

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MIRKO MAYER

MENTOR: DOC. DR. MIHAEL KLINE

NOGOMETNI KLUB KOT PREPOZNAVNA TRŽNA ZNAMKA

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

ZAHVALA

Iskrena hvala mentorju doc. dr. Mihaelu Klinetu za dragocene nasvete, iskrive kreativne vzpodbude in nadvse prijetno sodelovanje.

Nogometnemu klubu Domžale, zlasti predsedniku Stanetu Oražmu, ki mi je omogočil natančen vpogled v delovanje kluba in dostop do najrazličnejših nadvse uporabnih podatkov.

Staršema, ker mi vedno stojita ob strani in mi nenehno dajeta vedeti, da jima pomenim vse. Po vajini zaslugi bom v življenju dejansko lahko počel tisto, kar imam najraje. Hvala za Bežigrad, Pariz in Beograd. Hvala za vse.

Starim staršem za brezpogojno ljubezen in varnost. Niko in Mara - že dolgo vaju ni med nami, a vem, da se veselita z menoj.

Evi, Jasmini, Marku in Juretu za nepozabna študentska leta.



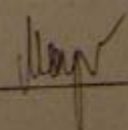
IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a MIRKO MAYER, z vpisno številko 21030403,
rojen/-a 23.12.1984 v kraju KRANJ, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
NOGOMETNI KLUB KOT PREPOZNAVNA TRENA ZNAMKA

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«;
- je diplomsko delo lektorirano in urejeno skladno s fakultetnim Pravilnikom o diplomskem delu.

V Ljubljani, dne 12. 5. 2008

Podpis avtorja/-ice: 

Nogometni klub kot prepoznavna tržna znamka

Avtor v diplomskem delu išče odgovor na naslednja raziskovalna vprašanja: kakšna je pot iz trženjske krize slovenskega nogometa, kje so tržne niše malih klubov iz ekonomsko in kadrovske skromnejših okolij, kakšen je vpliv trženjskih procesov na rezultatsko uspešnost kluba. Preizkuša dve osnovni tezi - NK Domžale se bo v prihodnjih letih brez občutnega povečanja trženjskega izkupička težko izognil poslovnim izgubam ali krčenju proračuna (T1), kljub temu, da so najeli osebo, odgovorno za upravljanje odnosov z javnostmi in marketing, kominkacijska strategija NK Domžale ni jasno opredeljena (T2). Rešitev vidi v tako imenovanem so-trženjskem modelu generalnega sponzorstva domačih tekmovanj v povezavi z inoviranjem, kar zadeva trženje posameznih klubov. Avtor meni, da prav so-trženje predstavlja pomembno tržno nišo malih klubov. Ob uspešnem trženju vsakoletne razprodaje najboljših igralcev v tujino ne bi bilo, kar bi vplivalo tudi na rezultatsko uspešnost. Na podlagi ugotovitev, izpeljanih iz empirične študije primera, avtor potrdi obe že omenjeni tezi.

Ključne besede: trženje, tržno komuniciranje, integracija, tržna znamka, nogomet.

Football club as a well recognizable brand

Author of this diploma work is looking for answers to the following research questions: which way leads out from the marketing crisis of Slovenian football, what are the market niches of smaller clubs from economic and human limited milieu and how marketing processes can affect the results of a football club. He tests two basic thesis - FC Domžale will find it difficult to avoid financial loss or significant budget cut-backs in the next few years in case they don't improve marketing returns (T1), eventhough they have hired a person responsible for public relations and marketing, the communication strategy of FC Domžale still remains unclear (T2). The solution might be found in a so-called co-marketing model of general sponsorship when domestic competitions are concerned, combined with greater invention when talking about the marketing communication of individual clubs. Beforementioned co-marketing could be an important market niche of smaller clubs. The best players would not have to be sold to the foreign countries every year if the marketing was more successfull, which would also have a significant impact on results. Both thesis are being confirmed, based on the findings carried out in a case study.

Key-words: marketing, marketing communications, integrated approach, brand, football.

KAZALO

1. UVOD	7
TEORETIČNI DEL	10
2. TRŽENJE.....	10
2.1 TRŽENJSKI SPLET	11
2.2 PROMOCIJSKI SPLET - SPLET TRŽENJSKE KOMUNIKACIJE	12
3. INTEGRIRANO TRŽNO KOMUNICIRANJE	13
3.1 GLAVNI VZROKI ZA VZPON NOVEGA KONCEPTA	16
3.2 RAVNI V PROCESU INTEGRACIJE	20
3.3 NAČRTOVANJE TRŽENJA IN TRŽNEGA KOMUNICIRANJA	21
3.4 POMEN STRUKTURE ORGANIZACIJE	24
3.5 OVIRE V PROCESU INTEGRIRANJA	25
4. TEORIJA TRŽNE ZNAMKE.....	28
4.1 OPREDELITEV KONCEPTA.....	28
4.2 OSEBNOST, IDENTITETA IN IMIDŽ TRŽNE ZNAMKE.....	31
4.3 PREDNOSTI IN KORISTI TRŽNE ZNAMKE	33
4.4 OŽIVITEV IN NADGRADNJA OBSTOJEČE TRŽNE ZNAMKE	34
4.5 USPEŠNA TRŽNA ZNAMKA - ZNAMKA PRIHODNOSTI	36
5. TRŽNO KOMUNICIRANJE V ŠPORTU.....	38
5.1 ŠPORT IN MNOŽIČNI MEDIJI	39
5.1.1 MEDIJSKE PRAVICE	41
5.1.2 ODNOSI Z JAVNOSTMI	42
5.1.3 OGLAŠEVANJE	45
5.2 SPONZORIRANJE.....	47
5.3 TRŽENJE INFRASTRUKTURE IN LICENČNIH IZDELKOV	49
5.4 TRŽENJSKA NIŠA MALIH KLUBOV: SO-TRŽENJE	50
5.5 ELEMENTI TRŽNE ZNAMKE ZA GRADITEV VREDNOSTI.....	51
EMPIRIČNI DEL	55
6. ŠTUDIJA PRIMERA NK DOMŽALE.....	55

6.1 ZGODOVINA KLUBA	55
6.2 ORGANIZIRANOST IN KADRI	57
6.3 VIZIJA & POSLANSTVO NK DOMŽALE	59
6.4 DOLGOROČNI CILJI IN STRATEŠKE USMERITVE	60
6.5 FINANCIRANJE KLUBA	62
6.6 TRŽENJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE	64
6.6.1 SPONZORSTVA IN OGLAŠEVANJE	65
6.6.2 ODNOSI Z JAVNOSTMI	66
6.7 ANALIZA ELEMENTOV TRŽNE ZNAMKE NK DOMŽALE	68
6.7.1 IME	68
6.7.2 SIMBOL, LOGOTIP IN BARVNA KOMBINACIJA	69
6.7.3 SLOGAN	70
6.7.4 UGOTOVITVE	71
6.8 PREVERJANJE TEZ	71
6.9 ZAKLJUČEK	72
7. SKLEP	76
8. LITERATURA IN VIRI	78
8.1 SEZNAM LITERATURE	78
8.2 SEZNAM VIROV	80
9. SEZNAM TABEL IN SLIK	83
9.1 TABELE	83
9.2 SLIKE	83
10. PRILOGE	84
PRILOGA A: INTERVJU S STANETOM ORAŽMOM, PREDSEDNIKOM NK DOMŽALE	84
PRILOGA B: INTERVJU Z GREGO KRMAVNARJEM, VODJO PR SLUŽBE NK DOMŽALE	85

1. UVOD

»Reči, da je nogomet zgolj dvaindvajset moških, ki se podijo za žogo, je podoben nesmisel, kot violino označiti za kup lesa in žice, ali Hamleta za goro papirja in črnila.« John Boynton Priestley (1894–1984)

Zgornji citat, ki ga znani angleški literat leta 1929 zapiše v enem izmed svojih najbolj slavnih del (*Dobri tovariši* - v izvirniku *The Good Companions*, op.a.), na prvi pogled ne pove prav veliko. A navkljub vsemu v svojem jedru skriva močno sporočilo. Tako kot glasbena in literarna umetnost, je namreč tudi šport, v našem primeru nogomet, integrativni del tistega, čemur pravimo civilizacija oziroma kultura. Razčlenitev 3000 znanih kultur po ameriškem antropologu Georgeu Murdocku je pokazala, da med 80 skupnimi značilnostmi vseh kultur najdemo tudi šport (glej Murdock v Doupona in Petrović 2000: 45). »Njegove korenine so prav take vrste kot korenine človekove proizvodne, literarne, slikarske, kiparske, glasbene itn. ustvarjalnosti« (Doupona in Petrović, 2000: 45–46). Z izjemo proizvodne, vse druge navedene oblike ustvarjalnosti gotovo lahko umestimo v sfero igre, saj so se razvile iz presežka delovne moči in prostega časa, ki ga je človek že od nekdaj spontano izrabljal v igrivem delovanju. Nizozemski kulturni filozof Johan Huizinga človeka imenuje homo ludens oziroma igrajoče se bitje. Pri igri gre torej za nekaj, kar nedvomno določa slehernega posameznika, in jo moramo že zaradi tega jemati resno, kljub temu, da izraz neredko vzbuja miselne zveze s poljem fiktivnega. Igra namreč vsebuje nekaj tistega, kar življenju daje smisel.

Ponujanje smisla je v zadnjih nekaj desetletjih, ki jih poleg bliskovitega tehničnega razvoja zaznamuje tudi vedno večja usmerjenost k posameznikovi storilnosti in s tem naraščajoča odtujenost tako imenovanega atomiziranega posameznika, postalo nadvse donosna ekonomska panoga. Klasične definicije, ki igro v veliki večini opisujejo kot sebi zadoščujočo dejavnost, ki zunaj sebe pravzaprav nima nobenega cilja, materialne koristi ali interesa, so v današnjem času, bolj kot kadarkoli prej, potrebne temeljite revizije. Pojma igre na začetku enaindvajsetega stoletja namreč niti slučajno ne moremo izčrpati s predpostavko o njeni samozadostnosti, saj je igra, ki je sama sebi namen, praktično prisotna samo pri najmlajših, ki tovrstnih dejavnosti še ne povezujejo s prevladujočimi - v veliki meri materialno profiliranimi - vrednotami sodobne družbe. V trenutku, ko je posameznik kakršnokoli obliko igre že sposoben povezati s tržno vrednostjo vrhunskega udejstvovanja v njej, se motivacija za igranje v marsičem spremeni. Svoboda, sproščenost in odsotnost strahu, ki jih teorija navaja

kot temeljne podstati igre, postanejo nepomembne. Ljubiteljstvo, v katerega zavetju bi samozadostnost igre potencialno lahko preživela, zavrlo nenaklonjene družbene klime, vse bolj drsi v margino. Amaterstvo pač ni televizično. Tisto, česar ni v medijih, pa - v skladu z duhom časa - tako rekoč niti ne obstaja.

Dečki, ki se včlanjujejo v nogometne klube, tega danes ne počnejo več izključno zaradi ugodja in zabave, ki jo prinaša sama igra. Vstop v športno organizacijo prej doživljajo kot prvi korak proti tistemu, s čimer je nogomet v reprezentacijah množičnih medijev neločljivo povezan. Korak proti uspehu, denarju in slavi. Ob vse bolj napornih treningih, psihičnih pritiskih, sčasoma vse manjši pravici do zasebnosti in večnemu strahu pred poškodbami, o svobodi in sproščenosti ne moremo govoriti. Igra za vpletene postane vrhunski posel, ki mu donosnost prinaša v marsičem absurdno dejstvo, da zunanji opazovalci k njej ne pristopajo na ta način. Sodobno gladiatorstvo navzven namreč uspeva ohranjati čarobno privlačnost, ponuja ustvarjalne impulze, svobodo, domišljijo, ter posledično pri 'potrošnikih' vzbuja občutke pripadnosti, podobne tistim, ki jih je sposobna generirati religija. Milijarde evrov, ki se vrtijo v zakulisju, nikomur ne pokvarijo veselja. Revni bogatim praktično samo v sferi igre ničesar ne zavidajo, socialna razslojenost v hipu postane nična. Kaj je torej tisto, kar športni industriji vedno znova uspe nadeti otroški obraz? Tu nastopi trženje, ki s konstantnimi in vsebinsko konsistentnimi impulzi, posredovanimi skozi najrazličnejše komunikacijske kanale, preprečuje odčaranje množic.

K izboru športno-trženjske tematike diplomskega dela, me je poleg ljubezni do športa, zlasti nogometa, in zagledanosti v trženje, gnalo dlje časa zoreče prepričanje, da v Sloveniji nogometa in športa ne znamo prikazati kot mosta v dimenzijo pravljичnega, igrivega, transcendentalnega. Nogomet v Sloveniji z izjemo kratkega obdobja tako imenovane nogometne pravljice (1998–2002) nikoli ni bil v resnici sprejet kot »srečnejše veselje v enajstero«, kakor ga je v znamenitem eseju *Maša dvajsetega stoletja* vzneseno poimenoval pisatelj, dramatik in esejist Marjan Rožanc (glej Božič v Vasle 2002: 7). Vse kaže, da je dežela na sončni strani Alp nogomet bolj kot zaradi privlačnosti same igre in vsega, kar jo spremlja, vzljubila zaradi nadpovprečnih rezultatov. Zdaj, ko ti niso več tako bleščeči, stvar zanima le redke. Z gledalci prizorišče seveda zapuščajo tudi sponzorji, donatorji, mecen. Ob tem mnogi hitijo pojasnjevati, da nogomet pač ni slovenski nacionalni šport. A ta argument preprosto ne zdrži. Poglejmo, kaj se dogaja s smučanjem, s panogo, ki jo celo širša regija že od nekdaj neločljivo povezuje s slovenstvom. Velikih rezultatov, ki smo jih bili vajeni v

preteklosti, v zadnjem času ni. In reakcija? Slovenija smučanju počasi, a zanesljivo, obrača hrbet, razmere za strokovno delo pa so iz leta v leto bolj mizerne. Primeri iz tujine ponujajo povsem drugačne zgodbe. Proračuni športnih organizacij v obdobjih najhujših rezultatskih kriz ostajajo tako rekoč nedotaknjeni, ali se v želji po čimprejšnji rezultatski renesansi celo krepko povečujejo. Gre v slovenskem primeru za krizo trga? O tem v obdobju, ki ga zaznamuje rekordna gospodarska rast, bržkone težko govorimo. Izhajam iz predpostavke, da gre pri vsem skupaj za globoko krizo trženja. Tisti, ki bi domačemu gospodarstvu, pa tudi političnim strukturam, ki prek najrazličnejših vzvodov nedvomno lahko ustvarijo športu prijaznejše okolje, šport morali predstaviti kot nezamenljiv del narodove kolektivne zavesti in vlaganje vanj prikazati kot idealno investicijo v bolj zadovoljno in zdravo družbo, tega preprosto ne znajo.

V diplomskem delu si bom prek teoretskih in empiričnih vzvodov prizadeval zagovarjati naslednji tezi: NK Domžale, kot aktualni slovenski prvak, se bo v prihodnjih letih brez občutnega povečanja trženjskega izkupička le stežka izognil poslovnim izgubam ali občutnemu krčenju proračuna (T1), kljub temu, da so državni prvaki najeli osebo, odgovorno za upravljanje odnosov z javnostmi in marketing, celostna kominkacijska strategija kluba ni jasno opredeljena (T2). Medtem ko bodo uvodna poglavja postregla s teoretskimi izhodišči trženjske dejavnosti, natančno opredelitvijo različnih trženjskih kanalov in orodij, lastnostmi raznorodnih tržnih znamk in nekaterimi specifikami trženja v športu, bo študija primera v empiričnem delu diplomske naloge skušala prikazati vrzeli, ki domače nogometne tržne znamke ovirajo pri njihovi organski rasti in ponudila lastno vizijo učinkovitega modela trženja, primernege potencialom okolja. Spominjam se besed enega izmed profesorjev, ki je dejal, da je dobro in uspešno trženje mogoče le, če je dobra tudi organizacija, ki jo skušaš tržiti. Zato sem potrkal na vrata nogometnega kluba Domžale, ki ima v zadnjem času izjemne rezultate in prepoznavno igro, kar nedvomno ponuja primerno izhodišče za uspehe na področju trženja. Naj jim diplomsko delo služi kot dražljaj za razmišljanja o novih dimenzijah sodobnega nogometnega kluba, ki ga gradijo ob Kamniški Bistrici. Iskreno upam, da bom ob koncu te vznemirljive raziskovalne poti uspel najti prave odgovore na vprašanja, ki mi kot strastnemu ljubitelju nogometa že dolgo ne dajo miru. Kakšna je torej pot iz trženjske krize slovenskega nogometa, kje so tržne niše malih klubov iz ekonomsko skromnejših okolij in nenazadnje, kakšen je vpliv uspešnih trženjskih procesov na rezultatsko uspešnost kolektiva?

TEORETIČNI DEL

2. TRŽENJE

Da bi bilo iskanje usodnih razpok v slovenski praksi trženja nogometne igre ter kasnejše oblikovanje smernic za učinkovitejšo izrabo potencialov domačega trga sploh mogoče, je najprej potrebno kar najbolj jasno, torej natančno in celovito poznavanje samega koncepta trženja. Pojem v vsakdanji laični rabi namreč vsebuje toliko različnih pomenskih odtenkov in nase veže toliko različnih asociacij, da ga je za kakršnokoli strokovno oziroma akademsko rabo s konkretno teoretsko opredelitvijo in umestitvijo v širši družbeni kontekst predhodno nujno potrebno očistiti neželenih pomenskih šumov. Ti namreč hitro pripeljejo do serije napak v pravilnem razumevanju koncepta, pri čemer je enačenje trženja s katero izmed njegovih številnih pojavnih oblik le ena izmed številnih napak, ki prežijo na slabo poučenega praktika. Kako torej razumeti trženje kot čisti strokovni termin?

Odgovorov na to vprašanje je prav toliko kot avtorjev, ki so se v svojih strokovnih monografijah na tak ali drugačen način lotili fenomena trženja. Philip Kotler in Gary Armstrong (1990: 5), ki nedvomno sodita med vodilne svetovne strokovnjake na tem področju, trženje opisujeta kot »družbeni in vodstveni proces, v katerem posamezniki in skupine dobijo tisto, kar potrebujejo in želijo, in sicer tako, da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo neko vrednost«. Ali krajše: »Trženje pomeni tržno usmerjeno delovanje, katerega cilj in namen je zadovoljevanje človeških potreb in želja« (Kotler in Armstrong 1990: 9). Trženje je v svojem jedru proces menjave, ki vključuje delo. Ponudniki iščejo potencialne kupce, zaznavajo njihove potrebe, oblikujejo kakovostne proizvode, jih promovirajo, skladiščijo, distribuirajo in jim postavljajo ceno.

Peter Drucker, eden izmed najbolj izpostavljenih piscev o praksi in teoriji managementa, trženje opisuje takole: »Trženje je razločujoča, edinstvena funkcija vsakega podjetja [...] Organizacije, v kateri je trženje odsotno ali zgolj naključno, preprosto ne moremo imenovati podjetje ali jo voditi, kot da bi to bila [...] Trženje lahko razumemo kot vseobsegajočo poslovno funkcijo. Na posel gleda z zornega kota končnih rezultatov, torej s potrošnikovega zornega kota« (Drucker 1989: 35–36). Koncept trženja torej sloni na predpostavki, da je izpolnjevanje zastavljenih ciljev organizacije v največji meri odvisno od njene sposobnosti zaznavanja potreb in želja ciljnih trgov ter zadovoljevanja le-teh na način, ki bo bolj uspešen oziroma učinkovit od pristopa, ki so ga na poti proti zastavljenim ciljem ubrali neposredni in

posredni konkurenti. Iz povedanega je mogoče izluščiti sedem ključnih in določujočih elementov koncepta trženja. To so potrebe, želje in povpraševanje potrošnikov, izdelek oziroma storitev, ki je predmet trženja, proces menjave, transakcije in trga, na katerem se vse skupaj odvija (glej Kotler in Armstrong 1990: 5).

Sledi predstavitev trženjskega in promocijskega spleta, katerih poznavanje služi kot garancija, da praktik že na samem začetku svojega trženjskega udejstvovanja ne bi naredil ene izmed najbolj tipičnih in pogostih napak, da trženja ne bi zmotno enačil z najrazličnejšimi pojavnimi oblikami tržnega komuniciranja, ki so zbrane v tako imenovanem promocijskem oziroma tržno-komunikacijskem spletu.

2.1 TRŽENJSKI SPLET

Pri uresničevanju organizacijskih ciljev ima praktik ob jasno določenih ciljnih segmentih trga in tržni poziciji, ki jo je potrebno doseči ali ubraniti, na voljo večje število trženjskih orodij. Naboru le-teh pravimo trženjski splet, ki ga tradicionalno sestavljajo štiri kategorije: izdelek, cena, prodajna pot oziroma distribucija in tržno komuniciranje (glej Pelsmacker in drugi 2004: 2). Gre za tako imenovani 4P koncept trženjskega spleta. Takšno poimenovanje izhaja iz angleškega poimenovanja sestavin trženjskega spleta - product, price, place, promotion. Tem štirim strateškim elementom teorija trženja kasneje doda še tri, saj model 4P ne ponuja zadovoljivih rešitev za storitveno naravnane organizacije. Manjkajoči elementi so naslednji: ljudje, izvajanje in fizični dokazi, z njihovo implementacijo v trženjski splet pa je teorija želela poudariti pomen ljudi kot nadvse pomembne determinante trženjskega procesa, pomen samega izvajanja določene storitve ter vpliv prostora, v katerem se storitev srečuje s stranjo potrošnje (Booms in Bitner 1981). Nastane model 7P (4P + people, process, physical evidence). Z vsemi izmed naštetih prvin organizacija skuša vplivati na kupce oziroma na njihov izbor ob nakupu.

Vsaka izmed sestavin trženjskega spleta nadalje oblikuje svoj lastni splet. Splet izdelka tako sestavljajo njegova oblika, značilnosti, embalaža, njegovo vzdrževanje in garancija. Distribucijski splet ponuja različne možnosti pri izboru kraja, časa, sredstev in načinov, na katere mora biti organizacija pozorna, ko svoj izdelek približuje potrošnikom oziroma omogoča njegovo splošno dostopnost na trgu. Cenovni splet zajema odločitve o tržni vrednosti izdelka, vrednosti embalaže, trgovski marži, popustu (glej Burnett in Moriarty 1998: 34). Natančnejši prikaz tržno-komunikacijskega spleta, ki ga poznamo tudi pod imenom

promocijski oziroma promotivni splet, zaradi njegovega obsega in pomena, ki ga ima za vsakdanjo trženjsko prakso, sledi v nadaljevanju, medtem ko se bomo storitvenemu delu trženjskega spleta posvetili v poglavju o specifikah trženja v športu, torej tudi nogometu.

2.2 PROMOCIJSKI SPLET - SPLET TRŽENJSKE KOMUNIKACIJE

Pojem oglaševanja, tega z naskokom najbolj izpostavljenega orodja promocijskega spleta, mnogi zmotno uporabljajo kot sinonim za tržno komuniciranje. V resnici obstaja veliko različnih komunikacijskih instrumentov, z najrazličnejšimi karakteristikami, svojimi prednostmi in slabostmi. »Tržno komuniciranje je skupno poimenovanje za številne različne oblike strateško načrtovanih sporočil, ki so usmerjena k izgradnji prepoznavne blagovne znamke - oglaševanje, odnosi z javnostmi, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, osebna prodaja, embalaža, sponzoriranje, organizacija dogodkov in oskrba potrošnika« (Duncan 2005: 7). Strokovna literatura že omenjenim pojavnim oblikam tržnega komuniciranja mestoma dodaja še opremljenost prodajnega mesta, trženjsko komunikacijo prek svetovnega spleta, ki iz leta v leto beleži skokovito rast in postaja vse bolj in bolj pomembna oblika nagovarjanja ciljnih segmentov globalnega trga, ter govornice od ust do ust. Te, za razliko od že naštetih oblik komuniciranja, sodijo v domeno nenačrtovanih sporočil.

Sporočila so lahko usmerjena k znani, natančno določeni osebi. V tem primeru govorimo o tako imenovani osebni komunikaciji oziroma o osebni nagovoru. Če organizacija sporočila naslavlja na veliko število prejemnikov, ki jih ni mogoče identificirati, pa govorimo o množični komunikaciji, ki poteka prek množičnih medijev. V sfero osebne tržnega komuniciranja uvrščamo zlasti osebno prodajo (osebni stik med predstavnikom organizacije in potrošnikom, pri čemer prvi pripravi prezentacijo storitve ali demonstrira uporabo izdelka, z jasnim ciljem končne prodaje) in interaktivne trženjske pristope. Vse ostalo lahko uvrstimo v polje množičnega tržnega komuniciranja (glej Pelsmacker in drugi 2004: 5). Nadalje lahko govorimo o komuniciranju nad ali pod črto. Komuniciranje nad črto, imenovano tudi komuniciranje imidža, ciljne segmente trga nagovarja z informacijami o imidžu tržne znamke, izdelka ali storitve. Komuniciranje nad črto se v praksi največkrat kaže kot oglaševanje v množičnih medijih. Komuniciranje pod črto, ki ga poznamo tudi pod imenom akcijsko komuniciranje, pa si prizadeva neposredno vplivati na vedenje ciljnih skupin in je usmerjeno v stimulacijo končnega nakupa (glej Pelsmacker in drugi 2004: 7).

3. INTEGRIRANO TRŽNO KOMUNICIRANJE

Eden izmed najbolj pomembnih sodobnih trendov na področju trženja oziroma trženjskega komuniciranja je brez vsakršnega dvoma usmeritev v integrirano tržno komuniciranje, ki pomeni nekakšno združevanje vseh orodij tržnega komuniciranja - od oglaševanja pa vse do embalaže, katerega namen je ciljnim javnostim posredovati konsistentna in posledično bolj prepričljiva sporočila, ki organizaciji omogočajo uresničevanje njenih ciljev (Burnett in Moriarty 1998). »Integrirano tržno komuniciranje pomeni drugačen pogled na trženje, pogled na celoto trženjskih procesov in ne zgolj osamljene, izolirane obravnave posameznega procesa, denimo oglaševanja, odnosov z javnostmi, pospeševanja prodaje,... Na trženjsko komuniciranje gleda z očmi potrošnika, ga torej vidi kot neprekinjen tok informacij, katerih vira ni mogoče določiti« (Schultz in drugi v Burnett in Moriarty 1998: 14). V organizacijah, ki integriranega tržnega komuniciranja ne uspejo implementirati, orodja tržnega komuniciranja ne delujejo usklajeno, zato je končni vtis na potrošnika vprašljiv in gotovo daleč od optimalnega. Tiste organizacije, ki so svojo organizacijsko strukturo uspele prilagoditi sodobnemu konceptu integracije, in dosegle koordinacijo celotnega nabora komunikacijskih orodij, pa uživajo prednosti tako imenovane sinergije. To pomeni, da posamezno orodje tržnega komuniciranja v sozvočju z ostalimi deluje dosti bolj učinkovito kot v primeru, da bi delovalo samostojno. Lahko rečemo, da je celota v tem primeru več kot le seštevek posameznih sestavnih delov (Burnett in Moriarty 1998).

Da bi ustvarili tisto, čemur pravimo sinergija, morajo trženjski praktiki najprej zelo dobro razumeti, kako posamezno komunikacijsko orodje deluje, kdaj daje najboljše rezultate in kako bi utegnilo delovati skupaj z ostalimi. Vsako izmed orodij javnosti namreč nagovarja na drugačen način, pri čemer se je vselej potrebno osredotočiti na tista, ki se medsebojno dopolnjujejo in si vzajemno povečujejo moč. Praktik mora zato poznati prednosti in slabosti slehernega komunikacijskega orodja (Burnett in Moriarty 1998: 14).

Bob Stone (Stone v Sirgy 1998: 4), nedavno preminula legenda neposrednega trženja, integrirano tržno komuniciranje označuje za »koncept, ki prepozna dodano vrednost trženjskega programa, ki v svojem jedru povezuje pester nabor strateških disciplin - denimo oglaševanje, odnose z javnostmi, pospeševanje prodaje - ter jih povezuje v jasno in konsistentno sporočilo z maksimalno komunikacijsko močjo«. Profesor Don Schulz (Schulz v Sirgy 1998: 4), nekakšen idejni oče integriranega pristopa k tržnemu komuniciranju, v

naslednji definiciji prikaže odnos med organizacijo in potrošnikom, ki se je spričo novega pristopa prav tako korenito spremenil. »Gre za proces, v katerem organizacija upravlja z vsemi informacijskimi viri o izdelku oziroma storitvi, ki jim je potencialni kupec izpostavljen. Učinkovito upravljanje komunikacijskih kanalov naj bi pomenilo potrošnikov pomik k nakupu in ohranjalo njegovo zvestobo v odnosu do ponudnika.«

Integrirano tržno komuniciranje, kot filozofski koncept, vsem tistim, ki so vključeni v proces organizacijskega komuniciranja nalaga medsebojno usklajevanje, kar pomeni, da morajo ciljnim javnostim vsi govoriti v en glas, in pri tem skrbeti za enotnost in konsistentnost sporočenega. Različne raziskave so pokazale, da tržniki novi koncept zelo visoko cenijo. Povprečno štirje izmed petih sodelujočih v raziskavi se strinjajo, da integracija orodij trženjskega komuniciranja pomeni dragocen prispevek k učinkovitosti njihovega dela, saj povečuje konsistentnost celotnega programa trženja, zmanjšuje stroške medijskega zakupa in organizaciji ponuja konkurenčno prednost (Sirgy 1998).

