

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Črnologar

**Pomen podatkovnih baz v športnem trženju na primeru HDD
Telemach Olimpija**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Črnologar

Mentor: red. prof. dr. Marko Borut Lah

**Pomen podatkovnih baz v športnem trženju na primeru HDD
Telemach Olimpija**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

Pomen podatkovnih baz v športnem trženju na primeru HDD Telemach Olimpija

Upravljanje odnosov s porabniki in trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, sta v svetu športa dokaj nova pojma in nova načina, s katerima športne organizacije dosegajo svoje trženjske cilje. V diplomski nalogi sem predstavila pomen podatkovnih baz za strateško športno-trženjsko načrtovanje in predvsem za upravljanje odnosov s športnimi porabniki ter za športno trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih. Kljub različnim definicijam upravljanja odnosov s porabniki in trženja, ki temelji na bazi podatkov, se vsi avtorji strinjajo, da morata biti ta dva koncepta popolnoma integrirana v poslovanje športne organizacije, ki je svoje zaposlene poučila o delovanju sistema podatkovnih baz. Dodajajo tudi, da morajo biti podatkovne baze sveže, urejene, uporabne in centralizirane, da bi generirale podatke o športnih porabnikih. Taki podatki so ključnega pomena tako za strateško športno-trženjsko načrtovanje in ne samo za upravljanje odnosov s športnimi porabniki kot za trženje, ki temelji na bazi podatkov o športnih porabnikih. Napisano sem podkrepila s primerom HDD Telemach Olimpija, ki podatkovnih baz nima vzpostavljenih, vendar se zaveda njihovega pomena za dobičkonosno delovanje v prihodnosti.

Ključne besede: športno trženje, podatkovna baza, strateško športno-trženjsko načrtovanje, upravljanje odnosov s porabniki, trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih

Meaning of databases in sport marketing, case study of HDD Telemach Olimpija

Customer relationship management (CRM) and database marketing (DBM) are relatively new to the sport industry. CRM and DBM are rather new marketing concepts for achieving marketing goals of sport organizations. In my bachelor thesis I represented the meaning of databases for strategic sport-marketing planning and especially for CRM and DBM in sport. Despite different definitions of CRM and DBM all authors agree that CRM system and DBM system have to be fully integrated in sport organization's business areas. Sport organizations also have to educate their workers about the use of CRM and DBM system. Databases have to be fresh, useful, manageable and centralized to generate accurate information about sport consumers. Such information is crucial not only for strategic sport-marketing planning, but also for CRM and DBM in sport. The case study on hockey club HDD Telemach Olimpija, which has not yet established their database marketing system, showed they are aware that such system is crucial for the club to operate with profit in the future.

Key words: sport marketing, database, strategic sport-marketing planning, customer relationship management, database marketing

KAZALO

1	UVOD	6
2	ŠPORT	8
2.1	OPREDELITEV POJMA <i>ŠPORT</i>	8
2.2	ORGANIZACIJA IN ŠPORTNA ORGANIZACIJA TER ŠPORTNI MENEDŽMENT	8
3	ŠPORTNO TRŽENJE	11
3.1	OPREDELITEV POJMA <i>TRŽENJE</i>	11
3.2	OPREDELITEV POJMA <i>ŠPORTNO TRŽENJE</i>	12
3.3	ŠPORTNI IZDELEK	15
3.3.1	<i>Edinstvene lastnosti športa</i>	16
3.4	ŠPORTNI TRG	18
3.5	ŠPORTNI PORABNIKI	19
3.6	5P.....	20
3.6.1	<i>Izdelek</i>	20
3.6.2	<i>Cena</i>	21
3.6.3	<i>Tržno komuniciranje</i>	22
3.6.4	<i>Tržne poti</i>	22
3.6.5	<i>Odnosi z javnostmi</i>	23
4	STRATEŠKO NAČRTOVANJE	25
4.1	OPREDELITEV POJMA <i>STRATEŠKO NAČRTOVANJE</i>	25
4.2	OPREDELITEV POJMA <i>STRATEŠKO NAČRTOVANJE V ŠPORTU</i>	27
5	TRŽENJE S Poudarkom na Odnosih in UPRAVLJANJE Odnosov s PORABNIKI	29
5.1	OPREDELITEV POJMA <i>TRŽENJE S Poudarkom na Odnosih</i>	29
5.2	DEFINIRANJE POJMA <i>UPRAVLJANJE Odnosov s Porabniki</i>	30
5.3	OPREDELITEV POJMA <i>UPRAVLJANJE Odnosov s Porabniki</i>	32
5.4	OPREDELITEV POJMA <i>UPRAVLJANJE Odnosov s Porabniki v Športu</i>	33
6	TRŽENJE, KI TEMELJI NA BAZI PODATKOV O PORABNIKIH	35
6.1	OPREDELITEV POJMA <i>TRŽENJE, KI TEMELJI NA BAZI PODATKOV O PORABNIKIH</i>	35
6.2	OPREDELITEV POJMA <i>TRŽENJE, KI TEMELJI NA BAZI PODATKOV O PORABNIKIH V ŠPORTU</i>	37
6.3	POVEZAVA MED UPRAVLJANJEM Odnosov s Porabniki in TRŽENJEM, KI TEMELJI NA BAZI PODATKOV O PORABNIKIH V ŠPORTU IN NJUN POMEN	39
7	HDD TELEMACH OLIMPIJA	42

7.1	PREDSTAVITEV HDD TELEMACH OLIMPIJA	42
7.2	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN ŠPORTNO TRŽENJE	43
8	SKLEP	48
9	LITERATURA	51
	PRILOGA	54
	PRILOGA A: Transkript intervjuja s predsednikom HDD Telemach Olimpije (Marko Popovič)	

KAZALO SLIK

SLIKA 2.1	DEJAVNIKI KOORDINACIJE ŠPORTNEGA MENEDŽMENTA.....	10
SLIKA 3.1	SHEMA POJMA <i>ŠPORTNO TRŽENJE</i>	12
SLIKA 3.2	SKUPEK ZNAČILNOSTI ŠPORTNEGA IZDELKA	15
SLIKA 5.1	KONTINUUM CRM	30

KAZALO TABEL

TABELA 3.1	EDINSTVENE ŠPORTNE KARAKTERISTIKE.....	18
------------	--	----

1 UVOD

Šport, ki je od nekdaj sestavni del človekovega življenja, se je razvil iz osnovne človeške potrebe po gibanju in druženju. Prispeval je k izboljšanju fizičnih in psihičnih sposobnosti človeka, danes pa nam, v hitrem ritmu življenja, predstavlja predvsem sredstvo za zmanjševanje stresa ter ohranjanje ravnovesja telesa in duha. Poleg slednjega pa šport predstavlja sredstvo za povezovanje svetovnega prebivalstva, saj smo vsakodnevno priča povezovanju ljudi ob navijanju za najljubšo ekipo ali posameznika. Lahko bi rekli, da imajo slovenski vrhunski športniki (Anže Kopitar, Tina Maze, Peter Prevc, Goran Dragić in ostali) največ zaslug za širjenje prepoznavnosti Slovenije ter medsebojno povezovanje njenih prebivalcev.

Zaradi procesa globalizacije je šport presegel svoje prvotne okvirje in postal pomemben dejavnik družbenega življenja. Vrhunski ali rekreativni šport in spremljanje raznovrstnih tekem, bodisi v živo bodisi po televiziji, medmrežju ali radiu, veliko posameznikom, tudi meni, predstavlja pomemben del družabnega življenja. Ravno ogledi tekem ljubljanskih športnih ekip, HDD Telemach Olimpija, KK Union Olimpija in NK Olimpija, so mi predstavljali vir navdiha pri iskanju teme za diplomsko delo. Pri vseh treh klubih, kot tudi pri številnih ostalih, lahko zaznamo slabo organiziranost športnih prireditev in posledično nizek obisk, ki proizvede finančne probleme, ti pa vodstvene težave, spore med igralci in vodstvom, posledično odhajanje igralcev v tujino in mnoge druge neprijetnosti. Vsemu naštetemu bi se lahko izognili z uspešnim, dobičkonosnim športnim trženjem, v nasprotnem primeru pa se športna organizacija zaradi finančnih nezmožnosti vsako sezono sooča z istimi problemi, kot so: pomanjkanje denarja za nakup dobrih tujih igralcev, slaba igra, izpadi športnih ekip iz prestižnih lig itd.

Ker pa ne spremljam le slovenskega športa, temveč tudi tuje športne lige, predvsem ameriške, kot so NBA (ang. National Basketball League), NFL (ang. National Football League) in NHL (ang. National Hockey League), sem se odločila, da bom odkrila razloge za njihove uspehe. Že ob hitrem pregledu primerov dobre prakse je jasno, da je njihovo športno trženje veliko naprednejše ter v končni fazi tudi bolj strukturirano in organizirano, poleg tega pa v ospredje celotnega procesa umeščajo

športnega porabnika. Ob tem se mi je porodilo raziskovalno vprašanje, kaj je gonilo uspešnega športnega trženja in kateri trženjski koncepti so dokazano najuspešnejši.

Predpostavljam, da gonilo uspešnega športnega trženja predstavljajo podatkovne baze, ki vsebujejo vse ključne informacije o porabniku in njegovi interakciji s športno organizacijo. Izpostavljena sta tudi pojma upravljanje odnosov s porabniki in trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih.

Skozi diplomsko delo bom predstavila pojem športa in opisala njegovo organiziranost. Opredelila bom tudi pojem športnega trženja in predstavila športni trženjski splet 5P, prav tako bom opredelila strateško tržno načrtovanje in njegov proces. Največ pozornosti bom posvetila upravljanju odnosov s porabniki in trženju, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, ju definirala, izpostavila njune prednosti in slabosti ter prikazala njun pomen za športno industrijo. Navedeni teoretični del bom podkrepila s praktičnim delom, v katerem se bom osredotočila na delovanje HDD Telemach Olimpija.

V nadaljevanju bom potrdila ali ovrgla naslednje tri hipoteze:

H1: Zaradi spremenjenih poslovnih razmer se mora HDD Telemach Olimpija osredotočiti na vzpostavljanje dolgoročnih in poglobljenih odnosov s športnimi porabniki, kar ji omogočata upravljanje odnosov s porabniki in trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih.

H2: Urejene, centralizirane in integrirane baze podatkov, ki jih neprestano dopolnjujejo, so ključne za uspešno športno trženje HDD Telemach Olimpija, saj ji omogočajo celovito poznavanje športnega porabnika.

H3: HDD Telemach Olimpija nima vzpostavljenih podatkovnih baz o športnih porabnikih.

2 ŠPORT

2.1 Opredelitev pojma *šport*

“Šport predstavlja vse oblike fizične aktivnosti, preko katerih si, skozi naključno ali organizirano participacijo, prizadevamo za izboljšanje fizične in psihične kondicije, hkrati pa tvorimo družbena razmerja ali pridobivamo merljive tekmovalne rezultate na vseh nivojih“ (Svet Evropske unije 2001).

Šugman in drugi (1999, 7) opredelijo šport kot sestavino kulture in družbe, ki je namenjena zadovoljevanju človeških potreb, želja in interesov. Šport je v svojem jedru družbeni oziroma kulturni pojav in kot tak je v domeni človeka, njegovega dožemanja, 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).

Chelladurai (2001, 16) opredeli šport kot tekmovalno fizično aktivnost, ki zahteva spretnosti in naprežanje, določeno z institucionalnimi pravili.

2.2 Organizacija in športna organizacija ter športni menedžment

“Organizacija je skupina ljudi, ki delajo skupaj z namenom doseganja skupnih ciljev. Organizacije obstajajo zato, da dosegajo cilje, ki jih posamezniki ne bi mogli doseči sami“ (Covell in drugi 2007, 4).

Covell in drugi (2007, 4) navedejo tradicionalno definicijo menedžmenta, torej kot koordinacijo človeških, materialnih, tehnoloških in finančnih virov, potrebnih za doseganje ciljev organizacije. Menedžment zbira vire – ljudi, denar, opremo, nujne za večjo produktivnost dela in delavcev ter jih usmerja pri delu in njegovem smislu.

Delo menedžerja Fayol (1949, 97) razdeli na pet funkcij ali področij: načrtovanje, organiziranje, vodenje, koordinacijo in kontrolo, ki so ključni za zagotavljanje menedžerskega uspeha.

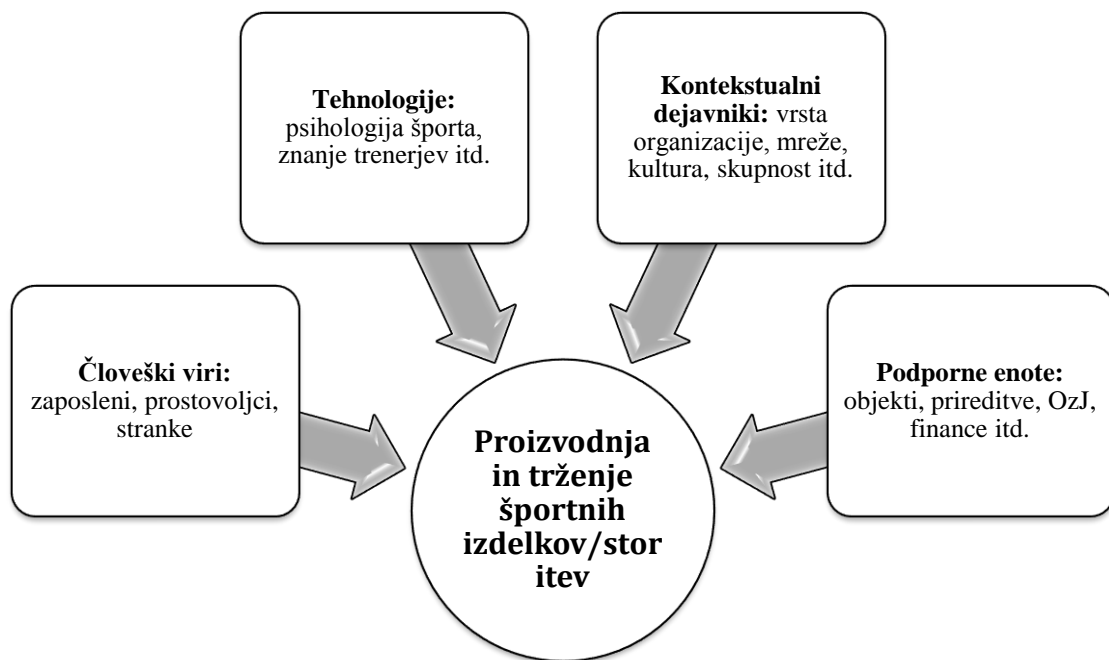
Funkcijo športnega menedžmenta NASSM (North American Society for Sport Management) opredeli kot teoritizacijo in konkretizacijo aspektov teorije športnega menedžmenta v delu, ki se na kakršenkoli način dotika ali je povezana s športom, rekreacijo in plesom ter kot aktivnost, ki jo izvajajo vsi segmenti družbe.

