

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**POMEN BLAGOVNIH ZNAMK V ŠPORTU:
PRIMER NOGOMETA**

Ljubljana, januar 2008

Avtor: Jure Doler

Mentorica: prof. dr. Maja Makovec Brenčič

IZJAVA

Študent Jure Doler izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Maje Makovec Brenčič, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. 1. 2007

Podpis: Jure Doler

KAZALO

1. UVOD	1
1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA	1
1.2 NAMEN IN CILJ DELA	2
1.3 METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA.....	2
1.4 UPORABLJENE METODE RAZISKOVANJA.....	3
2. TRŽENJE IN TRŽENJE V ŠPORTU	3
2.1 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV.....	3
2.2 TRŽENJE V ŠPORTU	4
2.2.1 Trženjski splet v športu	6
2.2.1.1 Športni produkt.....	7
2.2.1.2 Cena.....	8
2.2.1.3 Tržne poti	8
2.2.1.4 Merchandising in licenčno poslovanje.....	9
2.2.2 Tržno komuniciranje v športu	11
2.2.2.1 Tržno komuniciranje v trženju preko športa	12
2.2.2.2 Sponzorstvo	12
2.2.2.3 Sponzorstvo in integracija z ostalimi elementi tržnega komuniciranja.....	16
2.2.2.4 Oglaševanje	18
3. BLAGOVNE ZNAMKE.....	19
3.1 OPREDELITEV IN RAZUMEVANJE POJMA BLAGOVNA ZNAMKA.....	19
3.1.1 Blagovne znamke nekoč in danes	20
3.1.2 Vsebinske lastnosti blagovne znamke.....	22
3.1.2.1 Elementi blagovne znamke	22
3.1.2.2 Proces označevanja z blagovno znamko	23
3.1.2.3 Funkcije blagovne znamke.....	24
3.2 UPRAVLJAVSKE FUNKCIJE BLAGOVNE ZNAMKE	25
3.2.1 Identiteta in podoba blagovne znamke.....	25
3.2.2 Pozicioniranje blagovne znamke.....	25
3.2.3 Strategija označevanja z blagovno znamko	26
3.2.4 Upravljanje blagovne znamke	27
3.2.5 Vrednost blagovne znamke	28
3.2.6 Partnersko povezovanje blagovnih znamk (co-branding).....	30
3.2.6.1 Partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom povečanja zavedanja blagovne znamke.....	32
3.2.6.2 Partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom potrditve vrednot.....	33
3.2.6.3 Partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka	33
3.2.6.4 Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti.....	34

3.2.6.5	Prednosti in slabosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk	35
3.3	PREDMET BLAGOVNIH ZNAMK	36
3.3.1	Posamezniki kot blagovne znamke	37
3.3.1.1	Prednosti in slabosti uporabe zvezdnika kot komunikatorja	39
4.	BLAGOVNE ZNAMKE V ŠPORTU	40
4.1	OPREDELITEV BLAGOVNIH ZNAMK V ŠPORTU	41
4.2	ZGODOVINSKI RAZVOJ IN RAZSEŽNOSTI BLAGOVNIH ZNAMK V ŠPORTU	41
4.3	PREDMET BLAGOVNIH ZNAMK V ŠPORTU	45
4.3.1	Blagovne znamke športne opreme	45
4.3.1.1	Strateška in partnerska povezovanja blagovnih znamk športne opreme	47
4.3.1.2	Prihodnost blagovnih znamk športne opreme	53
4.3.2	Športniki kot blagovne znamke	54
4.3.2.1	Strateška in partnerska povezovanja športnikov kot blagovnih znamk	56
4.3.3	Športne organizacije kot blagovne znamke	60
4.3.3.1	Strateška in partnerska povezovanja športnih organizacij kot blagovnih znamk ..	62
5.	NOGOMETNE BLAGOVNE ZNAMKE	64
5.1	POMEN IN VLOGA NOGOMETA ZNOTRAJ DRUŽBE	64
5.2	OPREDELITEV NOGOMETNIH BLAGOVNIH ZNAMK	66
5.2.1	Razvoj in globalizacija nogometnih blagovnih znamk	66
5.2.1.1	Nogometne blagovne znamke in industrija zabave ter druga področja	69
5.2.1.2	Nogometne blagovne znamke da ali ne?	70
5.2.2	Vrednost nogometnih blagovnih znamk	71
5.3	BLAGOVNI ZNAMKI FC BARCELONA IN REAL MADRID	74
5.3.1	Blagovna znamka FC Barcelona	75
5.3.1.1	Identiteta in podoba blagovne znamke FC Barcelona	75
5.3.1.2	Pozicioniranje blagovne znamke FC Barcelona – več kot klub	76
5.3.1.3	Življenjski cikel blagovne znamke FC Barcelona	77
5.3.1.4	Prihodkovni vidik blagovne znamke FC Barcelona	77
5.3.1.5	Strateško partnerstvo blagovnih znamk FC Barcelona in Unicef	77
5.3.1.6	FC Barcelona in Nike ter druga partnerstva	78
5.3.1.7	Trženje blagovne znamke FC Barcelona in lastnih blagovnih znamk	79
5.3.1.8	Blagovna znamka Ronaldinho	80
5.3.2	Blagovna znamka Real Madrid	81
5.3.2.1	Identiteta in podoba blagovne znamke Real Madrid	81
5.3.2.2	Pozicioniranje blagovne znamke Real Madrid – najboljši klub na svetu	82
5.3.2.3	Življenjski cikel blagovne znamke Real Madrid	82
5.3.2.4	Prihodkovni vidik blagovne znamke Real Madrid	83
5.3.2.5	Real Madrid in industrija zabave	83