Tabela 3.1: Temeljne razlike med klasičnim in integriranim tržnim komuniciranjem

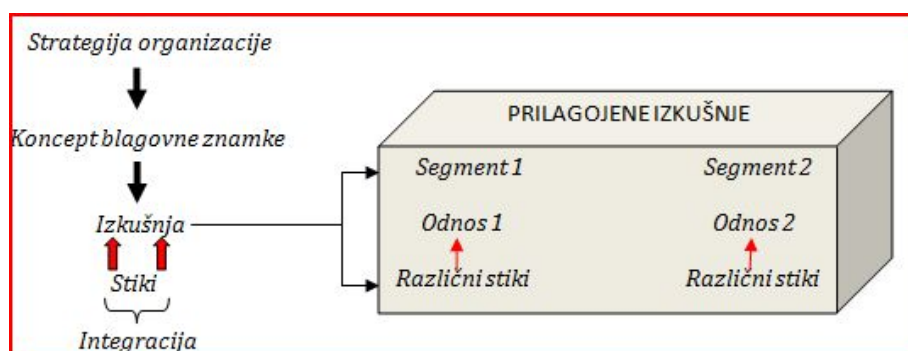
KLASIČNO KOMUNICIRANJE	INTEGRIRANO KOMUNICIRANJE
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Usmerjenost k pridobivanju <input checked="" type="checkbox"/> Množična komunikacija <input checked="" type="checkbox"/> Monolog <input checked="" type="checkbox"/> Informacija je poslana <input checked="" type="checkbox"/> Informacijska oskrba <input checked="" type="checkbox"/> Pošiljateljeva pobuda <input checked="" type="checkbox"/> Prepričevanje <input checked="" type="checkbox"/> Doseganje učinka s ponavljanjem <input checked="" type="checkbox"/> Napadalnost <input checked="" type="checkbox"/> 'Trda' prodaja <input checked="" type="checkbox"/> Poudarjanje tržne znamke <input checked="" type="checkbox"/> Transakcijska naravnost <input checked="" type="checkbox"/> Želja po spremembi vedenja <input checked="" type="checkbox"/> Linearost, množičnost 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Usmerjenost k ohranjanju, upravljanje z odnosom <input checked="" type="checkbox"/> Selektivna komunikacija <input checked="" type="checkbox"/> Dialog <input checked="" type="checkbox"/> Informacija je zahtevana <input checked="" type="checkbox"/> Informacijska samo-oskrba <input checked="" type="checkbox"/> Prejemnikova pobuda <input checked="" type="checkbox"/> Informiranje <input checked="" type="checkbox"/> Doseganje učinka z relevantnostjo <input checked="" type="checkbox"/> Defenzivnost <input checked="" type="checkbox"/> 'Mehka' prodaja <input checked="" type="checkbox"/> Zaupanje v tržno znamko <input checked="" type="checkbox"/> Usmerjenost k dolgoročnemu odnosu <input checked="" type="checkbox"/> Usmerjenost k zadovoljstvu potrošnika <input checked="" type="checkbox"/> Cikličnost, fragmentiranost

Vir: Pelsmacker in drugi 2004: 11.

Ključna prednost koncepta integriranega tržnega komuniciranja je nedvomno v tem, da proizvaja nabor konsistentnih sporočil, ki jih nato ciljnim občinstvom ponuja prek vseh razpoložljivih komunikacijskih kanalov. Poglejmo si nekaj glavnih razlik med klasičnim ter integriranim pristopom k tržnemu komuniciranju, pri čemer velja posebno pozornost nameniti

spreminjajoči se naravi komuniciranja in samega potrošnika (glej Tabela 3.1). Tradicionalne komunikacijske strategije torej temeljijo na množičnih medijih in posredujejo posplošena, transakcijsko naravnana sporočila. Integrirana tržna komunikacija je dosti bolj osebna, usmerjena k potrošniku in izgradnji dolgoročnega odnosa, je kratka interaktivna. Ni usmerjena zgolj k spreminjanju razpoloženja in zavedanja, temveč tudi neposredno vpliva na potrošnikovo vedenje. Kljub vsemu koncepta integriranega trženjskega komuniciranja ne smemo razumeti kot sinonima za odnosno trženje oziroma upravljanje z zadovoljstvom (glej Pelsmacker in drugi 2004: 10). Klasični pogled trženje opredeljuje kot zgolj eno izmed številnih poslovnih funkcij, kakršni sta denimo tudi upravljanje s financami ali proizvodnja. Trženje opisuje kot nalogo vseh v podjetju. Namesto osredotočanja na raziskovanje trga, želje in potrebe potrošnikov, poudarja sam izdelek z njegovimi tehničnimi lastnostmi. Problem takšnega produktno usmerjenega pristopa k pozicioniranju pa je odločno preširoka opredelitev ciljnih segmentov trga. Pozicioniranje, ki nagovarja veliko število ljudi, mora biti bodisi zelo splošno ali povsem abstraktno. Nekje vmes se tako izgubi jasnost sporočila, kar pomeni, da se izgubi tisto, kar naše sporočilo loči od sporočil konkurentov. Integrirano tržno komuniciranje stremi k zapolnitvi omenjenih vrzeli, saj svojo priložnost išče prav tam, kjer tradicionalno trženje odpove (glej Calder in Malthouse v Iacobucci 2003: 9–12). Integrirano tržno komuniciranje pomeni spremembo. Trženje prihodnosti namreč pomeni strateški pristop v gradnji prepoznavne tržne znamke, usmerjenost v celostno izkušnjo potrošnika ter selektivno nagovarjanje jasno določenih ciljnih javnosti (glej Calder in Malthouse v Iacobucci 2003: 15). Ideja integriranega pristopa k trženjski komunikaciji je prikazana v Sliki 3.1.

Slika 3.1: Ideja integriranega tržnega komuniciranja



Vir: Iacobucci in drugi 2003: 13.

Cilj integriranega tržnega komuniciranja je torej produkcija za potrošnika relevantnih izkušenj. Celostna izkušnja izvira iz nabora različnih stičnih točk med organizacijo in

potrošnikom, ki jim je slednji podvržen v določenem časovnem okviru. Takšni stiki naj bi bili 'krojeni' po meri točno določenim segmentom trga. Celoten nabor stikov mora organizacija upravljati na takšen način, da jih bo potrošnik doživljal kot enovito integrirano izkušnjo (glej Calder v Iacobucci in drugi 2003: 262).

3.1 GLAVNI VZROKI ZA VZPON NOVEGA KONCEPTA

Kljub temu, da nekateri kritiki integrirano tržno komuniciranje označujejo za minljivo 'modno muho', vedno več in več organizacij posega po implementaciji integriranega pristopa k tržni komunikaciji, pri čemer uporaba sodobnega koncepta v velikem številu primerov daje odlične rezultate. Kateri dejavniki torej poganjajo integracijo? Kaj je tisto, kar integrirano tržno komuniciranje uveljavlja kot vse bolj nepogrešljivo? Gre za vpliv širšega družbenega konteksta ali morda zgolj za novega v vrsti evolucijskih korakov trženjske dejavnosti, ki se refleksno odziva na spremembe v tehnologiji in spremenjeno naravo potrošnikove miselnosti?

Proces globalizacije s seboj nedvomno prinaša vse večjo globalno konkurenco, tehnološki napredek pa potrošniku daje možnost pravočasne in kakovostne obveščenosti. Doba informiranega potrošnika tako od organizacije zahteva večjo komunikacijsko učinkovitost, usmerjenost k ustvarjanju ustreznih pogojev, v katerih se bo potrošnikova dolgoročna zvestoba povečevala, produkcijo imidža, ustreznega zahtevnemu globalnemu trgu in kreacijo sporočil, ki bodo na potrošnika uspela narediti močen vtis. Trženje mora dandanes z istim ali celo zmanjšanim proračunom ustvariti več, torej prikazati boljše rezultate in večjo učinkovitost kot v preteklosti.

Burnett in Moriarty (1998: 16–22) omenjata štiri glavne vzroke za vzpon integriranega tržnega komuniciranja:

- potreba po večji učinkovitosti
- želja po dolgoročni zvestobi potrošnika
- izzivi trženja v mednarodnem prostoru
- želja po čim večjem vtisu na potencialnega kupca

»Integrirano tržno komuniciranje predstavlja najbolj varčen pristop k doseganju trženjskih ciljev organizacije, saj nadvse pozorno oceni vlogo vsake izmed sestavin v trženjskem spletu« (Barnhart v Burnett in Moriarty 1998: 16). V dobi, ko se oglaševalski proračuni vidno zmanjšujejo, so organizacije svoja finančna sredstva prerazporedila v druge oblike

komuniciranja, pri čemer skokovit vzpon beležita zlasti neposredno trženje in pospeševanje prodaje.

Večji pomen pospeševanja prodaje in vse večje število razpoložljivih izdelkov ter storitev vodita v manjšo zvestobo potrošnikov do tržnih znamk, katerih eksplozija po mnenju uveljavljenega tržnega analitika Weilbacherja (v Burnett in Moriarty 1998: 16) povzroča »utapljanje potrošnikov v malem morju večinoma povsem nepomembnih razlik med posameznimi proizvodi«. Oglaševanje v takšnih razmerah brez izdatne pomoči ostalih komunikacijskih orodij le stežka ustvari presežno psihološko vrednost tržne znamke. V dobi pospeševanja prodaje se namreč celo najzvestejši potrošniki vse pogosteje podajajo v lov za znižanimi cenami oziroma posebnimi nakupnimi pogoji. Organizacije se na takšne spremembe odzivajo z zmanjševanjem izdatkov za oglaševanje in integracijo drugih razpoložljivih komunikacijskih orodij.

Izziv mednarodnega tržnega komuniciranja je zlasti v iskanju odgovora na vprašanje, kaj posplošiti in kaj prilagoditi lokalnemu okolju. Iskanje idealnega ravnovesja med globalnim in lokalnim je za učinkovitost takšne komunikacije ključnega pomena. Strateške razsežnosti posamičnih mednarodnih tržno-komunikacijskih kampanj v večini primerov ostajajo globalne - organizacija v vsaki državi nagovarja iste ciljne javnosti - a se sama izvedba strateškega načrta neredko prilagaja lokalnemu okolju, zlasti kar zadeva jezik in prevladujoče vrednote v konkretnem kulturnem okolju.

»Integracija v tržnem komuniciranju vodi k močnejšemu vtisu na potencialnega kupca, saj odpravlja nasprotovanja med različnimi sporočili. Večja konsistentnost sporočenega pa pomeni večji končni vtis na potencialnega kupca« (Burnett in Moriarty 1998: 21). Integrirano tržno komuniciranje si prizadeva za učinkovito upravljanje z vsemi sporočili, ki jih organizacija pošilja svojim deležnikom, ter za ustrezen odgovor na vsa sporočila, ki jih ti pošiljajo organizaciji. To terja veliko koordinacije in sodelovanja med različnimi oddelki ter se še zdaleč ne nanaša zgolj na področje trženja, temveč tudi na vse ostale poslovne funkcije.

Sirgy (1998: 8–10) govori o sedmih trendih sodobne družbe, ki so pomembno vplivali na vzpon integracije v tržnem komuniciranju. Omenimo le tiste, ki jih pri Burnettu in Moriarty nismo opazili. Vzpon integriranega pristopa naj bi bil pogojen z:

- upadanjem kredibilnosti trženjskega sporočanja
- vse nižjo ceno tako imenovanega podatkovnega trženja

- spremenjeno naravo tržno-komunikacijskih agencij
- naraščajočo fragmentacijo medijev in občinstev
- velikimi tehnološkimi spremembami na področju komunikacij

Šum, ki zaradi vse večje (pre)nasičenosti z najrazličnejšimi sporočili zmanjšuje moč posameznega sporočila in učinke posameznega medija, je praktike prisilil v razmišljanje o integraciji različnih medijev, različnih komunikacijskih orodij. Vse nižje cene podatkovnega trženja organizaciji omogočajo odkup podatkovnih baz z natančno izdelanimi profili potrošnikov, ki vsebujejo podatke o medijskih navadah in različnih virih informacij, ki jih določen segment ljudi uporablja v procesu odločanja za nakup. Vse večja dostopnost tovrstnih podatkovnih baz dobesedno kliče po aplikaciji v najrazličnejših komunikacijskih orodjih, torej po ustvarjanju mnogovrstnih, večplastnih sporočil.

V zadnjem času smo priča vse večji stopnji pojava zlitja v organizacijski strukturi tržno-komunikacijskih agencij, ki izvirajo zlasti iz spoznanja, da morajo agencije svojim klientom ponuditi čim bolj vsestransko storitev. Agencija, ki je sposobna zbrati ekipo, sestavljeno iz poznavalcev različnih trženjskih komunikacij, uživa veliko konkurenčno prednost pred ostalimi. Načelo fuzije je namreč v popolnosti skladno z lastnostmi integriranega pristopa k tržnemu komuniciranju.

Oster konkurenčni boj med množičnimi mediji je povzročil visoko fragmentiranost medijske industrije. Televizijske in radijske postaje, pa tudi tiskani mediji, so se zatekli k specializaciji. S tem se je razpršilo tudi občinstvo, ki mu ni več potrebno spremljati programov, prilagojenih nekakšnemu splošnemu okusu. Sodobna občinstva tako izbirajo tiste medije, katerih programska shema in uredniška politika v največji meri odgovarjata njihovim interesom, ustrezata njihovemu okusu. Praktik mora zato zelo dobro poznati medijske navade svojega ciljnega občinstva, da bi razvil ustrezna ciljana sporočila in jih razpršil prek specializiranih in po možnosti čim bolj netradicionalnih komunikacijskih kanalov.

Spremembe v informacijski tehnologiji potrošnikom omogočajo medsebojno komunikacijo v virtualnem prostoru, kjer si lahko izmenjujejo stališča in izkušnje ter nenazadnje nek izdelek ali storitev naročijo neposredno pri proizvajalcu. »To pomeni, da je kupec tisti, ki proizvajalcu naznani svojo pripravljenost za nakup, in ne obratno, kot se je dogajalo v preteklosti, ko je bila pobuda nenehno na strani ponudbe« (Schultz v Sirgy 1998: 10). Tradicionalni pristop k trženju in tržnemu komuniciranju ne ponuja ustreznega odgovora na

tovrstne spremembe. Slika 3.2 na humoren način prikazuje vse večjo potrebo po strateškem načrtovanju tržnega komuniciranja. Sama pojavnost, brez jasnega in konsistentnega sporočila, ne zagotavlja ničesar. Brez dovršene strategije, skrojene po meri ciljnih javnosti organizacije, je tržna komunikacija predvsem draga in neučinkovita.

Slika 3.2: Pomen strateškega načrtovanja



Vir: Internet 1.

Dejavnike, ki pogojujejo bliskovit vzpon koncepta integracije v tržnem komuniciranju, lahko za konec strnemo v tri velike skupine. Fill (1999: 605) govori o organizacijskih dejavnikih (potreba po večji učinkovitosti in večjem dobičku, želja po ustvarjanju konkurenčnih prednosti, izzivi mednarodnega tržišča), tržnih dejavnikih (vse bolj ozaveščen in informiran potrošnik, fragmentacija medijev in občinstev, nizka stopnja diferenciacije med izdelki) in komunikacijskih dejavnikih (tehnološki napredek, želja po močni identifikaciji potrošnika s izdelkom oziroma storitvijo). Na številne spremembe se odgovorne organizacije odzivajo s pospešeno implementacijo integriranega pristopa. Tradicionalni pogledi na trženje in s tem tudi na posamezne elemente trženjskega in promocijskega spleta, se vse bolj umikajo v ropotarnico zgodovine. S ciljem, da se spremeni dolgoletna trženjska praksa z mnogoterimi slabostmi, ki jih je v svojem znamenitem delu '2.999 SIT' na sicer duhovit, a silno neizprosni način opisal francoski pisatelj, nekdanji tekstopisec v oglaševalski agenciji, Frederic Beigbeder.

Sem oglaševalec. Ja, onesnažujem svet. Sem tip, ki vam prodaja sranje. Ki vas sili, da sanjate o rečeh, ki jih nikoli ne boste imeli. Moje poslanstvo je, da se vam cedijo sline. V mojem poklicu si nihče ne želi vaše sreče, saj srečni ljudje ne trošijo. Preživljam se tako, da vam lažem - in za to me mastno plačujejo. Sem povsod. Ne morete mi

pobegniti. Kamorkoli pogledate, kraljuje moja reklama. Terorizem novosti mi pomaga pri prodajanju praznine. Mislite sicer, da imate pravico izbire, toda nekega lepega dne boste prepoznali moj proizvod na polici supermarketa in ga kupili, kar tako, samo za pokušino, verjemite mi, poznam svoj posel (Beigbeder 2004: 14–15).

3.2 RAVNI V PROCESU INTEGRACIJE

Pričakovanja, da bo organizacija različna komunikacijska orodja promocijskega spleta uspešno integrirala čez noč, so povsem nerealna. Kot vsi drugi procesi, je tudi proces komunikacijske integracije sestavljen iz različnih stopenj oziroma ravni. Pelsmacker, Geuensova in Van den Bergh (2004: 26) ponujajo dve različni klasifikaciji ravni v procesu integracije. Prva klasifikacija vključuje sedem stopenj: zavedanje, integracijo imidža, funkcijsko integracijo, integracijo koordinacije, k potrošniku usmerjeno integracijo, integracijo usmerjeno k ostalim deležnikom organizacije ter integracijo upravljanja odnosov s strankami. Prvih pet ravni kaže, da je integracija v prvi vrsti namenjena povečevanju potrošnikovega zadovoljstva prek harmonizacije različnih orodij tržnega komuniciranja v en sam glas, medtem ko zadnji dve stopnji proces integracije razširita še na druge deležniške skupine. Praktik ima lahko ob prvih stikih s trženjsko dejavnostjo vtis, da se ta osredotoča zgolj in samo na potrošnika, ga nagovarja in prepričuje v smeri končne transakcije, kar še zdaleč ni tako. Na organizacijo namreč vplivajo številne notranje in zunanje deležniške skupine (glej Tabela 3.2).

Tabela 3.2: Nekatere deležniške skupine

NOTRANJE DELEŽNIŠKE SKUPINE	ZUNANJE DELEŽNIŠKE SKUPINE	ODLOČEVALCI IN SKUPINE PRITISKA
Uprava	Delničarji	Vlada
Vrhnji menedžment	Poslovni partnerji	Mediji
Delavci	Dobavitelji	Interesne skupine
Projektni timi	Upniki	Splošna javnost
	Analitiki	Lokalna skupnost
	Bodoči zaposleni	
	Potrošniki	
	Potencialni potrošniki	
	Poslovna združenja	

Vir: Internet 2.

Druga klasifikacija proces integracije prikazuje skozi štiri stopnje. »Organizacija najprej opredeli *poslanstvo* integracije, torej temeljne vrednote in cilje, ki jim želi organizacija slediti,

in temeljijo na njeni korporativni identiteti. Iz temeljnega poslanstva integracije nato izvirajo številni *predlogi oziroma ponudbe*, usmerjeni neposredno k ciljnim javnostim. Te predloge je moč kreativno preoblikovati v *koncepte oziroma sporočila* z jasno določeno obliko in obsegom. Zadnja stopnja procesa integracije pa je sama *izvedba*« (van Raaij v Pelsmacker in drugi 2004: 26).

Morda največkrat uporabljeno in citirano opredelitev ravni v procesu integriranega tržnega komuniciranja so v svojem delu '*Strategic marketing communications*' zapisali Smith, Berry ter Pulford (1999). Proces integracije razbijejo na sedem ravni, in sicer na *vertikalno* oziroma ciljno integracijo (tržno-komunikacijski cilji sovpadajo s trženjskimi in organizacijskimi cilji), *horizontalno* oziroma funkcijsko integracijo (tržno-komunikacijske aktivnosti se ujemajo z ostalimi poslovnimi funkcijami v organizaciji), *integracijo trženjskega spleta* (orkestracija vseh elementov trženjskega spleta z elementi promocijskega spleta), *integracijo promocijskega spleta* (orodja so uporabljena na način, da potrošnika potiskajo skozi različne faze, vse do končnega nakupa), *vizualno-kreativno integracijo* (sporočila so konsistentna in skladna s cilji pozicioniranja), *eksterno/interno integracijo* (vsi vpleteni delajo skupaj v skladu z načrtom oziroma strategijo) ter *finančno integracijo*, ki zagotavlja največjo možno učinkovitost porabljenih sredstev in celotnemu procesu daje pečat uspešne dolgoročne naložbe.

Tudi Hutton in Mulhern (2002), ugledna strokovnjaka s področja komunikologije in tržnega komuniciranja, govorita o sedmih temeljnih korakih na poti k popolnoma integriranemu tržnemu komuniciranju. Po njunem integracija poteka na *taktični* in *strateški* ravni, *na ravni organizacije* in *internega izobraževanja* oziroma usposabljanja, *na medosebni, teoretični* in *procesni ravni*. Pri pregledovanju strokovne literature naletimo še na podatkovno raven integracije, kar pomeni, da mora v organizaciji obstajati učinkovit informacijsko podprt sistem pretoka podatkov med različnimi oddelki. Koncept, na las podoben tistemu o interni integraciji, poudarja, da je pravočasna obveščенost vseh zaposlenih o novih storitvenih in proizvodnih standardih, novih strateških partnerjih ali svežih komunikacijskih aktivnostih organizacije, v procesu celostne integracije morda celo ključnega pomena.

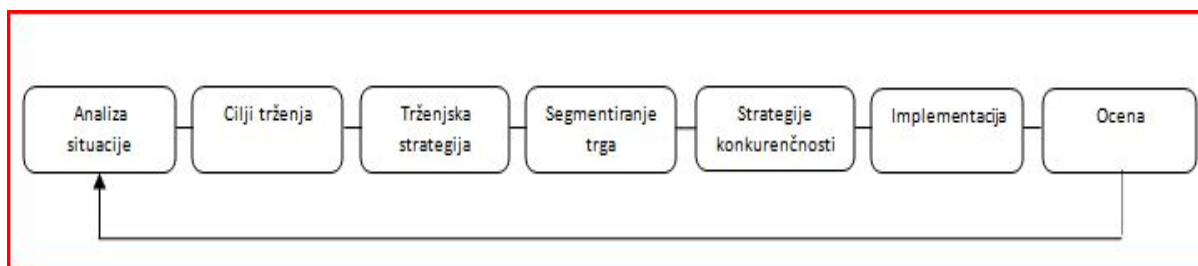
3.3 NAČRTOVANJE TRŽENJA IN TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

Ključ do uspeha in preživetja na trgu se med drugim skriva v skrbno pripravljenem poslovnem načrtu. »Strateško načrtovanje je proces razvoja in ohranjanja vidne vezi med cilji

organizacije, razpoložljivimi viri, ki jih ima ta na voljo ter spremenljivimi razmerami na trgu. Namen procesa je ustvarjanje pogojev, primernih za rast organizacije, za doseganje zadovoljivih dobičkov ob doslednem upoštevanju poslanstva organizacije« (Burnett in Moriarty 1998: 92). Strateško načrtovanje v grobem torej vključuje tri pomembne strateške odločitve - identifikacijo ciljev, oris poti, ki jo bo potrebno prehoditi do njihove uresničitve, ter opredelitev ustreznih taktik za reševanje problemov in premagovanje ovir do zastavljenih rezultatov.

Načrt trženja mora biti konsistenten s splošno strategijo in poslanstvom organizacije, torej skladen s poslovnim načrtom organizacije, ki je pripravljen na osnovi poglobljenega razumevanja okolja, v katerem se ta nahaja. Načrt trženja lahko opredelimo kot osrednji instrument za usmerjanje in usklajevanje vseh trženjskih aktivnosti. Vključuje analizo situacije, opredelitev najpomembnejših ciljev trženja, strateško odločitev o uporabi orodij trženjskega spleta, odločitev o ustreznih implementacijskih tehnikah in končno oceno doseženega (glej Sliko 3.3).

Slika 3.3: Koraki v procesu trženjskega načrtovanja



Vir: Burnett in Moriarty 1998: 95.

Analiza situacije skuša prikazati vse tiste dejavnike okolja, ki bi lahko vplivali na trženjski program organizacije, pri čemer meri njihovo jakost in s tem na nek način napoveduje verjetnost njihovega vpliva. Osnovno orodje situacijske analize je tako imenovana analiza SWOT¹ - analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v okolju, v katerem se nahaja organizacija. Cilji trženja so tesno povezani s finančnimi cilji organizacije v celoti in napovedujejo cilje trženjskega komuniciranja. Trženjska strategija pomeni način, na katerega bo organizacija pristopila k trgu. Organizacija lahko trg dojema kot homogen ali heterogen, torej sestavljen iz manjših ločenih skupin, ki jih imenujemo segmenti, pri čemer je zavedanje

¹ SWOT - strengths, weaknesses, opportunities, threats.

o segmentiranosti tržišča ključnega pomena za integracijo orodij trženjskega komuniciranja. Organizacija, zvesta konceptu integracije, bo ubrala segmentacijsko strategijo. Praktik lahko tržišče segmentira na več različnih načinov. Bržčas najbolj priročen med njimi je tisti, ki posamezne segmente oblikuje na podlagi informacije o razlogu, zaradi katerega določena skupina potrošnikov nek izdelek kupi (zasebna ali poslovna uporaba). Nadaljnja segmentacija lahko poteka po geografskem (kraj bivanja), demografskem (starost, stan, izobrazba, višina dohodka, število otrok) ali uporabniškem (manj zahteven, zahtevnejši uporabnik) ključu (glej Burnett in Moriarty 1998: 96–100).

Med strategije konkurenčnosti lahko uvrstimo diferenciacijo izdelka oziroma storitve, ki jo lahko dosežemo z uporabo redke barve, velikosti, kakovostnega materiala ali drugo izvirno rešitvijo. Problem oprijemljivih, materialnih sprememb je v tem, da jih lahko konkurenca izjemno hitro kopira, rešitev te težave pa se skriva prav v diferenciaciji izdelka oziroma storitve v zavesti potrošnika. Druga, sorodna strategija je pozicioniranje, proces v katerem najprej pride do identifikacije najpomembnejših vrednot, prepričanj, prevladujočih vzorcev vedenja in ustaljenih navad ciljnega potrošnika, nakar se izvede raziskava o tem, kako potrošnik doživlja naš izdelek in se ugotovi ali je ta skladen z navedenimi elementi ali ne. Na koncu sledi pozicioniranje, prilagojeno tistemu, kar smo izvedeli v raziskavi. Pomembna konkurenčna prednost se skriva v vrednosti, ki jo potrošnik pripisuje tržni znamki. Implementacija trženjskega načrta pomeni za organizacijo velik finančni in logistični zalogaj in je k njej zato potrebno pristopiti zelo resno. Najpomembnejša elementa implementacije sta natančna opredelitev proračunske pogače, ki bo na voljo za izvajanje posameznega orodja v trženjskem spletu, kakor tudi natančen urnik, da se praktik med različnimi trženjskimi aktivnostmi ne bi izgubil.

Zadnji korak načrta trženja je ocena učinkovitosti. Ta poteka že med samo fazo implementacije, pa tudi po zaključku aktivnosti. Monitoring v fazi implementacije pokaže razdaljo med točko, na kateri se v določenem trenutku nahajamo in točko, ki si jo želimo doseči. Končna ocena pomeni primerjavo med doseženim in cilji, ki smo jih opredelili v načrtu. Pomemben podatek je tudi stopnja, do katere so se naše investicije v trženje uspele preliti v dobiček. Gre za zelo dober kazalec smiselnosti naših prizadevanj, ki lahko pokaže na morebitne napake pri razporejanju finančnih sredstev ali na napake v izvajanju trženjskih aktivnosti.