Športni menedžment je odgovoren za izvedbo. Športni menedžerji so vedno odgovorni za realizacijo organizacijskih ciljev, čeprav se lahko ti od organizacije do organizacije razlikujejo glede na svoje usmeritve (vrsto športa, vrsto ponudbe itd.) (Covell in drugi 2007, 5).

Športne organizacije obstajajo zato, da izvedejo naloge, ki so lahko izpeljane le preko skupnega truda, športni menedžment pa je, kot smo že poudarili, odgovoren za izvedbo in uspeh teh organizacij (Covell in drugi 2007, 5).

Športni menedžment skrbi za koordinacijo materialnih in človeških virov (strank, plačnih delavcev in prostovoljcev); tehnologij (objektov, opreme, procesov, enot znanja, ki predstavljajo osnovo za proces proizvodnje); podpornih enot, ki se ukvarjajo z organizacijo (objekti, prireditvami, pravnimi zadevami itd.), in kontekstualnimi dejavniki, kot so vrsta organizacije, interne organizacijske mreže, zakonske omejitve in pričakovanja skupnosti) (Chealladurai 2001, 23).

Slika 2.1 Dejavniki koordinacije športnega menedžmenta



Vir: Chelladurai (2001, 21).

3 ŠPORTNO TRŽENJE

3.1 Opredelitev pojma *trženje*

“Trženje je aktivnost, niz institucij in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, posredovanje in izmenjavo ponudb, ki imajo vrednost za porabnike, kupce, partnerje in skupnost na splošno“ (AMA 2013).

Trženje naj bi se, po mnenju Kotlerja (2011/2012), pojavilo skupaj s prvimi ljudmi. Kot najstarejši (splošno znan) primer trženja navede zgodbo o Adamu in Evi iz Svetega pisma. Prvi tržnik naj ne bi bila Eva, ki je Adama prepričala, naj zagriže v jabolko, temveč kača, ki je Evo prepričala, naj jabolko strži Adamu.

Trženje se je kot predmet poučevanja pojavilo v Združenih državah Amerike v prvi polovici 20. stoletja, kjer so ekonomisti, po mnenju Kotlerja (2011/2012), zanemarjali njegov pravi pomen. Poučevali so ga namreč na tečajih o distribuciji ter ga povezovali z vele- in maloprodajo, ki pa še zdaleč ne obsegata celotnega področja trženjskih aktivnosti. Zgodnji tržniki so zapolnili nastalo vrzel, a kljub vsemu ekonomija velja za materinsko vedo trženja. Verjetno zato pojem *trženje* velikokrat zamenjujejo s pojmom *prodaja*, ki predstavlja le en majhen del trženjskih aktivnosti. Večina trženja ostane skrita zunanjim opazovalcem (tj. posameznikom, ki niso zaposleni v trženju).

Konečnik Ruzzier (2011, 3) primerja pojem *trženje* z ledeno goro, s katero razloži globino trženja in dodaja, da trženje ni le tisto, kar predstavlja njen vrh in je vidno nad gladino morja (to največkrat enačimo z oglaševanjem in prodajo), temveč predstavlja celotno ledeno goro, katere večina se skriva pod morsko gladino.

Trženje je znanost in hkrati umetnost raziskovanja, ustvarjanja in posredovanja vrednosti z namenom dobičkonosnega zadovoljevanja potreb trga. Trženje prepozna neizpolnjene potrebe in želje. Prav tako definira, izmeri in kvantificira velikost identificiranega trga in njegov dobičkonosni potencial. Natančno določi, kateri segment podjetja je, s promocijo ustreznih storitev in izdelkov, najbolj sposoben zadovoljiti potrebe in želje (Kotler 2011/2012).

3.2 Opredelitev pojma *športno trženje*

Ob pregledu literature in primerov dobrih praks nam postane jasno, da ne obstaja enotna, splošno priznana definicija športnega trženja. Njegov koncept ima “dvoimen pomen tako za praktike kot teoretike“ (Fullerton in Merz 2008, 90). Nekateri praktiki in akademiki imajo zelo ozek pogled na, drugače široko, disciplino športnega trženja, kot bo razvidno v nadaljevanju. Omenjenim primarno nalogo športnega trženja “predstavljata prodajanje vstopnic in večanje števila gledalcev na organiziranih športnih prireditvah“ (Sports Marketing Surveys v Fullerton in Merz 2008, 90). Fullerton in Merz (2008, 90), ki tako ozke definicije ne priznavata, pravita, da so z navedeno definicijo izenačili športne izdelke z vstopnicami za športne prireditve, ki omogočajo njihov ogled.

Izraz športno trženje je bil prvič uporabljen leta 1979 v reviji Advertising Age za opis “aktivnosti tržnikov potrošniških ter industrijskih izdelkov in storitev, ki so šport vedno pogosteje uporabljali za promocijo omenjenih izdelkov in storitev“ (Mullin in drugi 2014, 13).

Mullin in drugi (2014), Fullerton in Merz (2008), Hoyer in drugi (2012) ter Gray (2001) priznavajo dve večji veji športnega trženja: trženje športa (ang. marketing of sport) in trženje skozi šport (ang. marketing through sport), vendar se njihove podrobnejše definicije obeh vej športnega trženja med seboj razlikujejo.

Slika 3.1 Shema pojma *športno trženje*



Vir: pripravljeno po Mullin in drugi (2014), Fullerton in Merz (2008), Hoye in drugi (2012) ter Gray (2001).

“Športno trženje sestavljajo vse aktivnosti, ki so namenjene zadovoljevanju potreb in želja športnih porabnikov skozi proces menjave. Športno trženje je razvilo dve večji veji: trženje športnih izdelkov in storitev neposredno k športnem porabniku ter trženje ostalih potrošniških in industrijskih izdelkov in storitev preko partnerskih sodelovanj ter promocij s športnimi atributi“ (Mullin in drugi 2014, 13).

Gray (2001, 301) športno trženje definira kot anticipacijo, menedžment ter zadovoljevanje potreb in želja športnih porabnikov skozi aplikacijo trženjskih pravil in navad. Dodaja, da športni tržniki sprejemajo odločitve skozi prizmo potrošnika, če je slednji posameznik ali organizacija. Navedena definicija naj bi “predvidoma vključevala obe veji športnega trženja“ (Fullerton in Merz 2008, 91), trženje športa in trženje skozi šport. “Nekatere organizacije tržijo športne izdelke k ciljnemu trgu, druge pa tržijo nešportne izdelke tržnim segmentom, ki so v športne entitete vložili lasten trud oziroma materialno investicijo, kot npr. atleti, trenerji in ekipe“ (Merz in Fullerton 2005 v Fullerton in Merz 2008, 91). Fullerton in Merz (2008) prav tako podvomita v razumljivost prej navedene definicije športnega trženja, oblikovane s strani Mullina in drugih. Pravita, da bi lahko bralci podvomili v koncept športnih promocij, saj ni jasno določeno, katere trženjske aktivnosti spadajo v to skupino.

Športno trženje (Hoye in drugi 2012, 9) definirajo kot aplikacijo trženjskih konceptov na trženje športnih izdelkov in storitev ter kot trženje nešportnih izdelkov preko navezovanja na šport. “Tako kot druge oblike trženja športno trženje stremi k zadovoljevanju potreb in želja porabnikov, kar dosega preko zagotavljanja športnih storitev in izdelkov, povezanih s športom“ (Hoye in drugi 2012, 9). Poudarjajo pa še, da ne smemo pozabiti, da ima športno trženje, v nasprotju s tradicionalnimi trženjskimi pristopi, sposobnost spodbujanja porabe nešportnih izdelkov in storitev preko asociacij, ki jih vzpostavlja.

Gray (2001) poudari, da ima športno trženje edinstvene karakteristike in dejavnike, ki jih ne moremo pripisati drugim področjem izdelčnega marketinga. “Neoprijemljivost, subjektivnost, nestalnost, nepredvidljivost, minljivost, čustvena navezanost,

identifikacija, socialna facilitacija¹, javna potrošnja in odsotnost zmožnosti nadzora jedra izdelka so faktorji, ki predstavljajo niz izzivov za športnega tržnika“ (Gray 2001, 303).

“Da bi v celoti cenili in razumeli dinamiko ter različne perspektive športnega trženja, je nujno, da trženje skozi šport (ang. marketing through sport) sprejmemo kot sestavni del športne industrije“ (Fullerton in Merz 2008, 90). Po mnenju avtorjev mnogi tržniki uporabljajo športno platformo kot osnovo za pridobivanje pozornosti kupcev za izdelke, katerih večina nima skoraj nobene povezave s športom.

Lep primer trženja skozi šport je sponzoriranje olimpijskih iger s strani podjetja McDonald's, ki nima nikakršne neposredne povezave s športom samim. Začetki sodelovanja segajo v leto 1968, ko je podjetje z letalom pripeljalo hamburgerje atletom Združenih držav Amerike, ki so takrat tekmovali v Grenoblu v Franciji. Leta 1976 je McDonald's postal uradni sponzor olimpijskih iger v Montrealu, leta 1984 pa so njihove franšize zagotovile sredstva za gradnjo olimpijskega plavalnega stadiona v Los Angelesu. Leta 1998 v Naganu je podjetje McDonald's postalo globalni sponzor olimpijskih iger s sodelovanjem v programu TOP (The Olympic Partner). Sodelovanje se je nadaljevalo tudi na olimpijskih igrah leta 2012 v Londonu (povzeto po McDonald's 2011).

Pojmu športnega trženja, s katerim opisujemo aktivnosti podjetij, ki šport vse pogosteje uporabljajo kot tržnokomunikacijsko orodje, največkrat pravimo trženje skozi šport. Slednje po mnenju Grayeve (2001, 301) pomeni, da podjetja preko promocije in sponzorstev uporabljajo šport za trženje potrošniških in industrijskih izdelkov.

¹ O socialni facilitaciji govorimo, kadar človek ob prisotnosti drugih postane dejavnejši, učinkovitejši.

3.3 Športni izdelek

Gray (2001, 315) definira izdelek kot vsako stvar, ki jo lahko ponudimo naprodaj ali za menjavo z namenom zadovoljevanja potreb porabnikov, storitev pa kot aktivnost ali ugodnost, ki jo lahko ponudimo naprodaj ali za menjavo porabnikom. Mullin in drugi (2014, 19) definirajo izdelek kot kakršenkoli skupek ali kombinacijo lastnosti, procesov in zmožnosti (izdelki, storitve ali ideje), za katero kupec pričakuje, da bo zadovoljila njegove potrebe.

“V najširšem pomenu je športni izdelek nekaj, kar je zasnovano za zadovoljitev potreb in prinašanje ugodnosti športnega potrošnika ali gledalca športnih prireditev“ (Gray 2001, 315). Mullin in drugi (2014, 19) prej omenjeni definiciji izdelka dodajo naslednje elemente, da bi definirali športni izdelek:

- igrivo tekmovanje, tipično v obliki različnih iger;
- razlikovanje oziroma ločitev od običajnega vsakdana;
- regulacija preko posebno zasnovanih pravil;
- fizične spretnosti (zmožnosti) in fizičen trening;
- posebna infrastruktura in oprema.

Slika 3.2 Skupek značilnosti športnega izdelka



Vir: Mullin in drugi (2007, 17).

3.3.1 Edinstvene lastnosti športa

Gray (2001), Milne in McDonald (1999) ter Mullin in drugi (2014) športu priznavajo edinstvene lastnosti, zaradi katerih se športno trženje razlikuje od drugih trženjskih praks, saj porabniki športnih izdelkov predstavljajo enega najbolj raznolikih potrošniških trgov. Slednji vključuje tako profesionalne športnike kot gledalce športnih prireditev, ki jih spremljajo v živo oziroma po televiziji ali radiu.

V nadaljevanju bomo navedli edinstvene lastnosti športa, in sicer bomo uporabili teorijo Mullina in drugih (2014) ter jo dopolnili s teorijo Grayeve (2001), saj se po našem mnenju, kljub manjšim razlikam v sami razdelitvi edinstvenih lastnosti športa, med seboj dopolnjujeta.

a) Neoprijemljivost, minljivost, trenutnost, subjektivnost

“Porabnik od udeležbe na športni prireditvi ne odnese nič drugega kot vtise in spomine, katerih razsežnosti so ogromne“ (Gray 2001, 301). “Tudi oprijemljivi elementi športa (npr. športna oprema) imajo zelo majhen pomen zunaj tekme ali dogodka. Le redki izdelki dopuščajo tako široko interpretacijsko polje svojim porabnikom. Šport ima za vsakega posameznika drugačen pomen in ravno zaradi prevladujočega elementa subjektivnosti tržniki zelo težko zagotovijo visok nivo zadovoljstva porabnikov“ (Mullin in drugi 2014, 20).

b) Visoka osebna in čustvena navezanost

“Identifikacija oboževalcev z igralci ali celotnimi ekipami je presegla svojo nomenklaturu². Visoka stopnja identifikacije je povezana s prepričanjem, da bi lahko porabnik počel isto kot profesionalni igralec, če bi le kdaj dobil možnost“ (Mullin in drugi 2014, 20).