5.3.2.6 Real Madrid in Adidas ter druga partnerstva	84
5.3.2.7 Trženje blagovne znamke Real Madrid in lastnih blagovnih znamk	85
5.3.2.8 Blagovna znamka David Beckham	86
6. SKLEP	88
LITERATURA	91
VIRI	94
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Stran

Slika 1:	Model trženjskega spleta storitev, model 4 P's	7
Slika 2:	Tržnokomunikacijski splet	11
Slika 3:	Tržnokomunikacijske aktivnosti podjetij	14
Slika 4:	Tržnokomunikacijske aktivnosti povezane s sponzorstvom	17
Slika 5:	Značilnosti izdelka	19
Slika 6:	Proces označevanja z blagovno znamko	23
Slika 7:	Oblike partnerskega povezovanja blagovnih znamk z vidika ustvarjanja skupne vrednosti	32
Slika 8:	Partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom povečanja zavedanja blagovne znamke med nogometnimi klubi in dobavitelji kreditnih kartic	33
Slika 9:	Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: Manchester United in Nike	35
Slika 10:	Starejši (levo) in novejši (desno) korporativni Nikejev logotip ter logotip Nikejeve lastne znamke Just Do It	47
Slika 11:	Logotip rastoče kitajske blagovne znamke športne opreme Li Ning	47
Slika 12:	Seznam uradnih partnerjev nogometnega SP v Nemčiji 2006	48
Slika 13:	Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: logotip partnerske blagovne znamke Nike in Michael Jordan	50
Slika 14:	Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: Y-3 in Respect M.E.	51
Slika 15:	Partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka: Nike in Apple/iPod	53
Slika 16:	Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: logotip partnerske blagovne znamke Nike in Tiger Woods	58
Slika 17:	Logotip blagovne znamke Red Bull (levo) in grba nogometnih klubov Red Bull Salzburg (v sredini) in New York Red Bulls (desno)	63
Slika 18:	Najpogosteje sponzorirani športi v Evropi	65
Slika 19:	Grb/logotip blagovne znamke FC Barcelona (levo) in logotip klubske fundacije (Fundació FC Barcelona; desno)	76
Slika 20:	Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: Nike in Ronaldinho	80
Slika 21:	Blagovna znamka Real Madrid in klubski grb, ki je zadnjo posodobitev doživel leta 2002	82
Slika 22:	Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: Adidas in David Beckham ter Coty in David in Victoria Beckham	87

KAZALO TABEL

Stran

Tabela 1:	Deset največjih blagovnih znamk v letu 2007	30
Tabela 2:	Deset največjih posameznikov/blagovnih znamk v letu 2007	56
Tabela 3:	Prihodki desetih največjih nogometnih klubov v sezoni 2005/06	71
Tabela 4:	Deset največjih nogometnih blagovnih znamk v letu 2007	72
Tabela 5:	Deset največjih nogometnih blagovnih znamk v letu 2007	73
Tabela 6:	Osebna izkaznica: Real Madrid in FC Barcelona	75

