

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ALEŠ MEDEN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZVOJ TRŽENJSKE STRATEGIJE RK GORENJE VELENJE

Ljubljana, november 2011

ALEŠ MEDEN

IZJAVA

Študent Aleš Meden izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Tomaža Kolarja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV TRŽENJA V ŠPORTU	2
1.1 Opredelitev koncepta trženja	2
1.2 Opredelitev specifičnosti trženja v športu	3
2 TRŽENJSKA STRATEGIJA V ŠPORTU	4
2.1 Elementi trženjske strategije v športu	5
3 TRŽENJSKA STRATEGIJA RK GORENJE VELENJE	6
3.1 Zgodovina, vizija in poslanstvo kluba.....	6
3.2 Blagovna znamka RK Gorenje Velenje.....	7
3.2.1 <i>Problematika neprepoznavnosti blagovne znamke RK Gorenje Velenje</i>	8
3.3 Konkurenca RK Gorenje Velenje	8
3.4 Trženjsko ciljanje glavnega produkta RK Gorenje Velenje	9
3.5 Pozicioniranje kluba v očeh porabnikov	10
4 TRŽENJSKI SPLET RK GORENJE VELENJE	10
4.1 Glavni športni produkt kluba – tekma	11
4.2 Cena	12
4.3 Prodajne poti.....	13
4.4 Trženjsko komuniciranje.....	14
4.4.1 <i>Oglaševanje</i>	15
4.4.2 <i>Neposredno trženje in pospeševanje prodaje</i>	16
4.4.3 <i>Odnosi z javnostmi</i>	16
4.5 Fizični dokazi	18
4.6 Ljudje.....	19
4.7 Procesiranje.....	19
4.8 Pokroviteljstvo v športu	20
5 EMPIRIČNI DEL	21
5.1 Primer uspešne trženjske strategije v športu – FC Barcelona	21
5.2 Primerjava obeh strategij	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava trženjske strategije FC Barcelona in RK Gorenje Velenje..... 23

KAZALO SLIK

Slika 1: Grb/logotip blagovne znamke RK Gorenje Velenje..... 7

UVOD

Športni klubi, ki delujejo na najvišjem nivoju, so danes primorani v profesionalizacijo. Poleg ukvarjanja s športom se morajo udeleženci v športnih klubih vse bolj posvečati tudi trženju svojih storitev. Zadostna sredstva za uspešno delovanje lahko dobijo le s pridobitvijo zadostnih finančnih sredstev od zainteresiranih pokroviteljev. Pri tem se poraja vprašanje, kakšno trženjsko strategijo naj zasledujejo. V okvir uspešne trženjske strategije sodi tudi izoblikovanje prepoznavne blagovne znamke kluba. Nekateri klubi se v veliki meri podredijo enemu samemu pokrovitelju, ki s svojim finančnim vložkom pokriva dobršen del proračuna. V ta namen spremenijo tudi ime kluba, ki vsebuje ime glavnega pokrovitelja. Osrednji pokrovitelj po eni strani zagotavlja dokaj enostavno in mirno delovanje kluba, po drugi strani pa ga spravlja v veliko odvisnost od enega samega podjetja. Taka strategija je problematična z vidika velikega tveganja in ogroženosti športnega kluba v primeru slabih poslovnih rezultatov pokrovitelja. Prav tako pa navezanost na predvsem enega pokrovitelja klubu otežuje sodelovanje z manjšimi pokrovitelji, ki bi v seštevku morebiti prispevali več finančnih sredstev. Namen diplomskega dela je izpostaviti problematiko težavnosti oblikovanja uspešne trženjske strategije športnega kluba. Še zlasti športnega kluba, ki se poimenuje po najpomembnejšem pokrovitelju. Potrditi ali ovreči želim tezo, da je poimenovanje športnega kluba po generalnem pokrovitelju ovirajoč element pri oblikovanju prepoznavne blagovne znamke kot elementa uspešne trženjske strategije.

V prvem poglavju diplomskega dela bom opredelil trženje v splošnem in razložil posebnosti trženja v športu. Sledi poglavje, v katerem bom opredelil trženjsko strategijo. Najprej na splošno, kasneje pa bom opisal še najpomembnejše elemente trženjske strategije v športu. V tretjem poglavju bom opisal trženjsko strategijo Rokometnega kluba Gorenje Velenje (v nadaljevanju RK Gorenje Velenje). Začel bom s kratko zgodovino kluba, ki je pomembna z vidika razumevanja vzrokov za trenutno stanje kluba. Opisal bom vizijo in poslanstvo kluba ter njihovo blagovno znamko. Še zlasti bom izpostavil težavo neprepoznavnosti klubske blagovne znamke. Temu sledi opis konkurence ponudbe kluba. V nadaljevanju bom opisal trženjsko ciljanje osrednjega produkta, rokometne tekme in pa pozicioniranje kluba v očeh porabnikov. V četrtem poglavju, ki je osrednje in zato najobsežnejše, bom opisal trženjski splet RK Gorenje Velenje. Pri športu gre v osnovi za storitveno dejavnost, zato bom opisal trženjski splet v razširjeni obliki, torej po sistemu 7P. Elementi trženjskega spleta predstavljajo bistven del posamezne trženjske strategije, zato jih je treba dobro poznati in proučiti. V istem poglavju bom opisal tudi pomen pokroviteljstva v športu. Pokrovitelji predstavljajo poglobljen vir prihodkov kluba, zato je uspešno sodelovanje z njimi življenjskega pomena za delovanje kluba. V naslednjem poglavju bom predstavil primer uspešne trženjske strategije v športu, in sicer na primeru nogometnega kluba FC Barcelona. Kasneje bom na kratko primerjal ključne elemente trženjskih strategij obeh športnih klubov. V sklepu bom povzel ugotovitve diplomske naloge in podal nekaj predlogov, ki naj bi RK Gorenje Velenje pomagale pri oblikovanju uspešnejše dolgoročne trženjske strategije.

1 OPREDELITEV TRŽENJA V ŠPORTU

1.1 Opredelitev koncepta trženja

Trženje je pojem, ki ga v vsakdanjem življenju vseskozi srečujemo in je navidezno dobro poznan. Z njim se srečujemo na vsakem koraku. Vseskozi se potencialni potrošniki srečujemo s ponudniki. Takoj ko stopimo na cesto, se srečamo z različnimi reklamnimi panoji in letaki. Če se peljemo z avtobusom, zagledamo na njem ponudnike različnih izdelkov. Ko se vrnemo domov in prižgemo televizijo, se na nas zgrne poplava oglaševalcev. Celo med gledanjem filmov nas ponudniki večkrat nagovarjajo s prikritim komuniciranjem, ki nam ostane v podzavesti. Če delamo za računalnikom, pa nas hitro zvabijo v različne nagradne igre, s katerimi pritegnejo našo pozornost. Vseeno pa je trženje težko povsem natančno opredeliti. Različni ljudje si različno predstavljajo razlago besede trženja. Nekateri pojem trženje enačijo s pojmom reklama ali prodaja, kar pa je preveč ozko gledano. V resnici trženje zajema bistveno več elementov, ki jih morajo tržniki upoštevati pri oblikovanju trženjskega koncepta.

Kotler (1998, str. 12–13) je trženje definiral kot delo s trgi z namenom, da se sprožijo menjave, ki zadovoljijo človeške želje in potrebe. Gre za družbeni in upravljalni proces, s pomočjo katerega posamezniki in organizacije dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarjajo, ponujajo ali izmenjujejo izdelke, ki imajo določeno vrednost.

Pozneje je Kotler (2003, str. 9) definicijo trženja razčlenil na sociološki in menedžerski vidik. Iz sociološkega vidika gre pri trženju za proces, pri katerem posamezniki in skupine razumejo svoje želje ter potrebe in jih skušajo zadovoljiti z ustvarjanjem, ponujanjem ter izmenjavo blaga in storitev. Z vidika menedžerjev pa je trženje proces načrtovanja in izvajanja zamisli, oblikovanja cen ter promoviranja in distribucija idej, blaga ter storitev za ustvarjanje izmenjav, ki izpolnjujejo individualne in organizacijske cilje.

American Marketing Association (Definition of Marketing, 2007) na svoji spletni strani opredeljuje trženje kot niz institucionalnih aktivnosti in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, posredovanje ter izmenjavo ponudb, ki predstavljajo vrednost za kupce, odjemalce, partnerje in družbo kot celoto.

Podjetje si v skladu s konceptom trženja prizadeva zadovoljiti potrebe kupcev s celo vrsto koordiniranih aktivnosti, ki mu omogočajo dosega zastavljene poslovne cilje. Vse se začne na trgu, ki ga je treba natančno opredeliti. Potrebna je izbira ciljnih trgov in osredotočenje na potrebe odjemalcev na njih. Srž omenjenega koncepta je zadovoljstvo kupcev, vendar pa zadovoljstvo kupcev nikakor ni končni cilj. Končni cilj vsakega podjetja ali organizacije je doseganje lastnih ciljev, ki so med drugim usmerjeni v preživetje, dobiček, obseg prodaje ali doseganje določenega tržnega deleža. Tržni koncept torej poudarja, da podjetje dolgoročno najbolje dosega zastavljene cilje, če uspe zadovoljevati potrebe potrošnikov (Rojšek & Starman, 1994, str. 1).

1.2 Opredelitev specifičnosti trženja v športu

Posamezniki se na športnih prireditvah navidezno ne obnašamo drugače kot posamezniki pri vsakodnevnih nakupih. Do razlik prihaja, ker se v šport večina udeležencev vključuje čustveno, doživljajsko in z drugačnimi željami ter motivi kot pri vsakodnevnih nakupih, in to zato, ker športnim privrženecem ni vseeno, kako uspešen je nogometni klub, za katerega navijajo. Iz enakega vzroka športni privrženec vedno ve, kdaj bo prenos njegovega najljubšega športnega dogodka. Obstajajo različne skupine kupcev in uporabnikov športa, ki se jim morajo ponudniki športnih izdelkov in aktivnosti pravilno prilagoditi (Makovec Brenčič, 2008, str. 13).

Retar (1996, str. 13) definira trženje v športu kot celovito načrtovan menjalni proces, v katerem vse vpletene strani vstopajo v različne menjalne odnose, s katerimi želijo zagotoviti potrebne vire ali zadovoljiti svoje potrebe.

Trženje v športu lahko opredelimo tudi kot način, s katerim podjetja izkoriščajo emocionalno navezanost navijačev na športne ekipe in junake, da bi se uspešno pozicionirala in prodala več svojih produktov ter storitev, povečala zavedanje in naklonjenost potrošnikov ter zagotovila, da trgovci ponujajo in promovirajo njihove produkte ter storitve (Schlossberg, 1996, str. 6).

