preteklih letih ta del trženja uredil. Če se klub približuje nogometno razviti Evropi, pomeni, da se vrednost blagovne znamke nedvomno dviguje, kar lahko potrdimo tudi pri zadnjih dveh vprašanjih. Če je bilo enajsto vprašanje morda nekoliko nerodno oblikovano, saj sem ugotavljal, da so anketiranci potrebovali nekaj več časa za odgovor, pa so odgovori na zadnje vprašanje nedvoumno pokazali, da navijači utrjevanje blagovne znamke NK Maribor povezujejo tudi s trženjem navijaških artiklov na ravni, kot to počne klub. Pri enajstem vprašanju sem želel potrditi le povezavo med zaznavanjem uspešnosti kluba in bogato ponudbo navijaških artiklov, torej ali navijači uspešnost kluba povezujejo s tem, da ima klub urejeno trženje navijaških artiklov. S to trditvijo se je strinjalo 64 % anketirancev, kar je bistveno več od pričakovanj, saj navijači običajno uspešnost kluba najprej povezujejo z rezultati, veliko kasneje z drugimi elementi, ki sestavljajo vrednost blagovne znamke. Pri dvanajstem vprašanju je 70 % anketirancev (povprečje 3,95) potrdilo korelacijo med trženjem navijaških artiklov in utrjevanjem športne blagovne znamke. Zanimivo je, da se rezultati na zadnji dve vprašanji nekoliko razlikujejo med tistimi navijači, ki redno obiskujejo tekme NK Maribor (62 % – drugo vprašanje) in ostalimi. Med rednimi obiskovalci tekem je, zanimivo, odstotek tistih, ki pritrjujejo zadnjima dvema vprašanjema, nekoliko manjši kot pri tistih, ki v Ljudski vrt ne zahajajo redno. Približno 60 % tistih, ki redno spremljajo tekme, je na zadnji dve vprašanji odgovorilo pritrdilno, medtem ko je odstotek tistih, ki ne zahajajo na tekme NK Maribor in so pozitivno odgovorili na zadnji dve vprašanji, presenetljivo več. Pri enajstem vprašanju okoli 65%, pri zadnjem pa celo 72 %. To bi lahko pomenilo, da so na eni strani redni obiskovalci tekem NK Maribor zahtevnejše stranke in da so menja, da so drugi dejavniki tisti, ki vplivajo na ugled blagovne znamke (rezultat, stadion, ekipa), navijači, ki dogajanje okoli kluba spremljajo nekoliko bolj obrobno, pa jemljejo tako široko ponudbo navijaških artiklov veliko resneje v skupku dejavnikov, ki določajo ugled športne blagovne znamke.

6 SKLEP

Cilje diplomskega dela, ki sem si jih zadal, sem v prejšnjih petih poglavjih izpolnil. Razložil sem pomen blagovne znamke v športu, raziskal literaturo in trg trženja navijaških artiklov v Sloveniji ter rezultate primerjal z regijo in največjimi blagovnimi znamkami v nogometu. Predstavil sem trženjsko aktivnost NK Maribor na trženjskem modelu 7P in lahko trdim, da ima NK Maribor filozofijo poslovanja, organizacijsko shemo in načrt delovanja, s katerimi sledi novi paradigmi trženjskih odnosov. Čeprav jim še veliko manjka pri izdelavi baze podatkov, s katero bodo lažje pristopili k podaljšanju življenjske dobe njihovih strank, pa je pomembno, da razumejo potrebo po ustvarjanju in vzdrževanju odnosov z deležniki in da delujejo v tej smeri. Ko se bodo v klubu odločili, da še del proračuna vložijo v krepitev organizacijske sheme, bodo še stopili korak bližje nogometno razviti Evropi in še zmanjšali odvisnost ugleda blagovne znamke od rezultatov na igrišču.

V diplomskem delu sem zagovarjal osnovno hipotezo, da bolj pestra in potrošnikom naravnana ponudba navijaških artiklov vpliva na dvig vrednosti blagovne znamke. Ker sem se najprej lotil študije primera, me je zanimalo, kakšni so bili motivi klubskega vodstva NK Maribor, da se je na takšen način spoprijelo s to obliko trženja, kakšni so rezultati dela in s kakšnimi težavami se soočajo. Spoznal sem, da je bilo **vodilo kluba usmerjeno k dvigu ugleda blagovne znamke** in izboljšanju odnosov z navijači in ne k takojšnjim finančnim rezultatom. Primerjal sem aktivnost NK Maribor na tem področju z drugimi športnimi organizacijami in ugotovil, da v segmentu ponudbe navijaških artiklov NK Maribor verjetno najmanj zaostaja za največjimi evropskimi klubi. Z analizo rezultatov prodaje in skozi pogovor z direktorjem kluba Bojanom Banom lahko tudi v primeru NK Maribor potrdim izsledke iz literature, da je **trženje navijaških artiklov orodje za vstop na nove trge**, kot trdita Lagae (2003) in Doler (2008). V primeru Slovenije so novi trgi vsi izven mariborske regije, iz analize naročil v spletni trgovini pa spoznamo, da je kar 70 % naročil poslano izven te regije, torej trženje navijaških artiklov **služi kot orodje za krepitev odnosov z navijači izven regije**. Z analizo odgovorov na anketni vprašalnik sem spoznal predvsem, da je med navijači skoraj enotno mnenje, da je NK Maribor največja športna blagovna znamka v Sloveniji in gonilna sila razvoja nogometa pri nas, zanimalo pa me je predvsem, kako navijači razmišljajo o povezavi trženja navijaških artiklov in blagovne znamke kluba. Na