Preidimo k načrtovanju trženjskega komuniciranja. Burnett in Moriarty (1998: 111–117) ta proces povzameta v devetih korakih. Vse skupaj naj bi se odvijalo po naslednjem vrstnem redu: opredelitev problema ali priložnosti, opredelitev ciljev, izbor ciljnih občinstev, izbor primerne spleta orodij trženjskega komuniciranja, opredelitev sporočanje strategije, izbor ustreznih medijev oziroma komunikacijskih kanalov, opredelitev proračuna, implementacija strategije, končna ocena. Po Pelsmackerju, Geuensovi in Van den Berghu (2004: 29–20) pa dober načrt trženjske komunikacije odgovarja na šest temeljnih vprašanj: zakaj komunicirati, koga nagovarjam, kaj želim sporočiti, na kakšen način in preko katerega medija naj poteka komunikacija, koliko me bo vse skupaj stalo in kako učinkovito je bilo. Pri načrtovanju trženjskega komuniciranja mora vsako orodje, ki ga nameravamo uporabiti, dobiti svoj razdelek, v katerem mora biti skozi odgovore na našeta vprašanja utemeljena njegova vloga in pomen za celoten trženjski proces, ter prispevek k pričakovanemu končnemu izkupičku trženjske akcije oziroma kampanje.

3.4 POMEN STRUKTURE ORGANIZACIJE

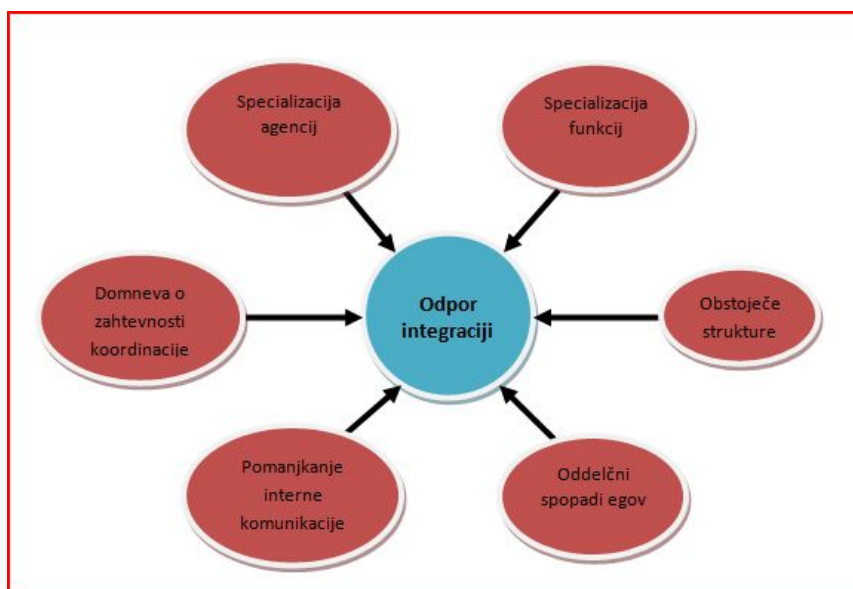
Uspešnost kakršnekoli poslovne strategije je v veliki meri odvisna tudi od tega, ali je organizacija primerno notranje strukturirana. »Za podrobne analize primernosti njihove notranje strukture številne organizacije porabijo na milijone dolarjev. Nekatere med njimi imajo v svojih statutih predvidene celo popolne notranje reorganizacije na vsakih pet let, lahko tudi manj. Načrt reorganizacije ponavadi pripravijo zunanji svetovalci, ki pred tem več mesecev natančno opazujejo različne poslovne procese v organizaciji, ter na podlagi izsledkov predlagajo določene spremembe« (Burnett in Moriarty 1998: 62). Struktura organizacije sodi med elemente tako imenovane politike podjetja, ki zajema še strategijo organizacije, poslovanja in njegove nadzorne sisteme ter s tem »vpliva na imidž podjetja, izdelke in storitve, ki jih ta ponuja strankam in na vse oblike komuniciranja s pomembnimi interesnimi skupinami« (Kline in Berus 2002a: 27). Reorganizacijski stroški v primeru manjših in s tem tudi bolj fleksibilnih organizacij niso tako visoki, saj je prerazporeditev človeških in materialnih virov v takšnih okoljih precej bolj preprosta, celoten proces je tudi časovno bistveno krajši. Integracija namreč zahteva predvsem koordinacijo, ki jo je v organizacijah z manj kompleksno strukturo seveda mnogo lažje doseči. Prevetritev tradicionalne organizacijske strukture je prvi korak in hkrati temeljni predpogoj uspešnega prehoda iz klasičnih v integrirane aplikacije trženja in trženjskega komuniciranja.

Naraščajoča specializacija posameznih poslovnih funkcij znotraj organizacije, v nasprotju z idejo integracije, vodi v tekmovanje med posameznimi oddelki, ki so med seboj odtujeni oziroma izolirani. Potrebno je sicer priznati, da je specializacija prav tako zelo pomembna, saj je za organizacijo vsekakor dobro, da ima na razpolago tudi strokovnjake s posameznih področij trženjske komunikacije, a je lahko specializacija tudi nefunkcionalna, zlasti kadar vodi k tako imenovanemu učinku funkcijskega cilindra oziroma silosa. »Mnoge organizacije so sestavljene iz funkcijskih silosov oziroma cilindrov, nekakšnih vertikalnih struktur zgrajenih na močno omejenih segmentih organizacijskih procesov« (Hammer in Champy 1993: 28). Strokovnjaki znotraj takšnih funkcijskih silosov ščitijo sredstva, namenjena njihovim oddelkom, in niso naklonjeni nikakršnim spremembam, ki bi budžet razporedile na drugačen način. Implementacijo integriranega pristopa tako lahko razumemo tudi kot podiranje zidov med različnimi oddelki, ki so tako ali drugače vključeni v trženjske procese. Ena izmed možnih rešitev je projektno organizirano delo, ki ne pozna oddelkov in strogih formalnih funkcij, pač pa se organizacijska struktura nenehno prilagaja potrebam posameznega projekta. Tudi v tem primeru so v prednosti manjša okolja, kamor seveda lahko uvrstimo tudi domače nogometne klube.

3.5 OVIRE V PROCESU INTEGRIRANJA

Na poti k uspešni implementaciji integriranega tržnega komuniciranja stoji kar nekaj precej visokih ovir (glej Slika 3.4). Moteče učinke pretirane *specializacije* trženjskih funkcij smo že omenili. Z različnimi orodji trženjskega spleta upravljajo različni ljudje ali celo različni oddelki. Tradicionalno pojmovanje različnih elementov spleta tako strateško moč povezuje predvsem z oglaševanjem, odnosi z javnostmi naj bi bili v veliki meri reakcija na določene dogodke v širšem okolju, ki obdaja organizacijo, medtem ko pospeševanje prodaje in osebno prodajo mnogi uvrščajo med trženjske taktike. Takšno specializacijo nekatere organizacije velikodušno nagrajujejo, pri čemer potreba po integraciji in blagodejni učinki le-te največkrat ostanejo prezrti.

Slika 3.4: Ovire v procesu integracije



Vir: Pelsmacker in drugi 2004: 27.

Različne elemente promocijskega spleta upravljajo različne šibko povezane organizacijske entitete, saj se tudi finančna struktura v takšnih organizacijah le redko spreminja oziroma redefinira. Integrirano tržno komuniciranje je s togo hierarhičnimi modeli tako rekoč nezdržljivo, pri čemer je transformacija iz odnosov vertikalnega nadzora v tako imenovano plitvo nehierarhično organizacijo velikokrat silno težavna. Eden glavnih problemov, s katerim se sooča praktik pri uveljavljanju novega koncepta je konzervativnost zaposlenih, ki ščitijo najrazličnejše ozke osebne interese in zato nad spremembami niso navdušeni. *Oddelčni boji* in pogosto popolnoma neproduktivni *spopadi egov* niso redkost. »Malomeščanska miselnost oddelčnih menedžerjev, ki ščitijo svoj proračun, avtoriteto in moč, skrbi za to, da stvari v večini primerov ostanejo na mrtvi točki. Zlasti oddelki odnosov z javnostmi kažejo velik odpor do integracije, saj jo razumejo kot vtikanje oglaševalcev v njihovo stroko in jo imajo za neke vrste trženjski imperializem« (Hutton v Pelsmacker in drugi 2004: 27).

Če tržno-komunikacijske aktivnosti organizacije iz takšnih in drugačnih vzrokov že niso integrirane v skupen oddelek, bi morali oddelki med seboj vsaj deliti pomembne informacije, komunikacija med oddelki namreč omogoča njihovo koordinacijo. A se tudi tu pogosto zatika. *Pomanjkanje interne komunikacije* in napačne *predstave o veliki kompleksnosti koordinacijskih procesov*, so za organizacijo namreč resen problem. Rešitev bi bila lahko v tako imenovanem outsourcingu oziroma zunanjemu izvajanju, a so tudi agencije, ki nudijo storitve s področja tržnih komunikacij pogosto pretirano specializirane. Pregled strokovne literature ponuja različna poimenovanja za tako rekoč identične ovire, s katerimi se

implementacija integracije srečuje v praksi. Burnett in Moriarty (1998: 67–71) tako govorita o treh glavnih problemih: problemu pretoka informacij, problemu zmanjšanja starih in vzpostavitvi novih avtoritet znotraj organizacije ter problemu integritete, ki je edina resnična novost v primerjavi z vsemi že naštetimi ovirami integracijskih procesov. Gre za to, da se posamezni oddelki v vertikalno strukturirani organizaciji ne zavedajo, kako usodne posledice ima lahko njihova napaka v moralno-etični presoji za vse ostale oddelke in organizacijo v celoti.

Odpor do integriranega pristopa k tržnemu komuniciranju izvira tudi iz zmotnega dojemanja pretirane kompleksnosti izbora prave kombinacije orodij promocijskega spleta. Trženjska stroka je praktikom v preteklosti namreč ves čas dopovedovala, da ima vsak medij sebi lastno vlogo oziroma funkcijo. Televizijski oglasi naj bi tako imeli vlogo povečevanja zavedanja, tiskani vlogo izobraževanja, medtem ko naj bi bilo oglaševanje na radiu in na prostem v funkciji potrošnikovega pomnjenja s pomočjo velikega števila ponovitev. V resnici vsi mediji delujejo v isti smeri. Celotno polje tržnega komuniciranja je tako ali drugače usmerjeno v stimulacijo končnega nakupa (Young, 2006).

4. TEORIJA TRŽNE ZNAMKE

»Kupil sem BMW. Zakaj? Ker BMW pomeni Bob Marley & The Wailers. V resnici seveda ne potrebujem tako dragega avtomobila.« Bob Marley (1945–1981)

Razloga, zaradi katerih sem se odločil za zgornji citat, sta dva. V diplomski nalogi se namreč posvečam trženju in nogometu. Nogomet pa je bila ena izmed velikih ljubezni legendarnega jamajškega glasbenika Boba Marleya. Z nogometom je povezan celo njegov veliko prezgodnji konec. Droben tumor, ki je nastal kot posledica udarca med igranjem nogometa, se je v kratkem času namreč bliskovito razširil še na pljuča in možgane. Drugi razlog se skriva v dejstvu, da Marleyjeva izjava pravzaprav zadeva v samo bistvo koncepta tržne znamke. Njena moč, torej vse prednosti in koristi, ki jih imajo organizacije od izgradnje prepoznavne tržne znamke, izvira prav iz tega, da se ljudje z njo poistovetijo, se v njej prepoznajo. Tako kot je Marley v imenu nemškega proizvajalca avtomobilov prepoznal začetnice svojega imena ter imena spremljevalne skupine, tudi potrošnik najde del sebe v enem izmed elementov tržne znamke. Ta namreč nagovarja s svojo osebnostjo, z identiteto in imidžem, ki ju ponuja potrošniku, prav gotovo najbolj neposredno pa prav s svojim imenom, ki mu v procesu tako imenovanega znamčenja (branding, op.a.) pripada nadvse pomembno mesto. V nadaljevanju bomo poiskali odgovore na vprašanja, kaj tržna znamka sploh je, zakaj je za organizacijo tako zelo pomembna, kaj je njeno pravo poslanstvo, na kakšen način učinkuje na potrošnika, kako oživiti ali nadgraditi že obstoječo tržno znamko ter spregovorili o lastnostih uspešne tržne znamke, tržne znamke prihodnosti.

4.1 OPREDELITEV KONCEPTA

Tržna znamka je medsebojno povezana, razmeroma skladna, dolgoročno naravnana, enotno usmerjena, usklajena in prepletena celota vseh otipljivih in neotipljivih delov podjetja, vse tja od poslanstva, vizije, strategije, strojev, zgradb, ljudi, izdelkov, tržnega komuniciranja, celo partnerjev in kupcev. Je skupek vseh zaznav, stališč, predstav, asociacij in občutkov, ki jih ima posameznik ali skupina do nekega izdelka, storitve oziroma organizacije kot celote. Slednje, in ne uporabna vrednost, ima izredno močan vpliv na človeka, saj je človek predvsem čustveno bitje (glej Korelc in drugi 2006: 15).

Kakovostna storitev ali izdelek predstavljata le jedro, ki mu je potrebno vdahnuti tudi življenje. Podjetje, izdelek ali storitev je potrebno ustrezno poimenovati, ga obleči v embalažo ter mu vdahnuti osebnost in slog [...] Blagovna znamka je mnogo več kot

zgolj šminka, kajti še tako lepa zunanja podoba brez duše in osebnosti je kot obleka na stojalu, mrtva in brez življenja. Blagovne znamke obstajajo samo in izključno v glavah in srcih ljudi, kar pomeni, da je blagovna znamka predvsem psihološki konstrukt, ki zahteva psihološko orožje [...] Blagovne znamke so tudi oznaka ali obljuba za zanesljivost v tem negotovem svetu (Korelc in drugi 2006: 13, 15, 16).

Čeprav je človek družbeno in družabno, skratka socialno bitje, je še vedno rad on sam, torej drugačen in nekaj posebnega. Razkošnih nepremičnin uglednih arhitektov in dragih luksuznih avtomobilov si že dolgo ne želimo le zaradi njihovih objektivnih tehničnih lastnosti, pač pa tudi ali predvsem zaradi tega, ker z njimi izražamo svoj slog, vrednote, status, ugled... »Ljudje radi vidimo, da nas drugi vidijo z zmagovalcem, torej z blagovnimi znamkami, ki so v okolju zaznane kot najboljše, ugledne in zmagovalne. Z njihovo pomočjo ustvarjamo svoj lastni jaz, saj njihovo podobo projiciramo na svojo lastno podobo, s čimer ustvarjamo želeno podobo o samem sebi, si dvignemo samospoštovanje in samozavest« (Korelc in drugi 2006: 17).

Združenje American Marketing Association tržno znamko opisuje kot »ime, izraz, znak, simbol, obliko ali kombinacijo le-teh, ki na enkratni način identificira izdelek oziroma storitev posameznega ali skupine prodajalcev, in jih tako ločuje od izdelkov in storitev konkurence« (Internet 3). A gre zgolj za pravniško definicijo tržne znamke, ki za razumevanje koncepta kot celote nikakor ne zadostuje. Keller (2003) gre v svoji definiciji tržne znamke nekoliko dlje od preprostega naštevanja njenih najbolj očitnih elementov. Tržna znamka po njegovem izdelku doda stvarne, materialne in razumske razsežnosti, ali simbolične, čustvene in neotipljive dimenzije, ki izdelek razlikujejo od ostalih izdelkov, ustvarjenih za zadovoljitev iste potrošnikove potrebe.

Duncan (2005: 70) tržno znamko opredeli kot »percepcijo, ki izvira iz izkušenj in informacij o neki organizaciji oziroma liniji izdelkov«. Interbrand, eno izmed vodilnih svetovalnih podjetij na svetu s področja upravljanja z tržnimi znamkami, pa tržno znamko vidi kot »mešanico otipljivih in neotipljivih lastnosti, ki jih zastopa zaščitni znak organizacije, in ob pravilnem upravljanju ustvarja vpliv in generira ekonomsko vrednost« (Duncan in Moriarty 1997: 16). Otipljive lastnosti so tiste, ki jih je moč opazovati ali se jih dotakniti, denimo oblika, velikost, barva in cena, a je glavna naloga praksa, da skuša na potrošnika vplivati predvsem s kakovostnimi neotipljivimi elementi tržne znamke, torej z imidžem, spomini, vtisi.

Dimenzija neotipljivega je pomembna iz dveh poglavitnih vzrokov: konkurenca neotipljivo veliko težje posnema, poleg tega pa takšni 'mehki' elementi nase intenzivno vežejo potrošnikova čustva. »Branding oziroma znamčenje pravzaprav pomeni vsiljevati potrošniku voljo organizacije. Potrošniki si najbrž nikoli ne bi izmislili parfuma z imenom Charlie ali telefonskega operaterja z imenom Orange [...] Gre preprosto za to, da blagovna znamka ponuja enkraten nabor vrednot in lastnosti, ki jih potrošniki zaznavajo kot privlačne in so jih zato pripravljeni kupiti« (Hart in Murphy 1998: 2).

Uvodno misel zgornjega citata bi marsikdo utegnil razumeti kot antitezo zapisanega v prejšnjem poglavju, ko smo med drugim zapisali, da koncept integracije na trženje gleda z očmi potrošnika in izhaja iz njegovih potreb, pri čemer manipulacijo s potrošnikom nadomešča s partnerskim odnosom. Gre mar za zavajanje potrošnikov, za vsiljevanje volje s strani organizacije? Gotovo ne. Umetnost sodobnega integriranega trženja je namreč prav v tem, da kar je mogoče subtilno zaznava potrebe in želje okolja, jih zadovoljuje na všečen, privlačen način. Ko je temu tako, se volja organizacije, torej njene želje in cilji, uresničujejo tako rekoč sami od sebe, percepcija prisile ali manipulacije je v tem primeru pri potrošniku nična.

Tržna znamka torej določa sam izdelek, kot tudi njegovo embalažo, njegovo ime, način promocije in celostne predstavnosti. V jedru tržne znamke prihaja do sinteze vseh fizičnih, estetskih, razumskih in čustvenih elementov produkta. Želeni končni rezultat se kaže v različnosti od konkurence, tistem najbolj tehtnem razlogu, zaradi katerega bodo potrošniki neki tržni znamki dali prednost pred drugo in ji na ta način izkazali svoje zaupanje. »Če želi podjetnik v vse večji poplavi istovrstnega blaga in nadomestkov ter vse zahtevnejšega povpraševanja uspeti, mora svoje storitve in izdelke izločiti iz množice, jih dvigniti iz anonimnosti ter uveljaviti na trgu. Stopiti mora iz množice, ustvariti močno in prodorno blagovno znamko ter postati nekdo« (Korelc in drugi 2006: 14).

Gotovo ste opazili, da se v različnih citatih večkrat pojavi pojem »blagovna znamka«, kljub temu, da skozi celotno diplomsko delo dosledno uporabljam izraz »tržna znamka«. Gre za to, da se je blagovna znamka uveljavila kot najbolj pogost slovenski prevod angleške besede 'brand', a jo trženjska stroka s časom vse bolj opušča, saj izraz namiguje, da je vse, kar nastopa na trgu, zgolj blago. Če bi že vztrajali pri uporabi besedne zveze blagovna znamka, bi ji tako morali ves čas dodajati predpone storitvena, izdelčna ali korporacijska. Besedna zveza

tržna znamka označuje vse našete, saj je vsem skupno to, da nastopajo na trgu. Z uporabo sodobnejšega pojma tržne znamke se tako izognemu pojmovnemu »poblagovljenju«.

4.2 OSEBNOST, IDENTITETA IN IMIDŽ TRŽNE ZNAMKE

Kaj je tisto, kar določeno tržno znamko v očeh potrošnika naredi tako posebno, enkratno in izjemno? Od kod izvira ta čarobna privlačnost? Posamezniki svoj odnos do najljubših tržnih znamk velikokrat opisujejo kot neke vrste ljubezen na prvi pogled. V tržni znamki je namreč nekaj človeku lastnega. Tržna znamka ima svojo osebnost, potrošniku pa ponuja številna identifikacijska oprijemališča in njej lasten imidž, s katerim naj bi se potrošnik poistovetil. Osebnost in imidž sta kombinacija vseh percepcij in prepričanj, ki jih potrošniki ustvarijo v odnosu do neke tržne znamke. Graditi tržno znamko pomeni ustvarjati sintezo vseh besed, izjav, slik, oblik, zvokov in vonjev, ki so na tak ali drugačen način povezani z nekim izdelkom oziroma z neko storitvijo (glej Hart in Murphy 1998: 57). »Osebnost blagovne znamke je edinstvena celota notranjih (vrednote, filozofija, kultura...), zunanjih (celostna podoba, zgradbe...) in vedenjskih značilnosti blagovne znamke. Ponavadi ta celota ni brezoblična in kratkotrajna, temveč razmeroma stabilna in dosledna. Omogoča nam, da blagovno znamko prepoznamo v zelo različnih trenutkih in časih [...] Osebnost močne blagovne znamke mora biti torej trajno razpoznavna celota njenih značilnosti« (Korelc in drugi 2006: 22).

Nadvse zanimivo je razmišljanje Aakerjeve (1997: 347), ki meni, da potrošniki tržne znamke prav zaradi njihove osebnosti dojemajo kot neke vrste subjekt, osebo, partnerja in celo prijatelja. »Večja kot je skladnost med karakteristikami, s katerimi posameznik konsistentno opisuje svoj dejanski ali idealni jaz, in osebnostjo blagovne znamke, večja bo posameznikova naklonjenost blagovni znamki«. David Aaker (1996) pojasnjuje, da bi se morali, ko se sprašujemo o osebnosti določene tržne znamke, pravzaprav spraševati, kaj bi si tržna znamka mislila o nas, če bi bila človek, kako bi nas nagovorila, kaj bi nam rekla. Način, na katerega nas posamezna tržna znamka nagovarja, pa je seveda odvisen od vrednot in filozofije, ki jo sporoča na otipljivi in neotipljivi ravni. Aakerjeva na podlagi teh razmišljanj oblikuje pet glavnih dimenzij osebnosti tržne znamke. Osebnost tržne znamke tako lahko ocenjujemo glede na to, v kolikšni meri skuša v odnosu do potrošnika komunicirati *odkritosrčnost*, *vznemirljivost*, *kompetentnost*, *prefinjenost* ter *robotost* oziroma *ostrost* (glej Aaker 1997: 347–356).

Sam izdelek, njegovo ime, embalaža, logotip, simbol sodijo med otipljive izraze osebnosti določene tržne znamke. Tržni znamki hkrati dajejo identiteto. Identiteta tržne znamke »pomeni vse načine, na katere se blagovna znamka predstavlja skozi izkustva in zaznave vsemu svojemu okolju. Ločiti jo moramo od njene podobe oziroma imidža, ki je tisto, kar okolje blagovne znamke zaznava o njeni identiteti. Podoba blagovne znamke pomeni, kako je blagovna znamka zaznana, identiteta blagovne znamke pa težnjo, kako bi radi, da bi bila blagovna znamka zaznana« (Korelc in drugi 2006: 25). Željeno identiteto morajo podpirati in krepiti vsi ustvarjalci tržne znamke, pri čemer morajo biti posebej pozorni na morebitne nejasnosti ali nekonsistentnosti. »S posredovanjem lastne identitete zainteresiranim skupinam želi podjetje doseči, da bi si različne interesne skupine ustvarile takšne predstave o podjetju kot celoti ali kot blagovni znamki izdelka oziroma storitve, ki so zanj preferenčne in hkrati drugačne od konkurenčnih ponudnikov« (Kline in Berus 2002a: 26). Medtem ko je imidž oziroma podoba tržne znamke ponavadi pasivna in usmerjena v preteklost, naj bi bila identiteta tržne znamke aktivna, usmerjena v prihodnost ter sposobna odsevati asociacije h katerim teži tržna znamka. »Če je podoba taktična, bi morala biti identiteta blagovne znamke strateška ter odsevati poslovno strategijo, ki bo vodila do zelene prednosti« (Korelc in drugi 2006: 26). Identiteta se po Korelcu (2006: 27) odraža na štirih glavnih področjih: izdelkih in storitvah, okolju, komunikaciji in vedenju do zaposlenih in zunanjega sveta (glej Sliko 4.1).

Slika 4.1: Glavne ravni, na katerih se odraža identiteta tržne znamke



Struktura identitete tržne znamke je sestavljena iz osnovne in razširjene identitete. Osnovna identiteta pomeni bistvo neke tržne znamke, ki se s časom le malo spreminja, ostaja bolj ali manj konstantno, tudi ko tržna znamka nastopi na novih tržiščih ali opravlja funkcijo

označevanja novih izdelkov oziroma storitev. Je sila, ki ves čas poganja tržno znamko, saj priča o tem, za kaj si ta prizadeva, v kaj verjame in zakaj sploh obstaja. Osnovna identiteta mora biti edinstvena, saj to tržno znamko ločuje od konkurenčnih. V omenjenem jedru se največkrat nahaja tudi zaščitni simbol tržne znamke, tako imenovani logo, ki identiteto zajema in izžareva (Korelc in drugi 2006: 27–28). Nič manj ni za tržno znamko pomembno njeno ime. Dobro ime mora poudarjati koristi določene tržne znamke, vzbujati čim večje število različnih asociacij, ponuditi novost in različnost, predvsem pa mora biti enostavno in s tem lahko zapomnljivo (Duncan 2005: 80–81).

4.3 PREDNOSTI IN KORISTI TRŽNE ZNAMKE

Močna in uveljavljena tržna znamka prinaša organizaciji, njenim partnerjem in potrošnikom vrsto prednosti in koristi. Premoženje tržne znamke po Aakerju (1991) izvira iz štirih temeljnih podstati:

- zavedanja o obstoju tržne znamke
- močnih asociacij tržne znamke
- zoznane kakovosti tržne znamke
- zvestobe tržni znamki

Zavedanje pomeni, da potencialni partnerji ali kupci določeno tržno znamko prepoznajo in se spomnijo, v katero kategorijo izdelkov ali storitev sodi. Asociacije tržne znamke lahko označimo kot skupek vsega, kar uporabnike z neko tržno znamko povezuje. Tabela 4.1 prikazuje nekatere prednosti in koristi tržne znamke za organizacijo, glede na to, iz katere od naštetih komponent premoženja tržne znamke izvirajo.

Tabela 4.1: Štiri sestavine premoženja tržne znamke ter iz njih izhajajoče prednosti in koristi

PREMOŽENJE TRŽNE ZNAMKE	PREDNOSTI IN KORISTI
<i>Zavedanje o obstoju tržne znamke</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Priklic tržne znamke s strani potrošnikov - Vpliv na vedenje in percepcijo potrošnikov <ul style="list-style-type: none"> - Asociacijsko sidro - Znak pripadnosti
<i>Zaznana kakovost tržne znamke</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Možnost višje cene - Konkurenčna prednost <ul style="list-style-type: none"> - Razlog za nakup - Večje zanimanje - Možnost nadgradnje tržne znamke
<i>Močne asociacije tržne znamke</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurenčna prednost - Možnost najvišje cene - Pomnjenje tržne znamke <ul style="list-style-type: none"> - Razlog za nakup - Možnost nadgradnje tržne znamke
<i>Visoka stopnja zvestobe tržni znamki</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Manjši stroški trženja <ul style="list-style-type: none"> - Vpliv na tržišču - Privlačnost za nove kupce - Čas za pripravo odgovora na grožnje konkurence

Vir: Pelsmacker in drugi 2004: 57.

Literatura dodaja še nekatere prednosti močne tržne znamke. Ta naj bi namreč nudila dobro podlago za pridobivanje kakovostnih poslovnih virov, torej sodelavcev, partnerjev, finančnih sredstev in najsodobnejše tehnologije. Predstavlja dolgoročno osnovo za odločanje znotraj organizacije, potencialnim konkurentom predstavlja vstopno oviro, omogoča hitrejši vstop na nove trge in prodor v nove tržne segmente. Močna tržna znamka olajša načrtovanje proizvodnje in prodaje, saj ustvarja sorazmerno stalen krog kupcev in partnerjev, nenazadnje pa je na konkurenčnem trgu lahko tudi predmet prodaje. In prednosti za partnerje in kupce? Močna tržna znamka nudi dodano vrednost, poenostavi proces izbiranja in odločanja za nakup, nudi številne informacije (o ceni, kakovosti, dostopnosti,...) in jamči standardno zadovoljstvo, ima informacijsko funkcijo, omogoča preglednost trga, potrošnike usmerja na bistvo nekega izdelka oziroma storitve, jamči za kakovost in ima garancijsko funkcijo, zmanjšuje tveganje ob nakupu in pri uporabi, opravlja razlikovalno funkcijo, njena simbolna vrednost igra v potrošnikovem življenju družbeno preobrazbeno vlogo, izpolnjuje psihološke in statusne zahteve ter potrebe, navdihuje vrednote množic in kot stari prijatelj v življenje kupcev vnaša red, trdnost, varnost in udobje (glej Korelc in drugi 2006: 43–45).

