

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Strasser

**MARKETING ZIMSKEGA ŠPORTNEGA OBJEKTA -  
NORDIJSKEGA CENTRA**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Strasser

Mentor: doc. dr. Klement Podnar

**MARKETING ZIMSKEGA ŠPORTNEGA OBJEKTA -  
NORDIJSKEGA CENTRA**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

## **ZAHVALA**

Slovincem in Norvežanom, ki imajo radi zimo, ki imajo radi nordijski šport.

## **Marketing zimskega športnega objekta – nordijskega centra**

Diplomsko delo obravnava analizo marketinga zimskega športnega objekta katerega cilj je dokazati, da je objekt več kot le tržna pot. Moderni športni centri ne zadovoljujejo več le potreb športnikov in gledalcev, ki si pridejo tekmovanje ogledat na samo prizorišče. Športni center mora misliti tudi na rekreativne športnike in njihove potrebe ter na obiskovalce kraja v katerem je lahko objekt tudi ena izmed turističnih znamenitosti. Zimski športni center lahko uspešno deluje le, če sledi premišljeno načrtovani marketinški strategiji, ki je splet športnega marketinga, marketinga storitev, marketinga kraja in turističnega marketinga. Problem marketinga zimskega športnega središča skozi celo leto je nazorno prikazan v primerjavi dveh izbranih nordijskih centrov, norveškega Holmenkollna in slovenske Planice. Oba nordijska centra v središče storitev postavljata promocijo nordijskega smučanja in njen razvoj. Analiza je pokazala, da je lahko zimsko športno središče magnet za številne obiskovalce, ne le za športnike in je lahko privlačno in atraktivno ne glede na letni čas in vremenske razmere.

Ključne besede: športni objekt, športni marketing, marketing storitev, marketing krajev, turistični marketing.

## **Marketing of a winter sports resort – a Nordic centre**

The diploma thesis analyses the marketing of a winter sports resort, which seeks to prove that a sports resort is much more than just a marketing channel. Modern sports resorts are not intended only for professional athletes and spectators who come to watch them, but also for recreational athletes. Therefore, a sports resort has to consider their needs, as well as the needs of potential visitors who come to see it because it is a tourist attraction. A winter sports resort can only be successful if it adopts a marketing strategy combining the marketing of sports, services and places, and tourist marketing. The topic is presented through the analysis of two Nordic centres, Holmenkollen near Oslo in Norway and Planica in Slovenia. Both focus on promoting and developing Nordic disciplines. Analysis has shown that a winter sports resort can attract numerous visitors, not only athletes, throughout the year.

Key words: sports resort, sports marketing, marketing of services, marketing of places, tourist marketing.

## KAZALO

UVOD .....	7
1. ŠPORT V DRUŽBENEM KONTEKSTU.....	9
1.1 Šport - življenjski stil .....	9
1.2 Globalizacija v športu.....	10
1.3 Prepoznavanje in razumevanje športnega trga .....	11
1.4 Športna industrija .....	12
2. ŠPORTNI MARKETING in MARKETING STORITEV .....	13
2.1 Športne storitve .....	14
2.2 Teorije športnega marketinga .....	16
2.2.1 Marketinški splet v športu .....	18
3. MARKETING KRAJA in TURISTIČNI MARKETING.....	27
3.1 Marketing kraja .....	27
3.2 Turistični marketing .....	30
3.2.1 Športni turizem.....	32
4. MARKETING ŠPORTNEGA OBJEKTA.....	34
4.1 Športni objekt kot element marketinškega spleta.....	34
4.2 Definicija športnega središča / centra.....	34
4.3 Definicija športnega objekta.....	35
4.4 Vrste športnih objektov .....	36
4.5 Menedžment športnega objekta.....	37
4.6 Športna in turistična infrastruktura.....	38
4.7 Atraktivnost okolja, v katerem se športni objekt nahaja .....	41
4.8 Podoba.....	42
5. SKLEPNO TEORETIČNO POGLAVJE IN RAZISKOVALNI MODEL .....	43
6. ŠTUDIJA PRIMEROV – HOLMENKOLLEN IN PLANICA .....	45
6.1 Zgodovina Holmenkollna.....	45
6.2 Zgodovina Planice – od 1934 do 2004.....	45
6.3 Holmenkollen danes .....	47
6.4 Planica danes .....	49
6.5 Holmenkollen 2011 .....	50
6.6 Prihodnost Planice.....	52
7. PRIMERJALNA ANALIZA.....	55

SKLEP.....	58
LITERATURA.....	59
VIRI.....	64

## UVOD

Diplomsko delo je usmerjeno v analizo marketinga športnega objekta, katerega osnovna dejavnost je storitvena. A ima vendar določene lastnosti, ki jo delajo zelo kompleksno in specifično. V diplomski nalogi sem skušala ugotoviti značilnosti in načine marketinga zimskega športnega objekta oziroma nordijskega centra, ki jih je potrebno upoštevati pri razvoju strategij in programov marketinga skozi vse leto.

Pri analizi primerov sem se opirala na že znane teorije športnega marketinga, s katerimi sem opredelila splošen marketinški pogled na trženje športa. Ker pa samo s teorijami športnega marketinga ne moremo natančno opredeliti marketinških aktivnosti športnega objekta, sem le-te povezala s teorijami marketinga krajev, turističnim marketingom ter marketingom storitev. V preteklosti se je nekaj avtorjev že dotaknilo analize marketinga športnih objektov, a se ga večina ni lotila celostno.

Šport je del mojega življenja, je moj življenjski stil. Če se s športom ne ukvarjam neposredno, me nanj spomnijo mediji z odličnimi ali manj dobrimi rezultati športnikov ali pa temami, ki so prav tako povezane s športom. Aktualne teme športnih in gospodarskih novic v medijih so med drugim tudi športni objekti. Strokovna javnost se že nekaj let ukvarja s problematiko upravljanja, trženja, financiranja in realizacije programov športnih objektov v Sloveniji. Pereč problem je že nekaj let osrednji nogometni stadion, ki naj bi zamenjal kulturni spomenik za Bežigradom, nekdanj vzor Ljubljane; Hala Tivoli, ki čaka na prenovo že desetletja; zgodovinsko kopališče Ilirija in še bi lahko naštevali, če bi se le ozrli iz prestolnice. Poleg odmevnega nogometnega stadiona naj bi s pomočjo državnih in zasebnih sredstev ter sklada Evropske unije v nekaj letih realizirali projekt izgradnje sodobnega športno - rekreacijsko - turističnega centra Planica, ki bo namenjen vrhunskim športnim tekmovanjem najvišjega svetovnega formata v nordijskih disciplinah, kakovostnim treningom vrhunskih športnikov, rekreativnim ljubiteljem športa in obiskovalcem, turistom.

Vzor vsem slovenskim in marsikateremu športnemu objektu ali centru drugje po svetu pa je prav gotovo lahko nordijski center Holmenkollen v Oslu na Norveškem, ki sem ga, poleg Planice, izbrala za analizo. Holmenkollen je športni center, kjer so dokazali, da lahko primarno zimski športni objekt oziroma nordijski center svoje storitve uspešno trži, tudi ko športna infrastruktura ni pokrita s snegom.

V prvem delu diplomske naloge sem opredelila šport kot globalni družbeni pojav. Šport je postal življenjski stil množice ljudi po svetu. Ljudje se aktivno ukvarjajo s športom ali pa so le pasivni udeleženci in dogajanje v športu spremljajo prek medijev. Šport ponuja zadovoljstvo, sprostitve, užitek, vznemirjenje, razočaranje, jezo ... Šport je v zadnjih desetletjih presešel globalnost v tej meri, da že lahko govorimo o športni industriji. Le-ta pa je kompleksna, če želimo, da nam prinaša ekonomske in socio-psihološke uspehe. Zato v športni industriji ne gre brez povezovanja športnega marketinga, marketinga storitev, marketinga krajev in turističnega marketinga, ki zagotavljajo uspeh športnim objektom, športnim centrom in nenazadnje nordijskim centrom, katerih marketinška strategija mora biti zaradi osredotočenosti na zimo še posebej dobro zasnovana in premišljena.

V prvem teoretskem delu diplomske naloge sem združila teorije športnega marketinga in marketinga športnih storitev, v drugem pa marketing krajev in turistični marketing. Le sinteza vseh marketinških pristopov zagotavlja uspešno delovanje športnega centra.

Tretji teoretski del je zahteval združitev vseh marketinških prvin v teorijo marketinga športnega objekta, na podlagi katere sem oblikovala raziskovalni model.

Zadnji del pripada nordijskima centroma, norveškemu Holmenkollnu in slovenski Planici. Oba centra se lahko pohvalita z zavirljivo preteklostjo. V diplomskem delu sem pozornost namenila njuni sedanjosti in prihodnosti ter ju na podlagi pridobljenih podatkov in dejstev definirala s pomočjo raziskovalnega modela.



# 1. ŠPORT V DRUŽBENEM KONTEKSTU

## 1.1 Šport - življenjski stil

*»Šport je povezan s številnimi aspekti družbenega življenja in je nepogrešljiv del kulture vsakega naroda, zato je še toliko bolj pomembno poznati motive in odnose posameznika, ki vstopa v športno organizacijo ter družbe, ki vpliva nanjo. Upravljanje športnih organizacij zato postaja vse zahtevnejše« (Retar 2006: 11).*

Danes je šport v svetu ena največjih proizvodno - storitvenih panog. Povezuje izdelovalce športnih oblačil in pripomočkov, medije in turizem, gradbena podjetja, poslovne korporacije, medicino, izobraževalne institucije in države. V sodobnem tekmovalnem okolju sta se temu vsak po svoje prilagajala tako industrija kot šport. Značilna privlačnost športa pa je njegov marketing naredila še zanimivejši, prodornejši in učinkovitejši.

Berančič (2000) pravi, da *»šport postaja ogledalo sodobne družbe, kjer se zrcalijo žal tudi potrošniška miselnost in vsakodnevne stresne situacije, ki so posledica tekme s časom, konkurenco in trgov«* (Berančič 2000:7). Športni trg je vedno bolj zasičen s ponudbo izdelkov in storitev. Posamezne športne panoge dobesedno kroji denar, to pa seveda vpliva tudi na potrošnike športa, ki imajo športne klube in posameznike za idole. Kako se razvijajo posamezne športne panoge, je v veliki meri odvisno od ljudi, ki se s športom ukvarjajo, skrbijo za njegov imidž in ugled. Konkurenca je velika in promocija posameznih športov, dosežkov in športnikov zvišuje samo menjalno vrednost športa. Danes so za javnost privlačni ekstremni športni dosežki, ki so včasih že na meji zmožnega, zlasti v individualnih športih. Poleg tega pa je treba za javnost ves čas zmagovati, drugače so doseženi športni dosežki kmalu pozabljeni. Še huje, javnost od vrhunskih športnikov zahteva vedno boljše rezultate, seveda pa po neuspehu sledita kritika in nezadovoljstvo.

## 1.2 Globalizacija v športu

»Šport je cvetoča industrija tudi takrat, ko ekonomija pada, saj bodo ljudje vedno spremljali športne dogodke, kupovali vstopnice« (Pemberton 1997: 18), se rekreativno in profesionalno ukvarjali z njim. Družbeni trendi in predvidevanja njihovega razvoja kažejo na še večji razmah in pomen športa v prihodnosti. Pomembni dejavniki tega so potreba po dejavnem preživljanju prostega časa, popularnost ženskega športa in globalizacija športa.

Na področju športne rekreacije bo profesionalizacija po predvidevanjih potekala zaradi večjih potreb po športnih storitvah pod vplivom trenda dejavnega preživljanja prostega časa. Ta smer bo in je že vidna predvsem v povezavah športa s turizmom. Na tem področju je veliko priložnosti, ki jih bodo lahko izkoristili tudi tisti z omejenimi viri. Razvoj tega področja športa pa je že pretežno odvisen od podjetniške spodbude in strokovnega dela.

Šport je danes zelo širok družbeni pojav. Z globalizacijo sta se njegova razvejanost in pomen še povečala. Njegova najbolj vidna podoba se kaže prek različnih športnih dejavnosti, najpogosteje kot tekmovanja, prek različnih povezav na makroekonomski ravni (turizem in prosti čas, proizvodnja in trgovina športne opreme, oblačil in obutve, proizvodnja zdrave hrane, razne storitvene dejavnosti, povezane z zdravim načinom življenja) pa postaja tudi vedno bolj pomemben dejavnik nacionalnih ekonomij. V Sloveniji šport predstavlja 2,33 % BDP (Bednarik in drugi 2001: 86). Ta delež je podoben tistim v razvitih državah (Watt 2003: 16–17), kjer beležijo njegovo stalno rast, tako da je najhitreje rastoč del industrije prostega časa (Gratton in Taylor 2000: 3).

Drugi, prav tako pomembni, ekonomski vplivi športa so manj vidni, ker jih je mnogo težje izmeriti. Iz mnogih raziskav o pozitivnih učinkih športnega udejstvovanja (Gratton in Taylor 2000: 104–106) lahko sklepamo, da ukvarjanje ljudi s športom vpliva na njihovo boljšo telesno in psihično pripravljenost, kar se kaže v nižjih stroških za zdravstvene storitve (Bartoluci 2003: 53) in kakovosti njihovega življenja (Kovač in drugi 2004: 31–33).

Na področju tekmovalnega športa bo po predvidevanjih in trendih vse manj športov deležnih medijske pozornosti. Medijsko najbolj zanimivi in s tem največji športi bodo postali še večji, največja podjetja pa bodo dobila še večjo moč nad športnimi storitvami, morebitne priložnosti pa bodo izkoristili tisti, ki bodo imeli v danih okoliščinah moč in ustrezno

infrastrukturo. Dejanska moč posameznih športnih panog se najbolj jasno kaže s tem, v katerih športnih panogah ni, sicer vedno bolj razširjenih, kontrol uporabe prepovedanih poživil.

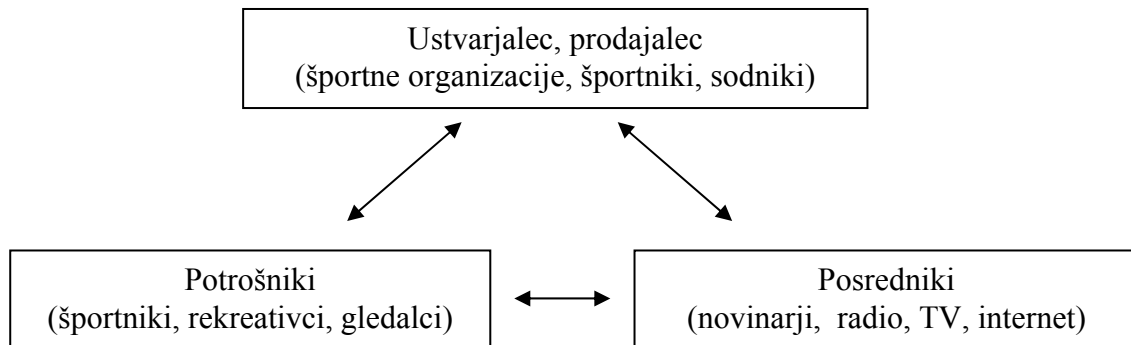
Zaradi globalizacije postajajo ljudje v športnih organizacijah ključni proizvodni dejavnik in zato tudi osrednji problem upravljanja sodobnih organizacij. V današnjem globalnem poslovnem okolju imajo organizacije namreč skoraj enak dostop do drugih virov, zato lahko konkurenčno prednost ustvarijo predvsem z izbiranjem novih sodelavcev, njihovim usposabljanjem in takšnim vodenjem, ki jim omogoča čim več ustvarjalnih moči (Svetlik 1996: 177).

Retar (2006) v eni izmed svojih publikacij navaja, da *»je športna industrija sestavni del svetovne produkcije potrošnih dobrin, ki postaja čedalje močnejša in pomembnejša. Pri tem ni pomembno, ali tovrstno ponudbo ustvarja država, zasebne organizacije ali kdo tretji. Pomembno je, da obstaja in ustvarja promet. Trend produkcije športne ponudbe povsod po svetu nezadržno narašča«* (Retar 2006: 89). V svetu in pri nas je ponudba organizirane vadbe in možnosti najemanja dvoran vedno obsežnejša, kar vodi v gradnjo in investiranje v športne objekte in športne centre vseh vrst. Ljudje lahko vsak dan v letu izkoristijo za obisk športnega objekta, ki pa ne ponuja več zgolj športnega udejstvovanja ampak tudi t. i. turistično ponudbo. Vedno več ljudem šport predstavlja način preživljanja prostega časa.

### **1.3 Prepoznavanje in razumevanje športnega trga**

Brooksova (2006) pravi, da je *»trg prostor, v katerem menjavamo storitve naše organizacije s potrošniki«* (Brooks v Retar 2006: 80–81). Športna organizacija ponuja potrošnikom športa storitve učenja, vadbe in tekmovanja, ki jih na trg razširjajo mediji. Mediji prenašajo športne dogodke, oglaševalci jih oglašujejo, turistični ponudniki pa organizirajo prevozne, gostinske in prenočitvene storitve. Športni trg lahko primerjamo z referenčnim trikotnikom in ga lahko razširimo še na načrtovalce, ki snujejo strateški marketinški načrt in gradbenike, ki gradijo športno infrastrukturo.