Škorc (2005, str. 21–23) navaja naslednje posebnosti trženja v športu:

- po eni plati je šport tekmovanje, po drugi pa sodelovanje. V profesionalnih ligah se morajo prihodki razdeliti med vse klube, čeprav večino prihodkov privabijo najuspešnejši klubi;
- uporabniki športa so zelo zahtevni. Zaradi velike količine lahko dosegljivih podatkov in lastnih izkušenj z določenim športom se ima mnogo posameznikov za velike poznavalce;
- v športu prihaja do nenehnih nihanj povpraševanja. Povpraševanje se skozi sezono oziroma koledarsko leto razvija v skladu s športno uspešnostjo kluba;
- šport je pogosto subjektiven, neoprijemljiv, nepredvidljiv. Občutki in doživljaji se pri posameznikih razlikujejo, zato tržniki izredno težko vzpostavljajo in zagotavljajo njihovo dolgoročno zadovoljstvo;
- športni produkt je hkrati proizvod in doživetje. Športni dogodek je trenuten; preteklega športnega dogodka ni več in ga ni mogoče tržiti. Tržniki morajo biti usmerjeni v prodajo naslednjega športnega dogodka;
- športni tržniki imajo zelo majhen vpliv nad jedrom športnega produkta in le omejeno kontrolo nad razširjenim športnim produktom;
- nepredvidljivost športnega produkta: poškodbe, slaba dnevna forma, vremenske razmere. Različni faktorji vplivajo na uspešnost ekipe, le-ta pa vpliva na zanimanje porabnikov;
- šport je hkrati porabniški in industrijski izdelek oziroma storitev – zanimiv za podjetja (npr. sponzorje) in končne porabnike (npr. gledalce);

- šport ima neko univerzalno privlačnost in je sestavni del elementov življenja. Privlači široke množice, je mednaroden. Povezan je z družbenokulturnimi pojmi vsakdanjega življenja.

Ne smemo pa trženja športa enačiti s trženjem prek športa, čeprav se meje vse bolj brišejo. Pojem trženje v športu se je namreč začel pojavljati v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so z njim opisovali aktivnosti podjetij, ki so uporabljala šport kot sredstvo za komuniciranje z uporabniki. Vendar je šlo tu za trženje prek športa in ne za neposredno trženje v športu. **Trženje prek športa** se navezuje neposredno na dejavnosti, ki uporabljajo šport kot komunikacijsko podlago. **Trženje športa** pa se nanaša na športne subjekte in blagovne znamke športne opreme (Makovec Brenčič, 2008, str. 14).

2 TRŽENJSKA STRATEGIJA V ŠPORTU

Na področju ekonomije trenutno še ni enotnega pogleda na pojem strategije. Različni avtorji jo opisujejo dokaj različno.

Strategijo lahko v splošnem opredelimo kot koherenten, združujoč in povezovalni vzorec odločitev v podjetju ali organizaciji. Gre za opredelitev konkurenčne arene organizacije. Strategija je lahko tudi odgovor na zunanje priložnosti in nevarnosti ter notranje prednosti in slabosti ter hkrati sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti organizacije. Je skupek ekonomskih in neekonomskih prispevkov, ki jih namerava podjetje ustvariti svojim udeležencem. S strategijo je torej moč razumeti vsako možno poslovno usmeritev organizacije, ki obeta, da bo z njo, če bo uresničena, mogoče doseči zastavljene strateške cilje (Pučko, 2008, str. 88–89).

Brassington in Pettitt (2006, str. 940) pravita, da trženjska strategija ne more biti definirana izolirano, ampak mora biti kompatibilna z ostalimi strategijami v organizaciji. Pri oblikovanju strategije se morajo tržniki ozirati na cilje organizacije in trženjsko strategijo zasnovati v skladu z njimi. To pa ne pomeni, da je trženjska strategija vedno podrejena strategiji organizacije. V nekaterih ozirih trženje vpliva na strategijo organizacije kot celote. Ugotavljanje potreb porabnikov in vzdrževanje konkurenčnih prednosti namreč predstavljata pomembne sestavine pri oblikovanju strateških usmeritev ter prioritet organizacije. Trženjska strategija torej definira ciljne trge in smeri, s pomočjo katerih se ustvari konkurenčna pozicija, ki je usklajena s splošno strategijo podjetja.

Trženjska strategija predstavlja splošen in celovit plan, s pomočjo katerega želi podjetje doseči zastavljene cilje in rezultate. Bistvo trženjske strategije je poiskati konkurenčno prednost organizacije in jo izgraditi na osnovnem konceptu trženja, na procesu menjave (Jančič, 1990, str. 76).

Po hierarhiji strategij uvrščamo trženjsko strategijo med funkcijske strategije. Obsegati mora opredelitev ciljnih trgov, politiko blagovnih znamk, globino in širino izdelčnega spleta, načrt

razvoja novih izdelkov in trgov ter načrt razširitve ali krčenja izdelčnega spleta. Najbolj tipične lastnosti dobre strategije so (Luck, Ferrell & Lucas, 1989):

- **diferenciacija:** izpostavljanje lastnosti izdelka, ki ga proizvaja neka organizacija, in ga tako ločiti od konkurenčnih izdelkov. Poudariti je treba zlasti pozitivne lastnosti, ki jih bo kupec prepoznal in preferiral;
- **pravočasnost:** kratkotrajne izjemne razmere, lahko jih imenujemo tudi »strateška okna«, ki jih organizacije izkoristijo za uvajanje strateških idej;
- **presenečenje:** nepričakovana prilagoditev strategije, ki se izkaže za bolj učinkovito. Konkurenti tega ne pričakujejo in se ne morejo pravočasno odzvati;
- **prilagodljivost organizacije:** vsaka organizacija in njeno vodstvo imata edinstveno osebnost in zmogljivosti. Uspešni so lahko samo, če v strategijah uporabijo vse svoje zmožnosti.

2.1 Elementi trženjske strategije v športu

Trženjsko strategijo v športu sestavljajo trženjski splet, segmentacija trgov, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje. Športna organizacija oblikuje trženjsko strategijo na podlagi izhodišč in ugotovitev trženjskih raziskav, vizije, spremljanja konkurence in drugih ugotovitev iz okolice. Elementi trženjskega spleta opredeljujejo pot za doseganje trženjskih ciljev. Strategija mora biti prilagodljiva in upoštevati zlasti povpraševanje. Sredstva, ki so potrebna za izvajanje strategije, pa mora športna organizacija načrtovati vnaprej. Pravilno zastavljena trženjska strategija je pogoj za uspešno delovanje organizacije in učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti (Fakin, 2007, str. 16).

Trženjski splet podrobneje opisujem v nadaljevanju, na tem mestu pa bom opisal elemente trženjske strategije, kot jih navaja Shank (1999, str. 198–223):

- **segmentacija trgov:** v športu trge razdelimo glede na skupine porabnikov in njihove potrebe. Podlago za segmentacijo predstavljajo skupine porabnikov s podobnimi značilnostmi, za katere se predvideva, da imajo tudi podobne potrebe. Najpogosteje porabnike segmentiramo glede na njihove **demografske** (starost, spol, etnična pripadnost), **socioekonomske** (poklic, dohodek, izobrazba), **psihografske** (življenjski slog, interesi, aktivnosti), **geografske** (država, regija, mesto) in **vedenjske** (pogostost nakupov, velikost nakupov, zvestoba potrošnikov) lastnosti ter glede na njihove **koristi** (potrošnikove potrebe, funkcionalnost zelenega izdelka);
- **ciljni trgi:** s ciljnim trgi se izbere segment ali več segmentov trga, ki bodo omogočili, da organizacija čim bolj učinkovito uresničuje zastavljene cilje. Pri tem je treba upoštevati nekatere spremenljivke. Treba je ne samo poznati velikost trga, temveč tudi poizkušati predvideti njegovo morebitno rast. Lahko pa se tudi osredotočijo le na majhen del trga, ki mu pravimo nišni trg. Poznati je treba konkurenco, dosegljivost potencialnih trgov in imeti sposobnost ter sredstva za komunikacijo z morebitnimi porabniki. Organizacija mora biti

sposobna izmeriti velikost, dostopnost in kupno moč potencialnih ciljnih trgov. Zaželeno je, da so značilnosti porabnikov na ciljnih trgih čim bolj enotne. Na koncu pa pade še odločitev, ali naj se organizacija osredotoči na enega ali več ciljnih trgov, kar je odvisno predvsem od njihovih trženjskih ciljev in resursov;

- **pozicioniranje:** gre za vtisnjenje športnega subjekta v razmišljanje porabnika na ciljnem trgu. Pozicioniranje se prilagaja ciljnemu trgu, zato je lahko enak športni produkt različno pozicioniran po posameznih ciljnih trgih. Temelji izključno na zaznavanju športnega subjekta glede na konkurenco iz strani porabnikov na ciljnih trgih. Nanaša se na vse športne produkte in entitete. Zato mora tržnik poznati percepcijo športnega produkta v očeh porabnikov in se ji prilagoditi. V sklop pozicioniranja sodi tudi zmožnost repositioniranja. Na primer boks je v ZDA nekoč veljal za šport uličnih pretepačev, kasneje pa so ga repositionirali v plemenit šport, kar mu je povečalo popularnost in komercialno uspešnost.

3 TRŽENJSKA STRATEGIJA RK GORENJE VELENJE

3.1 Zgodovina, vizija in poslanstvo kluba

Nekaj podatkov o zgodovini kluba je moč najti na spletni strani kluba (Zgodovina, 2011). Zgodba o današnjem rokometnem klubu iz Velenja se je začela leta 1958 v Šoštanju. Tedaj je bila pri TVD Partizan ustanovljena sekcija za rokomet, ki se je začel v Šoštanju šele organizirano razvijati. Najprej so zaigrali v celjski okrajni ligi. V sezoni 1964/65 so resneje pristopili k treningu in uspehi so bili takoj vidni, saj so se takoj uvrstili v štajersko ligo in z uvrstitvijo na 4. mesto dosegli zelo lep uspeh. Glede na lokalno rivalstvo je bilo zelo pomembno, da so prehiteli rivale iz Velenja. Po desetih letih obstoja je sledil največji uspeh kluba. RK Partizan Šoštanj se je zavihtel v republiško ligo, od koder ni nikoli izpadel. Rokomet je v Šoštanju doživel velik razmah na začetku sedemdesetih let, ko je na tekme praviloma prihajalo več kot 1000 gledalcev. Pomembno prelomnico predstavlja sezona 1972/73, ko so osvojili prvi naslov republiškega prvaka. RK Šoštanj si je v svoji četrti prvoligaški sezoni in ob 15-letnici obstoja kluba podaril najlepše možno darilo. Rokomet pa je dobil dodaten zagon. S tem uspehom so se uvrstili v 2. jugoslovansko ligo, iz katere pa so sezono kasneje izpadli. V njej so ponovno zaigrali v sezoni 1981/82. Ta sezona predstavlja novo prelomnico v zgodovini kluba. Zaradi boljših pogojev za trening in igro so se namreč tedaj preselili v Velenje, v Rdečo dvorano. V njej igrajo še danes. Šoštanj je postal preprosto premajhen za ambicije kluba. Kljub preselitvi lokacije igranja pa je klub še nekaj let nosil svoje staro ime – RK Šoštanj. Zamenjali so ga šele v sezoni 1990/91 in se preimenovali v ŠRK Velenje. V sezoni 1992/93 so dobili ime po generalnem pokrovitelju in tako postali RK Gorenje Velenje. Po osamosvojitvi Slovenije so Velenjčani vseskozi krojili vrh prve lige. V sezoni 1993/94 so se tako prvič uvrstili v evropski pokal EHF, kjer so leto kasneje izpadli šele v polfinalu. Največji uspeh je RK Gorenje Velenje doseglo v sezoni 2008/09, ko so postali državni prvaki. Danes velja RK Gorenje Velenje za klub, ki se vselej bori za najvišja mesta v državnem prvenstvu.

