

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maša Habjan

Analiza tržnega komuniciranja v športnem društvu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maša Habjan

Mentor: doc. dr. Klement Podnar

Somentor: doc. dr. Mihael Kline

Analiza tržnega komuniciranja v športnem društvu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

ZAHVALA

Vsem mojim, ki so vedno verjeli vame.

Še posebej pa mojim puncam:

Ines, Pini, Katarini, Živi in Suzani!

Brez vas bi bila pot pustá, cilj pa nedosegljiv!

POSVETILO

Mami, ta je zate!

ANALIZA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V ŠPORTNEM DRUŠTVU

Sodobni človek je zaradi hitrega tempa življenja neločljivo povezan s športom in prostočasnimi dejavnostmi. Šport se v življenju človeka udejanja kot socialna dejavnost, kjer udeleženci vzpostavljajo medsebojne odnose bolj ali manj organizirano. Za Slovenijo je značilno bogato društveno življenje, kar se odraža tudi na področju športa. Športna društva so pogosta oblika športnih organizacij. Osnove sodobnega trženja narekujejo premike tudi v trženju v športu in vplivajo na odločanje v športnih organizacijah. Sodobni šport gre z roko v roki z industrijo zabave in postaja pomemben vir potrošnje v vsakdanjem življenju. Za športna društva kot osnovne in najštevilčnejše športne organizacije v Sloveniji postajajo trženjska znanja vedno pomembnejša. S trženjsko naravnanoostjo, uporabo strateškega marketinškega načrtovanja in sposobnostjo razvoja trženjskega spleta društva bo društvo lahko kar najbolj učinkovito in uspešno zadovoljilo potrebe svojih porabnikov. Smučarsko društvo Snežak Celje (v nadaljevanju SD Snežak) je športno društvo, ki deluje na področju Celja in okolice. Glede na svojo velikost in strukturo kadra v društvu precej dobro uporablja orodja tržnega komuniciranja v svojo korist. Za izboljšanje učinkovitosti delovanja in ob morebitnem povečanju društva ter širitvi dejavnosti preko lokalnih meja pa bi bilo potrebno v društvu pridobiti strokovno pomoč na področju trženja in tržnega komuniciranja.

KLJUČNE BESEDE: šport, športna organizacija, športno društvo, trženje, tržno komuniciranje

ANALYSIS OF MARKETING COMMUNICATION IN A SPORTS ORGANIZATION

Due to the fast pace of everyday life, contemporary man is inseparably connected with sports and recreation. Sports represent a social activity in which participants socialize in an organized manner. A rich society culture is typical for Slovenia, also in the area of sports. Sports club is a common type of sports organization. The basics of contemporary marketing dictate changes in sports marketing and influence decision making in sports organizations. Contemporary sports go hand in hand with the entertainment industry and are becoming an important source of consumption in everyday life. Marketing knowledge is becoming of importance also for sports clubs. With marketing stance, the use of strategic marketing planning and the ability to develop the marketing mix, the sports club will be able to satisfy the needs of its customers more efficiently. Ski club Snežak Celje is a sports club in the Celje area. Considering the size and personell structure, the club is succesful in using some of the tools of marketing communication to their benefit. For increasing the performance of the club and in case the club gets larger in size it would be important to get professional help in the area of marketing and marketing communication.

KEY WORDS: sports, sports organization, sports club, marketing, marketing communication

KAZALO

1	UVOD	8
2	ŠPORT IN NJEGOVA ORGANIZIRANOST	10
2.1	OPREDELITEV ŠPORTA	10
2.2	ZGODOVINSKI RAZVOJ ŠPORTA	11
2.3	ORGANIZIRANOST ŠPORTA	12
2.4	ORGANIZACIJA IN ŠPORTNA ORGANIZACIJA	13
2.5	ŠPORTNI MENEDŽMENT	15
2.6	FINANCIRANJE ŠPORTA	17
2.7	KONSTITUIRANJE ŠPORTNIH SUBJEKTOV	19
2.8	DELITEV ŠPORTNIH SUBJEKTOV	20
2.8.1	ŠPORTNI SUBJEKTI NA LOKALNI RAVNI	21
2.8.2	ORGANIZIRANOST ŠPORTA NA VIŠJIH RAVNEH OBLASTI	22
2.8.3	PEDAGOŠKE, RAZISKOVALNE IN STROKOVNE INSTITUCIJE	22
2.9	IZVAJALCI ŠPORTA	23
2.10	ZNAČILNOSTI KADROVSKE SESTAVE V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH	26
2.10.1	VOLONTERSKO DELO	27
3	ŠPORTNO DRUŠTVO	28
3.1	FINANCIRANJE ŠPORTNIH DRUŠTEV	29
3.2	KLASIFIKACIJA ŠPORTNIH DRUŠTEV	30
3.3	NALOGE DRUŠTVA	31
3.4	ORGANI UPRAVLJANJA DRUŠTVA	32
3.5	ZNAČILNOSTI KADROVSKE SESTAVE V ŠPORTNIH DRUŠTVIH	33
3.6	ZDRUŽEVANJE DRUŠTEV	34
3.7	MODELI DRUŠTEV	35
4	ZNAČILNOSTI TRŽENJA V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH	37
4.1	ŠPORTNI PRODUKT – IZDELEK ALI STORITEV?	37
4.2	STORITVE	39
4.3	STORITVE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ	42
4.3.1	STORITVE, KI IZHAJAJO IZ MOTIVOV AKTIVNIH UDELEŽENCEV V ŠPORTU	44
4.4	STRATEŠKO MARKETINŠKO UPRAVLJANJE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ	44
4.4.1	POSŁANSTVO IN VIZIJA	49
4.4.2	ANALIZA TRŽNEGA OKOLJA IN ORGANIZACIJE	50
4.5	IZDELAVA MARKETINŠKEGA NAČRTA	51
4.5.1	SELEKCIJA CILJNIH TRGOV	53
4.5.2	KONKURENČNO POZICIONIRANJE	54
4.5.3	MARKETINŠKI SPLET ZA STORITVE	55
5	TRŽNO KOMUNICIRANJE V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH	56

5.1	ODNOSI Z JAVNOSTMI	56
5.1.1	TEHNIKE ODNOSOV Z JAVNOSTMI	58
5.2	OGLAŠEVANJE	60
5.3	POSPEŠEVANJE PRODAJE	62
5.4	OSEBNA PRODAJA	63
5.5	POKROVITELJSTVO	65
5.6	UPRAVLJANJE Z BAZAMI PODATKOV	66
5.7	INTERNET	67
6	ŠTUDIJA PRIMERA – SMUČARSKO DRUŠTVO SNEŽAK CELJE	69
6.1	SMUČANJE KOT ŠPORT	69
6.1.1	ZGODOVINSKI RAZVOJ SMUČANJA NA SLOVENSKEM	69
6.1.2	USPEHI SLOVENSKEGA SMUČANJA	69
6.1.3	TRENDI RAZVOJA SMUČANJA	70
6.2	PREDSTAVITEV DRUŠTVA	71
6.3	ORGANIZIRANOST IN FINANCIRANJE DRUŠTVA	73
6.4	VIZIJA IN STRATEŠKE USMERITVE	76
6.4.1	VIZIJA	76
6.4.2	POSLANSTVO	76
6.5	TRŽENJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE V DRUŠTVU	76
6.5.1	MARKETINŠKI SPLET ZA STORITVE V SD SNEŽAK CELJE	79
6.5.2	ODNOSI Z JAVNOSTMI V SD SNEŽAK CELJE	79
6.5.3	OGLAŠEVANJE V SD SNEŽAK CELJE	80
6.5.4	POKROVITELJSTVO V SD SNEŽAK CELJE	81
6.5.5	INTERNET V SD SNEŽAK CELJE	82
6.5.6	SKLEP	83
7	ZAKLJUČEK	84
8	LITERATURA	86
9	PRILOGE	92
PRILOGA A:	BROŠURA ZA SNEŽAKOVE ŠOLE SMUČANJA 08/09	92
PRILOGA B:	OGLAŠEVALNE POVRŠINE SD SNEŽAK	94
PRILOGA C:	POKROVITELJI SD SNEŽAK	96
PRILOGA D:	INTERVJU Z BOŠTJANOM JERAŠO, PREDSEDNIKOM SD SNEŽAK CELJE	100

KAZALO SLIK

SLIKA 3.1: ORGANIZACIJSKA ZASNOVA DRUŠTVA	32
SLIKA 3.2: ORGANIGRAM PANOŽNIH ŠPORTNIH ORGANIZACIJ	35
SLIKA 4.1: SKUPEK ZNAČILNOSTI ŠPORTNEGA PRODUKTA	38
SLIKA 4.2: MODEL MARKETINŠKEGA UPRAVLJANJA V ŠPORTU	48
SLIKA 6.1: LOGOTIP SMUČARSKEGA DRUŠTVA SNEŽAK CELJE	71
SLIKA A.1: BROŠURA SNEŽAKOVE ŠOLE SMUČANJA 08/09 SPREDAJ	92
SLIKA A.2: BROŠURA SNEŽAKOVE ŠOLE SMUČANJA 08/09 ZADAJ	93
SLIKA B.1: BEACH FLAG NA PRIREDITVI	94
SLIKA B.2: CILJ ZA TEKME IN PRIREDITVE	94
SLIKA B.3: OBLAČILA Z LOGOTIPOM IN IMENOM DRUŠTVA – OTROŠKA	95
SLIKA B.4: OBLAČILA Z LOGOTIPOM IN IMENOM DRUŠTVA – STROKOVNI KADRI	95
SLIKA C.1: LOGOTIPI POKROVITELJEV NA OBLAČILIH SD SNEŽAK, WINDSTOPPER SPREDAJ	96
SLIKA C.2: LOGOTIPI POKROVITELJEV NA OBLAČILIH SD SNEŽAK, WINDSTOPPER ZADAJ	96
SLIKA C.3: LOGOTIPI POKROVITELJEV NA OBLAČILIH SD SNEŽAK, BUNDA SPREDAJ	97
SLIKA C.4: OGLAŠEVANJE POKROVITELJEV NA OGLASNIH TABLAH IN PANOJIH NA PRIREDITVAH 1	97
SLIKA C.5: OGLAŠEVANJE POKROVITELJEV NA OGLASNIH TABLAH IN PANOJIH NA PRIREDITVAH 2	98
SLIKA C.6: OGLAŠEVANJE POKROVITELJEV NA OGLASNIH TABLAH IN PANOJIH NA PRIREDITVAH 3	98
SLIKA C.7: OGLAŠEVANJE POKROVITELJEV NA OGLASNIH TABLAH IN PANOJIH NA PRIREDITVAH 4	99

KAZALO TABEL

TABELA 2.1: ORGANIZIRANOST IN DELITEV ŠPORTNIH SUBJEKTOV NA LOKALNI RAVNI	21
TABELA 2.2: ZNAČILNOSTI DELAVCEV V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH GLEDE NA OBLIKE DELA	26

1 UVOD

Zdravje sodobnega človeka, ki živi v globalnem svetu, za katerega je značilen hiter in stresen tempo življenja, je neločljivo povezano s sodobnim športom in prostočasnimi dejavnostmi. Šport je postal vse bolj pomemben sestavni del našega življenja in vsakdana. V procesu globalizacije, tehnološkega napredka in informacijske povezanosti je doživel razcvet in presegel meje svojega osnovnega namena, saj je kot pomemben dejavnik družbenega življenja, s podporo velike množice ljudi, postal trženjsko usmerjen (Makovec Brenčič 2008).

Šport je doživel buren vsestranski razvoj in današnjega globalnega sveta si ni mogoče več zamisliti brez športa, ne glede na to, ali gre za tekmovalni šport ali samo za športno rekreacijo najširše množice. Tekmovalni šport je danes večinoma v rokah lastnikov kapitala, korporacij in medijev, ki poskušajo skozi šport in s pomočjo vpliva na množice kovati čim večje dobičke. Želja po vrhunskih športnih rezultatih žene tekmovalce v nečloveške psiho-fizične napore ali celo propad v zavajajočem svetu nedovoljenih poživil, ker imajo cilj zmagati za vsako ceno in tako zadovoljiti korporacijsko-medijsko požrešnost po dobičku. Mednarodne korporacije in vodilne blagovne znamke odločilno vplivajo tudi na prostor športa za vse (športne rekreacije), kjer je njihovo delovanje prav tako povezano z ustvarjanjem čim večjih dobičkov. V drugem poglavju bom opredelila šport in opisala njegovo organiziranost.

Za Slovenijo je značilno bogato društveno življenje, kar se odraža tudi na področju športa. Športna društva so pogosta oblika športnih organizacij. Problematika športnih društev je v tem, da je njihovo poslovanje vedno bolj strokovno zahtevno in kompleksno. V mnogih društvih in tudi na panožnih zvezah nimajo ustreznega menedžerskega in strokovnega kadra, znanja in sredstev za uspešno delovanje. V tretjem poglavju bom predstavila značilnosti športnega društva.

Osnove sodobnega trženja narekujejo premike tudi v trženju v športu in vplivajo na odločanje v športnih organizacijah, klubih, zvezah in med športniki posamezniki. Trženje v športu v Sloveniji še ni prepoznano in izvajano do stopnje, ki jo obvladujejo

razvitejši trgi, kot so nekateri trgi v EU ali ZDA (Makovec Brenčič 2008). Ker šport ne glede na raven izvajanja športnih aktivnosti (vrhunski tekmovalni šport ali rekreativni šport) potrebuje trženjsko oporo, je zelo pomembno, da se v slovenskem prostoru tudi na tem področju razvijejo znanja in sposobnosti uporabe trženjskih konceptov in orodij, ki jih sicer že uporabljajo podjetja, ki razumejo pomen trženja v športu in preko športa (proizvajalci športne opreme, sponzorji, donatorji). V tretjem in četrtem poglavju bom predstavila značilnosti trženja in tržnega komuniciranja v športnih organizacijah.

Tudi za športna društva kot osnovne in najštevilčnejše športne organizacije v Sloveniji postajajo trženjska znanja vedno večjega pomena. S trženjsko naravnostjo in sposobnostjo razvoja trženjskega spleta društva bo slednje kar najbolj učinkovito in uspešno zadovoljilo potrebe porabnikov (članov in lokalnih skupnosti). V šestem poglavju bom s študijo primera analizirala trženje in tržno komuniciranje v Smučarskem društvu Snežak Celje.

2 ŠPORT IN NJEGOVA ORGANIZIRANOST

2.1 OPREDELITEV ŠPORTA

Šport kot sestavina kulture in družbe je namenjen zadovoljevanju človekovih potreb, želja in interesov (Šugman in drugi 1999). Šport je v svojem jedru kulturni pojav in kot tak je v domeni človeka, njegovega doživetja, vedenja in intelekta. Prav zaradi tega se šport nenehno spreminja, razvija in oblikuje, kakor se spreminjajo človekova miselnost, njegov sistem vrednot, njegove tehnične in materialne zmožnosti (Šugman 1997).

Šport je vsebina človekovega življenja, katerega sestavni del so igra, igrivost in ustvarjalnost. Telesna vadba je tudi vadba duha. Pomembni sestavni deli športa, ki opredeljujejo pojem človekovega samouresničevanja, so igra, igrivost in ustvarjalnost. Pri tem ne gre le za različne utilitarne vrednote, kot so zdravje, delovna sposobnost in preprečevanje socialno patoloških pojavov med mladino, ampak gre za oblikovanje demokratičnih, humanih, srečnih, duševno in telesno uravnovešenih osebnosti (Ambrožič in drugi 1995).

V številnih situacijah posameznika, družine, naroda in države, v stresnem svetu tržnih odnosov ima šport zelo pomembno vlogo. Športna aktivnost ne pomeni le naroda in države zmagovalcev, ampak predvsem narod duhovno bogatih ljudi. Veliko športnih zvrsti zagotavlja veliko možnosti za človekovo samouresničitev in razvoj osebnosti, ki bo vrednostna sporočila iz športnega področja znala uporabiti tudi na drugih področjih življenja. Pravilna usmeritev športa, ki naj stremi h kakovosti življenja, ni odvisna le od posameznika, ampak tudi od družine, šole, vladnih in nevladnih organizacij. Pomembno je tudi delovanje strokovnih institucij, predvsem Fakultete za šport kot najvišje znanstvene in pedagoške institucije na področju športa v Sloveniji. Pravilna usmerjenost in delovanje strokovnjakov in funkcionarjev sta zagotovilo, da šport kar v največji meri prispeva k skladnemu in uravnovešenemu razvoju telesa in duha vsakega posameznika, še posebej pa otrok in mladine.

Podlaga in vizija takega športa so humanost, svoboda in demokracija (Šugman 1998).

2.2 ZGODOVINSKI RAZVOJ ŠPORTA

Šport je skozi svojo dolgo zgodovino vseskozi družbeno in sočasno razredno pogojen. Podreja se družbenim potrebam in zahtevam. Včasih služi le kot zabava in razvedrilo, drugič je sredstvo obrambe za ohranitev, vzpostavitev ali rušenje družbenega (političnega) sistema. Je tudi močno sredstvo vzgoje, hkrati ga srečamo tudi kot strogo zarisano tekmovalno dejavnost in potrebo po dobri kondicijski pripravljenosti (Šugman 1997).

Razne igre so kot del ritualov obstajale v vseh kulturah in na vseh stopnjah razvoja človeka. Tekom svojega razvoja se je igra prepletala s kultom, magijo, umetnostjo in vojaškimi veščinami. Človek je na začetku svojega obstoja največ časa namenjal aktivnostim za preživetje, moral je urediti svoje telesne sposobnosti, predvsem elementarne, ki jih je potreboval pri lovu. Takšna telesna aktivnost je bila po eni strani povezana s preživetjem, po drugi strani pa so z njenim razvojem povezana tudi religiozna prepričanja (Coakley 1998).

Prve podatke o športnih aktivnostih najdemo že skozi pregled literature starih Grkov. Predvsem olimpijske igre so odigrale veliko vlogo v razvoju športa, saj se je z njimi začelo sistematično organiziranje športnih dogodkov. Tudi stari Rimljani so telesni aktivnosti posvečali veliko pozornosti (Dunning 1999).

Šport, kakršnega poznamo danes, je svoje značilnosti dobil šele na začetku 19. stoletja v Angliji. Dokončno je bila industrijska revolucija tista, ki je pognala delavski razred na ceste. Kmalu so ugotovili, da je mogoče s športom preživljati sebe in družino. Postopoma so se v Angliji v športu oblikovali profesionalni odnosi, pojavil se je profesionalni šport. Tik pred koncem 19. stoletja so se nekatere športne panoge začele mednarodno povezovati v posebne športne federacije. Ena od pomembnejših je bil Mednarodni olimpijski komite, ki je bil ustanovljen leta 1884 v Parizu (Šugman 1997).

V preteklosti je šport kot statusno simbol zgornjega sloja prebivalstva pomenil zgolj zabavo. V 20. stoletju pa je postal dejavnost širših družbenih slojev. Prodrl je v vse pore družbenega življenja in postal družbena dejavnost z velikim pomenom na socialnem, političnem, ideološkem in ekonomskem področju (Šugman 1997).

Sodobni šport gre z roko v roki z industrijo zabave in postaja pomemben vir potrošnje v vsakdanjem življenju. Šport konca 20. stoletja in sodobni šport v 21. stoletju zaznamujeta težnja po vrhunskosti in komercializacija v vseh pojavnih oblikah in področjih. Odvetnik Mark McCormack, ki je leta 1960 postal prvi športni agent, je bil med prvimi, ki so odkrili vrednost, ki se skriva v zlatem trikotniku odnosov med športom, televizijo in gospodarstvom (Whannel 1992).

Z vse večjim deljenjem Evrope in sveta na splošno je postal šport tudi pomemben znak identitete države in njenega prebivalstva. Postal je integralni del državne identitete in pomembna točka našega vsakdana. Prav zaradi tega je postal tudi tržno zanimiv (Bednarik in drugi 2002).

2.3 ORGANIZIRANOST ŠPORTA

Šport se v življenju človeka udejanja kot socialna dejavnost, kjer udeleženci vzpostavljajo medsebojne odnose bolj ali manj organizirano. Vendar pa bo stopnja športnega zadovoljevanja človeka polno dosežena šele takrat, ko bo človek posameznik svoje cilje dosegel v civilizirano-socializiranem športu, ki ga bo odlikovala visoka raven smotrne organiziranosti (Bednarik in drugi 2002).

Vila (1994) organiziranje opisuje kot kreativni proces definiranja organizacije. Ta proces zahteva določanje vseh podelementov organizacijske strukture v športu, ki je zelo kompleksna in obsežna tako po številu vsebujočih elementov kot tudi njihovih povezav.

Bistvo športa je, da lahko človek uresničuje vso svojo ustvarjalnost neobremenjeno in svobodno. Zato mora organiziranost športa izhajati iz načel demokracije, humanizacije in človekove samouresničitve, mora biti v funkciji človeka in ne politike ali države (Šugman 1998).

Športna dejavnost je po obsegu udeležencev in razširjenosti ter vsestranskem vplivu na človeka zaradi možnosti druženja, vzgoje in razvedrila, ki jih nudi, pomembna družbena dejavnost. Omogoča zbliževanje ljudi ne glede na starost, spol, prepričanje, raso, socialni položaj in narodnost. Poleg tega je šport že nekaj časa več kot le telesna dejavnost, saj postaja po vsem svetu vedno pomembnejši kazalec civilizacijske, družbene in gospodarske ravni države, še posebej pa prvina kakovosti življenja vsakega posameznika (Bednarik in drugi 2002).

2.4 ORGANIZACIJA IN ŠPORTNA ORGANIZACIJA

»Organizacija je skupnost ljudi z določenim skupnim ciljem, programom« (Bajec 1994).

Vsaka organizacija je enkratna združitev nastanka, zgodovine, sociokulturnega konteksta, tehnologije, zaposlenih in vodstva. Člani v njej proizvajajo in oblikujejo skupni sistem simbolov in pomenov, ki je posledica skupnih izkušenj iz preteklosti (Mesner Andolšek 1995).

Športna dejavnost je kot izrazita humanistična dejavnost smotrno, namensko in ciljno usmerjena k človeku. Njena humanistična komponenta pa bo dobila pravi pomen šele takrat, ko bo uresničena in dosežena skozi participacijo socialne in organizacijske komponente športa. Lahko bi celo trdili, da bo stopnja zadovoljstva človeka v polni meri dosežena šele, ko bo človek kot posameznik svoje cilje in namere dosegel v civilizirano socializiranem športu, ki ga v največji meri odlikuje visoka raven organiziranosti (Šugman in drugi 1999). Športna organizacija kot najširši splošni pojem za povezanost ljudi označuje vse organizacijske oblike in njihove zveze v športu (Šugman 1998).

Športna organizacija temelji na načelu delitve dejavnosti in delovanja njenih članov in racionalnega modela združevanja delovnih aktivnosti s čim boljšim izkoriščanjem materialnih, ekonomskih in človeških virov, da bi se čim bolj učinkovito dosegli formalno zastavljeni cilji (Šugman in drugi 1999). Pod pojmom »organizacijska kultura« razumemo niz elementov, ki so na določen način sestavljeni in medsebojno povezani v določene odnose (Vila 1994). Po Vilu (1994) je organizacijska struktura sestavljena iz treh osnovnih elementov:

- Kompleksnost, s katero opišemo vertikalno in horizontalno diferenciacijo, ki pomeni definiranje funkcij, oddelkov in služb. Na ta način kompleksnost definira delitev dela in dobimo število organizacijskih ravni, kakor tudi širino organizacije.
- Formalizacija, pod katero razumemo definiranje organizacijskih:
 - o politik, splošnih smernic, ki definirajo meje, znotraj katerih lahko posamezniki sprejemajo odločitve,
 - o procedur ali niza postopkov, ki jim je potrebno slediti, da se določena naloga opravi,
 - o pravil, osnovnih postopkov (nalog), ki morajo biti opravljeni. Običajno je to del neke organizacijske procedure.
- Centralizacija, v okviru katere razumemo stopnjo centraliziranosti oziroma decentraliziranosti organizacije z vidika planiranja in določanja.

V svojem bistvu ima športna organizacija dva temeljna vidika:

- izvajati in razvijati športno dejavnost zaradi ohranjanja in izboljšanja zdravja posameznikov, pospeševanja regenerativnih procesov, prijetnega preživljanja prostega časa in
- izvajati in razvijati vrhunsko športno ustvarjalnost (Bednarik in drugi 2002).

Športne organizacije so zelo kompleksne, saj je znotraj njih zelo spremenljiva narava vlog posameznikov, odgovornosti in nalog (Šugman in drugi 1999).