Slika 1.3.1: Referenčni trikotnik



Vir: Retar 2006: 80.

#### 1.4 Športna industrija

Šport že dolgo ni več le prostočasna dejavnost. Kot smo omenili že v uvodu, v vedno več državah predstavlja znaten delež BDP. Trženje športa lahko imenujemo tudi športna industrija.

Industrija, ki proizvaja izdelke in storitve na trgu prostega časa, je vse močnejša. Strokovnjaki pa napovedujejo povečanje povpraševanja po prostočasni ponudbi tudi v prihodnje. Športna industrija, kot eden od segmentov industrije (ob filmski, video, glasbeni, gledališki, knjižni, turistični, potovalni, računalniški, izobraževalni, zdraviliški itd.), ki ponuja svoje programe, se tako srečuje s čedalje ostrejšo konkurenco, obenem pa pridobiva pri konkurenčnosti predvsem zaradi naslednjih elementov:

- ohranja, vzdržuje in krepi zdravje
- ohranja lepoto telesa
- ugodno vpliva na počutje in zmanjšuje vpliv stresa
- poteka v prijetnem in prijaznem okolju
- vsebuje lahko sprostitvene, tekmovalne ali družabne vsebine
- omogoča uživanje in zabavo ter identifikacijo s tekmovalci ob gledanju ali navijanju
- poteka lahko posamično, skupinsko, v družini, skozi vse leto in vse življenje (Retar 2006: 81).

## 2. ŠPORTNI MARKETING in MARKETING STORITEV

Začetki športnega marketinga segajo v čas Antičnega Rima, ko so rimski patriarhi sponzorirali gladiatorske igre z istim namenom, kot to danes počno podjetja. Moderno športno sponzoriranje, kot ga poznamo danes, se je začelo pojavljati po letu 1950, ko je ameriški predsednik Eisenhower želel sponzorstvo predsedniškega fitnes programa.

Športni marketing je po razcvetu v drugi polovici dvajsetega stoletja doživel preobrat leta 1971, ko so v Združenih državah Amerike prepovedali oglaševanje cigaret na televiziji in radiu.

V istem obdobju, torej v sedemdesetih letih dvajsetega stoletja, se je razširilo spoznanje, da je v strukturi industrije začela prevladovati storitvena naravnost, ki je nosilka prehoda v postindustrijsko družbo. Storitvene dejavnosti pokriva splet neprofitnih organizacij, kot so bolnice, šole, sodišča, fundacije, muzeji itd., ter vse bolj naraščajoče število profitnih organizacij, med katere sodijo letalske družbe, odvetniške pisarne, svetovalna podjetja, inženiring, trgovske in turistične organizacije itd. (Jančič 1999: 59). Nenazadnje mednje sodijo tudi športni objekti in športni centri.

Vendar pa ni šlo le za porast storitvenih dejavnosti, pač pa je vse izrazitejša tudi storitvena usmeritev tistih podjetij, ki proizvajajo končne izdelke. To je privedlo do povečanega zanimanja marketinških teoretikov za storitve, ki postajajo vedno bolj razširjena gospodarska dejavnost in predmet zaslužka.

Športnega marketinga ne pojmujejo zgolj kot prodajni marketing, čeprav moramo za vsako storitev plačati, ampak kot uravnotežen sistem menjave. Vse vpletene strani vstopajo v različne menjalne odnose, s katerimi želijo zagotoviti potrebne vire ali zadovoljiti svoje potrebe.

Pri športnem marketingu se poleg ekonomskih količin menja vrsta socio-psiholoških prvin človekovega obnašanja, ki spremlja, sestavlja ali pa le dopolnjuje menjalni proces. Menjavo je treba razumeti bistveno bolj poglobljeno, saj dovršen del menjav med ljudmi sploh nima vidnih ekonomskih značilnosti pa kljub temu delujejo po načelih marketinškega koncepta.

## 2.1 Športne storitve

Kotler (1998: 476) pravi, da je storitev »vsaka dejavnost ali korist, ki jo nekdo lahko ponudi drugemu, in ki je v bistvu neoprijemljiva ter ni rezultat lastništva. Njena produkcija je ali pa ni povezana s fizičnim izdelkom.«

Najznačilnejša razlika med izdelki in storitvami je prav v njihovi neoprijemljivosti. Zato je s stališča marketinga treba to lastnost najprej pretvoriti v nekaj oprijemljivega, saj potrošniki sicer težko dojemajo storitev. Ljudje, kamor sodijo tako uporabniki kot ponudniki storitev, so najpomembnejši del storitvenega marketinškega spleta, ki ga sestavljajo še storitveni izdelek, cena, lokacija, procesiranje, fizični dokazi in komuniciranje.

Za okolje so najvidnejši element športnega managementa športne storitve. Chelladurai (2002: 31–41) opredeljuje pet skupin storitev športnega managementa.

1. Storitve za udeležence športa so določene športne dejavnosti, ki jih uporabnikom nudijo športne organizacije in njihovo športno udejstvovanje. Glede na vidike storitev in motive odjemalcev opredeljuje šest vrst tovrstnih storitev:

- Potrošniško-razvedrilne storitve predstavljajo zakup športnega objekta in/ali opreme za uporabnike, ki se s športom ukvarjajo prvenstveno zaradi užitka (npr. najem teniškega igrišča). Ta vrsta storitev vključuje tudi organizacijo in vodenje različnih vrst športnih tekmovanj.
- Potrošniško-zdravstvene storitve vključujejo zakup športnega objekta in/ali opreme za zadovoljevanje želja uporabnikov po vzdrževanju njihove kondicijske pripravljenosti in zdravja (npr. obisk fitnesa).
- Storitve športnih znanj se nanašajo na strokovno poučevanje različnih športov in športnih dejavnosti (npr. tečaj smučarskega teka).
- Storitve odličnosti v športu zagotavljajo stokovno vodenje in trening uporabnikov storitev s ciljem doseganja odličnosti v izbranem športu (npr. treningi nogometa).
- Storitve vzdrževanja kondicijske pripravljenosti so organizirani in strokovno vodeni programi športne vadbe. Cilj vadbe je vzdrževanje kondicijske pripravljenosti na primerni ravni (npr. programi aerobne vadbe).
- Storitve rehabilitacije vključujejo oblikovanje programov športne vadbe z namenom rehabilitacije telesnih, zdravstvenih in psihičnih pomanjkljivosti (npr. zmanjšanje podkožnega maščevja, srčna rehabilitacija, sprostitvev, zmanjševanje stresa).

2. Drugo skupino storitev športne organizacije ponujajo t. i. pasivnim udeležencem športa. Storitve za gledalce športa se povezujejo z razvedrilom za te pasivne uporabnike. Športi imajo različno stopnjo razvedrilne vrednosti, ki je odvisna od več dejavnikov. Strnjeno šport za gledalce opredeljujejo: sama vsebina (predstave športnikov, tekmovalnosti, nepredvidljivosti rezultata, lojalnost določenim športom, klubom ali športnikom), prizor (spektakel) in doživetje t. i. tretjega mesta. Tretje mesto je kraj, kjer se odvija družabnost in to ni dom ali delovno mesto. Ta mesta nudijo možnosti za vsakodnevna srečanja s tujci.

3. Storitve sponzorstva predstavljajo možnost komunikacije sponzorja z določenim trgom prek športne prireditve oziroma športnega rezultata ali pa povezovanja podobe sponzorja s tremi športnimi storitvami.

4. Donatorske storitve so viri psihičnih ugodnosti, ki jih lahko predlagamo v menjavo donatorju. Takšne psihične ugodnosti so lahko altruistične narave (dober občutek) ali pa egoistične narave (javna zahvala).

5. Storitve za zadovoljevanje družbenih ciljev predstavljajo pospeševanje družbenih ciljev, kot so kondicijska pripravljenost, zdrav način življenja, koristna izraba prostega časa, prek vključevanja v storitve za udeležence športa.

Bednarik (1998: 13–16) opredeljuje tudi storitve, ki se zamenjujejo znotraj športa. Meni, da storitve za gledalce športa lahko pasivne udeležence aktivirajo v aktivne udeležence športa in obratno. Zato pride do izmenjave storitev tudi znotraj enega in drugega področja športnega managementa (trg aktivnih in trg pasivnih udeležencev).

#### Kaj je bistvo športne storitve?

Pričakovana uporabnost, dodana vrednost, korist za potrošnika, ki se izraža v želji po zabavi, zdravju, razvedrilu, lepoti, sprostitvi, tekmovanju, zmagi ... in še bi lahko naštevali.

Največji problem pri trženju športa je, tako kot pri vseh storitvah, da jih ni mogoče proizvajati na zalogo, jih uskladiščiti in pripeljati, ko jih potrebujemo. Ker so torej programi vezani tako na kraj in čas kot na izvajalca in potrošnike, je vsak neizpeljan program dokončno zamujena trženjska priložnost. (Brooks v Retar 2006: 87)

## 2.2 Teorije športnega marketinga

*»Marketing oziroma trženje športa je celovito načrtovan menjalni proces, v katerem vse vpletene strani (športniki, športne organizacije, sponzorji, gledalci, športni delavci, mediji idr.) vstopajo v različne menjalne odnose, s katerimi želijo zagotoviti potrebne vire ali zadovoljiti svoje potrebe« (Retar 1996: 13).*

*»Športni marketing skozi menjalni proces vključuje vse aktivnosti za spoznavanje potreb in zahtev potrošnikov športa. Športni marketing je razvil dve bistveni veji: marketing športnih izdelkov in storitev neposredno potrošnikom športa in marketing športnih potrošnikov in industrijskih izdelkov ter storitev prek promocije športa« (Mullin in drugi 2000: 9). Slednje zajema predvsem različne sponzorje in organizacije, ki komunicirajo prek športa.*

Športni marketing je skozi desetletja postal del kulture in del športa. Po Pembertonu (1997: 18) raste na obsedenosti športnih potrošnikov, ki želijo vedno več, in to se najbolj pokaže takrat, ko športniki pridobijo podporo javnosti. Zaradi medijske pokritosti in povečanega javnega interesa za šport bi morala posledično naraščati tudi profesionalnost v športnem marketingu, a ni tako. Tržniki bi se morali bolj zavedati, da pri povečanju zavedanja ni pomembna samo zmaga (Mullin in drugi 2000: 9–10). Ko se ljudje naveličajo promocije in so nezadovoljni s športnimi uspehi, začnejo naslovnice v časopisih polniti tudi negativne strani športa. Kar se izgubi v vsej negativnosti, je ugled športnikov, ki predstavljajo zdrav športni duh in z neizmerno motivacijo tekmujejo zase, za svojo ekipo in navijače tudi takrat, ko so poškodovani, in ko njihovi rezultati niso tako dobri, kot bi si želeli. Od športnikov bi se lahko marsikaj naučili. Vztrajnost, zagrizenost, nepopustljivost, samodisciplina in visoka stopnja motiviranosti ter želja po doseganju ciljev so zagotovo vrline vsakega vrhunškega športnika. Za ljubitelje športa pa je šport zabavna dejavnost, ki ljudi sprošča in razveseljuje, a *»tako kot druge oblike zabave tudi šport ponuja utopijo, svet, kjer je vse enostavno, dramatično in razburljivo, kjer je evforija vedno mogoča. Šport razveseljuje, a kljub temu tudi frustrira, draži in depresira« (Whannel v Mason 1999: 404).* Ampak prav ta negotovost in nepredvidljivost v športu naredita šport in športni marketing privlačen.

Ker športni marketing obstaja zaradi potreb javnosti, bi se moral po Mullinu razvijati ločeno od klasičnega industrijskega marketinga (Mullin in drugi 1993: 7). Danes so se športne



organizacije pretirano osredotočile na proizvodnjo in prodajo športnih izdelkov in storitev, namesto, da bi identificirale in zadovoljile potrebe potrošnikov na njihovih trgih. Čeprav so nekatere organizacije preložile svoje perspektive, je marketinška miopija ali kratkovidnost še vedno prisotna v številnih športnih segmentih. Najbolj se kaže pri pretiranem poudarku na prodaji in promociji ter pri pomanjkanju stokovnega marketinškega kadra. Največje posledice marketinške miopije se pokažejo, ko se začnejo športni rezultati slabšati, hkrati s tem pa se izgubi tudi podpora javnosti, imidž športnika upada, ljudje se naveličajo promocije in na koncu vse skupaj začinijo še mediji, saj z negativnimi naslovi in poudarki mečejo slabo luč na stran športa. Ljudje, ki spremljajo šport in športne dogodke, dobro vedo, kako tanka je meja med zmago in porazom. Še včerajšnja zmaga je le malo vredna, če tekmovalec ali ekipa danes izgubi boj z nasprotniki. Na poraz se ponavadi kar vsuje plaz kritik, tudi iz ust tistih, ki so samo opazovalci športa in ne strokovnjaki. Vrhunski športniki in moderno urejeni športni objekti so lahko za marsikatero državo najboljša promocija, zato je potrebno biti razsoden pri podajanju kritik. To velja zlasti za majhne države, ki niso gospodarsko močne, imajo pa izvrstno športno industrijo.

Bistvo športnega marketinga po Matthewsju je povzeto s kraticami PALE (ang. Promotion, Access, Logos, Egos), ki pomenijo: promocija, dostop, znak in ego. Meni, da je športni marketing promocija. Brez nje ni nič. Niso pomembni izdelek, cena, kraj ali kaj drugega. Promocija ustvarja zavedanje sponzoriranja, kreira imidž in gradi podobo blagovne znamke. Naslednja pomembna stvar pri športnem marketingu je tudi dostop in ekskluzivnost do dobrih sedežev, t. i. VIP prostora, avtogramov, ekskluzivnih intervjujev, skratka dostop do športnikov in medijev. Logotip mora biti viden in dovolj velik, da vzbudi zanimanje in zavedanje javnosti. Športni svet po avtorju gradi tudi ego, ki je brezčasen. Športniki, ki niso trdno prepričani v svoje sposobnosti in niso samozavestni, ne morejo doseči vsega, kar so sposobni. Egocentrični pristop k marketingu pa ne sme biti osredotočen le na športnike same, ampak tudi na trenerje, managerje in sponzorje (Matthews 2001).

Uspešni športni marketing mora računati na pritiske in ovire zunanjega in notranjega okolja. Imeti mora obče cilje, doseči lojalnost med člani, povečati število športnikov in upravljati s sponzorskimi odnosi (Ferrand 1999: 388).

## 2.2.1 Marketinški splet v športu

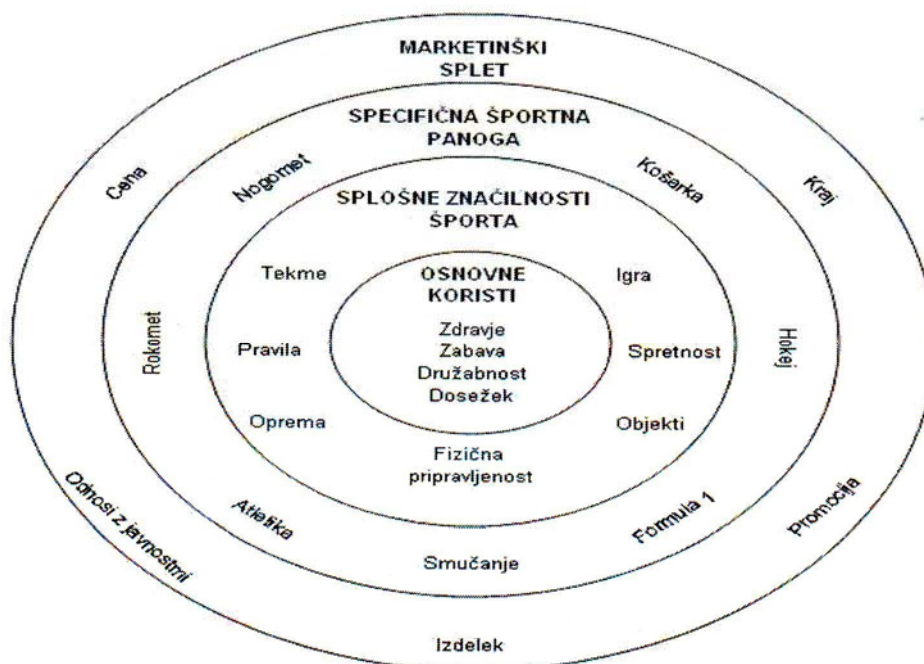
Marketinški splet v trženju predstavljajo štiri glavni elementi: izdelek oziroma storitev, cena, promocija in kraj oziroma distribucija. Ker je šport v veliki meri storitvena dejavnost, lahko v športnem marketingu splet razširimo še na ljudi, ki predstavljajo del storitvenega izdelka in sodelujejo pri izvrševanju športnega marketinga, na fizične dokaze in na procesiranje.