4.4 OŽIVITEV IN NADGRADNJA OBSTOJEČE TRŽNE ZNAMKE

Vsaka organizacija ima na trgu eno ali celo več takšnih tržnih znamk, ki dosegajo slabše rezultate od pričakovanih. V preteklosti so podjetja takšne tržne znamke preprosto umaknila s

trga, medtem ko danes oster konkurenčni boj in relativno visoki stroški vzpostavljanja nove tržne znamke vodijo v premislek o oživitvi ali učinkoviti nadgradnji že obstoječih. Za oblikovanje načrta oživitve ali nadgradnje obstoječe tržne znamke mora organizacija dobro *poznati samo sebe, razširiti obzorja* svojega razmišljanja o poslanstvu določene tržne znamke, *zaznati spremembe*, zaradi katerih tržna znamka ni tako učinkovita, kot je bila v preteklosti, ponovno natančno *opredeliti vrednote v jedru identitete* tržne znamke in le-to *okrepiti na ustrezen način*, kar bo tržni znamki ponovno vrnilo izgubljeno konkurenčno prednost (glej Hart in Murphy 1998: 184).

Tisti, ki s tržnimi znamkami upravljajo, za morebiten neuspeh pogosto krivijo številne zunanje, nepredvidljive dejavnike, pa naj gre za takšen ali drugačen vpliv konkurence, nenadne spremembe v vedenju in življenjskem slogu potrošnikov, situacije, v kateri se nahaja celotno gospodarstvo. V resnici glavni vzroki za neuspeh tržne znamke največkrat tičijo kar v organizaciji sami, ki se pri oblikovanju nove tržne znamke velikokrat ubada z napačnimi vprašanji. Upravljalci se vse preveč obremenjujejo s tem, kar je, namesto da bi razmišljali o tem, kar bi lahko bilo. Zatekanje k preizkušenim receptom, namesto premisleka o novih priložnostih, ki jih ponuja tržišče, bo po vsej verjetnosti generiralo tržno znamko šibkega zdravja in močno omejenega roka trajanja. Rutino, pretirano usmerjenost v sedanost in strahopeten pristop k trgu, morajo zamenjati kreativnost, zdrava mera tveganja in vizionarski pogled v prihodnost.

Tržne raziskave lahko odgovorijo na vprašanje, kakšen je trg v tem trenutku, ne morejo pa predvideti, v katero smer bi se utegnil razvijati, zato je pri iskanju odgovora na vprašanje, kako oblikovati tržno znamko na takšen način, da bo uspešna tudi jutri in ne le danes, nedvomno potrebno strateško inoviranje. Zaznavanje sprememb v okolju je za organizacijo v procesu oživljanja ene oziroma več manj uspešnih tržnih znamk ključnega pomena, saj le na ta način lahko izvede učinkovito vrednotno revizijo, vdahne tržni znamki svežo osebnost ter času in potrebam trga primerno identiteto, ki bo tržno znamko znova popeljala k hitrejši rasti. Gre za ustvarjanje nove vzporedne resničnosti, s katero se morajo kupci v čim večji meri poistovetiti. Vrednote, ki stojijo za neko tržno znamko, je zaradi njihovega izjemnega pomena moč primerjati s pomenom, ki ga ima za človeka njegov genski zapis ali njegova duša. Revizija vrednot, ki jih predstavlja tržna znamka, pomeni spremembo njenega poslanstva.

Tržno znamko lahko nadgradimo na tri osnovne načine, in sicer s *širitvijo linije tržne znamke* znotraj iste vrste in kategorije izdelkov, *širitvijo tržne znamke* v tako imenovano krovno tržno

znamko izdelkov iste vrste, a druge kategorije, ali s *prenosom imidža tržne znamke* na nove vrste proizvodov (glej Hart in Murphy 1998: 192–195). Širitev linije pomeni, da organizacija uporabi ime obstoječe, uveljavljene tržne znamke za nov, nekoliko drugačen izdelek znotraj iste vrste in kategorije izdelkov. Za primer širitve linije vzemimo aplikacijo tržne znamke Coke™ na pijačo brez dodanega sladkorja, ki nosi ime Diet Coke™. Nov izdelek tako ne bo imel velikih težav s prepoznavnostjo, raven zavedanja pri potrošnikih bo že od samega začetka visoka. Širitev linije prinaša večje število potencialnih kupcev, obet večje prodaje posameznemu kupcu in večjo učinkovitost trženja pri nižjih stroških tržnega komuniciranja, (glej Internet 4).

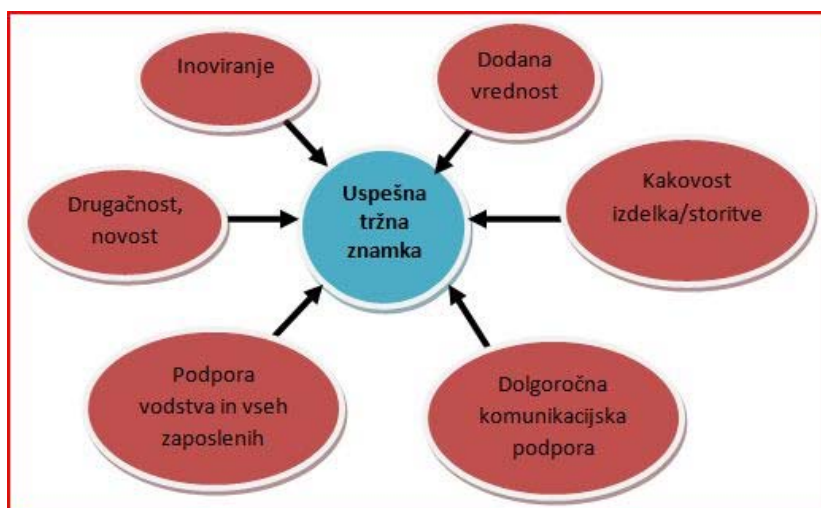
Širitev tržne znamke v krovno tržno znamko pomeni aplikacijo obstoječe tržne znamke na nove kategorije znotraj iste vrste izdelkov, torej prenos določenih elementov, značilnih za obstoječo tržno znamko, na novo kategorijo. Kot primer lahko navedemo razširitev tržne znamke Mars™ s čokolade Mars Bar™ na sladoled Mars Ice Cream™. Kaj pa transfer imidža tržne znamke na raznovrstne izdelke? Za razliko od obeh že opisanih tehnik gre za prenos izraznih in ne toliko za prenos funkcionalnih vrednot tržne znamke iz primarnega izdelka na izdelke drugih vrst. Za primer bi lahko vzeli tobačno korporacijo Marlboro, ki poleg tobačnih izdelkov svojo tržno znamko uporablja tudi za znamčenje oblačil in svojih turističnih storitev, ter korporacijo Virgin, ki svojo tržno znamko aplicira na založniške, trgovske, letalske, finančne in druge storitve (glej Hart in Murphy 1998: 193–194). Medtem ko širitev linije tržne znamke sodi med taktike strategije vertikalne diverzifikacije tržnih znamk, lahko širitev tržne znamke v krovno ali prenos njenega imidža na proizvode nove vrste uvrstimo v skupino horizontalnih razširitev tržne znamke.

4.5 USPEŠNA TRŽNA ZNAMKA - ZNAMKA PRIHODNOSTI

Katere so torej lastnosti uspešne tržne znamke? Katere pogoje mora tržna znamka izpolniti, da bi jo potrošniki dejansko sprejeli za svojo, se z njo poistovetili in jo popeljali do statusa tržne znamke - svetinje? Kako ustvariti privlačno, strastno, atraktivno tržno znamko? Prav gotovo mora uspešna tržna znamka ponuditi *nekaj izvirnega, drugačnega*. Novost in drugačnost za potrošnike pomenita veliko, edinstveno individualno korist, s katero pokažejo na lastno drugačnost in posebnost, ki jih v množici naredi opazne. Najuspešnejše tržne znamke ponujajo *kakovost in dodano vrednost*. Superiornost v sami kakovosti izdelka oziroma storitve je temeljni predpogoj za zares uspešno znamčenje. Dodano vrednost, denimo odličen, torej odziven in zanesljiv servisni sistem, pa konkurenca posnema težje od samega izdelka.

Vodilne tržne znamke zaznamuje *nenehno inoviranje*, izmišljanje novega, ki organizacijo ohranja korak pred tekmeci in uspešno odgovarja na hitre spremembe v okusu potrošnikov. Vodilno pozicijo lahko tržna znamka ohranja le ob *popolni predanosti* vodstva organizacije in vseh zaposlenih. Motiviranost in usposobljenost osebja sta gotovo ena izmed ključnih dejavnikov uspeha. Tržne znamke ne morejo računati na uspeh brez dolgoročne, *konsistentne komunikacijske podpore*, ki potrošnikom nudi informacije o enkratnosti tržne znamke, s čimer tržna znamka in organizacija pridobivata kredibilnost in zaupanje potrošnikov. Uspešnih tržnih znamk pač ni mogoče izgraditi čez noč, zato je usmeritev v kratkoročne profite z zmanjševanjem sredstev za tržno komuniciranje škodljiva (glej Pelsmacker in drugi 2004: 41). Lastnosti uspešne tržne znamke prikazuje Slika 4.2.

Slika 4.2: Lastnosti uspešne tržne znamke



Vir: Pelsmacker in drugi 2004: 41.

Organizacija se mora zavedati, da njene tržne znamke ne obstajajo zaradi organizacije kot take in niso same sebi namen, pač pa v prvi vrsti pripadajo potrošnikom, medtem ko je za uspeh nedvomno potreben tudi pogum, prava zmagovalna miselnost. Morebitnih napak, ki se primerijo v procesu izgradnje tržne znamke, organizacija ne sme jemati kot tragedije, pač pa kot potencialni vir uspeha. Boj mora organizacija voditi na tistih področjih oziroma 'frontah', kjer ima zaradi svojih specifičnih znanj in sposobnosti največje možnosti za končni uspeh. Izbrati si mora svoj košček trga, na njem zavzeti vodilno mesto in se pri tem izkazati s prodornostjo in iznajdljivostjo, ki ji drugi le stežka sledijo. »Uspešna tržna znamka je tista, ki si zagotovi lojalnost kupcev in njihovo zaupanje v podjetje, ki izdelek proizvaja ali ga ponuja na trgu. Za doseg takšnega cilja morajo tržne znamke nenehno posredovati pravo sliko o izdelkih podjetja, zaposlenih in ne nazadnje tudi o vrednotah, ki jih zagovarja podjetje kot

njihov lastnik. Temeljiti morajo na učinkoviti kombinaciji konkurenčnih prednosti izdelka in ključnih kompetencah podjetja« (Kline in Berus 2002b: 30).

Z izgradnjo uspešne tržne znamke se delo praktika še zdaleč ne konča. Upravljanje z uspešno tržno znamko morda zahteva celo več truda in ustvarjalnosti. Tržna znamka je namreč neprestano pod drobnogledom ciljnih skupin, ki opazijo vsako še tako majhno napako oziroma nedoslednost. »Ugledna in uveljavljena blagovna znamka ne dopušča napak, slabe kakovosti in neodgovornosti upravljalcev, kajti vsaka napaka in neodgovorno ravnanje se lahko kaj hitro maščujeta. Slednje njenim upravljalcem ne pušča veliko manevrskega prostora, kar še dodatno poudarja pomen jasnega in nedvoumnega upravljanja z identiteto blagovne znamke « (Korelc in drugi 2006: 107).

5. TRŽNO KOMUNICIRANJE V ŠPORTU

V tem poglavju se bom prvič resneje dotaknil specifik posameznih množičnih medijev, ki so nam na razpolago v načrtovanju trženjske komunikacije, in skušal prikazati vzajemne koristi v odnosu med športom in množičnimi mediji. Specifika trženjskega procesa v športu so nedvomno tako imenovane medijske pravice, pri čemer odkup pravic za posredovanje

izvornega signala celo največjim nogometnim institucijam na svetu prinaša življenjsko pomemben kos denarne pogače, brez katerega bi bila finančna razmerja v tem športu gotovo povsem drugačna, astronomski zneski ob transferih največjih zvezdnikov pa nedosegljivi. Uspešna športna organizacija mora svojim deležnikom ponujati udobje, to pa je povezano s področjem športne infrastrukture, ki nogometnemu klubu ne sme biti v breme. Visoke stroške vzdrževanja sodobnih nogometnih objektov je s trženjskim pristopom moč v celoti pokriti in pri tem s trženjem infrastrukture ustvariti tudi precejšnje dobičke. V zadnjem delu poglavja sledi razmišljanje o tako imenovanem so-trženju ('co-marketing', op.a.), ki po mojem mnenju predstavlja prihodnost trženja nogometne igre v Sloveniji, in elementih tržne znamke za gradnjo njene vrednosti.

5.1 ŠPORT IN MNOŽIČNI MEDIJI

Med mediji in športom, zlasti nogometom, ki je z naskokom najbolj priljubljen in množičen, od nekdaj obstaja prav poseben, lahko bi rekli celo rahlo erotičen odnos, ki bržčas izvira iz temeljnega spoznanja, da partnerstvo obema vpletenima stranema prinaša mnoge objektivno merljive koristi. Šport na eni strani prav po zaslugi nenehne prisotnosti v množičnih medijih v družbi uživa določen, dokaj visok, družbeni status, medtem ko se lastniki televizijskih in radijskih postaj, tiskanih medijev in v zadnjem času vedno bolj obiskanih spletnih portalov, še kako dobro zavedajo, da bo šport s svojo izjemno privlačnostjo nedvomno pozitivno vplival na ratinge njihove gledanosti, poslušnosti, branosti oziroma obiskanosti, s tem na njihov tržni delež in privlačnost za oglaševalce ter druge strateške vlagatelje.

Množični mediji v odnosu do občinstva v grobem izpolnjujejo štiri temeljna poslanstva, in sicer informiranje, izobraževanje, oblikovanje javnega mnenja ter posredovanje zabave. Komercialne medije vsaj toliko kot dosledno izpolnjevanje prvih treh, tako imenovanih klasičnih medijskih poslanstev, zanima zaslužek. Na trgu se tako obnašajo predvsem kot podjetja, povečujejo delež zabave v programski shemi na račun resnejših vsebin, v upanju, da bo imelo takšno ravnanje čim večji učinek na povečanje končnega izkupička. Športni dogodek, vsaj na vrhunskem spektakelskem nivoju, gotovo sodi v polje dobre zabave, ki za nameček ni režirana, pač pa popolnoma spontana in nepredvidljiva. Odnos med športom, natančneje, med športnimi organizacijami in množičnimi mediji, je večplasten. Športne organizacije že s samo prisotnostjo v množičnih medijih pridobivajo na prepoznavnosti, pri tem množične medije uporabljajo tudi kot pomembne kanale svojih tržno komunikacijskih aktivnosti, s katerimi publiciteto še povečujejo ter jo usmerjajo v zeleno smer, na drugi strani

pa množični mediji v športu vidijo nadvse privlačno vsebino za izjemno širok krog občinstva, ki ga bodo v obliki ratingov nato lahko 'prodajali' oglaševalcem. V primeru povečevanja deleža športa v programski shemi komercialnega medija danes nedvomno lahko govorimo o varni dolgoročni naložbi televizijske ali radijske postaje, spletnega mesta, časopisa ali revije. V nadaljevanju predstavljam nekatere posebnosti televizijskega, radijskega, tiskanega in spletnega medija, ki jih mora praktik nujno poznati, da bi lahko načrtoval uspešno tržno komunikacijo.

Televizijski medij ponuja difuzno obliko komunikacije z javnostmi. Sporočilo namreč prihaja iz središča, prek oddajnika in je namenjeno množici gledalcev, ki pa sporočilo praviloma sprejemajo individualno. Vpliv in moč televizije bržčas v veliki meri izvirata iz potrebe po istočasnem in istovetnem. Gre za manifestacijo posameznikove potrebe po ustvarjalnosti in odkrivanju novih obzorij sveta, ter na drugi strani poudarjene potrebe po kolektivnem doživljanju kot nadomestku pristne družbenosti oziroma družabnosti. Hkratno in hipno posredovanje televizijskega sporočila množici heterogenih posameznikov ali skupin pa mora, da bi bilo učinkovito, upoštevati načelo nujnega minimuma skupne valovne dolžine, saj gre sporočilo sicer v prazno. Pravo sporočilo ima namreč to moč, da še tako heterogene posameznike in skupine v trenutku spremeni in organizira v odziven avditorij (glej Perovič in Šipek 1998: 17). Za televizijski medij je značilen učinek realnosti, multisenzoričnost - kombinacija vida in sluha, vsestranskost, dojemljivo občinstvo, množična pokritost in prestiž osrednjega medija.

Medijski filozof McLuhan je o radiu nekoč dejal: »Radio deluje na ljudi intimno, človek na človeka, in mu ponuja svet neizgovorjene komunikacije med piscem - govorcem in poslušalcem. Gre za zasebno doživetje« (McLuhan v Roman in Maas 1995: 70). Radio je z razvojem sodobnih prenosnih predvajalnikov lahko prisoten povsod - doma, v šoli, v avtu, na delu, med sprehodom ali športnim udejstvovanjem. Če se športna organizacija odloči za tržno komunikacijske aktivnosti prek radijskega medija, lahko svojo ciljno skupino določi tako glede na čas dneva, kot tudi glede na interesno področje ali glede na vreme. Bistveno je, da določi svojega poslušalca in mu govori, pri čemer se ustvarja vtis komunikacije eden na enega (glej Roman in Maas 1995: 70–71). Uporaba radia pri tržnem komuniciranju je stroškovno ekonomična, časovno fleksibilna, primeren je za doseganje posebnih občinstev, ponuja dnevno kontinuiteto in dobro podpira tržno komunikacijske aktivnosti v drugih medijih.

Tisk organizaciji ponuja priložnost, da doseže občinstvo, ki s pazljivim branjem zadovoljuje posebne interese. Bralci v tisku namreč aktivno iščejo informacije, pri tem tržno komunikacijo sprejemajo brez zadržkov, jo celo zahtevajo, saj jo razumejo kot del tiskane publikacije. Po drugi strani pa se je potrebno zavedati, da je med listanjem zelo preprosto obrniti stran v časopisu ali reviji, zato moramo bralca pritegniti z vizualnim elementom, tekstovno gradivo pa mora biti enostavno postavljeno, kratko in lahko berljivo (glej Roman in Maas 1995: 59–64). Še beseda ali dve o svetovnem spletu. Ta podobno kot radio daje občutek komunikacije eden na enega, ponuja dostop do drugačnih ciljnih občinstev kot tradicionalni mediji (mladi, srednji in višji sloj), ponuja visoko raven izpostavljenosti, je fleksibilen medij, ki uporabnika interaktivno vključuje v proces tržne komunikacije. Preveč agresivno oglaševanje na spletu lahko pri naslovniku povzroči občutek vsiljenosti in posledično ignoriranje.

5.1.1 MEDIJSKE PRAVICE

Velike zasluge za razvoj poslovne miselnosti v športu lahko pripisujemo pojavu televizijskega medija. Za šport namreč pravimo, da je izrazito televizičen oziroma telegeničen, saj prenosi na radiu ali tekstovni prenosi prek svetovnega spleta športu vzamejo tisto, zaradi česar sodi med najpomembnejše postranske stvari na svetu. Vzemimo za primer nogometno tekmo. Tisto, kar ji daje čar, je pogled na polne tribune, občasni veliki kader duhovitega transparenta v množici in predvsem tisto, kar se dogaja na travniku. Natančne podaje, močni streli, atraktivna preigravanja, drobne provokacije in udarci. Dober radijski reporter sicer lahko v marsičem pričara pravo vzdušje, vendar le stežka nadomesti širok nabor bolj in manj pomembnih informacij, do katerih ima televizijski gledalec spričo dejstva, da mu je na voljo živa slika s prizorišča, nenehen dostop. Prisotnost televizijskih kamer na športnih prireditvah je tako pomenila tudi osnovo za prve resnejše poslovne poteze v športu. Ob robu tekmovališč so se pojavili najrazličnejši napisi, ki so opozarjali na posamezne proizvajalce in njihove proizvode, svojo tržno vrednost je začel dobivati TV signal in tako imenovane televizijske pravice. »Prireditelji poletnih olimpijskih iger v Londonu 1948 so recimo prvi, ki so nekaj zaslužili s prodajo TV pravic. Vsota je bila za današnje razmere izredno skromna (3.000 ameriških dolarjev), vendar to je bil začetek in danes lahko mirno dokažemo, da prav s prodajo TV pravic prireditelji pridobijo okrog 50% vseh prihodkov« (Milovanovič v Športna pogodba 1996: 44).

Proizvodnja TV signala je s časom postajala vse bolj in bolj draga, saj se je povečalo število kamer na prizorišču, pravo revolucijo je pomenila možnost ponovljenega posnetka, kasneje počasnega in zdaj tudi super počasnega posnetka. Poleg tega je šport z vedno bogatejšo ponudbo televizijske postaje prisilil v ustanavljanje celih oddelkov, ki se v imenu televizije pogajajo o kraju in času prireditev, iščejo nove oblike pojavnosti za oglaševalce in podobno. Cena TV pravic in TV signala je doživljala hitro rast, danes gre nedvomno za izjemno pomembna pojma v sodobnem trženju športa. TV pravice so last prireditelja športnega dogodka, TV signal pa je last televizijske hiše, ki z lastnim znanjem in tehnologijo proizvede sliko in tako imenovani mednarodni ton. Obe kategoriji na tržišču nastopata kot proizvod z določeno ceno in sta med seboj tesno povezani. V sodobnem svetu namreč velja pravilo, da dogodka brez prisotnosti množičnih medijev, zlasti televizije, preprosto ni. Sponzorji se želijo na vsak način predstaviti javnosti, kar lahko dosežejo s posredovanjem televizije. Nastane sklenjen krog: prireditev z določeno vsebino - sponzorji - TV. Neredko se dogaja, da prireditelj proda svoje TV pravice specializiranim agencijam, ki jih te nato posredujejo kupcem.

Odnos med lastnikoma TV pravic in TV signala je zlasti v primeru večjih dogodkov vselej pogodbeno urejen, pri čemer je potrebno posebno pozornost nameniti obveznostim in pravicam partnerjev, smotrno pa je opredeliti tudi naslednja področja: samo vsebino, ki bo prikazana na televiziji (potek tekmovanja, čas, kraj), produkcijska sredstva (prostor za kamere, možnosti uporabe energije, merjenje časa in obdelava podatkov, osvetlitev, postavitve mikrofонов, prostori za komentatorje) in poslovni del (prodaja TV pravic, sodelovanje z marketingom, različne pogodbe). Ker je za televizijski medij zelo pomembna časovna dimenzija, je najbolje, da je dogovor med lastnikoma TV pravic in signala sklenjen čim prej, po možnosti že v zelo zgodnji fazi načrtovanja nekega dogodka (glej Milovanovič v Športna pogodba 1996: 46–47).

5.1.2 ODNOSI Z JAVNOSTMI

Različne organizacije v osnovi niso nič drugega kot prepletanja najrazličnejši odnosov med ljudmi, ki so s takšnimi organizacijami kakorkoli posredno ali neposredno povezani. Naloga organizacije pa je, da s temi odnosi upravlja. »Odnosi z javnostmi so vodstvena funkcija, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh« (Verčič v Milovanovič 2003: 7). Implementacija odnosov z javnostmi v delovanje športne organizacije je seveda povezana z

njeno organsko rastjo. Dokler ta razpolaga z močno omejeno količino denarja, tovrstne naloge opravlja kar vodstvo samo. Ko organizacija raste in pride do stopnje, ko lahko naloge razdeli, zaupa odnose z javnostmi posamezniku. V velikih organizacijah obstajajo celi oddelki ali posebne službe za odnose z javnostmi. Organizacija tovrstne storitve lahko tudi najame, saj jih na trgu ponujajo številne specializirane agencije za odnose z javnostmi, kot tudi večina oglaševalskih agencij.

Trženje športa seveda predstavlja zbiranje finančnih in drugih sredstev oziroma storitev za izvajanje programov športne organizacije oziroma uresničevanje njenega poslanstva. Odnosi z javnostmi so ena izmed najbolj učinkovitih tehnik doseganja strateških ciljev organizacije, pa naj bo to končna prodaja, pospeševanje le-te, iskanje sponzorjev, donatorjev ali pa zmanjševanje stroškov prek zglajevanja konfliktov, preprečevanja bojkotov in izogibanja tožbam. Gre za skrbno načrtovano, vodeno, izvedeno in kontrolirano komunikacijo, ki zagotavlja načrtovano komunikacijsko vedenje organizacije in posameznikov, ki jo sestavljajo. Odnosi z javnostmi so nedvomno tudi spretnost pogajanja in sklepanja kompromisov, tako znotraj organizacije kot zunaj nje (glej Retar 1992: 40–41). Kitchen (1997: 27) različne definicije odnosov z javnostmi povzame v petih točkah: odnosi z javnostmi so funkcija managementa, pokrivajo širok razpon dejavnosti in namenov v praksi, so na pogled dvosmerni ali vzajemni, kažejo na mnogoterost javnosti v odnosu do organizacije ter kažejo, da so odnosi za razliko od stikov nekaj dolgoročnega.

S katerimi javnostmi športne organizacije sploh komunicirajo? Ločimo dve kategoriji: javnosti, ki močno vplivajo na našo organizacijo, in tiste javnosti, na katere močno vpliva naša organizacija. Javnosti lahko v osnovi delimo na aktivne in pasivne. Aktivne ves čas iščejo informacije, zahtevajo odgovore na različna zastavljena vprašanja, zahtevajo dokaze, primerjalne podatke, analize, so nemalokrat nadležne in agresivne. Pasivne javnosti pa so tiste, ki čakajo, da jim informacije posreduje organizacija sama (glej Retar 2006: 108). Najpomembnejše skupine, ki terjajo skrbno upravljanje odnosov z javnostmi, so v športu naslednje: člani (organizacija jih mora vedno postaviti na prvo mesto, saj brez njih sploh ne obstaja), gledalci in navijači (v športu imajo enak pomen kot potrošniki oziroma kupci za poslovni svet, organizaciji dajejo smisel poslovanja), donatorji, sponzorji in drugi podporniki, državna in lokalna uprava (športna organizacija mora skrbeti za to, kaj si uprava misli o njihovem delu ter kakšna pravila delovanja snuje in sprejema), druge športne organizacije in mednarodna združenja, lokalna skupnost (okolje, v katerem člani organizacije živijo in so

nanj čustveno vezani) ter mediji, ki jim je potrebno posvetiti posebno skrb (glej Verčič v Milovanovič 2003: 7–8). V odnosih z javnostmi tako ločimo odnose z mediji, odnose z internimi javnostmi, odnose s finančnimi javnostmi, odnose z odločevalskimi strukturami, odnose z lokalno skupnostjo, odnose s potrošniki ter krizno komuniciranje.

Kot vse ostale trženjske dejavnosti, je tudi odnose z javnostmi potrebno skrbno načrtovati. Pri tem moramo biti pozorni na različne ravni v odnosih z javnostmi: na načrtovanje dogodka, kampanje in programa. Dogodek pomeni enkratno dejavnost, ki se lahko zgodi tudi samo enkrat letno in je namenjen enemu samemu cilju z eno ali več izbranimi javnostmi. Kampanja je niz v celoto povezanih in koordiniranih dogodkov, ki ima za cilj vzpostaviti novo, načrtovano stanje. Program je prav tako organiziran in v celoto umeščen niz dogodkov, pri katerem pa ni vnaprej določenega izida. Izvajamo ga, ker predpostavljamo, da je določene podatke potrebno posredovati javnosti, in sicer toliko časa, dokler menimo, da je še v skladu s svojim namenom. Programe športna organizacija lahko uporablja za širjenje zavesti o pomenu zdravju prijaznega načina življenja, ki seveda vključuje tudi šport (glej Retar 2006: 108–109). Pri uspešnem komuniciranju morajo športno organizacijo voditi naslednji cilji: informiranje, prepoznavnost in natančnost, razumevanje in raznolikost v stališčih, sporazumevanje in konsenz ter komplementarno vedenje (glej Retar 1992: 44).