Organizacijska kultura športnih organizacij vključuje tako kulturni kot sociokulturni sistem. Oba naj bi bila v idealnem primeru povsem uravnotežena. Takrat bi športne

organizacije dosegale svojo idealno popolnost. Vendar pa se v realnosti ta dva sistema vsakodnevno spreminjata in povzročata nove, spremenjene elemente organizacijske kulture. Slednja znotraj športnih organizacij deluje kot neka nevidna sila, ki vleče ljudi v šport, jih motivira in omogoča opravljanje raznovrstnih dejavnosti in nalog (Šugman in drugi 1999).

2.5 ŠPORTNI MENEDŽMENT

»Pravzaprav mora biti vedno nekdo tisti, ki organizacijo vpelje v življenje in doseže zastavljeni cilj. In tako pridemo do spoznanja, da potrebujemo nekakšne koordinatorje, ki jih imenujemo upravljavce ali menedžerje« (Vila 1994).

Upravljanje športa je načrtovanje, vodenje in nadziranje poslovnih procesov ter upravljanje z vsemi ključnimi viri, ki so pomembni za uresničevanje zastavljenih poslovnih in športnih ciljev športne organizacije. Je dinamično pridobivanje, organiziranje in upravljanje virov, pri čemer sprejemamo odločitve in odgovornosti zanje. Šport vedno bolj postaja ekonomska kategorija, ki jo ureja športni menedžment (Retar 2006).

Danes sodijo vsa vprašanja organizacij, njihovega organiziranja in končno organiziranosti kot rezultat vseh predvidenih učinkov pod vedo z imenom menedžment. Del te globalne vede je tudi športni menedžment, znotraj katerega so pomembna spoznanja in vedenja o organizacijah, organiziranju in organiziranosti vseh športnih subjektov, tako fizičnih kot pravnih oseb. V športnem menedžmentu se torej v zvezi s človekom in organizirano skupino ljudi pojavljajo različni pojmi: organizacija kot institut, organiziranje kot dejanje in organiziranost kot splet relevantnih medsebojnih povezav za delovanje neke organizacije (Šugman 1998).

Športni menedžment, pri katerem gre za koordinacijo športnih virov, je delovanje procesa menedžmenta, ki je povezano s športno dejavnostjo,. V procesu širitve športa se je pojavila potreba po njegovi sistematizaciji, informatizaciji in organiziranosti (Bednarik in drugi 2002).

Športni menedžment je tako koordinacija različnih virov, tehnologij in procesov za doseganje učinkovite proizvodnje in izmenjave športnih storitev in produktov. Koordinacija vsebuje pravilno izvajanje osnovnih nalog menedžmenta, obvladanje menedžerske vloge in menedžerskih spretnosti. V športnem menedžmentu gre tako za menedžment športnega dogodka, menedžment športnih objektov, upravljanje s človeškimi viri, financiranje športa, komuniciranje z javnostmi itd. (Chelladurai 2001).

Viri v športnem menedžmentu so ljudje, strokovno znanje in izkušnje, sredstva; vse tisto, iz česar lahko menedžment črpa in s čimer lahko razpolaga za doseganje ciljev. Proizvodnja športnih storitev je povezana s tehnologijami iz različnih področij, kot so psihologija športa, medicina športa, pedagogika, teorija treniranja, nutricionistika, športno novinarstvo, psihologija potrošnika itd. (Bednarik 1999). Vsa ta področja so pomembna za športne menedžerje, ker so oni tisti, ki povezujejo športno dejavnost s poslovnim svetom. Gre za proces koordiniranja učinkov športne dejavnosti s pomočjo znanja ekonomskih zakonitosti (Bednarik in drugi 2002).

Temeljne naloge športnega menedžmenta so štiri: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Te naloge so temelj, na katerem gradimo proces menedžmenta (Bednarik in drugi 2002). Te naloge tudi predstavljajo proces dela v organizaciji in proces vseh aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Gre za usklajevanje teh nalog in razporeditev aktivnosti za doseg postavljenih ciljev (Možina in drugi 1994). Rezultati, ki jih dosegamo, nam služijo kot oporne točke, v ozadju pa se sprašujemo: kaj želimo doseči (načrtovanje), kako uresničujemo svoj načrt (organiziranje), kako drugim naročimo, kaj naj delajo (vodenje) in se nato prepričamo, ali so naloge opravljene (nadzorovanje) (Keenan 1996). Poleg teh osnovnih nalog menedžmenta obstajajo še druge, saj je športni menedžment zelo dinamičen, kompleksen, nepredvidljiv in specifičen proces (Bednarik in drugi 2002).

Športni menedžment je zelo razvejan in ima nekaj temeljnih področij delovanja. To so: menedžment športnih organizacij, menedžment športnega objekta, menedžment (rekreativnega) športa za razvedrilo in menedžment (vrhunskega) športa za dosežek (Bednarik in drugi 2002).

V okviru menedžmenta športne organizacije je ena izmed pomembnih upravljaljskih funkcij tudi strateško marketinško načrtovanje (Kotler 1996).

2.6 FINANCIRANJE ŠPORTA

Različni športni izvajalci financirajo svojo dejavnost iz različnih virov. Financiranje športa lahko razvrstimo v različne skupine, med katerimi so najvažnejše naslednje:

Proračunska sredstva so javna sredstva integralnega proračuna. Predstavljajo okrog 20 % vseh finančnih sredstev športnih organizacij. Ta sredstva so:

- sredstva državnega proračuna, ki so vsako leto opredeljena v republiškem proračunu; pridobitev teh sredstev je možna preko javnih razpisov;
- sredstva lokalnih skupnosti (občin);
- sredstva športne fundacije iz iger na srečo; tudi za pridobitev teh sredstev velja načelo razpisov.

Neproračunska sredstva:

- sredstva sponzorjev;
- sredstva donatorjev;
- sredstva gospodinjstev (članarine, vstopnine, ...);
- volila, darila in
- druga lastna sredstva (tombole, srečelovi, prodaja značk ...) (Bednarik in drugi 2002).

Javni interes na področju športa v Sloveniji se uresničuje preko Nacionalnega programa športa in Letnega programa športa v lokalnih skupnostih, ki sta opredeljena v Zakonu o športu. Občine pošiljajo Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport poročila o uresničevanju letnega programa. V letu 2000 je Ministrstvo prejelo 96 % vseh poročil občin. Spremenljivke v njih kažejo splošne finančne kazalce, športno vzgojo otrok, mladine in študentov, športno rekreacijo in šport invalidov, kakovostni šport, vrhunski šport, delovanje društev, razvojne in strokovne naloge v športu ter športne objekte (Bednarik in drugi 2002).

Javne finance za šport na lokalni ravni v letu 2000 še niso dosegle zneska, ki ga je predvideval Nacionalni program za šport. Za dosego zastavljenega cilja je v letu 2000 manjkalo še 33 %, kar je za 4 % bolje kot v letu 1999 (Bednarik in drugi 2002).

Zasebni izdatki za šport so leta 1999 predstavljali 85 % vseh izdatkov za šport. Med temi izdatki so največji izdatki gospodinjestev, ki namenijo največ za športne izdelke. V letu 1998 so predstavljali izdatki gospodinjestev 73 % zasebnih izdatkov za šport, izdatki za športne izdelke pa so v letu 1999 predstavljali kar 56 % vseh izdatkov za šport. Izdatki za športne storitve predstavljajo manjši delež, in sicer v letu 1999 17 % vseh izdatkov za šport (Andreff v Bednarik in drugi 2002).

Izdatki za šport podjetij so za leti 1998 in 1999 znašali 12 % vseh izdatkov za šport, izdatki za TV pravice pa le 0,4 % vseh izdatkov za šport. To je bistveno manjši delež kot v drugih državah EU. Javni izdatki za šport so v letu 1999 predstavljali 15,5 % vseh izdatkov za šport. Lokalne skupnosti imajo v strukturi financiranja športa bistveno večje izdatke kot vlada, kar kaže na uspešnost decentraliziranega modela financiranja športa v Sloveniji. Ne smemo pozabiti na izdatke za šport iz iger na srečo, ki so v letu 1999 predstavljali 1,1 % vseh izdatkov za šport (Andreff v Bednarik in drugi 2002).

Samo del izdatkov za šport pomeni neposredni finančni vir za športne organizacije, saj naj bi na osnovi analize športne organizacije prejele le približno 27 % vseh izdatkov za šport (Bednarik in drugi 2002).

V primerjavi z EU je stanje financiranja športa v Sloveniji po podatkih Andreffa iz leta 1994 naslednje: vsi izdatki za šport predstavljajo v bruto družbenem proizvodu (v nadaljevanju BDP) večji delež kot pri večini članic EU, javni izdatki za šport so v razmerju do BDP primerljivi z drugimi državami EU in zasebni izdatki so pri nas v razmerju do BDP na višji ravni kot v državah EU. Tako lahko ugotovimo, da slovenski model financiranja športa precej ustreza evropskemu. V razmerju do BDP so javne finance na evropskem povprečju, kar kaže na to, da država financira šport v skladu s svojimi zmožnostmi. Slovenci tudi z izdatki za šport kažejo, kako visoko ga cenijo, saj zanj porabijo razmeroma veliko, kar je za državo in družbo razveseljivo. Ekonomska

moč športa je glede na razmerje do BDP znatna in na podobni ravni kot v EU (Bednarik in drugi 2002).

V letih 1995 in 1997 so velika in srednje velika podjetja namenila približno 0,15 % vseh prihodkov za sponzoriranje in donatorstvo v športu. Slednja predstavljata kar 11 % vseh izdatkov za šport in sta skoraj takšen potencialen finančni vir kot javne finance. Sponzoriranje in donatorstvo pa sta največji finančni vir slovenskim športnim organizacijam, saj predstavljata dobrih 40 % (Bednarik in drugi 2002).

Raziskava financiranja športa je za leto 1998 pokazala, da je delež javnih financ, namenjenih za športne dejavnosti, v primerjavi s prejšnjimi leti nekoliko padel, in sicer iz 25 % vseh prihodkov športnih organizacij v letih 1995 on 1997 na 24,3 % v letu 1998 (Bednarik in drugi 2000).

2.7 KONSTITUIRANJE ŠPORTNIH SUBJEKTOV

Pod organiziranostjo športa pojmujeemo konstituiranje temeljnih športnih subjektov (nosilcev, izvajalcev ...) in zveze ter odnose med njimi, v katerih udeleženci oziroma člani izražajo, oblikujejo in uresničujejo s pravili ali drugimi akti opredeljene cilje ter s tem tudi svoje interese (Šugman 1998).

Organiziranost športa ni dogma, ki je sprejeta in uveljavljena enkrat za vselej. Sledi uveljavljenim oblikam, ki so se pri nas in v svetu skozi čas dokazale, in uveljavlja nove, ki bogatijo in popestrijo ponudbo in soustvarjajo klimo o športu kot načinu kakovostnega življenja ljudi v sodobnem svetu. To je organizacijska kultura, ki se mora spreminjati in prilagajati potrebam ljudi, hkrati pa mora biti v funkciji razvojnih programov organizacije (Šugman 1998). Potrebno se je zavedati, da ni nobena organizacija ali oblika organiziranosti večna, torej se nenehno spreminja. V nekem trenutku lahko prikažemo le presek organizacij in njihovih medsebojnih povezav. Prav tako se organizacije in njihovo povezovanje zaradi različnih političnih sistemov in družbenoekonomskih odnosov v različnih državah med seboj bistveno razlikujejo

(Šugman 1998). Tako torej v nadaljevanju predstavljena tipologija športnih organizacij velja za presek organiziranosti športa v Sloveniji in v današnjem času.

Raven in razvitost športnih subjektov in njihova organiziranost sta odvisni od:

- stopnje resnične demokratičnosti družbe;
- organizacijske kulture ljudi, ki je odsev civilizacijske ravni;
- gospodarske razvitosti in stopnje družbenoekonomskih odnosov in s tem ekonomske možnosti razvoja športa v nekem okolju;
- tradicije športa in
- človeških ter materialnih potencialov (Šugman 1998).

2.8 DELITEV ŠPORTNIH SUBJEKTOV

V športu poznamo dve temeljni skupini športnih subjektov, in sicer subjekte, ki jih ustanavljajo državni organi, in subjekte, ki jih ustanavljajo fizične ali pravne osebe. Subjekti prve skupine uresničujejo t. i. javni interes, subjekti druge skupine pa uresničujejo interes civilne družbe oziroma zasebni interes (Šugman 1998).

Športni subjekti, ki jih ustanavlja država so konstituirani z zakoni ali drugimi pravnimi predpisi na podlagi zakonov. Države običajno ne ustanavljajo temeljnih subjektov, v katerih bi državljani lahko uresničevali preoblikovalni (transformacijski) proces (vadbo, trening ...). Takšni temeljni subjekti so subjekti civilne družbe, na primer društva in njihove zveze. Njihovo ustanavljanje je opredeljeno z Zakonom o društvih in so tipični predstavniki civilne družbe. V njih se člani športno udeležujejo, na višji ravni organiziranosti pa uresničujejo tudi druge, manj transformacijske naloge (Šugman 1998).

Zakoni, ki urejajo konstituiranje temeljnih športnih subjektov pri nas, so:

- zakoni o gospodarskih družbah, zadrugah in obrtni zakon;
- zakoni o vrtcih, osnovnih šolah, gimnazijah, srednjem šolstvu in zakon o visokem šolstvu;

- zakoni o upravi, organizaciji in delovnem področju republiške uprave, zavodih, obrambi in zakon o notranjih zadevah;
- zakoni o ustanovitvi občin ter o določitvi njihovih območij, lokalni samoupravi in zakoni o financiranju občin;
- zakoni o gostinstvu, gostinski dejavnosti in zakon o igrah na srečo ter lastninsko preoblikovanje Loterije Slovenije in
- zakoni o društvih in o športu ter mnogi zakonski akti (Šugman 1998).

2.8.1 ŠPORTNI SUBJEKTI NA LOKALNI RAVNI

Tabela 2.1: Organiziranost in delitev športnih subjektov na lokalni ravni

	DRŽAVNI IZVAJALCI (javni interes)	ORGANIZACIJE OBEH (interes javne in civilne sfere)	NEVLADNE ORGANIZACIJE (zasebni interes)	DRUGI IZVAJALCI (zasebni interes)
LOKALNA RAVEN	JAVNI ZAVODI	ZAVODI	ŠPORTNA DRUŠTVA	d. o. o.
	AGENCIJE		ŠOLSKA ŠPORTNA DRUŠTVA	d. n. o.
	ŠOLE		ŠTUDENTSKA ŠPORTNA DRUŠTVA	d. d.
	VRTCI			s. p.
	POLICIJA, VOJSKA			

Vir: Šugman (1998, 49).

2.8.2 ORGANIZIRANOST ŠPORTA NA VIŠJIH RAVNEH OBLASTI

Ministrstvo za šolstvo in šport (MŠŠ) je upravni organ Republike Slovenije (RS). Opravlja zadeve, ki se nanašajo na športno vzgojo in rekreacijo, preventivno in korektivno športno dejavnost, selektivni in vrhunski šport ter športno infrastrukturo. V okviru MŠŠ delujeta:

- Zavod RS za šolstvo in šport – svetovalno in strokovno delo na področju vzgoje in izobraževanja ter športa;
- Republiški inšpektorat za šolstvo in šport – nadzoruje izvrševanje zakonov, ki urejajo šolstvo in športno dejavnost (Šugman 1998).

Fundacijo za šport republike Slovenije je ustanovil Državni zbor RS na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije in na predlog Vlade RS. Fundacija je pravna oseba in jo upravlja Svet (Šugman 1998).

2.8.3 PEDAGOŠKE, RAZISKOVALNE IN STROKOVNE INSTITUCIJE

Fakulteta za šport izvaja programe za pridobitev visoke strokovne izobrazbe, magisterija in doktorata znanosti ter programe za izpopolnjevanje strokovne izobrazbe. Opravlja tudi znanstvenoraziskovalno delo na področju športa ter vzgoje in izobraževanja (Šugman 1998).

Zavod za šport Slovenije opravlja za potrebe športa na ravni Republike Slovenije 20 nalog, ki so točno določene v pogodbi o ustanovitvi (Šugman 1998).

Radoševič (v Bednarik 2002) je razvrstil društva in zveze po:

- načelu pojavnih oblik (nogomet, košarka ...);
- številu pojavnih oblik v društvu (ali se ukvarjajo z eno ali z več panogami);
- sestavi društev (osnovna ali sestavljena);

- območju delovanja (krajevna, občinska ...);
- funkcionalnem merilu (splošna, kot so športna društva kot celote, in specialna, kot so sodniška, trenerska itd.) in
- po pravnem statusu.

Chelladurai (v Bednarik in drugi 2002) je športne izvajalce razvrstil po mešanih merilih, in sicer:

Uporabnike storitev, ki nudijo:

- storitve za pasivne udeležence in
- storitve za aktivne udeležence.

Opredelitev ostanka dohodka:

- dobičkonosne in
- nedobičkonosne.

Ustanovitelje določene športne organizacije:

- zasebne,
- javne in
- mešane.

2.9 IZVAJALCI ŠPORTA

Izvajalec športa oziroma temeljni subjekt je organizacijska oblika, v kateri ljudje udeležajo predvsem športno dejavnost zaradi vpliva na transformacijo svojega osebnostnega stanja (duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti) ali nudijo storitve. Izvajalcev športa je tako več: v nižjih oblikah se ukvarjajo izključno s transformacijo (na primer društva), v višjih oblikah organiziranosti pa bolj s prirejanjem manifestnih oblik športa (na primer športna tekmovanja) (Šugman 1998).

Bistvo izvajalcev je, da omogočajo ljudem vseh starostnih stopenj socialnih in zdravstvenih kategorij športno udejstvovanje po meri in interesih njih samih (Šugman 1998).

Izvajalce športne dejavnosti lahko razvrstimo v skupine po naslednjih znakih:

- na podlagi temeljne dejavnosti, ki jo opravljajo (kaj je predmet njihovega dela);
- na podlagi statusa pravne osebe;
- na podlagi koristi, ki jih pridobivajo (materialni vidik), in
- na podlagi končnega produkta, ki ga izvajalec daje (Šugman 1998).

Na podlagi predmeta dela oziroma poslovanja delimo izvajalce na:

- primarne in
- sekundarne.

Primarni izvajalci so društva in njihove zveze na isti ali višji ravni organiziranosti, gospodarske družbe (s. p., d. o. o., d. n. o. in d. d.) ter javni zavodi, ki imajo koncesijo za opravljanje vzgojno-izobraževalne dejavnosti ali vadbenih procesov (Šugman 1998). Te organizacije so ustanovljene na podlagi zakona o društvih ali na podlagi zakona o gospodarskih družbah, obrtnega zakona ali zakona o zadrugah (zasebna podjetja in samostojni podjetniki). Predmet poslovanja oziroma dejavnost je v prvi vrsti ali izključno športna dejavnost (Šugman 1998).

Sekundarni izvajalci so vrtci in šole, gospodarske družbe, (javni) zavodi in drugi izvajalci, posebne organizacije kot so vojska in policija in drugi nosilci, na primer taborniki, strokovna društva, turistična društva itn. Njihov temeljni namen oziroma primarna dejavnost ni športna dejavnost (Šugman 1998).

Tovrstna razdelitev v športu je najpomembnejša, saj je temelj za organizacijsko shemo organiziranega športa (Šugman 1998).

Na podlagi statusa pravne osebe delimo izvajalce na:

- tiste, ki imajo status pravne osebe, in
- tiste, ki nimajo statusa pravne osebe.

Status pravne osebe pomeni, da ima izvajalec lastnosti, kot so: vpis v register (ime, sedež, odgovorna oseba), odgovornost, zastopanje, premoženje, sklepanje pogodb itd. Med takšne izvajalce sodijo društva, gostinsko-turistične organizacije, šole ... Med izvajalce brez statusa pravne osebe štejemo nekatera šolska športna društva,

aktive, selekcije ... Po tej razdelitvi izvajalce razvrščamo v javnopravne in zasebnopravne osebe (Šugman 1998).

Na podlagi pridobivanja koristi delimo izvajalce na:

- poslovne, pri čemer imajo koristi lastniki;
- storitvene, pri čemer imajo koristi stranke;
- organizacije skupnih koristi, pri čemer imajo koristi člani, in
- organizacije skupne blaginje, pri čemer ima korist družba kot celota.

Kot najpomembnejše izvajalce v športu bi lahko označili tiste, pri katerih imajo korist predvsem njihovi člani in družba kot celota, saj je šport velikega pomena za družbo. Pomembni so tudi izvajalci, ki nudijo storitve, saj se pojavlja vedno več zasebnih centrov, ponudnikov športnih storitev. V zadnjem času narašča tudi število izvajalcev, pri katerih imajo korist lastniki, to so na primer moštva ali družbe, ki prirejajo velika tekmovanja oziroma sodelujejo v njih (Šugman 1998).

Na podlagi končnega produkta delimo izvajalce na:

- tiste, ki sodelujejo neposredno s človekom in vplivajo na njegovo preoblikovanje (društva, zveze, šole, zasebniki ...), in
- tiste, ki so prvim v pomoč in podporo, zlasti s strokovnega vidika (inštituti, zavodi, Fakulteta za šport ...) (Šugman 1998).

Izvajalci, ki so v središču organiziranega športa, so:

- primarni izvajalci,
- s statusom pravne osebe,
- od katerih imajo koristi njihovi člani in družba kot celota ter
- dajejo končni produkt oziroma delajo neposredno s človekom/športnikom (Šugman 1998).

Temeljni izvajalec z vsemi temi lastnostmi je športno društvo.

2.10 ZNAČILNOSTI KADROVSKE SESTAVE V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

Profili športnih delavcev so zelo različni in kažejo na različne tipe odnosov z upravami in direkcijami organizacij. Najpogosteje se pri delu v športnih organizacijah pojavljajo pojmi volonter, profesionallec, amater, prostovoljec, honorarni delavec (Bednarik in drugi 2002).

Tabela 2.2: Značilnosti delavcev v športnih organizacijah glede na oblike dela

	VOLONTERSKO/AMATERSKO	HONORARNO	PROFESIONALNO
ODNOS DO DELA	Prostovoljno opravljanje dela.	Delo po pogodbi, ni rednega delovnega razmerja.	Redno delovno razmerje.
PLAČILO ZA DELO	Ni denarnega plačila, prejmejo le nadomestila za nastale stroške pri delu.	Denarno plačilo za opravljeno delo.	Denarno plačilo za opravljeno delo.

Vir: Bednarik in drugi (2002).

Po obliki dela lahko delavce v športnih organizacijah razdelimo na volonterske, profesionalne in honorarne delavce. Volonterji delujejo predvsem v neprofitnih zasebnih športnih organizacijah in neprofitnih organizacijah mešanega tipa. V javnih, zasebnih profitnih ter v mešanih profitnih organizacijah, za katere je značilna visoka stopnja profesionalizacije, prevladujejo profesionalni in honorarni delavci.

Po vrsti dela, ki ga posamezniki opravljajo v športnih organizacijah, lahko poklice razdelimo na strokovne delavce (vaditelji, učitelji, trenerji, sodniki in poklicni športniki) in delavce poklicev, povezanih s športom (delavci v medicini, menedžerji, administrativni delavci, delavci tehničnih poklicev idr.) (Bednarik in drugi 2002). V to drugo skupino sodijo tudi strokovnjaki za komuniciranje oziroma odnose z javnostmi

ter tudi poklici mnogih drugih gospodarskih dejavnosti, povezanih s športom, na primer novinarstvo, turizem, psihologija, sociologija itd. (Bednarik in drugi 2002).

2.10.1 VOLONTERSKO DELO

Volontersko delo je poglavitno v slovenskem športu (Bednarik in drugi 2002).

»Volontersko delo je aktivnost, ki je izvršena za druge v katerikoli organizaciji, ki ni prisilna oziroma obvezna ter je neplačana« (Bednarik in drugi 2002). Značilnosti volonterskega dela so torej aktivnost, organiziranost ter dejstvi, da ni prisilno in da ni plačano. Vrednost volonterskega dela za športne organizacije je ogromna, vendar neznana (Bednarik in drugi 2002).

Volonterji športnim organizacijam prinašajo številne prednosti. Za takšne ljudi, ki se odločajo za opravljanje dela brez plačila, je predvsem značilno, da so visoko motivirani. Navadno jim zadovoljstvo prinaša že to, da lahko s svojim delom izkažejo pripadnost organizaciji. Delodajalec pri zaposlovanju volonterjev nima težav z administracijo ali davki, saj je ta odnos pravno-formalno praktično nedefiniran. Kljub temu da so volonterji za organizacijo pretežno pozitivni, pa povečevanje volonterskega dela hkrati pomeni tudi zmanjševanje profesionalizacije dela v športnih organizacijah (Bednarik in drugi 2002). To se na nekaterih področjih, kot sta na primer komuniciranje in komunikacijski menedžment, lahko pokaže kot problematično.