1. UVOD

1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Šport postaja vse bolj pomemben element našega življenja in vsakdana. V procesu globalizacije, tehnološkega napredka in informacijske povezanosti je doživel razcvet in presegel meje svojega osnovnega namena, saj je kot pomemben dejavnik družbenega življenja, s podporo velike množice ljudi, postal močno trženjsko usmerjen. Robert Meers, nekdanji predsednik uprave ene izmed vodilnih blagovnih znamk športne opreme, Reeboka, je nekoč dejal, da je »šport le del zabave, trg pa danes sestavljajo šport, moda in glasba« (Shank, 1999a, str. 2). Ko beseda teče o športu, je potrebno upoštevati delitev športa na posamezne panoge, kjer imajo nekatere več tržne moči, družbene in medijske veljave ter potenciala. Na prvo mesto – če kategoriziramo športne panoge po sklopu zgornjih dejavnikov in še nekaterih dejstev – brez dvoma sodi nogomet. Namen magistrskega dela je obravnavati šport, podrobneje pa nogomet in ju analizirati z vidika razvoja globalnih blagovnih znamk.

Nekoč je šport obstajal samo na amaterski ravni, potem se je zgodil nov fenomen, vstop medijev na športno sceno. Mediji, predvsem pa televizija, so povečali gledanost športnih dogodkov (Debevec, 2004, str. 17). Vse do osemdesetih let je bil tudi nogomet obravnavan izključno kot športna panoga, čeprav je že takrat veljal za vodilnega med športi, saj se je odvijal zgolj na omejenem prostoru – nogometnem igrišču – in v dometu lokalnega ali nacionalnega trga. V začetku devetdesetih let so bili anglosaksonski nogometni klubi prvi, ki so spoznali, da nogomet ni le igra, temveč posel. Da ima nogometno igrišče globalne dimenzije ter edinstvene tržne zakonitosti, ki vpletajo (čustveno in družbeno) pripadnost posameznikov ali širše skupine, njihovo zvestobo, strast, iluzijo, poistovetenje z moštvi in posamezniki na igrišču. Nogomet kot takšen ima lastnosti, ki jih ni mogoče primerjati ali najti na drugih trgih (Agudo San Emeterio, Toyos Rugarcia, 2003, str. 42).

Razvoj dogodkov, pridobivanje in izmenjava strokovnih znanj, proces globalizacije in pojav medijev – glavno vlogo je odigral vse večji pomen, razpršenost in dostopnost predvsem televizije – so povečali splošni interes za nogomet, deležnikom (klubom in podjetjem) pa vzajemno omogočili ekonomsko ekspanzijo, ki je že zdavnaj prerasel svoj osnovni namen in postal donosno poslovno področje. Vodilni nogometni klubi, med katere štejemo predvsem tiste, ki prihajajo iz nogometno najbolj razvitih območij (Anglija, Španija, Italija, Nemčija in Francija), so močni gospodarski subjekti, kar jim omogoča velika ciljna skupina, množica ljudi, ki ga podpira ali spremlja. Na nogometnem trgu je s strokovnega stališča najboljše nogometne klube in tudi nogometaše (posameznike) smiselno obravnavati kot blagovne znamke. Blagovne znamke tako še zdaleč niso več strogo omejene zgolj na podjetja oziroma njihove izdelke ali storitve, temveč se vedno močneje pojavljajo tudi na drugih družbenih področjih oziroma trgih, kamor sodi tudi šport oziroma nogomet (Doler, 2006d, str. 43). V tem smislu je moč nogometnih znamk res velika, saj ne gre prezreti predvsem čustvene

potrošniške determinante, ki stremi k istovetenju z njimi. In zakaj je nogometni trg tako ekonomsko močan? Ker je kot šport enostaven in po vsem svetu tako priljubljen. Razvoj nogometnega trga je, kot rečeno, močno narekoval tudi razvoj medijev (televizije in kasneje interneta), ki je omogočil tudi aktivno in dobičkonosno trženje v športu – globalne trženjske aktivnosti nogometnih klubov ter drugih blagovnih znamk, ki se pojavljajo v nogometu preko tržnokomunikacijskih aktivnosti. Tako ene kot druge imajo zelo širok horizont potrošnikov.