V športnem marketingu sponzorstvo predstavlja enega najhitreje razvijajočih se promocijskih rodij, s katerimi podjetja zapolnjujejo specifične komunikacijske cilje.

### Šport kot izdelek

Izdelek lahko na splošno definiramo kot »vsakršni splet oziroma kombinacijo kvalitet, procesov in sposobnosti (izdelek, storitev ali ideja), ki potrošniku zadovoljijo pričakovanja« (Mullin in drugi 2000: 12–13). Pri športnem marketingu je izdelek šport sam po sebi.

Slika 2.2.1.1.: Predstavitev značilnosti športa kot izdelka



Vir: Mullin in drugi 2000: 13.

*Bistvo športa je v razvoju njegove kulture in predvsem humanih, etičnih, moralnih, zdravstvenih, biotičnih in socialnih značilnosti, ki omogočajo človeku višjo raven kakovosti življenja. To seveda lahko ponudijo tudi ostali izdelki, zato morajo športni managerji razumeti, zakaj ljudje za zadovoljevanje potreb raje izberejo šport in ne nek drug izdelek / storitev (npr. glasbo). Kljub maloštevilnim raziskavam lahko rečemo, da se ljudje raje odločajo za šport zaradi osnovnih lastnosti športa, to pa sta potrebi po gibanju in zdravju (Mullin in drugi 2000: 13).*

Številni teoretiki športnega marketinga navajajo, da je sama tekma, igra ali nastop ekipe ali tekmovalca le eden od elementov celotnega športnega dogodka. Športna izkušnja vključuje še vzdušje na mestu dogodka, opremljenost dogodka, možnost nakupa licenčnih in drugih izdelkov športne organizacije, hrano in pijačo ter dogajanje pred in po športnem dogodku.

Ker tržniki v športu nimajo vpliva na igro, predstavo, zmago ali poraz moštva oziroma posameznika, se morajo zato osredotočiti na razširitve športnega izdelka, kajti »v športnem marketingu zmaga ni edina pomembna stvar« (Mullin in drugi 1993: 17). Zmaga lahko le pripomore k še večji potrošnji in obratno.

Mullin (1993) pravi, da so osnovne značilnosti športnega izdelka subjektivnost, nestanovitnost, množična uporabnost in univerzalen apel. Podrobno pa značilnosti deli:

- Športni izdelki so subjektivni, negotovi, izkustveni in kratkotrajni, predvsem kar zadeva osnovne aktivnosti športa. Čeprav je športna oprema otipljiva in trajna, zunaj športne aktivnosti nima pomena. Zato pri prodaji izdelkov prodajalci ne prodajajo le njih samih, ampak predvsem imidž in občutke.
- Življenjski cikel izdelka je: narediti, ponuditi in uporabiti.
- Šport se javno spreminja in zadovoljstvo je odvisno od socialne podpore (od zadovoljstva na tekmah, od dobrih rezultatov).

- Športni izdelek je nestanovitni in nepredvidljiv. Ljudje so del športa in so prav tako nestanovitni in nepredvidljivi. Športni dogodki niso nikoli enaki, nanje vplivajo številni dejavniki, kot so vreme, poškodbe, pobuda množice ...
- Športni managerji imajo zelo malo ali pa skoraj nič nadzora nad kompozicijo jedra športa in nad posameznimi športnimi pravili. V športnem marketingu lahko nadzorujejo le širitev izdelka, saj se izdelki spreminjajo iz dneva v dan, zato se je treba neprestano prilagajati spremembam. Večji del marketinških raziskav mora biti osredotočenih na širitev izdelka in ne na jedro izdelka.
- Šport je potrošniški in industrijski izdelek. Marketinška teorija klasificira izdelke v dve kategoriji: izdelke, ki jih uporabljajo končni porabniki, imenovani potrošniški izdelki, in izdelke, ki jih uporabljajo pri izdelovanju drugih izdelkov, imenovane industrijski izdelki. Šport je ustvarjen kot končni izdelek za množično uporabo, ki nagovarja vse potrošnike športa.
- Šport je asociacija z več aspekti življenjskega stila, ima skoraj univerzalni apel in prežema vse elemente življenja. Ti so: geografski, ki je prisoten v vsakem narodu in je bil ter ostaja pomemben del civilizacije, demografski, ta nagovarja vse generacije, oba spola in vse nacije ter sociokulturni, ki je povezan z vsemi elementi prostega časa ter rekreacijo in s številnimi osnovnimi človeškimi aktivnostmi, motivacijami in potrebami (Mullin in drugi 1993: 13–17).

### **Poznavanje športnih izdelkov in trga**

Brooksova (v Retar 2006) športne izdelke, ki imajo nekaj svojevrstnih lastnosti, deli v dve skupini, in sicer na stvarne in nestvarne elemente.

Stvarni elementi so tisti, ki opredeljujejo zunanjo podobo in obliko ter vsebino in so zlahka prepoznavni kot:

- tip športa – športna panoga, disciplina;
- udeleženci – športni ali s športom povezani;
- tekmovanje – športni dogodek.

Med nestvarne elemente, ki označujejo čustveno, psihološko, vedenjsko in značajsko strukturo športa, pa sodijo:

- ponos;
- zadovoljstvo;
- prijetnost;
- zmagoslavje.

Športni izdelek je torej večplasten in ima zaradi tega tudi več povsem različnih trgov. Tu najdemo sodelujoče oziroma tekmovalce, moštva in gledalce, ki jih uvrščamo v primarni trg, ter oglaševalce, donatorje, sponzorje in posrednike, ki oblikujejo sekundarni trg (Brooks v Retar 2006: 82).

Športni izdelek lahko delimo na njegove osnove, po katerih se športi med sabo razlikujejo (pravila igre, oprema, mesto dogodka, tehnika in značilnosti športne panoge, igralci oziroma tekmovalci) in razširitve (vstopnina, program, glasba, video projekcije, statistika, spomina vredni dogodki). Možnosti razširitve športnega produkta so praktično neomejene in v prvi vrsti odvisne od sposobnosti in kreativnosti ljudi, ki delajo v športu.

Šport je bil in je pomemben del večine civilizacij in ljudem omogoča številne zadovoljitve. Vrhunskim športnikom predstavlja življenjski cilj, rekreativcem sprostitev in avanturo, gledalcem zabavo, trenerjem in športnim uradnikom pa poklic. Postal je ekonomsko odvisen in tako rekreativcem kot vrhunskim športnikom velikokrat postavlja ekonomske omejitve. Ukvarjanje s športom zahteva uporabo določene opreme in stroške, povezane z možnostjo treniranja. Zaradi visokih stroškov nekaterih športov so ti postali t. i. statusni športi, za rekreativce in za športnike, ki se ukvarjajo z njimi, pa prava finančna obremenitev. V zadnjih letih so vedno bolj popularni t. i. dvoranski športi, kamor sodijo tudi fitnes studii, wellness centri in pokriti športni bazeni, marsikje po svetu pa imajo ljudje na voljo tudi pokrite snežne parke in smučišča.

Pri izbiri športa, s katerim se bodo ljudje ukvarjali, je zato poleg njegove popularnosti, dostopnosti in privlačnosti, pomembna tudi cena, ki jo je treba za ta šport plačati.

## Cena v športu

Cena je pokazatelj kakovosti in statusa izdelka. Tržniki jo določajo na osnovi številnih dejavnikov, izmed katerih je najpomembnejši potrošnikovo zadovoljevanje potreb. Potrošnik je z izdelkom zadovoljen in bo ponovil neko izkušnjo le takrat, ko izdelčne prednosti odtehtajo stroške, ki poleg cene vključujejo tudi porabljen čas in vložen trud.

1. Cena športnega izdelka je težko določljiva in je majhna v primerjavi z vsemi stroški, ki jih potrošnik plača za športni izdelek. Pri nakupu smučarske karte, na primer, plačamo še stroške parkirišča, žičnice in vzdrževanje smučišča. Težko je določiti tudi stroške vzdrževanja objektov, uporabe kopalnic, redarjev, vratarjev. Zato je cena športa največkrat zasnovana na marketinškem občutku potrošniških zahtev.

2. Indirektni dohodki v športu so praviloma višji kot direktni dohodki. Veliko denarja športnim organizacijam prinesejo sponzorske pogodbe, medijske pravice, različni spominki, navijaški dodatki.

3. Na skoraj vseh ravneh športa obstaja še zunanja finančna podpora, zato večina športnih organizacij ali sistemov redko deluje kot izključno profitna organizacija. Pri izgradnji in vzdrževanju športnih objektov v veliki meri pomaga država, športniki pa si pridobijo sponzorje (Mullin in drugi 1993: 19–20).

Cena športa je odvisna od finančnega vidika, ki vključuje nakup športne opreme in zakup prostora za izvajanje športne dejavnosti, stroške članarin in vstopnin. Odvisna je tudi od psihološkega vidika v smislu potrošnikovega zadovoljevanja potreb, ozaveščanja o zdravem načinu življenja, dvigu posameznikove ekološke zavesti in izražanju statusnega simbola. Javnost nekatere športe bolj ceni kot druge in je zanje pripravljena plačati višjo ceno. Psihološki vidik športa je tudi *»kult igre, kjer je poudarjeno osmišljanje življenja skozi igro in sodelovanje, zadovoljstvo s samim seboj, dosledno spoštovanje naravnih danosti, spoštovanje sotekmeca in pravil igre ...«* (Berančič 2000: 8). Posledice nespoštovanja športnih pravil in neetičnega športnega ravnanja javnost hitro kaznuje in športnik tako izgubi ugled in podporo javnosti. To pa prinaša posledice pri finančni vrednosti športa, ki je v skladu z zakoni teorije ponudbe in povpraševanja v veliki meri odvisna od odzivnosti javnosti, ki dosežek gleda

oziroma spremlja. Brez podpore javnosti ne bi bilo vrhunskih rezultatov, saj ti ne bi bili osmišljeni.

Brooksova (v Retar 2006) pravi, da je cena preprosto povedano tisto, kar bodo uporabniki storitve plačali, če bodo uporabljali storitev. Pri tem pa ne gre samo za ekonomsko vrednost, ampak tudi psihološko in socialno kategorijo, tako pri izvajalcih kot pri uporabnikih športa.

Ceno sestavljajo produkcijski stroški, razlika v ceni ter davki in prispevki oziroma dajatve. Med stroške štejemo vse, kar moramo plačati, da storitev lahko pripravimo in izvedemo (Brooks v Retar 2006: 87–88).

Ceno športu zvišuje ugled posameznega športa, ki se zvišuje z dobrimi rezultati in posledično obsežnejšimi marketinškimi dejavnostmi, kot je promocija.

## **Promocija v športu**

Promocija kot element marketinškega spleta je odgovorna za komunikacijo marketinške ponudbe s ciljnimi občinstvom in obenem motivira potrošnike za akcijo. Pri tem se uporablja različna orodja, kot so oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebna prodaja, publiciteta, trženje dogodka in oprema prodajnega mesta. Za športni marketing so pomembna orodja predvsem sponzoriranje, odnosi z javnostmi in ustna propaganda (ostala so še neposredno trženje, embalaža, celostna podoba in sejmi). Promocija je ključnega pomena v marketinškem spletu, saj zagotavlja zavedanje izdelka, ki ga organizacija ponuja potrošnikom. Pri promociji športnih izdelkov in storitev, ki je neposredno usmerjena na potrošnike športa, morajo tržniki poudarjati prednosti in koristi nekega športa in tako ustvariti odobritev v javnosti. Pri marketingu športnih potrošnikov, industrijskih izdelkov ter storitev prek promocije športa pa je za tržnike pomembno najti pravi šport, skozi katerega bodo promovirali svoje izdelke in storitve. Pri izbiri športa so po Pembertonu (1997: 122) pomembne raziskave demografskih značilnosti in življenjskih stilov potrošnikov določenega športa, vidnost športa, dogodka ali posameznega športnika oziroma ekipe, motivi ukvarjanja s športom in frekventnost spremljanja športa. Pri mednarodnem oglaševanju pa je treba upoštevati tudi kulturne razlike.

*Vsesplošna vidnost, ki jo omogočajo množični mediji, je povzročila povečanje športnega marketinga. Šport ni bil prisiljen uporabljati toliko promocije in marketinga kot druge industrije, saj se je lahko zanašal na publiciteto kot glavno promocijsko orodje. Primer so različni časopisi, v katerih obstajajo športne strani, ki so precej brane, in televizijski programi, ki posvečajo velike časovne bloke športnim dogodkom. V Ameriki po raziskavah kar 95 odstotkov ljudi dnevno spremlja športne rezultate in dogodke (Mullin in drugi 1993: 20–21).*

Šport zaradi svoje vidnosti k sodelovanju pritegne veliko poslovnežev. Ciljna skupina ljudi, ki spremlja športne dogodke, se spreminja s športom. Tako lahko pri načrtovanju tržnega komuniciranja z izbranim medijem dosežemo svojo primarno ciljno skupino.

Cilji promocijske strategije so za vsakega oglaševalca različni in tržniki morajo natančno vedeti, kaj hočejo sporočiti oziroma doseči. Cilji so lahko povečanje prodaje, ohranjanje ali povečevanje tržnega deleža, ustvarjanje ali izboljšanje prepoznavnosti, ustvarjanje ugodnih razmer za prihodnje nakupe, informiranje in izobraževanje trga, ustvarjanje kompetitivne prednosti ali izboljšanje promocijske učinkovitosti. To pa zahteva skrbno identifikacijo ciljne skupine, določitev komunikacijskih ciljev, oblikovanje sporočila, izbiro komunikacijskih kanalov, določitev promocijskega proračuna, izbiro promocijskega spleta in na koncu meritev rezultatov (Rowley 1998: 384–385).

Retar (2006) je mnenja, da se doslej športnim organizacijam ni bilo treba intenzivno ukvarjati s trženjem, ker je za uresničevanje njihovega poslanstva, materialna sredstva in objekte prispevala predvsem država. Pravi tudi, da bodo v prihodnje aktivnosti trženja oziroma tržni pristop prevladujoča usmeritev večine športnih organizacij, ki želijo ohraniti ali razširiti svoj trg, ohraniti gledalce ali pridobiti nove, zagotoviti naklonjenost javnosti, pritegniti pozornost medijev – skratka se razvijati in izpolniti poslanstvo ter da trženjski pristop odlikujejo predvsem hitra in popolna odzivnost, ki je skladna s povpraševanjem, načrtnim oglaševanjem, skrbno prodajo, kakovostno zasnovano in izvedbo programov, nadzorom in servisiranjem programov ter dodano vrednostjo (Retar 2006: 89).



## **Procesiranje**

Procesiranje je ključ za uspešno izvajanje storitev. Je sistem, ki omogoča kakovostno in optimalno izvajanje storitev. Pri oblikovanju programov športnega marketinga je zelo pomemben proces načrtovanja in oblikovanja izvedbe športnega izdelka ali storitve. Izvedemo jo tako, da je ciljni publiko najlažje dostopna in enostavno izvedljiva oziroma uporabna. V programih športnega marketinga so storitve pogosto dodatek in hkrati instrument trženja športnega izdelka.

## **Ljudje**

Definicija športnih potrošnikov zajema širok krog ljudi, povezanih s športom, vključno z igralci oziroma športniki, uradniki, gledalci, poslušalci, bralci in zbiralci. Šport je produkt zabave za vse tiste, ki ga spremljajo prek medijev, obiskujejo tekme in predstave; za televizijo in ostale medije, ki tržijo pravice prenašanja tekem; za skupnosti, ki gradijo svoje prilike in podpirajo lokalne klube; za korporacije, ki podpirajo šport s sponzorstvom, donatorstvom ali na kakšen drugačen način (Mason 1999: 402).

Pri storitvenih dejavnostih ima človeški faktor izjemno vlogo pri doseganju konkurenčne prednosti. Za doseganje konkurenčne prednosti je potrebno kadre izpopolnjevati na področju znanja (licence za pridobivanje novih znanj na področju športa), komunikacijskih sposobnosti (tuji jeziki, različne kulture in navade) in sposobnosti reševanja problemov ter fleksibilnost.

## **Fizični dokazi**

Po Brooksovi (v Retar 2006) so fizični dokazi sestavni del storitve, ki s percepcijo potrošnika dodajajo vrednost in ceno storitvi. Ko govorimo o fizičnih dokazih, je torej pomembno, da so vse fizične komponente storitve v funkciji zagotavljanja koristi, ki jih porabnik pričakuje oziroma so mu v procesu oglaševanja obljubljeni. Izpostavlja pa tudi pomembno vlogo urejenosti prostora, opremljenosti z vrhunskimi in najsodobnejšimi športnimi in drugimi napravami, urejenosti izvajalcev programa, urejenosti osebja, podpore informacijske tehnologije ter zunanje urejenosti okolja (Brooks v Retar 2006: 87).