3 ŠPORTNO DRUŠTVO

V Sloveniji je po neuradnih podatkih okrog 13.000 društev, v katera je včlanjeno več ko 1 milijon ljudi. Društveno življenje pri nas sodi med najrazvitejše v Evropi (Šugman in drugi 1999). Športna društva so tako kot druga društva temeljni subjekt civilne družbe (Bibič 1997).

Ljudje zadovoljujejo svoje potrebe in interese na področju športa organizirano in neorganizirano. Organizirano jih zadovoljujejo preko sodelovanja v društvih, ki so temelj sistema organizirane društvene sfere športa (Šugman 1998).

Termin društvo v najširšem pomenu besede uporabljamo za poimenovanje vseh temeljnih organizacijskih oblik združevanja občanov z vidika civilne družbe, ne glede na področje združevanja. Športno društvo je organizacijska oblika združevanja za področju športa. Čeprav se je izraz športno društvo v zadnjih letih že zelo udomačil, še vedno in zelo pogosto slišimo besedo »klub« kot sinonim za društvo (Šugman 1998).

»Po zakonu o društvih je društvo prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu s citiranim zakonom« (Šugman 1998).

Društveno življenje Slovencev je na sploh bogato in razvejano, še posebej na področju športa. Športna društva so najbolj razvejana oblika društev v Sloveniji, saj se je z organizirano obliko športa v društvih leta 1998 ukvarjalo preko 400.000 ljudi, od tega 60 % zaradi razvedrila, ostalih 40 % pa zaradi športnega dosežka (Šugman 1998). Delež športnih društev v številu vseh društev v Sloveniji je 32 % (Bednarik in drugi 2002).

Društva tvorijo bazo celovitega sistema, brez katerega ni organiziranega športa, in skupaj z organizacijami na višjih ravneh organiziranosti (zveze društev, panožne

zveze) zagotavljajo avtonomijo sebi in vsej športni sferi doma ter v mednarodnem merilu (Šugman 1998).

Društva so najpomembnejši primarni nosilci športne dejavnosti (Šugman 1998).

Posebnosti športnih društev se kažejo v:

- njihovi medsebojni povezanosti,
- stalnem, načrtovanem in strokovnem vodenju transformacijskega procesa,
- stremljenju članov po dosežkih in športni ustvarjalnosti,
- minimalni možnosti povečanja članstva znotraj določenega števila (Šugman 1998).

Zaradi te zadnje postavke je bilo po letu 1997 opaziti porast števila društev (po podatkih Zavoda za šport Slovenije naj bi bilo športnih društev okoli 5200), kar omogoča več organizirano aktivnih športnikov (Šugman 1998).

Temeljni namen delovanja društva je ljubiteljska dejavnost, ne pa ustvarjanje dobička (v nasprotju z gospodarskimi družbami). Po strokovni osnovi se društvo vključuje v občinsko panožno zvezo in preko nje v nacionalno ter nadalje v evropsko in mednarodno panožno zvezo. Poleg tega je društvo tudi član mestne športne zveze (in preko nje Olimpijskega komiteja Slovenije – Združenja športnih zvez, v primeru, da je športna panoga, s katero se društvo ukvarja, tudi olimpijski šport) (Šugman 1998).

3.1 FINANCIRANJE ŠPORTNIH DRUŠTEV

Športna društva se pretežno financirajo z denarjem sponzorjev, ekonomske propagande, vstopninami in drugimi lastno ustvarjenimi sredstvi, ki jih predvsem zagotavljajo člani društev (Bednarik in drugi 2002; Šugman in drugi 1999).

Prihodki športnih društev iz javnih financ se bistveno ne spreminjajo, delež prihodkov športnih organizacij v BDP pa narašča. Glede na to, da se število društev veča, to pomeni manjše povprečne dohodke na posamezno društvo. Sicer pa prihodki športnih društev predstavljajo 40 % prihodkov vseh društev v Sloveniji (Bednarik in drugi 2002).

Športna društva se lahko financirajo iz različnih virov, kot so:

- Članarina; je podlaga za članstvo v vsakem društvu;
- javni viri to so proračunska sredstva integralnega proračuna in naj bi predstavljala okrog 20 % vseh finančnih sredstev v športu; ta delež pri nas je strukturno primerljiv z deleži javnih sredstev v nekaterih drugih evropskih državah;
- sredstva iger na srečo; v Sloveniji so z letom 1999 sredstva iger na srečo združena v Fundaciji za financiranje športnih organizacij; v zahodnem svetu se ta sredstva prikazujejo kot »lastni viri« in ne kot »javni viri«, ker je upravljanje fundacij predvsem v rokah civilne sfere;
- Drugi – lastni zasebni viri; sredstva sponzorjev, sredstva z naslova ekonomske propagande, vstopnine, članarine, volila, darila in lastno ustvarjena druga sredstva (Šugman in drugi 1999).

3.2 KLASIFIKACIJA ŠPORTNIH DRUŠTEV

Športna društva lahko razvrstimo glede na več meril:

- razvrstitev po športnih panogah;
- razvrstitev glede na število športnih panog, s katerimi se društvo ukvarja: homogena in heterogena;
- razvrstitev glede na povezovanje: enovita in sestavljena društva (zveze društev);
- razvrstitev po območju delovanja: krajevna, občinska, mestna, območna, republiška društva (najpogostejša so krajevna ali občinska društva);

- razvrstitev po funkcionalnem merilu oziroma po konkretni dejavnosti: splošna (neposredni udeleženci športa) in posebna društva (delavci neke stroke, na primer trenerji);
- razvrstitev glede na status pravne osebe: takšna s statusom (vpisana v register) in takšna brez statusa (Šugman 1998).

3.3 NALOGE DRUŠTVA

Naloge društva so:

- pri svojih članih posreduje in razvija značajske lastnosti, kot so ustvarjalnost, občutek za delo v skupnosti, disciplino, samokritičnost, prijateljstvo;
- skrbi za množičnost in popularizacijo svoje športne panoge oziroma panog med občani, predvsem med mladimi ter jih prostovoljno tudi vključi med članstvo društva;
- skrbi za kakovosten razvoj vrhunskih športnikov in zagotavlja kakovost izvedbe športne panoge v vseh starostnih kategorijah;
- vzgaja svoje člane v duhu fair playa, predanosti in ljubezni do domovine Slovenije (Šugman 1998).

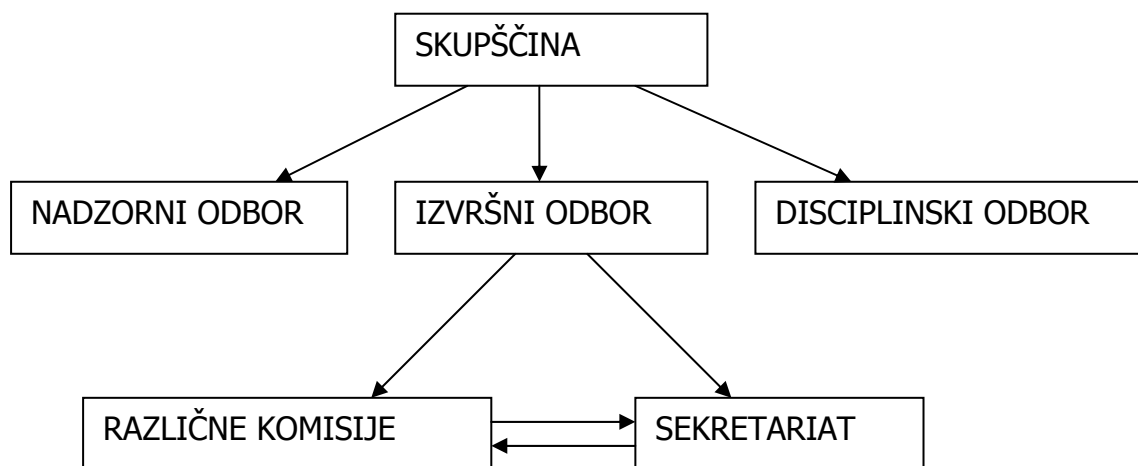
Naštete naloge društvo uresničuje:

- s prirejanjem tekmovanj in sodelovanjem svojih članov na tekmovanjih in drugih prireditvah, ki jih prirejajo društvo, druga društva znotraj panoge in organizacije;
- z dajanjem pobud in s pomočjo pri ustvarjanju in razvoju novih društev, organizacij in krožkov znotraj panoge in na območju občine;
- s širjenjem in popularizacijo svoje športne panoge, ki jo izvaja preko sredstev obveščanja;
- s povezovanjem in sodelovanjem z drugimi društvi znotraj panoge doma in v tujini;
- s članstvom v višjih panožnih organizacijah in splošnih društvenih organizacijah v občini;

- z zagotavljanjem članom društva, da sodelujejo pri vodenju društva (Šugman 1998).

3.4 ORGANI UPRAVLJANJA DRUŠTVA

Slika 3.1: Organizacijska zasnova društva



Vir: Šugman (1998, 61).

Skupščina je najvišji organ upravljanja in voli člane drugih organov skupščine. Sestavljajo jo vsi člani društva; v primeru, da ima društvo več kot 100 članov, jo sestavljajo delegati ekip, selekcij in skupin društva. Naloge skupščine so sprejemanje pravil in drugih aktov, sprejemanje dolgoročne vsebinske usmeritve, sprejemanje delovnega programa in finančnega načrta, odločanje o višini članarine, potrjevanje zaključnega računa, razpravljanje o vseh poročilih svojih organov, določanje stalnih predstavnikov društva v zvezah in drugih organih ter odločanje o združevanju in povezovanju z drugimi društvi in o prenehanju društva (Šugman 1998).

Izvršni odbor opravlja naloge društva med zasedanji skupščine, in sicer pripravlja in sklicuje seje skupščine, pripravlja pravila in druge akte, pripravlja in sprejema podrobne letne programe in finančne načrte in skrbi za njihovo uresničevanje, pripravlja zaključni račun, skrbi za finančno stanje in poslovanje ter sredstva društva, vodi posle v zvezi s članstvom in tekmovalnimi ekipami ter vadbenimi skupinami,

imenuje stalne ter začasne komisije, po potrebi imenuje sekretariat (ožji odbor) (Šugman 1998).

Nadzorni odbor je organ skupščine in ima stalni nadzor nad delom in finančnim poslovanjem ter uresničevanjem sprejetih nalog v skupščini. Za svoje delo je odgovoren skupščini (Šugman 1998).

Disciplinski odbor kot organ skupščine vodi disciplinski postopek in izreka kazni po disciplinskem pravilniku (Šugman 1998).

3.5 ZNAČILNOSTI KADROVSKE SESTAVE V ŠPORTNIH DRUŠTVIH

Največji delež delovne sile v športnih društvih predstavlja skupina delavcev, ki opravlja strokovno delo v športu (vaditelji, učitelji, trenerji ...), in sicer kar 54,7 %. Delež poklicev, povezanih s športom, pa je 45,3 % (Bednarik in drugi 1998).

Delež volonterskega dela v vsej kadrovski strukturi znaša kar 80,6 %. Največji delež med volonterji imajo poklici, povezani s športom (zdravstveni in administrativni delavci, sociologi, psihologi ...). Volontersko delo je najobsežnejše v majhnih in srednje velikih športnih društvih. Več kot tretjina volonterjev nima strokovne usposobljenosti in kar dve tretjini jih ne obiskuje izobraževalnih tečajev (Bednarik in drugi 1998). Predvsem zadnje dejstvo predstavlja problem pri komuniciranju športnih organizacij, predvsem športnih društev, saj nimajo za to usposobljenih ljudi.

Delež honorarnih delavcev v vsej kadrovski strukturi znaša 16,3 %, delež profesionalnih delavcev v vsej kadrovski strukturi pa je komaj 3,1 % (Bednarik in drugi 1998).

Leta 1997 je bilo v športnih društvih v Sloveniji zaposlenih okoli 1000 delavcev, obseg dela v društvih, ki bi ga lahko opravili profesionalci, a ga opravljajo honorarni in

volonterski delavci, pa je tak, da bi zahteval preko 3000 zaposlenih (Bednarik in drugi 1998).

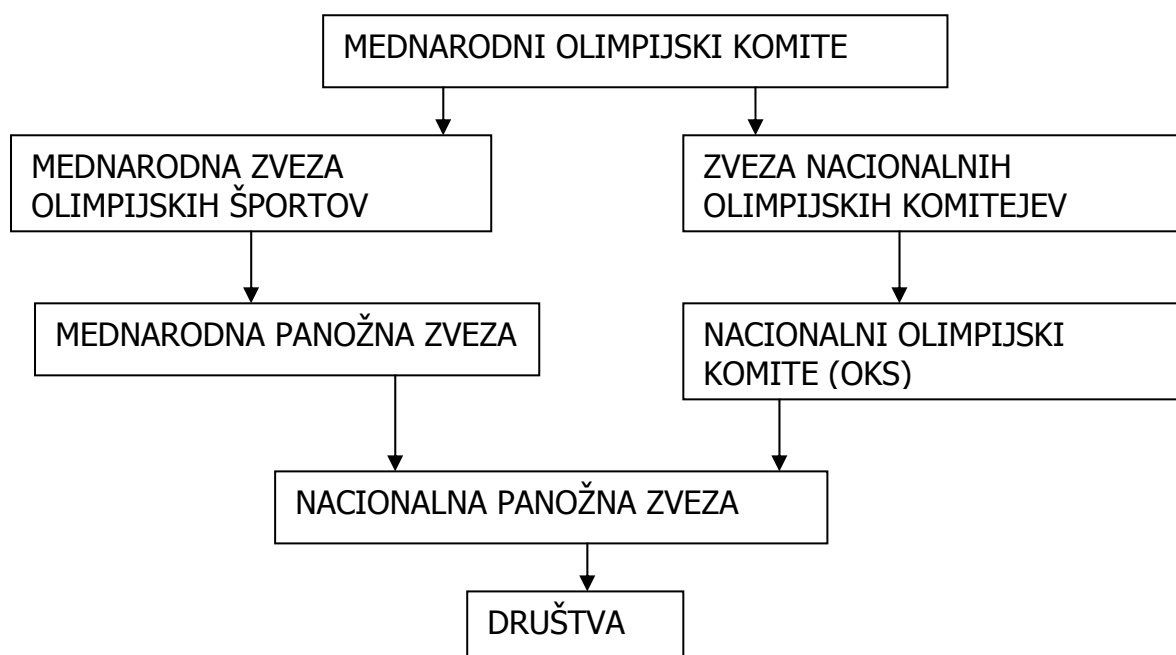
3.6 ZDRUŽEVANJE DRUŠTEV

Društva se na prostovoljni podlagi združujejo v zveze društev (pravnih oseb), ki jih lahko povezujejo različni nameni: skupno ime, okolje, tradicija, strokovni ali športno-politični cilji ... Društva ugotovijo skupen interes in podpišejo pogodbo o združevanju v skupno organizacijo, v kateri opredelijo temeljne interese in skupno sodelovanje (Šugman 1998).

Splošna društvena organiziranost: športna društva se lahko povežejo na občinski, medobčinski in republiški ravni v športne zveze, ki jih na republiški ravni združuje Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez (Šugman 1998).

Društva se povezujejo tudi po strokovni plati, glede na skupno športno panogo. Panožna organiziranost je ena najpomembnejših, saj daje hrbtenico vsemu športu in se kot rdeča nit razteza od društev vse do mednarodne ravni. Na občinski ravni se društva iz panoge povezujejo v komisijo za to panogo. Te komisije niso pravne osebe, zato so največkrat ustanovljene pri športnih zvezah na občinski ravni. Na območju več občin lahko nastane medobčinska zveza za določeno panogo, naslednja stopnička pa je nacionalna panožna športna zveza. Posamezna nacionalna panožna športna zveza se nadalje vključuje v mednarodno panožno športno zvezo (Šugman 1998).

Slika 3.2: Organigram panožnih športnih organizacij



Vir: Šugman (1998, 105).

Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez je neprofitna športna organizacija, ki pod svojim okriljem združuje nacionalne panožne zveze olimpijskega programa in športne zveze v občinah. Zastopa interese športnikov Republike Slovenije, ki so povezani z njihovo udeležbo na olimpijskih igrah ter drugih tekmovanjih pod okriljem Mednarodnega olimpijskega komiteja (Šugman 1998).

3.7 MODEL DRUŠTEV

Obstaja pet osnovnih modelov športnega društva.

1. Model društva, ki temelji izključno na članstvu in športno-rekreativni vsebini. Člani se ne povezujejo z okoljem, naloge pa uresničujejo izključno za člane. To je »zaprto športno društvo«.
2. Društvo, ki je vpeto v krajevno okolje. Društvo opravlja primarne naloge za svoje člane, opravlja pa tudi naloge za nečlane, in sicer z omogočanjem

športne dejavnosti v ožjem ali širšem krajevnem okolju. Takemu društvu pravimo »odprto društvo«.

3. Društvo mešanega tipa dejavnosti. Del članstva se ukvarja s športno-rekreativno dejavnostjo, del pa s tekmovalno usmerjenim športom.
4. Društvo, izključno usmerjeno v tekmovalni šport zaradi doseganja vrhunskih rezultatov. Seleksijska baza je v društvu samem, šolskih športnih društvih ali športnih šolah.
5. Društvo, ki stremi za vrhunsko športno ustvarjalnostjo izključno iz vidika rezultata. Ima majhno število članov – tekmovalcev in črpa nove člane iz vrst domačih in tujih igralcev. Gledalcem nudi razvedrilo in spektakel (Šugman 1998).

V Sloveniji se pojavlja vseh pet oblik društev. V vseh modelih, predvsem pa v zadnjem, petem modelu, prihaja do vprašanja, kdo je lahko lastnik društva. Mnogokrat se govori o »lastnikih društev«, vendar pa posameznik ne more biti lastnik društva, saj potemtakem društvo izgubi status društva po Zakonu o društvih in lahko postane gospodarska družba (Šugman 1998).

Osebnost me bo zanimal predvsem model »odprtega društva«, ki ga bom podrobneje analizirala v študiji primera. Za »odprto« športno društvo je značilna njegova vpetost v okolje. Društvo opravlja naloge za svoje člane (kot primarno dejavnost), opravlja pa tudi naloge za nečlane, in sicer tako, da omogoča s svojimi strokovnimi in organizacijskimi delavci športno dejavnost v ožjem in širšem krajevnem okolju: podjetjih, vrtcih, šolah in tudi za krajanke ne glede na organizacijo zunaj društva. Najpogosteje nudi strokovne storitve drugim in za to prejme tudi določeno plačilo (pogodbeni odnosi, sponzorstvo itd.). Članstvo takega društva se ponavadi ne ukvarja s selektivnim tekmovalnim ali vrhunskim športom (Šugman 1998).

4 ZNAČILNOSTI TRŽENJA V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

V zadnjih desetletjih smo priča razmahu zavedanja športa in pomena športa za trženje. Vzroki za to se skrivajo v povečanem številu medijev, še posebej pojavu novih (internet, mobilni prenosi, integrirane komunikacije itd.), ki spremljajo in podpirajo šport. Vse več je s športom povezanih izdelkov in storitev v različnih tržnih segmentih (Makovec Brenčič 2008).

Trženje v športu šele postaja polnoletno v ZDA in Zahodni Evropi, medtem ko Vzhodna Evropa in Balkan to področje šele počasi razvijajo (Rice 2006).

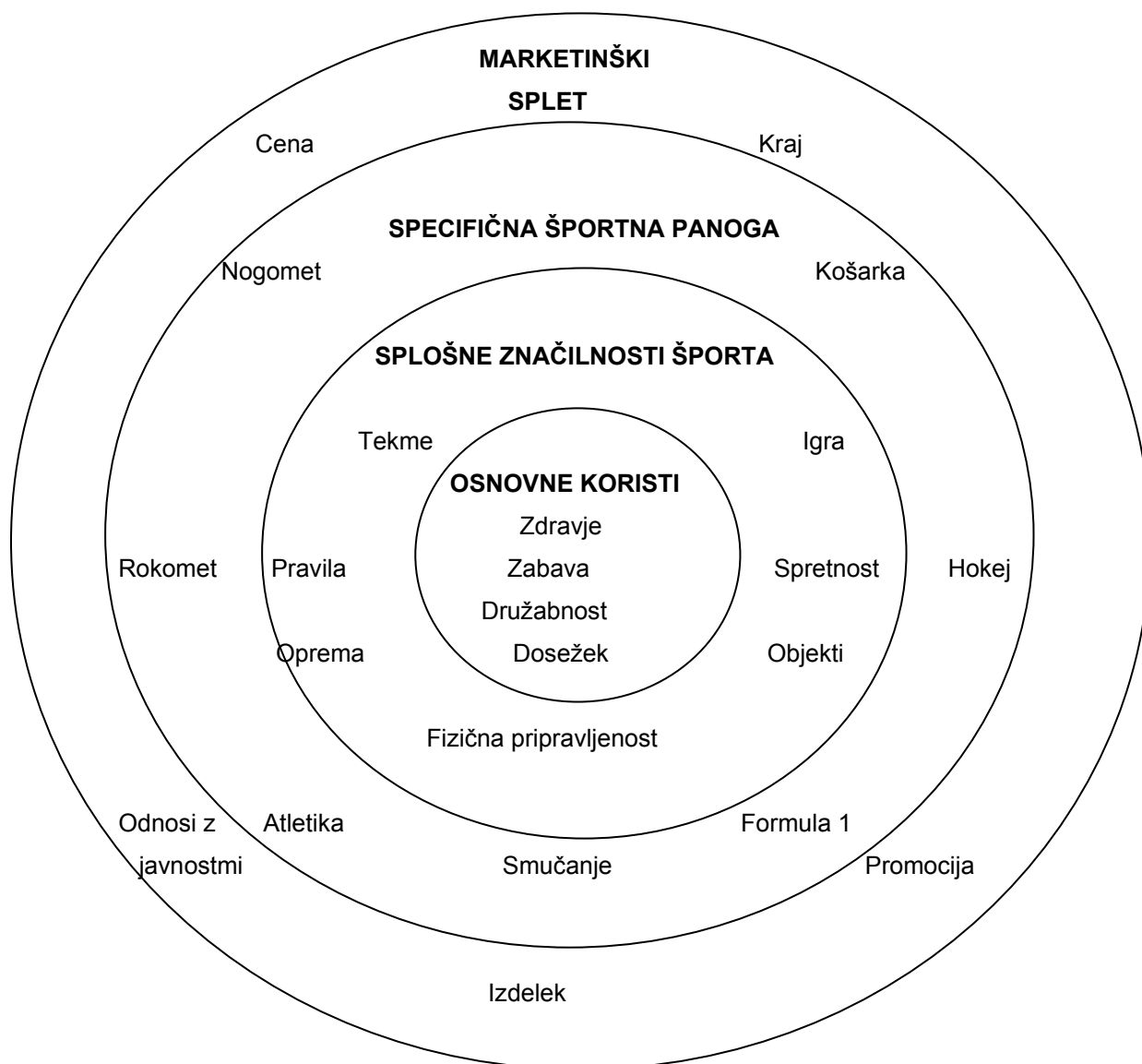
4.1 ŠPORTNI PRODUKT – IZDELEK ALI STORITEV?

Športna industrija je doživela velik razcvet konec osemdesetih let, predvsem v ZDA in v državah Zahodne Evrope. Kmalu je postala ena izmed bolj donosnih panog. Leta 1995 se je v športni industriji v ZDA obrnilo slabih 152 milijard ameriških dolarjev, s čimer se je športna industrija uvrstila na 11. mesto med panogami. Največja športna društva in organizacije delujejo kot delniške družbe, katerih glavni cilj je ustvarjanje dobička. Organizirane so kot podjetja, saj delujejo v okolju, v katerem veljajo zakoni tržne ekonomije. Hitre spremembe v okolju, močna konkurenca, hiter tehnološki napredek in promiskuitetni potrošniki so razlogi, ki kličejo po strateškem načrtovanju in upravljanju. Le-to je ključnega pomena za dolgoročno uspešnost (Mullin in drugi 2007).

Športni produkt je izdelek ali storitev ali pa kombinacija obeh, ki zadovoljuje potrebe športnega udeleženca, gledalca ali pokrovitelja (Shank 1999). Sestavljen je iz otipljivih in neotipljivih elementov. Je nepredvidljiv v različnih obdobjih njegove potrošnje. Športni dogodek, ki vključuje enake akterje, je lahko v dveh različnih časovnih obdobjih povsem različen (na primer tekma med enakima moštvoma), čeprav nekateri dejavniki ostajajo enaki. Prav njegova spontanost in negotovost naredita športni produkt tako zanimiv. Izkustvo, ki je del športnega produkta vključuje

še vzdušje in opremljenost na mestu dogodka, možnost za nakup športnih izdelkov, hrano in pijačo na mestu dogodka, dogajanje pred športnim dogodkom in po njem. Ker tržniki v športu nimajo vpliva na športni produkt, ki je nepredvidljiv, se morajo večkrat osredotočiti na zgoraj naštete razširitve športnega produkta (Mullin in drugi 2007).