² Nomenklatura predstavlja sistematično urejen skupek imen, nazivov za predmete.

c) Istočasna proizvodnja in poraba

“Šport je minljiv izdelek, za katerega ni možno proizvesti zalog“ (Mullin in drugi 2014, 20). Tako navedeni avtorji kot Grayeva (2001, 301) pravijo, da morajo biti vse športne prireditve razprodane v predprodaji, če si želi organizacija zagotoviti vsaj minimalen prihodek, saj noben tržnik ne more prodati vstopnice za včerajšnjo tekmo.

d) Socialna facilitacija

“Šport se običajno odvija v javnem okolju. Lahko rečemo, da je uživanje v športu, igralca ali oboževalca, v funkciji interakcije z drugimi osebami. Le z redkimi športi, kot je npr. tek, se lahko posameznik ukvarja sam. Zaradi slednjega morajo tržniki prepoznati in upoštevati centralno vlogo socialne facilitacije“ (Mullin in drugi 2014, 20–21).

e) Nestalnost in nepredvidljivost

Gray (2001, 301) ter Mullin in drugi (2014, 21) izpostavljajo, da prepričanje, da lahko na dan športne prireditve zmaga katerikoli posameznik ali ekipa, ne glede na prejšnji rezultat, sodi med večje privlačnosti športa tako za gledalce kot za udeležence. Na izid igre oziroma tekmovanja vplivajo mnogi dejavniki, kot so: poškodbe ali menjave igralcev, trenutna miselnost, motivacija, okoljski pogoji itd.

f) Tržnik nima vpliva na jedro izdelka

“Večina športnih tržnikov ima zelo majhen vpliv na jedro njihovega izdelka – na igro samo. Čeprav trženje vpliva na nekatere odločitve v zvezi z jedrom izdelka, je večina teh odločitev sprejeta s strani trenerjev, generalnih menedžerjev ali administratorjev“ (Mullin in drugi 2014, 21).

Tabela 3.1 Edinstvene športne karakteristike

Trg	Športne organizacije tekmujejo in sodelujejo istočasno Športniki porabniki imajo sami sebe za strokovnjake Obsežno nihanje povpraševanja porabnikov (sezonske, tedenske in dnevne razlike v povpraševanju)
Izdelek	Neoprijemljiv Subjektiven Proizveden in porabljen na istem mestu Nestalen Minljiv / ni zalog (predprodaja nujna) Javna poraba; vpliv socialne facilitacije Tržnik nima vpliva na jedro izdelka
Cena	Težko postavimo ceno s pomočjo tradicionalnih metod Majhen odstotek celotnega denarja porabnikov dobijo športne organizacije Več denarja se pridobi preko "podaljškov" izdelka, TV itd. (posredni prihodki) Nedavno sprejeta zahteva po profitnem delovanju športnih organizacij
Promocija	Ogromna medijska izpostavljenost Podjetja želijo biti asociirana s športom
Prostor/Distribucija	Proizveden in porabljen na istem mestu Vzdušje prispeva k užitku porabnika Tržniki bi morali vanj usmeriti svoje delovanje TV in mediji; vstopnice

Vir: Gray (2001, 303).

3.4 Športni trg

Trg z vidika tržnika, po Konečnik Ruzzier (2011, 6), sestavljajo vsi potencialni porabniki (povpraševalci), ki imajo skupno potrebo oziroma željo in hkrati denar ter so pripravljeni menjavo izpeljati.

Mullin in drugi (2014, 21) kot posebne značilnosti športnega trga navedejo naslednje trditve:

- Mnoge športne organizacije istočasno sodelujejo in tekmujejo.
- Zaradi pomembnosti izdelka v očeh športnih porabnikov in njihove močne čustvene identifikacije mnogi športni porabniki sami sebe obravnavajo kot športne strokovnjake.
- Povpraševanje se nagiba k obsežnim nihanjem.
- Šport ima skoraj univerzalno privlačnost, hkrati pa preveva vse elemente našega življenja.

V preteklosti so avtorji Mullin in drugi (2007, 20) k tem značilnostim prištevali še vpliv hrane in pijače, spolnosti, religije ter politike na športni trg.

3.5 Športni porabniki

Kotler (2004, 11) opredeli tržnika kot nekoga, ki poskuša doseči odziv (pozornost, nakup vstopnice itd.) pri drugi stranki, ki se imenuje morebitni kupec, v našem primeru športni porabnik.

“Športne izdelke in storitve lahko razdelimo na tri večje razrede: storitve za udeležence, storitve za gledalce in storitve za sponzorje“ (Chelladurai 2001, 16). Iz slednjega lahko sklepamo, da so trije večji razredi športnih porabnikov **udeleženci, gledalci in sponzorji**.

Sodobna tehnologija nam omogoča raznovrstno spremljanje športnih prireditev, saj jih lahko spremljamo v živo ali po televiziji, radiu, internetu, preko mobilnih aplikacij itd. Shank (2009, 11) gledalce športnih prireditev razdeli na posameznike in organizacije, ki jih spremljajo v živo ali preko mreže medijskih prenosov.

Shank (2009, 14) pravi, da so športni udeleženci vedno aktivnejši. Deli jih na udeležence, ki sodelujejo v organiziranih športih (amaterji in profesionalci), in na udeležence, ki sodelujejo v neorganiziranih športih. Udeleženci organiziranih športov so nadzorovani s strani zunanje avtoritete, tj. lige, športnih združenj, društev ali klubov, udeleženci neorganiziranih športov pa nimajo nikakršnega nadzora.

Sponzorji po mnenju Shanka (2009, 15) predstavljajo pomemben del športnih potrošnikov, saj se vedno več organizacij odloča za sponzoriranje športa oziroma športnih prireditev. V športnem sponzorstvu porabnik v zameno za denar ali izdelek pridobi pravico za asociacijo svojega imena ali izdelka z določeno športno prireditvijo.

Smith (2008, 34) v nasprotju s Shankom (2009) športne porabnike razdeli v štiri skupine: porabnike športnih dobrin, porabnike športnih storitev, športne udeležence in prostovoljce ter športne podpornike, gledalce in oboževalce. Avtor hkrati poudari razliko med športnimi porabniki in deležniki. Porabnika opredeli kot posameznika ali skupino, ki v zameno za uporabo športa ali športnega izdelka oziroma storitve ponudi neposredno ali posredno plačilo. Deležnika pa opredeli kot posameznika ali skupino, ki ga zanima športni izdelek ali storitev z namenom ustvarjanja profita.

3.6 5P

Kotler (2004, 15) pravi, da je naloga tržnika oblikovanje programa ali načrta trženja za dosego zelenega cilja ali ciljev podjetja. Dodaja, da je program trženja sestavljen iz številnih odločitev o tem, kakšen splet trženjskih orodij uporabiti. "Trženjski splet je skupek trženjskih elementov, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnem trgu" (Borden v Kotler 2004,15).

McCarthy (1996 v Kotler 2004, 16) trženjska orodja razvrsti v štiri široke skupine, ki jih poimenuje štiri "P" trženja: izdelek, cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje (ang. product, price, place and promotion).

V diplomskem delu bomo uporabili in v nadaljevanju opisali trženjski splet Mullina in drugih (2007, 44), ki osnovnemu trženjskemu spletu 4P dodajo še odnose z javnostmi (ang. public relations).

3.6.1 Izdelek

Izdelek je vsaka fizična stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu v menjavo – uporabo ali porabo – in ki lahko zadovolji željo ali potrebo potrošnika, vendar moramo poudariti, da je to preozko razmišljanje o izdelku kot nizu fizičnih lastnosti treba dopolniti z razmišljanjem o nefizičnih elementih ter zavzeti celovit vidik in potrošniško percepcijo (Podnar in drugi 2007, 121).

Športni izdelek je kompleksen skupek oprijemljivega in neoprijemljivega, ki je prav tako nekonsistenten od porabe do porabe. Dejanska igra oziroma predstava športnikov

je le en manjši element celotnega izdelka. Kot je bilo navedeno, pa ima tržnik zelo malo nadzora nad jedrom izdelka, zato se v večji meri osredotoča na njegove podaljške (ang. product extensions).

Izkušnja športne prireditve je odvisna od štirih komponent: oblike igre, na katero vplivajo pravila in tehnike igre, igralcev, opreme in dresov ter prizorišč. Na samo prireditveno izkušnjo pa lahko vpliva še obilica dodatkov, npr. trenerji, vstopnice, VIP-lože, program, videoposnetki, glasba, spominki in maskote. Dodatek je preprosto komponenta izdelka, ki dvigne dodano vrednost (in pogosto tudi ceno) izkušnji športne prireditve. Hkrati pa lahko katerakoli komponenta izdelka – od igralca do maskote – postane njegov podaljšek, ki ima življenje in prodajo nad športno prireditvijo ali celotno sezono.

Navsezadnje lahko vsi elementi izdelka dodajo vrednost individualni ekipi, klubu, ligi ali zvezi. Slednje je tudi najvišji cilj skrbno zasnovane trženjske strategije. Igralci, oprema, prizorišča, trgovsko blago, knjige, filmi in spletne strani se lahko združijo v miselnosti porabnika kot reprezentacija določene organizacije. Celota je več kot le vsota delov (Mullin in drugi 2007, 148–151).

3.6.2 Cena

“Podjetje mora upoštevati številne vplivne dejavnike, ko se odloča, kakšno ceno bo določilo za določen izdelek. Prvič, oceniti mora povpraševanje po izdelku, drugič, preučiti mora razmerje med povpraševanjem po izdelku, stroški in dobičkom, tretjič, preveriti mora cene konkurenčnih izdelkov, in četrtič, izbrati mora metodo za oblikovanje cen ter določiti končno ceno (ceno po ceniku)” (Potočnik 2002, 229).

Tržniki morajo po Mullinu in drugih (2007, 215) prepoznati širok nabor elementov izdelka, ki vplivajo na cenovno strategijo. V svetu športa omenjeni zajemajo naslednje:

- trdne ali mehke dobrine (opremo ali obleko),
- vstopnice,
- članstvo,
- koncesijo (hrano, novitete),

- informacije (revije, naročnine),
- dostop do korporacijskih entitet (prostor, znaki, oglasov) in
- podobo.

Avtorji dodajajo, da so ti elementi ocenjeni glede na širok nabor spremenljivk, kot so lokacija (sedeža ali parkirišča), čas oziroma rezultat (igralca), kakovost in količina. Cena je kritičen element v trženjskem spletu zaradi razlogov, kot so: spremenljivost, učinkovitost v elastičnem okolju in vidnost. Navsezadnje pa nanjo vpliva tudi porabnik.

Smith (2008, 129) pravi, da na ceno največkrat pomislimo v finančnem smislu, vendar lahko ta vključuje tudi ostale stvari, ki se jim mora porabnik odreči, da dobi izdelek, kot so čas in socialni stroški.

3.6.3 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje oziroma promocija, kot mu pravijo Mullin in drugi (2007, 237), je krovna kategorija za številne aktivnosti, kreirane za stimulacijo interesa in pozornosti porabnika ter kasnejšega nakupa. Kotler (2004, 564) kot najpogostejša orodja tržnega komuniciranja opredeli: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, osebno prodajo in neposredno trženje.

Da bi bila organizacija uspešna, mora tržno komuniciranje slediti pristopu AIDA, za katerega največ zaslug pripada Eliasu St. Elmo Lewisu, ameriškemu pionirju oglaševanja in prodaje. AIDA opisuje pogost seznam odzivov porabnika na viden oglas:

A (attention) – dvigniti zavedanje/pozornost.

I (interest) – pritegniti zanimanje.

D (desire) – vzbuditi željo.

A (action) – sprožiti akcijo (Boundless Marketing).

3.6.4 Tržne poti

“Tržne poti so skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo ali porabo. Odločitve o tržnih poteh sodijo med

najpomembnejše odločitve managementa podjetja. Izbrane poti močno vplivajo na vse druge trženjske odločitve“ (Kotler 2004, 505).

S slednjim se strinjajo tudi Mullin in drugi (2007, 342), ki pravijo, da spodaj naštetih elementi, katere tipično distribuirajo športne ekipe, zahtevajo integrirano strategijo z dolgoročno podreditvijo osnovnih sredstev organizacije. Omenjeni elementi so:

- sama športna prireditve (ki poteka v živo);
- vstopnice za športno prireditve;
- koncesija;
- medijska podoba športne prireditve;
- osebne pojavitve igralcev ali trenerjev;
- trgovsko blago in spominki.

Kot je razvidno, lokacija same športne prireditve pogojuje vse ostalo in je najbolj kritičen element izkušnje vsakega športnega porabnika, udeleženca ali gledalca (Mullin in drugi 2007, 345).

3.6.5 Odnosi z javnostmi

“Javnost je katerakoli skupina, ki se dejansko ali potencialno zanima oziroma vpliva na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje“ (Kotler 2004, 616). “Odnosi z javnostmi so strateški komunikacijski proces, ki gradi vzajemno koristna razmerja med organizacijo in njenimi javnostmi“ (PRSA 2012).