vprašanja, s katerimi sem želel preveriti korelacijo med trženjem navijaških artiklov in ugledom blagovne znamke, sem dobil odgovore s povprečno vrednostjo okoli 4, s čemer so dani pogoji, da lahko tudi na ta način potrdimo zastavljeno hipotezo. Prav tako so s podobno stopnjo strinjanja navijači potrdili, da s ponosom uporabljajo navijaške artikole, njihovi motivi pa niso toliko ekonomski (torej, da bi z nakupi navijaških artiklov pomagali klubu), ampak se bolj vidijo kot soustvarjalci širjenja vijolične kulture, kar pomeni, da se s tem potrdi tudi fenomen v športu, da so navijači hkrati soustvarjalci športnega izdelka. Čeprav na trgu ni veliko literature na temo trženja navijaških artiklov, pa lahko hipotezo in spoznanja iz empiričnega dela potrdim tudi z navedbami avtorjev. Bee in Kahle (2006) vidita trženje navijaških artiklov kot metodo za prehod iz stopnje skladnosti v naslednjo, zelo pomembno **stopnjo identifikacije pri navijačih**. Bühler in Nufer (2010) spoznavata, da je trženje navijaških artiklov **učinkovit način krepitve športne blagovne znamke**, Özer in Argan (2006) pa vidita v temi, ki sem jo raziskoval, predvsem **priložnost za zagotavljanje pozornosti**.

Hipotezo, ki sem jo zastavil, lahko torej v celoti potrdim s spoznanji iz literature, opravljenega intervjuja in ankete ter z razlago študije primera v NK Maribor. Vsekakor je potrebno tudi poudariti, da se je NK Maribor resno začel ukvarjati s trženjem navijaških artiklov leta 2011, od takrat dalje pa vsako leto prejme nagrado »**Športna znamka leta**« v okviru edine konference o trženju v športu v Sloveniji.

Diplomsko delo bi želel končati s citatom Tomaža Ambrožiča:

Če se pri zgodbi NK Maribor osredotočim na njen marketinški nauk, potem je to brez dvoma občutek za posluš in odnos do navijačev. Navijači so najpomembnejši kupec produkta NK Maribor. Že res, da največ denarja v klubsko blagajno prinesejo prihodki od prodaje igralcev ter od nastopanja v Ligi prvakov in Ligi Europa, vendar športne rezultate je skoraj nemogoče doseči brez občinstva. In odgovorni v NK Maribor so blagovno znamko oziroma institucijo NK Maribor gradili na navijačih. Na tistih, ki so jih s sloganom »en klub. ena čast« prepričevali, da je »vijolična ljubezen večna«. Komunikacijski pristopi so uspešno nagovarjali tako posameznike kot lokalno skupnost, ki je postopoma spoznala, da še kako potrebuje uspešen NK Maribor. Letos so že in še bodo za NK Maribor ter za mesto Maribor in Slovenijo slišali po vsem svetu (Ambrožič 2014, 39).

7 LITERATURA

1. Ambrožič, Tomaž. 2014. Šolski izlet v Ljudski vrt. *Sporto magazin* (17): 39.
2. Ban, Bojan. 2016. Intervju z avtorjem. Maribor, 12. april.
3. Bartoluci, Mato in Sanela Škorić. 2009. *Menadžment u sportu*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta, Kineziološki fakultet Sveučilišta.
4. Bauer, Hans H., Nicola E. Stokburger-Sauer in Stefanie Exler. 2008. Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and emirical assessment. *Journal of sport management* (22): 205–226.
5. Bee, Coleen C. in Lynn R. Kahle. 2006. Relationship marketing in sports: A functional approach. *Sports marketing quarterly* (15): 102–110.
6. Blumrodt, Jens. 2014. Enhancing football brands' brand equity. *The journal of applies business research* 30 (5): 1551–1557.
7. Brandfinance. 2014. *The annual report on the world's most valuable football brands*. London: Brandfinance. Dostopno prek: http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_50_2014_web.pdf (17. april 2016).
8. Bruhn, Manfred. 2003. *Sponsoring Systematische Planung und integrativer Einsatz*. Wiesbaden: Der Gabler Verlag.
9. Bühler, Andre in Gerd Nufer. 2010. *Realtionship marketing in sports*. Oxford: Elsevier. Kindle edition.
10. Christopher, Martin, Adrian Payne in David Ballantyne. 2002. *Relationship marketing: creating stakeholders value*. Oxford: Elsevier.
11. Deloitte. 2015. *Commercial breaks, Football Money League*. Dostopno prek: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/na/Documents/audit/gx-football-money-league-2015.pdf> (17. april 2016).
12. Doler, Jure. 2008. *Pomen blagovnih znamk v športu: primer nogometa*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Društvo za marketing Slovenije. 2011. *Mesečno srečanje DMS: Športni marketing*. Dostopno prek <http://www.dmslo.si/aktualno/novice/reportaza-mesecno-srecanje-dms-sportni-marketing/> (16. april 2016).

14. Dudovskiy, John. 2012. *Marketing Mix: Introduction*. Dostopno prek: <http://research-methodology.net/marketing-mix-introduction/> (24. april 2016).
15. Freyer, Walter. 2003. *Sport-marketing, Handbuch für marktorientiertes Management im Sport, 3. Auflage*, Dresden: FIT - Forschungsinstitut für Tourismus.
16. Fullerton, Sam in Russell G. Merz. 2008. The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sport Marketing Quarterly* 17 (2): 90–108.
17. Gfk. 2015. *Najbolj pomembna postranska stvar na svetu*. Dostopno prek: <http://www.gfkorange.si/2015/06/17/najbolj-pomembna-postranska-stvar-v-zivljenju/> (17. april 2016).
18. Grönross, Christian. 2007. *In search of a new logic for marketing: foundations of contemporary theory*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
19. Gummesson, Evert. 2012. *Total Relationship Marketing. Third edition*. Abingdon: Routledge.
20. Idugboe, Douglas. 2016. *Smedio: The History of Sports and Marketing*. Dostopno prek: <http://www.smedio.com/the-history-of-sports-and-marketing/> (16. april).
21. Irwin, Richard L., William Anthony Sutton in Larry M. McCarthy. 2002. *Sport promotion and sales management*. Champaign: Human kinetics.
22. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.
23. Jesenko, Sandi. 2015. *Problematika obiskanosti nogometnih tekem v primeru NK Maribor*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
24. Kline, Miro. 2007. Holivudski model zvezdnitva v športu. *Marketing magazin* 27 (312): 8–9.
25. Korelc, Tomaž, Matej Musulin in Sabina Vidmar. 2006. *Moč blagovne znamke: kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko*. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
26. Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
27. Kwak, Dae Hee, Youngbum Kwon in Choonghoon Lim. 2015. Licensing a sport brand: effects of team brand cue, identification, and performance priming on