Slika 4.1: Skupek značilnosti športnega produkta



Vir: Mullin in drugi (2007, 17).

Športni produkt torej delimo na njegove osnove, po katerih se športi razlikujejo (pravila, oprema, mesto dogodka), in razširitve (vstopnina, glasba, program ...). Možnosti razširitve športnega produkta so neomejene in odvisne le od kreativnosti in znanja ljudi, ki delujejo v športnih organizacijah. V kategorijo razširitev športnega produkta spadajo tudi barve in maskota športne organizacije, to pa so sestavine celostne grafične podobe športne organizacije (Mullin in drugi 2007).

Na takšen način torej športni produkt definirajo ameriški avtorji. Na športni produkt gledajo predvsem kot na športni dogodek, ki ga na nek način enačijo z izdelkom. Vendar pa je nek športni dogodek ali program, ki ga tržijo športna društva, s svojo nepredvidljivostjo in spremenljivostjo (ter skupkom razširitev športnega produkta, kot sta vzdušje, program itd.) po svojih značilnostih bolj podoben storitvi kot izdelku in odseva naravo športa kot storitve. Storitvene dejavnosti v zadnjih letih skokovito naraščajo, saj se razvija trend učinkovitega izrabljanja prostega časa in storitvene usmerjenosti podjetij, ki prodajajo končne izdelke. Živimo torej v svetu storitev in se z njimi vsakodnevno srečujemo.

4.2 STORITVE

Storitve obsegajo širok spekter dejavnosti in zavzemajo različne oblike. Storitveni sektor odločno izpodriva proizvodni sektor, v njem pa je zaposlenih vedno več ljudi, ki ustvarjajo velike dohodke. Področje storitvenih dejavnosti ima tudi vedno večji delež v BDP držav. Storitve srečujemo v nepridobitnem sektorju, ki ga v velikem obsegu ponuja država (policija, sodstvo, kultura, zdravstvo, izobraževanje), pa tudi v pridobitnem sektorju, ki vedno hitreje raste.

Teoretiki so si glede definicije storitve zelo neenotni, predvsem zaradi nekaterih posebnih značilnosti. Te posebne značilnosti so, denimo, nejasna uporaba izraza storitev, narava storitvenih organizacij, ki vključuje druge dejavnosti ali pa se z njimi delno prekriva, in prepletenost različnih izdelčnih in storitvenih sestavin v predmetih menjave.

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

Storitev ne moremo enačiti s proizvodi, saj imajo nekatere svoje specifične značilnosti: so neoprijemljive, so neločljive (produkcija je hkratna z uporabo storitve), so spremenljive in minljive (ne moremo jih proizvajati na zalogo) (Chaston in Mangles 2002).

Potočnik (2000) navaja še nekatere dodatne značilnosti storitev: težavnost ugotavljanja kakovosti, visoka stopnja tveganja, prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov, ustvarjanje posebnih stikov med porabnikom in izvajalcem storitve. Pri teh značilnostih je precej težje ugotavljati razlike med izdelkom in storitvijo, saj se nanašajo na pričakovanja potrošnika.

NEOPRIJEMLJIVOST

Storitve so neoprijemljive, kar pomeni, da jih ne moremo videti, vonjati, okusiti, slišati ali otipati, preden jih kupimo. Potrošnik ne more zaznati storitve, preden ta ni dejansko izvedena. Za zmanjšanje negotovosti se potrošnik opira na določene znake, ki naj bi nakazovali kakovost storitve, in sicer na podlagi prostora, kjer se storitev izvaja, ljudi, ki storitev ponujajo, cene, okolja in načina komunikacije ponudnikov storitve. To so deli storitve, ki so vidni. Naloga ponudnika storitve torej je, da naredi storitev čim bolj oprijemljivo, pa čeprav je dejstvo, da so storitve najprej prodane oziroma kupljene, šele nato pa proizvedene in porabljene (Kotler in Armstrong 2001).

NELOČLJIVOST

»Storitev se uporablja hkrati z njeno izvedbo, zato je uporabnik aktivno vključen v njen proces« (Kotler v Jančič 1996, 79). Storitve tudi ne moremo ločiti od tistih, ki jih ponujajo. »Sodelovanje potrošnika v proizvodnji in potrošnji storitev pomeni, da mora ponudnik skrbeti za visoko raven storitev, saj mu to znatno povečuje možnost potrošnje iste storitve« (Mudie in Cottam 1993, 10). Hkratni izvedbi in porabi storitve pravimo tudi simultanost storitve. V športu so potrošniki hkrati tudi ustvarjalci dogodka in tako prispevajo h končni kakovosti storitve.

SPREMENLJIVOST

Spremenljivost storitve je povezana s tem, da se storitev proizvaja in porablja ob istem času. Opravljajo jih večinoma ljudje, zato je lahko kakovost zelo različna. »Kakovost je odvisna od tega, kdo ponuja ali zagotavlja storitev in kdaj, kje ter na kakšen način to naredi« (Mudie in Cottam 1993, 10). Zaradi teh značilnosti storitev težko standardiziramo. Vedno pa moramo težiti k temu, da storitev čim bolj standardiziramo. V ta namen morajo biti ljudje, ki sodelujejo pri izvedbi storitve čim bolj odprti, prijazni, komunikativni in pripravljeni na hiter ter miren način reševanja problemov. Da bi uspešno prispevali h kakovosti storitve, morajo imeti tudi podporo nadrejenih, vse potrebne informacije in primerno osebnost. Za ustrezno izvedbo moramo biti pozorni na izbor sodelavcev in njihovo strokovno usposobljenost.

MINLJIVOST

Storitev je minljiva zato, ker je ne moremo shraniti za kasnejšo uporabo. Minljivost ni problem, kadar imamo stalno povpraševanje po storitvah. Če pa povpraševanje niha, imajo storitvene organizacije probleme: če je povpraševanje večje od ponudbe, storitve ne moremo kar preprosto vzeti iz zaloge. Kadar pa ponudba preseže povpraševanje, je vrednost storitve izgubljena (Potočnik 2000). Cilj je, da ustvarimo takšne strategije, da omogočimo kar največje ujemanje ponudbe in povpraševanja.

TEŽAVNOST UGOTAVLJANJA IN NADZIRANJA KAKOVOSTI

Velika večina storitev je neopredmetena in zato neotipljiva, zato je ugotavljanje in nadziranje kakovosti zelo težavno. Ljudje ne delujemo kot stroji v proizvodnem procesu, poleg tega pa je ocenjevanje kakovosti storitev odvisno predvsem od mnenj, vrednot in pričakovanj potrošnikov (Potočnik 2000). Pri storitvah v športu je ta značilnost zelo izpostavljena. Zaradi subjektivnosti ocenjevanja je športnemu tržniku težko zagotoviti visoko verjetnost potrošnikovega zadovoljstva. Vsak potrošnik ustvarja svojo iluzijo, vsak športni dogodek ali storitev prinaša drugačno izkušnjo.

VISOKA STOPNJA TVEGANJA

Nakup storitev je vedno bolj tvegano dejanje kot nakup proizvoda, predvsem zaradi težavnosti nadziranja kakovosti in občutljivosti storitve na čas in kraj izvedbe. Pomemben je tudi izvajalec storitve (Potočnik 2000). Pri storitvah športnih organizacij

je še posebej visoka stopnja tveganja, saj le redko lahko predvidimo kakovostno raven nekega športnega dogodka (tekme, turnirja). Nekoliko drugače je pri športnih programih, tam s lahko kakovostnim kadrom in infrastrukturo zagotovimo osnovno kakovost, vendar pa samo kakovost izvajanja programa prav tako težko zagotovimo.

PRILAGAJANJE PONUDBE POSEBNIM ZAHTEVAM PORABNIKOV

Storitev ni mogoče standardizirati, zato je prilagajanje ponudbe in izvedbe storitev posebnim zahtevam potrošnikov eno od meril kakovosti. Raven prilagodljivosti pri izvedbi je izredno pomembna za diferenciacijo ponudbe storitev, čeprav za nekatere storitve velja velika stopnja poenotenja postopkov (Potočnik 2000). Storitve v športu so različne, nekatere zahtevajo veliko stopnjo poenotenja (kadrovska izobraževanja), druge pa zahtevajo veliko stopnjo diferenciacije glede na različne potrebe potrošnikov (individualni vadbeni programi).

USTVARJANJE OSEBNIH STIKOV MED PORABNIKOM IN IZVAJALCEM STORITVE

Številne storitve niso le prodajni postopki, ampak proces, v katerem igra ponudnik storitev ključno vlogo. Njegovo znanje, vedenje in način komuniciranja so lahko ključni elementi za nakupne odločitve potrošnika. Ti elementi so lahko celo pomembnejši kot sama storitev. Nekatere športne storitve zahtevajo izjemno sodelovanje ponudnika storitve, in tudi porabnika oziroma potrošnika. Program hujšanja, denimo, je odvisen od znanja in sposobnosti motiviranja ponudnika storitve, še več pa od potrošnika samega, ki se ob uporabljanju storitve znajde v neke vrste »storitveni tovarni«. Njegovo sodelovanje v izvajanju programa hujšanja (storitve) je še bolj ključnega pomena kot sodelovanje samega ponudnika storitve.

4.3 STORITVE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Bistvo športne storitve je pričakovana uporabnost, vrednost, korist za potrošnika, ki se kaže v želji po zdravju, razvedrilu, lepoti, sprostitvi ... Pomemben element storitve je kraj izvajanja (športni objekti in površine, naravno okolje, zdravilišča in športno-turistični objekti ter središča). Ker se pogosto izvajanje in trženje storitve pokrivata in

se odvijata na istem mestu, mora biti kraj primeren za obe dejavnosti. Športni programi so tako vezani na kraj in čas izvajanja, zato je vsak zamujen program tudi zamujena tržna priložnost. Tudi fizične komponente športne storitve (urejenost prostora, opremljenost z vrhunskimi napravami) so zelo pomembne, saj morajo vse zagotavljati koristi, ki jih uporabnik pričakuje oziroma so mu jih v procesu trženja obljubljali. Bistvo športne storitve pa so izvajalci programa. Če je že ne sooblikujejo z vodenjem in organiziranjem v skupini ali individualno, ji vsaj zagotavljajo pogoje za izvedbo. Kupcu lahko športno storitev najbolj približamo s pomočjo izvajalca, ki mu zaradi prepričljivosti, strokovnosti, prijaznosti, usposobljenosti, urejenosti itd. potrošniki verjamejo na besedo (Retar 1996).

Storitve športnih organizacij so različne. Predvsem razlikujemo storitve, namenjene aktivnim udeležencem, in storitve, namenjene pasivnim udeležencem. Večinoma se ponudniki storitev osredotočijo na en segment, kateremu prilagodijo ciljne skupine, marketinške aktivnosti itd. Vendar pa se je potrebno zavedati, da se področji prepletata, saj lahko pasivni udeleženci postanejo aktivni in obratno. V svoji osnovi pa športni produkt oziroma storitev ponuja potrošniku zadovoljevanje njegovih potreb in želja po zdravju, druženju, zabavi in (vrhunskih) dosežkih (Bednarik 1995).

Storitve kot produkt športnih organizacij lahko razdelimo na:

- storitve, ki izhajajo iz motivov aktivnih udeležencev v športu (užitek, zdravje, osvajanje športnih znanj, rehabilitacija, preventiva, telesna pripravljenost), in
- storitve, ki izhajajo iz motivov pasivnih udeležencev v športu – gledalcev (razvedrilo, tekma, spektakel, zadovoljitev družabnih potreb) (Bednarik 1995).

V športnem društvu gre predvsem za druženje članov na podlagi nekih skupnih interesov, zato bom v nadaljevanju raziskovala prvo kategorijo storitev, torej takšnih, ki izhajajo iz motivov aktivnih udeležencev v športu.

4.3.1 STORITVE, KI IZHAJAJO IZ MOTIVOV AKTIVNIH UDELEŽENCEV V ŠPORTU

Motivi aktivnih udeležencev v športu so užitek, zdravje, osvajanje novih športnih znanj in veščin, osvajanje in doseganje odličnosti v športnih znanjih, doseganje visoke stopnje vzdržljivosti in rehabilitacija.

Užitek temelji predvsem na zadovoljstvu potrošnika. To dosegamo z izdelavo pripomočkov in opreme, ki bodo zadovoljevali potrošnika, organizacijo in izvedbo različnih vrst programov športne vadbe in tekmovanj, pri katerih se bo potrošnik aktivno udeleževal in zabaval. Pomembno je, da je udeleženec samomotiviran, da išče užitek telesne aktivnosti. Zdravje temelji na nudenju aktivnosti, ki zadovolji potrošnikove želje po vzdrževanju zdravja. Osvajanje športnih znanj v različnih športnih aktivnostih zahteva znanje in ekspertne aplikacije tehnike športa ter učenja in treniranja. Osvajanje in doseganje odličnosti v športnih znanjih pomeni nudenje programov, vodenje in treniranje potrošnikov za dosego visoke stopnje športnega znanja. Pri potrošnikih mora obstajati potreba po doseganju odličnosti. Doseganje vzdržljivosti omogoča organizacija in izvedba rednih športnih programov pod vodstvom strokovno usposobljenih posameznikov. Rehabilitacija se dosega z izvajanjem športnih programov, ki so namenjeni rehabilitaciji telesnih in psiholoških pomanjkljivosti (srčno-žilna rehabilitacija, sproščanje in redukcija stresa, hujšanje itd.) (Bednarik 1999).

4.4 STRATEŠKO MARKETINŠKO UPRAVLJANJE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Marketing je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo tako, da ustvarijo, ponudijo in z drugimi zamenjajo izdelke, ki imajo vrednost. Osnovne sestavine te opredelitve marketinga so: potrebe, želje in povpraševanje; izdelki; vrednost, strošek in zadovoljstvo; menjava, transakcija in odnosi; trgi; trženje in tržniki (Kotler 1996).

Marketinško okolje je kompleksen sistem, ki ponuja priložnosti in nevarnosti. Za dobro delovanje organizacije je potrebno vključiti tržno raziskovanje in vzpostaviti sistem, ki bo omogočal analiziranje spreminjajočega se okolja, da lahko organizacija določa strategije na podlagi trendov in razvoja okolja. Marketinško okolje sestavljata makrookolje in mikrookolje. Slednje je sestavljeno iz sil, ki vplivajo na organizacijo iz njene bližine, sestavljajo ga dobavitelji, organizacija, konkurenti, posredniki, potrošniki in javnost. Makrookolje oziroma zunanje okolje pa je sestavljeno iz družbenih sil, ki vplivajo na organizacijo. Glavne sestavine zunanjega okolja so demografsko, ekonomsko, naravno, tehnološko, politično in kulturno okolje. Mnoge organizacije razumejo marketinško okolje kot del sistema, ki ga ni mogoče nadzorovati in na katerega se je potrebno prilagoditi. To je princip pasivnega sprejemanja, ki lahko privede do apatičnosti, zaradi katere organizacija zamuja priložnosti in si lahko zapre možnosti ta nadaljnji razvoj. Potrebno je delovati po principu vodenja okolja, pri čemer organizacija na aktiven način spremlja in sodeluje s svojim notranjim in zunanjim okoljem (Kotler in Armstrong 2001).

Koncept marketinga je torej poslovna filozofija, po kateri je ključ uspeha organizacij v tem, da so sposobne opredeliti potrebe in želje potrošnikov na ciljnih trgih, pri posredovanju zelenega zadovoljstva pa so uspešnejše in učinkovitejše od konkurence (Kotler 1996). Na športnem področju morajo športne organizacije, ki želijo uspeti, slediti potrebam in željam športnih potrošnikov in jih skušajo čim bolj zadovoljiti.

Jančič (1990) opredeljuje marketing kot filozofijo olajševanja menjave resursov, ki upošteva korist vseh strani, ki so vpletene v proces. Športne organizacije se morajo tako obrniti k vsem pomembnim javnostim organizacije: potrošnikom, pokroviteljem in partnerjem, lokalni javnosti, interni javnosti (uprava, vodstvo, volonterji), konkurenci, vplivnim skupinam in širši javnosti.

Športne organizacije nastopajo na trgu kot ponudniki športnih storitev, zato morajo za dolgoročno uspešno delovanje uporabljati strateško marketinško načrtovanje in upravljanje. Športni marketing obsega vse aktivnosti, ki so oblikovane z namenom

zadovoljevanja potreb in želja potrošnikov v športu skozi menjalne procese (Mullin in drugi 2007).

Šport je prerasel svoje osnovno poslanstvo. Zdrav način življenja in olimpijska načela v tekmovalnem športu ostajajo osnova športa, vendar pa niso več njegov edini del. V določenih športnih panogah se obračajo visoke denarne vsote, s katerimi ne moremo več nenačrtovano upravljati. V svetu in pri nas športne organizacije stremijo k večji poslovni in rezultatski uspešnosti, ki pa brez strateškega načrtovanja ni mogoča. Strateško načrtovanje je poslovodni postopek, ki se razvije in vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se priložnostmi. Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati in preoblikovati dejavnosti podjetja ter njihove izdelke ali storitve tako, da prinesejo načrtovane dobičke in dosežejo načrtovano rast (Kotler 1996).

Športna industrija se je zelo razvila in napredovala. Znotraj nje se nekateri segmenti ujemajo s primarnimi marketinškimi funkcijami športnih organizacij. Mullin in drugi (2007) navajajo naslednje:

- zagotavljanje športnih dogodkov na mestu samem oziroma preko množičnih medijev (profesionalna športna društva, prostori, dvorane, stadioni);
- zagotavljanje objektov, opreme, programov tekmovalcem in igralcem, ki nato proizvedejo športno igro (športna vzgoja, komercialni športni objekti, športni kampi, javne in nepridobitne športne organizacije, proizvajalci športne opreme, proizvajalci videoiger);
- zagotavljanje tako športnih tekem ali dogodkov za gledalci kot zagotavljanje objektov, opreme in programov za tekmovalce in igralce (predvsem ameriški način organiziranosti športa);
- zagotavljanje splošne administrativne podpore in kontrole, finančne podpore in publicitete športnim organizacijam in ljudem (panožne zveze, tekmovanja, mediji, pokrovitelji, agenti, upravljalna, raziskovalna in svetovalna podjetja).

Ljudje dojemamo šport kot neko posebno izkušnjo. V naših življenjih zavzema posebno mesto, zato ga ne moremo tržiti enako kot ostale izdelke ali storitve. Značilnosti športnega produkta so nepredvidljivost, protislovnost in subjektivna interpretacija. Posebnosti so tudi pri trženju športa: športni tržnik deluje na visoko

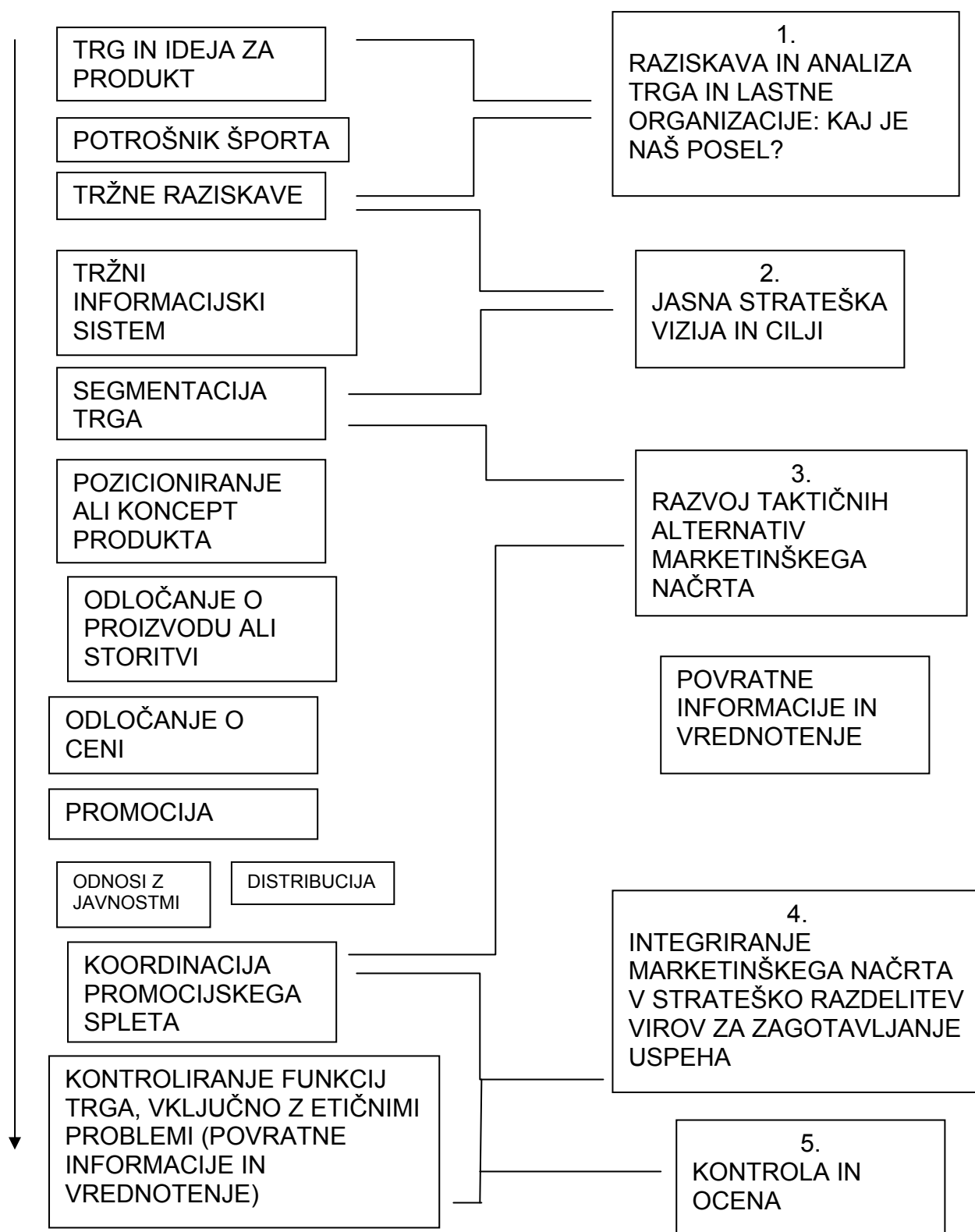
konkurenčnem trgu s precej manjšim proračunom za promocijo kot v podobnih organizacijah iz drugih industrij (Mullin in drugi 2007). Vendar splošna marketinška teorija velja za vse vrste organizacij. Športne organizacije morajo, prav tako kot druge gospodarske organizacije, preiti naslednje faze marketinškega upravljanja: analizo, načrtovanje, izvedbo in nadzor (Sfiligoj 1999).

Mullin in drugi (2007) so podali model marketinškega upravljanja v športu.

Slika 4.2: Model marketinškega upravljanja v športu

TAKTIČNE KOMPONENTE

STRATEŠKE KOMPONENTE



Vir: Mullin in drugi (2007, 32).

4.4.1 POSLANSTVO IN VIZIJA

Poslanstvo je osnovni razlog, zakaj organizacija sploh obstaja, saj sta v njem definirani industrija in panoga, v katerih organizacija deluje in jo tako umešča v okolje. Ko pride do sprememb pri vodstvu ali strukturi organizacije, si je potrebno zastaviti vprašanja, kot so: S kakšno dejavnostjo se ukvarjamo? Kaj nas dela posebne? Kaj cenijo naši potrošniki? Uspešne organizacije si nenehno postavljajo takšna, na prvi pogled preprosta vprašanja. Večina organizacij ima formalno izjavo o poslanstvu, ki odgovarja na ta vprašanja. Jasno poslanstvo deluje kot neka »nevidna roka«, ki vodi zaposlene tako, da delajo neodvisno, pa vendar kolektivno in se na ta način približujejo uresničevanju organizacijskih ciljev. Poslanstvo ne sme biti zastavljeno preširoko ali preozko, pomembno je, da se dotika okolja in po možnosti vseh deležnikov, s katerimi je podjetje povezano (Kotler 1996). Pomembno je, da poslanstvo opisuje, kaj podjetje je, zakaj obstaja, komu so namenjeni njegovi produkti ali storitve ter v kakšnem odnosu je svojimi deležniki.

Poslanstvo športne organizacije je pomembno, saj izraža glavne cilje njenega obstoja in namena. Cilji se spreminjajo, rastejo in usihajo skupaj z organizacijo, obstaja pa temeljno poslanstvo, brez katerega organizacija ne bi obstajala. Športne organizacije imajo več vrst poslanstev:

- ustvarjanje vrhunskih športnih dosežkov, izidov, rezultatov;
- ustvarjanje in organiziranje programov športne rekreacije in športnega razvedrila;
- ustvarjanje in organiziranje športnih programov pridobivanja temeljnih športnih znanj in spretnosti;
- organiziranje, izvajanje, prodajanje športno-turističnih programov;
- organiziranje in posredovanje novih športnih znanj ali nadaljevanje obstoječih (Retar 1992).