Mullin in drugi (2014, 314) odnose z javnostmi za namene športnega trženja definirajo kot “interaktivno tržnokomunikacijsko strategijo, ki ustvarja vrsto medijev, zasnovanih za posredovanje organizacijskih filozofij, namenov in ciljev prepoznani skupini javnosti, z namenom vzpostavljanja razmerij, ki temeljijo na razumevanju, zanimanju in podpori.“

Odnosi z javnostmi se v športu pogosto enačijo s publiciteto oziroma odnosi z mediji. Učinkovit program odnosov z javnostmi (odnosi z mediji in odnosi s skupnostjo) običajno ustvarja publiciteto preko novic, medijev, člankov, intervjujev in ostalih

aktivnosti. Ta publiciteta ni plačana, zato je ni možno nadzirati in lahko posledično ustvarja bodisi pozitivno bodisi negativno publiciteto.

Odnosi z mediji predstavljajo polovico odnosov z javnostmi, drugo polovico pa predstavljajo odnosi s skupnostjo. Kratkoročno gledano so odnosi z mediji prav gotovo pomembnejši. Dolgoročno pa so učinkoviti odnosi s skupnostjo enako pomembni in celo dosegajo enakovreden učinek pri prodaji, vplivajo na pozitiven odnos javnosti do organizacije ter pomagajo zgraditi dolgotrajen odnos s skupnostjo.

Kot vidimo, imajo odnosi z javnostjo dve enakovredni in dopolnjujoči si komponenti, katerima se mora podjetje posvečati, če želi v popolnosti izkoristiti potencial in učinek odnosov z javnostjo (Mullin in drugi 2007, 385–386).

4 STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Sodoben pogled na posredovanje vrednosti se zaradi množične poplave izdelkov in drugih entitet na trgu, med katerimi porabniki lahko izbirajo, močno razlikuje od tradicionalnega. V nasprotju s tradicionalnim pogledom po vodilu "izdelati – prodati" sodoben pogled na posredovanje vrednosti, ki se pričinja s strateškim in kasneje nadgradi s taktičnim trženjskim pristopom, deluje po vodilu "iskati ciljni trg – razviti izdelek/drugo entiteto – sporočiti vrednost" (Konečnik Ruzzier 2011, 29).

4.1 Opredelitev pojma *strateško načrtovanje*

"Uspešna podjetja vedo, kako se prilagoditi nenehno spreminjajočemu se trgu. Poznajo umetnost tržno usmerjenega strateškega načrtovanja, poslovodnega procesa razvijanja in ohranjanja usklajenosti med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi. Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati dejavnosti, izdelke, storitve in sporočila podjetja tako, da dosežejo ciljni dobiček in rast" (Kotler 2004, 89).

Potočnik (2002, 42) zapiše podobno definicijo ciljev strateškega načrtovanja in poudari, da s pravilnim oblikovanjem ciljev podjetje ostane uspešno, tudi če pride do problemov pri katerikoli dejavnosti ali skupini izdelkov.

Strateški trženjski načrt izpostavlja tržne cilje podjetja in predlaga strategije za doseganje teh. Primerjamo ga lahko z zemljevidom, saj podjetju pokaže, kam naj gre ter kako bo do tja prišlo. Dobro zastavljeni strateški trženjski načrti so največkrat pripravljene v obliki formalnega dokumenta z jasno in vnaprej pripravljeno zgradbo. S takim dokumentom ljudem omogočimo lažje sledenje načrtu (Westwood 2002, 5–7).

Strateško načrtovanje, po Kotlerju (2004, 90), zahteva delovanje na treh ključnih področjih, za katera mora podjetje razviti načrt za doseganje dolgoročnih ciljev:

1. upravljanje dejavnosti podjetja kot naložbenega portfelja,
2. ocenjevanje prednosti vsake dejavnosti z upoštevanjem stopnje rasti trga, položaja podjetja in njegove prilagojenosti temu trgu,

3. oblikovanje strategije.

Trženje igra kritično vlogo v procesu strateškega načrtovanja. "Načrt trženja zadeva dve ravni: strateško in taktično. Strateški načrt trženja opredeli na podlagi analize najboljših tržnih priložnosti ciljne trge in vrednost, ki jo bomo ponudili. Taktični načrt trženja podrobno opredeli trženjske taktike, vključno z značilnostmi izdelka, trženjskim komuniciranjem, merchandisingom, prodajno ceno, tržnimi potmi in storitvami" (Kotler 2004, 90).

Potočnik (2002, 42) opredeli šest stopenj v procesu strateškega trženjskega načrtovanja:

- opredelitev poslanstva podjetja,
- določitev ciljev podjetja,
- oblikovanje poslovne strategije,
- opredelitev trženjskih ciljev,
- oblikovanje trženjskih strategij,
- izdelavo trženjskega načrta.

Prve tri stopnje, ki jih opredeli vodstvo podjetja, so pomembne tako za oblikovanje trženjskih strategij kot tudi za usmeritev in načrtovanje aktivnosti vseh oddelkov v podjetju, zlasti proizvodnega in finančnega. Zadnje tri stopnje omogočajo oblikovanje in uresničitev trženjskih strategij in temeljijo na usmeritvah prvih treh stopenj (Potočnik 2002, 42–43).

Po Konečnik Ruzzier (2011, 32) mora strateško trženjsko načrtovanje vključevati: opredelitev poslanstva, strateške analize (zunanje in notranje), trženjske cilje, trženjske strategije, trženjske programe, finančne projekcije ter spremljanje in nadzor.

*Vsako podjetje mora organizirati in posredovati stalen tok informacij do tržnikov. V ta namen podjetja proučujejo informacijske potrebe managerjev ter oblikujejo trženjski informacijski sistem. **Trženjski informacijski sistem (TIS)** sestavljajo ljudje, pripomočki in postopki, s katerimi pridobivamo razvrščamo, analiziramo,*

ocenjujemo in posredujemo potrebne, pravočasne in natančne informacije tistim, ki sprejemajo trženjske odločitve (Kotler 2004, 123).

4.2 Opredelitev pojma strateško načrtovanje v športu

Strateško športno-trženjsko načrtovanje zajema, po mnenju Shilburya in drugih (2003, 20):

1. analizo zunanjega okolja, v katerem se šport odvija,
2. analizo internih zmožnosti organizacije,
3. pregled tržnih raziskav in izkoriščanje informacijskih sistemov,
4. oblikovanje poslanstva organizacije in trženjskih ciljev,
5. oblikovanje jedrnih trženjskih strategij s pomočjo trženjskega spleta in pozicioniranje,
6. oblikovanje trženjskih taktik,
7. implementacijo in operacionalizacijo načrtovanih strategij ter
8. merjenje uspeha trženjskih strategij in njihovo prilagajanje.

Mullin in drugi (2007, 31) so svoj model strateškega upravljaljskega procesa osnovali na podlagi Kotlerjevega modela MMP (ang. marketing management process) Slednjega so priredili za športno industrijo in namesto trženjskega spleta 4P uporabili trženjski splet 5P.

Kotlerjev (1999) model je sestavljen iz petih korakov (R -> STP -> MM -> I -> C).

R = Research (raziskovanje)

STP = Segmentation, targeting in positioning (segmentacija, določanje ciljnih trgov in pozicioniranje)

MM = Marketing mix – 4P (trženjski splet)

I = Implementation (implementacija)

C = Control (kontrola, ki vključuje dobivanje povratnih informacij, ocenjevanje rezultatov ter pregledovanje in izboljšanje strategij in taktik)

Model strateškega upravljaljskega procesa Mullina in drugih (2007, 31) prav tako sestavlja pet korakov:

- vizualizacija in pozicioniranje organizacije v zvezi s trgom,
- oblikovanje ciljev,
- oblikovanje trženjskega spleta in načrta,
- integriranje trženjskega načrta v širšo organizacijsko strategijo,
- kontrola in ocenjevanje vseh elementov trženjskega načrta.

Rezultat zgoraj opisanega procesa se kasneje uporabi za oblikovanje trženjskega načrta. Slednji mora biti integriran v širši strateški načrt organizacije, ki vključuje finance, upravljanje dobrin, razporeditev virov, upravljanje z osebjem itd. Prav tako strateški upravljaljski proces predstavlja "hrbtenico" trženja in hkrati poudarja medsebojno odvisnost vseh oddelkov organizacije na katerikoli točki delovanja. Ker v športni industriji ni mrtve sezone, je proces trženja vedno v teku (Mullin in drugi 2007, 31).

"Strateški športno trženjski proces je proces načrtovanja, implementiranja in nadzorovanja trženjskih naporov z namenom doseganja ciljev organizacije ter zadovoljevanja potreb porabnikov" (Shank 2009, 29).

Shank (2009, 30) doda, da je za doseganje organizacijskih in trženjskih ciljev nujno poznavanje športnih porabnikov, njihovih motivov, dojemanja in poznavanja športnih izdelkov ter načina izbire. Športni tržniki morajo poznati svoje porabnike in s tem znanjem nato oblikovati strategijo športnega trženja.

5 TRŽENJE S POUĐARKOM NA ODNOSIH IN UPRAVLJANJE ODNOSOV S PORABNIKI

Tržniki so dolgo časa menili, da je zadovoljevanje individualnih potreb porabnikov nerealistično in stroškovno neizvedljivo, zato so generalizirali potrebe in želje heterogenih trgov s pomočjo segmentacije ter jih razdelili na manjše homogene trge, katerih potrebe in želje so lažje zadovoljili (Brink in Berndt 2008, 5).

“Skupino porabnikov s podobnim skupkom želja imenujemo **tržni segment**. Proces členitve trga na posamezne tržne segmente imenujemo **segmentacija**“ (Konečnik Ruzzier 2011, 99). “Tržna vrzel je manjši, zelo homogen del tržnega segmenta“ (Potočnik 2002, 154).

V zadnjih desetletjih se je pokazalo, da koncept segmentacije trga kot osrednjega trženjskega koncepta ni več učinkovit. Trg se še vedno obravnava z demografskega, geografskega in psihografskega vidika, vendar pa v nasprotju s preteklostjo, ko so tržniki delovali na podlagi pričakovanega obnašanja porabnikov, zdaj delujejo na temelju njihovega dejanskega obnašanja. Porabniki znotraj istega segmenta lahko izrazito varčujejo na enem področju, a hkrati toliko več zapravijo na drugem, pri tem nekateri gledajo na raven storitve, drugi pa na ceno. To pomeni, da ne moremo več govoriti o tržnih segmentih, pač pa le o individualnih porabnikih. Nedvomno je potreben premik od večjih anonimnih množic k razvijanju in upravljanju odnosov z bolj ali manj znanimi, identificiranimi porabniki (Brink in Berndt 2008, 5–6).

5.1 Opredelitev pojma *trženje s poudarkom na odnosih*

Trženje s poudarkom na odnosih (ang. Relationship Marketing – RM) ni samostojna filozofija, temveč se naslanja na načela tradicionalnega trženja. Cilji trženja s poudarkom na odnosih so: prepoznavanje in vzpostavljanje, vzdrževanje in izboljševanje, ter ko je potrebno, prekinjanje odnosov s porabniki in deležniki z namenom ustvarjanja dobička in izpolnjevanja ciljev vseh udeležencev obojestranske menjave (Brink in Berndt 2008, 7).

5.2 Definiranje pojma *upravljanje odnosov s porabniki*

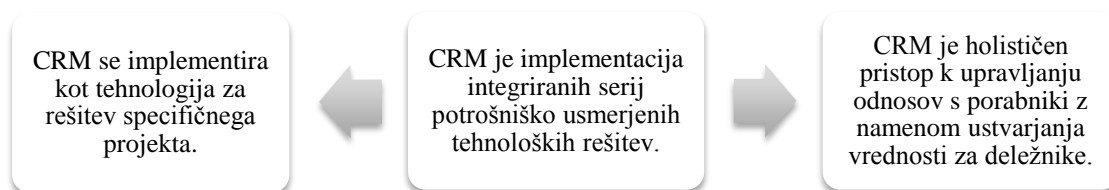
V akademskem svetu je definiranje upravljanja odnosov s porabniki (ang. Customer Relationship Marketing – CRM) problematično, saj ni enotno sprejete definicije, med obstoječimi pa obstajajo velike razlike. Obstoječe definicije upravljanja odnosov s porabniki (v nadaljevanju CRM) se razlikujejo glede na to, kako je koncept CRM apliciran oziroma kaj se od njega pričakuje.

Payne in Frow (2005, 167–168) opredelita tri perspektive obstoječih definicij CRM-ja:

- a) taktično,
- b) tehnološko in
- c) potrošniško osredotočeno perspektivo.

Na sliki 4.1 je prikazan kontinuum definicij, ki sta ga oblikovala Payne in Frow (2005, 168): od taktičnih, tehnoloških definicij (CRM je definiran ozko in taktično – leva stran kontinuuma) do bolj strateških, organizacijskih definicij (CRM je definiran široko in strateško – desna stran kontinuuma).

Slika 5.2 Kontinuum CRM



Vir: Payne in Frow (2005, 168).

a) Taktična perspektiva

“CRM je posamezna tehnološka rešitev“ (Khanna 2001 v Payne in Frow 2005, 168).

“CRM je trženje, ki ga usmerjajo podatki“ (Kutner in Cripps 1997 v Payne in Frow

2005, 168). Obe definiciji zadevata kratkoročne cilje ali ozek del poslovnega procesa organizacije.

b) Tehnološka perspektiva

CRM je termin za metodologijo, tehnologije in sposobnosti elektronskega poslovanja, ki ga podjetja uporabljajo za upravljanje odnosov s porabniki. Slednja so, da bi zajela informacije o porabniku (profil porabnika, demografija, nakupne navade in interesi), razvila podatkovne baze, ki jih uporabljajo menedžerji, prodajno in podporno osebje (Stone in Woodcock 2001, 3).