- multidimensional values and purchase intentions. *Journal of product & brand management* 24 (3): 198–210.
28. Lagae, Wim. 2003. *Sport sponsorship and marketing communications - a european perspective*. Essex: Pearson education.
 29. Lucu, Jaka. 2007. Šport kot hobi za superbogataše. *Marketing magazin* 27 (312): 6–8.
 30. Medved, Tanja. 2009. *Sponsoriranje športa kot instrument tržnokomunikacijskega spleta*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 31. Mullin, Bernard J., Stephen Hardy in William A. Sutton. 2014. *Sport marketing*. Champaign: Human kinetics.
 32. NK Maribor. 2009. *Kako komuniciramo z mediji in navijači*. Maribor: Interno gradivo.
 33. --- 2010. *Novinarjem osem kosov*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=1289#8854> (27. april 2016).
 34. --- 2011. *Vijolčna energija se že čuti*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=3899> (11. april 2016).
 35. --- 2011a. *Krvodajalska akcija uspela*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=4001#10960> (12. april 2016).
 36. --- 2011b. *V Mariboru manj zelenih oblačil*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=4083> (21. april 2016).
 37. --- 2011c. *Nagrajenci za Vijol'čno kri*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=4125> (12. april 2016).
 38. --- 2012. *Mi skupaj eno smo*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=4620> (13. april 2016).
 39. --- 2012a. *V LV vabi tudi koreografija*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=4363> (14. april 2016).
 40. --- 2013. *Poslovni klub*. Maribor: Interno gradivo.
 41. --- 2013a. *Ustanovitev poslovnega kluba*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=4848> (10. april 2016).

42. --- 2013b. *Slačenje iz zelenega*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=5005> (14. april 2016).
43. --- 2015. *Ponudba za oglaševanje*. Maribor: Interno gradivo.
44. --- 2015a. *Sezonske vstopnice 2015/16*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=6189> (10. april 2016).
45. --- 2015b. *Rekordnih 77.400 ml krvi*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=6365> (12. april 2016).
46. --- 2015c. *Štajerski all inclusive*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=6181> (10. april 2016).
47. --- 2015č. *Jasmin je presenetil Aneja*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=6201> (14. april 2016).
48. --- 2015d. *Vsi na otok, vsi v Ljudski vrt*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=6332> (12. april 2016).
49. --- 2015e. *Počitnice po vijoličasto*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=6123> (26. april 2016).
50. --- 2016. *Sponzorji NK Maribor*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/klub/sponzorji/> (7. april).
51. --- 2016a. *Vijolčna Banka*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/vijolcnabanka/> (30. april).
52. --- 2016b. *Audience overview nkmaribor.com*. Maribor: Interno gradivo.
53. --- 2016c. *Po vstopnice za Celje in - derbi*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/novice/?id=6623> (12. april).
54. --- 2016č. *Projekt VJLV*. Maribor: Interno gradivo.
55. --- 2016d. *Prodaja sezonskih vstopnic in navijaških artiklov*. Interno gradivo.
56. --- 2016e. *Simboli kluba*. Dostopno prek: <http://www.nkmaribor.com/dokument.asp?id=38> (2. april).
57. --- 2016f. *Arhiv grafik in fotografij*. Interno gradivo.
58. --- 2016g. *Pregled in analiza pojavljanja logotipov*. Interno gradivo.

59. Novak, Mitja. 2014. *Viole ob 25-letnici dobile svoje prostore*. Dostopno prek: <http://www.maribor24.si/lokalno/foto-viole-ob-25-letnici-dobile-svoje-prostore/15243> (10. april 2016).
60. Okoren, Uroš in Blaž Bolcar. 2012. *Športni marketing v 2011 - v fazi pubertete*. Zurnal24.si. Dostopno prek: <http://www.zurnal24.si/sportni-marketing-v-2011-v-fazi-pubrtete-clanek-147279> (4. april 2016).
61. Özer, Alper in Metin Argan. 2006. Licensed team merchandise buying behaviour: A study of Turkish fans. *Innovative marketing* 2 (4): 117–130.
62. Pavli, Gašper, Marko Borut Lah in Gregor Jurak. 2012. Športno sponzorstvo kot management procesa sponzorske menjave in marketinških odnosov med udeleženci. *Šport: revija za teoretična in praktična vprašanja športa* 60 (3/4): 13–19.
63. Pivovarna Laško. 2014. *Laško prvak*. Dostopno prek: <http://www.lasko-pivo.si/si/prvak> (30. april 2016).
64. Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: FDV.
65. Postružnik, Natalija. 2006. Športni prenašalec besede ali prenašalec besede v športu? *Sporto Magazin* (1): 21.
66. Potočnik, Vekoslav in Alenka Umek. 2004. *Terminološki slovar trženja*. Ljubljana: GV založba.
67. Prva Liga Telekom Slovenije. 2016. *Statistika*. Dostopno prek: http://www.prvaliga.si/Tekmovanja/Statistika/?id_menu=28 (30. april).
68. Pwc. 2011. *Changing the game - outlook for the global sports market to 2015*. Dostopno prek: <https://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.pdf> (10. april 2016).
69. Retar, Iztok. 1992. *Športni marketing --- ali kako tržiti šport*. Koper: Polo.
70. Sutton, Bill. 2015. Knowing when to bring team merchandising back home. *Sports business journal* (6): 15. Dostopno prek: <http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2015/06/08/Opinion/Sutton-Impact.aspx> (14. april 2016).
71. Štraus, Jure. 2011. V tujini dresi, pri nas šali. *Sporto magazin* (10): 32–33.