Zaradi sprememb na političnem, družbenem, ekonomskem, davčnem in na drugih področjih se v praksi vse bolj pojavljajo tudi nove oblike poslanstev v športnih organizacijah:

- trženje vrhunskih športnikov;

- trženje športnega imidža;
- trženje oglaševalskega prostora v športu;
- trženje velikih športnih prireditev in dogodkov;
- opravljanje finančnih in drugih transakcij (Retar 1992).

Poslanstvo športnega društva je omogočiti vsem, ki si to želijo, skrbno načrtovano, varno in zdravo ukvarjanje s športom in pritegniti ter prepričati nove potrošnike, da je ukvarjanje s športom v njihovo dobro (Retar 1996).

Vizija je prav tako ključen element strateškega načrtovanja. Opisuje stanje, status ali pozicijo, ki jo želi organizacija doseči v prihodnosti. Vodstvo se mora s skupnim vložkom in naporu odločiti za vizijo, ki bo realno dosegljiva in razumljiva. Kotler (1996) navaja tri ključne elemente dobro zastavljene vizije. Vizija naj:

- motivira vse v organizaciji udeležene osebe;
- se razlikuje od vizij podobnih organizacij;
- bo realna, razumljiva in dosegljiva.

Vizija mora biti ustvarjena tako, da podpira cilje na vseh stopnjah upravljanja podjetja. Podjetje pomaga usmeriti k oblikovanju hierarhije ciljev (Kotler in Armstrong 2001). Med pomembnimi cilji so seveda tudi marketinški cilji. Podjetje si zastavi bolj splošne cilje, pa tudi bolj specifične, ki so po navadi datumsko in številčno določeni. Takšni cilji navadno zajemajo različna področja delovanja, zato jih uresničujemo postopoma, tako kot je določeno v strategiji podjetja.

4.4.2 ANALIZA TRŽNEGA OKOLJA IN ORGANIZACIJE

Vsaka strategija se začne z razumevanjem okolja in umeščanjem organizacije vanj. Najprej mora organizacija poznati trenutne razmere, v katerih se nahaja, na podlagi tega se potem odloča o tem, kaj želi doseči in kako bo to dosegla. Z raziskavo trenutnih razmer poskušamo spoznati potrošnike in njihovo obnašanje. Ta prvi strateški korak analize imenujemo SWOT analiza ali analiza prednosti in slabosti organizacije ter priložnosti in groženj v tržnem okolju. Tržniki morajo dobro poznati

industrijo in organizacijo, v kateri delujejo. Pri SWOT analizi je pomembna uporaba marketinških informacijskih sistemov, ki so lahko v obliki velikih (in dragih) baz podatkov ali pa so lahko kot enostavni sezname. Podatki, ki jih lahko uporabimo za izdelavo analiz so lahko interni (baze podatkov o potrošnikih podjetja) ali eksterni (demografski, sociografski kazalci v regiji), lahko so primarni (lastne raziskave) ali sekundarni (javno dostopni že zbrani podatki) (Mullin in drugi 2007). Pri analizi priložnosti je treba biti pozoren na ekonomske razmere, demografske spremembe, trg in tehnologijo, pri analizi groženj pa na konkurenčne aktivnosti, pritisk kanala, demografske spremembe in politične razmere. Od dejavnosti, ki jo organizacija opravlja je odvisna odločitev o tem, kateri kazalci so pomembni. Prav tako mora organizacija krepiti svoje prednosti in poskušati čim bolj zmanjšati vpliv slabosti ali jih celo odstraniti (Kotler in drugi 1996).

V športnih organizacijah v Sloveniji (predvsem v manjših športnih društvih) so odločitve redko podprte z izsledki analiz tržnega okolja, ker se te navadno ne izvajajo. Vodilni ravna po svojem občutku in glede na opažanja iz okolja. Vendar pa Retar (1996) navaja nekaj enostavnih metod za raziskovanje tržišča za potrebe športa. Pri deduktivni metodi izhajamo iz neke hipoteze (ki izhaja na primer iz našega opazovanja okolja), ki jo z raziskavo nato potrdimo ali zavržemo. Za raziskavo lahko uporabimo preproste tehnike: vprašalnik, anketni list, intervju, lahko izvedemo tudi fokusno skupino ali (le v redkih primerih) eksperiment, ki je že bolj zahtevna tehnika raziskovanja. Ko izvedemo raziskavo s pomočjo zgoraj naštetih tehnik, pri deduktivni metodi nato ocenimo in analiziramo rezultate ter potrdimo ali zavržemo postavljeno hipotezo. Druga metoda je induktivna. Pri njej pa najprej zberemo podatke o problematiki, ki jo rešujemo. Po ovrednotenju podatkov sprejmemo hipoteze oziroma ugotovitve, ki jih nato primerjamo z izsledki drugih in s stanjem v praksi.

4.5 IZDELAVA MARKETINŠKEGA NAČRTA

Marketinški načrt, ki je izdelan na podlagi poslanstva in vizije, zajema širšo strateško raven in ožje taktične komponente. »Marketinška strategija je pristop, ki omogoča podjetju načrtovanje, izvedbo in kontrolo izdelkov oziroma storitev, ki bodo zadovoljili

sedanje in bodoče potrošnike bolj kot sedanji in bodoči konkurenti» (Jančič 1990, 76).

Marketinški načrt je torej načrt delovanja organizacije na področju marketinga. Vendar pa marketinška strategija sama po sebi ne pomeni le poti do zadanega poslanstva, ampak hkrati pomeni način oblikovanja delovanja organizacije. To v primeru športne organizacije ne pomeni le športnega znanja in strokovne usposobljenosti, ampak tudi upoštevanje temeljnih vrednot, kulture okolja, pravil vedenja in ravnanja vseh, ki sestavljajo organizacijo. Le s tako celovitim pristopom je mogoče govoriti o strategiji. Zaradi nenehnih sprememb na trgu pa je potrebno strategijo načrtovati in upravljati.

Kotler (1996) loči tri oblike marketinške strategije.

- Množično trženje. Množično proizvodnjanje, distribucija in trženje le enega izdelka. Zagotavlja najnižje stroške in cene, hkrati pa ustvarja največji potencialni trg.
- Trženje raznolikih izdelkov. Na trg uvrščamo različne izdelke. Namen je ponuditi kupcem različne izvedbe izdelkov, vendar pa ne pritegniti tržnih segmentov. Raznolike izdelke ponujamo zato, ker se kupci razlikujejo po okusu, iščejo spremembe in raznolikosti.
- Ciljno trženje. Ločimo glavne tržne segmente, izmed katerih se odločimo za enega ali več in nato izdelavo in trženje izdelka usmerjamo le na izbrani segment. Ciljno trženje tržne programe prilagaja določenim potrebam in željam skupin kupcev na lokalni ravni. Končna oblika trženja je trženje po meti uporabnika, pri katerem sta izdelek in tržni program prilagojena potrebam in željam potencialnega potrošnika. Ta način zahteva temeljite analize trga.

Jančič (1990) opredeli tri strateške stopnje temeljne marketinške strategije:

- selekcija ciljnih trgov;
- izbira konkurenčne pozicije in
- oblikovanje marketinškega spleta.

Poleg teh treh stopenj je pomembno, da tržniki v organizaciji dosežejo podporo marketinškega načrta s strani vodstva organizacije in koordinacijo ter sodelovanje

vseh članov organizacije, saj se zaradi slabe koordinacije in majhne podpore lahko podre še tako dober marketinški načrt. Zadnji korak je izvedba in ovrednotenje marketinškega načrta.

4.5.1 SELEKCIJA CILJNIH TRGOV

Današnji trg potrošnikov je nehomogen, potrošniki so različni in razpršeni glede na svoje želje in zahteve. Podjetje zato izbere enega ali več segmentov potrošnikov, na katere potem cilja s svojo ponudbo. McDonald in Dunbar (2005) definirata segmentacijo potrošnikov kot proces delitve uporabnikov na trgu v različne skupine oziroma segmente, znotraj katerih imajo uporabniki s podobnimi lastnostmi podobne potrebe, ki so povezane z uporabo izdelka ali storitve.

Osnovni tipi segmentacije so:

- geografska: podjetje zanimajo razlike med potrošniki glede na kraj bivanja, gostoto naselij, regijo, velikost države, podnebne razmere itd.;
- sociodemografska: potrošnike segmentiramo po spolu, dohodku, starosti, izobrazbi, družinskih razmerah, narodnosti, rasi, poklicu itd.;
- psihografska: ključno vlogo za segmentacijo imajo osebnostne značilnosti ljudi, njihove aktivnosti, mnenja, interesi, življenjski stil itd.;
- behavioristična: potrošnike segmentiramo po navadah, ki jih imajo do določene vrste izdelkov ali storitev. Tu gre za razlike v priložnostih nakupa, stališčih do izdelkov, stopnji poznavanja, pogostosti nakupa, lojalnosti itd. (Jančič 1990).

Podjetje lahko na različne načine nastopa na trgu. Štirje možni nastopi na trgu so:

- množični marketing: kakovostno zadovoljevanje vseh potrošnikov na trgu;
- segmentni marketing: definiramo segmente in svojo ponudbo prilagodimo željam in potrebam enega ali več segmentov;
- nišni marketing: se osredotoča na skupine ali segmente znotraj večjih tržnih segmentov;

- mikromarketing: oblikovanje ponudbe za posameznike ali točno določene lokacije (Kotler in Armstrong 2001).

Segmentacija je kompleksen proces, pri katerem potrebujemo nekatere učinkovite kriterije, s katerimi si pomagamo oblikovati segmente. Ti kriteriji so prepoznavnost, dostopnost (preko medijev), zadostna velikost in odzivnost na določen možen tržni splet (Bednarik in drugi 1998).

4.5.2 KONKURENČNO POZICIONIRANJE

Z izbiro ciljnega trga hkrati tudi opredelimo, s katerimi in kolikšnim številom konkurentov se bo podjetje spopadlo pri uresničitvi svoje marketinške strategije. Konkurenčno pozicioniranje je tako doseganje nekega položaja glede na konkurente (Jančič 1990). Kotler in drugi (1996) so označili konkurenčno pozicioniranje kot točko v marketinški strategiji, kjer se stikajo prednosti in priložnosti, ki so opredeljene znotraj te strategije.

Pozicioniranje vključuje izdelavo marketinškega programa, ki je skladen s tem, kako si organizacija želi, da bi njene proizvode ali storitve zaznavali pri potrošnikih. Potrošnik izbira izdelke ali storitve, ki predstavljajo zanj največjo vrednost. Potrebno je ustvarjati in ohranjati potrošnike, razumeti njihove potrebe in nakupni proces bolje od konkurence, poleg vsega pa dostaviti največjo vrednost. Na ta način se organizacija diferencira in dosega konkurenčno prednost (Bearden in drugi 1995).

Kakšne so možnosti pozicioniranja, je zelo odvisno tudi od industrije ali dejavnosti, s katero se organizacija ukvarja. Organizacija se lahko pozicionira na različne načine: na podlagi cene, oblikovnih značilnosti, distribucije itd. (Palmer 2000).

Ries in Trout (1986) predlagata tri možne strategije pozicioniranja:

- okrepitev trenutnega položaja blagovne znamke v mislih potrošnikov;
- iskanje še neuporabljene pozicije ali luknje v trgu in jo zapolniti;
- depozicija ali repozicija konkurence.

4.5.3 MARKETINŠKI SPLET ZA STORITVE

Da bi lahko podjetje doseglo želeno pozicijo na trgu, mora potrošnikom ponuditi vrednost v obliki marketinškega spleta. To je vrsta elementov, ki pogojujejo tako vzpostavitev menjalnega procesa, kot tudi njegovo realizacijo (Jančič 1990).

Marketinški splet izdelkov zajema 4 P: izdelek, cena, mesto in promocija. Za marketinški splet storitev je značilno, da zajema še dodatne tri elemente: ljudi, procese in fizične dokaze. Za storitve torej velja marketinški splet, ki ga sestavlja 7P (Kotler 1996).

- Izdelek (product) je nekaj, »kar ponudimo na trgu za uporabo, porabo, zadovoljevanje potreb in želja potrošnikov« (Kotler in Armstrong 2001).
- Cena (price) mora imeti ustrezne cilje in strategijo, podobno kot vsi drugi elementi marketinškega spleta. Predvsem mora biti z drugimi elementi usklajena. Cenovna politika mora upoštevati elastičnost cene glede na potrošnika, konkurenco in stroške ter se jim primerno prilagajati (Ogden 1998).
- Kraj (place) je mesto, kjer prihaja do menjalnih procesov. Pomembni so kanali in načini distribucije, lokacije in velikost prodajnih mest, shranjevanje in transport izdelkov itd.
- Promocija (promotion) – tržno komuniciranje, ki zajema naslednja orodja: odnose z javnostmi, oglaševanje, osebna prodaja, direktni marketing, pospeševanje prodaje, pokroviteljstvo, internet itd.
- Ljudje (people) so v storitvenih podjetjih še posebej pomembni, saj je od izvajalca storitve in njegovega znanja, motiviranosti in kreativnosti in odvisna kakovost storitve (Sfiligoj 1999).
- Proces (process) – stalna koordinacija med trženjem in izvedbo storitve je ključnega pomena za uspeh storitvenih organizacij.
- Fizični dokazi (physical evidence) – fizično okolje, sredstva (naprave, stroji), dejanski fizični dokazi storitve (embalaža, katalogi, predmeti). Spremljajo vsako dejavnost in pomembno vplivajo na nakupno odločitev (Potočnik 2000).

5 TRŽNO KOMUNICIRANJE V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

Tržno komuniciranje so vsi promocijski elementi tržnega spleta, ki prek komunikacije med organizacijo in njenimi ciljnimi skupinami v vseh pogledih vplivajo na tržno učinkovitost (Pickton in Broderick 2001). Po Pittsu in Stotlarju (1996) je tržno komuniciranje v športu vplivanje in informiranje o izdelkih, družbeni vpletenosti ali podobi podjetja, ki je povezano s športom. Vključuje številne komunikacijske aktivnosti podjetja za predstavitev, ustvarjanje ali utrjevanje podobe njegove ali njihovih blagovnih znamk. Dobri proizvodi, storitve in učinkoviti procesi v organizaciji niso dovolj, če se potrošnik ne zaveda ponudbe. Organizacije morajo veliko pozornosti nameniti oblikovanju in posredovanju sporočila, hkrati pa morajo imeti tudi sistem nadzora in vrednotenja učinkovitosti sporočila. Pomembno je, da so vsa orodja tržnega komuniciranja medsebojno integrirana in usklajena ter da komunicirajo ista sporočila.

5.1 ODNOSI Z JAVNOSTMI

Organizacija brez komuniciranja ne more delovati, zato se odnosi z javnostmi dotikajo vseh vrst organizacij. Prav zaradi širine tega področja obstaja tudi veliko definicij in opredelitev odnosov z javnostmi.

Jefkins (1998) pravi, da odnose z javnostmi sestavljajo vse oblike načrtovanega komuniciranja, eksternega in internega, med organizacijo in njenimi javnostmi z namenom doseganja medsebojnega razumevanja.

Mullin in drugi (2007) so postavili ožjo definicijo, ki se dotika športnih organizacij. Pravijo, da so odnosi z javnostmi interaktivna strategija tržnega komuniciranja, ki ustvarja sredstva za predstavitev filozofije, vizije in ciljev organizacije pomembnim javnostim. Namen takega komuniciranja je vzpostavitev odnosov, ki temeljijo na razumevanju, interesu in podpori. Takšna komunikacijska strategija lahko vključuje vse akterje organizacije, od trenerjev, igralcev, vodstva, do pokroviteljev itd.

Deležniki športne organizacije so tiste javnosti in posamezniki, ki so za organizacijo pomembni, saj lahko nanjo učinkujejo s svojim delovanjem (Hunt in Grunig 1995). Športna organizacija mora sestaviti seznam deležnikov, ki vključuje lastnike, zaposlene, lokalno skupnost, konkurenco, medije, podpornike kluba, krovno panožno organizacijo, vladne in strokovne organizacije, pokrovitelje itd.

Retar (1992) je opredelil odnose z javnostmi kot spretnost pogajanja in sklepanja kompromisov, tako znotraj organizacije kot zunaj nje. Gre za učinkovito tehniko doseganja strateških ciljev športne organizacije. V teh se pogosto pojavlja problem, da komuniciranje poteka povsem naključno in po občutku, vendar to niso odnosi z javnostmi. Ti so skrbno načrtovane, vodene, izvedene in kontrolirane komunikacije. Zaradi razgibanosti športnega trga je potrebno v športnih organizacijah izoblikovati strateško upravljanje odnosov z javnostmi, s čimer se izognemo nenehnemu prilagajanju sprotnim dogodkom in njihovem razpletu, kar organizacijo pogosto potiska v negotovost (Doupona Topič in Andrejc 2007).

Odnosi z javnostmi sodijo med upravljalске funkcije športne organizacije. Če ne želimo, da so odnosi z javnostmi nesmiselni, je treba razviti strategijo odnosov z javnostmi. S strateškim načrtom poskušamo izpolnjevati poslanstvo športne organizacije in se čim bolj približati viziji. Strateški načrt odnosov z javnostmi sestavljajo analiza položaja, določanje ciljev, definiranje javnosti, izbiranje tehnik komuniciranja, izbiranje medijev, načrtovanje proračuna in vrednotenje podatkov (Jefkins 1998).

Pomembno je, da športna organizacija prepozna pomembnost odnosov z javnostmi in v svojo organizacijsko strukturo vnese tudi to področje delovanja. V manjših društvih navadno nimajo posebnega človeka ali skupine, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi. Pomembno je, da to delo nekdo opravi. Po navadi je to predsednik društva ali nekdo izmed njegovih bližnjih sodelavcev (Milovanović 2003).

Pri odnosih z javnostmi moramo ločiti med dogodkom, kampanjo in programom. Dogodek je nekaj enkratnega in je namenjen enemu cilju, vključuje pa eno ali več javnosti. Kampanja je proces, ki je sestavljen in več posameznih dogodkov. Ima pa konkretni točki začetka in konca. Program je prav tako sestavljen iz več dogodkov,

vendar v nasprotju s kampanjo nima točno določenega izteka. Objektive programa redno preverjamo, da streže svojemu namenu, izvajamo pa ga dokler obstaja potreba po komuniciranju s ciljnim javnostmi.

5.1.1 TEHNIKE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Področje športa je deležno velike medijske pozornosti, saj imajo ljudje radi zabavo in sprostitve, ki jim ju šport omogoča. Športne organizacije imajo tako veliko priložnosti za pojavljanje v medijih, zato je pomembno, da strokovnjaki za odnose z javnostmi v organizaciji poznajo in obvladajo različne tehnike odnosov z javnostmi. Helitzer (1999) poleg publikacij kot pomembne tehnike odnosov z javnostmi v športnih organizacijah navaja še publiciteto, fotografijo, statistiko in upravljanje športnega dogodka.

Vsaka športna organizacija mora vsaj enkrat na leto izdati publikacijo. Možnosti je več:

- vodnik za medije izdajajo športne organizacije pred začetkom vsake sezone; takšni vodniki so večjega pomena za klube, ki imajo tekmovalne selekcije, v njih so vsi podatki o organizaciji, vodstvu in ekipi;
- bilten izda športna organizacija na dan posebnega dogodka (recimo domača tekma); v njem so vsi aktualni podatki, ki so povezani z dogodkom, pa tudi nekateri podatki iz vodnika za medije;
- Letno poročilo se izdaja pred začetkom sezone, v njem so opisani zanimivi dogodki pretekle sezone, zgodbe o članih organizacije, fotografije, intervjuji itd.; vanj so vključeni tudi pokrovitelji in drugi oglaševalci;
- programi in urnik tekmovanj se izdajajo pred začetkom sezone in služijo kot informativni, pa tudi oglaševalski material – to velja predvsem za organizacije s tekmovalnimi selekcijami, torej klube;
- brošure so promocijski material, s katerim se organizacija predstavlja javnostim in trži oglasni prostor, ki ga ima na voljo; rekrutacijske brošure so namenjene rekrutiranju novih članov v organizacijo;

- videomaterial športne organizacije posredujejo podpornikom, oboževalcem, potencialnim vlagateljem in pokroviteljem (Helitzer 1999).

Športna publiciteta želi spodbuditi aktivne javnosti k vedno večjemu vključevanju v aktivnosti športne organizacije. Slednje zanimive zgodbe in prispevke oblikujejo v sporočila za javnost, za katera veljajo posebna pravila glede oblike, časa objave, oznak informacij, vsebine in jasnosti. Tudi novinarska konferenca je ena izmed pomembnih tehnik za športne organizacije. Organizator novinarske konference pripravi za novinarje gradivo, ki vključuje podatke o organizaciji in njenih članih, eno ali dve verziji članka, ozadje s pomembnimi zgodovinskimi mejniki, statistične podatke, predloge za zgodbe, biografije pomembnih oseb, fotografije, citate iz objav in govorov, klipinge preteklih dogodkov. Tudi intervju je ena izmed tehnik odnosov z javnostmi, ki lahko dosega pojavljanje ključnih akterjev športne organizacije v medijih (Helitzer 1999). Odnos med športno organizacijo in mediji je bil vedno pomemben, saj so mediji pomagali zgraditi današnji pomen športa. V zgodovini so vplivali na razvoj in popularnost športa, danes pa si športnega življenja brez medijev ne znamo več predstavljati (Horne 2006).

Fotografija je ena izmed ključnih vidikov odnosov z javnostmi v športu, saj lahko v mnogih primerih fotografija bolje opiše ključne trenutke nekega dogodka kot besede. Z dobro fotografijo imamo večjo možnost za objavo zgodbe (Helitzer 1999).

Statistika je zelo pomembna tehnika odnosov z javnostmi v športnih organizacijah. Poleg drugih materialov novinarjem vedno posredujemo tudi statistiko. S spretno interpretacijo statistike lahko naredimo marsikaj, le rezultata ne moremo spremeniti. Podatki morajo biti vedno natančni, jasni in točni. Pomembno pa je, da znamo predstaviti pozitivne statistične podatke. Naloga športne organizacije je, da najde takšno statistiko, ki jo lahko posredujej kot rekord ali zanimivo zgodbo (Helitzer 1999).

Upravljanje športnega dogodka je zelo pomembno, saj gre za nek vrhunec (tedenski, mesečni) v odnosih z javnostmi. Pred dogodkom in po njem mora biti športna organizacija pozorna na:

- učinkovito izmenjavo informacij s sodelujočimi na dogodku (nasprotna ekipa, partnerske organizacije);
- urnik aktivnosti sodelujočih na dogodku;
- prostori, v katerih se dogodek odvija, in dostop do njih;
- usklajenost osebja, ki sodeluje pri pripravi dogodka;
- usklajenost prodajnih aktivnosti;
- natančne in temeljite informacije za medije;
- tiskovno središče, kjer je na voljo vsa oprema za novinarje;
- proračun za promocijo dogodka;
- zabavni program med prekinitvami;
- usklajenost s tehnično ekipo, pravila za obnašanje (Helitzer 1999).

Seveda ne smemo pozabiti na enega izmed najpomembnejših medijev današnjega časa: internet. Dandanes skoraj ni društva ali drugačne športne organizacije brez svoje internetne strani. Pri pripravi internetne strani se je treba vprašati, komu je le-ta namenjena. Pomembno je, da so na njen vse potrebne informacije. Te morajo biti lahko dostopne, spletna stran pa pregledna, oblikovno privlačna, pomembno pa je tudi, da je primerno vzdrževana, se pravi, da so informacije na njen ažurirane (Milovanović 2004).

5.2 OGLAŠEVANJE

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebne predstavljanja in promocije zamisli, izdelkov ali storitev, ki jo plača naročnik in kjer na ekonomičen način posredujemo različna sporočila (Kotler 1996).

Na oglaševanje lahko gledamo kot na center oblikovanja potrošniške kulture. V zadnjih dveh desetletjih se je oglaševanje zelo hitro razvijalo. V letu 1998 so bili svetovni izdatki za oglaševanje ocenjeni na 435 bilijonov ameriških dolarjev, pričakovanja stokovnjakov pa so bila, da bo svetovno oglaševanje v naslednjih dveh desetletjih raslo za tretjino hitreje od svetovnega gospodarstva. Z vse večjo

popularizacijo televizijskega oglaševanja in pa razvojem interneta so se njihova predvidevanja tudi uresničila (Horne 2006).