Navedena definicija zajema več kot le elektronsko poslovanje, vendar še vedno izključuje element ljudi pri upravljanju odnosov s porabniki.

c) Potrošniško osredotočena perspektiva

CRM je strateški pristop, ki skrbi za izboljšanje vrednosti za deležnike preko razvoja ustreznih odnosov s ključnimi potrošniki in potrošniškimi segmenti. CRM združi potencial trženja s poudarkom na odnosih in informacijske tehnologije, da ustvarja profitne, dolgoročne odnose s potrošniki in ostalimi deležniki. CRM nam skozi uporabo podatkov in informacij ponuja priložnosti za razumevanje potrošnikov in za soustvarjanje vrednosti. To lahko dosežemo s popolno integracijo procesov, ljudi, projektov in trženjskih zmožnosti. Slednje je omogočeno preko informacij, tehnologije in programov (Payne in Frow 2005, 168).

Zgornja definicija ni več strogo tehnološka, temveč poudarja med drugim tudi pomen porabnika. Porabnik je tako postal središčna točka, ki vodi vse organizacijske aktivnosti.

V nadaljevanju diplomskega dela bomo upoštevali izključno potrošniško osredotočeno perspektivo termina CRM. Poleg slednjega pa bomo uporabljali tudi termin *sistem CRM*, ki ne predstavlja taktične ali tehnološke perspektive, temveč sam sistem vzpostavitve, v tem primeru uspešnega upravljanja s porabniki.

5.3 Opredelitev pojma *upravljanje odnosov s porabniki*

Peppers in Rogers (2011, 6–7) upravljanje odnosov s porabniki definirata kot poslovno strategijo za doseganje specifičnih potrošniških ciljev s specifično potrošniškimi akcijami, ki jo mora upoštevati celotna organizacija, če želi uspeti. Cilji so specifično potrošniški, ker želi organizacija povečati vrednost vsakega potrošnika, zato mora sprejeti specifično potrošniške odločitve zanj. To običajno omogočijo nove tehnologije.

Trženjski koncept poslovanja pogosto opredeljujejo kot poslovno filozofijo, ki temelji na predpostavki, da lahko podjetje zadovolji potrebe kupcev s pomočjo usklajenih dejavnosti, ki mu hkrati omogočajo, da doseže svoje cilje. Da bi bil trženjski koncept učinkovit in uspešen, ga morajo sprejeti vsi zaposleni v podjetju, in ne le tisti, ki izvajajo trženjske aktivnosti. Na vseh organizacijskih ravneh in v vseh oddelkih podjetja se morajo zaposleni zavedati, da s svojim delom prispevajo k zadovoljitvi svojih strank (kupcev) (Potočnik 2002, 29–30).

Slednje Kotler (2003, 22) poimenuje usklajeno trženje, ki je posledica sodelovanja vseh oddelkov v podjetju z namenom zadovoljitve porabnikovih interesov. Usklajeno trženje se izvaja na dveh ravneh. Prvič, različne trženjske funkcije – prodajno osebje, oglaševanje, servisna služba, izdelčni menedžment, trženjske raziskave – morajo delovati usklajeno. Drugič, trženje morajo sprejeti tudi drugi oddelki, ki morajo prav tako “misliti na kupca“.

Da bi podjetje skozi upravljanje odnosov zgradilo vrednost porabnikov, se mora vključiti v 4-fazni proces, ki ga Peppers in Rogersova (2011, 73) imenujeta **IDIC** (ang. *identifying customers, differentiating them, interacting with them, and customizing for them*).

1. **Identificirajte** (ang. *identify*) svoje morebitne in sedanje porabnike. Odnosi so možni le s posamezniki in ne s celotnimi trgi, segmenti ali populacijami.
2. **Razlikujte** (ang. *differentiate*) med porabniki glede na (a) njihove potrebe in (b) glede na njihov prispevek k podjetju. Porabniki imajo različne vrednosti za podjetje, hkrati pa imajo različna pričakovanja od podjetja. Slednja morajo vložiti več truda in sredstev v porabnike, ki so zanje vredni več.

3. **Pogovarjajte** (ang. *interact*) se s posameznimi porabniki. Podjetja morajo izboljšati svojo interakcijo s porabniki z namenom izpopolnitve znanja o njihovih potrebah in željah.
4. **Prilagajajte** (ang. *customize*) proizvode, storitve in sporočila željam in potrebam posameznega porabnika (Peppers in Rogers 2011, 77–78).

5.4 Opredelitev pojma *upravljanje odnosov s porabniki v športu*

“Namen tako trženja s poudarkom na odnosih kot upravljanja odnosov s porabniki je ustvarjanje močnejših odnosov med športnimi porabniki in športnimi organizacijami“ (Smith 2008, 243).

Sistem CRM je zasnovan tako, da podjetju priskrbi 360-stopinjski pogled na vse načine interakcije porabnika z organizacijo. Ta koncept zahteva natančno rudarjenje podatkov, ki vključuje več kot eno podatkovno bazo, vnašanje podatkov, redno odstranjevanje podvojenih podatkov in vzdrževanje visokega nivoja podatkovne higiene. CRM zahteva predano razporeditev virov podatkov za optimizacijo priložnosti, ki jih tovrstne podatkovne baze priskrbijo. Športna industrija se je, v primerjavi z ostalimi industrijami, prepozno začela zavedati pomena poznavanja svojih porabnikov (Cobbs 2006 v Mullin in drugi 2007, 93).

Sistem CRM ne obsega le osnovnih demografskih podatkov, psihografskih podatkov in podatkov o dosedanjih nakupih porabnika, temveč zajema vse transakcije, povpraševanja in interakcije med posameznikom in organizacijo. Vsebovati bi moral npr. informacije o številu sezonskih vstopnic, ki jih je kupil oboževalec, lokacijo sedežev in informacijo o načinih plačila. Učinkovit sistem CRM bi moral prav tako vsebovati naslednje informacije o oboževalcih:

- ključne odnose, kot so imena družinskih članov, administratorjev in deležnikov;
- število obiskanih tekem, imena nasprotnikov, lokacije sedežev in vrsto dodatnih kupljenih vstopnic;

- kratke zapise o pismih, telefonskih klicih porabnikov in vseh interakcijah z oboževalci o njihovih izkušnjah, bodisi pozitivnih bodisi negativnih, kot so parkiranje, koncesija, hostese ali oboževalci, ki so sedeli zraven;
- ime ekipe, ob kateri so odrasli;
- ime organizacije, v kateri delajo, in njihov službeni kontakt;
- potrošniške ankete;
- dovoljenja za pošiljanje e-sporočil itd.

Za optimalno učinkovitost morata biti CRM in trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, popolnoma integrirana v celoten e-trženjski program športne organizacije. Spletna stran ekipe ali organizacije mora biti obsežen vir informacij ter zabavnih in zanimivih dejstev za porabnike oziroma oboževalce, prav tako pa mora nuditi čim več podatkov o prodaji vstopnic, razporedu tekem, posebnih promocijah in hkrati delovati kot vzmet za lansiranje prodaj in transakcij (Mullin in drugi 2007, 94–95).

6 TRŽENJE, KI TEMELJI NA BAZI PODATKOV O PORABNIKIH

Kot smo že navedli, je “športno trženje specifična aplikacija trženjskih konceptov in procesov na trženje športnih izdelkov in trženje nešportnih izdelkov skozi asociacijo s športom“ (Shank 2009, 3). Informacijski sistem trženja, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, je, po mnenju Mullina in drugih (2007, 92), ključni člen trženjskega procesa, s katerim lahko preko raziskav določimo, kdo so naši porabniki in zakaj so se odločili vključiti v šport ali pa ga opustiti.

Kotler (2003, 53) izpostavi pomembnost poznavanja našega kupca, ki ga dosežemo z zbiranjem informacij o njem, shranjevanjem informacij v podatkovnih bazah in izvajanjem trženja, ki temelji na bazi podatkov o kupcih (ang. database marketing).

6.1 Opredelitev pojma *trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih*

Baza podatkov o kupcih je urejena zbirka obsežnih podatkov o posameznih kupcih ali mogočih kupcih, ki je sveža, dostopna in uporabna za trženjske namene, kot so iskanje priložnosti, presoja priložnosti, prodaja izdelkov in storitev ali negovanje odnosov s kupci. Trženje, ki temelji na bazi podatkov o kupcih, je postopek grajenja, vzdrževanja in uporabe baz podatkov o kupcih in drugih baz podatkov (o izdelkih, dobaviteljih, posrednikih) v namen komuniciranja, menjave in graditve odnosov (Kotler 2003, 53).

“S pojmom *trženje, ki temelji na bazi podatkov o kupcih* označujemo uporabo podatkovnih baz porabnikov z namenom izboljševanja produktivnosti trženja skozi učinkovitejšo pridobitev in ohranitev porabnikov ter njihov razvoj“ (Blattberg 2008, 3).

“Številna podjetja ne ločijo med bazo podatkov o kupcih in seznamom naslovov kupcev. Seznam naslovov kupcev je zgolj zbir imen, naslovov in telefonskih števil. Baza podatkov o kupcih vsebuje bistveno več informacij. Podjetja te informacije zbirajo ob vsaki menjavi, prijavi, telefonski poizvedbi, obisku spletne strani in ob vsakem stiku s kupcem (točka stika)“ (Kotler 2003, 53).

Hughes (1996, 4) povzame zapis Nacionalnega centra za trženje, ki temelji na bazi podatkov o kupcih (ang. The National Center of Database Marketing) in z njegovo pomočjo oblikuje definicijo trženja, ki temelji na bazi podatkov o kupcih:

Upravljanje z obsežnimi relacijskimi podatkovnimi bazami, ki vsebujejo pomembne podatke o (potencialnih) porabnikih in njihovem povpraševanju, v realnem času, z namenom prepoznavanja najbolj odzivnih strank, s katerimi želimo vzpostaviti kvaliteten in trajen odnos. To dosežemo s pošiljanjem pravega sporočila ob pravem času pravim ljudem. Navedeno je pomembno za zadovoljevanje potreb naših porabnikov, zviševanje njihove odzivnosti, zniževanje stroškov naročil, razvoj organizacije in zviševanje dobička.

Baza podatkov o kupcih bi v idealnem primeru, po mnenju Kotlerja (2003, 53), vključevala podatke o dosedanjih nakupih kupca, njegove demografske podatke (starost, dohodek, družinski člani, datum rojstva), psihografske podatke (dejavnosti, hobiji in mnenja), podatke o medijih (najljubši mediji) in druge uporabne informacije.

Iznajdljiva podjetja ujamejo podatke vsakokrat, ko kupec stopi v stik s katerimkoli njihovim oddelkom. Točke stika vključujejo nakup, zahtevo po obisku serviserja, spletno poizvedbo ali uporabo kartice zvestobe. Te podatke zbira stični center podjetja in jih organizira v podatkovno skladišče. Osebje z zajemanjem, poizvedovanjem in analiziranjem podatkov sklepa o potrebah in odzivih posameznega kupca. Teletržniki se na kupčeve poizvedbe lahko odzovejo na podlagi celostne slike o odnosu podjetja s kupcem. Z rudarjenjem podatkov lahko trženjski statistiki iz množice podatkov izkopljejo uporabne informacije o posameznikih, trendih in segmentih. Na splošno lahko podjetja svoje podatkovne baze uporabljajo iz petih razlogov:

1. za iskanje morebitnih kupcev,
2. za odločanje o tem, kdo naj prejme določeno ponudbo,
3. za okrepitev kupčeve zvestobe,
4. za ponovno oživitev nakupov,
5. za izogibanjem resnim napakam (Kotler 2003, 54–55).

6.2 Opredelitev pojma *trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih v športu*

Osnovni podatki so ključnega pomena za katerokoli organizacijo pri sprejemanju učinkovitih odločitev, ne glede na njeno velikost ali usmeritev. Takšni podatki pa so odločilni za športno organizacijo, saj se trendi, ki jih narekujejo oboževalci in udeleženci, hitro spreminjajo. Tisti, ki tržijo športne izdelke, morajo informacije zbirati sistematično in konstantno ter delovati proaktivno. Slednje jim omogoča nadgrajen in nadzorovan podatkovni sistem trženja, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih (Mullin in drugi 2007, 92).

“Trženje, ki temelji na bazi podatkov o uporabnikih, je tehnološka strategija, ki jo športne ekipe uporabljajo za zajemanje pomembnih informacij o uporabi izdelkov, demografiki, sedanjih in potencialnih strankah ter za izboljšavo trženjskih taktik in strategij“ (Dodds in Swayne 2011, 359).

Mullin in drugi (2007, 93) trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, opredelijo kot sistem, ki zajame ključne demografske, psihografske in nakupne informacije o porabnikih in potencialnih porabnikih z namenom omogočanja direktnih trženjskih strategij.

Točke stika med športno organizacijo in porabniki, kot so: nakup vstopnic, ogled tekme preko televizije, obisk spletne strani itd., omogočajo ekipam, da obdržijo sedanje porabnike, pridobijo nove in dvignejo obiskanost tekem na povprečnega porabnika. Upravljanje z bazami podatkov pa jim omogoča segmentiranje porabnikov glede na njihove nakupne navade, preko katerih lahko ciljajo na specifične stranke (Dodds in Swayne 2011, 360).

Dodds in Swayne (2011, 360) dodajata, da lahko ekipe s pravilnim upravljanjem baz podatkov generirajo nove posle, prodajajo vstopnice novim porabnikom, gradijo lojalnost, povečujejo trenutno bazo porabnikov in s tem ustvarjajo večji dobiček. Vendar poudarjata, da je sistem baz podatkov vreden toliko, kolikor so vredni podatki, ki so vanj vneseni.

Čeprav se mnenja o tem, kateri elementi naj bi bili vključeni v idealno podatkovno bazo, razlikujejo, so naslednje karakteristike splošno sprejete kot pomembne za katerokoli organizacijo, povezano s športom.