72. Tavčar, I. Mitja. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
73. Turk, Janja. 2010. *Trženje*. Ljubljana: Zavod IRC. Dostopno prek: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Trzenje-Turk.pdf.
74. Vesel, Patrick. 2008. Na odnosih temelječe trženje kot novejša trženjska paradigma. *Naše gospodarstvo* 54 (3-4), 98–111.
75. Viole Maribor. 2013. *Gostovanje v Seville*. Dostopno prek: <http://www.violemaribor.com/viole/663-sevilla14.html> (10. april 2016).
76. Zavarovalnica Maribor. 2006. *ZM novi generalni sponzor NK Maribor*. Dostopno prek: <http://www.zav-mb.si/sredisce-za-medije/novica/49-zm-novi-generalni-sponzor-nk-maribor/> (20. april 2016).

PRILOGE

Priloga A: Paleta navijaških artiklov NK Maribor - razširjeno

Priloga B: Anketni vprašalnik

Priloga C: Intervju z direktorjem NK Maribor Bojanom Banom

Priloga A: Ponudba navijaških artiklov NK Maribor - razširjeno

TEKSTIL	VIJOLČNI DOM	NAVIJAŠKI
MOŠKI	ŽOGE & IGRE	TEKMA
dresi (8)	žoge (4)	šali (7)
hlačke (6)	puzzle (2)	zastave (9)
štucne (6)	karte	kape (18)
t-shirt (12)	avtobus	značke (3)
polo majice (5)	bidon	ure (3)
puloverji & jope (8)	nalepke (23)	nakit (5)
jakne & bunde (6)	SPALNICA	obeski & trakovi (6)
kopalke	posteljnina (2)	denarnice (2)
spodnje perilo (6)	pojster	vžigalniki (4)
zokni (3)	budilka	podloga za sedež (2)
kratke hlače	odeja flis	kolendar
ŽENSKI	KOPALNICA	mini dres
t-shirt (7)	brisača	mini šal
polo majica	kopalniška podloga	zapestnica (2)
puloverji & jope (4)	tuš gel	vijolčni spojler
spodnje perilo (6)	vijolčna žajfa	osvežilec za avto
kratke hlače	likalnik za lase	POLETJE
zokni (3)	vijolčna krtača	japonke (2)
OTROŠKI	tangle teezer	brisača
t-shirt (8)	vijolčne sponke	Sončna očala (2)
dresi (2)	lasnice (2)	kopalke
polo majica	vijolčni poljub	ŠOLA
puloverji & jope (5)	parfum (2)	svinčniki
kopalke	KUHNJA	zvezki (9)
kratke hlače	penina Marcos	pisalni set
zokni (3)	buteljka	markerji
trenirka	toaster	nahrbtnik
kapa za dojenčke	kozarci (5)	torba
bodiji (13)	vijolčni mariborčan	peresnica
slinček (7)	skodelice (5)	notebook
kape (4)	set kuhinjskih brisač	papirna kocka
poganjalček	VIOLET GOURMET	šolski set
medvedek (3)	čokolade (4)	USB ključek
šparovček	bonboniera	DARILNI PROGRAM
POSLOVNI	lizalka	darilne kartice (3)
kravata (2)	žvečilni gumi	darilna embalaža (6)
šal	OSTALO	
pas (2)	copati	
	ključ	
	posoda za psa	
	okraski za jelko (2)	
	publikacije (2)	
	slike (10)	

Priloga B: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Uroš Jurišič, študent komunikologije. Za resen pristop k pripravi diplomskega dela na Fakulteti za družbene vede bi rad s kratkim anketnim vprašalnikom preveril vaš utrip, povezan z NK Maribor in trženjem navijaških artiklov. Zelo sem hvaležen, da si boste vzeli nekaj minut vašega časa in z nekaj križcem pomagali k boljšemu izdelku.

Prosim, če naredite križec v polje ob trditvi, s katero se strinjate.

1. Zase lahko rečem, da sem navijač/ica NK Maribor

sploh se ne strinjam ne strinjam se niti ja, niti ne se strinjam zelo se strinjam

2. Tekme v Ljudskem vrtu obiskujem redno

sploh se ne strinjam ne strinjam se niti ja, niti ne se strinjam zelo se strinjam

3. NK Maribor vidim kot gonilno silo razvoja nogometa v Sloveniji

sploh se ne strinjam ne strinjam se niti ja, niti ne se strinjam zelo se strinjam

4. NK Maribor je največja športna blagovna znamka v Sloveniji

sploh se ne strinjam ne strinjam se niti ja, niti ne se strinjam zelo se strinjam

5. V Vijol'čni Bajti redno nakupujem in poznam ponudbo

sploh se ne strinjam ne strinjam se niti ja, niti ne se strinjam zelo se strinjam

Na naslednja 3 vprašanja (6., 7. in 8.) odgovori samo, če si pri vprašanju št. 5. odgovoril z 5 - zelo se strinjam, 4 - strinjam se ali 3 - niti ja, niti ne

6. V Vijol'čni Bajti kupujem darila za prijatelje, znance in sorodnike

sploh se ne strinjam ne strinjam se niti ja, niti ne se strinjam zelo se strinjam

7. Z nakupi v Vijol'čni Bajti predvsem finančno pomagam klubu

sploh se ne strinjam ne strinjam se niti ja, niti ne se strinjam zelo se strinjam

8. Kot uporabnik navijaških artiklov pomagam pri prepoznavnosti blagovne znamke NK Maribor

sploh se ne strinjam ne strinjam se niti ja, niti ne se strinjam zelo se strinjam

9. Navijaške izdelke NK Maribor s ponosom uporabljam oz. bi jih uporabljal/a, če bi jih imel/a

sploh se ne strinjam ne strinjam se niti ja, niti ne se strinjam zelo se strinjam