Osnovne prednosti oglaševanja so doseganje množičnih občinstev (povečuje se selektivno doseganje ciljnih javnosti), nizki stroški na enoto, ekonomska učinkovitost pri doseganju množičnih občinstev in uspešnost pri vzdrževanju blagovnih znamk (Pickton in Broderick 2001).

Oglaševanje lahko uporabljamo za povišanje stopnje zavedanja (o izdelku, storitvi, organizaciji, dogodku itd.), ustvarjanje interesa, razvoj in gradnjo blagovnih znamk, razlikovanje od konkurence, prepričevanje k nakupu in povečanje prodaje (Pickton in Broderick 2001).

Retar (1992) opredeljuje naslednje cilje oglaševanja:

- javna predstavitev izdelka;
- javna predstavitev organizacije;
- prepoznavnost organizacije;
- ponavljanje oglaševanja in doseganje večje učinkovitosti;
- predstavitev novih izdelkov, storitev in dogodkov;
- predstavitev in utrjevanje blagovne znamke;
- dolgoročno razvijanje imidža;
- predstavitev novih in drugačnih oblik prodaje in pospeševanje prodaje;
- predstavitev prednosti pred konkurenco in
- predstavitev pokroviteljev, donatorjev in drugih vpletenih.

Oglaševanje v športu igra pomembno vlogo pri razvoju in komodifikaciji športa in športnih produktov, predvsem v obliki pokroviteljstva, povečevanja prepoznavnosti športnih produktov in korporativnega gostoljubja (Horne 2006). Najbolj neposreden način oglaševanja v športu je preko pokroviteljstva neke športne organizacije, dogodka, ekipe ali posameznika. Poleg oglaševanja so v pokroviteljske pogodbe navadno vključeni tudi drugi elementi promocijskega spleta. Več o tem v poglavju o pokroviteljstvu.

Športne organizacije lahko tržijo nekatere svoje prostore in površine, med drugim tudi svojo lastno organizacijo. Retar (1992) navaja te posebne oglaševalne površine:

- Ime športne organizacije – pojavljanje imena pokrovitelja v medijih ob imenu organizacije. organizaciji se lahko le doda ime podjetja, ali pa postane pokroviteljevo ime tudi uradno ime organizacije.
- Športna ekipa, posameznik in rezultat – oglaševanje na oblačilih, opremi in modnih dodatkih športnikov ter uporaba športnikovega imena.
- Športna površina prireditve – oglaševalski prostor na oglasnih tablah na kraju športnega dogodka.
- Tiskovine – oglaševalski prostor na poslovnih tiskovinah (kuverte, vstopnice), oglaševalskih (plakati, ceniki) in priložnostnih tiskovinah (koledarji, brošure) športne organizacije.

5.3 POSPEŠEVANJE PRODAJE

Prodaja je element marketinškega procesa, ki ustvarja prihodek. V najožjem pomenu besede je prodaja prenos lastništva izdelka ali storitve od proizvajalca k kupcu oziroma porabniku. Po navadi proces prodaje vključuje tehnike in spretnosti prepričevanja, hkrati pa je podprta z vrsto orodij tržnega komuniciranja, ki promovirajo izdelek ali storitev kot pomemben in všečen (Mullin in drugi 2007).

Pospeševanje prodaje je sestavljeno iz zbirke orodij tržnega komuniciranja, ki spodbujajo sklenitev poslov, nakupa, oziroma kako drugače vplivajo na zaznano vrednost izdelka, storitve, ali vplivajo na proaktivno vedenje (Pickton in Broderick 2001). Je vrsta promocije, ki je usmerjena direktno k ciljnim skupinam, je odziv na posebne priložnosti in ustvarjanje spodbude za nakup (Cravens 2006).

Jefkins (1994) našteva različne oblike pospeševanja prodaje: cenovni popusti, kuponi, popusti na ponovne nakupe, demonstracije, premije, ponudba dva za enega, promocijske nagradne igre in žrebanja, vzorci, darila, dobrodelne akcije, ponudba navzkrižnega kuponiranja (možnost nakupa drugega izdelka po nižji ceni), zbiranje embalaže ali posebnih kuponov.

Starman (1996) prepoznava različne skupine, h katerim je lahko usmerjeno pospeševanje prodaje: prodajno osebje v lastnem podjetju, prodajni posredniki, končni kupci in potrošniki.

Pomembno je, da aktivnosti pospeševanja prodaje uspešno usklajujemo z drugimi orodji promocije in da z neskladnimi sporočili ne povzročamo zmede pri potrošnikih. Pospeševanje prodaje je zelo fleksibilno orodje, ki omogoča hitro odzivanje na razmere na trgu. Pomembno je, da podpira glavne cilje in se dopolnjuje z drugimi komunikacijskimi aktivnostmi. Cilji, ki jih lahko dosežemo z učinkovitim pospeševanjem prodaje, so:

- spodbujanje poskusa;
- povečanje števila ponovnih nakupov;
- povečanje frekvence ali količine porabe;
- razširitev uporabe;
- povečanje lojalnosti;
- ustvarjanje zavedanja in interesa;
- doseganje posredne podpore (s strani trgovcev);
- preusmeritev pozornosti s cene na druge atribute;
- poudarjanje nizke cene za doseganje naklonjenosti kupcev in
- podpora pri upravljanju z bazami podatkov (Pickton in Broderick 2001).

Pospeševanje prodaje pridobiva vse večjo vlogo tudi zaradi razvoja interneta, saj je omogočen dosti širši spekter uporabe, lažji dostop do ciljnih skupin in elektronsko zbiranje podatkov. Športne organizacije lahko pospeševanje prodaje izkoristijo tako, da omogočijo svojim pokroviteljem predstavitev in prodajo njihovih izdelkov ali storitev.

5.4 OSEBNA PRODAJA

Osebna prodaja je predstavitev pred enim ali več potencialnimi potrošniki z namenom takojšnje prodaje. Ustvarja zavedanje o izdelku ali storitvi, prenaša

informacije in preprečije ljudi k nakupu. Je orodje tržnega komuniciranja, preko katerega je organizacija v najbolj direktnem stiku s potrošniki (Cravens 2006).

Proces osebne prodaje poteka v naslednjih zaporedno izpeljanih fazah:

- raziskovanje in ocenjevanje – izgradnja in vzdrževanje podatkovne baze potrošnikov;
- priprava – obdelava podatkov;
- pristop k potrošniku – prvi vtis je zelo pomemben;
- predstavitev – prodajalec skuša odkriti potrošnikove potrebe. Potrošniku predstavi mu lastnosti in prednosti ponudbe, potrošnik navadno odkloni nakup s protiargumenti;
- premagovanje protiargumentov – prodajalec odgovarja na vsa možna vprašanja, zato mora biti popolnoma seznanjen z izdelkom ali storitvijo, ki jo prodaja in skuša s prodajnimi tehnikami doseči nakup;
- zaključevanje prodaje – splet pogajanj med obema strankama; prodajalec uporabi različne tehnike, s katerimi pritiska na potrošnika;
- ponakupne aktivnosti – prodajalec mora zagotoviti zadovoljstvo potrošnika tudi po naročilu in nakupu. Ta faza je pomembna, ker vpliva na ponovni nakup (Pickton in Broderick 2001).

Dva najpogostejša načina osebne prodaje sta prodaja dobaviteljem in distributerjem ter direktna prodaja potrošnikom. Glavni namen je služiti in svetovati bazi potrošnikov, pri katerih ustvarimo zaupanje in osebni odnos ter zagotovimo zadovoljstvo potrošnika. Poleg tega organizacija učinkovito zbira povratne informacije, ki se nanašajo na dogajanje na trgu ali zadovoljstvo z izdelkom ali storitvijo (Rickard in Jackson 2000).

V primeru športnih organizacij lahko osebno prodajo s pridom uporabimo pri prodajanju izdelkov ali storitev organizacije, ali pa pri trženju oglasnega prostora.

5.5 POKROVITELJSTVO

»Pokroviteljstvo je dajanje finančne pomoči ali druge podpore z namenom zagotovitve nemotenega delovanja sponzoriranca, včasih iz alturističnih razlogov, po navadi pa zaradi doseganja marketinških in oglaševalskih prednosti ter prednosti v odnosih z javnostmi« (Jefkins 1994, 153).

Cilje in motive pokroviteljstva lahko razdelimo v naslednje kategorije: širši korporativni cilji (ugled), marketinška promocija (blagovne znamke, povečanje prodaje) in publiciteta (doseganje ciljnih skupin) (Retar 1992). Zaradi narave športa vedno obstajajo negotovosti, zato morajo podjetja, ki se odločijo za pokroviteljske aktivnosti v športu, previdno načrtovati, kako bodo razdelila sredstva in izbrala sponzorirance. Pasti pokroviteljstva so možnost negativnih asociacij in publicitete, zmanjšanje ugleda in prevelika skomercializiranost športnega dogodka ali športnika, ki ne prinaša več zelenega učinka (Pickton in Broderick 2001).

Mullin in drugi (2007) ter Steadman in drugi (1995) naštevajo pravice in ugodnosti pokroviteljev, ki so določene s sponzorskimi pogodbami:

- uporaba logotipa oziroma celostne grafične podobe, imena in blagovne znamke na športnih objektih in igralnih površinah, oglasnih tablah ob igralnih površinah, opremi, rekvizitih itd.;
- uporaba logotipa oziroma celostne grafične podobe, imena in blagovne znamke na tiskovinah (letaki, programi, vodnik za medije, predstavitevni bilteni, brošure, koledarji, plakati, vstopnice, sporočila za javnost, kuverte itd.);
- uporaba logotipa oziroma celostne grafične podobe, imena in blagovne znamke na oblačilih sponzoriranca;
- ekskluzivnost znotraj določene kategorije izdelkov;
- poimenovanje športnega objekta ali dogodka po imenu pokrovitelja;
- uporaba določenih uradnih poimenovanj, kot so »generalni pokrovitelj« in »uradni dobavitelj« v povezavi s storitvijo, ki jo ponuja športna organizacija, ekipo, posameznikom, dogodkom in športnim objektom;
- ekskluzivna uporaba storitev ali izdelkov v sozvočju z dogodkom ali športnim objektom;

- izvajanje promocijske aktivnosti, tekmovanj, oglaševalskih kampanj in ostalih aktivnosti, ki so namenjene pospeševanju prodaje izdelkov ali storitev;
- izpostavitve v elektronskih in tiskanih medijih;
- možnost tržnega raziskovanja.

Pokroviteljstvo se v največji meri pojavlja na športnem področju. Po rezultatih raziskav naj bi bilo kar 86 % sredstev pokroviteljev porabljenih na področju športa (Sporto Magazin 2007, 28). Sleight (1989) ugotavlja, da šport predstavlja največji trg za pokroviteljstvo zaradi:

- velikega zanimanja številnih ljubiteljev športa;
- športnih prenosov, ki zavzemajo precejšen delež televizijskega in radijskega časa ter oglasnega prostora v tiskanih medijih;
- športne publike, ki je široko razporejena na demografski in psihografski skali, in
- športa, ki presega državne meje in kulturne prepreke, ki lahko omejujejo klasično oglaševanje.

5.6 UPRAVLJANJE Z BAZAMI PODATKOV

»Marketing podatkovnih baz je instrument, ki lahko zelo natančno identificira potrošnika in se nanj naslavlja zelo individualno ter osebno« (Rohner 1998, 62).

Upravljanje z bazami podatkov je interaktivni pristop k tržnem komuniciranju. Uporablja dvosmerne medije, kot so elektronska pošta, telefon in prodajno osebje z namenom pomoči in poglobljanja odnosov s ciljnim skupinami ter stimuliranja povpraševanja. Potrošniku se približuje tako, da shranjuje in nadgrajuje bazo podatkov o potrošniku z namenom izboljšanja prihodnjih stikov z njim (Fletcher 1990). Namen baz podatkov torej ni prodaja, ampak dolgoročni odnosi z obstoječimi in potencialnimi potrošniki. Bistveno je, da organizacija pozna svoje potrošnike ne le kot del nekega segmenta, ampak čim bolj individualno. Baze podatkov danes do neke mere že dajejo osnovo marketingu, v bodoče pa lahko pričakujemo, da bodo postale popolna osnova vsem marketinškim aktivnostim.

Rohner (1998) navaja štiri korake postavljanja podatkovnih baz.

1. Identifikacija uporabnikov naših izdelkov ali storitev (v bazo vnašamo vse deležnike organizacije).
2. Naslavljanje storitev.
3. Izvajanje storitev.
4. Ohranjanje odnosov.

Organizacije, ki uspešno upravljajo z bazami podatkov, imajo naslednje značilnosti:

- trg je lahko razdeljen v identificirane segmente (ki jih ne moremo učinkovito dosegati preko oglaševanja);
- periodična prodaja zaradi kratkega življenjskega cikla izdelka ali storitve;
- spekter izdelkov ali storitev daje priložnosti za navzkrižno prodajo;
- omejena prodajna mesta ali težavnost dostopa do potrošnikov;
- konkurenca ima višji oglaševalski proračun in
- nedostopni učinkoviti kanali množičnega oglaševanja (Fletcher 1990).

V športnih organizacijah se hitro pojavi katera od zgornjih značilnosti, kar pomeni, da bi z učinkovito uporabo baz podatkov lahko organizacija prišla do pomembne konkurenčne prednosti na trgu. Lažje bi komunicirali in vzdrževali stike z deležniki, pridobivali bi povratne informacije, kar bi olajšalo odločanje v organizaciji. Poleg tega bi lažje načrtovali direktno komuniciranje in tako vzdrževali dialog med organizacijo in posamezniki ter tako zmanjševali možnost pobega h konkurenci.

5.7 INTERNET

Internet je s svojim razvojem odprl nove možnosti razvoja za majhna podjetja, saj se posameznikom, malim podjetjem in organizacijam odpira možnost za prisotnost na globalnem trgu, kjer se izenačujejo z velikimi podjetji. Vse organizacije, ki komunicirajo, so se morale prilagoditi spremembam, ki jih je povzročil internet. Ta je za tržnike postal učinkovito orodje tržnega komuniciranja. Osnovne prednosti, ki so postale ustaljene prakse, so elektronska pošta, prenos datotek, brskanje in iskanje informacij, nalaganje in predstavljanje informacij in komuniciranje v realnem času (Pickton in Broderick 2001).

Internet tržnikom pomaga na različne načine, saj omogoča tržne raziskave, ustvarjanje baz podatkov, razvoj novih izdelkov, interno komunikacijo, zmanjševanje stroškov, distribucijo in prodajo izdelkov ter storitev, promocijo (Chaston in Mangles 2002).

Herlitzer (1999) navaja, katere kategorije naj bi vsebovala internetna stran športne organizacije, in sicer:

- personalizirana sporočila za javnost;
- datume in urnike tekem in dogodkov;
- vodnik za medije z najnovejšimi dopolnitvami;
- statistiko;
- zadnje rezultate;
- primerjave med sezonami;
- povzetke prejšnjih in datume prihajajočih novinarskih konferenc;
- podatke o kontaktnih osebah in možni načini komuniciranja z njimi;
- medijske objave in njihove povzetke;
- aktualne izjave igralcev, trenerjev in drugih zaposlenih;
- informacije, ki jih posreduje panožna zveza.

Te kategorije so namenjene predvsem medijem, pomembni pa so tudi lokalna skupnost, podporniki organizacije in navijači. Za njih Herlitzer (1999) dodaja naslednje kategorije:

- informacije o možnostih nakupa vstopnic za dogodke;
- fotografije;
- življenjepisi igralcev in zaposlenih;
- rezultati anket in raziskav;
- prodaja izdelkov;
- obrazec za predloge in pritožbe;
- klub oboževalcev;
- nagradne igre;
- periodične publikacije;
- novice in
- intervjuji.

6 ŠTUDIJA PRIMERA – SMUČARSKO DRUŠTVO SNEŽAK CELJE

6.1 SMUČANJE KOT ŠPORT

6.1.1 ZGODOVINSKI RAZVOJ SMUČANJA NA SLOVENSKEM

Iz zapisov različnih avtorjev je možno sklepati, da je bilo smučanje na Blokah razvito že sredi 16. stoletja. Janez Vajkard Valvasor je v knjigi *Slava vojvodine Krajnske* že leta 1689 na nazoren način opisal spuščanje bloških smučarjev po bregu. Za razmah in športni razvoj smučanja v Sloveniji je bil največji krivec Rudolf Badjura. Od 1. do 12. januarja 1914 je v Bohinjski Bistrici organiziral prvi tečaj smučanja v Sloveniji. Badjura se je temeljito posvetil smučanju in napisal knjigo *Smučar* (1924), ki predstavlja prvo strokovno literaturo na področju smučanja v slovenskem jeziku. Mladi učitelj Edmund Čibej iz Dola nad Ajdovščino je leta 1888 v dunajskem "Weltblattu" prebral novico o uspehu Nansenove odprave in takoj naročil smuči z Norveške. Dobil jih je že oktobra istega leta in jezen, ker ni dobil navodil za uporabo sam poskušal smučati po okoliškem svetu Trnovskega gozda. Za razvoj športnega smučanja je poskrbel dr. Žigon, ki je prišel v Ribnico na Pohorju s Primorske in s seboj prinesel prave lilienfeldske smuči in vezi. Domači kolarji so naredili kopije smuči in smučanje je postalo zelo priljubljeno. Meščani so smučali v visokogorju ob nedeljah, medtem ko so hribi med tednom samevali. Želja po smučanju je tudi med zimskim dopustom sprožila najem pastirskih stanov na Veliki Planini, prvič leta 1930. Kamničani in Ljubljancani so začeli pogosteje zahajati pozimi na Veliko Planino, predvsem zaradi smučanja (Lešnik in Žvan 2007).

6.1.2 USPEHI SLOVENSKEGA SMUČANJA

Tekmovalno smučanje se je v svetu začelo pojavljati v začetku 20. stoletja. Slovenci so v alpskem smučanju odmevnejše rezultate začeli dosegati po zmagi Bojana Križaja na mladinskem evropskem prvenstvu 1975 v Avstriji. Bojan Križaj je bil tako prvi slovenski smučar, ki je utiral smučino v sam svetovni vrh. Prvič je v svetovnem pokalu zmagal leta 1978 v Madonni di Campiglio na tekmi svetovnega pokala v

slalomu. Na olimpijskih igrah (v nadaljevanju OI) ni imel športne sreče, saj je bil ob bronasto medaljo v veleslalomu v Lake Placidu leta 1980 za vsega dve stotinki. Prav tako so po vrhunskih uvrstitvah posegali Boris Strel, ki je bil leta 1982 bronast na SP v Schladmingu, samo dva dni preden je bil Bojan Križaj še boljši, drugi v slalomu. Jure Franko je presenetil vse s srebrno medaljo v veleslalomu na OI leta 1984 v Sarajevu. Rok Petrovič je bil neprekosljiv v slalomu v sezoni 1985/86, ko je osvojil mali kristalni globus v svetovnem pokalu s petimi zmagami v slalomu, drugi je bil Bojan Križaj. Naslednje leto je Križaj pokazal, da vrsto let sodi v sam svetovni vrh, in kot eden najbolj zanesljivih tekmovalcev v sezoni prejel mali kristalni globus za dosežke v slalomu. Med ženskami je bila najuspešnejša Mateja Svet, saj je bila v Crans Montani leta 1987 na svetovnem prvenstvu (v nadaljevanju SP) druga v veleslalomu, tretja v slalomu in tretja v super veleslalomu, na OI 1988 v Calgaryu je prejela srebrno medaljo v slalomu in postala svetovna prvakinja v slalomu v Vailu leta 1989 in še tretja v veleslalomu.

Tudi kasneje smo imeli Slovenci zmagovalce svetovnega pokala, in sicer je bil zelo uspešen Jure Košir, ki je prvič zmagal leta 1993 na veleslalomu v Madonni di Campiglio. Skupaj je v svoji karieri zabeležil 3 zmage v Svetovnem pokalu ter v skupnem seštevku osvojil dvakrat 2. mesto in dvakrat tretje. Med dobitnice malega slalomskega kristalnega globusa se je vpisala tudi Špela Pretnar, ki ji je s štirimi zmagami to uspelo v sezoni 2000. Poleg Koširja in Pretnarjeve so se velikokrat na stopničke povzpeli tudi Mitja Kunc, Matjaž Vrhovnik, Mojca Suhadolc, Urška Hrovat, Katja Koren, Nataša Bokal, Alenka Dovžan ter Andrej Miklavc (Lešnik in Žvan 2007). Danes nas izmed naših številnih tekmovalcev v alpskem smučanju navdušujeta predvsem Tina Maze in Andrej Jerman.

6.1.3 TRENDI RAZVOJA SMUČANJA

Ustvarjalnost človeka ne pozna meja in rezultat tega je nenehen razvoj športa – tudi smučanja – na vseh ravneh. Nagnjenje k novemu se kaže v iskanju novih oblik zabave na snegu, ob tem pa seveda ne smemo zanemariti dejstva, da je vsem alternativnim načinom gibanja na snegu vendarle osnova obvladanje temeljnih oblik alpske smučarske tehnike. Razvoju novih smeri smučanja sledi tudi sprotno prilagajanje tega športa. Upoštevati je treba interese mladih, ki svoje smučarsko

znanje usmerjajo tudi v nove pojavne oblike smučarskega športa (smučarski kros, prosto smučanje, smučanje v snežnih parkih ...) (Lešnik in Žvan 2007).

Danes se na smučišču pojavlja vse več smučarjev in deskarjev, ki skladno s svojimi interesi premagujejo bolj ali manj zahtevne smučarske terene in na snegu uživajo na bolj ali manj varen način. Kljub slabšim tekmovalnim rezultatom slovenskega smučanja lahko rečemo, da je rekreativno smučanje v vzponu. V tem pogledu seveda ne gre spregledati vloge smučarskih učiteljev, ki morajo na smučiščih predstavljati vzgled tako glede obvladovanja tehnike kot tudi varnega in kakovostnega učenja (Lešnik in Žvan 2007). Smučarsko društvo Snežak v svojih vrstah poleg ljubiteljev smučanja združuje predvsem strokovne kadre in skrbi za njihovo kvalitetno usposabljanje in delo.

Živimo v novem obdobju, ki je do smučarskega športa manj prijazno. Smučanje je le eden izmed mnogih športov in je odvisen od komercialnih učinkov. Kako biti uspešna in učinkovita organizacija tudi v teh novih razmerah na trgu športa? O tem bom govorila v nadaljevanju.

6.2 PREDSTAVITEV DRUŠTVA

Slika 6.1: Logotip Smučarskega društva Snežak Celje



Smučarsko društvo Snežak Celje (v nadaljevanju SD Snežak) je športno društvo, ki deluje na področju Celja in okolice. Ustanovljeno je bilo maja 1992. Osnovni namen je združevanje strokovnih kadrov v samostojno, neodvisno društvo. V svojih vrstah združuje 54 učiteljev I. stopnje, 62 učiteljev II. stopnje, 27 učiteljev III. stopnje, 4 trenerje alpskega smučanja. Ima tudi dva člana Slovenske demonstratorske vrste in

člana v Državni izpitni komisiji. Ima 150 članov, od tega jih je 70 aktivnih (Jeraša 2009).

Področje njihovega delovanja je poučevanje, popularizacija in izobraževanje ter izpopolnjevanje na področju teorije in metodike alpskega smučanja (Jeraša 2009).

V letu 1995 so s strani Smučarske zveze Slovenije prejeli srebrno plaketo SZS za velik doprinos k razvoju in popularizaciji alpskega smučanja v Sloveniji. Društvo ima status društva, ki deluje v javnem interesu (Smučarsko društvo Snežak Celje, 3. april 2009).

Glavne aktivnosti in projekti SD Snežak v sezoni 2008/2009 so predstavljene v nadaljevanju.

- Organizacija in izvedba tradicionalnega sejma nove in rabljene smučarske opreme, katerega cilj je omogočiti ugoden nakup opreme in hkrati prodajo stare smučarske opreme, svetovanje pri nakupu (izbira pravilne in predvsem varne smučarske opreme).
- Organizacija in izvedba tečajev alpskega smučanja na Golovcu v mestu Celju za predšolsko mladino celjskih vrtcev in tako omogočiti in približati smučanje vsem otrokom.
- Organizacija in izvedba tečajev alpskega smučanja za učence, dijake in študente celjske regije med božično-novoletnimi prazniki in šolskimi počitnicami.
- Organizacija in izvedba Snežakove šole smučanja med vikendi za mlade nadebudne smučarje. Vadbja je potekala od decembra 2008 do marca 2009.
- Izvedba Pokala alpskih šol v celjski regiji (štiri tekme veleslaloma).
- Organizacija in izvedba zimskih šol v naravi za celjske osnovne šole.
- Organizacija in izvedba kadrovskih tečajev za pridobitev usposobljenosti za delo v športu z nazivi učitelj alpskega smučanja I. stopnje, II. stopnje in III. stopnje.
- Organizacija in izvedba tekem alpskega smučanja – občinsko prvenstvo v veleslalomu za učence osnovnih šol, občinsko prvenstvo v veleslalomu za dijake srednjih šol, odprto prvenstvo Celja v veleslalomu, pokal Andraž, dvoboj SD Snežak – SK Rogaška, sindikalne tekme, dvoboj Celje – Zagreb.