Ker domači nogometni klubi sodijo med športna društva, velja izpostaviti nekatere posebnosti upravljanja odnosov z javnostmi znotraj društvene dejavnosti. V nogometnem klubu se vsak dan nekaj dogaja in zato vsak dan nekdo potrebuje informacijo o tem dogajanju. Urejena društva imajo nenehno takšen ali drugačen stik z mediji, vsakodnevno dopolnjujejo spletne strani, pripravljajo tedenske ali mesečne publikacije, publikacije pred bližajočo se tekmo, odgovarjajo na vprašanja navijačev, dopolnjujejo klubsko statistiko (glej Milovanovič 2003: 14). Vse te dejavnosti lahko uvrstimo med tako imenovane tehnike izvajanja odnosov z javnostmi. Med tehnike internega komuniciranja lahko uvrstimo različne interne publikacije, okrogle mize in sestanke, predstavitve programov dela, napovedi tekmovalnih dosežkov, priložnostna družabna srečanja, pisma in vabila. Med tehnikami zunanjega komuniciranja pa velja omeniti tiskovne konference, izjave za medije in javnost, organizacijo različnih predstavitev ali informativnih dogodkov, pripravo spletnih strani, objavljanje tekstov v medijih ter založništvo publikacij (glej Retar 1992: 45).

Ker se športna organizacija v praksi najpogosteje poslužuje sporočil za medije in javnost ter novinarskih konferenc, omenimo še nekatera osnovna pravila uspešnega pisanja in

organizacije takšnih dogodkov. Pri organizaciji rednih ali izrednih novinarskih konferenc moramo biti pozorni na to, da so vabila pravočasno poslana naslovnikom, vsebina jasno opredeljena, če je potrebno, na udeležence konference posebej opozorimo. Zagotoviti moramo ustrezen prostor za uradne udeležence in vabljenе, pripraviti ustrezno informativno ali pojasnjevalno gradivo (tako imenovana novinarska mapa), pripraviti ustrezno tehnično ureditev, poskrbeti za simbolično pogostitev ter kulturno vedenje vseh udeležencev. Konferenco naj vodi avtoritativna, strokovno informirana in kulturna oseba, ki naj bo dobro pripravljena, urejena in prijazna do vseh povabljenih (glej Milovanovič 2003: 19). Pri pisanju se držimo načel jasnosti, nedvoumnosti in logičnosti, sporočilo mora biti jasno in enoznačno. Pomemben je primeren naslov, kot tudi to, da v svoja besedila na ustrezen način umeščamo ponos, zaskrbljenost, jezo in ponujanje rešitve, seveda na previden in ne žaljiv način. Najmočnejši stavek oziroma bistvo sporočila moramo umestiti na začetek besedila in ga nato večkrat ponoviti. Najpomembneje pa je, da pri tem vselej upoštevamo že omenjene specifikе posameznega medija (glej Retar 2006: 111–112).

5.1.3 OGLAŠEVANJE

Morda najpogosteje uporabljena definicija oglaševanja pravi, da gre za »plačano neosebno komunikacijo identificiranega plačnika, ki uporablja množične medije, da bi prepričal ali vplival na občinstvo« (Wells in drugi 1998: 13). V vsakodnevni praksi temu pogosto ni tako, saj se oglaševalci v želji, da bi dosegli največji možni učinek, poslužujejo oglasov, ki so vse bolj podobni avtorskim prispevkom novinarjev, kar samo po sebi sploh ne bi bilo sporno, če takšni oglasi dostikrat ne bi ostali nepodpisani, kar pomeni, da plačnik ostane anonimen, javnost je zavedena, saj predpostavlja, da je besedilo plod odgovornega novinarjevega premisleka. Takšnemu oglaševanju pravimo prikrito oglaševanje in je ena izmed najhujših kršitev številnih oglaševalskih in novinarskih etičnih kodeksov po vsem svetu. Prikrito oglaševanje je tolikanj bolj sporno v športu, morda najbolj prav v nogometu, za katerega je značilna močna identifikacija z določeno športno organizacijo ter sproščanje močnih in raznovrstnih čustev, ki identifikacijo spremlja. Zavajanje športne javnosti bi bilo namreč lahko usodno tako za medij, ki bi privolil v objavo neoznačenega oglasa, kot tudi za športno organizacijo, ki je oglasni prostor zakupila z nečednimi nameni. Odnos med športnimi organizacijami, športnimi mediji in občinstvom zaradi specifične, v marsičem nenavadno emocionalne narave dejavnosti, namreč temelji predvsem na odkritosti in zaupanju. V nadaljevanju bomo tako spoznali lastnosti in zakonitosti kakovostnega oglaševalskega

procesa, ki športni organizaciji prinaša dvig zavedanja, povpraševanja po njenih storitvah in storitvah, ter ji pri tem dviguje ugled.

Kot je nekoč dejal David Ogilvy, ki mu mnogi pravijo kar oče oglaševanja, je potrebno z oglasom povedati resnico, vendar na privlačen način. Ker je šport praviloma že sam po sebi privlačen in všečen, je njegovo oglaševanje, če se ga lotimo na pravi način, še toliko lažje in bolj učinkovito. Za ponazoritev poteka tržnega komuniciranja vselej uporabljamo naslednje stopnje: vir, kodiranje, prenos sporočila, sprejem in dekodiranje. Za uspešno oglaševanje moramo tako najprej opredeliti, kdo je izvor oglaševanja, kdo je sprejemnik, na kakšen način bo oglaševanje posredovano in kakšen odziv se pričakuje od sprejemnika. Odgovori na ta vprašanja namreč predstavljajo podlago za izdelavo oglaševalske strategije, ki mora opredeliti cilj oglaševalskega programa, torej problem, ki ga želimo rešiti z oglaševanjem, opredeliti ciljno skupino, prikazati odločilno prednost športne organizacije, zaradi katere naj bi potrošniki neko storitev kupili prav od nje, izpostaviti primerjalne prednosti organizacije kot vir kredibilnosti oglasa ter začrtati pristop, torej način, na katerega bo predstavljena osebnost naše storitve oziroma našega izdelka (glej Retar 2006: 99–100).

Roman in Mass (1995: 19–22) zapišeta deset tako imenovanih zlatih zakonitosti oblikovanja oglaševalske strategije: potrebno je zagotoviti *enosmerno pozornost*, torej opredeliti najpomembnejšo lastnost storitve, pri čemer ostale v določeni meri žrtvujemo, da bi osrednja prišla bolj do izraza. Doseči je potrebno *skladnost s celoto*, saj je nedopustno, da bi storitev, njena cena ali okolje nakazovali v eno smer, medtem ko bi se oglaševanje obrnilo drugam. *Cilji* naj bodo *enostavni in razumni*, saj storitev, tudi športnih, ne moremo ponujati vsem in vsakomur. *Strategija* mora biti *preprosta za uporabo*, torej kratka in jasna, takšna, ki ne pušča prostora za napačne interpretacije. Pomembna je tudi *odločitve, od koga bomo prevzeli posel*, saj se skoraj vsak izdelek oziroma storitev prodaja na račun neke druge obstoječe tržne znamke ali kategorije. Potrošnikom je potrebno *obljubiti nekaj smiselnega*, storitvi *določiti njeno pomembnost*. V oglaševalskem procesu je pomembno *razdajanje*, prepričljivost same obljube, kakor tudi *primerjanje neznanega in novega z znanim*, kadar gre za nov izdelek oziroma novo storitev. Strategijo pa je seveda *potrebno prilagajati času*. Trg in potrošniki se nenehno spreminjajo, nove ideje in zahteve pa zahtevajo vedno nove pristope.

Strategiji sledijo taktike oziroma tako imenovani oglaševalni načrt, v katerem opredelimo tip oglaševanja, medije, ki jih bomo pri tem uporabili, pogostost objavljanja oglasa, časovni okvir oglaševanja, pozicijo oglasa in nenazadnje tudi finančni načrt, ki ga pripravimo nazadnje, ko

imamo ovrednotene vse ostale elemente in lahko na podlagi tega izračunamo vrednost celotne oglaševalske akcije (glej Retar 2006: 102). Za prenos kodiranih sporočil lahko organizacija uporabi različne medije, njihov izbor pa je v največji meri odvisen od ciljev akcije in razpoložljivih sredstev. Na voljo so nam: tisk, tiskovine, zidno oglaševanje, ulično oglaševanje, kino, radio, televizija, izložbe, sejmi, prevozno oglaševanje, obprevozno oglaševanje, zračno oglaševanje in poslovna darila. Cilji so pri tem lahko zelo različni, nekakšni klasični cilji oglaševanja pa so naslednji: predstavitev novih izdelkov, storitev in dogodkov, predstavitev in utrjevanje tržne znamke, dolgoročno razvijanje imidža, predstavitev novih oblik prodaje in njenega pospeševanja, predstavitev primerjalnih prednosti pred konkurenco, predstavitev sponzorjev, donatorjev in drugih vpletenih (glej Retar 1992: 30–31). Sodobna športna organizacija zahteva tudi vrednotenje učinkov oglaševanja, zato je v zadnji fazi potrebno opredeliti tudi njegove prodajne učinke, torej ugotoviti razliko v prodaji pred oglaševanjem, med njim in po njem.

Športna organizacija navedene medije uporablja za oglaševanje v času običajnih prireditev, kakršne so prijateljske tekme, domači pokalni in prvenstveni obračuni, ali za oglaševanje v času vrhunskih športnih prireditev in spektaklov, kamor navadno uvrščamo mednarodne turnirje, evropska in svetovna prvenstva. Poleg tega pa športna organizacija trži tudi lasten oglaševalski prostor v času treningov, priprav in tekem, denimo prostor na oglasnih panojih, na športni opremi ali na tiskovinah športne organizacije (glej Retar 1992: 37). Oglaševanje bo uspešnejše, če vanj vključimo: potrebo kupca po varnosti, elemente zaupanja, motiv prihranka časa, čim manjšega napora, željo po tradicionalizmu, motive identifikacije, pa tudi motive sodobnosti, novosti, radovednosti in modnosti (glej Retar 2006: 101–102).

5.2 SPONZORIRANJE

»Je eno od najhitreje rastočih in najbogatejših področij znotraj managementa v športu« (Bednarik, 1999: 11). Definicija sponzorstva s strani Mednarodne oglaševalske zveze se glasi takole: »Komericalno sponzorstvo je investicija v denarju ali stvareh v določeno aktivnost, v zameno za dostop k izkoriščanju komercialnih možnosti povezanih s to aktivnostjo« (Ambrožič v Sponzorska pogodba 1996: 56). In sponzorstvo v športu? »Sponzoriranje športa razumemo kot dajanje na razpolago denarja, stvarnih sredstev, znanja in organizacijskih storitev za športnike, športna društva ali športne prireditve s ciljem, da bi dobili v povračilo gospodarsko pomemben učinek« (Roth v Retar 1992: 48). Obema formulacijama je skupna osnovna logika. Pri sponzorstvu gre za posebno obliko podpore, ki jo nekdo nudi nekemu

drugemu, v pričakovanju blagodejnih, objektivno merljivih gospodarskih učinkov. Druga stran v tem procesu pridobi takšna ali drugačna sredstva za uresničitev svojega poslanstva.

Ko govorimo o sponzorstvu v športu, moramo imeti v mislih dva različna trga, in sicer trg sponzorjev in trg sponzorirancev. Sponzorirancem pravimo tudi objekti sponzoriranja, ki jih lahko v personaliziranem smislu razdelimo na posamezne športnike, športne ekipe ali športne zveze oziroma birokratske športne organizacije. V nepersonalizirani obliki se kot objekti sponzoriranja pojavljajo prireditve, posamezne akcije in projekti, medijski prostor in različne publikacije. Vsak izmed teh objektov ima natančno določeno pojavno obliko, čas trajanja in sebi lastno vsebino (glej Ambrožič v Sponzorska pogodba 1996: 56). Trg potencialnih sponzorjev pa seveda sestavljajo vsa podjetja in organizacije, ki jih zanima neka športna organizacija, njeni člani, navijači in širša javnost, ki spremlja določeno športno zvrst. Pri tem se samo po sebi zastavlja vprašanje, kaj športna organizacija potencialnim sponzorjem sploh lahko ponudi, s čim torej sploh lahko pritegne pozornost potencialnih investitorjev.

Športna organizacija sponzorju ponuja *imidž športa*, ki z drugimi besedami pomeni njegovo vznemirljivost, privlačnost, vedrost in razgibanost. Te lastnosti športa je moč kupiti s sponzorstvom in jih na ta način prenesti na sponzorja, kar v praksi pomeni identifikacijo njegove tržne znamke z imidžem sponzoriranega športa. Nadvse mikaven je tudi *imidž izjemnega, težko ponovljivega športnega dosežka*, ki se z vso svojo neponovljivostjo in vrhunskostjo prenese na sponzorja. Športna organizacija ponuja *imidž športnega dogodka*, ki ga spremljajo in soustvarjajo tudi vsi najpomembnejši mediji. Nenazadnje, športna organizacija ima za seboj veliko število ljudi, ki jo na tak ali drugačen način bolj ali manj redno spremljajo, bodisi posredno (gledalci, poslušalci, bralci) ali neposredno (obiskovalci športnih dogodkov). Takšne ciljne skupine lahko sponzor v športu nagovori v privlačnem in naklonjenem okolju, kjer sicer prevladujejo nekomercialne situacije. Poglavitne značilnosti sponzoriranja v športu so tako naslednje: prisotnost emocionalnega naboja, nagovarjanje ciljne skupine v nekomercialni situaciji, v privlačnem in pozitivnem okolju, prisotnost intenzivne medijske odmevnosti, integriranost z mediji, nevsiljivost za javnosti ter naklonjenost športu (glej Retar 1992: 49–51). Športna organizacija sponzorjem poleg imidža in dostopa do posebnih, s športom povezanih javnosti, lahko ponudi gostiteljske dejavnosti, denimo pogostitve tako imenovanih VIP oseb. Njihov namen je, da gostitelj - sponzor v izbranem nemotečem okolju ustvari ustrezne pogoje za stike z javnostmi, lobiranje, druženje in sklepanje poslov. Športna organizacija lahko sponzorju odstopi uporabo športnih površin,

gledalcev, tekmovalcev in drugih sodelujočih za opravljanje različnih promocijskih dejavnosti, ali pa mu ponudi neposredne ugodnosti - brezplačne vstopnice, prisotnost pri podelitvi najrazličnejših priznanj (glej Retar 2006: 124).

Glede na pomembnost, finančni prispevek in k temu pripadajoči obseg pravic, ločimo več tipov sponzorjev. *Ekskluzivni sponzor* je tisti, ki ima edini vse razpoložljive pogodbeno dogovorjene pravice za trženje sponzoriranca. To je za sponzorja najvišja in najzahtevnejša oblika sodelovanja s športno organizacijo. *Glavni sponzor* je prvi na lestvici in mu pripadajo najzanimivejše pozicije, največji kos oglaševalskega prostora, s to razliko, da mu ponavadi sledi *sponzorski pool*, v katerem se več sponzorjev združi v sponzorsko skupino, s čimer pocenijo nakup oglasnih kapacitet in tudi razpršijo možnosti tveganja. Sponzorji v poolu imajo praviloma enake pravice in enako odmerjene ugodnosti, pri čemer se pojavljajo v natančno opredeljeni celostni podobi. *Individualni sponzor* izbere enega ali več nadarjenih ali že uveljavljenih športnikov ter z njimi sklene individualno sponzorsko pogodbo. *Posamični sponzor* organizacijo sponzorira v manjšem obsegu in s kratkoročnimi cilji, praviloma gre za sponzorje, ki v lokalnem okolju iščejo najbolj ekonomične sponzorske rešitve. Poznamo še *uradne opremljevalce*, ki imajo ekskluzivno pravico do opremljanja organizacije s športnimi rekviziti, *uradne oskrbovalce*, ki poskrbijo za pijačo, hrano, prevoze ter komunikacijsko infrastrukturo, ter tako imenovana *kombinirana sponzorstva*, kjer posamezni sponzor lahko združuje različne zgoraj naštetih tipe sponzorstev (glej Retar 2006: 125–127).

Sponzoriranja se je najbolje posluževati takrat, ko trženjski cilji od podjetja zahtevajo ustvarjanje naklonjenosti tržni znamki, krepitev obveščenosti javnosti o tržni znamki, vzbujanje pripadnosti in identifikacije z tržno znamko ali sproženje večjega povpraševanja po izdelku ali storitvi. Vse to je mogoče doseči tudi skozi šport, ki je dokazano izjemno uspešna oblika sponzoriranja, v kolikor se procesa sponzor in sponzoriranec seveda lotita na ustrezen način.

5.3 TRŽENJE INFRASTRUKTURE IN LICENČNIH IZDELKOV

Vsi, ki smo kadarkoli obiskali kak športni dogodek, denimo nogometno tekmo, smo pred začetkom srečanja, med obema polčasoma ali po zaključku naleteli na prodajalce najrazličnejše, večinoma hitre hrane, takšnih ali drugačnih pijač, pa tudi različnih artiklov povezanih s športno organizacijo, ki je tovrstni dogodek organizirala. Iz lastnih izkušenj lahko povem, da v Sloveniji tovrstne storitve na športnih prizoriščih jemljemo kot nekaj

sekundarnega, dokaj nepomembnega, skratka perifernega. Ker sem v zadnjih letih obiskal tudi precej sodobnih nogometnih objektov v zahodni Evropi lahko povem, da tam stvari jemljejo veliko resneje, izplen iz takšnih ali podobnih dejavnosti pa je v večini primerov nadvse pomemben vir proračunskih sredstev sodobne športne organizacije, saj vsega že naštetega ne tržijo kot periferne storitve, pač pa v mnogih primerih storitve, ki jih doma razumemo kot spremljajoče, ponudijo kot osrednje. Sodobni nogometni objekt potencialnim kupcem namreč lahko ponudi bistveno več kot le športne dogodke. Lahko ga tržimo kot veliko parkirišče, teh v vseh večjih pa tudi manjših mestih vedno primanjkuje. Večnamenski športni center lahko ponudi zabavo, denimo privlačen in skrivnosten klubski muzej, najsodobnejšo kino dvorano, obsežne površine namenjene igri in animaciji najmlajših, fitness center in velikansko koncertno prizorišče, ki ob ustrezni arhitekturni zasnovi lahko ponudi izjemno akustiko. V njem lahko najdemo bogato ponudbo hrane in pijače, od hitre prehrane, do vrhunske kulinarike v tematski restavraciji. Konferenčne prostore na butičnem nogometnem objektu bodo z veliko gotovostjo za svoje sestanke, okrogle mize in izobraževanja najemali gospodarski subjekti. Sestavni del športnega objekta je lahko tudi trgovski center, večje število trgovin s športno opremo ali klubsko mega trgovino.

Pri tem že trčimo v polje prodaje tako imenovanih licenčnih izdelkov z oznakami določenega športnega kluba, organizacije ali športnega dogodka. V največji meri gre za replike športnih oblačil, ki jih na športnih igriščih nosijo igralci, zelo popularna je tudi prodaja navijaških pripomočkov. »V tujini najdemo grbe in barve klubov na domala vseh igračah in spominkih, osrednje mesto pa še vedno pripada njegovemu kraljestvu - dresu« (Internet 5). Slovenija edini resni poizkus tako imenovanega nogometnega merchandisinga pomni v obdobju med letoma 2000 in 2004, v obdobju največjih uspehov domače izbrane vrste, tako imenovane ere slovenske nogometne pravljice. Nogometna zveza Slovenije je tako leta 2001 v Ljubljani celo odprla trgovino licenčnih izdelkov 'Trigi shop', ki pa je bila po neuvrstitvi na evropsko prvenstvo leta 2004 nato zaprta, zdaj deluje le še prodaja prek spletnega mesta.

5.4 TRŽENJSKA NIŠA MALIH KLUBOV: SO-TRŽENJE

Koncept in osnovne aplikacije so-trženja izvirajo iz področja maloprodaje, konkretnije iz potrebe po povečanju raznolikosti proizvodov in težnji po gradnji strateških zavezništev. »Izraz so-trženje opisuje proces, v katerem dva oziroma več javnih ali zasebnih subjektov, med katerimi je vsaj eden na takšen ali drugačen način sestavni del športne organizacije, prevzame vajeti načrtovanja, organizacije in nadzora nad trženjskimi aktivnostmi, z namenom

doseganja vzajemno združljivih ciljev trženja prek zadovoljevanja potreb in želja potrošnikov« (Cherubini v Desbordes 2007: 113). So-trženje se od klasičnega sponzorstva razlikuje v tem, da različni poslovni partnerji v tovrstnem procesu igrajo mnogo bolj aktivno vlogo in niso zgolj v vlogi tistih, ki prispevajo finančna sredstva in nato od športne organizacije pričakujejo, da bo v zameno sposobna generirati merljiva finančna povračila. V so-trženju se poslovni partner tudi sam aktivno vključi v proces ustvarjanja pogojev, ki bodo v organizacijo pritegnili sveža finančna ali stvarna sredstva. V takšnem procesu vsi sodelujoči pridobivajo na vrednosti. Eden izmed pomembnih ciljev so-trženja je dvig zadovoljstva med potrošniki v skladu z načelom 'ponuditi več po nižji ceni', kar športna organizacija lahko doseže s stimuliranjem kooperacije med njenimi poslovnimi partnerji.

So-trženje predvideva celo sodelovanje dveh ali več sicer konkurenčnih športnih organizacij na področju trženja, v proces pa so lahko vključeni posamezni, ponavadi tržno najbolj zanimivi športniki, uradni opremljevalci in oskrbovalci, sponzorji, množični mediji, specializirane agencije, partnerji, ki skrbijo za zavarovanja, transportno logistiko, računovodenje in vsi drugi s športno organizacijo kakorkoli povezani subjekti, ki svoje sodelovanje, pa naj bo formalno ali neformalno, sklenejo za krajše ali daljše obdobje. Če smo v enem izmed prejšnjih poglavij govorili o integraciji različnih oblik tržnega komuniciranja, lahko zdaj govorimo o integraciji dejavnosti najrazličnejših partnerjev povezanih s športno organizacijo. Takšen proces je seveda zahteven, saj terja veliko medsebojnega usklajevanja in tako po vsej verjetnosti ni primeren za partnerje, ki prihajajo iz zelo različnih kulturnih okolij. Takšen model se mi tako ne zdi primeren za največje svetovne nogometne organizacije, ki povezujejo partnerje z vseh celin, temveč za manjša okolja, v katerih je moč uskladiti aktivnosti vrednotno sorodnih organizacij. Takšno okolje je tudi domače, zato velja o sinergičnih učinkih so-trženja za športno organizacijo, v prihodnje še kako pozorno razmisliti.

5. 5 ELEMENTI TRŽNE ZNAMKE ZA GRADITEV VREDNOSTI

V enem izmed prejšnjih poglavij smo povedali, da tržna znamka potrošnika nagovarja s svojo osebnostjo, identiteto in imidžem. Pri podajanju teh ključnih lastnosti pa poleg različnih orodij tržne komunikacije zelo pomembno vlogo odigrajo tako imenovani elementi tržne znamke, torej njeno ime, logotip, simbol, slogan, barva in embalaža, ki potrošnika v vsakdanjem življenju nagovarjajo najpogosteje in gotovo najbolj neposredno 'slikajo' poslanstvo, vizijo, slog, prepričanja, vrednote in filozofijo tržne znamke. Za potrebe kasnejše analize elementov tržne znamke NK Domžale se bomo na tem mestu osredotočili na

vprašanja o dobrem imenu, ustreznem simbolu, primernem logotipu in barvni kombinaciji ter prepoznavnem in navdušujočem klubskem sloganu, kot primer dovršenosti pa nam bodo služili elementi tržne znamke španske FC Barcelone.

»Dobro ime naj bi ponudilo jasno identifikacijo lastnika tržne znamke, ločilo posamezen izdelek oziroma storitev od identičnih ali podobnih [...] nosilo naj bi obljubo o zagotovljeni kakovosti [...] pri čemer ne sme biti zgolj opisno« (Internet 7). Vodilnih mož španske FC Barcelone tako niti najbogatejši vlagatelji ne morejo prepričati, da bi zaradi kakršnegakoli sponzorskega zneska zamenjali ime kluba, ali mu dodali ime največjega pokrovitelja. Gre za to, da Barcelona že na ravni mesta predstavlja ponos Katalonije, je simbol boja za katalonsko kulturo, jezik in narodno samobitnost, ki še vedno ni končan. Gre za katalonski odgovor Madridu, zaradi česar se na ime mesta vežejo močna pozitivna čustva tamkajšnjega prebivalstva. Mesto Barcelona poleg tega sodi med najlepša evropska velemesta s številnimi naravnimi, kulturnimi in arhitektonskimi znamenitostmi svetovnega slovesa. Ime Barcelona ima tudi v nogometnem smislu neprecenljiv pomen. Bogata zgodovina kluba, izjemna rezultatska uspešnost, mnoga slavna trenerska in igralska imena, čudovit nogometni objekt, poseben način dojemanja nogometa, usmerjenost k napadalnemu, izrazito atraktivnemu slogu tako imenovanega totalnega nogometa, ki jih nogometno tržišče povezuje z FC Barcelono so preprosto predragocen kapital, da bi vanj kakorkoli posegali.

Podobne značilnosti kot dobro ime, naj bi imel tudi ustrezen simbol tržne znamke, za katerega pa je poleg zapomljivosti, drugačnosti in vzbujanja pozitivnih konotacij nadvse pomembno tudi to, da imajo njegove oblike in barvne kombinacije že same po sebi določen pomen, da sta njegova oblika in velikost primerna za označevanje na raznolikih materialih, formatih in medijih, na vseh ciljnih trgih, tako domačih kot tujih, pri čemer je potrebno biti pazljiv na to, da se pomen simbola v drugih kulturah ne bi razlikoval od zelenega (glej Korelc, 2006: 53). Zakonitosti dobrih simbolov za označevanje nogometnih tržnih znamk so seveda podobne, pri čemer kljub vsemu obstaja nekaj s tradicijo povezanih posebnosti, saj naj bi dober simbol vseboval elemente, ki vzbudijo asociacije na zgodovino kluba, vseboval klubske barve in po možnosti tudi klubski slogan oziroma moto (glej Internet 8). Posebno pomembna elementa simbola sta logotip, torej sama pisava, v kateri je izpisano ime nogometne tržne znamke, in barvna kombinacija, ki naj bi bila skladna s klubskimi barvami, povezana z okoljem, iz katerega nogometni klub izhaja, imela pa naj bi tudi simbolni pomen, ki krepi ostale elemente tržne znamke. Simbol nogometnega kluba FC Barcelona je prikazan v Sliki 5.1.

Slika 5.1.: Simbol nogometnega kluba FC Barcelona



Vir: Internet 9.

V levi zgornji četrtini simbola se nahaja tako imenovani križ Svetega Gregorja, ki je poleg rumeno rdeče barve kombinacije, ki jo najdemo na desni strani simbola, že od nekdaj eden izmed najbolj prepoznavnih simbolov mesta Barcelone in Katalonije kot celote, oba elementa namreč najdemo že na simbolu mesta. Gre za krepitev sporočila o navezanosti in sožitju med klubom in matičnim okoljem, ki smo ga izpostavili že v analizi imena. V spodnjem delu simbola najdemo škrlatno modro barvno kombinacijo kluba, ki je že od samih začetkov tudi barvna kombinacija športne opreme FC Barcelone. Kljub temu, da se poznavalci nogometne zgodovine že dolgo prerekajo glede simbolnega pomena, zaradi katerega se je klub odločil prav za omenjeni barvi, pa nobene izmed doslej postavljenih teorij, ki večinoma govorijo o tem, da izbor temelji na tradicionalnih barvah švicarskega kantona, v katerem je bil rojen ustanovitelj kluba Hans Gamper, ne smemo jemati preveč resno. Kakorkoli že, škrlatno modra barvna kombinacija je prav po zaslugi nogometnih dosežkov FC Barcelone, z njimi povezanih ljudi in zgodb, danes že bistveno bolj prepoznavna kot tista, ki označuje sicer znamenito špansko pokrajino in mesto. V spodnjem delu simbola najdemo tudi staro nogometno žogo, prav takšno, kakršno hranijo v vitrini razkošnega klubskega muzeja. Logotip FCB s svojo strogo in pokončno obliko izraža trdnost, razmaknjenost posameznih črk pa odprtost in svetovljanski duh organizacije. Tipografija je zračna in čitljiva, zaradi česar logotip ohrani svojo prepoznavnost tudi takrat, ko se pojavi na najmanjših formatih.

In slogan? Z dobrim sloganom je »osnovno sporočilo imena in simbola organizacije oziroma blagovne znamke še bolj nedvoumno in enopomensko« (Korelc, 2006: 59). Dober slogan naj bi pri tem nagovarjal čustveno in intenzivno, komuniciral ideale in želje uporabnikov, izražal karizmatičnost ter se odlikoval z jasnostjo, sporočilnostjo in pozitivno naravnostjo. Sloganu FC Barcelone, ki se glasi »več kot le klub«, te lastnosti gotovo lahko pripišemo. Filozofija, ki stoji v ozadju takšne pozicijske trditve je naslednja: FC Barcelona svoje poglobitno poslanstvo dejansko izpolnjuje na nogometnem igrišču, a se zaveda tudi svojega širšega poslanstva in odgovornosti, ki jo prinaša dejstvo, da gre za klub, ki ga v Kataloniji vidijo kot

branik svobode in demokracije, v svetu pa kot sinonim za atraktiven vrhunski nogomet. FC Barcelona tako seže prek meja športa in športnega in nastopa tudi kot globalni socialni akter, ki del svojega dobička vlaga v lastni dobrodelni sklad, sodeluje v človekoljubnih akcijah Združenih narodov in Unicefa.