10. NK Maribor se je s ponudbo navijaških artiklov približal razviti nogometni Evropi

sploh se ne strinjam ne strinjam se niti ja, niti ne se strinjam zelo se strinjam

11. Bogata ponudba navijaških artiklov je sinonim za uspešnost NK Maribor

sploh se ne strinjam ne strinjam se niti ja, niti ne se strinjam zelo se strinjam

12. NK Maribor s trženjem navijaških artiklov dviguje oz. utrjuje ugled blagovne znamke kluba

sploh se ne strinjam ne strinjam se niti ja, niti ne se strinjam zelo se strinjam

Hvala za sodelovanje,
Uroš Jurišič
april, 2016

Priloga C: Intervju z direktorjem NK Maribor Bojanom Banom

Spoštovani g. Ban, skoraj četrto stoletje ste že v športu. Kako bi uvodoma predstavili vaše dolgoletno udejstvovanje v tenisu in kako ste se leta 2006 znašli po prevzemu vročega direktorskega stolčka v Ljudskem vrtu?

Najprej je treba povedati, da tenisa in nogometa v Sloveniji ne moremo enačiti. V tenisu sem deloval tudi v času razcveta te panoge, preden je to vlogo prevzel golf, so ga igrali praktično vsi pomembnejši gospodarstveniki in politiki. Tako je bilo po eni strani lažje priti do sredstev za delovanje, urejali smo igrišča, zelenice, imeli veliko trenerjev, tako za rekreativce kot za tekmovalce. Vendar pa tekmovalnosti, medijske pokritosti in pritiska rezultata in, s tem povezano, tudi resnega napredka ni bilo. Lahko si mislite, da je bila menjava pisarne za mene kar velik šok. V NK Maribor sem seveda pogrešal vse tiste zadeve, ki sem jih imel na tenisu, se pravi relativno mirno okolje, urejene finance, naletel pa na tiste dejavnike, ki sem jih v tenisu pogrešal. V NK Mariboru so delovali neverjetno ambiciozni in predani posamezniki, želja po uspehu je bila gonilna sila celotnega kluba. Naenkrat se je vsak delovni teden zaključil z dokazovanjem - tekmo.

Nekdo bi rekel, da ste odšli iz dežja pod kap...

Ne, ni res. Novo vlogo sem vzel kot izziv v življenju. Prva naloga je bila seveda zagotavljanje rednih prihodkov, res smo se borili iz tedna v teden, da smo poravnavali redne obveznosti in kredite. Nad nami je tudi še visel meč davčnega dolga. Vendar pa je treba poudariti, da je NK Maribor zavestno korakal po najtežji poti. Medtem, ko so drugi klubi izkoriščali takratna pravila in ustanavljali by-pass klube in nadaljevali s tekmovanjem, se je NK Maribor že v začetku tisočletja odločil, da ne bo ostal nikomur nič dolžan, pa čeprav je bil dolg takrat ocenjen na več kot šest milijonov EUR ob letnem proračunu okoli milijona. S tem si je klub pridobil odlično podlago, da je lahko kasneje začel pozicionirati kot klub, ki temelji na tradiciji, ki predstavlja ponos regije in katerega temeljna vrednota je čast. Tako je nastal tudi slogan kluba »En klub. Ena čast«, ki je bil izjemnega pomena pri vzpostavljanju zaupanja na vseh ravneh delovanja kluba. Z uporabo tega slogana v družbi so se ljudje spet poistovetili s klubom. Ena mojih prvih idej oz. nalog je bilo zgladiti odnose z navijaško skupino Viole. Zaradi preteklih dogodkov je bil odnos med vodstvom kluba in navijaško skupino na najnižji ravni v zgodovini, v takem ambientu ni bilo prijetno delati. Naloga je bila težka, saj nisem poznal funkcioniranja navijaških skupin, rane so bile še relativno sveže, vedel pa sem, da je treba vzpostaviti komunikacijo, saj sem dobil občutek, da se preveč časa namenja obrambnim taktikam, raje bi videl, da se ta energija prenese na tribune. Najprej je bilo treba veliko poslušati o ultras kulturi, kaj se lahko in kaj se ne sme, kje ležijo težave. Slišati je bilo kar nekaj groženj, vendar se nismo predali. Skupaj s sodelavci smo v teh 10-ih letih naredili veliko, vzpostavili in ohranili smo odlične odnose z navijaško skupino, kar nam veliko pomaga pri odnosih z drugimi partnerji. V teh nekaj letih smo skupaj ustvarjali Vijolčne Baze, donirali zavetišču za male živali, zbirali oblačila za pomoči potrebne in skupaj potovali po Evropi.

Organizirane navijače ste omenili, kaj pa ostali obiskovalci tekem in simpatizerji kluba? Občutek imam, da je mariborska nogometna publika sicer »najboljša na svetu«, vendar hkrati tudi izjemno zahtevna. Nema lokrat s tribun slišimo žvižge, veliko je gorečih razprav na socialnih omrežjih. Kako v klubu reagirate na to?