- Izobraževanje in izpopolnjevanje na področju teorije in metodike alpskega smučanja – predsezonski republiški seminar, predsezonski obnovitveni seminar za strokovne kadre v društvu, predsezonski obnovitveni seminar za kadre iz Žalca, Prebolda, Štor in Rogaške Slatine, predsezonski obnovitveni seminar za učitelje in profesorje športne vzgoje celjske regije, kadrovski tečaji, posezonski republiški seminar.
- Organizacija in izvedba društvenih srečanj – republiški turnir v tenisu, društveni turnir v tenisu, kostanjev piknik, zaključek starega leta, družinsko smučanje, zaključno društveno smučanje, zaključek sezone (Jeraša 2009).

6.3 ORGANIZIRANOST IN FINANCIRANJE DRUŠTVA

SD Snežak je organizirano v skladu z Zakonom o društvih, kar je definirano tudi v statutu društva, ki je bil sprejet na skupščini društva 17. 3. 1998. Status društva je jasno določen v prvih dveh členih statuta, ki sta del 1. poglavja – Splošne določbe (Smučarsko društvo Snežak Celje 1998, 1):

1. člen

Ime društva je SMUČARSKO DRUŠTVO SNEŽAK CELJE (v nadaljevanju besedila: SNEŽAK). Sedež društva je v občini Celje, Trubarjeva 1a, 3000 Celje.

2. člen

SNEŽAK je prostovoljno, samostojno nepridobitno združenje, ki je ustanovljeno zaradi skupnih interesov njegovih članov, opredeljenih v tem aktu in v skladu z zakonom. Deluje v skladu z ustavo in zakoni Republike Slovenije ter s tem statutom in pravilnikom Zveze učiteljev in trenerjev smučanja Slovenije in mednarodnimi predpisi.

Društvo ima naslednjo organizacijsko strukturo oziroma organe: skupščina, predsednik, izvršni odbor, nadzorni odbor, disciplinsko sodišče in druge komisije, ki jih imenuje izvršni odbor (kot na primer tehnična komisija).

Društvo ima 150 članov, od tega je 54 učiteljev I. stopnje, 62 učiteljev II. stopnje, 27 učiteljev III. stopnje in 4 trenerji alpskega smučanja. Imajo tudi dva člana Slovenske demonstratorske vrste in člana v Državni izpitni komisiji (Smučarsko društvo Snežak Celje, 3. april 2009).

Vsi člani društva delujejo volontersko (Jeraša 2009).

Za nemoteno delovanje društva so najpomembnejši organi skupščina, izvršni odbor, nadzorni odbor in predsednik društva (Jeraša 2009).

V 22. členu statuta (Smučarsko društvo Snežak Celje 1998, 4) so navedene pristojnosti in naloge skupščine (omenjam tiste, ki so pomembne za temo diplomske naloge):

- sprejema dolgoročne in kratkoročne programe dela društva;
- voli in razrešuje predsednika, člane izvršnega odbora, nadzornega odbora in disciplinskega sodišča;
- sklepa o finančnem načrtu in potrjuje zaključni račun.

V 28. členu statuta (Smučarsko društvo Snežak Celje 1998, 5) so navedene pristojnosti in naloge izvršnega odbora (omenjam tiste, ki so pomembne za temo diplomskega dela):

- sprejema organizacijo dela v društvu, obravnava in določa delo komisij;
- izvršuje in nadzira letni program društva;
- gospodari s premoženjem društva;
- organizira aktivnosti za pridobitev denarnih sredstev za izvajanje programa društva;
- predlaga skupščini sprejem finančnega načrta in določa način koriščenja sredstev;
- imenuje delegate v organe organizacij, s katerimi je povezan.

25. člen statuta (Smučarsko društvo Snežak Celje 1998, 5) določa naloge predsednika društva: Predsednik društva odloča o vseh vprašanih življenja in dela v

društvu na osnovi sklepov skupščine in izvršnega odbora, o katerih ne odloča skupščina.

35. člen statuta (Statut Športnega društva Snežak Celje 1998, 6) določa naloge nadzornega odbora: Naloga nadzornega odbora je, da spremlja delo predsednika in izvršnega odbora med dvema skupščinama in da opravlja stalni nadzor nad finančnim poslovanjem društva.

V sezoni 2008/2009 so imeli v SD Snežak dobro organizirane projekte na različnih področjih. Vsak projekt je imel svojega vodjo. Eden izmed projektov v društvu je tudi projekt trženja (Jeraša 2009). Naj poudarim, da vsi člani društva delujejo kot volonterji in nimajo posebnih znanj iz področja trženja in tržnega komuniciranja.

38. člen statuta (Statut Športnega društva Snežak Celje 1998, 7) opredeljuje, kako društvo pridobiva sredstva za opravljanje svoje dejavnosti:

- s članarino;
- dobljena sredstva s strani pristojnih državnih in drugih organov;
- z dohodki od lastne dejavnosti;
- z dohodki od reklam in oglasov;
- s sredstvi od generalnega in drugih pokroviteljev ter donatorjev;
- z vpisninami in tečajninami in
- z drugimi donacijami.

Društvo razpolaga s sredstvi v okviru sprejetega finančnega načrta.

Pokrovitelji društva so: MIK Celje, Schiedel, Buderus, Linde, Kapis, Vzajemna in Suprastan (Jeraša 2009; Smučarsko društvo Snežak Celje, 3. april 2009). Kot bom predstavila v nadaljevanju, pokrovitelji svoja sredstva namenijo društvu v zamenjavo za oglasni prostor.

Društvo se prav tako financira iz občinskih sredstev za izvedbo programa Alpske šole (za otroke) in tradicionalnega medmestnega dvoboja Celje – Zagreb. Preostanek financiranja je iz lastne dejavnosti (Jeraša 2009).

6.4 VIZIJA IN STRATEŠKE USMERITVE

Predsednik društva Boštjan Jeraša (2009) izraža predvsem skrb za kvaliteto in zadovoljstvo svojih članov: »V bodoče želimo nadaljevati s kvalitetnim delom in s pomočjo dobrega imena in lastnega podmladka pridobiti še več kvalitetnih strokovnih kadrov. Na tak način lahko zagotavljamo širjenje smučanja na Celjskem in po Sloveniji. Poleg tega je pomembno, da so člani društva zadovoljni in se dobro počutijo, zato se trudimo organizirati različna druženja. «

6.4.1 VIZIJA

Vizija društva je postati najprepoznavnejše smučarsko društvo tako v celjski regiji kot tudi na državni ravni z vidika kakovosti strokovnih kadrov in organizacije smučarskih dogodkov (tečaji, tekme, sejem) (Jeraša 2009).

6.4.2 POSLANSTVO

Poslanstvo društva je:

- nuditi svojim članom možnost nenehnega izpopolnjevanja na področju tehnike in metodike alpskega smučanja;
- organizacija smučarskih dogodkov na najvišji ravni;
- spodbujati in zagotavljati dobre odnose med člani smučarskega društva (organizacija različnih druženj) (Jeraša 2009).

6.5 TRŽENJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE V DRUŠTVU

Glede na aktivnosti društva v pretekli sezoni lahko vidimo, da je športni produkt, ki ga društvo ponuja, storitev oziroma več različnih storitev za člane društva, in tudi za lokalno skupnost. Športne storitve društva so predvsem takšne, ki izhajajo iz motivov aktivnih udeležencev v športu (tečaji, usposabljanja, športna in tekmovalna druženja). S ponujanjem teh storitev dosegamo zadovoljstvo potrošnika, ki temelji na užitku, doseganju zdravja, osvajanju novih športnih znanj in veščin, doseganju odličnosti v

športnih znanjih, doseganju vzdržljivosti in rehabilitaciji (predvsem v povezavi z aktivnim preživljanjem prostega časa, sproščanjem in redukcijo stresa).

S trženjem se v društvu ukvarja nekaj oseb, ki so volonterji, kar pomeni, da nimajo strokovnih znanj iz področja trženja. V društvu ne izvajajo strateškega marketinškega upravljanja. Kot bomo videli v nadaljevanju, je marketing, kot ga razumejo oni, omejen na oglaševane, komuniciranje med člani društva na sestankih (večinoma so to aktivni člani, ki društvo tudi vodijo in upravljajo) in komunikacijo preko internetne strani.

Analiza okolja oziroma tržno raziskovanje je omejeno na opazovanje okolja in reagiranje na dogajanje v okolju. Po Kotlerju in Armstrongu (2001) se to društvo uvršča med tiste organizacije, ki razumejo marketinško okolje kot del sistema, ki ga ni mogoče nadzorovati. Zaradi tega se na okolje prilagajajo. Tak princip pasivnega sprejemanja lahko povzroči, da društvo zamuja priložnosti in si zapira možnosti za nadaljnji razvoj. Problem v SD Snežak je prav gotovo kader, ki nima potrebne izobrazbe in znanja, da bi lahko deloval po principu vodenja okolja, pri čemer bi društvo aktivno spremljalo in sodelovalo s svojim notranjim in zunanjim okoljem.

Na trgu športnih storitev pa se pojavlja vedno večja konkurenca, zato bi se morali v SD Snežak zavedati pomena marketinškega upravljanja in izvajanja njegovih osnovnih faz: analize, načrtovanja, izvedbe in nadzora. Čeprav je nepridobitna organizacija, njegovi aktivni člani še vedno stremijo k čim večji poslovni uspešnosti, saj lahko s tem zagotavljajo kvalitetno delovanje v prihodnosti. Z uporabo strateškega načrtovanja in marketinškega upravljanja lahko postanejo bolj konkurenčni na trgu športnih storitev, s tem pa tudi bolj zanimivi za pokrovitelje.

Menim, da bi morali v društvu organizirati in opraviti vsaj neko osnovno izobraževanje in usposabljanje tistih članov, ki opravljajo naloge trženja, ali pa morda poskušati med svojimi člani poiskati posameznika, ki je strokovnjak na področju trženja, in ga rekrutirati za izvajanje teh nalog v društvu.

Društvo sicer ima poslanstvo in vizijo, ki bi lahko bila dobra podlaga za izdelavo marketinškega načrta. Vendar pa le-tega v društvu nimajo. Pri uvajanju svojih storitev

na trg sicer deloma upoštevajo strateške stopnje marketinške strategije, ki jih navaja Jančič (1990), vendar pa gre tu po moji oceni predvsem za logično zaporedje načrtovanja storitve.

- Selekcija ciljnih trgov – v SD Snežak gre predvsem za sociodemografsko segmentacijo potrošnikov po starosti, saj ponujajo različne storitve za različne starostne skupine (tečaje smučanja za otroke in mladino, kadrovske tečaje za pridobitev strokovnega naziva v smučanju za odrasle, smučarske tekme in druženja različnih starostnih kategorij itd.). Glede na to, da društvo na trgu nastopa kot specializirana organizacija na področju športa, bi lahko trdila, da pokriva nišo (smučanje) znotraj večjega tržnega segmenta (šport). Naj poudarim, da je segmentacija sicer zelo kompleksen proces. Procese, ki se dogajajo v SD Snežak Celje, bi tako težko kvalificirali kot segmentacijo trga. Gre bolj za ponujanje nekoliko diferenciranih storitev za porabnike različnih starosti.
- Konkurenčno pozicioniranje – SD Snežak v svojem ožjem lokalnem okolju praktično nima neposredne konkurence. V Celju je še eno smučarsko društvo, ki pa je usmerjeno predvsem v tekmovalne selekcije, medtem ko v SD Snežak ponujajo predvsem storitve za rekreativne smučarje. Sicer imajo v širši okolici nekaj konkurentov, ki izvajajo podobne programe, vendar se osredotočajo predvsem na storitve za svoje člane in lokalno skupnost. Glede na stanje na trgu se s problemom položaja na trgu v primerjavi s konkurenti v društvu niti ne ukvarjajo. Zavedajo se delovanja podobnih organizacij, spremljajo njihove aktivnosti, vendar pa se osredotočajo predvsem na svoje kakovostno delo. S kakovostjo pa tudi (sicer nenamerno) vplivajo na krepitev blagovne znamke društva na celjskem.
- Marketinški splet za storitve – je nekoliko nepopoln, predvsem zaradi pomanjkljivosti v promocijskem spletu, kar bom predstavila v nadaljevanju.

Kot cilj tržnega komuniciranja v SD Snežak navajajo promocijo celotnega društva in njegovih storitev in aktivnosti ter hkrati oglaševanje pokroviteljev društva, prav tako tudi promocijo posameznih storitev in programov (sejmov, smučarskih tečajev, tekem, itd.) (Jeraša 2009).

6.5.1 MARKETINŠKI SPLET ZA STORITVE V SD SNEŽAK CELJE

Marketinški splet za storitve sestavlja 7 elementov: izdelek, cena, kraj, ljudje, proces, fizični dokazi in promocija (Kotler 1996).

V društvu imajo izdelek oziroma storitev, ki ima svojo ceno (določijo jo v društvu predvsem glede na konkurenčne cene in stroške). Kraj je pri storitvah zelo pomemben, v primeru SD Snežak prihaja do menjalnih procesov predvsem na kraju izvajanja storitve (največkrat na smučišču). S tem lahko povežem tudi fizične dokaze, ki so prav tako pomemben del marketinškega spleta za storitve in se nanašajo na fizično okolje in fizične dokaze storitve, denimo, kataloge, embalaža ali predmete, ki so del storitve. Med fizične dokaze spadajo katalogi SD Snežak za določeno storitev in tudi urejenost članov društva, ki izvajajo storitev (obleka, dodatki), in pripomočki, ki jih izvajalci storitve uporabljajo pri svojem delu. Ljudje, ki izvajajo storitev, so ključnega pomena, saj prav oni s svojim odnosom in profesionalnostjo določajo kakovost storitve. SD Snežak verjame v strokovnost in nenehno izobražuje obstoječe in nove kadre. To še posebej vpliva na kakovost storitev, ki jih ponujajo (Jeraša 2009). Izvedba storitve mora biti v nenehni povezavi s trženjem storitve, saj je sam proces velikega pomena v storitvenih organizacijah. V SD Snežak nimajo načrtne povezave med trženjem in izvajanjem storitve, to se dogaja bolj »po občutku« in pri tem sodelujejo vsi člani društva, predvsem vsi aktivni člani, ki izvajajo storitev (Jeraša 2009). Pomembno za uspešnost storitvene organizacije je tudi tržno komuniciranje, ki obsega več orodij. V SD Snežak uporabljajo le nekatera orodja tržnega komuniciranja, ki jih bom opisala v nadaljevanju.

6.5.2 ODNOSI Z JAVNOSTMI V SD SNEŽAK CELJE

Po Jefkinsu (1998) so odnosi z javnostmi vse oblike načrtovanega komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi. Odnosi z javnostmi sicer spadajo med upravljalске funkcije organizacije in v majhnem športnem društvu, kot je SD Snežak, nimajo posebnega človeka, ki bi se s tem ukvarjal, komuniciranje navadno načrtujejo znotraj izvršnega odbora ali posamezniki, odgovorni za posamezne projekte (Jeraša 2009).

V SD Snežak komunicirajo tako z zunanjimi kot notranjimi javnostmi. Za komuniciranje s svojimi člani (znotraj društva) uporabljajo predvsem internetno stran. Prav tako se člani v društvenih prostorih zbirajo na tedenskih sestankih (Jeraša 2009).

Tudi z zunanjimi javnostmi v SD Snežak komunicirajo na nekaj različnih načinov. Eden izmed pomembnejših je internetna stran, ki je pomemben vir informacij o programih in storitvah, ki jih društvo nudi. Za posamezne projekte izdajo tudi publikacije v obliki brošure (brošura za Snežakove šole smučanja 08/09 je v Prilogi 1). Izdelujejo tudi videomaterial in fotografije projektov in dogodkov društva, ki služijo za notranjo uporabo v društvu in tudi za predstavitev pokroviteljem ali pa ga posredujejo medijem (Jeraša 2009).

Ostalih značilnih publikacij za športne organizacije, ki jih našteva Helitzer (1999), ne izdajajo.

Sporočil za javnost v društvu ne oblikujejo, tudi novinarskih konferenc do sedaj še niso organizirali. Z mediji komunicirajo preko poznanstev z novinarji, predvsem v lokalnih medijih, ali pa jih novinarji lokalnih medijev kontaktirajo sami zaradi razpoznavnosti društva na področju alpskega smučanja na Celjskem (Jeraša 2009).

Upravljanje dogodkov, ki jih organizirajo v SD Snežak, iz vidika odnosov z javnostmi ni strokovno organizirano. V društvu sicer poskrbijo za učinkovito organizacijo dogodka (recimo smučarske tekme), vendar pa ne namenjajo posebne pozornosti sodelovanju z mediji in pripravi informacij za medije (Jeraša 2009). To pripisujem predvsem dejstvu, da v društvu nimajo primerne strokovnega kadra, ki bi se zavedal pomena upravljanja dogodka iz vidika odnosov z javnostmi.

6.5.3 OGLAŠEVANJE V SD SNEŽAK CELJE

Najbolj neposreden način oglaševanja v športu je preko pokroviteljstva.

SD Snežak ima kar nekaj pokroviteljev, ki jih oglašujejo na različne načine. Oglaševalne površine, ki jim jih namenjajo, so predvsem oglaševanje na oblačilih in

modnih dodatkih članov in uporabnikov storitev društva (posebni brezrokavniki za tečajnike), površine na prireditvah (tekmah, smučarskem sejmu) in oglaševanje na oglaševalskih tiskovinah, kot so plakati, ceniki ... (Jeraša 2009).

Sicer pa v SD Snežak na različne načine oglašujejo tudi svoje ime in logotip, poleg katerega so na različnih oglaševalnih površinah oglaševani tudi logotipi pokroviteljev.

Oglaševanje v SD Snežak:

- plakati po vrtcih in OŠ;
- internetna stran;
- letaki, plakati, brošure na območju Celja in okolice (predvsem za sejem rabljene in nove smučarske opreme in ostale prireditve);
- oglasi na lokalnem radiu in televiziji (predvsem za posebne projekte, kot so sejem in tečaji);
- jumbo plakati (le nekaj plakatov lokalno v Celju in okolici, predvsem za večje projekte, recimo, Snežakove šole smučanja)
- smučarski kompleti, brezrokavniki, pokrivala za tečajnike (enoten in prepoznaven videz tako učiteljev kot tudi tečajnikov društva);
- promocijski materiali, kot so majice, kape, značke;
- cilj (postavljeni na vsaki smučarski tekmi in tudi na ostalih prireditvah);
- beach flagi (postavljeni na vsaki prireditvi) in
- "od ust do ust" (smatrajo kot najpomembnejšo obliko oglaševanja društva) (Jeraša 2009).

V Prilogi 2 so predstavljeni nekateri primeri oglaševanja na zgoraj naštetih oglaševalnih površinah.

6.5.4 POKROVITELJSTVO V SD SNEŽAK CELJE

Pokrovitelji društva so MIK Celje, Schiedel, Buderus, Linde, Kapis, Vzajemna in Suprastan. Društvo ima občasno tudi druge pokrovitelje, ki sodelujejo le pri določenih projektih ali prireditvah (sejem rabljene opreme) (Jeraša 2009; Smučarsko društvo Snežak Celje, 3. april 2009).

Pokrovitelji sodelujejo z društvom v zameno za oglaševalni prostor in prednosti v odnosih z javnostmi. Logotipi pokroviteljev se pojavljajo na internetni strani društva, na različnih tiskovinah (plakati, letaki), na oglasnih tablah na prireditvah, oblačilih članov društva in tečajnikov, izpostavljeni pa so tudi v medijih v povezavi z imenom društva (Jeraša 2009). Nekateri primeri predstavljanja pokroviteljev so prikazani v Prilogi 3.

Ocenjujem, da društvo uspešno sodeluje s pokrovitelji. Pri tem orodju tržnega komuniciranja so zelo uspešni v primerjavi z ostalimi orodji, ki bi se lahko še dosti bolj razvila s primerno strokovno pomočjo znotraj društva.

6.5.5 INTERNET V SD SNEŽAK CELJE

SD Snežak ima internetno stran na naslovu <http://www.snezak-celje.com>, nastala je leta 2004. Internetno stran ažurirajo najmanj enkrat tedensko, ob pomembnih dogodkih tudi večkrat oziroma dnevno. V času sejma nove in rabljene smučarske opreme lahko kupci in prodajalci na internetni strani preverijo ponudbo opreme in ali je bila njihova rabljena oprema že prodana. V času sejma se internetna stran ažurira vsaki dve uri (Jeraša 2009).

Stran je zelo pestra in vsebuje veliko informacij o društvu, pa tudi o aktualnih dogodkih in projektih društva. Na začetni strani so aktualne informacije o prihodnjih dogodkih in projektih, ter tudi novice s sestankov in o preteklih, že zaključenih dogodkih. Internetna stran vsebuje tudi podrobno predstavitev društva, informacije o smučarskih tečajih, kadrovske tečaje, alpski šoli, smučarskem sejmu in galerijo slik. Na prvi strani so ob strani pripravljene tudi različne koristne povezave do internetnih strani pokroviteljev, vremenska napoved in snežni telefon (Smučarsko društvo Snežak Celje, 3. april 2009).

Internetna stran je dobro urejena, pregledna in vsebuje vse pomembne informacije tako za medije kot za lokalno skupnost, člane in podpornike društva. V društvu imajo kar nekaj članov, ki se poklicno ukvarjajo z računalništvom in informatiko, zato kvalitetna internetna stran ni nikakršno naključje.

6.5.6 SKLEP

Menim, da SD Snežak glede na svojo velikost in strukturo kadra v društvu precej dobro uporablja orodja tržnega komuniciranja v svojo korist. Menim pa tudi, da so dosegli stopnjo, preko katere z obstoječimi kadri ne morejo napredovati. Za izboljšanje učinkovitosti delovanja in ob morebitnem povečanju društva ter širitvi dejavnosti društva preko lokalnih meja pa bi moralo društvo pridobiti strokovno pomoč na področju trženja in tržnega komuniciranja. Le s sistematičnim načrtovanjem trženja in tržnega komuniciranja bodo v društvu na dolgi rok lahko dosegli kar se da optimalne poslovne rezultate in dosegli svoj cilj ter postali najuspešnejše in najprepoznavnejše smučarsko društvo v Sloveniji.

7 ZAKLJUČEK

Šport je že od nekdaj del človekovega življenja, v sodobnem svetu pa je postal pomemben predvsem kot sredstvo za zmanjševanje stresa in ohranjanje ravnovesja telesa in duha. V številnih situacijah posameznika, družine, naroda in države ima šport v stresnem svetu tržnih odnosov zelo pomembno vlogo. Veliko športnih zvrsti zagotavlja veliko možnosti za človekovo samouresničitev in razvoj osebnosti, ki bo vrednostna sporočila iz športnega področja znala uporabiti tudi na drugih področjih življenja. Pravilna usmeritev športa, ki naj strema h kakovosti življenja, ni odvisna le od posameznika, ampak tudi od družbe in športnih organizacij.

Šport je skozi proces globalizacije presegel svoje osnovne okvire in postal pomemben dejavnik družbenega življenja. Šport je organiziran in institucionaliziran na različne načine, ki sem jih predstavila v prvem poglavju, v katerem sem šport tudi opredelila. V drugem poglavju sem opredelila eno izmed najpogostejših oblik športnih organizacij v Sloveniji – športno društvo. Opisala sem njegove značilnosti, organiziranost in delovanje. Problematika v športnih društvih je povezana predvsem z vse večjo zahtevnostjo in kompleksnostjo poslovanja, ki čedalje bolj pogosto presega sposobnosti pretežno volonterskega kadra.

S tem ko je šport postal pomemben dejavnik družbenega življenja, je postal tudi vedno bolj trženjsko usmerjen. V zadnjih desetletjih smo priča razmahu zavedanja športa in pomena športa za trženje. Vzroki za to se skrivajo v povečanem številu medijev, še posebej pojavu novih medijev (internet, mobilni prenosi, integrirane komunikacije itd.), ki spremljajo in podpirajo šport. Trženje v športu v Sloveniji se vedno bolj razvija, kakor narekujejo trendi iz razvitejših držav EU in ZDA. Športne organizacije vedno bolj potrebujejo znanje o trženju in tržnem komuniciranju ne glede na to, ali gre za vrhunski ali pa za rekreativni šport. V četrtem in petem poglavju sem predstavila značilnosti trženja in tržnega komuniciranja v športu in športnih organizacijah.