Ko govorimo o vrednosti tržne znamke (brand equity, op.a.), imamo v mislih »tržno vrednost vseh asociacij in pričakovanj - tako pozitivnih kot negativnih - ki jih ljudje na podlagi preteklih izkušenj, percepcije tržne znamke in načina, na katerega le-ta komunicira z njimi, v daljšem časovnem obdobju ustvarijo v odnosu do organizacije, njenih izdelkov ali storitev« (Internet 10). V strogem ekonomskem smislu bi jo lahko opredelili kot razliko med zneskoma, ki so ju ljudje pripravljeni odšteti za istovrstna izdelka, pri čemer je prvi generičen, drugi pa opremljen s tržno znamko določenega ponudnika. Nogometni klub z najvišjo vrednostjo blagovne znamke v letu 2007 je po raziskavi nemške svetovalne agencije BBDO španski Real Madrid, katerega tržna znamka naj bi bila vredna nekaj več kot milijardo evrov (1.063.000.000 EUR), pri čemer raziskava, ki se je drži sloves ene izmed najbolj zanesljivih, upošteva tako finančne kazalce, kot tudi priljubljenost znamke, njen imidž, zvestobo znamki in neodvisna strokovna mnenja vodilnih avtoritet s področja trženja športa. Najboljše rezultate v povprečju sicer dosegajo angleški klubi, saj so se med deseterico nogometnih organizacij z najvišjo vrednostjo tržnih znamk znašli kar štirje - Manchester United na tretjem, Chelsea na četrtem, Arsenal na osmem in Liverpool na desetem mestu (glej Internet 11).

Seveda pa še tako dobro domišljeni simboli in slogani iz nogometnega kluba ne morejo narediti prepoznavne tržne znamke. Lahko so le dobro izhodišče, ki ga je potrebno nadgraditi in napolniti s zelenim pomenom, kar je moč doseči le z učinkovitim delovanjem celotnega tržnega spleta. Kako dobro to uspeva NK Domžale in kako daleč je trenutek, ko bo vrednost njihove tržne znamke moč ovrednotiti na borzi, bomo ocenili v enem izmed poglavij empiričnega dela diplomske naloge.

EMPIRIČNI DEL

6. ŠTUDIJA PRIMERA NK DOMŽALE

6.1 ZGODOVINA KLUBA

Zgodovina Nogometnega kluba Domžale se prične pisati leta 1921, ko je bil ustanovljen Športni klub Disk, katerega prvi predsednik je bil Stanko Skok. Prve tekme so se igrale na travniku v Hudljah. Leta 1928 je prvo moštvo ŠK Disk odigralo 31 tekem, a začetki rezultatsko niso bili pretirano uspešni. Nekateri, predvsem mlajši člani kluba, z naprednejšimi pogledi na nogometno igro, so zato leta 1931 skupaj s Stankom Skokom v Domžalah ustanovili še Športni klub Domžale. Oba kluba sta imela v tem času od 40 do 50 aktivnih članov in nad 100 navdušenih podpornikov in sta že leta 1933 odigrala prve mednarodne nogometne tekme. V Domžale so na prijateljska srečanja večkrat prihajali klubi iz sosednje Avstrije. »Gledalci so najbolj množično hodili na mestni derbi med ŠK Disk in ŠK Domžale. Ker sta bila oba kluba dokaj enakovredna, si je tekme ogledalo tudi do 2000 gledalcev, ki so prihajali iz celotnega domžalsko-kamniškega bazena. Leta 1938 sta se na pobudo igralcev kluba združila. Ime so prevzeli po mlajšem ŠK Domžale, tekme pa so igrali za domžalskim kolodvorom, med današnjo Roško ulico in ulico Urha Stenovca« (Internet 6).

Z novim štadionom ob Kamniški Bistrici se je po drugi svetovni vojni nogomet v Domžalah dvignil na višjo raven. Na predlog ing. Bloudka je bil ustanovljen strokovni odbor, ki naj bi rešil problem organizacije nogometa v Domžalah. V klub je prišel Milan Lesjak, igralec takratnega ligaškega moštva Enotnost (nekdanja Olimpija) in prevzel treninge NK Domžale. Sistem dela je že na začetku zajemal selekcijo starejših članov, mladincev in pionirjev. Med temi je trener Lesjak poiskal nadarjene nogometaše, ki jim je dobri dve leti posredoval svoje znanje in jih pripravljajal na večje dosežke v nogometu. Lesjakovo obdobje je prineslo Domžalam izredno bogat nogometni kader, s katerim je bil nato NK Domžale zagotovljen priliv igralcev za tekmovalna obdobja vse tja do leta 1970. »Od začetka petdesetih let 20. stoletja je moštvo nastopalo v podzvezni ligi (ljubljska podzveza), ki se je kot srednje kvalitetno slovensko tekmovanje nenehno soočalo z dejstvom, da tudi najboljša moštva iz tega okolja ne zmorejo kakovostnega preskoka v višji rang tekmovanja« (Internet 6). NK Domžale je bil vedno pri vrhu lestvice, ekipa je več let uspešno nastopala vse do kvalifikacij za vstop v višjo ligo, vendar ji v petdesetih, šestdesetih in sedemdesetih letih ta preskok ni nikoli uspel. Čeprav se v ligaškem tekmovanju Domžalčani niso uspeli uvrstiti v močnejšo ligo, pa so leta 1965 dosegli največji uspeh v pokalu maršala Tita, ko so premagali nekaj nadvse uglednih nasprotnikov. Med drugim tudi člana slovenske republiške lige - Rudarja iz Trbovelj. Domžalčani so z uvrstitvijo v finale pokalnega tekmovanja ljubljanske podzveze dosegli enega največjih uspehov tedanjega časa.

Leta 1970 so se Domžale končno uspele uvrstiti v višji razred Ljubljanske podzveze, že naslednje leto pa so se borile za sam vrh. Po šestih letih so si vnovič priborili pravico do kvalifikacij za vstop v Slovensko nogometno ligo. Kot že nekajkrat, se tudi tokrat Domžalčanom ni izšlo. Tako je bilo še nekaj naslednjih let, ko je prišlo do reorganizacije tekmovanj. Uveljavil se je tako imenovani selekcijski pristop, ki naj bi sčasoma omogočil, da bi se najboljši nogometaši s posameznega območja združili v najboljši selekciji in s tem piramidalno zagotovili kakovostno rast nogometa v posamičnih okoljih. Domžalčani so se leta 1977 tako znašli v domžalsko-kamniški tekmovalni skupini ter zasedli 6. mesto. Vse do leta 1984 so igrali v območni ligi vzhod oziroma zahod (druga slovenska liga). »Ekipo je prevzel nekdanji igralec NK Olimpije Dimitrije Srbu. Njegov приход je igralce zelo motiviral [...] Že naslednje leto se je po dolgih prizadevanjih Domžalčanom uspelo prebiti v prvo slovensko ligo« (Internet 6). Ekipa je bila z eno samo izjemo sestavljena iz fantov, ki so bili doma iz domžalske občine. Domžalčani so vse do osamosvojitve uspešno nastopali v prvi slovenski ligi in se večinoma uvrščali v sredino lestvice. Največji uspeh so dosegli v sezoni 1989/90, ko

so prvenstvo končali na tretjem mestu, ki je tedaj vodilo v novoustanovljeno medrepubliško ligo. V Domžalah se zaradi pomanjkanja denarja niso odločili za napredovanje v višji rang tekmovanja in so nadaljevali z nastopi v prvi slovenski ligi.

Po osamosvojitvi Slovenije so igrali v najmočnejšem rangu tekmovanja. V konkurenci 21 moštev so sprva dosegli skromno 19. mesto, kar je pomenilo izpad v drugo ligo. Tudi v drugoligaški konkurenci Domžalčanom ni šlo najbolje. Kljub prizadevanjem vodstva kluba, predvsem predsednika Toneta Hribarja, se moštvo ni moglo prebiti iz povprečja drugoligašev. Iz leta v leto so si Domžalčani prizadevali napredovati v elitno slovensko ligo in naposled, v sezoni 1997/98, jim je to tudi končno uspelo. »Domžalčani so naslednje tri sezone dokaj uspešno nastopali v prvi slovenski ligi, saj so v dvanajstčlanski ligi končali na osmem, devetem in desetem mestu. V sezoni 2001/2002 so ponovno nazadovali v drugo ligo. Jubilejna 80. sezona domžalskega nogometa se je tako končala klavrno, vendar omogočila določene organizacijske spremembe, ki predstavljajo prelomnico v domžalskem nogometu« (Internet 6). Po zaslugi reorganizacije klubskega vodstva, katerega čelo je zasedel predsednik Stane Oražem, in osvežitve strokovnega dela z mladim nadarjenim strategom Slavišo Stojanovičem, je NK Domžale danes aktualni slovenski prvak, ki Slovenijo uspešno predstavlja tudi na evropskem prizorišču, v zadnjem času pa mu je uspelo izpeljati tudi nekaj zelo odmevnih prestopov domačih nogometašev v najmočnejše evropske nogometne lige.

6.2 ORGANIZIRANOST IN KADRI

Nogometni klub Domžale je organiziran v skladu z Zakonom o društvih iz leta 1995, na podlagi katerega je občni zbor kluba, kot najvišji klubski organ, 15. maja leta 1997 na predlog izvršnega odbora kluba sprejel klubski statut. NK Domžale je prostovoljno, samostojno združenje igralcev in ljubiteljev nogometne igre, ki vključuje in povezuje članstvo na amaterski podlagi. Je član Nogometne zveze Slovenije in Športne zveze Domžale. NK Domžale se lahko združuje in povezuje tudi v druge oblike združevanja športnih društev v okviru občine, regije in države ter v njih deluje preko pooblaščenih predstavnikov (Statut NK Domžale, 1997: 1).

Organi kluba so štirje, in sicer občni zbor, ki je najvišji organ kluba in ga sestavljajo vsi člani kluba (teh je po besedah predsednika Staneta Oražma trenutno okoli 350, op.a.), izvršni odbor, disciplinska komisija ter nadzorni odbor. Občni zbor sprejema klubski statut, njegove spremembe in dopolnitve, sprejema razvojne usmeritve in letne načrte dela, voli in razrešuje

organe kluba ter predsednike organov, sprejema letni finančni načrt in zaključni račun, potrjuje programe dela in poročila o delu organov, odloča o morebitnem prenehanju delovanja kluba, voli svoje predstavnike v različne organizacije, v katere se klub združuje oziroma povezuje, sprejema poslovnik, določa višino članarine in razrešuje različna druga vprašanja povezana z delovanjem NK Domžale (Statut NK Domžale, 1997: 4–5). »Organi občnega zbora so: predsedstvo občnega zbora, zapisnikar, dva overovatelja zapisnika, verifikacijska in volilna komisija« (Statut NK Domžale, 1997: 5). Izvršni odbor je zadolžen za operativno vodenje dela v klubu. Vodi ga predsednik, sicer pa lahko šteje med devet in trinajst članov. Izvršni odbor vodi delo kluba med rednimi ali izrednimi občnimi zbori, uresničuje program, sklepe in stališča občnega zbora, pripravlja predloge klubskih aktov in gradiva za občni zbor, pripravlja predlog finančnega plana in skrbi za njegovo realizacijo, pripravlja zaključni račun ter skrbi za zakonito poslovanje kluba. Predsednik izvršnega odbora hkrati opravlja funkcijo predsednika kluba, ki je omejena z mandatom štirih let, a neomejenim številom ponovnih izvolitev. »Operativno izvršilna telesa izvršilnega odbora so: gospodarska komisija, ki jo vodi blagajnik (zdaj funkcija finančnega direktorja, op.a.), komisija za delo z mladino, strokovno tehnična komisija, zdravstvena komisija in druga telesa, ki jih imenuje izvršilni odbor za opravljanje stalnih ali pa začasnih nalog« (Statut NK Domžale, 1997: 5–7).

Nadzorni odbor je sestavljen iz treh članov, ki jih izvoli občni zbor. Njihove naloge so nadziranje zakonitosti delovanja kluba, nadziranje smotrnosti in zakonitosti porabe finančnih sredstev, nadziranje javnosti delovanja kluba ter seznanjanje občnega zbora s svojimi ugotovitvami, predlaganje ukrepov in rešitev ob morebitnih nepravilnostih. Disciplinska komisija je sestavljena iz treh članov in treh namestnikov, ki jih prav tako voli občni zbor kluba. Na prvi stopnji odloča o disciplinskih prekrških članov kluba, pri čemer se za disciplinski prekršek šteje vsaka hujša kršitev klubskega statuta oziroma »ravnanje, ki je nasprotno odločitvam organov kluba, kakor tudi vsako drugo ravnanje ali opustitev, ki prizadene interese kluba ali njegov ugled« (Statut NK Domžale, 1997: 7). Disciplinska komisija glede na naravo prekrška, stopnjo odgovornosti in različne druge okoliščine lahko izreče opomin, javni opomin ali izključitev. Če v disciplinskem postopku pride do pritožbe zoper sklep disciplinske komisije, na drugi stopnji o primeru odloča izvršni odbor kluba, katerega odločitev je nato dokončna. »Poleg klasične delitve nalog, glede na opredelitve posameznih organov v klubskem statutu, večino operativnega dela opravi tako imenovana uprava kluba (športni direktor, finančni direktor, vodja ekonomsko-tehničnega področja,

poslovna sekretarka ter sodelavec za področje odnosov z javnostmi in marketinga, op.a.), ki deluje kot klasična uprava gospodarske družbe« (Oražem, 2008).

Administrativni in strokovni kader skupaj štejeta 22 ljudi, od katerih jih je 10 v klubu tudi zaposlenih, preostalih 12 pa ima status pogodbenih sodelavcev. Strokovni kader sestavlja 11 trenerjev (glavni trener in pomočnik, vodja mladinskega programa, osem trenerjev mlajših kategorij), med katerimi jih ima šest najvišjo trenersko izobrazbo, tako imenovano PRO licenco, ki omogoča tudi vodenje moštev v najmočnejših evropskih ligah, štirje status TRENER A in eden licenco TRENER C. Poleg zdravnika, dveh fizioterapevtov, vodje varnosti, vzdrževalca glavnega igrišča ter klubskega ekonomista, pet administrativnih mest zaseda že omenjena uprava kluba: športni direktor Nenad Protega, poslovna sekretarka Katarina Keržišnik, finančni direktor Sandi Oražem (pogodbeni sodelavec, op.a.), sodelavec za odnose z javnostmi in marketing Grega Krmavnar (pogodbeni sodelavec, op.a.) in vodja ekonomsko-tehničnega sektorja Miran Kralj (licenčna dokumentacija NK Domžale, 2007/2008).

Član kluba lahko postane vsak državljan Republike Slovenije, ki podpiše pristopno izjavo, s katero se zaveže k ravnanju v skladu s klubskim statutom, pa tudi državljan druge države, v kolikor pristopni izjavi priloži še dokazilo o stalnem ali začasnem prebivališču v Republiki Sloveniji. Častne člane imenuje občni zbor kluba, pri čemer gre za osebe, ki imajo posebne zasluge za razvoj kluba in so s svojim delovanjem pomembno prispevale k uspešnemu razvoju in delu kluba (Statut NK Domžale, 1997: 3). Statut (1997: 3) predvideva tudi temeljne pravice in dolžnosti članov. Te so naslednje: sodelovati v delu kluba, smotrno uporabljati klubsko premoženje, tekmovati za barve kluba in se pri tem srčno boriti za uspeh in zmage, delovati v skladu s statutom in sklepi organov kluba, voliti in biti voljen v vse organe kluba ter redno plačevati članarino. Članstvo v klubu preneha s prostovoljnim izstopom, s črtanjem zaradi neplačevanja članarine, izključitvijo na podlagi odločbe disciplinske komisije ali s smrtjo.

6.3 VIZIJA & POSLANSTVO NK DOMŽALE

Vizijo in temeljno poslanstvo kluba so odgovorni v NK Domžale leta 1997 opredelili v 10. členu klubskega statuta, ki spada pod drugo poglavje - namen in naloge. Poglejmo, kako so ju opredelili.

Klub skrbi za množičnost in razvoj nogometa v okviru svojega delovanja, zagotavlja aktivno sodelovanje na nogometnih tekmovanjih in neprestano skrbi za dvig kvalitete nogometne igre, skrbi za redno in načrtno vadbo igralcev, sodeluje z drugimi klubi, športnimi organizacijami in lokalnimi organi oblasti, ustvarja in širi zanimanje za nogometno športno dejavnost, zagotavlja ustrezne materialne pogoje za delovanje kluba in igralcev na vseh tekmovalnih ravneh in v širši družbi, sodeluje pri upravljanju igrišč in naprav, zagotavlja opremo za redno vadbo in tekmovanja ter njeno vzdrževanje in obnavljanje, skrbi za gospodarno in odgovorno porabo pridobljenih finančnih sredstev v skladu s programom kluba ter izvaja načrtno vadbo otrok in mladine zaradi pridobivanja novih igralcev in popularizacije nogometnega športa (Statut NK Domžale, 1997: 2–3).

Kot pravi predsednik kluba Stane Oražem, se ta osnovna vodila delovanja kluba v dobrem desetletju od oblikovanja klubskega temeljnega akta niso spremenila in ostajajo nekakšna rdeča nit vseh prizadevanj klubskega funkcionarjev, upravnega in strokovnega kadra v klubu, ki tudi člane prvega moštva usmerjajo v smislu spoštovanja naštetih vrednot in dajanja svetlega zgleda vsem tistim v nižjih starostnih kategorijah. Oražem upa, da se elementa širše družbene odgovornosti zavedajo tudi največji domači gospodarski akterji, torej predvsem tisti, ki s svojo dejavnostjo pokrivajo celotno slovensko tržišče. »Takšna podjetja, kot so Krka, Lek, Pivovarna Laško, Mercator ali denimo Istrabenz se pri sponzoriranju športa ne bi smela omejevati z lokalnim okoljem, torej z regijo, v kateri stoji sedež družbe. Krka preprosto ne more reči, odgovorni smo samo do Dolenjske. To so podjetja nacionalnega pomena, zato bi se morala tako tudi obnašati« (Oražem, 2008). Predsednik NK Domžale namreč ugotavlja, da domače gospodarstvo nogometa še vedno ne jemlje resno in ne razume, da gre v resnici za vrhunski posel. K spreminjanju takšnih navad po Oražmovem mnenju premalo prispeva tudi sama država. Sponzorji in donatorji za svojo 'radodarnost' namreč niso deležni tako rekoč nikakršnih davčnih olajšav, kot je to v navadi v večini zahodnih držav.

6.4 DOLGOROČNI CILJI IN STRATEŠKE USMERITVE

Dolgoročne cilje in strateške usmeritve NK Domžale (Oražem, 2008) lahko povzamemo v šestih osrednjih točkah:

- Čim večjemu številu otrok in mladostnikov nuditi možnost aktivnega ukvarjanja s športom

- Najboljšim med njimi nuditi možnost, da šport oziroma nogomet postane njihov poklic
- Organizirati čim večje število vrhunskih prireditev za obiskovalce iz bližnjih, pa tudi bolj oddaljenih krajev
- Vzgajati nogometaše v športnem in osebnostnem smislu ter najboljše med njimi tudi uspešno tržiti v obojestransko korist in v korist slovenskega nogometa
- Člansko moštvo poizkušati na dolgi rok obdržati med vodilnimi v najelitnejšem rangu domačega tekmovanja (1. do 4. mesto)
- Stremeti k temu, da bi si z uspehi v domačih tekmovanjih klub zagotovil tudi vsakoletne nastope v evropskih klubskih tekmovanjih

Rezultatski cilji imajo v našem prostoru še nekoliko večjo težo kot v tujini, saj v Sloveniji vlada specifična miselnost, da nekaj veljaš le, če si ves čas prvi. Ko zdrsneš za stopnico ali dve navzdol, zanimanje bliskovito upade. Ne le pri gledalcih, tudi pri sponzorjih. Tako se ti pravzaprav ne smeta primeriti dve zaporedni manj uspešni sezoni, saj potem za povratek na prejšnje pozicije potrebuješ trikrat toliko časa. V Španiji na primer, ima lahko madridski Real večletno rezultatsko krizo, pa se to vsaj na poslovanju kluba ne bo kaj prida poznalo. Lepo bi bilo, če bi tudi pri nas kdaj uspeli doseči takšno stanje duha (Oražem, 2008).

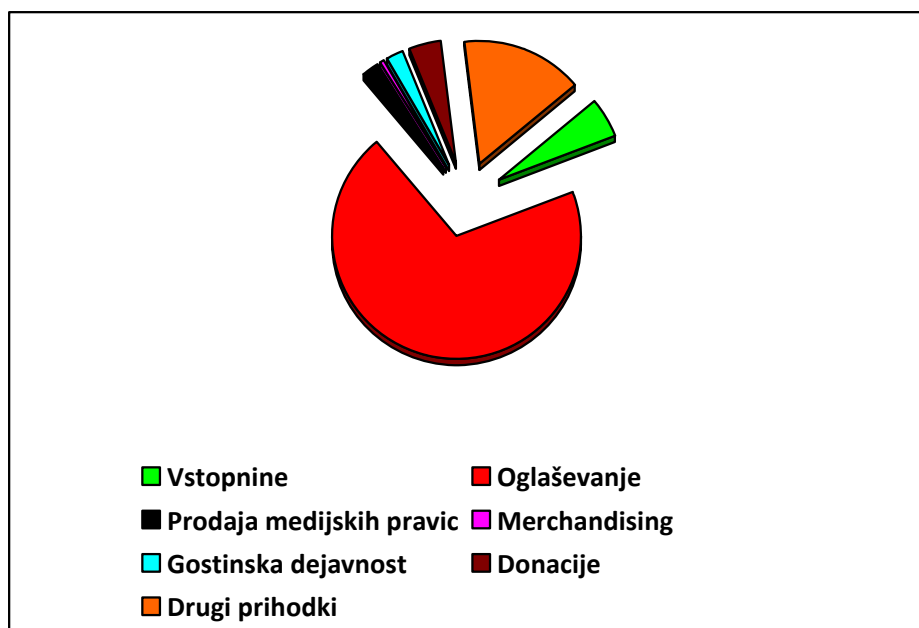
Da je delu z mladimi namenjene veliko pozornosti, razkrivajo tudi rezultati mladinske in kadetske selekcije, ki sta jesenski del sezone 2007/2008 končali na drugem oziroma prvem mestu najmočnejših lig, kljub temu, da sta obe ekipi med najmlajšimi v mladinskem in kadetskem tekmovanju. Vodjo mladinskega nogometnega centra Miho Kebeta bolj kot visoke uvrstitve mlajših kategorij veseli uspešen razvoj kvalitetnih igralcev. »Naša filozofija ni le nabiranje točk. Prioriteta je razvoj perspektivnih igralcev in razvijanje igre. Kot se je izkazalo v prvi polovici sezone, tak pristop na dolgi rok prinaša tudi rezultate. Naša prioriteta ostaja vzgoja vrhunskih igralcev« (Internet 13). S Kebetom se strinja tudi trener trenutno najboljše kadetske selekcije v državi, Robert Pevnik. »Moja vizija dela je ustvariti čim več kvalitetnih igralcev, ki jim prestop v starejše selekcije ne bo delal težav [...] Cilj je, da bodo igralci ne samo na treningih in tekmah, ampak tudi izven nogometa, postali vzor vsem drugim, kar pomeni, da bodo odrasli v zrele osebnosti« (Internet 13).

6.5 FINANCIRANJE KLUBA

Četrto poglavje statuta - Finančno materialno poslovanje - v 38. členu opredeljuje dohodke NK Domžale. Gre za dohodke iz vpisnine in članarine, dohodke od prireditev, sredstva iz občinskega proračuna, prispevke sponzorjev, za dotacije, darila, volila (redkejša oblika oporočnega naklonila, ki ga zapustnik nakloni neki osebi, a ta ni opredeljena kot dedič; volilojemnik mora svoje volilo izterjati od dedičev; op.a.) in različne druge dohodke (Statut NK Domžale, 1997: 8). »Morda velja kot nekakšno zanimivost omeniti 39. člen klubskega statuta, v katerem smo že leta 1997 prevedeli nekatere pridobitne dejavnosti kluba, in sicer reklamne storitve, organizacijo prireditev, izvajanje vzdrževalnih del ter gostinske dejavnosti, kljub temu, da vseh naštetih takrat še nismo udeleženi v praksi« (Oražem, 2008). Klub lahko opravljanje pridobitvenih dejavnosti s klubskimi sredstvi poveri drugim osebam, bodisi na podlagi zakupne ali druge sorodne pogodbe. Presežek prihodkov nad odhodki, ki ga v klubu dosežejo z neposrednim opravljanjem pridobitnih dejavnosti, se lahko uporabi samo za doseganje namenov in nalog društva, ki jih opredeljuje statut. Predlog finančnega načrta, s katerim se letno predvidi višina sredstev in njihova poraba, pripravi gospodarska komisija izvršnega odbora, sprejme pa ga občni zbor. Realizacija finančnega načrta se ugotavlja z zaključnim računom. Premoženje kluba sestavljajo nepremičnine, premičnine, drobni inventar ter vsa finančna aktiva. Finančno materialno poslovanje kluba vodi finančni direktor v skladu z zakonodajo, sprejetim finančnim načrtom in sklepi izvršnega odbora.

Predsednik NK Domžale Stane Oražem mi je za potrebe diplomskega dela omogočil natančen vpogled v klubske bilanco stanja in izkaz poslovnega izida za leto 2006. Skozi omenjeno dokumentacijo je moč natančno spremljati stran klubskih prihodkov, njihovo podrobno kategorizacijo, kot tudi obseg in vrsto odhodkov v obdobju od 1. januarja do 31. decembra 2006. Skupni prihodki v navedenem obdobju znašajo 1.010.180 evrov, nadvse zanimive ugotovitve pa ponuja natančen pogled v njihovo strukturo, ki jo prikazuje Slika 6.1.

Slika 6.1: Struktura prihodkov NK Domžale za leto 2006



Prihodki od vstopnin za domača in evropska tekmovanja namreč znašajo le 52.160 evrov oziroma 5,2% celotnih prihodkov, prihodki z naslova sponzorstev in oglaševanja 703.470 evrov oziroma 69,6%, kar procentualno gledano pravzaprav ni malo, a skrb vzbuja podatek, da celoten izkupiček izvira iz prodaje oglaševalskega prostora ob igrišču, na športni opremi in na različnih klubskih tiskovinah, medtem ko so prihodki z naslova glavnega sponzorja, ki ga NK Domžale kot aktualni državni prvak nimajo, tako kot tudi prihodki z naslova dobaviteljev športne opreme, nični. O nenavadnih razmerah na področju trženja nogometne igre v Sloveniji priča tudi naslednji podatek. Prihodki z naslova prodaje medijskih pravic znašajo neverjetno skromnih 22.950 evrov oziroma 2,3% vseh prihodkov, medtem ko je na razvitem zahodu, pa tudi v nekaterih gospodarsko primerljivih državah, denimo na Poljskem, to ena izmed glavnih prihodkovnih postavk vsakega kluba. Še več, celoten izkupiček NK Domžale od prodaje medijskih pravic v letu 2006 prihaja z naslova evropskih tekmovanj, medtem ko mediji za prenose nastopov NK Domžale v domačih tekmovanjih niso bili pripravljene odšteti niti evra. Gre za čisti presedan, ne le v Evropskem, pač pa tudi v svetovnem merilu. Ostali prihodki, kot so različne nagrade, iztržek od prodaje licenčnih izdelkov, donacije, izkupiček iz gostinske dejavnosti in drugi skupaj nanesejo še 231.600 evrov oziroma 22,9% vseh prihodkov, pri čemer tako imenovani merchandising, kot tipična trženjska postavka, predstavlja le 1,8% ostalih prihodkov oziroma 0,4% skupnih prihodkov, kar je več kot petkrat manj od izkupička gostinske dejavnosti in več kot desetkrat manj od prejetih donacij (lastni izračuni na podlagi izkaza poslovnega izida 2006).