RK Gorenje Velenje skuša delovati v skladu z svojo vizijo. Ta vizija je pojasnjena na njihovi spletni strani (Vizija, 2011). Njihov pogled je zazrt v prihodnost. V napredek so usmerjeni na vseh področjih njihovega delovanja. Postati želijo športni klub v Sloveniji, ki bo ponujal najvišjo dodano vrednost sponzorstva v domačem prostoru in v tujini. Za klub, kot je RK Gorenje Velenje, je igranje v evropskih pokalih športna nuja, saj daje klubu mednarodno prepoznavnost, povečuje vrednost komunikacijskih naporov partnerjev in povečuje gorečnost podpornikov kluba. Vzgajati želijo vrhunske igralce, ki bodo primerljivi na evropski vrhunski ravni. Z vsemi deležniki želijo iskreno, pristno in pošteno komunikacijo, ki bo zadovoljevala obojestranske potrebe. Njihov cilj je igrati atraktiven in dinamičen roket, dosegati vrhunske rezultate in biti stalno prisotni v evropskem prostoru. Stremijo k najvišjim standardom na vseh področjih njihovega delovanja. Poudariti velja, da gre pri viziji za pogled sedanjega vodstva kluba o nadaljnjem delovanju in razvoju le-tega. Vizija je zastavljena dolgoročno in zato ne sme biti vezana na aktualno vodstvo kluba, temveč ji morajo slediti tudi njihovi bodoči nasledniki.

3.2 Blagovna znamka RK Gorenje Velenje

Blagovna znamka je ime, oblika, simbol, izraz ali kombinacija omenjenih elementov, namenjena prepoznavanju in razlikovanju izdelka ali storitve enega ali skupine proizvajalcev od konkurenčnih. Po zakonu o zaščitnem znaku se prodajalcu dodeli izključna pravica uporabe blagovne znamke. Blagovna znamka je predvsem obljuba prodajalca, da bo kupcem ponujal določene koristi, lastnosti in storitve (Kotler, 1998, str. 444).

Korelc, Musulin in Vidmar (2006, str. 14–15) menijo, da je zgoraj navedena definicija nekoliko zastarela. Blagovne znamke namreč obstajajo samo v glavah in srcih ljudi, zato je blagovna znamka predvsem psihološki konstrukt. Je skupek vseh zaznav, predstav, stališč, asociacij in občutkov. Blagovna znamka se kakor živi organizem vseskozi razvija, raste in zori, pri čemer mora ohranjati svoje bistvo.

Gorenjeva blagovna znamka je logotip, sestavljen iz črke »G«, znotraj katere je črka »V« in napis RK Gorenje Velenje. Ime blagovne znamke pa je Gorenje Velenje.

Slika 1: Grb/logotip blagovne znamke RK Gorenje Velenje



Vir: Spletna stran RK Gorenje Velenje

3.2.1 Problematika neprepoznavnosti blagovne znamke RK Gorenje Velenje

Glavna težava blagovne znamke RK Gorenje Velenje je v neprepoznavnosti oziroma v težavnosti razlikovanja med rokometnim klubom in podjetjem, ki je njegov generalni pokrovitelj. Zaradi identičnega imena namreč rokometiški s svojimi uspehi v prvi vrsti promovirajo ime pokrovitelja in šele za tem lasten klub. Zato se pojavlja težava pri trženju lastne blagovne znamke. Prepoznavnost blagovne znamke je namreč ena izmed bistvenih lastnosti za njeno uspešnost. Poleg tega lahko prevelika identifikacija z enim podjetjem odvrne nekatera ostala podjetja od sodelovanja pri sponzoriranju kluba. Težko si je predstavljati, da bi lahko glavni konkurenti podjetja Gorenje sponzorirali klub z identičnim imenom. S tem bi namreč posredno pomagali pri promoviranju konkurenta. Na ta način ima klub nekoliko bolj omejen nabor potencialnih pokroviteljev. V primeru, da bi klub nosil neko povsem svoje ime, pa bi lahko pri njegovem financiranju sodelovala tudi podjetja, ki so si sicer konkurenti.

Prav tako se pojavlja vprašanje identifikacije navijačev z blagovno znamko Gorenje. Navijači se namreč v tujini in Sloveniji večinoma poistovetijo s športnimi klubi, ki imajo dolgo tradicijo in redko ali pa nikoli ne spreminjajo imena kluba. Na seznamu najvrednejših blagovnih znamk med športnimi klubi za leto 2011, so na vrhu Manchester United, Dallas Cowboys in New York Yankees (Badenhausen, 2011). Vse to so športne organizacije z dolgoletno tradicijo, ki so skozi leta ustvarile prepoznavno in uspešno blagovno znamko, ki ni vezana na največjega pokrovitelja. RK Gorenje Velenje pa težko oblikuje prepoznavno blagovno znamko, če skozi leta spreminja tako lokacijo delovanja kot tudi ime kluba.

Tezo o neprepoznavnosti blagovne znamke sem poizkusil potrditi ali ovreči z anketo, v kateri sem anketirance spraševal o asociaciji ob omembi imena Gorenje. Izmed 100 anketirancev jih je kar 98 ob omembi besede Gorenje najprej pomislilo na slovensko podjetje in niti eden na rokometni klub. Na ta način se je potrdila moja teza, da je prepoznavno blagovno znamko izjemno težko, če ne celo nemogoče, izgraditi v povezavi s pokroviteljem.

3.3 Konkurenca RK Gorenje Velenje

Na tem mestu opisujem konkurenco kluba, ki predstavlja enega izmed pomembnih elementov za izbor ciljnih trgov in pozicioniranje.

Shank (1999, str. 66–67) meni, da je v športu konkurenca večinoma povezana s športnim produktom. Poznamo neposredno in posredno konkurenco ter konkurenco substitutov.

Glede na majhnost Slovenije predstavljajo za RK Gorenje Velenje neposredno konkurenco vse športne prireditve v državi. Posredno konkurenco predstavljajo ostale prireditve, ki ponujajo zabavo in razvedrilo, kot so glasbeni koncerti ali obisk kina. Med konkurenco substitutov pa sodijo predvsem elektronski mediji, ki gledalca odvrnejo od obiska tekme, ker si jo lahko ogleda tudi na drugačen način.

- **neposredna konkurenca tekmam kluba**

RK Gorenje Velenje je edini športni klub iz Velenja, ki nastopa v evropskih pokalih. V Velenju nima prave konkurence, vendar pa je v bližini RK Celje Pivovarna Laško, ki prav tako nastopa v Evropi. Prav tako v Evropi nastopajo rokometiške Krima, nogometaši Maribora in košarkarji Olimpije. Vsi ti klubi predstavljajo RK Gorenje Velenje konkurenco pri ogledu tekem evropskih pokalov. V domačem tekmovanju pa so poleg že naštetih največji neposredni konkurenti nogometaši Rudarja iz Velenja in Celja.

- **posredna konkurenca tekmam kluba**

Tu gre za vse bolj razširjene nakupovalne centre, ki ne ponujajo samo nakupov, temveč tudi doživetje in obliko preživljanja prostega časa. Prav tako predstavljajo posredno konkurenco multikinodvorane, vodni zabavišni parki, bowling centri, športnorekreacijski centri, lepotni centri in podobne oblike zabave, ki predstavljajo nadomestek glavnemu Gorenjevemu produktu – rokometni tekmi.

- **konkurenca substitutov tekmam RK Gorenje Velenje**

Internet predstavlja konkurenco kot nadomestek obiska tekme za uporabo spleta za delo ali zabavo. Prav tako pa omogoča ogled tekme in spremljanje tekoče statistike. Televizija omogoča gledalcem udoben ogled tekme od doma in jih odvrta od obiska le-te. Podobno je tudi z radiem, ki pa težko pričara pravo rokometno vzdušje in doživetje, zato je vpliv tega medija nekoliko manjši.

3.4 Trženjsko ciljanje glavnega produkta RK Gorenje Velenje

Shank (1999, str. 215) opredeljuje trženjsko ciljanje kot izbor segmenta, ki omogoča organizaciji doseganje zastavljenih trženjskih ciljev. Na voljo ima več možnosti:

- **koncentracija na en segment:** običajno gre za en produkt na enem tržnem segmentu, navadno na nižnih trgih;
- **tržna specializacija:** na enem tržnem segmentu več različic izdelkov;
- **selektivna specializacija:** na različnih segmentih različni izdelki, običajno en izdelek na en tržni segment;
- **pokritje celotnega trga:** več izdelkov na več različnih tržnih segmentih;
- **izdelčna specializacija:** en izdelek na različnih segmentih.

Produkt RK Gorenje Velenje je še najbolj podoben definiciji izdelčne specializacije. Klub nastopa na različnih tržnih segmentih – evropski pokali, slovensko prvenstvo in slovenski pokal. Povsod nastopa z enakim glavnim produktom – rokometno tekmo, ki se vsebinsko ne spreminja, in to ne glede na to, v katerem tekmovanju nastopa.

3.5 Pozicioniranje kluba v očeh porabnikov

Pri pozicioniranju govorimo o umestitvi športne entitete med porabnike na ciljnih trgih (Shank, 1999, str. 219).

RK Gorenje Velenje nastopa na različnih tekmovanjih in s tem tudi na različnih trgih. Na vsakem trgu ima drugačen status in v skladu z njim mora prilagoditi pristop posameznim trgom. Poznamo štiri tržne položaje (Okoren, 2007, str. 15):

- **tržni vodja:** gre za podjetje z največjim tržnim deležem, v športu pa za najuspešnejši klub skozi daljše časovno obdobje. Na področju rokometna v Sloveniji je to RK Celje Pivovarna Laško;
- **tržni izzivalec:** pomemben igralec na trgu, ki želi svoj delež še povečati. RK Gorenje Velenje sodi v slovenskem prostoru v to kategorijo;
- **tržni zasledovalec:** pomemben igralec, ki pa nima želje povečati tržnega deleža. RK Gorenje Velenje spada v to kategorijo, kadar gre za tekme evropskih pokalov. Gre za klub z rednim nastopanjem v evropskih pokalih, ki pa nima velikih ambicij po boju za sam vrh;
- **nišni igralec:** to so podjetja na manjših tržnih segmentih.