Problematika magistrskega dela se v začetni fazi skriva v opredelitvi temeljnih trženjskih pojmov, trženja in trženja v športu, opredelitvi blagovnih znamk, nato pa opredelitvi različnih ravni le-teh v športu. V zadnjem delu naloga temelji na pozicioniranju (umeščanju) nogometa in nogometnih blagovnih znamk kot vodilnih na športnem trgu ter prodirajočih tudi na drugih družbenih področjih.

1.2 NAMEN IN CILJ DELA

Namen dela je predstaviti trženjske primere in prijeme blagovnih znamk, ki se pojavljajo v športu in z medsebojno interakcijo dosegajo želene poslovne učinke. Poudarek je na blagovnih znamkah v športu, predvsem nogometnih. Cilj magistrskega dela je predstaviti trženje v športu in na tej osnovi zgraditi pomen blagovne znamke v športu. Temeljni cilj v delu je prikaz pomena blagovnih znamk v športu oziroma nogometu, analiza njihovega razvoja ter ekonomskih učinkov, ki jih z različnimi trženjskimi prijemi upravljanja, blagovne znamke dosegajo. Ker gre za manj raziskano trženjsko področje v slovenskem prostoru, je magistrsko delo zame še poseben izziv, verjamem pa tudi, da bo analiza konceptov izbranega področja znanstveni doprinos k razumevanju trženja v športu in blagovnih znamk v športu.

Na podlagi zgornjih ugotovitev postavljam tezo magistrskega dela: *Pomen blagovnih znamk, ki se pojavljajo v športu, predvsem nogometu, je vse večji, ker je vse pomembnejši in bolj globalen tudi športni/nogometni trg. Zato je cilj blagovnih znamk z nenogometnih področij (torej podjetij in drugih organizacij, ki vstopajo v proces trženja preko športa), da se v športu ustrezno povezujejo skupaj z nogometnimi blagovnimi znamkami in stremijo k razvoju strateških poslovnih ciljev. Prav tako želim v delu preveriti tezo o nogometnih blagovnih znamkah kot samostojnih subjektih, ki zaradi razvoja trga in znanja delujejo samostojno.*

1.3 METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA

Metode dela, ki jih bom pri izdelavi magistrskega dela uporabil, sestavljata dva dela. Prvi del temelji na strokovni, teoretični podlagi, pridobljeni iz znanstvene in strokovne literature, tako domačih kot tujih avtorjev, obenem pa bom skušal v največji meri predstaviti tudi svoj pogled na obravnavano tematiko. Uporaba teoretičnih spoznanj in izhodišč predstavlja podlago za iskanje in zaznavanje poslovnih problemov na obravnavanem področju – športnem in nogometnem trgu, kjer se pojavljajo blagovne znamke različnih struktur. Teoretična razlaga je

tudi podlaga za analizo aktualnih primerov, trendov in opisovanje različnih pojavov v modernem poslovanju sektorja. Drugi del naloge, ki sledi kot smiselno nadaljevanje, je praktičen, nanaša pa se na bistvo magistrskega dela – športne oziroma nogometne blagovne znamke.

Pri izdelavi dela sem uporabljal strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, objavljeno v različnih znanstveno-strokovnih publikacijah; knjigah, člankih, razpravah, prispevkih s področja trženja in trženja v športu. Magistrsko delo je sestavljeno iz uvodnega in zaključnega poglavja ter poglavij o trženju v športu, blagovnih znamkah; o splošnih značilnostih blagovnih znamk in blagovnih znamkah v športu. V zadnjem delu naloge sledi prehod na ožji del, nogometne blagovne znamke, kjer opisujem stanje in izzive le-teh. V praktični analizi se bom dotaknil dveh nogometnih blagovnih znamk (FC Barcelona in Real Madrid), znotraj njih pa še posameznikov kot blagovnih znamk.

1.4 UPORABLJENE METODE RAZISKOVANJA

Ker magistrsko delo sestavljata dva dela, teoretičen in praktičen, je pomembna uskladitev obeh delov, ki se morata smiselno povezovati in nadgrajevati. Metoda teoretičnega dela bo v osnovi deskriptivna in temelji na obstoječi znanstveni literaturi. Praktičen del pa temelji na preučevanju, analizi primerov in kritični medsebojni primerjavi različnih konceptov.

2. TRŽENJE IN TRŽENJE V ŠPORTU

V delu obravnavam različne pojme in koncepte s področij trženja in trženja v športu, ki jih v nadaljevanju tudi natančno opredelim.