Ker skupni odhodki NK Domžale v letu 2006 znašajo 1.953.970 evrov, bi to pomenilo, da bi NK Domžale v pomladanski del svoje rezultatsko najuspešnejše sezone 2006/2007 krenil s kar 943.790 evrov visoko čisto izgubo, kar bi kljub naslovu slovenskih prvakov pomenilo bistveno zmanjšanje proračuna za prihodnjo, evropsko sezono. Vendar moramo za to, da bi prišli do končnega poslovnega izida, že omenjeni izgubi prišteti še 1.001.500 evrov prihodkov z naslova prodaje igralcev in odšteti 57.320 evrov odhodkov z naslova nakupov igralcev. Tako pridemo do končne številke - 400 evrov čistega dobička poslovnega leta 2006. Visoko izgubo tako torej pokrije šele prodaja najboljših igralcev v premožnejše tuje klube, kar zgolj potrjuje znano dejstvo, da slovenski nogometni klubi brez vsakoletne razprodaje najbolj kakovostnega kadra preprosto ne bi preživeli in morajo pri tem, da poslovnega leta ne bi končali v rdečih številkah, kupovati bistveno ceneje kot prodajajo, zaradi česar na daljši rok trpijo rezultati, s čimer se proračun sčasoma, varčnemu poslovanju navkljub, kar občutno zniža, saj upade zanimanje sponzorjev, donatorjev in drugih strateških vlagateljev. Kakovost klubov in s tem tudi vseh uradnih tekmovanj stagnira ali celo upada. Pozitivna ničla ob koncu poslovnega leta več prikriva kot odkriva, saj je milijonski evrski iztržek iz prodaje igralskega kadra zelo negotov in med posameznimi sezonami močno niha.

6.6 TRŽENJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE

Kot smo videli že v podrobnejši analizi financiranja NK Domžale, prihodki z naslova sponzorstev in oglaševanja znašajo 703.470 evrov oziroma 69,6% skupnih prihodkov v poslovnem letu 2006, pri čemer še enkrat opozarjam, da je celoten izkupiček pridobljen s prodajo oglasnega prostora sponzorjem in oglaševalcem, medtem ko je statistika z naslova generalnih ter individualnih sponzorstev, dobaviteljev, trženja tržne znamke, športnih površin, navijaške skupine in posameznih športnikov v oglaševalske in druge promocijske namene, ostala prazna. Prodaja medijskih pravic skupaj s prodajo licenčnih izdelkov predstavlja zanemarljivih 2,7% skupnih prihodkov. Prihodki iz takšnega ali drugačnega trženja skupaj sicer znašajo visokih 72,3% skupnih prihodkov, a navidez idilično sliko kazi dejstvo, da so zbrani z izjemno ozkim naborom aktivnosti, ki izven najbolj železne klasike športnega trženja - oglaševanje na sami športni prireditvi - ne ponudijo dodane vrednosti. Neposredno trženje dogodkov in licenčnih izdelkov, ki je v večini panog po zaslugi bliskovitega razvoja svetovnega spleta v fazi razcveta, v NK Domžale denimo predstavlja le nekje okoli 5% celotnega trženjskega izkupička. Pospeševanje prodaje, ki je v domačem trgovskem sektorju 'hit stoletja', pri povečanju obiska in povpraševanja po uradnih klubskih izdelkih ne odigra

pomembnejše vloge. Odgovor, zakaj je temu tako, je večplasten, marsikaj pa odkrije naslednja izjava predsednika kluba Staneta Oražma (2008). »Večina sponzorskih pogodb in drugega oglaševanja se zgodi na osnovi osebnih poznanstev ali takšnih in drugačnih poslovnih povezav.« Iz tega ni težko sklepati, da se gospodarski subjekti pri nas za vlaganje v šport tudi v 21. stoletju še vedno ne odločajo na podlagi nekaterih strateško vsekakor pomembnih kazalcev, kot so medijska pokritost, gledanost televizijskih prenosov, priklica oglasov ob robu igrišča ali na podlagi vrhunskih rezultatov določenega kolektiva, in to kljub temu, da jim vsaj tisti bolj organizirani klubi, ponujajo vpogled v tovrstne kazalce. Vlagatelji tako prav v ničemer ne spodbujajo k bolj zavzetem in visoko profesionalnem delu na področju trženja, kot se to dogaja v nogometno najbolj razvitih okoljih, kjer prav stran povpraševanja po sponzorstvih (gospodarstvo) stran ponudbe (športne organizacije) nenehno priganja k inoviranju novih načinov izvedbe in evalvacije trženjskih aktivnosti.

6.6.1 SPONZORSTVA IN OGLAŠEVANJE

Dober vpogled v način, na katerega se NK Domžale loteva upravljanja s sponzorstvi in lastnim oglaševalskim prostorom, dobimo ob natančnejšem pregledu 'Splošne ponudbe za sponzorje NK Domžale' (2007: 1), katere povzetek predstavlja Tabela 6.1. V primeru generalnega sponzorja ali sponzorske skupine mladega oziroma članskega moštva NK Domžale v drugem stolpcu naštevam le tiste storitve, do katerih manjši sponzorji nimajo pravice.

Tabela 6.1: Splošna ponudba za sponzorje NK Domžale

SPONZORSKI PAKET	KAJ VKLJUČUJE?	CENA
MINI SPONZOR	4 letne vstopnice za pokrito tribuno, logo s povezavo na klubski spletni strani, 4 klubске drese	2.000 EUR
SPONZOR TEKME	Objavo imena v napovedniku tekme (radio, plakat), zvočna sporočila po predloženem besedilu na sami tekmi, delitev propagandnega materiala ob vhodu na stadion, dogovorjeno število vstopnic za tekmo, možnost promocije ali prodaje določenega izdelka na sami prireditvi	5.000 EUR
OSNOVNI PAKET	Logo s povezavo na klubski spletni strani, logo v letnem biltenu kluba, objavo na transparentu 4x1m, 2 letni vstopnici	5.000 EUR
RAZŠIRJENI PAKET	Razširjeno objavo na klubski spletni strani (predstavitve, povezave do promocijskih akcij), logo na dopisnem papirju, ponudbah, vstopnicah, posterjih in letnih koledarjih, logo na oglasni oglasni tabli za dajanje intervjujev, zvočna sporočila po predloženem tekstu, 2	min.50.000 EUR

	letni VIP vstopnici, delitev propagandnega materiala na vseh domačih tekmah	
GENERALNO POKROVITELJSTVO MLAJŠIH SELEKCIJ	Logo na dresu spredaj, trenirki zadaj, ime sponzorja v imenu ekipe	25.000 - 100.000 EUR
GENERALNI SPONZOR ALI SPONZORSKA SKUPINA	Logo na zgornjem sprednjem delu dresa, na spodnjem hrbtnem delu, na nogavicah, hlačkah, rokavih, oglaševanje na rolo elektronskih panojih, ime sponzorja v imenu ekipe	min. 750.000 EUR ali 3 x 300.000 EUR
DODATNA PONUDBA	Oglaševanje na sedalnih blazinah, magnetne nalepke na avtobusih za gostovanja, oglaševanje na hrbtnišču sedežev ali na rezervni klopi	po dogovoru

Primer promocijskih storitev, ki jih NK Domžale ponuja svojim sponzorjem, sem si lahko podrobneje ogledal v *'Poročilu o izvedenih promocijskih storitvah za Zavarovalnico Triglav, d.d.'* (2007: 1–2). Logotip Zavarovalnice Triglav se je v obdobju med 1. junijem in 1. decembrom 2007 pojavljal na levi hlačnici športnih hlačk vseh igralcev članske ekipe, večje število logotipov tudi na panoju, ki ga klub uporablja na novinarskih konferencah, za snemanje izjav pred in po tekmi, na fiksnih transparentih v velikosti 4 x 1m za obema goloma domačega igrišča, na spletni strani skupaj s povezavo, na dopisnem papirju, vstopnicah in klubskem koledarju. Na vseh tekmah, ki so jih prenašale televizijske postaje, se je logotip pojavljal na rolo vrtljivih panojih v celotni dolžini 90 metrov. Clipping NK Domžale je v tem času zasledil 259 objav, na katerih je bil viden logotip Zavarovalnice Triglav, od tega 156 objav v tiskanih medijih (največ v Ekipi, Dnevniku, Delu in Večeru; med drugim desetkrat na naslovnica;) in 103 objave na različnih televizijskih programih. NK Domžale sponzorjem na njihovo zahtevo ponujajo tudi natančnejše podatke o priklicu oglasov ob igrišču v času prenosov. V Domžalah so si za prihodnost zastavili naslednji temeljni trženjski cilj - pridobitev strateških partnerjev v obliki generalnega sponzorja ali generalne sponzorske skupine.

6.6.2 ODNOSI Z JAVNOSTMI

Predstavniki za odnose z javnostmi v NK Domžale Grega Krmavnar (2008) pravi, da njegovo delo v klubu predstavlja zlasti komuniciranje z različnimi javnostmi, v prvi vrsti z mediji, navijači, lokalno skupnostjo in poslovnimi partnerji, medtem ko potrebe po obširnejšem svetovanju vodilnim strukturam v klubu po njegovem mnenju ni. »Imam srečo, da so vodilni ljudje v klubu zelo spretni v komunikaciji z mediji, vsi po vrsti imajo s tem kar precej izkušenj, so dobri, večji in sproščeni govorci, tako da potrebe po tem, da bi jih posebej pripravljali za nastope in dajanje izjav, dejansko ni. To bolj pride v poštev pri katerem od

igralcev prvega moštva, ki morda nima toliko medijske 'kilometrine' in mu včasih nehote uide tudi kaj takega, kar si potem mediji lahko razlagajo na napačen način.« Organizacija športnih in raznih drugih, tudi internih dogodkov, je v domeni Nenada Protege, ki poleg funkcije športnega direktorja opravlja tudi funkcijo direktorja kluba, in predsednika Staneta Oražma. Med tehnikami eksternega komuniciranja se Krmavnar najbolj pogosto poslužuje sporočil za javnost, ki jih medijem v glavnem pošilja prek elektronske pošte, v klubu organizirajo tudi redne tedenske novinarske konference, na spletni strani medijem in vsem ostalim zainteresiranim deležnikom ponujajo PR članke o dogodkih v klubu, novostih v vseh starostnih kategorijah, vpogled v koledar klubskih aktivnosti, nekaj lastnega slikovnega materiala, logotipe visokih ločljivosti, primerne za objavo v tiskanih in elektronskih medijih, vodijo statistiko števila odigranih tekem, minut, zadetkov, rumenih in rdečih kartonov za vse igralce članskega moštva, dvakrat letno, običajno pred začetkom in na polovici sezone, navijačem ponudijo tudi biltene z glavnimi novostmi v igralskem in strokovnem kadru ter ob različnih jubilejih izdajajo priložnostne publikacije. Interno komuniciranje v glavnem poteka prek mobilnih telefonov, če gre za zelo pomembne informacije, ki zadevajo ne le člansko, pač pa tudi vse ostale selekcije, pa se poslužujejo elektronske pošte in tako imenovanih okrožnic. »Potrebe po različnih internih publikacijah zaradi majhnosti kolektiva resnično ni, saj si za razliko od zaposlenih v srednje velikih ali največjih slovenskih podjetjih dejansko lahko vse povemo po telefonu ali neposredno, na štiri oči, ne da bi nam to vzelo preveč časa. Smo majhni in fleksibilni, zato formalno urejeno interno komuniciranje ni potrebno« (Krmavnar, 2008). Spletna stran, ki jo Krmavnar v konkurenci ostalih klubov prve slovenske nogometne lige označuje za eno izmed najboljših, dnevno beleži med 500 in 700 obiskov, mesečno v povprečju okoli 20.000, pri čemer število precej niha, predvsem glede na fazo domačega ligaškega in pokalnega tekmovanja, pa tudi v odvisnosti od rezultatov, pri čemer Krmavnar poudarja, da se je obisk po lanski temeljiti prenovi spletnega mesta v povprečju skoraj podvojil.

Strateških komunikacijskih ciljev v klubu formalno ne opredeljujejo, tako da posebnih usklajevanj med predstavnikom za odnose z javnostmi in vodilnimi strukturami kluba ni. »O tem, na kakšen način bomo posamezni deležniški skupini določeno stvar sporočili, ji kaj pojasnili in razložili, se v glavnem odločam sam, pri čemer me vselej vodi želja, da bi bil klub z vsemi deležniki dolgoročno v dobrih odnosih, da bi bile različne javnosti naš zaveznik in ne nasprotnik ali celo sovražnik« (Krmavnar, 2008). Krmavnar (2008) komuniciranje NK Domžale kljub vsemu označuje za integrirano, saj meni, da mora biti kljub uporabi različnih

komunikacijskih orodij vselej jasno vidna neka rdeča nit, celostna komunikacijska podoba kluba, ki je nikakor ne gre iz dneva v dan spreminjati in prepuščati naključju. »V svojem komuniciranju z javnostmi vselej pazimo na to, da naše komunikacijske aktivnosti ves čas izžarevajo dejstvo, da smo eden najbolje organiziranih nogometnih klubov v državi, da gre za resno sredino, ki je rezultatsko, organizacijsko in človeško v samem vrhu domačega nogometnega prostora.«

Pred časom se je s strani nekaterih domačih medijev vsul plaz kritik na račun NK Domžale, saj so se v klubu po novem letu odločili, da igralcem in trenerjem prepovedo dajanje uradnih izjav po telefonu, mnenja igralskega in strokovnega kadra je tako po novem moč posneti ob koncu treningov, po vsaki tekmi in na četrtkovih novinarskih konferencah, pri čemer je obisk na treningu ali posebne zahteve medijev po pogovorih s posameznimi člani kluba potrebno predhodno najaviti v klubske PR službi. Edini slovenski športni dnevnik je ob tem pisal celo o kršitvi enega izmed členov ustave, ki govori o svobodnem izražanju mnenj in svobodnem nastopanju v sredstvih javnega obveščanja. V NK Domžale so se »zaradi nekaterih slabih izkušenj iz preteklosti« (Krmavnar, 2008) odločili, da na obtožbe ne bodo odgovarjali.

6.7 ANALIZA ELEMENTOV TRŽNE ZNAMKE NK DOMŽALE

6.7.1 IME

Uporaba zemljepisnega lastnega imena kraja, v katerem je bil klub ustanovljen, v imenu nogometne tržne znamke nikakor ni redka in se je, kot smo videli na primeru FC Barcelone, poslužujejo tudi najbolj uspešni klubi v Evropi in drugod po svetu. V primeru NK Domžale v slovenskem merilu že sama Občina Domžale nase veže številne pozitivne asociacije, saj gre za izrazito podjetniško naravnano okolje, ki po svoji poslovni inovativnosti, prodornosti in pogumu gotovo izstopa iz slovenskega povprečja, poleg tega se v Občini Domžale nahaja tudi najbolj slavni botanični vrt v Sloveniji - Arboretum Volčji Potok. Kar zadeva nogometno dimenzijo imena NK Domžale, je potrebno omeniti, da klub takšno ime nosi vse od leta 1938, da se je klub prav pod tem imenom uveljavil kot stabilen član prve nogometne lige, pod tem imenom uveljavil enega najbolj prepoznavnih nogometnih trenerjev v državi, osvojil svoj prvi naslov državnih prvakov, prvič zaigral v evropskem pokalu, izpeljal prve milijonske prestopne mladih domačih igralcev v tujino in uveljavil napadalno nogometno filozofijo, po zaslugi katere NK Domžale v zadnjih letih dosega največje število zadetkov v ligi.

6.7.2 SIMBOL, LOGOTIP IN BARVNA KOMBINACIJA

Slika 6.2: Simbol NK Domžale



Vir: Internet 12.

Razlaga simbola: Simbol NK Domžale (Slika 6.2) vsebuje letnico ustanovitve kluba, poleg tega rumeno-modra barvna kombinacija kaže na pripadnost mestu Domžale, katerega občinski grb in zastava sta prav tako v rumeno-modri barvni kombinaciji. Gre za klubske barvi, ki se pojavljata na športni opreми tako na domačih, kot tudi na gostujočih tekmah. V sredini vidimo stilizirano nogometno igrišče, veliko črko D, kot začetnico imena mesta in kluba, ter zvezdi na njeni levi in desni strani.

Razlaga logotipa: Logotip, ki ga najdemo na samem vrhu klubskega simbola, posnema nekoliko arhaični slog, stroge linije in rahlo podaljšane krake posameznih črk pa lahko razumemo kot prisodobno organizacijske trdnosti in urejenosti NK Domžale, pa tudi kot navezavo na dejstvo, da gre za enega najstarejših klubov v elitnem razredu domačega nogometa. Velika tiskana črka D je izpisana v enakem slogu.

Razlaga barvne kombinacije: Omenili smo že, da gre pri rumeno-modri barvni kombinaciji za barve občine in tradicionalne klubske barve. Toda, kaj ti barvi pomenita sami po sebi? Trstenjak (1996: 410) modro barvo označuje za barvo globokega ledu, ki jo čustveno povezujemo s hladno daljino prostora in njegove neskončnosti. Modra naj bi vplivala na razum na način, na katerega rdeča vpliva na čustva. Rumena je najsvetlejša med vsemi barvami, je barva sonca, izraz bleska in živahnosti.

Komentar: Simbol bi bil po mojem mnenju potreben prenove, saj uporabljene oblike in barve poleg zgoraj opisane funkcije ne izražajo ničesar posebnega, drugačnega oziroma takšnega, kar bi lahko povezali z vizijo in poslanstvom kluba. Poleg tega velika črka D pretirano spominja na simbole številnih nogometnih klubov, ki nosijo ime Dinamo (Zagreb, Kijev, Dresden, ...). Zvezde se v simbolih nogometnih klubov uporabljajo skoraj izključno za označevanje števila domačih prvenstvenih lovorik, pri čemer je potrebno omeniti, da ima NK Domžale zaenkrat le en naslov slovenskega prvaka, kar pomeni, da so zvezde v simbolu

uporabili izključno iz stilskih vzrokov, kar prav tako kot diamantni obliki nad in pod nogometnim igriščem, ne doseže pravega učinka. Dejstvo, da NK Domžale sodi v družbo najstarejših slovenskih nogometnih klubov, kliče po navezavi na bogato preteklost kluba, morda neke vrste kreativno izpeljanko iz prvotnega klubskega simbola - klobase, s katero so bili igralci za svoje delo 'plačani' v prvem obdobju po ustanovitvi. Poleg tega bi moral simbol v skladu z usmerjenostjo kluba v vzgojo in trženje mladih domačih igralcev vključevati tudi simbol mladosti, najbolje tulipan, zaščitni znak Arboretuma Volčji Potok, ki bi se tako navezoval na mladost, inovativnost in pogum domžalskega gospodarstva, na glavno občinsko znamenitost in na športno filozofijo kluba, ki je prav tako izrazito povezana z mladostjo. Ohranita se rumeno-modra barvna kombinacija, ki ima že sama po sebi pozitivne konotacije - svetovljanski in razumniški duh modre ter lesk in igrivost rumene barve, letnica ustanovitve, medtem ko bi bilo potrebno črko D kar se da inovativno stilizirati, da bi se razlikovala od simbolov že omenjenih klubov ter ponudila futuristični kontrast osrednjemu logotipu, ki s svojimi klasičnimi potezami vzbuja asociacije povezane s preteklostjo.

6.7.3 SLOGAN

Razlaga slogana: NK Domžale so v pretekli sezoni, ko je klub odkrito napadel naslov državnih prvakov, sponzorje in gledalce nagovarjali s sloganom »Skupaj na vrh«, ki se je pojavil na osrednjem delu dresov, medtem ko v letošnji sezoni sponzorje aktualnih državnih prvakov iz klubskih materialov nagovarja slogan »Skupaj na vrhu«. Gre za nekakšen motivacijski klic obstoječim in novim vlagateljem, pa tudi domačemu občinstvu, saj ima NK Domžale z obiskom na tekmah kljub uspehim še naprej precejšnje težave.

Komentar: Opisana slogana sta pretirano kratkoročna, saj sta kot motivacijski gesli uporabna zgolj v obdobju, ko se klub uveljavlja v slovenskem nogometnem prostoru in pri tem preboleva različne 'otroške bolezni'. Potrebno je poiskati slogan, ki bo dejansko le še podkrepil filozofijo, zajeto v imenu in simbolu kluba, torej na najboljši možni način sporočil vizijo in vrednote organizacije. Predlagam slogan »Nogomet, ki pomlajuje« na dresih za domače tekme in različico »Ostanite mladi z nami« za gostujoča srečanja, s čimer bi na kratek in enostaven način izpostavili dejstvo, da ima NK Domžale eno najmlajših ekip v prvi ligi, da klub dosega izjemne rezultate v mlajših kategorijah in nadarjenim mladim igralcem zlahka ponuja priložnost za hitro uveljavitev v profesionalnem nogometu. Slogan bi lepo dopolnil predlagane spremembe v simbolu kluba.

6.7.4 UGOTOVITVE

Medtem ko ima ime tržne znamke NK Domžale določen pomen, vrednost in prepoznavnost tako na ravni slovenskih občin, kot tudi na domačem in delno mednarodnem nogometnem tržišču, in ga zato ne bi bilo smiselno koreniteje spreminjati, so klubske simbol, slogan, delno pa tudi logotip, potrebni določene osvežitve, da bi se klub prek elementov svoje tržne znamke na eni strani bolj približal svojim koreninam in bogati zgodovini ter na drugi strani sodobni nogometni filozofiji, povezani z mladostjo, odprtostjo, inovativnostjo, pogumom in borbenostjo. S tem bi klub na ravni elementov tržne znamke gotovo postal bistveno bolj prepoznaven.

6.8 PREVERJANJE TEZ

T1: NK Domžale se bo v prihodnjih letih brez občutnega povečanja trženjskega izkupička le stežka izognil poslovnim izgubam ali občutnemu krčenju proračuna.

Dejansko stanje: Izračuni v podpoglavju o financiranju kluba kažejo, da bi se NK Domžale ob koncu poslovnega leta 2006 brez za slovenske razmere zelo visokega izkupička od prodaje igralcev (1.001.500 EUR) znašle v precejšnji izgubi v višini 943.790 EUR. Ker je tako visok izplen iz prodaje igrancev dolgoročno zelo negotov in ga je v majhnih okoljih z močno omejeno bazo talentov iz leta v leto nemogoče ponavljati ali celo občutno izboljševati, mora NK Domžale svoje napore usmeriti v občutno povečevanje tiste dohodkovne postavke, na katero športna organizacija nedvomno lahko najbolj vpliva - prihodki iz naslova trženja.

Teza je potrjena.

T2: Kljub temu, da so državni prvaki najeli osebo, odgovorno za upravljanje odnosov z javnostmi in marketing, celostna komunikacijska strategija kluba ni jasno opredeljena.

Dejansko stanje: Prisotnost jasno načrtane komunikacijske strategije se v tržnem komuniciranju najbolj jasno pokaže v načinu izvajanja programa odnosov z javnostmi. V empiričnem delu diplomske naloge smo izvedeli, da strateških komunikacijskih ciljev v klubu sploh ne opredeljujejo, in zato tudi ne prihaja do usklajevanja komunikacijskih aktivnosti med

različnimi strukturami kluba. Predstavniki za odnose z javnostmi vodstvu kluba ne svetuje o tem, kako v določenem trenutku nastopiti v medijih, pred srečanji z novinarji ne oblikuje seznama možnih vprašanj in ustreznih odgovorov, organizacija različnih internih dogodkov pa je prepuščena direktorju kluba, brez posebnih usmeritev s strani klubskega PR. Protokol kriznega komuniciranja ni jasen, saj se v klubu občasno odločijo za obširna pojasnila medijem, medtem ko se drugič zavijejo v molk.

Teza je potrjena.

6.9 ZAKLJUČEK

Ob koncu študije primera se samo po sebi ponuja vprašanje, ki ga problematizira že sam naslov diplomskega dela. Je NK Domžale prepoznavna tržna znamka slovenskega nogometa? Poglejmo, kaj pravijo dejstva. Eden od temeljnih predpogojev za gradnjo prepoznavne tržne znamke je v sodobni trženjski stroki integracija tržnega komuniciranja, ki bo sposobno prek najrazličnejših komunikacijskih kanalov posredovati konsistentna sporočila o identiteti, osebnosti in imidžu tržne znamke. V teoretičnem delu diplomske naloge smo povedali, da je ena izmed poglobitvenih lastnosti integrirane tržne komunikacije odprava nasprotij med sporočili, ki prihajajo iz organizacije, saj konsistentnost pomeni večji končni vtis na prejemnika sporočila.

V NK Domžale so nam povedali, da v svojem komuniciranju z javnostmi vselej poudarjajo rezultatske uspehe, za slovenske razmere tudi organizacijsko in poslovno odličnost, najboljše pogoje za strokovno delo in vrhunski odnos med člani organizacije. Potem pa v športnem dnevniku Ekipa (11. april 2008, str. 32) prvi mož stroke Slaviša Stojanovič enemu izmed obiskovalcev spletne klepetalnice omenjenega časnika na vprašanje o tem, ali se spogleduje tudi z drugimi slovenskimi klubi, odgovori: »Pogodba z Domžalami me veže do leta 2010 [...] Kar zadeva Muro, bi rade volje postal njen trener, saj je Prekmurje polno izjemnih talentov [...] Tudi treniranje Maribora bi zame pomenilo velik izziv, in če bi od vijoličastih

prišla ponudba, bi se verjetno zelo hitro odločil.« Bralec lahko dobi vtis, da želi strateg NK Domžale iz 'najbolj uspešnega in najbolje organiziranega kluba v državi' pobegniti, kar je mogoče hitro. Gre za izjavo, ki v popolnosti negira sporočilo, ki ga NK Domžale želi posredovati javnostim. Na tem mestu lahko še enkrat ugotovimo, kako pomembno je za organizacijo proaktivno vodenje odnosov z javnostmi, z jasno načrtano komunikacijsko strategijo, ki vključuje tudi svetovanje upravi kluba, strokovnemu vodstvu in celotnemu igralskemu kadru. Tudi, če gre za še tako spretno govorce, jim je potrebno jasno povedati, kaj je v medijskem nastopu zaželeno in kaj v nobenem primeru ne pride v poštev. Omejevanje svobode govora in javnega nastopanja? Nikakor. Če država z zakonodajo omejuje sovražni govor, mora komunikacijske šume na ustrezen način zamejiti tudi športna organizacija, najbolje že v samem začetku z ustreznimi členi v pogodbah o delovnem razmerju. Odgovorov, zakaj takšnega svetovanja v NK Domžale ni, je gotovo lahko več. V kolikor gre za odklonilen odnos različnih struktur do tega, da bi jih klubski PR pripravljali za nastopanje v medijih, gre lahko bodisi za moteče delovanje ustaljenih klubskih struktur ali za oddelčne spopade egov. V kolikor klubski PR meni, da bi bilo takšno svetovanje praktično težko izvedljivo, pa za klasični primer domneve o pretirani zahtevnosti koordinacije. Vse naštetu spada med tipične ovire na poti k integraciji tržnega komuniciranja.

Tržna znamka bo postala resnično prepoznavna le, če njeni impulzi potujejo prek čim večjega števila komunikacijskih kanalov, torej mora biti tudi nabor uporabljenih orodij tržnega komuniciranja kar najbolj širok. Kot smo lahko videli, NK Domžale v tem trenutku bolj ali manj učinkovito upravljajo le s sponzorstvi, oglaševanjem in odnosi z javnostmi, sam pa bi jim svetoval razširitev programa trženja vsaj še na pospeševanje prodaje s posebnimi popusti, simboličnimi darili in nagradami za nakupovanje vstopnic in licenčnih izdelkov prek spletne strani kluba, na neposredno trženje, ki bi ga bilo najbolje izvajati z oblikovanjem elektronskih in distribucijo tiskanih brošur, v katerih bi širše domžalsko področje seznanjali s prednostmi, ki jih prinaša vpis mladih v selekcije NK Domžale in jih obveščali o tem, zakaj je lahko obisk tekem NK Domžale dogodek, ki obiskovalcem ponuja dodano vrednost. Zelo resno bi morali razmisliti tudi o prisotnosti na specializiranih športnih sejmih, saj so slednji idealna priložnost za prijeten osebni stik s 'potrošniki' ali poslovnimi partnerji, poleg tega pa vsebujejo element osebne vpletenosti obiskovalcev, o kateri Kline (v Ule in Kline 1996: 223) zapiše: »Stopnja osebne vpletenosti je najpomembnejši dejavnik za vzpostavitev določene oblike sprejemanja odločitve [...] Stopnja, v kateri je vpletenost prisotna, vpliva na potrošnikova prizadevanja za zmanjšanje tveganja in maksimiranje koristi od nakupa ter uporabe izdelka.« Prisotnost na

sejmu ni nujno tudi nov visok strošek, saj hkrati predstavlja razširitev oglasnega prostora, namenjega pokroviteljem.