RK Gorenje Velenje se obnaša v skladu s pozicijo, ki jo ima na določenem trgu. V slovenskem prostoru se obnaša kot tržni izzivalec. Najbolj uveljavljen klub v državi je RK Celje Pivovarna Laško, RK Gorenje Velenje pa mu poizkuša prevzeti primat. V Evropi pa se RK Gorenje Velenje obnaša kot tržni zasledovalec. Vseskozi je klub prisoten v evropskih pokalih, vendar pa njegov cilj ni postati najuspešnejši rokometni klub v Evropi.

4 TRŽENJSKI SPLET RK GORENJE VELENJE

Športne organizacije hkrati ponujajo in opravljajo izdelke ter storitve. Vseskozi morajo prilagajati program ponudbe. Treba je ukinjati zastarele in uvajati moderne izdelke ali storitve ter jih prilagajati željam in potrebam uporabnikov. Storitve ponujajo tudi pasivnim udeležencem športa. To so ljudje, ki se ne ukvarjajo s športom, jih pa športni dogodek zanima in privlači. Klubi uporabnikom ponujajo predstave športnikov, rezultatsko nepredvidljivost, pripadnost športnikom ali klubu, spektakel in doživetje (Šugman et al., 2006, str. 213–215).

Trženjski splet je specifična kombinacija sestavin trženja, ki jo oblikuje podjetje, da bi vplivalo na povpraševanje po svojih izdelkih ali storitvah ter spodbudilo želene odzive ciljnih trgov (Rojšek & Starman, 1994, str. 1–2).

Po klasičnem pojmovanju je trženjski splet sestavljen iz štirih prvin. Sestavljajo ga: **produkt** (angl. *product*), **prodajne cene** (angl. *price*), **prodajne poti** (angl. *place*) in **trženjsko komuniciranje** (angl. *promotion*). Koncept je poznan kot McCarthyjev model 4P (Šugman et al., 2006, str. 208).

Kadar govorimo o storitvenih organizacijah, moramo model razširiti na 7P. Osnovnim sestavinam moramo dodati še **fizične dokaze** (angl. *physical evidence*), **ljudi** (angl. *participation*) in **procesiranje** (angl. *process*) (Botten & McManus, 1999, str. 47).

4.1 Glavni športni produkt kluba – tekma

Kotler (1998, str. 464) opredeljuje storitev kot dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponuja drugi. Po svoji naravi je neoprijemljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve pa ni nujno vezana na fizični izdelek.

Športno tekmovanje ustreza zgornji definiciji. Gre namreč za storitev, ki jo športni klub ponudi uporabnikom. Le-ti na tekmi prejmejo čustvena doživetja, ne dobijo pa ničesar otipljivega. Po drugi plati pa športni klubi ponujajo tudi produkte svoje blagovne znamke. Prodaja navijaških artiklov v barvah kluba za nekatere klube v tujini pomeni velik delež prihodkov.

Kotler (1996, str. 432) je za izdelek opredelil vsako stvar, ki lahko zadovolji željo ali potrebo in jo je moč ponuditi trgu za nakup, uporabo, porabo ali vzbuditev pozornosti. Med izdelke sodijo **fizični izdelki** (avtomobili, športni rekviziti itd.), **storitve** (koncerti, športne prireditve, frizerstvo itd.), **osebe** (Lionel Messi, Maria Sharapova itd.), **ideje** (varna vožnja, varovanje okolja itd.), **organizacije** (športni klubi, taborniki itd.) in **kraji** (Portorož, Miami itd.).

Kotler (1998, str. 465) meni, da podjetje lahko v svojo ponudbo na trgu vključuje izdelke in storitve. Ponudba se giblje od čistega izdelka na eni strani do čiste ponudbe na drugi strani. Razlikujemo pet vrst ponudbe:

- **zgolj opredmeteni izdelek:** ponudbo sestavljajo izključno opredmeteni izdelki, ki jih ne spremlja storitev;
- **opredmeteni izdelek s spremljajočimi storitvami:** gre za opredmeteni izdelek, ki ga spremlja ena ali več storitev. Dober primer tovrstne dejavnosti je prodaja avtomobila, pri kateri prodajalec ponuja uporabniku tudi servisne storitve. Bolj kot je izdelek tehnološko izpopolnjen, več spremljevalnih storitev potrebuje. V nekaterih primerih dodatne storitve celo presežejo obseg osnovne dejavnosti;
- **hibrid:** kadar sta v ponudbi enako zastopana storitev in izdelek. Gosti ne obiskujejo restavracij zgolj zaradi prehrane, temveč tudi zaradi dobrega vzdušja in prijazne postrežbe;
- **storitev je osnova, spremljajo pa jo manj pomembni izdelki in storitve:** glavna storitev je torej ponudba, ki pa jo spremlja podpora dodatnih storitev ali izdelkov. Letalski prevozniki ponujajo prevoz in potniki po storitvi nimajo v rokah ničesar oprijemljivega. Kljub temu pa polet vključuje tudi oprijemljive izdelke, kot sta prehrana in vozovnica;
- **zgolj storitev:** gre izključno za ponujanje storitev, kot so masaža, striženje ali varstvo otrok.

Ponudbo RK Gorenje Velenje lahko uvrstimo med vrsto ponudbe, kjer je storitev osnova, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki in storitve. Osnovni produkt je ponudba ogleda rokometne tekme. Dogajanje pred tekmo in ob odmoru med obema polčasoma ter prodaja navijaških artiklov pa predstavljajo dodatno popestritev, ki prav tako vpliva na vtis porabnika. Na tekmi doživi uporabnik celo vrsto različnih emocij, po njej pa mu ne ostane nič otipljivega. Podobno kot letalski prevozniki pa tudi pri RK Gorenje Velenje ponujajo nekaj otipljivih storitev. Gledalec dobi vstopnico, občasno pa se med tekmami odvijajo nagradne igre. To so spremljevalne dejavnosti, osrednja pa ostaja doživetje rokometne tekme. V RK Gorenje Velenje morajo nenehno ugotavljati potrebe in želje odjemalcev. Spremljati morajo najnovejše svetovne trende na področju rokometu in širše ter se nenehno prilagajati spremembam. Navijačem morajo ponuditi raznovrstno ponudbo spremljevalnih prireditev in izdelkov, povezanih s klubom. V želji po čim večjem obisku tekem pa se morajo v klubu zgledovati po tistih rokometnih klubih v tujini, ki težav z obiskom nimajo. Športni dogodek naj postane družaben dogodek, na katerem se obiskovalci lahko srečujejo s prijatelji ali poslovnimi partnerji.

4.2 Cena

Cena je del trženjskega spleta in je torej ni mogoče določiti neodvisno od ostalih elementov le-tega. Je odraz kakovosti ostalih dejavnikov in ciljev ponudnika. Nekateri ponudniki želijo biti ekskluzivni, zato prodajajo po visokih cenah, spet drugi pa stavijo na množičnost in želijo ponuditi ceno, ki bo dostopna čim širšemu spektru potrošnikov. Zelo pomembna je ustrezna določitev cene, za katero nikakor ni nujno, da je čim nižja. Lahko se namreč zgodi, da nizka cena kakovostnega izdelka ali storitve vzbudi sumničenje uporabnikov in jih odvrne od nakupa.

Botten in McManus (1999, str. 49) menita, da je cena izmenjava vrednosti za dobrino ali storitev. Torej je vrednost storitve določena s tem, kaj je mogoče izmenjati na trgu.

V literaturi poznamo več metod za določanje cen. Kotler (1998, str. 498–506) opisuje naslednje:

- **določanje cene na osnovi pribitka:** pri tej metodi dodamo stroškom določen pribitek. Pribitek se razlikuje od izdelka do izdelka in nikakor ne sme biti standardiziran. Upoštevati je treba povpraševanje, saj bo lahko metoda uspešna samo, če bo prinesla pričakovan obseg prodaje. Prav tako je treba upoštevati tudi konkurente. Metoda s pribitkom je precej priljubljena. Proizvajalci namreč bolje poznajo svoje stroške kot povpraševanje in si z vezavo prodaje na stroške poenostavijo določitev cene. Nekateri tudi verjamejo, da je na podlagi te metode določena cena najbolj poštena do proizvajalcev in kupcev;
- **določanje cen na osnovi ciljnega donosa:** po tej metodi podjetje določi ceno, ki bo prinesla ciljno stopnjo donosnosti naložb (ROI: angl. *return on investment*). Ceno dobimo tako, da zmnožek želene stopnje donosa in vloženega kapitala delimo s številom prodanih

enot in prištejemo stroške na enoto. Tudi tu je pomembna količina prodanih produktov. Podjetje mora poznati tudi točko preloma. To je količina prodanih produktov, pri kateri je dobiček točno nič. Težava te metode je v neupoštevanju cenovne elastičnosti in cene pri konkurentih;

- **določanje cene na osnovi zaznane vrednosti pri porabniku:** gre za določanje cene glede na vrednost produkta. Pri tem ne gre za to, kolikšni so stroški proizvajalca, temveč kolikšna je vrednost produkta v očeh kupca. Podjetje razvije proizvod za določen ciljni trg ob načrtovani kakovosti in ceni. Poslovodstvo predvidi obseg prodaje, ki ga je treba doseči, potrebne proizvodne zmogljivosti, naložbe in strošek na enoto izdelka. Ključ metode je v natančni tržni raziskavi, kako trg zaznava vrednost produkta. Če prodajalec podcenjuje svojo ponudbo, bo zaračunal manj, kot bi lahko, če precenjuje, pa preveč;
- **določanje cen po načelu »več vrednosti za manj denarja«:** pri tej strategiji podjetja zaračunajo zelo nizko ceno za visokokakovostno ponudbo. Cena naj za kupca predstavlja zelo ugoden nakup. Podjetje mora v ta namen na novo oblikovati svoje dejavnosti tako, da lahko proizvaja z nizkimi stroški. Ob tem pa mora ohranjati enako raven kakovosti ponudbe;
- **določanje cen na osnovi trenutnih cen na trgu:** podjetje ne posveča preveč pozornosti lastnim stroškom in povpraševanju. Ceno produkta prilagodi glede na ceno, ki jo imajo konkurenti. Metoda se uporablja predvsem v oligopolnih panogah (cene goriv, jekla, papirja itd.). Običajno manjša podjetja sledijo vodilnemu podjetju na trgu. Primerna je v razmerah, ko je težko izmeriti stroške ali pa je odziv konkurence negotov. Trenutna cena ne spreminja razmerij med podjetji znotraj panoge in tako ohranja dober odnos med njimi;
- **določanje cen ob ponudbi na natečaju:** na ta način se cena oblikuje, kadar se podjetja potegujejo za pridobitev določenega posla. Podjetje oblikuje svojo ceno na podlagi predvidevanj, kako bodo svojo ceno oblikovali konkurenti. Čim višja je cena, tem manjša je verjetnost, da bodo pridobili posel. Vseeno pa podjetje ne more določiti prenizke cene, da s tem ne bi tvegalo svojega obstoja. Metoda je smiselna le za podjetja, ki pripravijo veliko ponudb.