Ja, res je veliko tega. Lahko bi rekel tako – navijače je treba razdeliti med tiste, ki kupujejo sezonske vstopnice, ki nekako skozi celotno sezono dihajo s klubom; take razumem, da ob trenutkih, ko stvari niso postavljene na svoje mesto, to tudi pokažejo. Druga zadeva je pri tistih, ki pridejo le na največje tekme in težje razumejo, da dober rezultat ni sam po sebi umeven, da je to skupek majhnih dejavnikov, ki na koncu prinesejo ali odnesejo zmago. Zelo radi bi take navijače imeli na vseh tekmah, saj bi potem lažje razumeli, da v nogometu ne gre za šprint, na hitro ne moreš nič doseči, gre za maraton, točke se seštevajo na koncu. Pričakujem več vijolčne kulture. Zelo lep je pogled na vijolčne tribune ob velikih tekmah, vendar je treba vzeti v obzir okolje, iz katerega izhajamo in dejstvo, da je do nivoja, na katerem je klub v zadnjih letih, zelo težko priti. Ko bodo vsi ti navijači prihajali v Ljudski vrt gledati NK Maribor, ne pa nasprotnikov, bo naše poslanstvo popolnoma izponjeno. Vsekakor pa je za nas menne navijačev izjemno pomembno, konec koncev smo znani po izjemni podpori, ki Ljudski vrt simbolizira kot tempelj, utrdbo, v kateri nasprotnikom ni lahko. V pogovoru s kolegi iz drugih klubov včasih dobivam občutek, da k nam prihajajo z občutkom, da je v Ljudskem vrtu skoraj nemogoče zmagati. Ob tem pa imam rad, da se v mestu vedno več ljudi pogovarja o nogometu, to je konec koncev naš ponos. Zadovoljni pa smo tudi z dejstvom, da se poznajo naša prizadevanja in na tekmah vidimo vedno več šoloobveznih otrok.

Številke kažejo, da ste veliko ljudi uspeli prepričati, da si ob evropskih tekmah in derbijih ogledajo še preostale tekme. Prodaja sezonskih vstopnic raste iz leta v leto, obisk tekem v tej seozni je na zavidljivi ravni...

Naj kar takoj na začetku povem, da s prodajo sezonskih vstopnic nismo zadovoljni. Ko sem prišel v klub, smo imeli približno 500 kupcev sezonskih vstopnic, danes jih imamo skoraj trikrat toliko, toda naš cilj je bil, da z določenimi marketinškimi prijemi v nekaj letih povečamo število seoncev na 2000. To nam še ni uspelo in nad tem sem razočaran, ker vem, koliko truda v projekt vlagajo moji sodelavci. Je pa treba dodati, da bi najbrž bili tudi v tem uspešni, če se v tem času ne bi občutneje poslabšala ekonomska situacija v regiji. Je pa res, da je sezonska vstopnica NK Maribor izjemno pomemben »dokument« in hkrati tudi cenovno ugoden, če vzamemo v obzir vse koristi, ki jih prinaša. Ne strinjamo se z mišljenjem nekaterih, da bi morali znižati ceno sezonske vstopnice in na ta način privabiti več ljudi. S tem bi lahko razvrednotili naš temeljni izdelek. Z obiskom domačih tekem – evropske niso bile nikoli vprašljive – moramo biti dokaj zadovoljni. Veliko delamo s šolarji, ki prihajajo na naše tekme, kar se gotovo pozna. Tekmovanje na domači sceni je bilo prevečkrat neupravičeno podcenjevalno predstavljeno v jasnosti s strani medijev v preteklih 15–20 letih. Ta »fama«, ta skepticizem o kakovosti lige se je, v preteklosti tudi zaradi neustrezne infrastrukture, prenesla v razmišljanja ljudi, ki jih nogomet sicer zanima. Zaradi tega je naša naloga

veliko težja. Veliko več pozornosti polagamo na tekmovanje na domači sceni, vlagamo veliko sredstev za promocijo tekem in tekmovanja, prav tako se poslužujemo drugih trženjskih spretnosti. Vendar pa moramo pri raznih akcijah pospeševanja prodaje vedno razmišljati, da tega ni preveč, da so kupci sezonskih vstopnic vedno v prednosti. V zadnjem času je opazen velik napredek v infrastrukturi, liga je tudi medijsko bolje pokrita, odkar je tekmovanje prevzela NZS, tako da je napredek viden tudi pri naših navijačih. Imamo ligo, v kateri je dovolj balansa med mladimi domačimi igralci, ki dobivajo priložnosti in tujci vsega sveta, ki ligi nekako tudi dajejo takt. Rivalstvo med Mariborom in Olimpijo, kot ga spremljamo v tej sezoni, je le pika na i. Tako da ja, še vedno verjamemo, da nam uspe priti do dvatisočega kupca sezonske vstopnice. Ker je produkt dober in ker delamo s ciljem, da zadovoljimo obiskovalce. Za nas je najpomembnejše, da obiskovalci zadovoljni zapuščajo Ljudski vrt. Vemo pa tudi, da zaostajamo pri razvoju projekta »fan entertainment«, vendar s tako malo skupino ljudi ne moremo vsega naenkrat. Morate razumeti, da se pri nas praktično vsi zaposleni ob svojem delu ukvarjajo z marketingom, nimamo posebnega marketinškega oddelka, ampak marketing vidimo v vsem, česar se lotujemo.

Kakšen vpliv pa imajo uspehi zadnjih let na blagovno znamko NK Maribor?

Najbolj se pozna širjenje mreže navijačev po Sloveniji. Medtem ko smo pred temi uspehi bili zelo usmerjeni na regijo, predvsem na mesto Maribor, ki še vedno ostaja naš temelj, pa lahko zdaj rečemo, da imamo bistveno več navijačev po vsej Sloveniji. To ugotavljamo ob gostovanjih, ko se na tribunah znajdejo domačini z našimi obeležji in tudi po spremljanju komunikacije preko digitalnih medijev, številu prodanih kart po internetu, klicih, ki jih dobivamo v tajništvo. Ljudje po vsej Sloveniji so se nekako poistovetili z zgodbo majhnega kluba, ki je s trdim delom, sistemom medsebojnega zaupanja in neverjetno trmo uspel na evropskem bojišču. Z utrditvijo blagovne znamke je povezano tudi kar nekaj odločitev v marketingu, predvsem pri oglaševanju. Ker je klasično oglaševanje brez ostalih oblik tržnega komuniciranja v zadnjem času neuspešno, smo se temu prilagodili. Recimo v Večeru ne oglašujemo več na klasičen način, ampak na dogodke opozarjamo z vlaganjem letakov, ki jih koristimo tudi pri akcijah v mestu ali drugje. Ugotovili smo, da je ta način bolj učinkovit, ljudje ne odvržejo kar tako letakov z znaki našega kluba. Podobnih primerov je še več.