Na športnem področju morajo športne organizacije, ki želijo uspeti, slediti potrebam in željam športnih potrošnikov in jih poskušati čim bolj zadovoljiti. Športni marketing obsega vse aktivnosti, ki so oblikovane z namenom zadovoljevanja potreb in želja potrošnikov v športu skozi procese menjave. Športne organizacije nastopajo na trgu kot ponudniki športnih storitev, zato morajo za dolgoročno uspešno delovanje uporabljati strateško marketinško načrtovanje in upravljanje.

Ker šport ne glede na raven izvajanja športnih aktivnosti (vrhunski tekmovalni šport ali rekreativni šport) potrebuje trženjsko oporo, je zelo pomembno, da se v slovenskem prostoru tudi na tem področju razvijejo znanja in sposobnosti uporabe trženjskih konceptov in orodij, ki jih sicer že uporabljajo podjetja, ki razumejo pomen trženja v športu in preko športa (proizvajalci športne opreme, sponzorji, donatorji).

Tudi za športna društva kot najštevilčnejše športne organizacije v Sloveniji postajajo trženjska znanja vedno večjega pomena. S trženjsko naravnano in sposobnostjo strateškega marketinškega načrtovanja bo društvo lahko učinkovito in uspešno zadovoljilo potrebe svojih porabnikov (članov in lokalnih skupnosti) in uspešno konkuriralo na trgu. V šestem poglavju sem s študijo primera analizirala trženje in tržno komuniciranje v Smučarskem društvu Snežak Celje.

Teorija trženja in tržnega komuniciranja v športu predpostavlja mnogo orodij tržnega komuniciranja, ki naj bi jih športna organizacija uporabljala za svoje uspešno delovanje. Analizirano društvo dokaj uspešno uporablja nekatera izmed orodij tržnega komuniciranja, medtem ko druga orodja skoraj povsem zanemara. Za izboljšanje stanja v preučevanem športnem društvu (pa tudi v športnih organizacijah v Sloveniji na sploh) bi bilo potrebno povečati zavedanje o pomenu strateškega trženja in učinkovitega tržnega komuniciranja. Prav tako bi bilo treba ponuditi športnim organizacijam strokovno podporo za izboljšanje poslovanja z učinkovitimi trženjskimi programi.

8 LITERATURA

Ambrožič, Franci, Brane Dežman, Marjeta Kovač, Krešimir Petrovič, Janko Strel, Branko Škof, Jože Štihec, Rajko Šugman in Janez Urbanc. 1995. *Šport v Republiki Sloveniji: dileme in perspektive*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.

Andrejc, Urška in Mojca Doupona Topič. 2007. *Odnosi z javnostmi v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Bajec, Anton, ur. 1994. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.

Bearden, William O., Thomas N. Ingram in Raymond W. LaForge. 1995. *Marketing: principles and perspectives*. Chicago: Irwin.

Bednarik, Jakob. 1995. Klasifikacija športnih produktov. *Šport* 43 (3): 17-21.

--- 1999. *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Bednarik, Jakob, Marko Kolenc, Krešimir Petrovič, Marko Simoneti, Rajko Šugman, in Vlado Mostnar. 1998. *Ekonomski pomen slovenskega športa. Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.

Bednarik, Jakob, Marko Simoneti, Miro Kline, Boro Štrumbelj, Sašo Avakumovič in Peter Janjuševič. 1998. *Ekonomski pomen slovenskega športa. Sponzorski potencial slovenskega športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.

Bednarik, Jakob, Marko Simoneti, Marko Kolenc in Rajko Šugman. 2000. *Analiza organiziranosti in financiranja slovenskih športnih organizacij. Nekateri značilnosti financiranja slovenskih športnih organizacij v letu 1998*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.

Bednarik, Jakob, Rajko Šugman in Borut Kolarič. 2002. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Bibič, Adolf. 1997. *Politološki preseki: civilna družba in politični pluralizem*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Chaston, Ian in Terry Mangles. 2002. *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective*. Scotsdale: Holcomb Hathaway Publishing.

Chelladurai, Packianathan. 2001. Sport management. Defining the field. *European Journal of Sports Management* 1: 7-21.

Coakley, Jay J. 1998. *Sports in society: issues and controversies*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Cravens, David W. 2006. *Strategic marketing*. Boston: McGraw-Hill.

Dunning, Eric. 1999. *Sport matters: sociological studies of sport, violence and civilization*. London: Routledge.

Fletcher, Keith. 1990. *Marketing management and information technology*. New York: Prentice-Hall.

Helitzer, Melvin. 1999. *The dream job: sports publicity promotion and marketing*. Ohio: University Sports Press.

Horne, John. 2006. *Sport in consumer culture*. New York: Palgrave Macmillan.

Hunt, Todd in James E. Grunig. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.

Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio marketing.

--- 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Jefkins, Frank. 1994. *Advertising*. London: Pitman Publishing.

--- 1998. *Public Relations*. London: Pitman Publishing.

Jeraša, Boštjan. 2009. Intervju z avtorjem. Celje, 2. april.

Keenan, Kate. 1996. *Kako upravljamo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Kotler, Phillip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kotler, Phillip, Gary Armstrong, John Saunders in Veronica Wong. 1996. *Principles of marketing*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe: Simon & Schuster International.

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

Lešnik, Blaž in Milan Žvan. 2007. *Naše smučine: teorija in metodika alpskega smučanja*. Ljubljana: SZS – ZUTS.

Makovec Brenčič, Maja. 2008. *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.

McDonlad, Malcom in Ian Dunbar. 2005. *Market segmentation: how to do it, how to profit from it*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Henemann.

Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Milovanović, Ivo. 2004. *Odnosi z javnostmi in informiranje v športu*. Ljubljana: ŠIC – Športno izobraževalni center.

Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

Mudie, Peter in Angela Cottam. 1993. *The management and marketing of services*. Oxford: Butterworth-Heineman.

Mullin, Bernard James, Stephen Hardy in William Anthony Sutton. 2007. *Sport marketing*. Champaign (IL): Human Kinetics.

Ogden, James R. 1998. *Developing a creative and innovative integrated marketing communication plan*. New Jersey: Prentice Hall.

Palmer, Adrian. 2000. *Principles of marketing*. New York: Oxford University Press.

Pickton, David in Amanda Broderick. 2001. *Integrated marketing communications*. London: Financial Times: Prentice Hall. Harlow: Pearson Education.

Pitts, Brenda in David Stotlar. 1996. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown: Fitness Info Tech Inc.

Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

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

--- 1996. *Trženje športa za vse*. Ljubljana: Športna unija Slovenije.

--- 2006. *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Založba Annales.

Rice, Andy. 2006. Pred SportBusinessom je bila industrija športa le ohlapno povezana zbirka poslovnih enot. *Sporto Magazin* 1: 10.

Rickard, Levela in Kit Jackson. 2000. *Financial Times marketing casebook*. London: Financial Times, Prentice Hall, Harlow: Pearson Education.

Ries, Al in Jack Trout. 1986. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.

Rohner, Kurt. 1998. *Marketing in the cyber age: the why, the what and the how*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

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

Shank, Matthew D. 1999. *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Sleight, Steve. 1989. *Sponsorship: What It Is and How To Use It*. New York: McGraw-Hill Publishing Co.

Smučarsko društvo Snežak Celje. 1998. *Statut Smučarskega društva Snežak Celje*. Skupščina Smučarskega društva Snežak Celje, 17. marec.

Smučarsko društvo Snežak Celje. Dostopno preko: <http://www.snezak-celje.com> (3. april 2009).

Sporto Magazin. 2007. Evropski sponzorski trg, (marec).

Starman, Danijel. 1996. *Tržno komuniciranje: izbrana poglavja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Steadman, Graham, Joe Jeff Goldblat in Lisa Delpy. 1995. *The ultimate guide to sport event management and marketing*. ZDA: McGraw-Hill.

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

--- 1998. *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Šugman, Rajko, Bojan Jošt in Bojan Leskošek. 1999. *Vzorčna analiza števila in strukture članstva osnovnih športnih organizacij po posameznih športnih panogah v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.

Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

Whannel, Garry. 1992. *Field in vision: television sport and cultural transformation*. London: Routledge.

9 PRILOGE

PRILOGA A: Brošura za Snežakove šole smučanja 08/09

Slika A.1: Brošura Snežakove šole smučanja 08/09 spredaj



Slika A.2: Brošura Snežakove šole smučanja 08/09 zadaj

POČITNIŠKI TEČAJI ALPSKEGA SMUČANJA IN DESKANJA NA SNegu ZA PREDŠOLSKO OTROKE, ŠOLSKO OTROKE IN MLADINO

KOMU JE TEČAJ NAMENJEN IN KAJ SE NAUČIMO?

Tečaji so namenjeni otrokom od 3. do 14. leta starosti, ki bi se radi naučili ali izpopolnili v smučanju ali deskanju na snegu. Delo na snegu temelji na sodobni carving tehniki, dobrem metodičnem in pedagoškem pristopu, majhnih skupinah in prijetnem vzdušju. Skupine so razdeljene po znanju in kakovosti, možno pa je tudi napredovanje v boljše skupino med samimi tečajem.

SMUČARSKI VSAKDAN

Tečaj traja 5 dni. Otroci se vsak dan ob 8.00 uri zjutraj odpeljejo izpred hotela FARAON (nekdanji ASTOR) na smučišče Rogla. Po jutranjem razgibanju sledi dopoldansko delo na snegu. V vsaki vadbeni skupini je od 4 do 8 otrok, razen pri deskanju, kjer so skupine lahko tudi manjše. Sledi odmor in čas za kosilo. Po kosilu je ponovno na vrsti delo na snegu. Ob 15.30 uri se skupine zberejo pred avtobusom in se pripravijo na odhod v dolino. V Celje se vrnemo okoli 17. ure.

POMEMBNO: Smučarska čelada je za otroke obvezna!



ROGLA – BOŽIČNE NOVOLETNE POČITNICE
25.12.2008 - 29.12.2008

ROGLA – ZIMSKE POČITNICE
16.2.2009 - 20.2.2009

CENA IN PRIJAVE

Cena 5 dnevnega tečaja je 240 EUR in vključuje smučarsko karto, prevoz, celodnevno vadbo na snegu, kosilo in zaključno tekmo. Znesek lahko poravnate pred odhodom na tečaj v klubskih prostorih ali na TTR: 06000-0096511128. Plačilo mora biti izvedeno pred odhodom na smučanje.

Prijave za tečaj sprejemo vsak torek v prostorih SD SNEŽAK Trubarjeva 1A od 19.00 do 20.00 ali v istem času na telefon:
03 548 58 10
ali mobitel:
041 754 840



SNEŽAKOVA ALPSKA ŠOLA

Snežakova šola alpskega smučanja poteka že 17. leto zapored. Zagotavlja odlično poučevanje osnov smučanja in nadaljuje z danes tako popularno carving tehniko. Naši cilji so: otroke in mladino naučiti pravilnega, varnega in samostojnega smučanja in jim smučanje približati kot življenjski stil in aktivno preživljanje prostega časa.



Snežna vadba se prične z Božičnim smučarskim tečajem na Rogli (glej prejšnjo stran), nadaljuje delo takoj po novem letu in poteka vsako soboto do konca sezone. Med božičnimi počitnicami je vadba celodnevna, ostale sobote pa se delo na snegu zaključuje do 13.00. Avtobusni prevoz iz Celja je organiziran.

POMEMBNO: Smučarska čelada je za otroke obvezna! Kosila ni (razen med Božičnimi počitnicami)!



O kakovosti Snežakove alpske šole priča tudi dejstvo, da iz nje izhaja več generacij smučarskih učiteljev in demonstratorjev. Nenazadnje tudi dva aktualna člana A demonstratorske vrste za alpsko smučanje Republike Slovenije.

pridruži se nam in postani SNEŽAK

KADROVSKI TEČAJI ZA PRIDOBITEV USPOSABLJENOSTI ZA DELO V ŠPORTU

Učitelj alpskega smučanja 1. stopnje

Termin 1: od 4.1.2009 do 10.1.2009

Termin 2: od 21.3.2009 do 27.3.2009

Kje: Rogla

Pogoj: kandidati lahko pristopijo k izpitu če v tekočem letu dopolnijo starost 17 let

Učitelj deskanja na snegu 1. stopnje

Termin: od 15.2.2009 do 21.2.2009

Kje: Rogla

Pogoj: kandidati lahko pristopijo k izpitu če v tekočem letu dopolnijo starost 17 let

Učitelj alpskega smučanja 2. stopnje

Termin 1: od 15.2.2009 do 21.2.2009

Termin 2: od 21.3.2009 do 27.3.2009

Kje: Rogla

Pogoj: kandidati lahko pristopijo k izpitu če v tekočem letu dopolnijo starost 18 let



Cena vključuje: teoretično predavanje, delo na snegu, video analize, izpit, gradiva, diplome in embleme

Dodatne informacije:
www.snezak-celje.com

KONTAKTNE OSEBE ZA DEJAVNOSTI

Kadrovski tečaji:

Matic Jeraša
GSM: +386 (0) 41794582
email: matc.jerasa@gmail.com
Nec Jeraša
GSM: +386 (0) 31206893
email: nec.jerasa@gmail.com

Smučarski tečaji:

Barbara Dvoršek
GSM: +386 (0) 41754840

Alpska šola:

Matjaž Jancigaj
GSM: +386 (0) 41684412

Organizacija smučarskih tekem:

Silvo Gobec
GSM: +386 (0) 41418069

PRILOGA B: Oglaševalne površine SD Snežak

Slika B.1: Beach flag na prireditvi



Slika B.2: Cilj za tekme in prireditve



Slika B.3: Oblačila z logotipom in imenom društva – otroška



Slika B.4: Oblačila z logotipom in imenom društva – strokovni kadri



PRILOGA C: Pokrovitelji SD Snežak

Slika C.1: Logotipi pokroviteljev na oblačilih SD Snežak, windstopper spredaj



Slika C.2: Logotipi pokroviteljev na oblačilih SD Snežak, windstopper zadaj



Slika C.3: Logotipi pokroviteljev na oblačilih SD Snežak, bunda spredaj



Slika C.4: Oglaševanje pokroviteljev na oglasnih tablah in panojih na prireditvah 1



Slika C.5: Oglaševanje pokroviteljev na oglasnih tablah in panojih na prireditvah 2



Slika C.6: Oglaševanje pokroviteljev na oglasnih tablah in panojih na prireditvah 3



Slika C.7: Oglaševanje pokroviteljev na oglasnih tablah in panojih na prireditvah 4



PRILOGA D: Intervju z Boštjanom Jerašo, predsednikom SD Snežak Celje

Prosim, povejte mi nekaj več o SD Snežak Celje (zgodovina, organiziranost, število članov itd.)?

Smučarsko društvo Snežak Celje je bilo ustanovljeno maja 1992. Osnovni namen društva je združevanje strokovnih kadrov v samostojno, neodvisno društvo. V svojih vrstah združujemo 54 učiteljev I. stopnje, 62 učiteljev II. stopnje, 27 učiteljev III. stopnje in 4 trenerje alpskega smučanja. Imamo tudi dva člana Slovenske demonstratorske vrste in enega člana v Državni izpitni komisiji. Ima 150 članov, od tega je 70 aktivnih članov.

Društvo ima redne tedenske sestanke, na katerih se srečujejo aktivni člani. Vodstvo društva obsega predsednika, podpredsednika, tajnika in blagajnika, izvršni odbor šteje 9 članov, nadzorni odbor 3, prav tako pa tudi disciplinska komisija. Vsi člani društva delujejo volontersko.

Katera so področja delovanja društva?

Področje našega delovanja je poučevanje, popularizacija in izobraževanje ter izpopolnjevanje na področju teorije in metodike alpskega smučanja. Izvajamo tudi različne projekte in organiziramo dogodke, vse na področju alpskega smučanja.

Kateri so bili v zadnjih sezonah glavni projekti društva?

Glavne aktivnosti društva in projekti v sezoni 2008/2009:

- *Organizacija in izvedba tradicionalnega sejma nove in rabljene smučarske opreme: omogočiti ugoden nakup opreme in hkrati prodajo stare smučarske opreme, svetovanje pri nakupu (izbira pravilne in predvsem varne smučarske opreme).*
- *Organizacija in izvedba tečajev alpskega smučanja za predšolsko mladino celjskih vrtcev: izvajanje tečajev na Golovcu v mestu Celju, omogočiti in približati smučanje vsem otrokom.*

- *Organizacija in izvedba tečajev alpskega smučanja za učence, dijake in študente celjske regije med božično-novoletnimi prazniki in šolskimi počitnicami.*
- *Organizacija in izvedba Snežakove šole smučanja med vikendi za mlade nadebudne smučarje. Vadba je potekala od decembra 2008 do marca 2009.*
- *Izvedba Pokala alpskih šol v celjski regiji (štiri tekme veleslaloma).*
- *Organizacija in izvedba zimskih šol v naravi za celjske osnovne šole.*
- *Organizacija in izvedba kadrovskih tečajev za pridobitev usposobljenosti za delo v športu z nazivi Učitelj alpskega smučanja I. stopnje, II. stopnje in III. stopnje.*
- *Organizacija in izvedba tekem alpskega smučanja: občinsko prvenstvo v veleslalomu za učence osnovnih šol, občinsko prvenstvo v veleslalomu za dijake srednjih šol, odprto prvenstvo Celja v veleslalomu, pokal Andraž, dvoboj SD Snežak – SK Rogaška, sindikalne tekme, dvoboj Celje – Zagreb.*
- *Izobraževanje in izpopolnjevanje na področju teorije in metodike alpskega smučanja: predsezonski republiški seminar, predsezonski obnovitveni seminar za strokovne kadre v društvu, predsezonski obnovitveni seminar za kadre iz Žalca, Prebolda, Štor in Rogaške Slatine, predsezonski obnovitveni seminar za učitelje in profesorje športne vzgoje celjske regije, kadrovski tečaji, posezonski republiški seminar.*
- *Organizacija in izvedba društvenih srečanj: republiški turnir v tenisu, društveni turnir v tenisu, kostanjev piknik, zaključek starega leta, družinsko smučanje, zaključno društveno smučanje, zaključek sezone.*

V sezoni 2008/2009 so imeli v Smučarskem društvu Snežak Celje dobro organizirane projekte iz različnih področij. Vsak projekt je imel svojega vodjo. Eden izmed pomembnejših projektov v društvu je tudi projekt trženja.

Kako se društvo financira?

Pokrovitelji društva so: MLK Celje, Schiedel, Buderus, Linde, Kapis, Vzajemna, Suprastan in drugi priložnostni pokrovitelji na različnih projektih. Društvo se prav tako financira iz občinskih sredstev za izvedbo programa Alpske šole (za otroke) in tradicionalnega medmestnega dvoboja Celje – Zagreb. Preostanek financiranja je iz lastne dejavnosti.

Kakšna je vizija društva?

V bodoče želimo nadaljevati s kvalitetnim delom in s pomočjo dobrega imena in lastnega podmladka pridobiti še več kvalitetnih strokovnih kadrov. Na tak način lahko zagotavljamo širjenje smučanja na Celjskem in po Sloveniji. Poleg tega je pomembno, da so člani društva zadovoljni in se dobro počutijo, zato se trudimo organizirati različna druženja.

Vizija društva je postati najprepoznavnejše smučarsko društvo tako v celjski regiji kot tudi na državni ravni z vidika kakovosti strokovnih kadrov in organizacije smučarskih dogodkov (tečaji, tekme, sejem).

Kakšno je poslanstvo društva?

Poslanstvo društva je:

- *Nuditi svojim članom možnost nenehnega izpopolnjevanja na področju tehnike in metodike alpskega smučanja.*
- *Organizacija smučarskih dogodkov na najvišji ravni.*
- *Spodbujati in zagotoviti dobre odnose med člani smučarskega društva (organizacija različnih druženj).*

SD Snežak verjame v strokovnost in nenehno izobražuje obstoječe in nove kadre. To še posebej vpliva na kakovost storitev, ki jih ponujajo.

Kako pomembno je v društvu trženje in kdo se ukvarja z njim?

Projekt trženja je vsako leto eden izmed pomembnejših projektov v društvu. Projekt trženja ima vodjo, ostali aktivni člani pa mu pomagajo.

Ali imate v društvu strokovnjake iz področja trženja in tržnega komuniciranja?

V društvu je mnogo strokovnjakov iz različnih področij, predvsem ekonomistov, vendar pa ni nobeden prav iz področja trženja. Pomagamo si predvsem z zgledi iz prakse, opazujemo kako delujejo večji konkurenti, poskušamo pridobiti čim več znanja z novimi projekti in preko poznanstev in vez.

Kakšna je povezava med trženjem storitev in izvajanjem teh storitev?

Nimamo načrtno povezave med trženjem in izvajanjem storitve, to se dogaja bolj »po občutku« in pri tem sodelujejo vsi člani društva, predvsem pa vsi aktivni člani, ki

izvajajo storitev. Pomemben je odnos do stranke, na smučišču, na licu mesta. Zato stremimo k temu, da imamo kar najboljše izobražene kadre.

Kakšni so cilji komuniciranja društva?

Cilji komuniciranja v SD Snežak so promocija celotnega društva, naših storitev in aktivnosti ter hkrati oglaševanje pokroviteljev društva, pa tudi promocijo posameznih storitev in programov (sejmov, smučarskih tečajev, tekem itd.).

S kom komunicirate in na kakšen način? Kako v društvu opredeljujete odnose z javnostmi?

Nimamo posebnega človeka, ki bi se s tem ukvarjal, komuniciranje navadno načrtujemo znotraj izvršnega odbora na sestankih, še pogosteje pa se o tem odločajo posamezniki odgovorni za posamezne projekte. Komuniciramo s svojimi člani na sestankih in preko internetne strani, z ostalimi pa komuniciramo na druge načine. Eden izmed pomembnejših je internetna stran, ki je pomemben vir informacij o programih in storitvah, ki jih društvo nudi. Za posamezne projekte izdajamo tudi brošure. Na smučišču izdelujejo tudi videomaterial in fotografije, ki služijo za notranjo uporabo v društvu. Predstavimo jih tudi potencialnim pokroviteljem, ali pa ga posredujejo medijem.

Kaj pa organizacija dogodkov, načrtovanje in komuniciranje ob samem dogodku?

Poskrbimo za učinkovito organizacijo dogodka (tekme, sejma). Poskrbimo predvsem za udeležence, mediji pa navadno pridejo sami. Ne namenjamo posebne pozornosti medijem ali posebni organizaciji za medije.

Pokrovitelje ste že našeli. Kakšne ugodnosti jim nudite?

Imamo kar nekaj pokroviteljev, ki jih oglašujejo na različne načine. Nudimo jim oglaševanje na oblačilih in modnih dodatkih članov in tečajnikov (brezrokavniki za tečajnike), površine na prireditvah (tekmah, smučarskem sejmu) in oglaševanje na oglaševalskih tiskovinah, kot so plakati, ceniki, ... Društvo ima občasno tudi druge pokrovitelje, ki sodelujejo le pri določenih projektih ali prireditvah (sejem rabljene opreme). Ti oglašujejo na oglasnih površinah ob samem dogodku. Logotipi

pokroviteljev se pojavljajo tudi na internetni strani društva, izpostavljeni pa so tudi v medijih v povezavi z imenom društva.

Kako pa oglašujete?

Oglaševanje v SD Snežak:

- *plakati po vrtcih in OŠ;*
- *internetna stran;*
- *letaki, plakati, brošure na območju Celja in okolice (predvsem za sejem rabljene in nove smučarske opreme in ostale prireditve);*
- *oglasil na lokalnem radiu in televiziji (predvsem za posebne projekte: sejem in tečaje);*
- *jumbo plakati (le nekaj plakatov lokalno v Celju in okolici, predvsem za večje projekte, recimo Snežakove šole smučanja);*
- *smučarski kompleti, brezrokavniki, pokrivala za tečajnike (enoten in prepoznaven videz tako učiteljev kot tudi tečajnikov);*
- *promocijski materiali kot so majice, kape, značke;*
- *cilj (postavljeni na vsaki smučarski tekmi pa tudi na ostalih prireditvah);*
- *beach flagi (postavljeni na vsaki prireditvi);*
- *“od ust do ust” (smatrajo kot najpomembnejše).*

Imate tudi internetno stran?

Imamo internetno stran na naslovu <http://www.snezak-celje.com>, nastala je leta 2004. Internetno stran ažuriramo najmanj enkrat tedensko, ob pomembnih dogodkih tudi večkrat oziroma dnevno. V času sejma nove in rabljene smučarske opreme lahko kupci in prodajalci na internetni strani preverijo ponudbo opreme in ali je bila njihova rabljena oprema že prodana. V času sejma se internetna stran ažurira vsaki dve uri.

V društvu imamo kar nekaj članov, ki se poklicno ukvarjajo z računalništvom in informatiko, zato imamo zelo kvalitetno internetno stran!