Pri RK Gorenje Velenje stane obisk tekme pokala EHF 7 evrov, tekme v vseh ostalih tekmovanjih pa 5 evrov. To kaže na cenovno prilagajanje ostalim rokometnim klubom v državi, kjer so cene zelo podobne. Prilagojene so kupni moči porabnikov in kakovostni ravni tekmovanja. Opazil sem, da so na začetku tekme pokala EHF ponujali po ceni 10 evrov, kar nakazuje, da ceno prilagajajo povpraševanju. Ugotavljam, da je njihova metoda določanja cen še najbližje določanju cene na osnovi trenutnih cen na trgu. Sklep postavljam na podlagi primerjave njihovih cen s cenami rokometnih klubov v Sloveniji; sami namreč tovrstnih podatkov ne dajejo.

4.3 Prodajne poti

Prodajne poti, ozko gledano, označujejo mesto, kjer naj bi prišlo do menjave. Koncept ni omejen le na distribucijo fizičnih izdelkov. Ponudniki storitev se namreč srečujejo z izzivom,

kako narediti svoj rezultat ali dosežek čim bolj dosegljiv ciljni populaciji (Kotler, 1998, str. 530).

Botten in McManus (1999, str. 54) namenjata veliko pozornosti vprašanju geografske lokacije podjetja. Na uspešnost poslovanja zelo vpliva bližina različnih naravnih virov, število in kupna moč prebivalstva v okolici podjetja ter kulturne navade in raven izobraženosti prebivalstva. Prav tako je pomembna transportna infrastruktura.

Pri športu se prodajne poti precej razlikujejo od ostalih dejavnosti. Treba je razlikovati med športnimi izdelki in storitvami. Pri izdelkih sta jasna tako kraj kot distribucija. Bolj težavno je opredeliti lokacijo, ko govorimo o športnih storitvah. Športni dogodek se namreč hkrati proizvaja in troši. Troši pa se tako na kraju dogodka kakor tudi po njem. Kot dogodek šport distribuirajo po vsem svetu v obliki poročil in komentarjev v tiskanih ter elektronskih medijih. Distribucija pri športnem trženju se nanaša predvsem na lokacijo dogodka, dostopnost, privlačnost in udobnost (Zajec, 2007, str. 40).

RK Gorenje Velenje deluje v Sloveniji, kar prinaša nekatere prednosti in slabosti. Prednost je velika popularnost rokometu pri nas. Uspehi v tem športu privabljajo veliko medijske pozornosti, kar klubu olajša pridobivanje pokroviteljev. Slabost pa se kaže v relativno majhnem številu potencialnih porabnikov. Majhno število prebivalstva v Sloveniji zmanjšuje predvsem možnost prodaje navijaških artiklov. Geografsko gledano je njihova pozicija precej ugodna, saj so v bližini avtoceste, po kateri se lahko na njihove tekme v kratkem času pripeljejo tudi ljubitelji rokometu iz največjih mest v Sloveniji, torej iz Ljubljane in Maribora. Sicer pa v klubu ponujajo prodajo vstopnic in navijaških artiklov v Rdeči dvorani ter prek spleta. Rdeča dvorana spada med sodobnejše dvorane v Sloveniji in omogoča navijačem udobno spremljanje rokometnih tekem.

4.4 Trženjsko komuniciranje

Za komuniciranje sta potrebna najmanj dva: pošiljatelj sporočila in tisti, ki mu je sporočilo namenjeno. Najbolj osnovna je delitev na enosmerni prenos in dvosmerno izmenjavo. Pri prvem pristopu gre za prenos informacij, stališč, idej ali čustev iz ene osebe ali skupine na drugo. Pri dvosmerni izmenjavi pa gre za proces, v katerem sodelujoči skupaj ustvarjajo in izmenjujejo informacije, da bi dosegli medsebojno razumevanje (Theaker, 2004, str. 25).

Cilji komunikacije so po Kotlerju (1998, str. 603) naslednji:

- **zavedanje:** kadar se večji del ciljne populacije ne zaveda predmeta, mora sporočevalec vzbuditi zanimanje ali vsaj povečati prepoznavnost imena. To lahko stori s pogostim pojavljanjem imena v sporočilih;
- **poznavanje:** ciljna populacija se zaveda, da podjetje ali izdelek obstajata, ne pozna pa podrobnih podatkov. Zaradi premajhnega poznavanja se uporabniki ne zavedajo prednosti

in ugodnosti, ki jim jih ponuja določen izdelek. Zato je eden izmed ciljev komunikacije seznanjanje uporabnikov s prednostmi izdelka ali storitve;

- **všečnost:** kadar ugotovimo, da uporabniki poznajo izdelek, nas zanima njihovo mnenje o njem. Treba je zmanjšati delež izdelku nenaklonjenih porabnikov;
- **dajanje prednosti:** včasih je izdelek ciljnim uporabnikom sicer všeč, vendar pa mu niso naklonjeni nič bolj kot ostalim izdelkom. Treba je torej poudariti, da izdelek podjetja ponuja večjo celotno vrednost za uporabnika kot pa podobni izdelki drugih podjetij;
- **prepričanje:** uporabniki so nekemu izdelku zelo naklonjeni, vendar še vedno niso prepričani v njegov nakup. Treba je spodbuditi prepričanje o koristnosti nakupa;
- **nakup:** ciljni uporabniki so prepričani glede izdelka. Izdelku so naklonjeni in bi ga bili pripravljene kupiti, vendar še niso dokončno odločeni. V takem primeru je treba ljudem pomagati, da se odločijo. Ponudi se jim lahko znižana cena ali darilo.

Kotler (1998, str. 596) meni, da so pglavitne dejavnosti spleta trženjske komunikacije naslednje:

- **oglaševanje:** to so vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije dobrin, storitev ali zamisli s strani znanega plačnika;
- **neposredno trženje:** komuniciranje z nekaterimi potencialnimi in že obstoječimi uporabniki po pošti, telefonu ali na kakšen drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo;
- **pospeševanje prodaje:** kratkoročne dejavnosti za spodbujanje nakupa ali preizkusa izdelkov ali storitev;
- **odnosi z javnostmi in publiciteta:** različni programi za promocijo in ohranjanje podobe ter ugleda podjetja in izdelkov.

4.4.1 Oglaševanje

Med oglaševanje sodijo tiskani oglasi, radiotelevizijski oglasi in oglaševanje prek spleta. Prav tako pa med oglaševanje uvrščamo filme, brošure, knjižice, letake, zgibanke, prikazovalnike na prodajnih mestih, avdiovizualne materiale, oglasne deske, zunanjo stran embalaže, imenike, simbole in logotipe (Kotler, 1998, str. 597).

Cilje oglaševanja razvrščamo glede na njihov namen (Kotler, 1998, str. 629):

- **obvestiti:** obvestiti trg o novem izdelku ali storitvi. Pri športu gre za obveščanje o športnih dogodkih. Predvsem je to pomembno na začetku sezone, da se ciljne uporabnike opomni o športnih dogodkih, ki sledijo. Trg se obvešča tudi o morebitnih spremembah cen, o novih načinih uporabe izdelkov ali o pravilnem delovanju le-tega;
- **prepričati:** v ta razred sodi večina oglaševanja. Cilj je spodbujati selektivno povpraševanje po določeni blagovni znamki. Poizkušati prepričati uporabnike, da preidejo

iz preostalih blagovnih znamk na našo in spreminjati zaznavanje lastnosti izdelkov pri uporabnikih;

- **opomniti:** opominjevalno oglaševanje se pojavlja na zreli stopnji izdelka. Kupca opominjamo, da bo morda kmalu potreboval izdelek in kje ga lahko kupi. Prav tako pa skušamo ohranjati izdelek v uporabnikovem spominu in zavedanju tudi izven sezone.

4.4.2 Neposredno trženje in pospeševanje prodaje

Najpogostejše oblike so trženje po pošti, kataloško trženje, osebno naslovljene pošiljke, trženje po telefonu, trženje prek televizije in elektronsko nakupovanje. Neposredno trženje je torej interaktiven način trženja, ki uporablja različne oglaševalske medije, da na kateri koli lokaciji pripelje do merljivega odziva in/ali transakcije. Poglavitna naloga tovrstnega trženja je izvabiti uporabniku merljivi odziv, to je naročilo (Kotler, 1998, str. 654–655).

Pospeševanje prodaje sestavlja zbirka orodij, ki jih potrebujemo za spodbujanje, da izzovemo hitrejšo ali večje nakupe določenega izdelka ali storitve s strani uporabnikov. Prodajalci vidijo pospeševanje prodaje kot dejavnik, ki razdira zvestobo blagovni znamki konkurenta. Pripelje do hitrejšega in bolj merljivega odziva v prodaji kot oglaševanje. Na trgih, kjer vlada velika podobnost med blagovnimi znamkami, privede pospeševanje do velikega porasta obsega prodaje na kratki rok, trajneje pa vpliva na povečanje tržnega dela na trgih, kjer so razlike med blagovnimi znamkami velike. Tipični primeri so časopisni kuponi, brezplačni vzorci, brezplačno svetovanje, nagrajevanje zvestih kupcev in podobno (Kotler, 1998, str. 664–667).

V RK Gorenje Velenje imajo na svoji spletni strani povezavo do nakupa vstopnic prek spleta, vendar pa na omenjeni povezavi nakup vstopnic za njihove tekme ni vedno mogoč. Smiselno bi bilo omogočiti uporabnikom, da kupijo vstopnice neposredno prek klubske spletne strani. So se pa povezali z nekaterimi trgovinami. Po dogovoru z njimi so imetnikom sezonskih vstopnic omogočili 10-odstotni popust pri nakupovanju v teh trgovinah.

4.4.3 Odnosi z javnostmi

Za vsak športni klub je izjemnega pomena, kako ga vidi bližnje in širše okolje. Zato morajo le-ti nenehno graditi na svoji pozitivni podobi v očeh zainteresirane javnosti. Delovati morajo v skladu s pričakovanji okolice, se ji prilagajati, da jih le-ta sprejme kot zaželen del okolja, v katerem delujejo. Pri gradnji podobe kluba, si le-ta pomaga z ustreznimi odnosi z javnostmi.