Takšni premiki se gotovo poznajo tudi pri sponzorjih. Je NK Maribor zdaj bolj zanimiv za razne oblike sodelovanj?

Res je, pogovori s sponzorji potekajo na bistveno višjem nivoju kot v preteklosti. Enostavno ne grem več k sponzorju z občutkom, da ga za nekaj prosim. V teh težkih ekonomskih trenutkih za državo in posebej za našo regijo smo uspeli dvigniti sponzorski del proračuna na več kot 2 milijona EUR, kar je po mojem mnenju uspeh. Veseli me dejstvo, da na sestanke ne prihajamo pripravljene samo mi, ampak vidim napredek pri pojmovanju tudi na drugi strani. Verjetno je za to kriv vstop tujega kapitala v slovensko gospodarstvo. Seveda to vedno ne prinaša samo dobre premike, po eni strani res bolj streteško pristopajo k sklepanju sponzorstev, kar lahko tudi klubu

pripomore pri prenašanju ugleda ali pri pridobivanju novih idej. Po drugi strani pa zaznavamo tudi dejstvo, da operativci, verjetno zaradi vse večjega pritiska in tudi nepoznavanja tematike, pričakujejo takojšnje prodajne rezultate, kar seveda ni v skladu s strateškim pristopom k sponzoriranju kot elementu tržnega komuniciranja podjetja.

Kaj pa igralci? Kako sprejemajo vlogo indosantov?

Različno, vsi seveda niso za to, nekateri pa sprejemajo to vlogo pozitivno. Če prihaja želja s strani naših sponzorjev, se temu primerno odzovemo, skušamo najti pravi trenutek, da preveč ne posegamo v delovni dan športnikov. Če se igralci sami dogovarjajo o tem in vidijo v tem celo dodaten vir zaslužka, ne moremo posegati v njihove želje, lahko samo svetujemo. Naša naloga je, da poskrbimo da so igralci, torej naši neposredni proizvajalci, zadovoljni, zbrani, osredotočeni na svoje delo. To v bistvu počnemo cel čas, jim pomagamo tudi pri raznih opravilih, ki nimajo veliko skupnega s športom, toda razumeti je treba, da imamo ekipo sestavljeno z vseh vetrov, da gre za mlade fante, ki se velikokrat prvič znajdejo v nekaterih življenjskih situacijah.

Tukaj jim je verjetno v veliko pomoč Zlatko Zahovič...

Seveda, naš športni direktor je prestal vse to, seveda na bistveno višjem nivoju. Zato je hitro po tem, ko je prišel v NK Maribor, uspel svojo nogometno filozofijo prenesti tako na igralce kot tudi na druge strukture v klubu. Lahko govorimo celo o pozicioniranju blagovne znamke NK Maribor pred in po prihodu Zlatka Zahoviča. Vnesel je veliko optimizma, samozavesti, prepričeval nas je, da je NK Maribor institucija v športnem smislu in da se ne smemo ustavljati pred nobeno oviro. Podprl je tudi vsako našo dobro idejo, bil tudi zagovornik vlaganja v razvoj blagovne znamke. Tako se zdaj pozicioniramo v Sloveniji kot športna institucija, po katerem bi se naj vsi zgledovali, kot štajerski ponos, ki z agresivno in napadalno igro ustvarja razliko do konkurentov. Ko nastopamo v evropskih tekmovanjih, smo seveda majhen, pošten, deloven kolektiv, ki skuša znanje, pridobljeno na tem nivoju, prenesti v svoje okolje.

Kako pa zdaj, z distance časa, gledate na vašo poslovno odločitev, da se kot prvi odločite za uradno trgovino z navijaškimi artikli?

Že pred tem smo sicer prodajali navijaške artikle. Najprej v Tribuna baru, nato na spletu in stojnicah v mestu ob posebnih priložnostih. Moram reči, da sem bil kar skeptičen okoli tega. Sicer je res, da je bilo v vodstvo kluba uperjenih kar veliko puščic s strani navijačev, da je treba to področje v klubu dvigniti na višji nivo, vendar sem bil mnenja, da je treba delovati racionalno. Navijači pojem marketing namreč razumejo samo kot prodajo navijaških artiklov, vendar je marketing v klubu, kot je NK Maribor skoraj vse, s čemer se ukvarjamo. To je navijačem težko dopovedati. V letu 2010 sem poslušal sodelavce in »požegnal« projekt Vijolčna Bajta. Kar lep del zaslužka iz evropskih tekmovanj smo takrat vložili v ta projekt. Ne gre samo za ureditev trgovine, najem prostora, zaposlitev delavcev, seveda je pri tem pomembno poudariti, da je vsaj toliko denarja šlo za nabavo novih artiklov, za njihov razvoj, tržno komuniciranje. Treba je bilo tudi obnoviti zaščito blagovne znamke, logotipa, slogana, barv na Uradu za

intelektualno lastnino, saj bi se brez tega soočali še z večjimi problemi pri zlorabi simbolov našega kluba. Artikle večinoma sami razvijamo, ko gostujemo v evropskih tekmovanjih, hodimo okoli stadiona z odprtimi očmi in požiramo ideje. Sodelavci se udeležujejo tudi sejmov, od koder spet pridejo z veliko novimi idejami. Nekatere lahko spravijo v življenje, druge so prezahtevne za naš trg. Ob zagonu tega projekta smo si morali dopovedati, da to zmoremo, sodelavci so mi morali potrditi, da imajo dovolj znanja, časa, idej in kreativnosti, da projekt Vijol'čne Bajte izpeljejo.

Kako pa vas omejuje relativno majhen trg?