## Kraj v športu

Kraj ali distribucija v športu se razlikujeta od ostalih industrij. Razen industrije športnih izdelkov je tu malo fizičnega premikanja izdelka od prodaje do uporabe, saj gre pri športu za storitveno dejavnost, ki vključuje prosti čas, zabavo in turizem. Prizorišče produkcije je v večini primerov tudi prizorišče potrošnje. Distribucija v športnem marketingu primarno zadeva priljudnost (lokacijo, prostore, dostop, udobnost in privlačnost) pa tudi fizične kanale, kot so maloprodajne trgovine (Mullin in drugi 1993: 228–229).

Pri športnem marketingu je kraj kot element spleta osredotočen na distribucijski sistem. Pri tem so pomembne tako prodajne trgovine kot prostori in lokacije, kjer potekajo športne aktivnosti. *»Namestitev velikih športnih objektov na podeželje je neprimerna za potrošnike, saj za dostop potrebujejo preveč časa. V Ameriki so najbolj iskani stadioni, do katerih gledalci pridejo v manj kot eni uri«* (Mullin in drugi 1993: 229), v Sloveniji pa zaradi majhnosti države to ni tako velik problem. Vsekakor pa priljudnost športa vpliva na njegovo popularnost, saj bližina od potrošnikov zahteva manj napora. Športni marketing se poleg lokacije ukvarja še z distribucijskim sistemom vstopnic, načrtovanjem, imidžem posameznih športnih prostorov in medijskim prenosom.

Šport je dejavnost, ki je odvisna tudi od topografskih in geografskih dejavnikov, kot so hribi, obale, reke itd. V hribovitih krajih bomo lažje izvajali gorniške, smučarske ali kakšne adrenalinske športe, ki so povezani s hribi, kot tam, kjer nimajo takih naravnih razmer. Prav tako je to v takšnih krajih pogosto že tradicija tista, ki ima velik vpliv na obisk in prepoznavnost nekega kraja. Vendar pa lahko v športih, ki se odvijajo v krajih, kjer ni možna velika izpostavljenost, pričakujemo manjši interes javnosti. Izjema so le posebni dogodki, kot so olimpijske igre, saj takrat oživijo tudi ti.

Kraj izvajanja športne storitve je zelo pomemben element storitve. Brooksova (v Retar 2006) deli kraje na neposredne in posredne. Pri posrednem kraju gre za medijski prenos športne storitve, pri neposrednem pa za lokacije, kjer se športna storitev izvaja. Neposredni kraji so športni objekti in površine, naravno okolje, športno - turistični objekti ter središča ali pa športni centri. Pogosto se trženje in izvajanje pokrivata in potekata na istem mestu, zato mora biti kraj primerno opremljen za obe dejavnosti (Brooks v Retar 2006: 86).

### 3. MARKETING KRAJA in TURISTIČNI MARKETING

#### 3.1 Marketing kraja

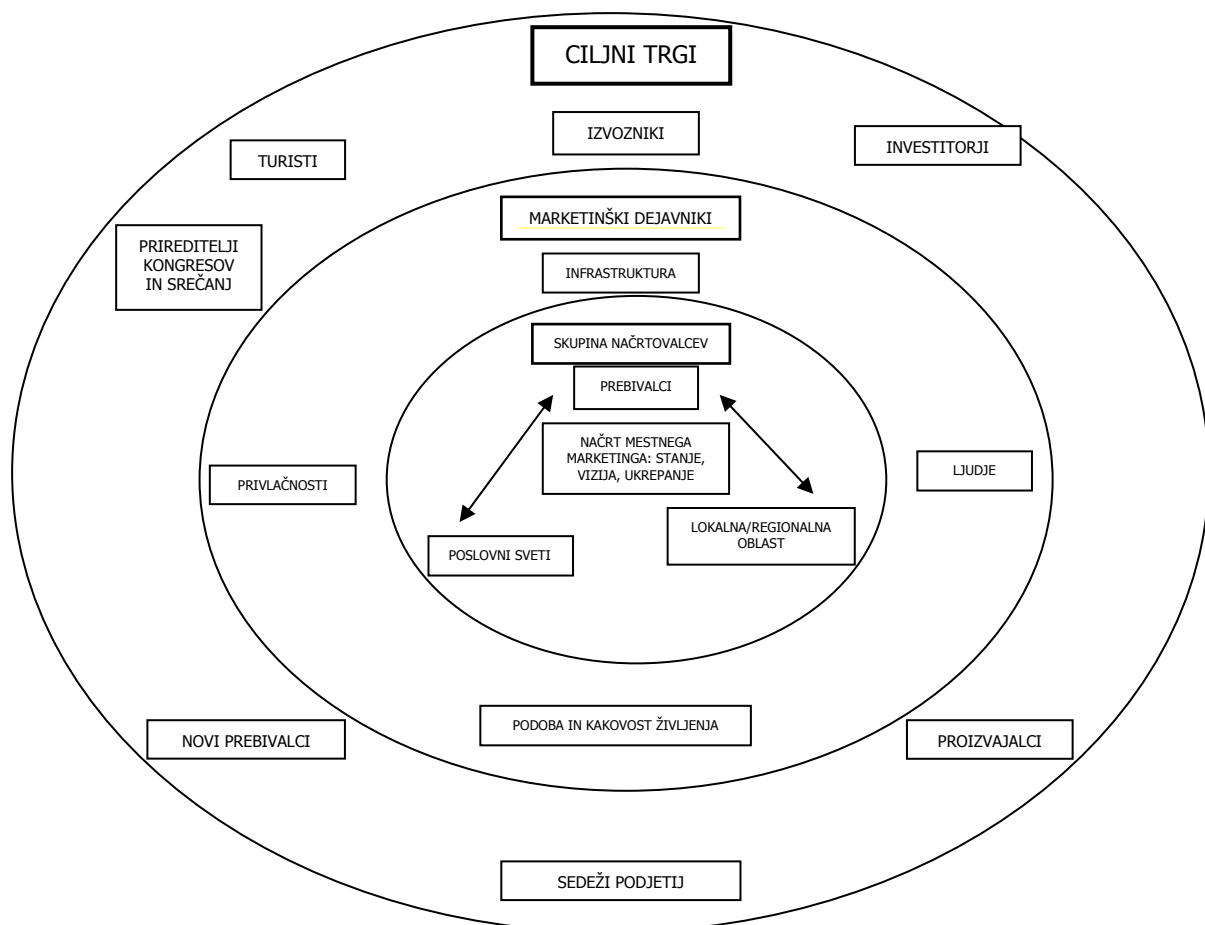
Marketing kraja predstavlja inovativen pristop k reševanju razvojnih problemov v določenem kraju. Bistvo marketinga je v načrtovanju pred izvajanjem in ne v iskanju rešitev, ko so napake že nerejene. Zato marketinga kraja ne smemo enačiti z njegovo promocijo, saj ta predstavlja le majhen del marketinških naporov. Marketinga kraja prav tako ne smemo enačiti z urbano ekonomijo, katere prvi interes je ustvarjanje pozitivnih ekonomskih rezultatov ob obisku turistov in zunanjih naložbah. Kraj mora najti svojo konkurenčno prednost in jo razvijati v procesu menjave, saj razvijanje infrastrukture, javnih služb, ohranjanje arhitekturne dediščine, urbanistično načrtovanje in razvijanje gospodarstva niso več dovolj za zadovoljevanje potreb in želja ljudi.

Kotler in drugi (1994) menijo, da je marketing kraja *»načrtovanje kraja na tak način, da najbolje zadovolji potrebe svojih ciljnih trgov. Uspeh je dosežen, ko se prebivalci in podjetja v skupnosti dobro počutijo, in ko so izpolnjena pričakovanja investorjev in obiskovalcev«* (Kotler in drugi 1994: 131). Na marketing kraja moramo gledati kot na kontinuiran proces, ki se mora stalno prilagajati spreminjajočim se ekonomskim razmeram in porajajočim se priložnostim. Kraji imajo namreč svoje enkratne življenjske cikle z vzponi in padci. V primeru, da kraj zaide v težave, Kotler in drugi svetujejo revitalizacijo skozi uporabo strateškega marketinga, ki omogoča zadovoljitev potreb prebivalcev in zadovoljitev potreb, za kraj pomembnih ciljnih skupin. Marketing kraja mora vsebovati naslednje štiri aktivnosti:

- načrtovanje prave kombinacije značilnosti oziroma posebnosti in ponudbe storitev skupnosti,
- oblikovanje zanimivih spodbud za obstoječe in potencialne kupce ter motiviranje uporabnikov mestne ponudbe blaga in storitev,
- enostaven in učinkovit dostop do blaga in storitev,
- izboljšanje podobe kraja s poudarjanjem njegovih prepoznavnih pozitivnih značilnosti in prednosti (Kotler in drugi 1994: 34).

Kotler v jedro marketinga kraja postavlja skupino načrtovalcev, ki jih sestavljajo prebivalci, lokalna oziroma regionalna oblast in poslovni svet. Pomembno je, da je med njimi vzpostavljeno sodelovanje oziroma dialog, saj vsi odločajo o prihodnosti in razvoju kraja. Dolgoročno mora kraj ohranjati in razvijati nove zanimivosti, ki vplivajo na podobo in življenjsko kakovost kraja ter pritegnejo nove prebivalce, obiskovalce, podjetja in investicije. Svoje prednosti in visoko raven življenjske kakovosti mora kraj z izvajanjem komunikacijskih programov in z oblikovanjem močnega in prepoznavnega imidža znati komunicirati navzven in s tem pritegniti svoje ciljne trge. Vse to pa lahko doseže le s podporo lokalne skupnosti, politikov in gospodarstvenikov. Možnosti razvoja kraja ne določajo zgolj njegova geografska lega, klimatske razmere in razpoložljivi viri, ampak volja, sposobnost in energija, ki jo premorejo meščani, politiki in organizacije.

Slika 3.1.1: Elementi in nivoji strateškega marketinga kraja



Vir: Kotler in drugi 1994: 35.

Marketing kraja je odvisen od ljudi in njihovih sposobnosti izvajanja naslednjih nalog:

- analize dogajanja v zunanjem okolju,
  - razumevanja potreb, želja in obnašanja njegovih ciljnih trgov,
  - izdelave operativnega načrta, ki bo to vizijo uresničil,
- nadzorovanje in vsakokratno ovrednotenje posameznih korakov na poti uresničevanja operativnega načrta (Kotler in drugi 1994: 36).

Jančič (1999) ugotavlja, da je »potrebno vzpostaviti marketinški odnos z drugimi kraji, državo, organizacijami, posamezniki itd., ki lahko kupujejo izdelke in storitve kraja, se v njem zaposlujejo ali žive, vanj investirajo, prežive počitnice v njem ali pa se z njimi na primer pobratijo« (Jančič 1999: 54).

Marketing kraja mora nujno vsebovati integracijski proces, ki omogoča povezavo konkurenčnih prednosti kraja s prednostmi in cilji gospodarskega razvoja. Kraj mora pri strateškem marketinškem načrtovanju skozi naslednje faze:

- Natančna analiza kraja: kje smo, kaj zmoremo in znamo, kje smo šibki?
- Opredelitev vizije in ciljev: kam bi radi prišli, kakšna so pričakovanja prebivalcev?
- Oblikovanje strategije: kaj storiti za doseg ciljev?
- Izdelava načrta delovanja: kako taktično delovati, da bi dosegli načrtane cilje?
- Izvajanje in nadzor zastavljenega načrta: kako nadzorovati strategijo in taktike ter jih prilagajati novo nastalim razmeram?

Za kakovosten marketinški načrt je potrebno natančno analizirati kraj. Kotler in sodelavci (1994) predlagajo naslednje:

- Analizo ekonomskih in demografskih posebnosti: sem spadajo podatki o gostoti, starosti, spolu, izobrazbi in dohodku prebivalcev, podatki o strukturi industrije in zaposlenosti, podatki o nepremičninskem trgu, medicinski oskrbi, naravnih virih in javnem transportu, podatki o javni varnosti in kriminalni statistiki, podatki o izobraževalnih in raziskovalnih ustanovah ter o športni infrastrukturi. Navedeni podatki služijo marketingu za identifikacijo ciljnih trgov in skupin potrošnikov kraja.
- Analizo konkurentov: konkurente delimo v tri kategorije, in sicer na zmagovalce, nam podobne in poražence. Zmagovalci so tisti, ki nas v primerjavi posameznih dejavnikov premagajo, nam podobni so tisti, ki so na približno istem nivoju kot mi, poraženci pa so tisti, ki jih v večini primerjanih dejavnikov presegamo.

- Analizo pomembnejših razvojnih trendov: izzivov prihodnosti ne poznamo, zato pa se lahko nanje pripravimo, če sprejmemo razvojne trende, ki bi utegnili prinesiti usodne spremembe za nas. Kraji bodo v prihodnosti vedno bolj izpostavljeni vplivom globalizacije in postavljeni pred dejstvo, da morajo z manj sredstvi narediti več, kar bo od krajev zahtevalo vedno nove inovativne strategije.
- Analizo prednosti in slabosti kraja: na podlagi SWOT analize, analize prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje mora kraj ugotoviti, katere so njegove največje prednosti, in kje se skrivajo največje nevarnosti. Na konkurenčno prednost krajev vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki. Na notranje dejavnike kraj lahko vpliva, zunanjim pa se mora čim bolj prilagajati.
- Analizo priložnosti in groženj: prednosti in slabosti kraja so pretežno vezane na njegovo notranje okolje, grožnje in priložnosti pa so bolj vezane na zunanje okolje. Kraj mora zato dobro analizirati zunanje okolje in na podlagi ugotovljenih trendov najti priložnosti in se obenem zavarovati pred vplivi, ki bi lahko zavrlji njegov razvoj.
- Opredelitev problemov: na podlagi analiz in diskusije morajo načrtovalci marketinške strategije najti probleme kraja in z javno razpravo poiskati rešitve zanje.

### **3.2 Turistični marketing**

Tudi turistični marketing, tako kot športni marketing, marketing kraja in storitveni marketing, temelji na upravljanju menjalnih odnosov, le da ti potekajo na področju turizma. Middleton (1998: 118) ugotavlja, da je marketinška perspektiva edina, ki zagotavlja optimalni upravljavski proces za uresničevanje dolgoročnega trajnostnega razvoja turistične destinacije, v našem primeru športnega objekta oziroma nordijskega centra.

V prejšnjih poglavjih smo dokazali, kako pomembno je povezovanje različnih vrst marketinga ter nujnost uporabe strateškega marketinškega koncepta pri upravljanju kraja ali športnega objekta. Ko ima kraj jasno zastavljeno vizijo in cilje in mu uspe izdelati dobro strategijo celostnega razvoja, lahko v njenem okviru začne razvijati vizijo, cilje in strategije posameznih področij. Turistični marketing ni proces, ki bi se razvijal ločeno od ostalih, prej omenjenih, ampak mora upoštevati smernice razvojne strategije zimskega športnega objekta oziroma nordijskega centra in na teh temeljih graditi svojo strategijo, da bo ta kar najučinkoviteje prispevala k skupnemu razvoju.

Turistične destinacije se med seboj razlikujejo, saj ima vsaka svoj niz lokalnih posebnosti, vendar pa je metodologijo in procese za doseganje trajnostnega razvoja moč uporabiti globalno (Middleton 1998: 130).

Vsak kraj ali športni objekt mora imeti sposobnost, da se čim bolj prilagodi novo nastajajočim trendom. Šele na podlagi zaznanih trendov in konkurence lahko ocenimo kakovost in količino obstoječih in potrebnih virov, ki nam omogočajo oblikovanje turistične ponudbe, ki bo hkrati tudi skladna z vizijo celostnega razvoja nordijskega centra.

Dichterjev inštitut iz Züricha (v Kaspar 1996: 43) predstavlja glavne trende, ki jih je dobro upoštevati pri načrtovanju razvoja turizma:

- *Trend bližine in zaupnosti*: je nasprotni trend dolgim potovanjem in izraža željo po hitri menjavi okolja brez velikih psihičnih in fizičnih naporov. Izražena je želja po preživetju kratkih počitnic v znanem in bližnjem okolju, kjer se da veliko doživeti, ker imamo na voljo odgovarjajočo ponudbo.
- *Trend prestižnega potrošniškega stila*: nekaj delati ali pa iti na tak kraj, ki ti zagotavlja prestiž. Iz tega trenda izhaja naraščajoč pomen blagovnih znamk v turizmu.
- *Trend številnih možnosti*: dandanes je obiskovalec predvsem potrošnik. Tako hoče imeti čim več možnosti, čim več izbire, kar pa ne pomeni, da vse to izrabi. Želi si tako miru, oddiha, sprostitve, kot tudi možnost športnih, kulturnih in drugih aktivnosti. Ta trend postavlja visoke zahteve ponudnikom in en sam vsega tega navadno ne mora zadovoljiti.
- *Trend notranjih vrednosti*: potrošništvo kulturnih dobrin pridobiva na pomenu, hkrati pa se krepi zavedanje o krhkosti ekološkega ravnovesja in potreba po ohranjanju zdravja.