Kotler (1998, str. 677) meni, da morajo oddelki za stike z javnostjo opravljati naslednje dejavnosti:

- **stiki s tiskom:** cilj je posredovati informacije, ki jih je vredno objaviti v tisku, in tako vzbuditi pozornost za nek izdelek, osebo, storitev ali organizacijo;
- **publiciteta izdelka:** vključuje različne napore, katerih cilj je seznaniti javnost z določenim izdelkom;

- **podjetniška komunikacija:** vsebuje notranje in zunanje komunikacije ter pospešuje pravilno sliko o podjetju;
- **lobiranje:** lobiranje pomeni delovanje z zakonodajalci in vladnimi uporabniki za sprejetje ali ukinitve določene zakonodaje;
- **svetovanje:** vsebuje svetovanje poslovodstvu o javnih vprašanjih, podobi in položaju podjetja.

Milovanovič (2004, str. 11) meni, da si mora vsak, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi, postaviti vprašanja, kot so kaj, zakaj, za koga, kdaj in kje bomo delali.

- **Odnosi z notranjimi javnostmi**

Dobro obveščeni zaposleni so bolj motivirani za delo in bolj produktivni. To organizaciji olajšuje delovanje v skupnosti, kjer verjetno živi tudi večina zaposlenih (Theaker, 2004, str. 173).

Najpomembnejši zaposleni v športnih klubih so igralci in ostali člani ekipe. Le-ti pogosto dajejo izjave za medije in zato je za klub izjemnega pomena, da ima dobre odnose z njimi. V svojih izjavah namreč igralci izražajo svoje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo z odnosi znotraj kluba in z njegovim vodstvom. Pri RK Gorenje Velenje morajo zato poskrbeti, da redno poravnajo obveznosti do igralcev in jim omogočajo ustrezne pogoje za treniranje ter igranje tekem.

- **Odnosi z zunanjimi javnostmi**

V odnosih z zunanjimi javnostmi so najpomembnejši odnosi z mediji. Prek njih namreč organizacija komunicira z javnostjo. Na nek način so mediji posredniki sporočil podjetja. Vendar pa na njih ne smemo gledati le kot na orodje za prenašanje sporočil. Mediji so namreč tudi sami organizacije z lastnimi cilji in poslanstvom. Njihova naloga ni propagiranje podjetij, temveč obveščanje bralcev, poslušalcev ali gledalcev o dogajanju v družbi.

Po mnenju Grubana, Verčiča in Zavrla (1997, str. 113) so zlata pravila za ravnanje z mediji naslednja:

- odnosi z mediji niso oglaševanje in imajo svoja pravila;
- praviloma zadevajo neplačani medijski čas ali prostor, zato so merila za objavljenost prepuščena urednikom;
- če novinar odkrije napako, ne odstrani novinarja, temveč napako;
- ne skušaj tekmovati z novinarjem, kdo je pametnejši;
- ne laži.

V RK Gorenje Velenje gradijo odnose z zunanjimi javnostmi s tiskovnimi konferencami. Imajo tudi svojega predstavnika za stike z mediji.

- **Odnosi s porabniki**

Za vse organizacije predstavljajo potrošniki, porabniki in kupci eno od ključnih javnosti. Najpomembnejša naloga pri odnosih z uporabniki je skrb za njihovo zadovoljstvo z izdelki ali storitvami. Njihove morebitne pritožbe je treba obravnavati resno, jih proučiti in v najkrajšem možnem času odpraviti (Gruban et al., 1997, str. 118).

Uveljavilo se je mnenje, da ima največjo vrednost ohranjanje uporabnikov. Ohranjanje obstoječih uporabnikov je precej cenejše kot pridobivanje novih. Na trgu, ki doživlja počasno rast, je lahko izguba uporabnikov celo usodna. Usodne so lahko tudi govorice, ki jih sprožijo neformalni viri, ali pa pritožbe in z njimi povezana negativna publiciteta (Ule & Kline, 1996, str. 251).

Pri RK Gorenje Velenje se ponašajo s sodobno infrastrukturo. V Rdeči dvorani se obiskovalci nahajajo v eni izmed najmodernejših rokometnih dvoran v Sloveniji. Že nekaj časa obveščajo uporabnike o dogodkih, povezanih s klubom, prek elektronskih novic. Od letošnje sezone dalje pa so zainteresiranim uporabnikom omogočili tudi brezplačno obveščanje na njihove mobilne telefone prek kratkih tekstovnih oziroma SMS sporočil.

4.5 Fizični dokazi

Fizični dokazi predstavljajo vse tisto, kar človek občuti, vidi ali sliši (Topole, 2006, str. 12).

Pomembni so zato, ker je uporabnik običajno vsaj deloma v stiku z osebjem, opremo ali proizvodnimi zmogljivostmi podjetja. Le-ti uporabniku predstavljajo fizični dokaz o kakovosti storitev (Botten & McManus, 1999, str. 56).

Potočnik (2000, str. 154) meni, da so fizični dokazi sestavni del fizičnega okolja organizacije. Fizično okolje je zelo pomemben trženjski instrument, s katerim storitveno podjetje vpliva na nakupne odločitve uporabnikov.

Kot sem že omenil, je Rdeča dvorana objekt, ki obiskovalcu vzbuja vtis o udobnem spremljanju rokometne tekme kot glavnega produkta, ki ga ponuja klub. Znotraj dvorane pa se odvijajo tudi druge rekreativne dejavnosti, zaradi katerih je postala središče športnega dogajanja v Velenju.

4.6 Ljudje

Sem spadajo vsi zaposleni v klubu. Njihov odnos do uporabnikov pomembno vpliva na uspešnost storitve. Vedenje zaposlenih mora biti vedno podrejeno zadovoljstvu porabnikov. Zaposlene, ki imajo neposreden stik z porabniki, bi pravzaprav morali šteti med prodajno osebje. Ustrezen stik z porabnikom namreč izboljša porabnikovo zaznavanje storitve in njegovo zadovoljstvo. Prav tako porabniki cenijo sposobnost osebja, da se hitro odzove na nenačrtovane zaplete in jih reši v dobrobit kupcev (Botten & McManus, 1999, str. 56).

Človeški faktor po eni strani omogoča, po drugi pa omejuje informacijski sistem. Podjetje je lahko dobro le toliko, kolikor so dobri njihovi zaposleni. Vodstvo mora imeti ustrezen partnerski odnos z zaposlenimi. Ne sme jih obravnavati kot strošek, temveč kot vir. Zaposleni ne sovražijo dela, vendar pa lahko svojo ustvarjalnost izrazijo samo, če so zanj izpolnjeni pogoji. Predani delavci sami poskrbijo za kontrolo svojega dela, njihovo zadovoljstvo pa se odraža tudi v ustreznem ravnanju z uporabniki (Jančič, 1990, str. 102–110).

Glede na pomembnost zaposlenih za uspešnost delovanja organizacije je ena temeljnih nalog menedžerjev ustrezno vodenje le-teh. Vplivati morajo na zaposlene, jih motivirati in usmerjati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter uresničujejo cilje podjetja. Pridobiti morajo ustrezne sodelavce, ki so jim voljni slediti, delati z njimi in zanje (Kralj, 2003, str. 443).

V klubu morajo poskrbeti, da se vsi, vodstvo in športni delavci, vseskozi trudijo, da porabnikom omogočijo čim bolj kakovostno storitev ogleda rokometne tekme.

4.7 Procesiranje

Celoten postopek izvedbe storitve lahko bistveno vpliva na porabnikovo izkušnjo.

Dominko (2005, str. 35) razume procesiranje v širšem pomenu kot izvajanje športne storitve. Natančneje, številne procese, kot so izvedba, postopki, delovanje, mehanizacija storitve, pristop zaposlenih, uporabnikova vpletenost v proces priprave storitve, tok informacije, rezervacije in zmogljivost storitev. Vse to mora dopolnjevati ustrezno obnašanje in strokovnost zaposlenih, da bi bila lahko športna prireditve ustrezne kakovosti.

Pri RK Gorenje Velenje so poskrbeli, da lahko navijači brezplačno dobivajo SMS obvestila o terminih tekem. Prav tako pa jih klub lahko obvešča o dogodkih prek elektronske pošte. V klubu morajo z zadostnimi varnostnimi ukrepi tudi poskrbeti, da na tekmah ne prihaja do izgrediv med najbolj razgretimi navijači. Tovrstni izgredi namreč mečejo slabo luč tako na ugled kluba kot tudi na ugled rokometne tekme kot njihovega osrednjega produkta. Rokometna tekma mora biti družaben dogodek, na katerem se vsak obiskovalec počuti popolnoma varnega.

4.8 Pokroviteljstvo v športu

Pokroviteljstvo spada med najhitreje rastoča in najbogatejša področja znotraj športnega menedžmenta. Pokroviteljem je treba omogočiti dostop do komuniciranja s specifičnim trgom, to so navijači in gledalci. Pot prek športa predstavlja podjetjem odlično priložnost komuniciranja s ciljno skupino uporabnikov (Bednarik, 1999, str. 11).

Pokroviteljstvo je investicija v športno entiteto za podporo splošnim ciljem organizacije, promocijskim strategijam in trženjskim ciljem. Gre za trženjsko izmenjavo, prek katere dobi sponzor pravico do povezave z športno entiteto, športna entiteta pa dobi v zameno finančno ali materialno podporo (Shank, 1999, str. 327–329).

V RK Gorenje Velenje so pokrovitelje razvrstili na več skupin, in sicer glede na vložena sredstva, ki jih prispevajo. Podatki o finančnih vložkih posamičnih pokroviteljev niso na voljo. Po navedbah iz njihove spletne strani (Pokrovitelji, 2011), je najvišje na lestvici **generalni pokrovitelj**, ki je, kot je razvidno tudi iz imena kluba, podjetje Gorenje. Sledita **uradni opremljevalec** Hummel in **veliki pokrovitelj** KBM Infond. Za njimi so **zlati pokrovitelji** (Zavarovalnica Generali, PV Invest, Petrol), **srebrni pokrovitelj** (Pošta Slovenije) in **bronasti pokrovitelji** (Esotech, Toming Consulting, PSC Praprotnik, Avtcenter Meh, Hotel Paka, AV studio). Na koncu verige sta **partner** Birt Marketing in **član poslovnega kluba RKG** Radeče papir.

Na tem mestu se postavlja vprašanje, zakaj je med pokrovitelji tako malo podjetij iz tujine, glede na to, da je klub redno prisoten na evropskih tekmovanjih. V tujini je konkurenca med podjetji s podobno dejavnostjo, kot jo opravlja generalni pokrovitelj kluba Gorenje, še veliko močnejša kot v Sloveniji. Zato se skozi prizmo nastopov kluba v evropskih pokalih še bolj pokaže dvom v ustreznost povezave imena kluba z imenom podjetja.