- Mora biti centralizirana – organizacija mora imeti vse svoje podatke zbrane v enotnem sistemu.
- Raznovrstne podatkovne baze morajo biti popolnoma integrirane, da se lahko podatke iz različnih virov med seboj poveže, ko je to potrebno. Podvojeni podatki morajo biti eliminirani, preostali pa morajo omogočiti zgodovino/transakcijo analiz porabnikovega odnosa z organizacijo.
- Tržniki (in ostali uporabniki) morajo biti zmožni ponovno pridobiti podatke v primernih formatih (tabelah, poročilih, lestvicah itd.), ki se jih nato uporabi za sprejemanje odločitev, trženjske in prodajne aktivnosti ter predstavitve in predloge.

Le če so izpolnjeni vsi trije pogoji, lahko trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, doseže svoj polni potencial. Kljub tem pogojem pa se morajo tržniki in menedžerji dogovoriti o načinu uporabe pridobljenih podatkov v procesu sprejemanja odločitev. Za uspešen dogovor morajo oboji poiskati skupne odgovore na vprašanja, navedena v tabeli 5.1 (Mullin in drugi 2007, 94).

Opisanim trem karakteristikam Dodds in Swayne (2011, 360) dodajata še četrto, že prej omenjeno, integracijo trženja, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, v e-trženjske kampanje. To zahteva zajemanje vseh podatkov o oboževalcih in potencialnih oboževalcih, ki obišejo spletno stran ekipe.

Tabela 5.1 Trženjska vprašanja za športne organizacije

Kdo	so porabniki našega izdelka? se odloči za nakup (porabnik, partner, prijatelj, družina)? porablja izdelke naših konkurentov? predstavlja določen segment (demografski, psihografski)? se s kom udeležuje?
Kateri	izdelki tekmujejo z našim? koristi porabnik išče (zabava, fitnes)? faktorji vplivajo na povpraševanje (ceno, dolžino potovanja)? kriteriji so pomembni za nakup (visoko tehnološka oprema)? tveganja porabnik zaznava (zdravje, osramotitev)?
Kje	se sprejme odločitev za nakup (doma, v službi, v klubu)? porabniki iščejo informacije? porabniki kupijo izdelek?
Kdaj	porabniki kupijo izdelek (na dan tekme ali dogodka)?
Zakaj	porabniki kupijo naš izdelek (za darilo ali v poslovne namene)? se pojavljajo različni segmenti porabnikov (partnerji, prijatelji)?
Kako	porabnik porabi naš izdelek?
Koliko	izdelkov kupi naš porabnik?

Vir: Mullin in drugi (2007, 94).

Gradnja učinkovite baze podatkov in snovanje strategije direktnega trženja je prvi korak k doseganju enotnega, integriranega pogleda na porabnika, ki, kot pravijo Mullin in drugi (2007, 96), optimizira tako izkušnjo porabnika kot prihodke športnega tržnika.

6.3 Povezava med upravljanjem odnosov s porabniki in trženjem, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih v športu in njun pomen

V športu so prednosti uporabe sistema baz podatkov neposredno povezane z uporabo teh pri trženju s poudarkom na odnosih s porabniki. Dodds in Swayne (2011, 360) kot kratkoročne in dolgoročne prednosti uporabe sistema CRM opredelita naslednje:

- boljše spremljanje prodaje vstopnic in prihodkov od sponzorjev;
- izboljšana merljivost trženjskih aktivnosti;
- optimizacija trženjskih orodij;
- boljše razumevanje potrošniških navad;
- izboljšan proces sprejemanja odločitev;

- popolna integracija vseh vidikov poslovanja;
- lažji dostop do podatkov med oddelki v organizaciji;
- pomoč pri pridobivanju novih poslov;
- boljša opredelitev ciljnih trgov;
- optimizacija prodajnega procesa;
- povečani prihodki glede na vložek.

Dodajata, da problemi, povezani s sistemom CRM, izhajajo iz načina, na katerega organizacija uporablja baze podatkov za trženje s poudarkom na odnosih s porabniki.

Dodds in Swayne (2011, 360–361) izpostavita dva ključna problema:

- **zahtevnost uporabe** – počasno uvajanje sistema CRM zaradi kompleksnosti uporabe njegove programske opreme, ki preprečuje hitro učenje in takojšnjo uporabo vsem zaposlenim v organizaciji. Zaradi tega je tudi število uporabnikov manjše;
- **implementacija** – programska oprema podatkovnih baz mora biti implementirana v organizacijo skladno z njeno vizijo, da bi ta lahko v popolnosti izkoristila sistem CRM.

Pri implementaciji sistema CRM se lahko pojavijo naslednji problemi:

- **nepravilno načrtovanje** – organizacije ne vložijo dovolj truda v izbiro prave programske opreme in njeno vpeljavo v vse procese ekipe;
- **delna integracija** – organizacija ne izpelje popolne integracije v vse svoje procese;
- **pomanjkanje deljenja informacij med različnimi oddelki v podjetju** – trženjski oddelek npr. v sistem ne vnese dovolj informacij, ki bi jih prodajni oddelek uporabil pri komuniciranju s ciljnim porabniki. To lahko povzroči težave pri zaključevanju prodaje pri porabniku, saj ta ne predstavlja nujno ciljnega porabnika organizacije.

Kljub opisanim možnim problemom industrija trženja, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, raste. Iz podatka, da je bil trg programske opreme CRM leta 2005 ocenjen na vrednost 7.773 milijard ameriških dolarjev, njegova vrednost pa se strmo povečuje,

lahko sklepamo, da je trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, učinkovito in dobičkonosno (Blattberg in drugi 2008, 6).

Blattberg in drugi (2008, 7) sklepajo, da je industrija trženja, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, tako obsežna in še vedno narašča zaradi naslednjih dejavnikov:

- **informacijskih tehnologij** – podjetja lahko sedaj shranijo terabajte podatkov in z njimi tudi upravljajo. Kljub dragi programski opremi so njene zmožnosti neprecenljive;
- **rasti medmrežja** – medmrežje je naprava za shranjevanje podatkov. Številna podjetja, ki v preteklosti niso mogla zbirati in organizirati podatkov o svojih strankah, to sedaj lahko počnejo;
- **manjše produktivnosti množičnega trženja** – čeprav ni uradnih statistik, med tržniki velja prepričanje, da množično oglaševanje in naporu prilagojenega trženja ne ustvarjajo želenih rezultatov, poleg tega pa njuni stroški naraščajo. Trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, omogoča doseganje ciljnih kupcev z maksimalnim odzivom;
- **trženjske odgovornosti** – rezultatsko usmerjeno vodstvo podjetja zahteva od vseh poslovnih funkcij, vključno s trženjem, da upravičijo svoj obstoj. Ne velja več prepričanje, da “trženje deluje“ oziroma da je “trženje strošek poslovanja“. Zahteve vodstva podjetja se opirajo direktno na poudarek trženja, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, na analiziranje podatkov in merjenje rezultatov;
- **povečano zanimanje za upravljanje odnosov s porabniki** – zanimanje podjetij za upravljanje odnosov s porabniki je doseglo svoj vrhunec. Trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, pa jim omogoča, da izboljšajo odnose s svojimi porabniki;
- **vzpostavljanje konkurenčne prednosti** – podjetja od nekdaj poskušajo najti vir, ki jim bo pomagal pri vzpostavljanju njihove konkurenčne prednosti. Možno je, da ta vir leži v podatkih o njihovih lastnih porabnikih in jim bo omogočil boljše zadovoljevanje potreb porabnikov skozi uporabo podatkovnih baz.

7 HDD TELEMACH OLIMPIJA

7.1 Predstavitev HDD Telemach Olimpija

Hokejsko drsalno društvo Olimpija Ljubljana ali preprosto HDD Olimpija oziroma Olimpija je slovenska profesionalna ekipa igralcev hokeja na ledu. Spada v Hokejsko zvezo Slovenije (v nadaljevanju HZS), ki je krovna športna organizacija na področju hokeja v Sloveniji. Ekipa od leta 1991 igra v Državnem prvenstvu Slovenije v hokeju, ki ga organizira HZS, in od leta 2007 v ligi, imenovani Erste Bank Eishockey Liga (v nadaljevanju EBEL). Ekipa igra domače tekme lige EBEL v dvorani Hala Tivoli v Ljubljani, ki sprejme 7.000 obiskovalcev. V njej prav tako potekajo treningi ekipe in del tekem državnega prvenstva Slovenije v hokeju, v katerem je HDD Olimpija osvojilo 14 naslovov državnih prvakov. HDD Olimpija je bilo ustanovljeno leta 1928 z imenom SK Ilirija. Šlo je za prvi hokejski klub na območju nekdanje Jugoslavije, ki je igral hokej na ledu po kanadskih pravilih. Sedaj imenovana ekipa HDD Telemach Olimpija je skozi zgodovino zamenjala več kot 10 imen. Imena hokejskega kluba so si sledila takole:

- SK Ilirija (1928–1942),
- HK Udarnik (1946),
- HK Triglav (1947),
- HK Enotnost (1948),
- HK Ljubljana (1949–1961),
- HK Olimpija Ljubljana (1962–1984),
- HK Olimpija Kompas (1985–1990),
- HK Olimpija Hertz (1991–1998),
- HDD ZM Olimpija (2001–2008),
- HDD Tilia Olimpija (2008–2012),
- HDD Telemach Olimpija (2012–).

Kot vidimo, je leta 1985 krovni sponzor športne organizacije prvič postalo podjetje, ki je priskrbelo večino denarnih sredstev za njeno delovanje, pred tem pa je bil način financiranja drugačen. Leta 2012 je hokejski klub prevzel ime podjetja Telemach, ki je tistega leta postal generalni sponzor HDD Olimpija. Direktor HDD Telemach

Olimpija je že dolga leta Matjaž Sekelj, novi predsednik kluba pa je pred kratkim postal Marko Popovič, ki smo ga tudi intervjuvali. HDD Telemach Olimpija je zaradi nestrokovnega in neodgovornega preteklega delovanja trenutno v slabem finančnem stanju, zato so vsi ukrepi, ki jih sprejmejo, podrejeni finančni situaciji (povzeto po HDD Olimpija, HZS).

7.2 Organizacijska struktura in športno trženje

Kot navaja Fayol (1949, 97) ima menedžer pet funkcij: načrtovanje, vodenje, koordinacijo in kontrolo, prav vse pa so ključne za zagotavljanje menedžerskega uspeha in realizacijo organizacijskih ciljev, kot pravijo Covell in drugi (2007, 5). Glede na trenutno zadolženost HDD Telemach Olimpija, saj seštevek njenih dolgov znaša 1,5 milijona evrov (MMC RTV SLO 2013), menimo, da v preteklih sezonah menedžerji HDD Telemach Olimpija niso bili dovolj usposobljeni ali zainteresirani za doseganje njenih organizacijskih ciljev ali pa niso zbrali dovolj virov – ljudi, denarja, opreme, nujnih za večjo produktivnost dela in delavcev.

Hokejski klub je v sezoni 2012/13 po dolgem času deloval pozitivno, imel je 600.000 evrov dobička, vendar se ta zaradi nekdanjih dolgov ne bo poznal, temveč bo le zmanjšal že prej omenjeni dolg. HDD Telemach Olimpija se je z bankami dogovorilo, da bo dolgove vračalo do leta 2017 oziroma 2020, v naslednjih letih pa pričakujejo tudi več sredstev od Mestne občine Ljubljana (MMC RTV SLO 2013).

Dejavniki koordinacije športnega menedžmenta HDD Telemach Olimpija lahko razdelimo po shemi Chelladurai (2001, 21).

- Človeški viri: direktor Matjaž Sekelj, predsednik Marko Popovič, igralci, trener in njegovi pomočniki so zaposleni pogodbeno, vsi ostali pa v športni organizaciji delujejo prostovoljno, redno zaposlenih delavcev ni.
- Tehnologije: psihologija hokeja kot športa, znanje trenerja Fabiana Dahlema in njegovih pomočnikov itd.
- Kontekstualni dejavniki: športna organizacija, lige (EBEL, državno prvenstvo Slovenije v hokeju, ICE FEST itd.) v katere se vključuje, hokejska skupnost (oboževalci in igralci hokeja), hokejska kultura itd.

- Podporne enote: Hala Tivoli, domače tekme lige EBEL, tekme državnega prvenstva Slovenije v hokeju, socialna omrežja in spletna stran hokejskega kluba, sponzorska sredstva (dobiček od vstopnic se namenja poravnavi preteklih dolgov) (povzeto po prilogi A, HDD Olimpija).

HDD Telemach Olimpija trenutno še gradi svojo organizacijsko strukturo, ki bo v prihodnosti sestavljena iz trženjske, pravne, finančne in operativne enote ter stikov z javnostmi. V skladu z zakonskimi zahtevami znotraj hokejskega drsalnega društva deluje tudi upravni odbor, disciplinska komisija in direktor, ki razen slednjega niso vključeni v dnevno delovanje športne organizacije. Trženjski oddelek kot ključni osrednji del športne organizacije ni vzpostavljen, tako da trženje večinoma vodi predsednik hokejskega kluba Marko Popovič s pomočjo prostovoljcev, ki pa se zaradi pomanjkanja časa ali znanja ne morejo popolnoma predati temu delu (povzeto po prilogi A).

Menimo, da je ravno zaradi odsotnosti trženjskega oddelka in pomanjkanja vlaganj v trženje v preteklih sezonah HDD Telemach Olimpija v dolgovih, saj si samo s sponzorskimi sredstvi in slabim deležem prodanih vstopnic, ki je lahko posledica slabe igre igralcev oziroma slabe organiziranosti, ne more zagotoviti dovolj denarnih sredstev za dobičkonosno delovanje športne organizacije. V sezoni 2013/14 je HDD Telemach Olimpija prodala zgolj 42.000 vstopnic, od tega je bilo prodanih 13.000 vstopnic samo za spektakel, ki se je odvil v Sarajevu, pribl. 100 na tekmo oziroma pribl. 2700 so jih podarili bodisi oboževalcem bodisi sponzorjem. V sezoni 2012/13 so jih prodali 45.199, v sezoni 2011/12 pa 52.737. Prav tako pa so v obeh omenjenih sezonah podarili pribl. 2700 vstopnic, saj je število domačih tekem odvisno od tega, ali se klub uvrsti naprej ali ne. HDD Telemach Olimpija odigra najmanj 22 tekem rednega dela. Kot zanimivost naj dodamo, da Hala Tivoli sprejme 7.000 ljudi. Če na primer HDD Telemach Olimpija odigra samo 22 tekem rednega dela, bi lahko tisto sezono prodali 154.000 vstopnic, kar je več kot trikratnik dejanskega števila v sezoni 2013/14, pa je ekipa odigrala 27 tekem (povzeto po prilogi A, HDD Olimpija, Hala Tivoli).