## **Turistični kraj**

Turistični kraj je s svojimi privlačnostmi cilj vsakega turistično motiviranega potovanja in tako predstavlja središče turističnega dogajanja, torej stičišče ponudbe in povpraševanja. Medlik (v Middleton 1998: 81) pravi, da vsi obiskovalci pridejo nekam z namenom, da bi tam kaj počeli. Turistični kraj mora imeti naravne in kulturne danosti, ki redno privlačijo obiskovalce ter razvite turistične objekte, podjetja in organizacije, ki nudijo izdelke in storitve, ki jih obiskovalec zahteva. Turistični kraj je živ organizem, ki se mora nenehno boriti za obiskovalce in tekmovati s konkurenti. Pri tem se povezuje z bližnjo in

daljno okolico ter s tem širi svojo turistično ponudbo. Prav vrsta ponudbe predstavlja temelj razlikovanja med turističnimi kraji. Turistične kraje delimo na:

- zdraviliški kraji: termalni in mineralni vrelci ter blagodejna klima,
- rekreacijski kraji: letovišča in zimsko-športni kraji,
- prometna središča: vodni, zračni, cestni in železniški promet,
- kulturna središča: kraji s prireditvami, kulturno-zgodovinskimi spomeniki, muzeji in izobraževalnimi središči,
- gospodarska središča: velesejemska mesta,
- politična središča: pomembnejša glavna mesta.

Turističnemu povpraševanju dajejo ton naravne danosti (klima, krajina, relief ...), kakovost in količina prometnih povezav ter institucije in prireditve (turistična infrastruktura, gospodarski in kulturni utrip ...).

### **Turistična ponudba**

Turistično ponudbo sestavljajo proizvodi in storitve različnih gospodarskih in negospodarskih dejavnosti ter naravne in kulturne dobrine, ki vplivajo na kakovost ponudbe in ceno proizvodov in storitev.

Mihalič (1993: 17–18) deli turistično ponudbo na prvotno in izvedeno. Prvotna turistična ponudba vključuje vse dejavnike, ki s turizmom niso povezani neposredno, a mu s svojo privlačnostjo dajejo smer in obliko (naravne lepote, kultura, miselnost, jezik, tradicija, splošna infrastruktura). Vse elemente, ki so bili za turistično povpraševanje namensko pripravljene, pa prištevamo k izvedeni turistični ponudbi (turistična infrastruktura, superstruktura).

#### **3.2.1 Športni turizem**

*Športni dogodki trenutno predstavljajo rastočo turistično industrijo.* Ljudje množično obiskujejo kraje, kjer se odvijajo športni dogodki in z namenom potujejo v kraje, kjer jim na urejenih športnih površinah in v športnih objektih ponujajo kakovostno športno rekreacijo, za



katero so pripravljene tudi veliko plačati. Zagotovo so zimska središča eden izmed najbolj dobičkonosnih v športni industriji.

Kraji, ki gostijo velike športne dogodke in imajo bogato športno infrastrukturo ter jih znajo tržiti, se lahko tudi v prihodnosti nadejajo visoke gospodarske rasti.

Število športnih dogodkov narašča in pridobiva vedno večjo pozornost. Kraji, v katerih se odvijajo športni dogodki, lahko s spremljajočim turističnim dogajanjem in medijsko izpostavljenostjo ogromno pridobijo na prepoznavnosti in ugledu ter povečanem dobičku. Tako kraji kot tudi športni centri se morajo znati tržiti, graditi na identiteti, ugledu in vrednosti v očeh obiskovalcev ter skrbeti za kakovostno ponudbo.

Športno - sprostitevni centri morajo poleg osnovne ponudbe, ki zajema športne aktivnosti, ponujati tudi kakovostno gostinsko ponudbo, ogled muzejev in razstav ter drugih dogodkov. Cilj vsakega športnega centra je na enem mestu ponuditi udobje in kakovost storitev. Udobje nudijo urejeni in dovolj veliki parkirni prostori ter urejen javni prevoz, ki omogoča obiskovalcem hiter in enostaven dostop do športnega centra.

## **4. MARKETING ŠPORTNEGA OBJEKTA**

### **4.1 Športni objekt kot element marketinškega spleta**

Pri marketingu športnega objekta gre za vzajemno povezanost oziroma soodvisnost med objektom, dogodkom, organizatorji, sponzorji, udeleženci oziroma obiskovalci, lokalno skupnostjo, organizacijami in posamezniki.

Ko govorimo o marketingu objekta, ne moremo mimo opredelitve termina upravljanje objekta, saj je marketing objekta del upravljanja objekta. Kot vsako drugo upravljanje tudi upravljanje objekta vključuje ocenjevanje, definiranje, pridobivanje, razporejanje, usmerjanje in nadziranje časa, denarja, ljudi, izdelkov in storitev ter drugih virov za doseganje zastavljenih ciljev.

»Športne organizacije so kot živ organizem, ki se nenehno spreminja zaradi notranjih ali zunanjih razlogov« (Retar 2006: 11).

### **4.2 Definicija športnega središča / centra**

Športno središče sestavlja večje število različnih športnih objektov in vadišč. Univerzalno športno središče je namenjeno različnim športnim zvrstem, specializirano središče pa sklopu podobnih športnih zvrsti ali eni.

Nordijski center je sestavljen iz objektov in vadišč, ki je namenjen nordijskim smučarjem in biatloncem, če je med športnimi objekti tudi strelišče. Osnovni objekti nordijskega centra so skakalnice in proge za smučarski tek. Vsak moderen in razvojno usmerjen nordijski center ponuja poleg osnovne športne infrastrukture tudi športne hotele s savnami, telovadnico, fitness centrom ter prostori za servisiranje in hrambo smuči.

### 4.3 Definicija športnega objekta

Slovar slovenskega knjižnega jezika objekt opredeli kot nekaj, kar je zgrajeno, narejeno za zadovoljevanje določenih potreb, opravljanje določene dejavnosti. V obrazložitvi našteje naslednje vrste objektov: elektroenergetski, industrijski, gradbeni, stanovanjski in turistični objekti (Znanstvenoraziskovalni center SAZU 2007).

Športni objekt je za športno dejavnost opremljen in urejen prostor ali površina, ki ga sestavljajo vadbeni, spremljajoči in javni prostori. Vadišče je tisti funkcionalno opremljen prostor ali površina, ki omogoča izvajanje športne vadbe (športna vzgoja, športna rekreacija, kakovostni šport, vrhunski šport, šport invalidov) eni vadbeni skupini.

Mreža javnih športnih objektov obsega obstoječe javne športne objekte, merila za načrtovanje novih in za posodobitev obstoječih športnih objektov. Temelji na opredelitvi javnega interesa v športu. Mreža javnih objektov mora nuditi pregled nad trenutnim stanjem javnih športnih objektov v državi ter usmeritve za oblikovanje vrste in velikosti novega prostora, ki vpliva na celotno športno dogajanje v državi in uresničuje srednjeročne in dolgoročne usmeritve nacionalnega programa. Opredeliti mora hierarhično zasnovano mrežo športnih objektov (Združenje športnih centrov Slovenije 2006b).

Zakon o športu (Ur. l. RS 22/98) v V. poglavju "Športni objekti" definira oz. določa:

- kaj je športni objekt (17. člen),
- kaj je javni športni objekt (18. člen),
- mrežo javnih športnih objektov (19. člen),
- namembnost javnih športnih objektov (20. člen),
- prednost pri uporabi javnih športnih objektov (21. člen) in
- normative, standarde, priporočila za načrtovanje, graditev, opremljanje in vzdrževanje športnih objektov.

Po Zakonu o športu je športni objekt za športno dejavnost opremljena in urejena površina in prostor.

Javni športni objekt pa je, po Zakonu o športu, športni objekt, ki je državna lastnina ali lastnina lokalne skupnosti.

#### 4.4 Vrste športnih objektov

Športno infrastrukturo sestavljajo javni in zasebni športni objekti in površine, ki so namenjeni šolski športni vzgoji, športni vadbi in tekmovanjem, rekreativnemu športu, turizmu, zdravstvu in prireditvam.

Športne objekte in površine delimo na športne dvorane, atletske in nogometne stadione, bazene in kopališča, pokrita drsališča, smučišča in posebne smučarske objekte, golf igrišča ter druge športne objekte in površine.

Športne objekte delimo tudi glede na:

- *Športne objekte mednarodnega pomena*: to so športni objekti, v katerih je možna organizacija tekmovanj na ravni evropskih in svetovnih prvenstev ter olimpijskih iger, za eno ali več športnih panog.
- *Športne objekte državnega pomena*: to so športni objekti, kjer se lahko organizira tekmovanja na ravni državnega prvenstva, mednarodnih klubskih tekmovanj in tekmovanj 1. lige. Objekti se oblikujejo glede na število prebivalcev, športno tradicijo, geografske pogoje in druge regionalne povezave.
- *Športne objekte lokalnega pomena*: objekti lokalnega pomena morajo zagotavljati minimalni standard za uresničevanje javnega interesa v športu. Z mrežo športnih objektov v šolskem sistemu ter z zagotavljanjem potreb za primerno raven in vrsto tekmovalnega športa, se hkrati omogoči tudi prostor za izvajanje letnih programov, ki se v večini primerov odvijajo v javnih športnih objektih, so pa tudi izjeme.

Srednjeročno mora biti zagotovljen minimalni standard:

- pokriti vadbeni prostor – 0,30 m<sup>2</sup>/preb.,
- nepokrit vadbeni prostor – 1,50 m<sup>2</sup>/preb.

Večnamenske športne dvorane se oblikujejo glede na športno tradicijo kraja. Športna zvrst in tekmovalna raven določata funkcionalni prostor objekta (Združenje športnih centrov Slovenije 2006b).

#### **4.5 Menedžment športnega objekta**

Menedžment organizacije zahteva določene strokovnjake, organiziranost in skupni interes. Podobno je tudi z menedžmentom športnih objektov, ki jih predstavljajo športne dvorane, stadioni, fitnes centri, kratka vsi prostori (naprave), kjer se dogaja športna dejavnost. Za menedžment teh prostorov prav tako potrebujemo strokovnjake različnih področij, ki skrbijo, da je objekt sodoben in omogoča čim kakovostnejšo in učinkovitejšo ponudbo ter izvedbo športne dejavnosti.

Glede na zasnovo objekta je njihova uporabnost lahko eno- ali večnamenska. Takšna opredelitev oziroma zmogljivost objekta dovoljuje in zaznamuje menedžment v smeri izkoriščanja zmožnosti objekta v skladu s časovno izrabo. Poudariti velja, da je menedžment športnih objektov z vidika človeških virov specifičen. Zahteva specifična znanja, ki pa jih strokovnjaki s področja športa nimajo (Šugman 2002: 168).

Narava športnih društev se razlikuje glede na njihovo poslanstvo, odprtost in združevanje, športne dejavnosti, športne objekte, ki jih imajo na razpolago, tradicijo idr. (Šugman 2002: 51–54). Po mnenju Bednarika in sodelavcev (Bednarik in drugi 2000: 5–11) se značilnosti športnih organizacij razlikujejo tudi glede na to, ali se športna sredina ukvarja z olimpijskimi športi, saj imajo takšne organizacije predvsem večje prihodke in odhodke ter višjo stopnjo profesionalizacije kadra.

Pri civilnih športnih organizacijah je vsebina poslanstva dobro vidna skozi dejavnost, s katero se ukvarjajo (Nacionalni program športa 2000):

- šport otrok in mladine (usmerjeni v kakovostni in vrhunski šport),
- šport otrok in mladine (interesni šport – vadba, ki ni usmerjena v temovalni šport),
- športna dejavnost študentov,
- rekreativni šport,

- kakovostni šport (tekmovalni šport mladine in odraslih na državni ravni),
- vrhunski šport,
- šport invalidov,
- upravljanje objektov,
- organizacija športnih tekmovanj in
- druge organizacijske naloge.

#### **4.6 Športna in turistična infrastruktura**

##### **Športna infrastruktura**

V športno infrastrukturo vključujemo športne objekte in površine (športni centri, individualni objekti), prometno infrastrukturo (dovozne ceste, križišča, parkirišča, signalizacija), komunalno infrastrukturo (vodooskrba, kanalizacija, ravnanje z odpadki), oskrbo z energijo (kotlovnice, oskrba z električno energijo, kurilnim oljem in plinom), telekomunikacijsko infrastrukturo (internet, telefon, kabelski priključki) ter druge sisteme, ki zagotavljajo delovanje športnih objektov in površin. Športno infrastrukturo sestavljajo javni in zasebni športni objekti in površine, ki so namenjeni šolski športni vzgoji, športni vadbi in tekmovanjem, rekreativnemu športu, turizmu, zdravstvu in prireditvam.

Za uspešno upravljanje športne infrastrukture so pomembni ljudje:

- *Menedžerji in delavci*, zaposleni pri upravljavcih športne infrastrukture: morajo biti dobro usposobljeni za zagotavljanje varstva pri delu in požarne varnosti. Managerji morajo biti usposobljeni za usklajevanje in nadzor dela delavcev pri obratovanju in vzdrževanju športne infrastrukture.
- *Programski vodje* in organizatorji športnih programov pri upravljavcih športne infrastrukture: morajo biti usposobljeni za razvoj in izvajanje novih inovativnih in tržno zanimivih programov športne vadbe, športa za vse, prireditvev, turističnih in drugih programov.
- *Vzdrževalci športne infrastrukture*: morajo biti usposobljeni za samostojno obratovanje in vzdrževanje različnih vrst športnih objektov in površin.

- *Načrtovalci in projektanti športne infrastrukture*: morajo biti seznanjeni z najnovejšimi programskimi in tehnološkimi trendi razvoja in rešitvami pri načrtovanju in projektiranju športnih objektov s potrebno infrastrukturo. Upoštevati morajo ekološke standarde in energetske varčne tehnologije.
- *Gradbeniki, ki gradijo športne objekte*, morajo biti seznanjeni z najnovejšimi tehnologijami gradnje športne infrastrukture ter usposobljeni za njihovo izvedbo. Zelo pomembna je povezava med načrtovalci, projektanti, gradbeniki in opremljevalci športnih objektov.
- *Opremljevalci športnih objektov* ter dobavitelji blaga in storitev za obratovanje in vzdrževanje športnih objektov in površin: morajo poznati športno infrastrukturo v državi. Na podlagi dobrega poznavanja športnih objektov lahko pripravijo primerno ponudbo blaga in storitev, ki jih upravljavci potrebujejo za redno obratovanje in vzdrževanje športne infrastrukture.
- *Funkcionarji, svetovalci v ministrstvih in direktoratih*, direktorji ter strokovni delavci občinskih uprav, ki pokrivajo posamezna področja organiziranja in delovanja športne infrastrukture: morajo biti usposobljeni za pripravo in sprejemanje odločitev povezanih z načrtovanjem, investicijami in upravljanjem športne infrastrukture v občinah ter povezovanje na regijskem nivoju. Javna športna infrastruktura je v največjem delu lastnina občin. Občine zagotavljajo največji del sredstev za obratovanje in vzdrževanje javne športne infrastrukture.
- *Predsedniki in športni delavci v športnih društvih in zvezah*: morajo biti seznanjeni s trendi razvoja športne infrastrukture v svetu ter najsodobnejšimi tehnologijami. Usposobljeni morajo biti za sodelovanje v postopkih načrtovanja športne infrastrukture na lokalnem, regijskem in državnem nivoju. Športna društva in zveze morajo načrtovalce in investitorje v športno infrastrukturo seznaniti z razvojem športov ter mednarodnimi standardi in normativi za tekmovališča in opremo za športno vadbo in tekmovanja za posamezne športne panoge (Združenje športnih centrov Slovenije 2006a).

## **Turistična infrastruktura**

V ožjem smislu pod pojem turistična infrastruktura uvrščamo tisti del infrastrukture, ki je v turističnem kraju primarno namenjena turizmu. V velikih nordijskih centrih turistično infrastrukturo predstavljajo predvsem:

- turistična prometna infrastruktura: posebne turistične ceste in parkirišča;
- rekreacijski objekti in naprave v naselju, kamor spadajo športni objekti in igrišča (splošna igrišča, kopališča, drsališča, teniška igrišča na prostem in pokrita, igrišča za mini golf idr.) ter objekti za zabavo (plesne dvorane in klubi, kino dvorane, odri na prostem idr.).
- rekreacijski objekti in naprave pretežno izven naselij, kamor štejemo za rekreacijo na snegu urejene tekaške proge ter poti za hojo, sprehod in uživanje v naravi, urejene kolesarske steze, pešpoti, jahalne poti, lokacije za piknike, trim steze ...

Stopnja opremljenosti z zimsko-športno infrastrukturo je razen od antropogenih dejavnikov oziroma posegov še vedno odvisna predvsem od naravnih predpogojev, zlasti od reliefnih značilnosti.