Slovenija ima glede na velikost ogromno število svetovnih, evropskih in ostalih prvakov. Bistveno več, kot jih lahko preživi zgolj s sponzorstvi. Neverjetno je dejstvo, da skoraj ni slovenskega športnega subjekta ali organizacije, ki bi imela tujega sponzorja. In to ne glede na dejstvo, da velika večina slovenskih vrhunskih športnikov nastopa v tujini. Res je, da je v tujini težko dobiti sponzorja, vendar ga je težko dobiti tudi doma. V tujini sponzor še toliko bolj pretehta ali je to zanj prava investicija ali ne. Sponzorja je treba prepričati z dejstvi, ki bodo upravičevala njegov vložek. Slovenskemu sponzorju brez trga v tujini pojavnost na športnih dogodkih v tujini ne pomeni praktično nič. Iskati je treba v tujini, na trgih, kjer športni subjekt nastopa. Primera dobre prakse na tem področju sta sponzorstvo Smučarske zveze Slovenije s strani večje avstrijske zavarovalnice in sponzorstvo Košarkarske zveze Slovenije s strani lokalnega vinarja, med vsakoletnim pripravljalnimi turnirjem na Kitajskem (Bolcar, 2011).

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Primer uspešne trženjske strategije v športu – FC Barcelona

V svetu športa se različni športni kolektivi bolj ali manj uspešno trudijo razviti uspešno tržno strategijo. Med najuspešnejše sodi trženjska strategija nogometnega kluba FC Barcelona, zato jo bom opisal in primerjal s strategijo RK Gorenje Velenje.

- **Vizija, poslanstvo in vrednote FC Barcelona**

Na spletni strani FC Barcelona (More than a club, 2011) je njihova vizija povzeta z geslom: »Več kot klub« (cat. més que un club). Pod tem geslom se FC Barcelona predstavlja kot nekakšen simbol Kataloncev, ki najbolje predstavlja svojo deželo v svetu. V času po drugi svetovni vojni je v Španiji vladal general Francisco Franco. Ta je s trdo roko zatiral pravice Kataloncev, Baskov in drugih narodov znotraj Španije. Katalonci so se zato množično poistovetili z nogometnim klubom, ki je predstavljal nekakšen tihi upor proti Madridu. V svetu pa so na FC Barcelona gledali kot na zagovornika demokracije in človekovih pravic. V dobi globalizacije se je priljubljenost kluba razširila po vsem svetu. V klubu pa še naprej ohranjajo in razvijajo svoje poslanstvo družbeno odgovorne organizacije, ki organizira socialne, kulturne in izobraževalne akcije po Kataloniji, Španiji ter po svetu.

Leta 1994 je FC Barcelona ustanovila fundacijo – Fundació FC Barcelona, ki je namenjena pomoči pri socialnih, družbenih in kulturnih aktivnostih v Kataloniji. Tej fundaciji klub nameni 0,7 % letnih prihodkov. Od leta 2004 je svoje delovanje globalizirala in del teh sredstev namenja tudi Unicefu. Od sezone 2006/07 je na njihovi klubski opremi logotip Unicefa, ki mu klub plačuje okoli 1,5 milijona evrov na leto. Gre za edinstven primer, da klub plačuje oglaševalcu. Prav tako so kot prva športna organizacija sklenili strateško partnerstvo z Unescom. Na ta način je klub jasno izrazil svoje vrednote (Doler, str. 76–78).

Kot je razvidno iz njihove spletne strani, so pred sezono 2011/12 v klubu še okrepili poudarek na vrednotah, ki jih zastopajo, saj so se povezali s katarsko fundacijo – Qatar Foundation. Le-ta daje velik poudarek izobraževanju mladih. Ta fundacija je postala prvi pokrovitelj, čigar napis FC Barcelona nosi na svojih dresih (Segura, 2011).

Na njihovi spletni strani (La Masia, 2011) sta poudarjeni še dve posebnosti FC Barcelona. Prva posebnost je izrazit poudarek na doma vzgojenih igralcih, ki morajo sestavljati večji del članske ekipe. Kakovostni prišleki jih samo dopolnjujejo. Prav tako pa mora njihova članska ekipa vedno in povsod igrati atraktiven nogomet, tudi za ceno poraza. Predvsem v zadnjih letih so na tem področju vodilni nogometni klub na svetu. Njihova nogometna šola La Masia velja za najkakovostnejšo nogometno šolo. Doma vzgojeni nosilci igre, kot so Messi, Xavi, Iniesta, Fabregas ..., spadajo med najslovitejša nogometna imena. Pravi zaščitni znak filozofije FC Barcelona pa je trener Josep Guardiola. Ta je nogometno pot začel v La Masii,

bil kasneje kapetan članske ekipe in svojo pot zaokrožil kot najuspešnejši trener v zgodovini kluba.

- **Trženjski splet FC Barcelona**

Elemente trženjskega spleta lahko razberemo iz klubske spletne strani (Home, 2011). **Produkt:** njihov glavni produkt je nogometna tekma. Poleg tega pa ponujajo še celo vrsto ostalih produktov. V sklop FC Barcelona namreč sodi še več različnih športov (košarka, rokomet, mali nogomet, hokej na ledu, atletika, odbojka ...). Pri vsakem izmed njih ponujajo doživetje različnih tekmovanj. Ponujajo pa tudi izdelke in navijaške artikle večine športnih sekcij. Vseeno pa glavni produkt ostaja nogomet in z njim povezani navijaški produkti, ki predstavljajo pomemben delež prihodkov kluba. **Cena:** cena vstopnic se razlikuje glede na sektor nogometnega stadiona, za katerega navijač kupi vstopnico. Cene se gibljejo med 107 EUR in 34 EUR, člani navijaških klubov pa imajo 20-odstotni popust. Cene navijaških artiklov so primerljive z ostalimi največjimi evropskimi klubi. **Prodajne poti:** v klubu ponujajo ogled nogometne tekme na največjem nogometnem stadionu v Evropi. Stadion Camp Nou sprejme 98.000 gledalcev, znotraj kompleksa pa se nahajajo tudi muzej, trgovina z navijaškimi rekviziti in manjši stadion za trening. Nahaja se v Barceloni, ki je lahko dostopna po avtocesti, s pomočjo vlakov, letalskega in pomorskega prometa. **Trženjsko komuniciranje:** v klubu s porabniki komunicirajo s pomočjo spletne strani in pa skozi sodelovanje z različnimi dobrodelnimi organizacijami. Sodelujejo z navijaškimi klubi po vsem svetu, izdajajo lastno nogometno revijo in imajo lastno televizijo. Tiskovne konference pred vsako tekmo pa so v razvitem nogometnem svetu obvezne. **Fizični dokazi:** objekt, kjer se odvijajo nogometne tekme, Camp Nou, sodi med najlepše v Evropi. Navijačem ponuja veliko udobja, znotraj njega pa mnogi obiščejo klubsko trgovino in nogometni muzej, ki velja za najbolj obiskan muzej v Barceloni. Gre za objekt, ki je prava znamenitost Barcelone in ga obiskujejo tudi turisti, ki sicer niso ljubitelji nogometa ali nogometnega kluba FC Barcelona. **Ljudje:** v klubu vseskozi gojijo vrednote, kot so pripadnost Kataloniji in klubu, skromnost, spoštovanje nasprotnika, vzgoja otrok v dobre igralce in celovite osebnosti, atraktivna igra, skrb za lokalno in širše okolje, dobrotelost. V skladu s tem se obnašajo vsi zaposleni v klubu, je pa to najbolj vidno v spoštljivem in dostojnem obnašanju ter izjavah članov nogometne ekipe in predsednika kluba. Z igralci, ki ne spoštujejo klubskih vrednot (nešportno življenje), se hitro razidejo. Podobno velja tudi za trenerje, ki ne gojijo atraktivne igre ali ne dajejo dovolj priložnosti doma vzgojenim igralcem. **Procesiranje:** sama izvedba nogometne tekme običajno poteka brez zapletov. Izgredov praktično ni, celotna tekma poteka v prijetnem navijaškem vzdušju, zato gre za dogodek, na katerega hodijo tudi ljudje z majhnimi otroki. Nakup vstopnic je možen tako na stadionu kot prek spleta. Prek spleta navijač kupi vstopnico, si jo natisne in prinese na tekmo. Prek spleta je možen tudi nakup navijaških rekvizitov, ki jih kupec prejme prek pošte. Poseben popust imajo člani navijaških klubov. Ponujajo tudi storitev, s pomočjo katere porabnike po vsem svetu prek mobilnih telefonov obveščajo, kdaj bo naslednja tekma FC Barcelona in kje jo lahko spremljajo.

5.2 Primerjava obeh strategij

Za večjo preglednost v spodnji tabeli povzemam ključne elemente obeh trženjskih strategij.

Tabela 1: Primerjava trženjske strategije FC Barcelona in RK Gorenje Velenje

	FC BARCELONA	RK GORENJE VELENJE
Vizija	več kot klub	napredek na vseh področjih delovanja
Poslanstvo	družbena odgovornost, vzgoja igralcev, atraktivna igra	vzgoja vrhunskih igralcev, atraktivna igra
Produkt	nogometna tekma, ostali športni dogodki, navijaški artikli	rokometna tekma, navijaški artikli
Cena	primerljiva z največjimi svetovnimi nogometnimi klubi	primerljiva z večino slovenskih rokometnih klubov
Prodajne poti	kompleks Camp Nou, direktno prek spletne strani	Rdeča dvorana, prek povezave na spletni strani
Trženjsko komuniciranje	tiskovne konference, spletna stran, sodelovanje z več navijaškimi klubi iz vsega sveta, obveščanje navijačev po vsem svetu o tekmah prek mobilnega telefona, klubska revija, klubska televizija, dobrodelna fundacija FC Barcelona, sodelovanje z Unicefom, sodelovanje z Unescom, sodelovanje z Qatar Foundation	tiskovne konference, spletna stran, sodelovanje z navijaškim klubom Šaleški graščaki, obveščanje navijačev iz Slovenije o tekmah prek mobilnega telefona, prenos tekem prek spleta
Fizični dokazi	kompleks Camp Nou	Rdeča dvorana
Blagovna znamka	visoka prepoznavnost, visoka vrednost	nizka prepoznavnost
Pokrovitelji	več različnih pokroviteljev iz Španije in tujine	prevladujoč delež pokroviteljev iz Slovenije

Vir: Spletna stran FC Barcelona, 2011; spletna stran RK Gorenje Velenje, 2011.