HDD Telemach Olimpija kot svoj športni izdelek definira samo športno prireditev oziroma tekmovanje in vstopnice. Ne tržijo vseh hokejskih športnih izdelkov

(opreme, dresov itd.) in storitev neposredno k športnemu potrošniku, temveč samo vstopnice in športno prireditve. Trženja ostalih potrošniških in industrijskih izdelkov ali storitev preko partnerskih sodelovanj ter promocij s športnimi atributi ne prakticirajo. Edine povezave s podjetji, ki ne tržijo športnih izdelkov, so sponzorske s podjetjema Telemach in Foculus ter podjetjem Prosports.si, ki je njihov uradni opremljevalec (povzeto po prilogi A, HDD Olimpija). Menimo, da bi si HDD Telemach Olimpija lahko s trženjem nešportnih izdelkov skozi šport, se pravi s povezovanjem nešportnih izdelkov ali storitev s posameznimi igralci ali celotno hokejsko ekipo/klubom, lahko zagotovila velik del bodisi materialnih bodisi denarnih sredstev, ki bi ji omogočala bolj profitabilno delovanje.

Kot je bilo že navedeno, HDD Telemach Olimpija ne posveča pozornosti edinstvenim lastnostim športa in posledično edinstvenim karakteristikam športnega izdelka in športnega trženja. Ne izkorišča lastnosti, kot so neoprijemljivost, minljivost, trenutnost, subjektivnost, visoka osebna in čustvena navezanost ter nestalnost in nepredvidljivost. HDD Telemach Olimpija bi lahko poleg same športne prireditve in vstopnic tržila na primer tudi športno prireditve kot razlikovanje od porabnikovega vsakdanjika in hokej kot rekreacijo, katere prednosti sta sprostitev in pridobivanje fizične kondicije. Če bi pri HDD Telemach Olimpija upoštevali skupek značilnosti športnega izdelka: trženjski splet (izdelek, cena, tržne poti, tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi), specifične hokeja in njegove splošne značilnosti ter osnovne koristi (zdravje, zabava, družabnost, dosežek), bi bil njihov izdelek natančneje oblikovan.

Zaradi slabega delovanja trženjskega oddelka v preteklosti, če je ta sploh kdaj obstajal v pravi obliki, HDD Telemach Olimpija ne pozna svojega športnega porabnika. Športnotrženjske odločitve niso sprejete skozi prizmo porabnika, saj HDD Telemach Olimpija o svojem športnem porabniku nima nobenih podatkov (povzeto po prilogi A). Prepričani smo, da športna organizacija, ki ne pozna svojega športnega porabnika, ne more zadovoljiti njegovih potreb in želja, če ji uspe, je to zgolj srečno naključje.

Športna organizacija nima vzpostavljenih podatkovnih baz. Aktualni obstoječi podatki o porabnikih HDD Telemach Olimpija zajemajo predvsem podatke o trenutnih lastnikih sezonskih vstopnic in sponzorjih, ostali podatki pa zaradi pomanjkljivosti,

neurejenosti in predvsem neaktualnosti niso uporabni. Podatkov o športnih porabnikih preko eksternih kanalov ne pridobivajo, kljub manjšemu pretoku informacij preko internih kanalov, pa jih ne shranjujejo sistematično z namenom kasnejše uporabe. Bolj poglobljenih podatkov o posameznikih in potencialnih porabnikih, ki so ključni za profitabilno delovanje športne organizacije, saj omogočajo poznavanje svojega porabnika, kot je bilo navedeno, nimajo. Prav tako pa ne izvajajo nobenih raziskav trga ali konkurence.

S svojimi športnimi porabniki, med katere štejejo le gledalce tekem v živo, komunicirajo le preko socialnih omrežij (facebooka in twitterja) in elektronske pošte, ki jo prejmejo. Spletna stran je trenutno v procesu osvežitve, vendar se bo zaradi tehničnih težav in pomanjkanja finančnih sredstev njena obnova nekoliko zavlekla. Zaradi pomanjkanja intenzivnejše dvosmerne komunikacije se športni porabniki kluba s HDD Telemach Olimpija ne morejo identificirati oziroma z njim niso tako močno povezani, kot bi morda želeli. Pomanjkanje učinkovite dvosmerne komunikacije namerava hokejski klub nadomestiti z rednim komuniciranjem preko socialnih omrežij (povzeto po prilogi A).

Po našem mnenju je spremljanje in shranjevanje takšnih podatkov prezahtevno, zato jim v tem trenutku dvosmerna komunikacija, razen če sprejmejo takojšnje ukrepe, ne bo pomagala k boljšemu delovanju športne organizacije. Prav tako pa ne bodo vedeli, če so porabniki, ki so zahtevali oziroma predlagali povezave, zadovoljni z uvedenimi spremembami.

Vodstvo HDD Telemach Olimpija je seznanjeno s konceptoma upravljanje odnosov s porabniki in trženjem, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, imajo tudi osebje, ki bo skrbelo za podatkovne baze, vendar njuno izvajanje trenutno ni možno, saj zahteva finančna sredstva, ki niso na voljo. V prihodnosti, ko se bo finančno stanje HDD Telemach Olimpija izboljšalo, bo klub investiral v vzpostavitev celovitega tržnega sistema, ki vključuje upravljanje odnosov s porabniki in trženje, ki temelji na bazi podatkov o športnih porabnikih in izobraževanje svojega kadra, saj se zavedajo prednosti, ki jih tak tržni sistem prinaša. Obširne, urejene in sveže podatkovne baze o porabnikih omogočajo lažje iskanje morebitnih porabnikov, lažje sprejemanje

odločitev o targetiranju porabnikov, okrepitev porabnikove zvestobe, ponovno oživitve nakupov in izogibanje resnim napakam.

Zaradi odsotnosti trdne notranje organizacije je v proces strateškega športnotrženjskega načrtovanja vključenih le pet prostovoljcev, ki jih vodi predsednik Marko Popovič. Sam načrt obsega predvsem definicijo njihovega športnega izdelka, njihove trženjske cilje, ki so trenutno usmerjeni v čimprejšnje odplačevanje preteklih dolgov, in sredstva za doseg zastavljenih ciljev. Odsotnost celovitega oblikovanja trženjskega spleta HDD Telemach Olimpija je verjetno posledica pomanjkanja finančnih sredstev, strokovnega osebja, časa in predvsem preteklega vlaganja v trženje. Njen trženjski splet vključuje le izdelek in ceno, tržne poti, tržno komuniciranje in odnose z javnostmi bodo natančneje oblikovali sproti. Natančnejši in bolj poglobljen strateški športnotrženjski načrt bodo oblikovali šele v sezoni 2015/2016, ko si bo in če si bo HDD Telemach Olimpija delno opomoglo od negativne finančne situacije, saj bi lahko več denarja namenilo trženju (povzeto po prilogi A).

Menimo, da dokler HDD Telemach Olimpija ne bo vlagalo v trženje športne organizacije kot celote in vzpostavilo delujočega trženjskega oddelka, ne bo proizvedlo dovolj profita za izhod iz zadolženosti, saj je predvsem trženje tisto, ki zagotavlja organizaciji profit, ne glede na njen izdelek ali storitev. Možne posledice so slabo delovanje ali propad športne organizacije, lahko pa se zgodi, da jo odkupijo tuji vlagatelji.

Ker v preteklosti zaposleni delavci in prostovoljci HDD Telemach Olimpija niso delovali enotno z namenom doseganja tržnih ciljev organizacije, vprašljivo je tudi, če so bili slednji vzpostavljeni, je za obstoj organizacije nujno, da to v prihodnosti spremenijo. Tako zaposlene delavce kot prostovoljce bodo, kot je rekel naš sogovornik Marko Popovič, seznanili s tržnimi cilji športne organizacije in jih motivirali za delovanje v dobro, da bo klub kot tak sploh preživel.

8 SKLEP

Znano je, da se trženje začne s potrebami porabnikov in konča z uspešno zadovoljtvijo teh potreb. Trženjski proces se torej začne in konča s porabnikom, zato je poznavanje slednjega ključno za profitabilno delovanje organizacije, v našem primeru HDD Telemach Olimpija.

Sodobni športni porabniki so, v primerjavi s tistimi v preteklosti, aktivnejši. V preteklosti so se športnih prireditev gledalci večinoma udeleževali v živo, le redkim pa je bilo omogočeno spremljanje po televiziji ali radiu. Sodobna tehnologija je to spremenila, saj omogoča redno spremljanje športnih prireditev preko televizije, medmrežja ali pametnih telefonov. Tehnologija pa ne omogoča samo spremljanja prireditev, temveč tudi vedno večje vključevanje športnih porabnikov v komunikacijo s športnim klubom, ekipo ali posameznikom preko socialnih omrežjih, kar povzroča močno identifikacijo športnih porabnikov s prej naštetim.

Vse omenjeno, upošteva tudi razmah športnih panog in spremenjene poslovne razmere, pripomore k dejstvu, da so potrebe in želje posameznega športnega porabnika vedno bolj raznolike ter edinstvene. Kljub temu pa lahko svoje potrebe in želje v množici športnih izdelkov in storitev zlahka zadovolji.

Trženje, ki temelji na bazi podatkov o športnih porabnikih, povezuje športni trg in športne tržnike, zato predstavlja življenjsko nit športnega trženja. Slednje sestavljajo vse aktivnosti, ki so namenjene zadovoljevanju potreb in želja športnih porabnikov. Nekdaj je veljajo dejstvo, da je zadovoljevanje potreb in želja posameznikov neizvedljivo ter neprofitabilno. V preteklosti so tržniki delovali na podlagi pričakovanega in ne dejanskega obnašanja porabnikov kot danes.

Da bi športna organizacija, v našem primeru HDD Telemach Olimpija, dosegla svoje trženjske cilje, je nujno, da spozna svojega športnega porabnika, njegove motive, dojemanje in način izbire športnih izdelkov in storitev ter razširi svojo definicijo o športnih porabnikih, saj trenutno mednje šteje le gledalce tekem v živo in sponzorje.

Odlično platformo za poznavanje športnega porabnika predstavljajo baze podatkov, ki jih HDD Telemach Olimpija nima vzpostavljenih. Podatkovne baze predstavljajo osnovo za strateško tržno načrtovanje, trženje s poudarkom na odnosih ter predvsem za upravljanje odnosov s porabniki in trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih. Podatkovne baze o sedanjih ali potencialnih športnih porabnikih, ki so sveže, urejene, dostopne, centralizirane in uporabne, ne omogočajo samo iskanja priložnosti, njihove presoje ter prodaje izdelkov, temveč omogočajo tudi celovito poznavanje športnega porabnika, s katerim lahko zgradimo dolgotrajen odnos, poln zaupanja. Odnose lahko, po našem mnenju, HDD Telemach Olimpija zgradi le s posamezniki in ne s celotnimi trgi, segmenti ali populacijami.

Da bi dosegli optimalno učinkovitost podatkovnih baz preko trženja, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, in upravljanje odnosov s porabniki, mora biti oboje popolnoma integrirano v poslovanje HDD Telemach Olimpija in njegov proces strateškega (trženjskega) načrtovanja. Za doseganje trženjskih ciljev HDD Telemach Olimpija je nujno, da športni tržniki zbirajo točne podatke o njihovih trenutnih in potencialnih športnih porabnikih ter da te podatke pravočasno uporabijo za kreiranje trženjskih načrtov, s katerimi bodo zadovoljili potrebe in želje specifičnega športnega porabnika.

Odločitve o trženjskem spletu morajo biti sprejete na podlagi točnih in izčrpnih podatkov o trgu, konkurenci, dojetanju izdelka s strani športnega porabnika in tržnem komuniciranju, kar pa omogoča le popoln, celovit in integriran sistem podatkovnih baz.

Slednjega mora vsaka športna organizacija prilagoditi svojemu načinu poslovanja, svojim izdelkom in storitvam, saj ne obstaja enoten način zbiranja podatkov o športnih porabnikih, ki bi bil primeren za vse organizacije. Zato mora tudi HDD Telemach Olimpija oblikovati optimalen sistem podatkovnih baz, ki bo povsem ustrezal njenim potrebam. Prav tako mora poskrbeti za izobraževanje svojih zaposlenih o uporabi baz podatkov oziroma sistema CRM, na katerem slonita trženje, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih, in upravljanje odnosov s porabniki. Vzpostavitev celovitega sistema CRM HDD Telemach Olimpija se načrtuje v

prihodnosti, ko se bo njeno slabo finančno stanje, ki je posledica neodgovornega in nestrokovnega ravnanja vodstva v preteklosti, izboljšalo.

Podatki, pridobljeni preko sistema CRM, kažejo na raznolikost športnih porabnikov ter na razlike v njihovih potrebah in željah, njihovih prepričanjih, motivih, navadah itd. Lahko sklepamo, da iz tega dejstva izhaja vse manjša učinkovitost množičnega trženja. In če povežemo slednjo z možnostmi sodobne informacije tehnologije, pomenom medmrežja in povečanim zanimanjem za upravljanje odnosov s porabniki, lahko rečemo, da bodo podatkovne baze o porabnikih imele vedno pomembnejšo vlogo pri doseganju trženjskih ciljev športne organizacije, kar bo doseženo s poznavanjem športnega porabnika in grajenja dolgoročnih, kredibilnih odnosov z njim.