Za najbolj razvite nordijske centre je značilno, da imajo deset- do dvajsetkrat večje število ležišč kot prebivalcev. Zimsko-športni turizem je sezonski turizem in traja največ pet do sedem mesecev letno. Zato zimskoturistični kraji in z njimi tudi smučarska središča ponujajo tudi letni turizem, z namenom, da bi s tem čim bolj izkoriščali nastanitvene kapacitete čez celo leto. Večji nordijski centri ponujajo več vrst nastanitve: hotele, penzione, apartmaje itd. Tisti, ki si želijo več miru, sproščenosti, morda pristnejšega stika, lahko izberejo turistične kmetije v odmaknjenih vaseh.

Pri oblikovanju športnega objekta se je potrebno zavedati, da bo prav njegova struktura omejevala oziroma omogočala istočasno prisotnost različnih segmentov gostov, ki imajo različne navade, zahteve in način obnašanja. Struktura športnega objekta mora biti prilagojena želenim segmentom potrošnikov, izbrani segmenti pa morajo imeti podobne zahteve ali pa mora objekt nuditi zadovoljitev različnih zahtev hkrati. Samo taka struktura športnega objekta bo lahko zadovoljila večino ključnih segmentov potrošnikov.

Športni objekti kot pojem turistične infrastrukture ponujajo vedno večje možnosti tudi arhitektom. Športni objekti so lahko del arhitekture kraja, če je objekt oziroma center v



samem središču kraja, ali pa delujejo kot samostojne enote, ki se lahko prodajajo kot turistična znamenitost. Športni objekti s svojo arhitekturno vrednostjo povečujejo ugled, lojalnost, všečnost in čustveno navezanost obiskovalcev in tekmovalcev, ki pridejo v športni center zgolj na oddih ali pa na resen trening. Športni objekti dihajo tudi z lokalnim okoljem, ki jih obkroža.

#### **4.7 Atraktivnost okolja, v katerem se športni objekt nahaja**

Nordijski center je primarno vezan na aktivno športno udejstvovanje, predvsem smučarski tek, biatlon in smučarske skoke, vse ostale športne in druge dejavnosti so drugotnega značaja, ki dopolnjujejo ponudbo nordijskega centra, a so zelo pomembne za dobro počutje obiskovalcev. Zato je za nordijski center najpomembnejša količina in kakovost snega, dobra urejenost in označenost tekaških prog, čim večja izbira težavnosti prog, ki morajo biti primerne za vse vrste smučarjev tekačev ter urejen tekmovalni poligon in poligon za učenje in vadbo tehnike smučarskega teka.

Za smučarski tek so najprimernejši severno, severovzhodno ali severozahodno ležeči tereni. Stopnja osončenja ne vpliva le na trajanje snežne odeje, temveč tudi na njeno kakovost. Izrazito južno ležeče tekaške proge, ki niso speljane po gozdu, so pri relativno visokih temperaturah zraka ob jutrih in večerih ledene, sredi dneva pa zmehčane in mokre. Vendar imajo delno osončene tekaške proge prednost pred neosončenimi, saj je po njih prijetneje teči.

Pri lokaciji športnega objekta je potrebno razlikovati obmorsko, gorsko in jezersko okolje, kraje z bogato kulturno zapuščino, poslovna in druga središča, tranzitna območja ali območja s turističnimi znamenitostmi.

Lokacija športnega objekta je pomembna zaradi same atraktivnosti prostora, v katerem se nahaja (bližina turističnih znamenitosti, klima okolja, prometna infrastruktura ...). Strategija mora stremeti za tem, da športni center na podlagi okolja, okoljskih značilnosti in atrakcij razvije več različnih dodatnih športnih, kulturnih, turističnih programov, ki v sklopu enega športnega centra lahko zadovoljijo več različnih ciljnih skupin obiskovalcev.

Nova hotenja in navade obiskovalcev, ki jim je zimsko-športna rekreacija poglavitni motiv preživljanja prostega časa, so pospešili razvoj nordijskih centrov in razširjeno ponudbo urejenih tekaških prog predvsem za rekreativne smučarje tekače.

#### 4.8 Podoba

Čeprav se ponudba športnih centrov med seboj ne razlikuje, lahko diferenciacijo dosežemo na podlagi podobe in razpoznavnosti blagovnih znamk. Blagovna znamka mora ponujati razlikovalno in edinstveno sporočilo, ki komunicira glavne koristi in izbrano pozicioniranje.

Športni center mora spremljati, kako odziv potrošnikov vpliva na njihovo podobo. Na želen odziv pa mora vplivati z lastnostmi svojih storitev in proizvodov ter trženjem. Podobo športnega centra potrošniki zaznavajo na podlagi:

- komunikacije, ki jo podjetje posreduje prek oglaševanja, odnosov z javnostmi,
- informacij, ki jih podjetje posreduje pri opravljanju storitev,
- osebja,
- klime v notranjem okolju,
- odziva potrošnikov, ki so se v preteklosti že posluževali storitev.

Diferenciacijo mora športni center graditi na eni ali več konkurenčnih prednostih. Te so: pomembnost, izjemnost (konkurenca ne more ponuditi takšnih storitev), superiornost, sporočilnost (kupcem jo je mogoče posredovati, predstaviti), neposnemljivost, dostopnost in dobičkonosnost. V pomoč pri posredovanju zelenega pozicioniranja lahko športni center razvije tudi svoj slogan, ki mora biti kratek, jedrnat in enostaven.

»Podoba športa ali športnih objektov in organizacij je socialna reprezentacija, ki simbolizira obnašanje in socialno situacijo. Takšna reprezentacija pa predstavlja posebno znanje in prispeva k izčrpnemu socialnemu vedenju in posebnim komunikacijam med ljudmi« (Moscovici v Ferrand 1999: 387–388).

## 5. SKLEPNO TEORETIČNO POGlavJE IN RAZISKOVALNI MODEL

Uspeh nordijskega centra je zelo odvisen od raznolike športne ponudbe izdelkov in storitev, ki so na voljo obiskovalcem, atraktivnosti in prepoznavnosti kraja, v katerem se nahaja, ter turistične ponudbe in podobe nordijskega centra, ki povečuje centru kot blagovni znamki ugled in prepoznavnost.

Načrtovalci marketinga nordijskega centra morajo pripraviti dobro marketinško strategijo upravljanja s centrom. V strategiji morajo upoštevati tako zakonitosti športnega marketinga, marketinga storitev, marketinga krajev in nenazadnje turističnega marketinga.

Vsaka uspešna športna institucija, športni objekt ali športni center mora imeti jasno vizijo in cilje delovanja. Cilje pa lahko doseže samo z učinkovito zasnovano marketinško strategijo, ki mora v prvi vrsti zajemati načela športnega marketinga.

V uvodnih poglavjih smo poudarili pomen športnega marketinga v menjalnih procesih oziroma odnosih. Tu gre za odnose med športniki, ljubitelji športa, športnimi organizacijami, športnimi delavci in nenazadnje mediji, ki povečujejo vsesplošno vidnost športa in vplivajo na prepoznavnost posameznih športnikov, športnih panog ali športnih institucij, med katere sodi tudi nordijski center. Cilj športnega marketinga je v očeh in zavesti vseh uporabnikov športa povečati ugled in prepoznavnost blagovne znamke. Skozi desetletja je postal ne le del športa, ampak del kulture ljudi. Poglavitno vlogo pri športnem marketingu imajo ljudje, ki tržijo športne storitve. Le-ti se morajo dobro zavedati prednosti, ki jih prinaša marketinško zasnovan plan izvajanja storitev. Ljudje, ki znajo pametno upravljati s športnimi objekti, imajo zagotovo konkurenčno prednost, s katero enostavneje dosežajo cilje in zvišujejo ugled športnemu objektu. Športne storitve, ki jih ponujajo udeležencem športa, morajo biti profesionalno izvedene, kar pomeni, da morajo biti izvajalci storitev primerno izobraženi za svoje delo, in raznovrstne, da zadovoljijo čim širši krog potrošnikov športa. Izvajalci športnih storitev so tako trenerji vrhunskih tekmovalcev kot tudi številni strokovnjaki, ki se ukvarjajo z vadbo za rekreativne športnike in nenazadnje upravljalci športnih objektov, ki skrbijo za to, da lahko na enem mestu ponudijo čim bolj raznolike in čim bolj kakovostne storitve.

Poleg športnega marketinga in marketinga športnih storitev je uspešnost športnega objekta odvisna tudi od marketinga kraja in turističnega marketinga, ki sta tesno povezana.

Marketing kraja je odvisen od geografskih značilnosti, ki so značilne za področje, kjer se športni objekt nahaja, klimatskih značilnosti, prometne infrastrukture in turističnih kapacitet, ki jim praviloma športni center ob večjih in pomembnejših dogodkih ne more zadostiti. Zato je pomembno povezovanje s sosednjimi turističnimi kraji, kar ima pozitiven vpliv tudi na širjenje turistične ponudbe in ugled športnega objekta. Marketing športnega centra je vedno bolj povezan s turističnim marketingom, saj poleg primarne dejavnosti, trženja športa, uspešni športni centri ponujajo še celo vrsto dodatnih storitvenih dejavnosti, ki običajno obiskovalce zadržijo dlje časa. V športnih centrih ta dodatna ponudba zajema predvsem gostinske in trgovske storitve, sprostivne programe, ogled muzejev kulturne dediščine ter razne tematske in adrenalinske parke.

Vsak moderen športni center mora zadostiti potrebam tako vrhunskih športnikov kot tudi zahtevnim in manj zahtevnim ljubiteljem športa ter tistim, ki športni center obiščejo zgolj kot zanimivo turistično točko. Zato je pomembno, da združuje šport, kakovostne storitve, privlačen kraj in bogato turistično ponudbo. Le tako bo delovanje športnega objekta zagotovo uspešno in ljudje se bodo zagotovo vračali.

### **Raziskovalni model**

Slika 5.1: Raziskovalni model

Vrsta marketinga:	Opis za analizo:
Marketing storitev	vrste storitev, izobražen kader
Športni marketing	promocija, podoba BZ, mediji
Marketing kraja	lega, infrastruktura
Turistični marketing	gostinska ponudba, muzeji

## **6. ŠTUDIJA PRIMEROV – HOLMENKOLLEN IN PLANICA**

### **6.1 Zgodovina Holmenkollna**

Holmenkollen, nordijski center nad Oslom na Norveškem, se lahko pohvali s 4000-letno zgodovino smučanja, ki jo od 4. januarja 1883 neguje združenje Skiforeningen. Osnovni namen združenja oziroma organizacije je bila promocija smučanja in organizacija smučarsko-tekaških, skakalnih in biatlonskih tekmovanj najvišjega svetovnega ranga. Danes združenje šteje več kot 50.000 članov, osnovni cilj pa ostaja enak, promocija smučanja.

Predhodnica današnje skakalnice, Holmenkollgaken, je bila zgrajena leta 1892. Prvo tekmo, ki je bila organizirana 31. januarja 1892, si je ogledalo več kot 10.000 obiskovalcev. Zmagovalec je bil z 21,5 metri Svein Sollid iz Morgedala, kraja, ki leži v pokrajini Telemark, in je bil obenem tudi prvi zmagovalec v zgodovini nordijske kombinacije, tekmovanja, ki združuje smučarske skoke in smučarski tek. Na skakalnici je bilo v njeni več kot stoletni zgodovini izvedenih veliko vzemirljivih tekem v smučarskih skokih, ki so jih spremljali po celem svetu. Na Holmenkollnu so leta 1952 gostili najboljše športnike z vsega sveta na olimpijskih igrah ter organizirali devet svetovnih prvenstev v nordijskih disciplinah in biatlonu.

### **6.2 Zgodovina Planice – od 1934 do 2004**

Planica je najzahodnejša dolina v severnem delu Julijskih Alp v severozahodni Sloveniji, imenovana tudi dolina pod Poncami ali dolina skakalnic. Planica ima kot izrazita alpska dolina gorsko podnebje z dolgo, hladno in snežno zimo. Najbližja kraja sta Rateče in Kranjska Gora. Edini dostop v dolino Planica z vozili je po cesti, ki se odcepi v Ratečah. Obiskovalci iz Avstrije pridejo v Planico prek mejnih prehodov Karavanke ali Korensko sedlo, tisti iz Italije pa po cesti iz Trbiža čez mejni prehod v Ratečah.

Planica je prvo skakalnico dobila še pred letom 1930. Kmalu pa so že prišle ideje o večjem objektu, tudi takem, ki bi ustrezal določilom Mednarodne smučarske zveze (v nadaljevanju FIS) za večja tekmovanja.

Do končne odločitve in celovite uresničitve gradnje velike skakalnice je prišlo po dveh letih, 4. februarja 1934 pa so napravo preizkusili na državnem prvenstvu. Med 23. in 26. marcem istega leta so na skakalnici organizirali tudi prvo mednarodno tekmovanje 14 skakalcev iz Avstrije, Norveške in Slovenije. Pred 4.000 navdušenimi gledalci je zmagal Birger Ruud. Po tekmovanju so s skakanjem nadaljevali z najvišjega zaletišča in Birger Ruud je takrat dosegel planiški in svetovni rekord, ki je meril 92 metrov. Slava Planice je šla po vsem svetu, konstruktor in graditelj prve velikanke, Stanko Bloudek, pa ji je kasneje dodal še eno novost - zaradi mehkega snega je kemično prepariral skakalnico in izumil tisto, čemur danes pravimo snežni cement.

Planica je postala največja skakalnica na svetu, toda to je pomenilo tudi začetek velikih težav s FIS. Norveška smučarska zveza in njeni predstavniki v FIS so na vse načine omejevali razvoj skokov in rekordnih daljav v Planici.

Leta 1936 je postal junak Planice mladi Avstrijec Sepp Bradl, ki je kot prvi človek presegel magično daljavo 100 metrov in na tekmi tudi zmagal. Kljub naporom smučarskih delavcev pa je bila FIS neomajna v preprečevanju dolgih skokov, ki so sedaj že preraščali v polete. Vse do leta 1954 zato v Planici niso organizirali tekmovanj pod okriljem FIS. V tem času je Bloudek skakalnico še posodobil in omogočil skoke vse do 118 metrov.

Misli in ideje planiških organizatorjev pa vsa ta leta niso ostale ravnodušne, zato so se odločili, da zgradijo novo letalnico na starih temeljih, ki bo Planici povrnila nekdanjo slavo in veličino tega športa.

Brata Lado in Janez Gorišek sta prevzela Bloudkovo konstruktorsko dediščino. Z veliko znanja in truda so nastali načrti za novo velikanko, za katero so lokacijo izbrali v bližini obeh tedanjih osrednjih skakalnic (90 m in 120 m). Že od začetka je bila letalnica projektirana tako, da bi jo brez velikih težav tudi povečevali.

Marca 1969 so v okviru združenja KOP (Kulm - Oberstdorf - Planica) organizirali prvo tekmovanje na novi velikanki bratov Gorišek. Ta prireditev je šla v zgodovino Planice kot izjemna. Ne le zaradi velikega števila obiskovalcev, v treh dneh si je prišlo polete ogledat več kot 90.000 ljudi, ampak zaradi doseženih petih svetovnih rekordov Wirkole (156 m in 160 m), Raške (156 m in 164 m) in Wolfa (165 m). Uspešna prireditev pod Poncami je tokrat le

omajala FIS in jih vzpodbudila, da so na kongresu v Opatiji 1971 sklenili, da Planici v prihodnjem letu zaupajo organizacijo svetovnega prvenstva v poletih.

Sanje pionirjev Planice - Bloudka, Gorca in Rožmana - so tako postale resničnost in smučarski poleti so postali enakovredna disciplina v smučarsko-skakalni družini.

Od 1. svetovnega prvenstva v poletih je bilo na novi letalnici še troje svetovnih prvenstev, dve tekmi za svetovni pokal v poletih in dva tedna poletov. Skupaj od leta 1974 do 1994 sedem.

Rekordne daljave so se, seveda ob manjših popravkih in povečavah letalnice, kar vrstile. Vrhunec pa je bil dosežen na 13. svetovnem prvenstvu leta 1994, ko sta brata Gorišek pripravila letalnico tudi za polete daljše od 200 metrov.

Marca 1994 je Planica gostila že 4. svetovno prvenstvo. Na seznam rekorderjev so se vpisali trije Avstrijec Hoellwarth s 196 metri, Finec Toni Nieminen, ki je z 203 metri kot prvi presegel mejno daljavo 200 metrov, in nazadnje Norvežan Espen Bredesen s 209 metri. Svetovni prvak 1994 je postal Čeh Jaroslav Sakala. Finalno prireditev svetovnega pokala 1997 si je v treh dneh ogledalo več kot 100.000 obiskovalcev.

V obdobju od 1934 do 2005 je bilo v Planici postavljenih 67 svetovnih rekordov, 12 svetovnih rekordov na stari Bloudkovi velikanki in 28 svetovnih rekordov na novi velikanki bratov Gorišek. Danes je svetovni rekord v lasti Norvežana Bjoerna Einerja Romoerena, ki je leta 2005 v Planici poletel 239 metrov.