Poglejte, osnovna problema sta naša barva, ker je proizvajalci večinoma nimajo v paleti svojih ponujenih izdelkov, druga pa količine. Če premostimo prvo oviro in se za ugodno ceno dogovorimo s proizvajalci, da nam izdelajo artikle v naših barvah, pridemo do druge prepreke. Klubi iz večjih mest in okolij naročajo izdelke tudi v nekaj stotisoč kosih. Za nas je številka okoli 300 idealna, včasih se spustimo tudi v avanture, ko naročimo več kot 1000 kosov nekega izdelka, vendar je to redko. Kot primer lahko povem, da sodelujemo z enakih dobaviteljem kot eden večjih evropskih klubov. Mi naročamo 300 do 500 izdelkov, oni enak izdelek v količini 20.000 do 50.000 kosov. Na koncu seveda dosežejo bistveno nižjo nabavno ceno, poleg tega pa izdelek ponudijo na svojem trgu za 20% višjo ceno kot mi v Vijol'čni Bajti. Delamo res z minimalnimi maržami, enostavno ekonomska situacija v Sloveniji ne dovoljuje, da bi se šli trgovino po ekonomski logiki. Nekaj izdelkov je tako na policah, za katere vemo, da s prodajo ne bomo zaslužili praktično nič. Gre za imidž izdelke, kar je nekako povezano z našo strategijo ob vstopu na ta trg. Upali smo, da bomo z marljivim delom v nekaj letih pokrili stroške zagona, o dobičku nismo razmišljali. Na trženje navijaških artiklov smo gledali kot na del promocijskih aktivnosti, na orodje za izboljšanje odnosov z navijači in dvig ugleda blagovne znamke. Razmišljali smo v smeri, da bodo naši potrošniki v bistvu promocijski element, ki bo prenašal vijol'čno kulturo izven našega stadiona. Kljub temu dobivamo kar nekaj pritožb, da imamo predrage izdelke, vendar je treba razumeti, tudi zaradi prej povedanega, da bela skodelica, kupljena v Mercatorju in vijol'čna skodelica z našim grbom ob enaki kvaliteti stopata na prodajne police s popolnoma različno nabavno vrednostjo. Če bi si želeli izenačiti s cenami pri večjih trgovcih, bi delali z velikim minusom, kar seveda ni smisel prodaje. Tukaj le računamo na dejstvo, da so artikli z našo blagovno znamko za naše potrošnike toliko atraktivni, da nakupne odločitve ne sprejemajo po čisti ekonomski logiki, ampak jih tudi vodijo čustva. Pa seveda tega ne izkoriščamo, ker se zavedamo, da bi bilo to zelo kratkoročno. Vsekakor pa ločujemo med čistimi navijaškimi artikli in premium artikli. Ni potrebno posebej poudarjati, kaj od tega se bolje prodaja.

Pa vendar številke govorijo, da ste preseгли vaša pričakovanja...

Res je, tega nismo pričakovali. Če bi mi kdo 1. marca 2011, ko smo odpirali prvo trgovino dejal, da bomo v manj kot petih letih odprli še eno, bistveno večjo in bogatejšo, mu ne bi verjel. Vendar pa sem v ravnanju sodelavcev, ko je v letu 2013 nekoliko upadla prodaja, ki so se še bolj zagnali v delo in predlagali razširitev palete

navijaških artiklov in nove prodajne prijeme, videl, da smo na pravi poti. Še bolj smo se usmerili k našim ciljnim skupinam – mlajšim ljudem, otrokom in njihovim staršem ter seveda kupcem sezonskih vstopnic in številke res kažejo, da smo v tem uspešni. Še več, z atraktivno trgovino in s prvim frizerskim klubskim salonom na svetu – Frizersko Bajto, smo začeli širiti naš spekter na področju zabave za navijače. Zdaj ob tem, da pridejo v Vijol'čno Bajto po karte ali druge izdelke, lahko odigrajo računalniške igre v dresu NK Maribora ali se postrižejo, kot je postrižen kateri izmed nogometašev. Pred tekmami ponujamo tudi barvanje las na vijol'čno po simboličnih cenah.

Kaj pa vaši načrti za naprej?

Na področju trženja navijaških artiklov imamo zdaj dve trgovini, sploh nova v Mercator centru je naš ponos, ker dobivamo izjemno dober feedback od potrošnikov. Prav vsi so začudeni, ko prvič pridejo tja. Trenutno smo v fazi obnove spletne trgovine, združili bomo prodajo navijaških artiklov in vstopnic tudi na spletu in ponudili dodatne ugodnosti našim navijačem. Želimo si tudi več sodelovanja s štajerskimi in slovenskimi podjetji. Do zdaj smo imeli občutek, da želijo slovenski proizvajalci predvsem hitro zaslužiti na naš račun ali pa ponujajo izdelke z vprašljivo kvaliteto. Že iz zornega kota logistike, pa tudi zaradi tega, ker smo »lokalpatrioti«, bi bili veseli več slovenskih dobaviteljev, za zdaj imamo samo občutek, razen v redkih izjemah, da nas pri ponudbah podcenjujejo. Tako se obrnemo na Kitajsko, Poljsko, Turčijo in Nemčijo, pa še kam drugam in naletimo večinoma na drugačen odnos in predvsem razmerje med kvaliteto in ceno. Kot naslednji projekt na našem področju bi rad izpostavil področje zabave gledalcev. Gre za obnovo funparka in tudi bolj razgibano in zanimivo dogajanje pred tekmo na stadionu. Kot pri mnogih naših projektih pa je seveda dejstvo, da je idej veliko, moči in časa za njihovo uresničitev pri številu zaposlenih, ki ga imamo, pa veliko manj. Na drugih področjih želimo izboljšati možnost predstavitve naših sponzorjev na tekmah in doseči zadani cilj pri prodaji sezonskih vstopnic. Želimo pa si tudi, da bi se na področju medijskih pravic za vsaj korak približali drugim trgovinam. Želim si, da me ne bi bilo več sram povedati kolegom iz tujine, da pri nas znaša prihodek iz naslova medijskih pravic zgolj 1% – večkrat si izmislim tudi višjo številko, da ne bi slovenskega nogometa omadeževal, v drugih državah je to namreč prvi in največji del postavk v proračunih.