Primerjava strategij pokaže naslednje izsledke: FC Barcelona svojo vizijo povzema z geslom »Več kot klub«, s čimer poudari videnje kluba tudi izven nogometnih in športnih voda. Gre za pripadnost določeni kulturi in vrednotam. Vizija RK Gorenje Velenje je zgolj biti vse boljši. Manjka večja konkretnost. Oba kluba vidita svoje poslanstvo v vzgoji igralcev in atraktivni igri. FC Barcelona pa poleg tega zasleduje tudi koncept družbene odgovornosti. Oboji kot glavni produkt ponujajo športni dogodek. Razlika je v tem, da FC Barcelona poleg nogometa ponuja še vrsto drugih športnih dogodkov, RK Gorenje Velenje pa samo rokomet. Kluba se razlikujeta tudi v dopolnilni ponudbi navijaških artiklov, ki je za FC Barcelona znaten del

prihodkov. Podatkov o prodanih artiklih RK Gorenje Velenje ni moč dobiti, velja pa, da gre za bolj simbolične količine. Cenovno se FC Barcelona primerja z največjimi klubi na svetu, RK Gorenje Velenje pa s klubi v Sloveniji. To dobro odraža pomen obeh klubov v njihovih športih. RK Gorenje Velenje bi moral stremeti k temu, da dvigne kakovost produkta do te mere, da lahko v končni fazi dvigne tudi cene. Športni dogodek oboji ponujajo v lastnem kompleksu in prek klubske spletne strani. Slabost RK Gorenje Velenje je, da na svoji spletni strani ponuja le povezavo do ponudnika vstopnic. Nekajkrat sem opazil, da ta ponudnik ne ponuja vstopnic za vse tekme RK Gorenje Velenje. Oba kluba komunicirata z javnostmi prek spletnih strani, s pomočjo tiskovnih konferenc in s sodelovanjem z navijaškimi klubi. RK Gorenje Velenje ima en navijaški klub, FC Barcelona pa mrežo navijaških klubov po vsem svetu. RK Gorenje Velenje prek mobilnega telefona obvešča o tekmah navijače v Sloveniji, FC Barcelona pa po vsem svetu. FC Barcelona ima klubsko televizijo, RK Gorenje Velenje pa prenaša nekatere tekme prek spleta. FC Barcelona izdaja klubsko revijo in sodeluje z različnimi dobrodelnimi organizacijami, kar utrjuje njihov ugled družbeno odgovorne organizacije. Oba kluba športni dogodek ponujata v sodobnih kompleksih, le da je Rdeča dvorana sodobna za standarde v Sloveniji, Camp Nou pa za svetovne standarde. Za FC Barcelona je značilna visoko prepoznavna blagovna znamka, ki ima visoko tržno vrednost. Tržna vrednost blagovne znamke RK Gorenje Velenje ni znana, je pa precej neprepoznavna in prevečkrat jo zamenjujejo za blagovno znamko podjetja Gorenje. Nihče izmed pokroviteljev FC Barcelona nima kakšnega posebnega statusa in večina največjih sponzorjev prihaja iz tujine. Pri RK Gorenje Velenje prevladuje generalni pokrovitelj, podjetje Gorenje, prav tako pa tudi večina ostalih sponzorjev prihaja iz Slovenije. Glavno pomanjkljivost trženjske strategije RK Gorenje Velenje vidim v preveč ozki usmerjenosti v slovensko okolje in v premajhnem trudu za uveljavitev znotraj evropskega prostora.

SKLEP

V diplomskem delu sem proučil trženjsko strategijo RK Gorenje Velenje in trženje v športu. Glede njihove trženjske strategije menim, da je zastavljena preveč teoretično in da je premalo podprta s konkretnimi dejanji za njeno uresničitev. Prizadevajo si za nekatere občečloveške vrednote. Težava je v tem, da nisem zasledil nobenih konkretnih dejavnosti s katerimi bi pokazali, da zavzemanje za te vrednote ni le mrtva črka na papirju. Želijo si biti v vrhu slovenskega rokometu in redno sodelovati v evropskih pokalih. To pomeni, da so se pozicionirali kot tržni izzivalec na državni ravni in kot tržni sledilec na evropski ravni. Na ravni Slovenije ima klub dovolj visoke ambicije, v okviru evropskega prostora pa bi le-te lahko bile višje. Evropa se vse bolj združuje, meje padajo in zato bi bilo smiselno skušati biti tudi v vrhu evropskega rokometu. Glede na vse bolj enoten evropski trg bi namreč uspehi v Evropi pomagali klubu pri pridobivanju pokroviteljev iz tega prostora. Trenutno se klub skoraj v celoti naslanja na pokrovitelje iz Slovenije.

Proučil sem tudi svojo tezo o neprepoznavnosti blagovne znamke RK Gorenje Velenje. S pomočjo ankete sem ugotovil, da Gorenje v Sloveniji velja za uspešno podjetje, na rokometni klub pa ob omembi tega imena ne pomisli nihče. Prepoznavna blagovna znamka sodi med

ključne elemente trženjske strategije. Premočna povezava z osrednjim pokroviteljem predstavlja veliko težavo pri trženju kluba in še zlasti pri pridobivanju novih pokroviteljev. Treba bi bilo preurediti partnerstvo z obstoječim generalnim pokroviteljem.

V empiričnem delu sem proučil uspešno trženjsko strategijo športnega kluba FC Barcelona in jo primerjal z RK Gorenje Velenje. Poglavitna razlika se kaže v konkretnosti dejanj. Pri FC Barcelona so uspeli doseči popolno dominanco v lokalnem okolju Katalonije in se nenehno borijo za vrh v Španiji ter v evropskih pokalih. Svoje vrednote pa vseskozi potrjujejo skozi povezovanje z različnimi dobrodelnimi organizacijami. Za razliko od RK Gorenje Velenje so izgradili izredno prepoznavno in na nobenega pokrovitelja vezano blagovno znamko. Njihova blagovna znamka spada med najvrednejše športne blagovne znamke na svetu. Tudi to pritrjuje moji tezi, da je prepoznavnost in edinstvenost eden izmed predpogojev za uspešno blagovno znamko. Ime, ki je identično pokroviteljevemu, pa prepoznavnost in edinstvenost v veliki meri onemogoča.

Na podlagi ugotovitev v diplomskem delu predlagam naslednje predloge za izboljšanje trženjske strategije kluba:

- preimenovanje kluba in ustvarjanje lastne blagovne znamke, ki v imenu ne bo vsebovala imena nobenega podjetja ali katere druge organizacije;
- preureditev sodelovanja s podjetjem Gorenje, da še naprej ostane pokrovitelj kluba – po možnosti z enakim ali podobnim finančnim vložkom;
- razširiti število pokroviteljev, ki bi s skupnimi močmi nadomestili finančna sredstva ob morebitnem odhodu podjetja Gorenje ali pa jih celo povečali;
- povečati napore za pridobitev pokroviteljev iz tujine;
- odlično delo z mladimi in prepoznavna ter atraktivna igra, ki bo privabljala večje število gledalcev in tako povečevala atraktivnost rokometnega kluba za morebitne pokrovitelje;
- ustvarjanje odličnega vzdušja na rokometnih tekmah, ki naj postanejo primeren kraj za kakovostno preživljanje časa družin z otroki;
- izgraditev blagovne znamke kluba kot predstavnika mesta Velenje in države Slovenije;
- repozicioniranje kluba v tržnega vodjo na področju Slovenije in v tržnega izzivalca v Evropi;
- sodelovanje v družbeno koristnih akcijah na lokalnem in državnem nivoju;
- dokazovanje privrženosti določenim vrednotam skozi sodelovanje z različnimi dobrodelnimi organizacijami.

LITERATURA IN VIRI

1. Badenhausen, K. (2011, 12. julij). The World's 50 Most Valuable Sports Teams. *Forbes*. Najdeno 1. septembra na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2011/07/12/the-worlds-50-most-valuable-sports-teams/>
2. Bednarik, J. (1998). *Management v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
3. Bednarik, J. (1999). *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
4. Bolcar, B. (2011, 11. junij). Zakaj naj bi država pomagala?! *Delo.si*. Najdeno 1. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/tuditi/blog/zakaj-naj-bi-drzava-pomagala.html>
5. Botten, N., & McManus, J. (1999). *Competitive strategies for service organisations*. London: Basingstoke.
6. Brassington, F., & Pettitt, S. (2006). *Principles Of Marketing*. Harlow: FT Prentice Hall.
7. *Definition of Marketing*. Najdeno 25. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
8. Doler, J. (2008). *Pomen blagovnih znamk v športu: primer nogometa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dominko, M. (2005). *Marketing športa: 6. evropsko prvenstvo v rokometu za moške EURO 2004*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Fakin, B. (2007). *Strategija trženja turističnega podjetja na primeru hotelskega kompleksa Salinera II*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Gruban, B., Verčič, D., & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
12. Jančič, Z. (1990). *Marketing: Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Korelc, T., Musulin, M., & Vidmar, S. (2006). *Moč blagovne znamke*. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
14. Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
15. Kotler, P. (1998). *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
16. Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall/Pearson Education International.
17. Kralj, J. (2003). *Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
18. *La Masia*. Najdeno 9. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.fcbarcelona.com/club/facilities-and-services/masia>
19. Luck, D., Ferrell, O., & Lucas, G. (1989). *Marketing Strategy and Plans*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.
20. Makovec, B. M. (2008). *Šport: Trženje šport, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.

21. Milovanovič, I. (2004). *Odnosi z javnostmi in informiranje v športu*. Ljubljana: ŠIC – Športno-izobraževalni center.
22. *More than a club*. Najdeno 1. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.fcbarcelona.com/club/identity/detail/card/more-than-a-club>
23. Okoren, U. (2007). *Razvoj trženjske strategije košarkarskega kluba Olimpija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. *Pokrovitelji*. Najdeno 1. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.rk-gorenje.com/si/pokrovitelji>
25. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Retar, I. (1996). *Trženje športa za vse*. Ljubljana: Športna unija Slovenije.
28. Rojšek, I., & Starman, D. (1994). *Temelji trženja: Vodič po predmetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Schlossberg, H. (1996). *Sports Marketing*. Oxford: Blackwell Publishers, Inc.
30. Segura, A. (2011, 24. september). Assembly accepts agreement with Qatar Sports Investment. Najdeno 1. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.fcbarcelona.com/club/detail/article/assembly-accepts-agreement-with-qatar-sports-investment>
31. Shank, D. M. (1999). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
32. *Spletna stran RK Gorenje Velenje*. Najdeno 31. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.rk-gorenje.com/si/>
33. *Spletna stran FC Barcelona*. Najdeno 4. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.fcbarcelona.com/>
34. Škorc, N. (2005). *Vpliv podobe vrhunškega športnika na blagovno znamko*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Šugman, R., Bednarik, J., Doupona, T. M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M. & Tušak, M. (2006). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
36. Theaker, A. (2004). *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
37. Topole, B. (2006). *Trženje blagovne znamke podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
38. Ule, M., & Kline, M. (1996). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. *Vizija*. Najdeno 1. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.rk-gorenje.com/si/klub/92>
40. Zajec, Ž. (2007). *Primerjava marketinške zanimivosti moškega in ženskega športa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. *Zgodovina*. Najdeno 1. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.rk-gorenje.com/si/klub/90>

PRILOGA: vprašalnik o prepoznavnosti blagovne znamke RK Gorenje Velenje in rezultati

Na kaj najprej pomislite ob omembi imena Gorenje? (v %)

- vas v Sloveniji 0
- slovensko podjetje 98
- rokometni klub 0
- nič od tega 2

Anketa je bila izvedena v Ljubljani, in sicer septembra 2011.