### **6.3 Holmenkollen danes**

Holmenkollen je center, ki ima poleg skakalnice še 17 kilometrov urejenih in osvetljenih tekaških prog, ki so namenjene tekmovanjem najvišjega svetovnega ranga ter stadion s streliščem za biatlonske tekme. Tekme svetovnega pokala, ki jih večinoma organizirajo vsako leto marca, so pravi nacionalen praznik, največjo težo pa ima vsako leto moška smučarsko-tekaška preizkušnja na 50 kilometrov v klasični tehniki.

Holmenkollen pa ni le športno prizorišče, je tudi magnet za številne turiste, ki ga obiščejo tudi izven zimske sezone. Statistike kažejo, da vsako leto to najbolj atraktivno turistično točko na Norveškem obišče okrog milijon obiskovalcev vse dni v letu. Najbolj zanimiv je seveda vzpon na zaletišče skakalnice, ki je dvignjeno 60 metrov od tal in ponuja izjemen razgled na glavno mesto Norveške vse do fjordov.

Prav posebno vrednost nordijskemu centru daje smučarski muzej. Je najstarejši muzej te vrste na svetu in prikazuje 4.000-letno zgodovino smučanja in njegov razvoj od obdobja vikingov vse do danes. Muzej je v lasti in upravljanju organizacije Skiforeningen in je za obiskovalce Holmenkollna odprt že vse od leta 1923. Sprva je muzej stal v dva kilometra oddaljenem kraju, vendar so ga v času olimpijskih iger v Oslu leta 1952 preselili na Holmenkollen. Smučiči, razstavljeni v muzeju, prikazujejo lokalno kulturo in umetnost izdelovanja smučiči iz posameznih delov norveške dežele. V muzeju si lahko ogledate opremo in oblačila, ki sta jih Fridtjof Nansen in Roald Amundsen uporabljala na odpravi proti polarnemu severu, razvoj smučarske opreme in smučanja v preteklih štirih tisočletjih, smučiči, ki jih je uporabljala kraljeva družina in razvoj ter posodobitve skakalnice vse od začetkov pa do danes. V muzeju je na ogled tudi razstava posvečena zimskim olimpijskim igram, ki so jih na Norveškem gostili leta 1952 v Oslu in 1994 v Lillehammerju. Poleg stare smučarske opreme ima muzej tudi bogato zbirko modernih tekmovalnih smučiči za alpsko smučanje, smučarski tek in tudi nekaj eksponatov smučiči, ki so jih muzeju podarili tekmovalci, zmagovalci svetovnih prvenstev in nosilci olimpijskih medalj.

Muzejsko zbirko so 1. junija 2007 povečali in jo poimenovali »Zimske radosti«. Razstava prikazuje zgodovino življenja v naravi in je usmerjena na preživljanje prostega časa na snegu in potovanjem na smučeh po okoliških gozdovih Osla. Prikazan je razvoj različnih smučarskih disciplin od tehnike smučarskih skokov, smučarskega teka in biatlona pa vse do razvoja tehnike in stila alpskega smučanja. Del razstave prikazuje tudi kraljevo družino in njihovo povezanost z naravo, snegom in smučanjem.

Poleg obiska v muzeju lahko obiskovalec v simulatorju smučarskega skoka doživi občutek letenja v zraku, v dveh trgovinicah kupi darilo ali spomin na obisk Holmenkollna ali pa se posladka v pekarni in kavarni.



Organizacija tekem svetovnega pokala v smučarskih skokih, nordijski kombinaciji, smučarskih tekih in biatlonu na vsako izmed tekem privabi več 10.000 obiskovalcev. Tekmo v smučarskih skokih si v enem dnevu pride pogledat tudi več kot 30.000 ljudi. Lahko si le predstavljamo, kako je na enem mestu upravljati z vso to množico. Na samem prizorišču je omejeno število parkirnih mest, zato organizatorji vse obiskovalce že predhodno opozorijo, da za prevoz na tekmo uporabijo javna prevozna sredstva.

Obiskovalcem ponujajo tudi nakup VIP vstopnic, ki omogoča, da dan na Holmenkollnu preživijo zares spektakularno. Pod tisoč kvadratnimi metri velikim šotorom jih pogostijo s hrano in pijačo, dostopajo lahko do svetovnega spleta, posedajo v luksuznem baru in pogledajo zadnje novice na televiziji ter se naužijejo izjemnega pogleda z vrha skakalnice.

#### **6.4 Planica danes**

»Planica je najbolj množičen, tradicionalen in kulturn slovenski športni dogodek, ki si ga vsaj enkrat v življenju od blizu želi ogledati vsak športni navdušenec; pa ne le slovenski, saj planiška prireditelja tudi na tujem uživa lep ugled, tako da ob zaključku skakalne sezone v dolini pod Poncami ne manjka tujih navijačev. Vse to in še več organizatorjem nalaga še dodatno odgovornost, da dogodek naredijo – predvsem z dodatno, obtekmovalno ponudbo – še bolj zanimiv, prijazen in družaben, obenem pa ga tudi komercialno, tržno in družbeno izkoristijo« (Doler 2007: 40).

Tomi Trbovc, vodja službe za odnose z javnostmi Organizacijskega komiteja (OK) Planica 2007 ter Slovenske smučarske zveze, pravi, da je obisk planiškega dogodka neločljivo povezan z uspehi naših tekmovalcev. Dobri rezultati slovenskih skakalcev so v Planico marsikdaj privabili več kot 70.000 obiskovalcev. Vendar pa obisk ni odvisen zgolj od vrhunskih uvrstitev, ampak je pomembno, da organizator ljudi privabi in jim na dogodku ponudi čim več.

Analize in raziskave so pokazale, da je Planica tudi dogodek, s katerim se ljudje poistovetijo. Identifikacijsko dejstvo potrjujejo tudi televizijski podatki, saj je Planica po številu gledalcev ob prenosu najbolj gledan športni dogodek pri nas.

Planiški dogodek pa ni odmeven le pri nas, saj si polete, ki krepko presegajo daljave preko 200 metrov, na licu mesta ali pa prek televizijskih prenosov ogleda vedno več tujcev. Na prireditvi je vsako leto več Poljakov, Skandinavcev, Avstrijcev in Nemcev, ki pa jih ne zanimajo le poleti, ampak tudi dodatna turistična ponudba. Deleži gledanosti so daleč najvišji v Skandinaviji. Na Norveškem si planiške polete ogleda med 75 % in 85 % vseh gledalcev naenkrat, na Finskem pa med 60 in 70 %.

Dogodek že vrsto let podpirajo močni sponzorji, brez katerih ne bi bilo »Kluba Planica«, posebnega prostora oziroma VIP kluba za partnerje prireditve, podjetja in posameznike, ki si želijo nadstandardne storitve na sami prireditvi. Prireditve si zvišuje ugled in vrednost tudi z dodatnimi spremljevalnimi dejavnostmi, ki športni dogodek popestrijo in mu dajo dodatno vrednost. Dodatno vrednost in ugled Planica vsako leto znova pridobi tudi s posebno organizacijo brezplačnih prevozov otrok na ogled uvodne tekme.

Planica pa kljub vsem pohvalam ob organizaciji poletov ne kaže podobe, kakršno bi lahko. Skakalni center obsega pet skakalnic. Poleg velikanke, ki jo vedno pripravijo le za tekmo svetovnega pokala, so v Planici še 120-, 90-, 70- in 50-metrška skakalnica. 120-metrška že predolgo čaka na obnovo, saj se je pred časom podrla pod težo snega in let. Noben skakalni objekt ni urejen za poletne treninge skakalcev in na nobenega izmed zaletišč se tekmovalci ne morejo peljati s sedežnico. Proge za smučarski tek so že več let zgledno urejene ne le v Planici, ampak vse do Tamarja, Rateč in Kranjske Gore, v skupni dolžini več kot 30 kilometrov. Vendar pa je njihovo vzdrževanje močno odvisno od snežnih razmer, saj nimajo možnosti umetnega zasneževanja. Obiskovalec Planice ima na voljo dva turistična objekta, kjer je tudi nekaj prenočitvenih kapacitet. Z izgradnjo novega olimpijskega centra, ki pa še ni popolnoma dokončan, obiskovalcem ponujajo kakovostno storitveno in turistično ponudbo, tako za vrhunske športnike kot tudi za obiskovalce.

## **6.5 Holmenkollen 2011**

Vsako leto na Holmenkollnu gostijo tekme svetovnega pokala. 25. maja 2006 so bili ponovno izbrani za organizatorje Svetovnega prvenstva v nordijskem smučanju leta 2011. Priložnost organizacije tako velikega dogodka so sprejeli kot edinstveno priložnost za promocijo smučanja, Holmenkollna, Osla in cele Norveške.

Skakalnica na Holmenkollnu je bila v vsem času prenovljena najmanj osemnajstkrat, zadnjič leta 1982, zato so se organizatorji odločili, da star stolp podrejo in do svetovnega prvenstva leta 2011 zgradijo novega. Niso pozabili tudi na možnost ohranitve stare, danes še obstoječe skakalnice, a se jim je zdela popolna prenova nordijskega centra bolj smiselna. Na konferenci januarja letos je mestni svet Osla predstavil načrte za prihodnost Holmenkollna. Načrti zajemajo popolnoma novo veliko skakalnico s sodobno sedežnico za skakalce, zasneževanjem in zaščito pred vetrom ter nove tekaške proge, ki bodo v celoti umetno zasnežene in osvetljene ter bodo skupaj z novo, veliko in ob njej nekoliko manjšo skakalnico tvorile popolnoma nov nordijski center.

Organizacija Skiforeningen, ki upravlja s centrom Holmenkollen, in Združenje za promocijo smučanja na Norveškem, sta 1. marca 2007 objavila mednarodni razpis za arhitekturno zasnovo novega nordijskega centra, na katerega se je prijavilo 170 arhitekturnih birojev iz 27 različnih držav s celega sveta, med njimi tudi slovenska ekipa arhitektov. Zmagovalca natečaja so razglasili septembra 2007, izbrali pa so arhitekturno rešitev danskih strokovnjakov.

Steinar Eidaker, vice guverner Združenja za promocijo smučanja na Norveškem, pravi, da bo preobrazba in prenova na Holmenkollen privabila še več obiskovalcev, tako v zimskem kot poletnem času. Pozornost bo zagotovo pritegnila nova luksuzna restavracija, ki ne bo locirana na vrhu skakalnice kot obstoječa, ampak bo tvorila del skakalnega hrbtišča tako, da bodo gostje restavracije skozi stekleno streho lahko gledali, kako skakalci letijo nad njihovimi glavami.

Nov Holmenkollen naj bi bil zgrajen do konca leta 2009. Z obnovitvenimi deli bodo začeli po zaključku tekem svetovnega pokala, marca 2008. V času renovacije nordijskega centra bodo zgradili športno-turistični center Holmenkollen. Stroški izgradnje novih objektov in renovacije starih bodo znašali 581 milijonov norveških kron, od tega bodo 350 milijonov porabili za izgradnjo novega skakalnega stolpa.

Nordijski center Holmenkollen je tretje najbolj priljubljeno in najbolj obiskano športno prizorišče oziroma center na svetu, takoj za Wimbeldonom in Wembley stadionom.

## 6.6 Prihodnost Planice

Ministrstvo za šolstvo in šport je v letu 2006 pripravilo predinvesticijsko zasnovo Športno - rekreacijsko - turističnega centra Planica, ki naj bi bistveno spremenil in posodobil obstoječo ponudbo in podobo Planice. Sredstva za izgradnjo in posodobitev obstoječe infrastrukture bodo v večji meri prispevali Ministrstvo za šolstvo in šport ter finančna perspektiva sredstev Evropske unije.

Poslanstvo posodobljene Planice kot nordijskega centra bo športnikom, rekreativcem, turistom, lokalnemu okolju, državi in gospodarstvu zagotavljala vrhunske pogoje za priprave in tekmovanja, ki bodo predstavljala tudi glavni vir za financiranje razvoja. Nov nordijski center bo izboljšal pogoje za vzgojo mladih tekmovalcev in razvoj nordijskih disciplin, kakovostno infrastrukturo za rekreacijo, pestre in atraktivne prireditve, delovna mesta, promocijo in nacionalni ponos ter dodaten zaslužek. Zasnova projekta bo upoštevala trajnosten okolju prijazen razvoj, vključevanje naravne in kulturne dediščine ter dolgoletno priznane mednarodne tradicije.

Infrastruktura bo morala zadostiti strogim mednarodnim pravilom ter omogočati organizacijo priprav in tekmovanj najvišjega svetovnega ranga (svetovno prvenstvo v nordijskih disciplinah, svetovno prvenstvo v poletih, tekme svetovnega pokala) v nordijskih disciplinah. Športna infrastruktura bo morala ustrezati tudi kakovostni izvedbi priprav športnikov v poletnem času (plastificirane skakalnice, asfaltirana proga za rolkanje, nogometno igrišče z umetno travo, tekaška proga z umetno travo, osvetljene skakalnice in tekaške proge). Zadostiti bo morala tudi pogojem za organizacijo rekreativnih in turističnih dejavnosti, ki bodo vključevale izrabo športnih objektov ter izvedbo atraktivnih vsebin in dogodkov, ki bodo zadovoljili tako eno- kot tudi več-dnevne obiskovalce. Popestritev, ki bo privabljala množice, pa bo edinstven adrenalinski park.

Idejna zasnova celotnega nordijskega centra zajema naslednje objekte:

### 1. Skakalnice:

- obnova letalnice z vsemi spremljevalnimi tekmovalnimi objekti (sedežnica, teptalni stroji, naprave za vrezovanje smučin ...);
- obnova velike olimpijske 135-metrške skakalnice ali stare Bloudkove velikanke;

- obnova srednje 100-metrške skakalnice ter male 75-metrške skakalnice, ki sta sestavni del trenážnega procesa.

Vse skakalnice bodo opremljene s plastično maso, keramiko na zaletišču in infrastrukturo za zasneževanje. Skakalnice bodo osvetljene zaradi potrebe nočnih tekmovanj (boljši čas televizijskih prenosov, turistična atrakcija, podaljšanje obratovalnega časa centra v zimskem času).

## 2. Izgradnja tekaškega stadiona

Smučarski tek ima v Planici že dolgoletno tradicijo. Cilj vsakega nordijskega centra pa je organizacija velikih tekmovanj najvišjega svetovnega ranga, zato bo potrebna celostna ureditev centra v smislu dopolnjevanja vseh nordijskih disciplin in izkoriščanja skupne infrastrukture. Komunikacija na tekmovališču bo urejena tako, da se v primeru sočasnosti tekmovanj, tekmovanja med seboj ne bodo prekrivala temveč dopolnjevala, in da bo center hkrati dopuščal dnevni obisk med 20.000 in 30.000 obiskovalcev.

Stadion in del tekaških prog bo za potrebe priprav tekmovalcev in rekreativno vadbo osvetljen. Del tekaške proge bo preplasten z asfaltom za potrebe poletnega treninga tekačev in kombinatorcev, asfaltirana proga bo ob pomanjkanju snega omogočala hitro zasnežitev.

## 3. Izgradnja spremljevalnega objekta za tekaške proge

Spremljevalni objekt bo namenjen potrebam tekmovalcev in rekreativcev, tekmovalni žiriji, garderobam ter servisnim ekipam za mazanje smuči. Za potrebe rekreativnih športnikov pa garderobe in izposojevalnica tekaške opreme.

## 4. Sistem za umetno zasneževanje

Sistem bo omogočal istočasno zasneževanje skakalnic, tekaških prog in smučišča. Zato bo sistem zasneževanja štel 30 topov najvišje kapacitete z elektronskim krmiljenjem, zadostno zajetje vode in razvod, ki bo s prestavitvami topov omogočal pokritje celotnega nordijskega centra.

## 5. Žičnice

Planica bo povezana s Kranjsko Goro in Macenovcem, kar bo omogočalo, da bo nordijski center pridobil tudi dodatne tranzitne goste, alpske smučarje. Z dodatnimi povezavami bo razbremenjen tudi nov vozni park v Planici.

## 6. Atletsko-nogometni stadion

Za potrebe priprav športnikov v poletnem in zimskem času ter izvedbo tekmovanj bo zgrajen osrednji stadion, ki bo pozimi služil kot startno - ciljni prostor smučarsko-tekaškimi tekmovanjem, poleti pa potrebam poletnega treninga.

## 7. Ureditev sprehajalnih in kolesarskih poti

V okolici Planice bodo povezane obstoječe kolesarske in sprehajalne poti ter zgrajene nove.

#### 8. Izgradnja parka kulturne dediščine

Park kulturne dediščine bo tematski park z vsebino iz širše okolice (kultura in življenje ljudi), zgodovine smučarskih skokov, adrenalinskega parka in Kekčeve dežele.

#### 9. Izgradnja informacijske točke z gostinskim objektom

Celotno podobo bo zaokrožil informacijski center z gostinsko ponudbo za 500 oseb. Cilj končne kapacitete centra pa je 2.000 oseb in več.