Razpoložljiv oglasni prostor bi nedvomno lahko bistveno povečali tudi z uporabo nekoliko zahtevnejših spletnih in drugih tehnoloških orodij. Na spletni strani bi lahko delovala tako imenovana spletna televizija kluba, kar ob vse nižjih cenah digitalnih kamer in izjemno prijaznih programih za montažo ne zahteva velikih stroškov ali številnega kadra, ki bi tovrstne vsebine pripravljali. NK Domžale na spletni strani trenutno ponujajo tekstovno spremljanje tekem v živo, ki bi ga lahko nadgradili tako, da bi začetni enajsterici namesto v tabelah izrisovali kar na virtualni zelenici, ki bi bila lahko - prav tako kot prava - obkrožena z oglasi pokroviteljev. Namestitev svetlobnih mešalcev na glavno tribuno bi na večernih tekmah omogočala predvajanje svetlobnih oglasov na sami igralni površini, nakup najgostejših mrež pa tiskanje logotipov na mrežah obeh golov.

Ko govorimo o širitvi storitev, ki bi jih NK Domžale lahko ponudil pokroviteljem, moramo spregovoriti tudi o trženju posameznih igralcev v promocijske namene. Ob pregledovanju obstoječih pokroviteljev kluba, mi je na misel prišlo kar nekaj konkretnih primerov. Igralec z najvišjim odstotkom dobljenih zračnih dvobojev, bi lahko nastopal v promocijskih aktivnostih Adrie Airways, prvi vratar v trženjskih aktivnostih banke NLB, saj se v nogometu pogosto uporabljena fraza »vratar je zaklenil vrata« kot metafora nedvomno lahko uporabi tudi za upravljanje z denarjem, igralec z največ pretečenimi kilometri pa bi s svojo »dobro pokritostjo« lahko predstavljal mobilnega operaterja Mobitel. Na ta način lahko klub realizira tudi idejo so-trženja, saj lahko najhitrejši igralec in kapetan NK Domžale, kot prispevka za hitrost in zanesljivost, nastopata v skupnih promocijskih aktivnostih pokroviteljev, kot sta AC Lovše in Zavarovalnica Triglav. Tako bi lahko posamezni igralci tudi v primeru, da klub še naprej ne bi imel generalnega pokrovitelja, na svojih dresih lahko nosili logotipe omenjenih in bi iz naslova nastopanja v promocijskih akcijah lahko bil pokrit del njihovih fiksnih ali variabilnih mesečnih zaslužkov.

Ker v tem trenutku v trženju NK Domžale ni opaziti zadovoljive doslednosti, kar zadeva integracijo, ker je premalo tudi inoviranja in posledično ustvarjanja dodane vrednosti, ustrezne komunikacijske podpore in pripravljenosti za korenite strukturne spremembe, domžalski klub v tem trenutku le težko označimo za prepoznavno tržno znamko, kljub temu, da uspehi na igrišču ponujajo nadvse primerno izhodišče za to, da bi v prihodnosti temu bilo tako. Ob prebiranju zaključka, bi lahko predstavniki NK Domžale dobili vtis, da je vse, kar

počnejo napačno. Še zdaleč ne, vendar je po mojem mnenju poslanstvo takšnega diplomskega dela predvsem opozarjati na napake in ne toliko prikimavati tistemu, kar že zdaj deluje zadovoljivo. Tisto, kar diplomskemu delu daje resnično praktično vrednost, je namreč odgovor na vprašanje, kaj bi lahko bilo, in ne opisovanje tistega, kar je v tem trenutku.

In ko rezultatov ni? Takrat bi moralo posameznemu klubu na področju trženja pomagati vodstvo tekmovanja, torej Združenje klubov 1.SNL. Strategijo enega samega generalnega sponzorja domačih tekmovanj bi veljalo nadgraditi s strukturno močno sponzorsko skupino, nekakšnim generalnim sponzorskim poolom največjih, najuspešnejših in najbolj uglednih domačih gospodarskih akterjev. Združenje klubov 1. SNL bi moralo zaposliti in vzgojiti dinamičen trženjski kader, ki bi bil podjetja, kot so Krka, Lek, Istrabenz, Petrol, Mercator in drugi veliki akterji sposoben prepričati v to, da njihovi sponzorski vložki, že zaradi tega, ker s svojo dejavnostjo pokrivajo celotno slovensko tržišče, ne morejo in ne smejo biti lokalno koncentrirani. Denarni izkupiček, bi bil v primeru takšnega generalnega so-trženja domačih ligaških in pokalnih tekmovanj nedvomno veliko večji, tako pridobljena sredstva pa bi se razdelila vsem klubom prve slovenske nogometne lige, in sicer sorazmerno z rezultati v določenem časovnem obdobju. Moj predlog je, da bi se pri delitvi trženjskega kolača upoštevali rezultati zadnjih treh sezon, saj se mi to obdobje zdi ravno prav dolgo, da lahko tudi najuspešnejši klubi nekoliko bolj mirno preživijo eno ali dve manj uspešni sezoni, in ravno prav kratko, da ne deluje kot zaviralni dejavnik oziroma uspavalno sredstvo, ki omogoča počitek na zaprašenih lovorikah in ustvarja škodljive monopole.

Podobna praksa se je na primeru evropske lige prvakov, kjer so vsi sponzorji prisotni na panojih vseh tekem, že izkazala za nadvse uspešno, saj je tekmovanje na ta način zbralo »precej več denarja, kot pred tem sodelujoči klubi skupaj« (Ambrožič v Sponzorska pogodba, 1996: 58). Omenjenih največjih gospodarskih akterjev v takšno obliko sodelovanja pravzaprav ne bi smelo biti težko prepričati, saj bi jim spretni strokovnjaki za trženje poleg omenjenih strogo ekonomskih podatkov gotovo hitro postregli tudi z argumentom, da je tisti pokrovitelj, ki vlaga v tekmovanje kot celoto in svoje trženjske aktivnosti izvaja po vseh slovenskih prvoligaških prizoriščih, vedno tudi ali predvsem sponzor zmagovalca. Le kdo si ne želi imidža večnega zmagovalca?

7. SKLEP

»Prihodnost pripada tistim, ki verjamejo v lepoto svojih sanj.«

Eleanor Roosevelt (1884–1962)

V prvem poglavju teoretičnega dela diplomske naloge sem predstavil nekakšno malo abecedo trženja, brez katere nadaljna vsebinska gradacija diplomskega dela nikakor ne bi bila mogoča. V tem poglavju najdemo predstavitev najrazličnejših temeljnih definicij pojma trženja številnih znanih avtorjev, natančnejši vpogled v dva različna koncepta trženjskega spleta, pri čemer je osnovni 4P model značilen za trženje v proizvodnih dejavnostih, medtem ko je model 7P, ki osnovnega nadgrajuje z elementi ljudi, vpletenih v trženjske procese, procesiranjem in tako imenovanimi fizičnimi dokazi, primeren za preučevanje trženja v storitveno naravnanih organizacijah. Spoznali smo tudi promocijski splet oziroma splet tržne komunikacije, torej dobili odgovor na to, katera komunikacijska orodja so praktiku na področju tržnega komuniciranja sploh na voljo, ter pri tem opredelili razliko med osebnim tržnim komuniciranjem in množično tržno komunikacijo, ki se odvija prek množičnih tiskanih in elektronskih medijev.

V drugem teoretičnem poglavju sledi obširna predstavitev sodobnega koncepta integrirane tržne komunikacije, ki ima v zadnjih petnajstih letih izjemen vpliv na trženjsko prakso po vsem svetu. Za začetek smo si ogledali nekaj najbolj znanih in odmevnih definicij tega nadvse uspešnega koncepta, njegove ključne prednosti v primerjavi s klasičnim pristopom k trženju in glavne zunanje dejavnike oziroma trende, ki so pogojevali in še vedno pogojujejo skokovit vzpon koncepta integracije. Proces integracije smo v nadaljevanju predstavili še skozi številne različne ravni, na katerih lahko v organizaciji do integracije prihaja. Tako kot za klasični

pristop k trženju in trženjski komunikaciji, je tudi za integriranega značilno natančno načrtovanje, sestavljeno iz različnih razvojnih faz, ki smo jih podrobneje spoznali v enem izmed podpoglavij. Pri uspešni implementaciji integriranega pristopa k trženjski komunikaciji ima nadvse pomembno vlogo tudi sama organizacijska struktura, saj smo ob koncu poglavja o konceptu integracije videli, da daleč največje število različnih dejavnikov, ki se integraciji upirajo ali pa jo bistveno otežujejo, izhaja prav iz neustreznega strukturnega ustroja organizacije.

Tretje teoretično poglavje prinaša podrobno teoretsko umestitev koncepta tržne znamke, okoli katerega se pričujoče diplomsko delo na tak ali drugačen način nenehno vrti. Raznolikim definicijam samega strokovnega termina sledi opredelitev tistega, s čimer tržna znamka pravzaprav najbolj usodno vpliva na slehernega med potrošniki. Gre za osebnost, imidž in identiteto tržne znamke, za nekakšne možgane, srce in dušo tržne znamke, ki jih je potrebno zasnovati tako, da se bodo potrošniki z njimi dolgoročno poistovetili. Teorija ponuja tudi odgovore na vprašanja o tem, kako ponovno oživiti ali zgolj učinkovito nadgraditi že obstoječo tržno znamko, ki se je znašla v fazi zatona, opisuje pa tudi uspešno tržno znamko, torej tržno znamko, kot bi morala biti, da bi ji poleg sedanjosti pripadla tudi prihodnost.

V zadnjem poglavju teoretičnega dela diplomske naloge izpostavljam nekatere posebnosti trženja v športu, natančneje v nogometu. Poseben je gotovo odnos med športom in množičnimi mediji. V kolikor športna organizacija z lastnimi trženjskimi naporimi uspe izkoristiti dejstvo, da šport televiziji zaradi svoje pregovorno visoke gledanosti in odmevnosti prinaša zavidljive ratinge in posledično tudi lep izkupiček z naslova prodaje oglasnega prostora, dobimo situacijo, v kateri veliko dobita obe vpleteni strani. To nenazadnje dokazuje še eden izmed fenomenov športa, tako imenovane medijske pravice. Pomembno tržno nišo lahko predstavlja trženje nogometne infrastrukture ali prodaja licenčnih izdelkov športne organizacije, torej tako imenovani merchandising. Koncept so-trženja v tem poglavju predstavljam kot trženjsko nišo ekonomsko in kadrovsko skromnejših okolij, kakršno je tudi slovensko. Sledi še podpoglavje o elementih tržne znamke za gradnjo njene vrednosti.

V praktičnem delu diplomske naloge podrobneje spoznamo zgodovino, organiziranost in kadrovsko strukturo, financiranje, vizijo in poslanstvo, dolgoročne cilje in strateške usmeritve, aktivnosti na področju trženja oziroma tržnega komuniranja NK Domžale ter dobimo natančen vpogled v elemente tržne znamke NK Domžale. V zaključku na podlagi vsega že naštetega sledi povzetek glavnih ugotovitev in oblikovanje idealnega modela trženja

najuspešnejšega domačega nogometnega kolektiva, tako v obdobju največjih rezultatskih uspehov, kot tudi takrat, ko teh ni. Obe tezi, ki smo ju postavili že v samem uvodu diplomskega dela, na podlagi ugotovitev, izpeljanih iz študije primera, lahko potrdimo, pri čemer argumente za njuno podrditev najdemo tako v razdelku 'preverjanje tez', kot tudi v samem zaključku empiričnega dela naloge.

8. LITERATURA IN VIRI

8.1 SEZNAM LITERATURE

1. Aaker, David A. (1991): *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
2. Aaker, David A. (1996): *Building strong brands*. New York: The Free Press.
3. Aaker, Jennifer (1997): Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research* 34 (August), 347–357.
4. Bednarik, Jakob (1999): *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
5. Beigbeder, Frederic (2004): *2.999 SIT*. Ljubljana: Vale - Novak
6. Booms, B. H. in M. J. Bitner (1981): Marketing strategies and organization structures for service firms. V J. H. Donnelly in W. R. George (ur.): *Marketing of Services*, 47–52. Chicago: American Marketing Association.
7. Burnett, J. in S. E. Moriarty (1998): *Introduction to marketing communication: an integrated approach*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, London: Prentice Hall International.
8. Desbordes, Michel, ur. (2007): *Marketing and football: an international perspective*. Oxford: Elsevier, Butterworth - Heinemann.
9. Doupona Topič, M. in K. Petrović (2000): *Šport in družba: sociološki vidiki*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
10. Drucker, Peter F. (1989): *The practice of management*. Jordan Hill, Oxford: Heinemann Professional Publishing.

11. Duncan, T. in S. E. Moriarty (1997): *Driving brand value: using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. New York: McGraw-Hill.
12. Duncan, Tom (2005): *Principles of advertising and IMC*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
13. Fill, Chris (1999): *Marketing communications: contexts, contents and strategies*. London: Prentice Hall Europe.
14. Hammer, M. in J. Champy (1993): *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
15. Hart, S. in J. Murphy, ur. (1998): *Brands: the new wealth creators*. Basingstoke, London: Macmillan: Interbrand.
16. Hutton, J. G. in F. J. Mulhern (2002): *Marketing communications: integrated theory, strategy and tactics*. New Jersey: Pentagram Publishing.
17. Iacobucci, D. in B. Calder, ur. (2003): *Kellogg on Integrated Marketing*. Hoboken: Wiley.
18. Keller, Kevin Lane (2003): *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
19. Kitchen, Philip, ur. (1997): *Public relations: principles and practice*. London: International Thomson Business Press.
20. Korelc, T., M. Musulin in S. Vidmar (2006): *Moč blagovne znamke: kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko*. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
21. Kotler, P. in G. Armstrong (1990): *Marketing: An introduction*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
22. Milovanovič, Ivo (2003): *Odnosi z javnostmi in informiranje v športu*. Ljubljana: Mednarodna športna zveza Alpe Adria.
23. Pelsmacker, P. de, M. Geuens in J. van den Bergh (2004): *Marketing communications: a European perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
24. Perovič, T. in Š. Šipek (1998): *TV novice*. Ljubljana: Študentska organizacija univerze, Študentska založba.

25. Retar, Iztok (1992): *Športni marketing ali kako tržiti šport*. Koper: Polo.
26. Retar, Iztok (2006): *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Založba Annales.
27. Roman, K. in J. Maas (1995): *Kako oglaševati*. Radovljica: Euroshop.
28. *Seminar Sponzorska pogodba v športu* (1996). Ljubljana: OKS-ZŠZ, 12.12.
29. Sirgy, M. Joseph (1998): *Integrated marketing communications: a systems approach*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
30. Smith, P. R., C. Berry in A. Pulford (1999): *Strategic marketing communications: new ways to build and integrate communications*. London: Kogan Page.
31. Trstenjak, Anton (1996): *Psihologija barv*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno.
32. Ule, M. in M. Kline (1996): *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Vasle, Juan (2002): *Fuzbal, tango in polka*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
34. Wells, W., J. Burnett in S. E. Moriarty (1998): *Advertising: principles & practice*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice-Hall International.
35. Young, D. J. (2006): *Foundations of business communication: an integrative approach*. New York, London: McGraw-Hill.

8.2 SEZNAM VIROV

36. *Bilanca stanja ter izkaz poslovnega izida* (2006). Domžale: NK Domžale, 31.12.
37. Internet 1: CSL Cartoonstock (2008): *Business Plan Cartoons*. Dostopno na http://www.cartoonstock.com/directory/b/business_plan.asp (15. januar 2008).
38. Internet 2: Center za razvoj novih izdelkov (2006): *Analiza deležnikov*. Dostopno na <http://www.rni.si/?CID=77&K=4&PHPSESSID=d8pka4pct4v4k7ce5f18n0rvu0> (16. januar 2008).

39. Internet 3: Palo Alto Software, Inc. (1996): *Business Terms*. Dostopno na <http://articles.bplans.com/index.php/business-term-glossary/business-terms-b-brand> (24. januar 2008).
40. Internet 4: Iowa State University (2008): *Building Your Brand with Brand Line Extensions*. Dostopno na <http://www.extension.iastate.edu/AGDM/wholefarm/pdf/c5-52.pdf> (29. januar 2008).
41. Internet 5: Nogometna zveza Slovenije (2006): *Merchandising - licenčni izdelki*. Dostopno na <http://www.nzs.si/index.php?pgii=127> (3. februar 2008).
42. Internet 6: Nogometni klub Domžale (2008): *Zgodovina*. Dostopno na http://www.nkdomzale.si/index.php?option=com_content&task=category§ionid=7&id=48&Itemid=30 (10. marec 2008).
43. Internet 7: Bowman Gilfillan Attorneys (2007): *What defines a good brand name?*. Dostopno na <http://www.bowman.co.za/LawArticles/Law-Article.asp?id=-1857874742> (9. maj 2008).
44. Internet 8: Improbable Soccer (2006): *Football crests 101, The Syllabus*. Dostopno na <http://improbablesoccer.com/?p=7> (9. maj 2008).
45. Internet 9: FC Barcelona (1999): *The crest*. Dostopno na <http://www.fcbarcelona.com/web/english/club/historia/simbols/escut.html> (14. maj 2008).
46. Internet 10: Branding Strategy Insider (2008): *The Language of Branding: 'Brand Equity'*. Dostopno na http://www.brandingstrategyinsider.com/brand_equity/index.html (9. maj 2008).
47. Internet 11: PR Newswire Europe Ltd. (2008): *Real Madrid is Football Club With Highest Brand Value in Europe*. Dostopno na <http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=207802> (9. maj 2008).
48. Internet 12: Nogometni klub Domžale (2008): *Logotip*. Dostopno na http://www.nkdomzale.si/index.php?option=com_content&task=view&id=403&Itemid=30 (14. maj 2008).
49. Internet 13: Nogometni klub Domžale (2008): *Kadeti prvi, mladinci drugi*. Dostopno na http://www.nkdomzale.si/index.php?option=com_content&task=view&id=78&Itemid=38 (12. marec 2008).
50. Intervju z Grego Krmavnarjem, vodjo PR službe NK Domžale. Ljubljana, 13.3.2008.
51. Intervju s Stanetom Oražmom, predsednikom NK Domžale. Ljubljana, 19.2. in 7.3. 2008.
52. Kline, M. in T. Berus (2002a): Podjetje = blagovna znamka. *Podjetnik* 11(2), 24–27.

53. Kline, M. in T. Berus (2002b): Vzpon korporacijskih znamk. *MM - Marketing Magazin* 22(5), 30.
54. Pejčič, Lucijan (2008): »Med Olimpijo in lasmi je izbral slednje«. *Ekipa*, 11.4., 32.
55. *Poročilo o izvedenih promocijskih storitvah za Zavarovalnico Triglav, d.d.* (2007). Domžale: NK Domžale, 3.12.
56. *Seznam licenčne dokumentacije - administrativno-kadrovski kriteriji* (2007/2008). Domžale: NK Domžale.
57. *Splošna ponudba za sponzorje NK Domžale* (2007/2008). Domžale: NK Domžale.
58. *Statut NK Domžale* (1997). Domžale: NK Domžale, Maj.

9. SEZNAM TABEL IN SLIK

9.1 TABELE

Tabela 3.1: Temeljne razlike med klasičnim in integriranim tržnim komuniciranjem	14
Tabela 3.2: Nekatere deležniške skupine	20
Tabela 4.1: Štiri sestavine premoženja tržne znamke ter iz njih izhajajoče prednosti in koristi	34
Tabela 6.1: Splošna ponudba za sponzorje NK Domžale	66

9.2 SLIKE

Slika 3.1: Ideja integriranega tržnega komuniciranja	15
Slika 3.2: Pomen strateškega načrtovanja	19
Slika 3.3: Koraki v procesu trženjskega načrtovanja	22
Slika 3.4: Ovire v procesu integracije	26
Slika 4.1: Glavne ravni, na katerih se odraža identiteta tržne znamke	32
Slika 4.2: Lastnosti uspešne tržne znamke	37
Slika 5.1.: Simbol nogometnega kluba FC Barcelona	53
Slika 6.1: Struktura prihodkov NK Domžale za leto 2006	63
Slika 6.2: Simbol NK Domžale	69

10. PRILOGE

PRILOGA A: INTERVJU S STANETOM ORAŽMOM, PREDSEDNIKOM NK DOMŽALE

Gospod Oražem, za začetek splošno vprašanje. Kakšni so cilji in dolgoročne strateške usmeritve NK Domžale?

Čim večjemu številu otrok in mladostnikov želimo ponuditi možnost aktivnega ukvarjanja s športom, najboljšim med njimi pa tudi možnost, da šport oziroma nogomet postane njihov poklic. Organizirati želimo čim večje število vrhunskih prireditev za obiskovalce iz bližnjih, pa tudi bolj oddaljenih krajev, naša naloga pa je v prvi vrsti vzgoja nogometašev v športnem in osebnostnem smislu ter uspešno trženje najboljših med njimi v obojestransko korist in v korist slovenskega nogometa. Kar zadeva rezultate, bomo člansko moštvo poizkušali na dolgi rok obdržati med vodilnimi v najelitnejšem rangi domačega tekmovanja (1. do 4. mesto), pri čemer bomo stremeli k temu, da bi si z uspehi v domačih tekmovanjih klub zagotovil tudi vsakoletne nastope v evropskih klubskih tekmovanjih.

Morda velja kot nekakšno zanimivost omeniti 39. člen klubskega statuta, v katerem smo že leta 1997 prevedeli nekatere pridobitne dejavnosti kluba, in sicer reklamne storitve, organizacijo prireditev, izvajanje vzdrževalnih del ter gostinske dejavnosti, kljub temu, da vseh naštetih takrat še nismo udeleževali v praksi.

Kako si v NK Domžale razdelite operativno oziroma administrativno delo?

Poleg klasične delitve nalog, glede na opredelitve posameznih organov v klubskem statutu, večino operativnega dela opravi tako imenovana uprava kluba (športni direktor, finančni direktor, vodja ekonomsko-tehničnega področja, poslovna sekretarka ter sodelavec za področje odnosov z javnostmi in marketinga, op.a.), ki deluje kot klasična uprava gospodarske družbe.

Kje vidite poglobitveni problem trženja v slovenskem nogometu? Kako ocenjujete prispevek domačega gospodarstva?

V pretiranem lokalpatriotizmu, če temu sploh lahko tako rečemo. Takšna podjetja, kot so Krka, Lek, Pivovarna Laško, Mercator ali denimo Istrabenz se pri sponzoriranju športa ne bi smela omejevati z lokalnim okoljem, torej z regijo, v kateri stoji sedež družbe. Krka preprosto ne more reči, odgovorni smo samo do Dolenjske. To so podjetja nacionalnega pomena, zato bi se morala tako tudi obnašati.

Kolikšno vlogo pri končnem izkupičku trženja po vaših izkušnjah odigrajo rezultatski uspehi kluba?

Rezultatski cilji imajo v našem prostoru še nekoliko večjo težo kot v tujini, saj v Sloveniji vlada specifična miselnost, da nekaj veljaš le, če si ves čas prvi. Ko zdrsneš za stopnico ali dve navzdol, zanimanje bliskovito upade. Ne le pri gledalcih, tudi pri sponzorjih. Tako se ti pravzaprav ne smeta primeriti dve zaporedni manj uspešni sezoni, saj potem za povratek na prejšnje pozicije potrebuješ trikrat toliko časa. V Španiji na primer, ima lahko madridski Real večletno rezultatsko krizo, pa se to vsaj na poslovanju kluba ne bo kaj prida poznalo. Lepo bi bilo, če bi tudi pri nas kdaj uspeli doseči takšno stanje duha.

PRILOGA B: INTERVJU Z GREGO KRMAVNARJEM, VODJO PR SLUŽBE NK DOMŽALE

Gospod Krmavnar, razložite nam, kako pravzaprav izgleda delo vodje PR službe v NK Domžale. Kaj vse sodi v vašo domeno?

Delo na področju odnosov z javnostmi v klubu predstavlja zlasti komuniciranje z različnimi javnostmi, v prvi vrsti z mediji, navijači, lokalno skupnostjo in poslovnimi partnerji.

Ali pred daljšimi javnimi nastopi svetujete tudi sami upravi kluba?

Potrebe po obširnejšem svetovanju vodilnim strukturam niti ni. Imam srečo, da so vodilni ljudje v klubu zelo spretni v komunikaciji z mediji, vsi po vrsti imajo s tem kar precej izkušenj, so dobri, večji in sproščeni govorci, tako da potrebe po tem, da bi jih posebej pripravljali za nastope in dajanje izjav, dejansko ni. To bolj pride v poštev pri katerem od igralcev prvega moštva, ki morda nima toliko medijske 'kilometrine' in mu včasih nehote uide tudi kaj takega, kar si potem mediji lahko razlagajo na napačen način.

Kaj pa organizacija internih in raznih drugih dogodkov? Jih organizirate in vodite vi?

Organizacija športnih in raznih drugih, tudi internih dogodkov, je v domeni Nenada Protege, ki poleg funkcije športnega direktorja opravlja tudi funkcijo direktorja kluba, in predsednika Staneta Oražma.

Katerih tehnik izvajanja odnosov z javnostmi se najpogosteje poslužujete?

Med tehnikami eksternega komuniciranja najbolj pogosto uporabljam sporočila za javnost, ki jih medijem v glavnem pošiljam prek elektronske pošte, v klubu organiziramo tudi redne tedenske novinarske konference, na spletni strani medijem in vsem ostalim zainteresiranim deležnikom ponujamo PR članke o dogodkih v klubu, novostih v vseh starostnih kategorijah, vpogled v koledar klubskih aktivnosti, nekaj lastnega slikovnega materiala, logotipe visokih ločljivosti, primerne za objavo v tiskanih in elektronskih medijih, vodimo statistiko števila odigranih tekem, minut, zadetkov, rumenih in rdečih kartonov za vse igralce članskega moštva, dvakrat letno, običajno pred začetkom in na polovici sezone, navijačem ponudimo tudi biltene z glavnimi novostmi v igralskem in strokovnem kadru ter ob različnih jubilejih izdajamo priložnostne publikacije. Interno komuniciranje v glavnem poteka prek mobilnih telefonov, če gre za zelo pomembne informacije, ki zadevajo ne le člansko, pač pa tudi vse ostale selekcije, se poslužujemo elektronske pošte in tako imenovanih okrožnic. Potrebe po različnih internih publikacijah zaradi majhnosti kolektiva resnično ni, saj si za razliko od zaposlenih v srednje velikih ali največjih slovenskih podjetjih dejansko lahko vse povemo po telefonu ali neposredno, na štiri oči, ne da bi nam to vzelo preveč časa. Smo majhni in fleksibilni, zato formalno urejeno interno komuniciranje ni potrebno.

Ste z obiskom spletnega mesta zadovoljni?

Spletna stran, za katero menim, da je ena izmed najboljših nogometnih v državi, dnevno beleži med 500 in 700 obiskov, mesečno v povprečju okoli 20.000, pri čemer število precej niha, predvsem glede na fazo domačega ligaškega in pokalnega tekmovanja, pa tudi v odvisnosti od rezultatov, moram pa poudariti, da se je obisk po lanski temeljiti prenovi spletnega mesta v povprečju skoraj podvojil.

Ali pred začetkom posameznega tekmovalnega obdobja opredelite tudi strateške komunikacijske cilje? Se pri tem usklajujete z upravo kluba?

O tem, na kakšen način bomo posamezni deležniški skupini določeno stvar sporočili, ji kaj pojasnili in razložili, se v glavnem odločam sam, pri čemer me vselej vodi želja, da bi bil klub z vsemi deležniki dolgoročno v dobrih odnosih, da bi bile različne javnosti naš zaveznik in ne nasprotnik ali celo sovražnik.

Ali komuniciranje NK Domžale klub temu lahko označimo za integrirano?

Lahko bi ga, saj mora biti kljub uporabi različnih komunikacijskih orodij vselej jasno vidna neka rdeča nit, celostna komunikacijska podoba kluba, ki je nikakor ne gre iz dneva v dan spreminjati in prepuščati naključju. V svojem komuniciranju z javnostmi vselej pazimo na to, da naše komunikacijske aktivnosti ves čas izžarevajo dejstvo, da smo eden najboljše

organiziranih nogometnih klubov v državi, da gre za resno sredino, ki je rezultatsko, organizacijsko in človeško v samem vrhu domačega nogometnega prostora.

Pred časom se je s strani nekaterih domačih medijev vsul plaz kritik na vaš račun, saj ste se po novem letu odločili, da igralcem in trenerjem prepoveste dajanje uradnih izjav po telefonu. Na obtožbe se niste odzvali. Zakaj?

Mnenja igralskega in strokovnega kadra je po novem moč posneti ob koncu treningov, po vsaki tekmi in na četrtkovih novinarskih konferencah, pri čemer je obisk na treningu ali posebne zahteve medijev po pogovorih s posameznimi člani kluba potrebno predhodno najaviti. Tak sistem se nam zdi dober in je blizu tistemu v ostalih razvitih državah Evrope. Na obtožbe se ras nismo želeli odzivati, in sicer zaradi nekaterih slabih izkušenj iz preteklosti.