9 LITERATURA

1. American Marketing Association (AMA). 2013. *The definition of Marketing*. Dostopno prek: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (24. maj 2014).
2. Blattberg, Robert C., Byung-Do Kim in Scott A. Neslin, ur. 2008. *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. New York: Springer.
3. *Boundless Marketing*. Dostopno prek: www.boundless.com (4. julij 2014).
4. Brink, Annekie in Adele Berndt. 2008. *Relationship Marketing and Customer Relationship Management*. Lansdowne: Juta and Co.
5. Chelladurai, Packianathan. 2001. Sport Management: Scope and Career Opportunities. V *The management of sport: Its foundation and application – Third Edition*, ur. Bonnie L. Parkhouse, 15–29. New York: McGraw-Hill Inc.
6. Covell, Daniel, Sharianne Walker, Peter Hess in Julie Siciliano. 2007. *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance – Second Edition*. Oxford: Elsevier Inc.
7. Dodds, Mark in Linda E. Swayne. 2011. *Encyclopedia of Sports Management and Marketing*. Thousand Oaks: SAGE Publications. Dostopno prek: eBook Collection (EBSCOhost).
8. Fayol, Henri. 1949. *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman.
9. Fullerton, Sam in Russell G. Merz. 2008. *The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework*. *Sport Marketing Quarterly* 17 (2): 90–108.
10. Gray, Dianna P. 2001. Sport marketing: Strategies and Tactics. V *The management of sport: Its foundation and application – Third Edition*, ur. Bonnie L. Parkhouse, 300–336. New York: McGraw-Hill Inc.
11. *HDD Olimpija*. Dostopno prek: www.hddolimpija.com (4. julij 2014).
12. *Hokejska zveza Slovenije*. Dostopno prek: www.hokej.si (4. julij 2014).
13. Hoyer, Russel, Nicholson Matthew, Smith Aaron C.T., Stewart Bob in Hans Westerbeek. 2012. *Sport Management: Principles and Applications*. New York: Routledge.

14. Hughes, Arthur M. 1996. *The Complete Database Marketer: Second Generation Strategies and Techniques for Tapping the Power of Your Customer Database*. New York: McGraw-Hill Inc.
15. Konečnik Ruzzier, Maja. 2011. *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
16. Kotler, Philip. 1999. *Kotler on Marketing*. New York: The Free Press.
17. --- 2004. *Management trženja*. New Jersey: Prentice Hall.
18. *Kotler Marketing Group*. 2011/2012. Dostopno prek: <http://www.kotlermarketing.com/> (24. maj 2014).
19. McDonald's. 2011. *Olympics History*. Dostopno prek: <http://www2.mcdonalds.com/sports/olympics/olympics-history.shtml> (24. maj 2014).
20. Milne, George R. in Mark A. McDonald. 1999. *Sport Marketing: Managing the exchange process*. London: Jones and Bartlett Publishers International.
21. Mullin, Bernard J., Hardy Stephen in William A. Sutton. 2007. *Sport Marketing - Third Edition*. Champaign (IL): Human Kinetics.
22. --- 2014. *Sport Marketing - Fourth Edition*. Champaign (IL): Human Kinetics.
23. MMC RTV SLO. 2013. *Olimpija ima novo predsednico in točko z Dunaja*. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/sport/hokej/olimpija-ima-novo-predsednico-in-tocko-z-dunaja/324142> (28. avgust 2014).
24. North American Society for Sport Management (NASSM). 2000. *History*. Dostopno prek: <http://www.nassm.com/InfoAbout/NASSM/History> (21. julij 2014).
25. Payne, Adrian in Pennie Frow. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 69 (4): 167–176.
26. Peppers, Don in Martha Rogers. 2011. ***Managing Customer Relationship: A Strategic Framework – Second Edition***. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Dostopno prek: eBook Collection (EBSCOhost).
27. Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.

29. Public Relations Society of America (PRSA). 2012. *What is Public Relations?*
Dostopno prek: <http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/#.U9ZuymSSy6w> (4. julij 2014).
30. Shank, Matthew D. 2009. *Sports Marketing: a Strategic Perspective – Fourth Edition*. New Jersey: Pearson Educations.
31. Silbury, David, Shayne Quick in Hans Vesterbeek. 2003. *Strategic Sport Marketing – Second Edition*. Crows Nest: Allen & Unwin.
32. Smith, Aaron C.T. 2008. *Introduction to Sport Marketing*. Oxford: Elsevier.
33. Stone, Merlin in Neil Woocock. 2001. Defining CRM and Assesing its Quality. V *Successful Customer Relationship Marketing: New thinking, new strategies, new tools for getting closer to your customers*, ur. Brian Foss in Merlin Stone, 3–20. London: Kogan Page.
34. Svet Evropske unije. 2001. *Committee of ministers: Recommendation No. R (92) 13 REV*. Dostopno prek: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=206451> (1. julij 2014).
35. Šport Ljubljana. 2014. *Hala Tivoli*. Dostopno prek: <http://www.sport-ljubljana.si/park-tivoli/hala-tivoli/> (28. avgust 2014).
36. Šugman, Rajko. 1997. *Zgodovina svetovnega in slovenskega športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
37. 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.
38. *Telemach*. Dostopno prek: www.telemach.si (4. julij 2014).
39. Westwood, John. 2002. *The Marketing Plan: A Step-by-Step Guide – Third Edition*. London: Kogan Page.

PRILOGA

PRILOGA A: Transkript intervjuja s predsednikom HDD Telemach Olimpija (Marko Popovič)

Strukturiran nestandardiziran intervju je bil izveden 27. avgusta 2014 v Ljubljani (v prostorih HDD Telemach Olimpija) ob 18.30. Respondent je bil predsednik HDD Telemach Olimpija Marko Popovič, ki je svoj položaj zasedel junija 2014.

Jaz: Kakšna je notranja organizacija HDD Telemach Olimpija, po področjih?

MP: Morate upoštevati, da sem predsednik HDD Telemach Olimpija postal pred 2 mesecema, zato ni bilo veliko časa za izvedbo organizacijskih sprememb, ki bodo stvar šele naslednje skupščine. Vsekakor bo organizacijska oblika temeljila na: marketinški enoti, pravni enoti, finančni enoti, operativni enoti in stiki z javnostmi. Operativna enota bo opravljala pisarniška dela in organizirala dogodke, stiki z javnostmi pa bodo med drugim skrbeli za PR, spletno stran, socialni omrežji, kot sta twitter in facebook, ter protokol.

Dodatno ima HDD Olimpija v skladu z zakonskimi zahtevami tudi upravni odbor, disciplinsko komisijo, direktorja. Razen direktorja osebe v teh organih niso in v večji meri ne bodo vključene v dnevno delovanje organizacije.

Jaz: Kateri oddelki, izmed prej naštetih, so/bodo vključeni v proces strateškega športnotržnega načrtovanja, katerega poglobljena naloga je oblikovanje tržnih ciljev športne organizacije? Katere korake zajema vaš strateški športnotrženjski načrt?

MP: Glede na to, da take ureditve, kot je zgoraj navedena, še nimamo, je trenutno v trženjski načrt vključenih pet ljudi. V HDD Telemach Olimpija smo koncept trženja, v primerjavi s preteklostjo, občutno spremenili. Zaradi pomanjkanja časa, ki je posledica pozne zasedbe položaja, je dokument sicer še v fazi nadgrajevanja, vendar ga je ekipa že pričela udejanjati. Dokument zajema: opredelitev in definiranje produkta, ki ga oziroma jih imamo, pristop in aktivno trženje glede na specifično posameznega produkta.

Jaz: Ste se posvetili celovitemu oblikovanju trženjskega spleta, ki vključuje izdelek, ceno, tržne poti, tržno komuniciranje in odnose z javnostmi, ter na podlagi katerih informacij oziroma raziskav ste osnovali ta splet?

Načeloma da, čeprav obstaja še kar nekaj potenciala za izboljšave samega pristopa. Izdelek poznamo, ceno smo definirali, res pa je da jo je potrebno prilagajati – “case by case.” Analiziranje potenciala je stvar, kjer je največ prostora za napredek, vendar je vse povezano s časom, ki ga preprosto nisem imel. Ker moramo že čez nekaj dni zagotoviti nastop ekipe v tekmovanju EBEL, bo natančna analiza potenciala izvedena med sezono in bo osnova trženjskih aktivnosti za naslednjo sezono.

Jaz: V najširšem pomenu razumemo športni izdelek oz. storitev kot nekaj, kar je zasnovano za zadovoljitev potreb in želja športnih porabnikov, med katere štejemo gledalce, udeležence in sponzorje? V kolikšni meri ste se posvetili oblikovanju svojega športnega izdelka?

MP: Dejansko imamo pri HDD Telemach Olimpija dva izdelka, tekmo kot dogodek in vstopnico. Temu je podrejen naš trženjski koncept. Smo na začetku te poti, ker je bila do sedaj praksa pridobivanja sponzorjev z oglaševanjem na ogradi, dresu itd.

Jaz: Ali veste, kdo vse predstavlja vašega športnega porabnika in kako velik je vaš trg ter kakšne so želje in potrebe vaših športnih porabnikov? Ali svoje porabnike segmentirate glede na določene lastnosti?

MP: “Know your client” je filozofija, ki jo vpeljujemo. Žal premalo poznamo svoje porabnike, gremo pa v smer spoznavanja in poznavanja njihovih pričakovanj, navad, življenjskega sloga, itd. Zaenkrat porabnikov ne segmentiramo, ker jih premalo poznamo. V nadaljevanju, ko bomo imeli več njihovih podatkov, jih bomo na podlagi teh tudi segmentirali. V preteklosti se je žal segmentiralo porabnike samo na: a) sponzorje in b) gledalce.

Jaz: Preko katerih eksternih ali internih virov pridobite informacije o vašem športnem porabniku ter katere podatke pridobite preko teh virov?

MP: Trenutno od nikoder. Pripravljamo kratke in nevsiljive vprašalnike, ki jih bomo obdelali skladno z zakonodajo, trenutno pa spoznavanje poteka v večini primerov prek spoznavnih sestankov z več udeleženci in spremljanjem pričakovanj.

Jaz: Preko katerih kanalov komunicirate s svojimi športnimi porabniki in hkrati od njih pridobivate povratne informacije?

MP: S porabniki komuniciramo predvsem preko socialnih omrežij, facebooka in twitterja, ter elektronske pošte, ki jo prejmemo od njih. V prihodnosti želimo uvesti tudi *newsletter*, preko katerega bomo oboževalce obveščali o dogodkih, zanimivostih, vstopnicah itd.

Jaz: Ali imate v HDD Telemach Olimpija vzpostavljene podatkovne baze, ki zajemajo obsežne podatke (demografske in psihografske, podatke o priljubljenih medijih in druge uporabne informacije) o posameznih porabnikih ali potencialnih porabnikih?

MP: Žal ne. Obstaja nekaj skromnih podatkovnih baz, ki so pomanjkljive in neuporabne. Se pa zavedamo njihovega pomena za uspešnejše delovanje organizacije.

Jaz: Ali ste seznanjeni s konceptoma upravljanje odnosov s porabniki in trženjem, ki temelji na bazi podatkov o porabnikih? Če ste seznanjeni z njima, ju mogoče tudi uporabljate?

MP: Poznamo, vendar v tem trenutku žal ne uporabljamo. Imamo ljudi, ki bodo skrbeli za postavitev in delovanje, ampak v tem trenutku nam manjka boljša osnova, zato so prioriteta predpogoji za uvedbo koncepta upravljanja odnosov s porabniki.

Jaz: V športni organizaciji HDD Telemach Olimpija delujejo tako zaposleni delavci kot prostovoljci. Ali vsi omenjeni delujejo z namenom doseganja tržnih ciljev organizacije in hkratnim zadovoljevanjem potreb športnih porabnikov? Ali so bili oboji sploh seznanjeni s tržnimi cilji HDD Telemach Olimpija?

MP: In eni in drugi niso bili v zadostni meri seznanjeni s tržnimi cilji organizacije, poleg tega pa, kot je razvidno iz naše trenutne finančne situacije, niso vsi delovali v njeno dobro.

Jaz: Ali je HDD Telemach Olimpija v prihodnosti pripravljeno investirati v vzpostavitev celovitega tržnega sistema, ki vključuje upravljanje odnosov s porabniki, in trženje, ki temelji na bazi podatkov o športnih porabnikih in omogoča lažje iskanje morebitnih porabnikov, lažje sprejemanje odločitev o targetiranju porabnikov, okrepitev porabnikove zvestobe, ponovno oživitev nakupov in izogibanje resnim napakam?

MP: Vsekakor, je pa prej potrebno zagotoviti, da HDD Telemach Olimpija sploh preživi. Trenutno se vsa razpoložljiva sredstva namenjajo izključno poravnavi obveznosti iz preteklosti, da se zagotovi kolikor toliko nemoteno tekmovanje v tej sezoni. Edine "investicije" v tem trenutku so znanje posameznikov, ki so prišli v HDD Telemach Olimpija, in organiziranje HDD Telemach Olimpija na učinkovitejši ravni.

Jaz: Koliko vstopnic je HDD Telemach Olimpija prodala v preteklih treh sezonah in koliko podarila?

MP: V sezoni 2011/12 smo prodali 52.737 vstopnic, v sezoni 2012/13 45.199 in v sezoni 2013/14 42.000, od tega jih je bilo 13.000 prodanih v Sarajevu na dogodku ICE FEST, ki se je odvijal januarja 2014. Na sezono podarimo tudi približno 27.000 vstopnic, cca. 100 na tekmo, sponzorjem in oboževalcem, je pa to število vstopnic odvisno od domačih tekem, ki jih odigramo.