## 7. PRIMERJALNA ANALIZA

Oba nordijska centra se lahko ponašata z izjemno geografsko lego. Holmenkollen leži na vzpetini nad glavnim mestom Norveške, Oslom. Njegova lega je edinstvena, saj ponuja izjemen razgled vse do fjordov, obenem pa je zaradi bližine velemesta eno izmed najbolj obiskanih športnih prizorišč na svetu. Planica svojo edinstvenost kaže v postavitvi skakalnih objektov v naravno okolje in globalni umestitvi v prostor, saj leži na tromeji Slovenije, Avstrije in Italije.

Prednost Holmenkollna je v dobri prometni infrastrukturi, ki povezuje nordijski center z vsemi deli glavnega mesta. V Planici je prometna infrastruktura problem, saj je dolina ozka in onemogoča vstop nepreglednim množicam, ki si vsako leto ogledajo zaključek svetovnega pokala.

Problem, s katerim se srečuje nordijski center Planica, je tudi športna infrastruktura, ki je že leta nerentabilna, kakor tudi oba turistična objekta. Svežino v turistično in športno ponudbo je vnesel olimpijski center Planica, ki pa še ni popolnoma dokončan in je del projekta Športno-rekeracijsko-turističnega centra Planica. Prevladujoča dejavnost, ki jo tržijo v Planici, je organizacija daljših enotedenskih šol v naravi za otroke v okviru Šolskih in občolskih dejavnosti. Največ obiskovalcev pa je v dolini pod Poncami zagotovo v zimskem času, saj je takrat v bližnji okolici urejenih več kot 30 kilometrov smučarsko-tekaških in sprehajalnih poti. V vseh drugih letnih časih se mora obiskovalec zadovoljiti le z lepotami narave, ki jih ponuja Planica z okolico. Bližina turistične infrastrukture ter privlačna narodna in kulturna dediščina naselij na obrobju, pa dopolnijo in zaokrožijo Planico v celoto povezanih športnih in kulturnih dejavnosti.

Holmenkollen nudi milijonu obiskovalcev letno pogled z najvišje ležeče točke nad Oslom, obisk muzeja 4.000-letne zgodovine smučanja, hotel, restavracijo, kavarno in pekarno, trgovinice s spominskimi darili ter simulacijo skoka s skakalnice. Iztek skakalnice vsako poletje napolnijo z vodo in v njem organizirajo koncerte, na okoliških urejenih tekaških poteh pa je poskrbljeno za vadbo vrhunskih in rekreativnih tekačev.

Oba nordijska centra imata dolgoletno tradicijo organiziranja smučarskih tekmovanj ter trenažnega procesa mladih smučarjev tekačev. V okviru organizacije Skiforeningen, ki

skrbi za razvoj nordijskega centra Holmenkollen, deluje smučarsko-tekaški in skakalni klub, ki se ukvarja z organizacijo tekmovanj, vadbo mladih perspektivnih smučarjev tekačev in skakalcev ter učenjem smučarskega teka rekreativnih tekačev. Za vzgojo in vadbo smučarjev tekačev že desetletja skrbijo tudi v Športnem društvu Rateče - Planica.

Jedro storitev, ki jih ponujata oba nordijska centra, so zagotovo urejene tekaške proge v zimskem času. Razlika med njimi je le, da je večina smučarsko-tekaških prog v okolici Holmenkollna ob pomanjkanju snega umetno zasneženih in osvetljenih, proge v Planici pa so popolnoma odvisne od količine snežnih padavin.

Obema nordijskima centroma je skupna organizacija tekmovanj svetovnega ranga. Na Holmenkollnu vsako leto organizirajo najdaljši preizkušnji v smučarskih tekih, za ženske tek na 30 in moške tek na 50 kilomerov dolgi razdalji. Na koledarju tekem svetovnega pokala je vsako leto tudi tekma v smučarskih skokih in biatlonu. Holmenkollen je leta 1952 gostil olimpijske igre, za leto 2011 pa jim je bila ponovno zaupana organizacija nordijskega svetovnega prvenstva. Tudi Planica se lahko pohvali z vsakoletno organizacijo tekme za svetovni pokal v smučarskih poletih in organizacijo številnih svetovnih prvenstev v poletih. Planiška velikanka nosi tudi svetovni rekord v smučarskih poletih, ki ga je leta 2005 s preskočenimi 239 metri dosegel Norvežan Bjoren Einer Romoeren.

V primerjalni analizi pa najdemo tudi številne razlike med nordijskima centroma. Razlike so v ponudbi storitev, turistični ponudbi za obiskovalce ter urejenosti prometne in športne infrastrukture. Največja razlika pa je zagotovo v viziji razvoja in pomenu blagovne znamke ter v izkoriščenosti turističnega potenciala lokacije. Holmenkollen bi moral biti Planici in njenim snovalcem prihodnosti nordijskega centra zagotovo največji vzor, saj je postal uspešna blagovna znamka, ki ima visoko vrednost v očeh Norvežanov in tujcev.



Slika 7.1: Raziskovalni model – analiza primerov

VRSTA MARKETINGA	HOLMENKOLLEN	PLANICA
MARKETING ŠPORTNIH STORITEV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FIS tekaške proge,</li> <li>• strelišča za biatlonske tekme,</li> <li>• smučarsko-skakalni objekti,</li> <li>• smučarski klub s tradicijo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• urejene tekaške proge,</li> <li>• smučarsko-skakalni objekti,</li> <li>• smučarsko-tekaški klub s tradicijo</li> </ul>
ŠPORTNI MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tekme svetovnega pokala, prvenstva v nordijskih disciplinah in biatlonu,</li> <li>• številne smučarsko-tekaške in kolesarske rekreativne prireditve,</li> <li>• podpora sponzorjev,</li> <li>• izjemen ugled doma in tujini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tekme svetovnega pokala in svetovnih prvenstev v poletih,</li> <li>• evropski pokali v nordijski kombinaciji in smučarskih tekih,</li> <li>• rekreativne smučarsko-tekaške prireditve</li> </ul>
MARKETING KRAJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ugodne klimatske razmere,</li> <li>• lega nad prestolnico Norveške,</li> <li>• odlična prometna infrastruktura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ugodne klimatske razmere,</li> <li>• slaba prometna infrastruktura,</li> <li>• lega na tromeji</li> </ul>
TURISTIČNI MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• muzej,</li> <li>• kavarna,</li> <li>• simulator smučarskega skoka,</li> <li>• hotel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dom RTV,</li> <li>• olimpijski športni center v delu</li> </ul>

## SKLEP

Običajno uspešno delovanje športnih središč in centrov povežemo z učinkovito postavljeno strategijo športnega marketinga. Vendar pa za uspešno delovanje in upravljanje modernega športnega središča ni pomembno le poznavanje zakonitosti športnega marketinga. Tudi marketing športnih središč mora slediti zakonitostim in trendom sodobne potrošniške družbe, zato je povezovanje športnega marketinga z marketingom storitev, marketingom krajev in turističnim marketingom neizogibno.

Cilj vsakega modernega športnega centra je uspešno poslovanje skozi celo leto. Zagotovo imajo tu prednost športni centri, ki niso vezani na vremenske pojave in letne čase. Mednje sodijo nogometni in atletski stadioni ter fitnes centri. Drugače pa je v primeru zimskih športnih središč, ki so odvisna od snega.

Zimski smučarski in nordijski centri morajo zato še bolj premišljeno načrtovati marketinške aktivnosti, ki potrebe športnikov in obiskovalcev zadovoljijo tudi izven zimske sezone. Ponudba vrhunsko organiziranih športnih tekmovanj in kulturnih dogodkov, kakovostna gostinska ponudba, hoteli, muzeji, trgovinice z darili, sodobni športni objekti, urejena prometna infrastruktura ter povezovanje s turističnimi organizacijami in kraji, so elementi, ki zimskemu športnemu objektu dajo dodano vrednost, image.

Z vsem naštetim se lahko pohvali eno najbolj obiskanih športnih središč na svetu, Holmenkollen. Center je izkoristil bogato zgodovinsko preteklost in izjemno lego, saj leži na hribu neposredno nad prestolnico Norveške. Atraktivna športna in turistična ponudba na leto privabita na Holmenkollen blizu milijon obiskovalcev. Tako visoke številke Planica najbrž ne bo nikoli dosegla, lahko pa z dobro načrtovano marketinško strategijo bistveno popravi trenutne razmere, ki vladajo v dolini pod Poncami. Načrti za razvoj zimsko-športnega centra v Planici so že narejeni, treba jih bo le realizirati in s tem tudi pojem smučarskih poletov, kar Planica zagotovo je, vpisati med športna središča, ki živijo tudi takrat, ko narava in športni objekti niso pokriti s snežno odejo.

Analiza omenjenih zimskih športnih središč je pokazala, da je lahko tudi nordijski center blagovna znamka, ki lahko uspešno posluje skozi celo leto, ne glede na letni čas.

## LITERATURA

1. Alexandris, K., C. Kouthouris in Andreas Meligdis (2006): Increasing Costumers' Loyalty in a Skiing Resort: The contribution of Place Attachment and Service Quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18(5). Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0410180504.pdf> (13. avgust 2007).
2. Anonymus (1996): Sport Stadiums: The Shape of Things to Come. *The Economist* 338. Dostopno na <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=24&did=9402382&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&Type=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1186993450&clientId=16601> (13. maj 2007).
3. Anonymus (1993): Surfing Indoors. *The Economist* 329. <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=372801&SrchMode=1&sid=4&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1186993668&clientId=16601> (13. maj 2007).
4. Bartoluci, Mato (2003): *Ekonomika i menedžment sporta*. Zagreb: Informator. Kineziološki fakultet.
5. Bednarik, Jakob (1998): *Ekonomski pomen slovenskega športa. Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
6. Bednarik, Jakob (2000): *Analiza organiziranosti in financiranja slovenskih športnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
7. Bednarik, Jakob (2001): *Oblike in načini organiziranosti športne rekreacije Športa za vse v Sloveniji*. Zbornik slovenskega kongresa športne rekreacije. Rogla: Športna unija Slovenije.

8. Bednarik, Jakob, Marko Kolenc in Renata Močnik (2001): *Analysis of Expenditure in Sport in Slovenia*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
9. Berančič, Lovro (2000): Šport – sestavina kakovosti življenja. *Šport* 48(4), 7–8.
10. Challadurai, Packianathan (2002): Sport Management. Defining the field. *European Journal for Sport Management* 1(1), 7–21.
11. Doler, Jure (2007): Komunicirajo z vsemi, posebno pozornost namenjajo najmlajšim. *Sporto magazin* 1(2), 40–41.
12. Emery, P. R. (2002): Bidding to Host a Major Sports Event: The Local Organising Committee Perspective. *The International Journal of Public Sector Management* 15(4). Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0420150405.pdf> (13. avgust 2007).
13. Ferrand, Alain in Monique Pages (1999): Image Management in Sport Organisations: The Creation of Value. *European Journal of Marketing* 33(3/4), 387-401.
14. Fill, Chris (1995): *Marketing Communications: Frameworks, Theories and Applications*. Great Britain: Prentice Hall Europe.
15. Gratton, Chris (1999): *Volunteers and Professionals in Sport Organisations*. San Marino: European Journal for Sport Management.
16. Gratton, Chris in Peter Taylor (2000): *Economics of Sport and Recreation*. New York: Spon Press.
17. Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Jones, Peter in David Hillier (2002): Multi Leisure Complexes. *International Journal of Retail & Distribution Management* 30(9). Dostopno na

<http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0890300901.pdf> (13. avgust 2007).

19. Kaspar, Claude (1996): *Die Tourismuslehre im Grundriss*. Wien: Aufl. Haupt.
20. Kotler, Philip (1998): *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. 2. popravljena izdaja*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
21. Kotler, Philip, Donald Heider in Rein Irving (1994): *Standort-Marketing: Wie Städte, Regionen und Länder gezielt Investitionen, Industrien und Tourismus anziehen*. Wien: Econ Verlag.
22. Kovač, Marjeta, Janko Strel in Gregor Jurak (2004): *Šport v vlogi narodne identitete Slovencev*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
23. Mason, S. Daniel (1999): What is the Sports Product and who Buys it? The Marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing* 33(3/4), 402–419.
24. Matthews, Nick (2001): Sports Marketing 101. *Marketing Magazine* 106(19), 18–22
25. Middleton, Victor T.C. (1998): *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
26. Mihalič, Tanja (1999): *Uvod v trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Mullin, J. Bernard, Stephen Hardy in Anthony W. Sutton (1993): *Sport Marketing*. USA: Human Kinetics Publishers.
28. Mullin, J. Bernard, Stephen Hardy, Anthony W. Sutton (2000): *Sport Marketing. 2nd edition*. USA: Human Kinetics Publishers.
29. Pemberton, Kermit (1997): *Sports Marketing: The Money Side of Sport*. USA: Sport Services of America Publishing.

30. Retar, Iztok (1996): *Trženje športa za vse*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
31. Retar, Iztok (2006): *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem.
32. Shannon, J. Richard (1999): Sports Marketing: an Examination of Academic Marketing Publication. *Journal of Services Marketing* 13(6). Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0750130606.pdf> (13. avgust 2007).
33. Svetlik, Ivan (1996): Človeški viri v podjetju. V Stane Možina (ur.): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, 177. Ljubljana: Panta Rhei - Sineza.
34. Šugman, Rajko (2002): *Športni menedžment*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
35. Thwaites, Des (1999): Closing the Gaps: Service Quality in Sport Tourism. *Journal of Services Marketing* 13(6). Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0750130605.pdf> (13. avgust 2007).
36. Turley, L. W. in J. Richard Shannon (2000): The Impact and Effectiveness of Advertisements in a Sport Arena. *Journal of Services Marketing* 14(4). Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0750140403.pdf> (13. avgust 2007).
37. Watt, David (2003): *Sports Management and Administration*. London, New York: Routhledge, Taylor&Francis.
38. Westerbeek, Hans M., Paul Turner in Lynley Ingerson (2002): Key Success Factors in Bidding for Hallmark Sporting Events. *International Marketing Review* 19(3). Dostopno na

<http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.unilj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0360190305.pdf> (13. avgust 2007).

## VIRI

39. Državni zbor Republike Slovenije (2000): *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji*. Dostopno na <http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&st=a&vt=104&mandate=-1&sb=7&sd=1&unid=PA2|C12563A400319AA2C12568A9002F57E0&showdoc=1> (28. februar 2007).
40. Giacomelli, Otto (2007): *Magični jubilej Planice*. Dostopno na <http://www.planica.info/index.php?i=35> (28. februar 2007).
41. Holmenkollen FIS World Cup Nordic (2007a): *Please Use Public Transport*. Dostopno na <http://www.holmenkollen-worldcup.no/en/index.aspx?article=1092&mid=1092> (28. februar 2007).
42. Holmenkollen FIS World Cup Nordic (2007b): *Treat Yourself to a VIP - Weekend*. Dostopno na <http://www.holmenkollen-worldcup.no/en/index.aspx?article=1093&mid=1093> (28. februar 2007).
43. Skiforeningen (2006a): *Holmenkollen*. Dostopno na <http://www.skiforeningen.no/english/holmenkollen> (3. avgust 2007).
44. Skiforeningen (2006b): *About Skiforeningen*. Dostopno na [http://www.skiforeningen.no/english/about\\_skiforeningen](http://www.skiforeningen.no/english/about_skiforeningen) (3. avgust 2007).
45. Skiforeningen (2006c): *The Ski Museum*. Dostopno na [http://www.skiforeningen.no/english/the\\_ski\\_museum](http://www.skiforeningen.no/english/the_ski_museum) (3. avgust 2007).
46. Smučarska zveza Slovenije (2007): *Planica od 1934 do 2004*. Dostopno na <http://www.planica.info/index.php?i=19> (28. februar 2007).



47. Starček, Simon (2006): *Predinvesticijska zasnova – Športno-rekreacijsko-turistični center Planica*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.

48. *Zakon o športu* (1998). Ljubljana: Ur. l. RS 22. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=199822&dhid=20601> (28. februar 2007).

49. Združenje športnih centrov Slovenije (2006a): *Šola managementa športne infrastrukture*. Dostopno na [http://www.sportnicentri.si/SPORTCENTER\\_slo.,projekti/sola\\_managementa\\_sportne\\_infrastrukture.htm](http://www.sportnicentri.si/SPORTCENTER_slo.,projekti/sola_managementa_sportne_infrastrukture.htm) (11. junij 2007).

50. Združenje športnih centrov Slovenije (2006b): *Mreža športnih centrov*. Dostopno na [http://www.sportnicentri.si/SPORTCENTER\\_slo.,projekti,mreza\\_sportnih\\_centrov.htm](http://www.sportnicentri.si/SPORTCENTER_slo.,projekti,mreza_sportnih_centrov.htm) (11. junij 2007).

51. Znanstvenoraziskovalni center SAZU (2007): *Objekt*. Dostopno na [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=objekt&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=objekt&hs=1) (13. april 2007).