2.1 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Trženje (angl. marketing) je kompleksen pojem, ki v današnjem času potrošniške družbe dobiva nove razsežnosti. Marsikdaj je interpretirano preozko, saj se pojem denimo enači z oglasom, prodajo, čeprav v resnici predstavlja mnogo več. Vsekakor je trženje mogoče opredeliti na več načinov, tudi definicije oziroma teorije avtorjev se med seboj razlikujejo, kar je mogoče pripisati razsežnostim trženja in njegovi »živosti«, saj se nenehno spreminja in prilagaja tržnim zakonitostim. Še večji pomen kot v preteklosti ima danes, saj je potrošnik, kot meni Makovec Brenčič (2006, str. 49), vse bolj selektiven, zahteven, informiran in izobražen. Trženje tako predstavlja osrednjo funkcijo podjetja, ki v zadnjih letih ni samo pridobila na veljavi znotraj podjetij, ampak dejansko postala filozofija in funkcija podjetja, ki je vpletena v vse druge dejavnosti podjetja.

Kotler (1996, str. 6) definira trženje kot družben in vodstven proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo

in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost. Osnovne sestavine te opredelitve so: potrebe, želje in povpraševanje, izdelki, vrednost, strošek in zadovoljstvo, menjava, transakcija in odnosi, trgi, trženje in tržniki. American Marketing Association (2006) definira sodobno trženje kot organizacijsko funkcijo in niz procesov za oblikovanje, komuniciranje in posredovanje vrednosti kupcu/odjemalcu ter upravljanje odnosov s kupci/odjemalci na način, ki ustvarja prednosti tako za podjetje kot njegove deležnike/delničarje.

Koncept trženja navaja, da je ključ do uspeha podjetja v sposobnosti opredelitve potreb in želja ciljnih skupin potrošnikov ter v posredovanju želenega zadovoljstva, ki mora biti učinkovitejše od tekmecev. Podobne so tudi definicije trženja v športu, ki – tako kot koncept trženja – potrjujejo pomen zagotavljanja potreb in želja potrošnikov. Termin trženje v športu se je prvič začel uporabljati v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja za opisovanje aktivnosti podjetij, ki so šport uporabljala predvsem kot sredstvo za komuniciranje s svojimi potrošniki. Pravzaprav je šlo pri tem za trženje preko športa, ne pa neposredno za trženje v športu (Mullin, Hardy, Sutton, 1999, str. 24). Zato avtorji poudarjajo, da je izredno pomembno razumeti, da je trženje v športu sestavljeno iz dveh vej (Mullin, Hardy in Sutton, 2000, str. 9):

- trženja športnih izdelkov/storitev/dogodkov/športnikov do potrošnika športa;
- trženje ostalih potrošniških in industrijskih izdelkov ali storitev z uporabo tržnega komuniciranja.

Po njihovem gre torej za pomembno razliko med trženjem športa in trženjem preko športa, čeprav se področji medsebojno tudi vseskozi prepletata in dopolnjujeta. Trženje preko športa se neposredno navezuje na tisti sektor, ki šport uporablja kot komunikacijsko podlago, medtem ko se trženje športa bolj nanaša na športne subjekte ter tudi blagovne znamke športne opreme. Vendar globalen trg narekuje smernice, ki vse bolj brišejo meje trženja športa in trženja preko športa. To velja na različnih ravneh – tako pri športnih opremljevalcih kot tudi športnih subjektih in medijih, ki se medsebojno strateško povezujejo in dosegajo boljše poslovne rezultate.

Sicer pa se je nekoč besedna zveza trženje v športu nanašala ravno na trženje preko športa, a se je kasneje, potem ko se je del športnega produkta ob razvoju športne industrije razširil in ekonomsko osamosvojil, nekoliko spremenil oziroma razširil tudi pomen trženja v športu, saj podjetja niso edina (upoštevati je potrebno tudi športne organizacije in ustanove tudi z drugih področij), ki se v okviru športa poslužujejo trženjskih prijemov.

2.2 TRŽENJE V ŠPORTU

Shank (1999, str. 8) definira trženje v športu kot aplikacijo splošnih trženjskih načel in procesov na športne izdelke ali storitve, ter trženje nešportnih izdelkov oziroma storitev skozi asociacijo s športom. Trženje v športu se je razvilo neposredno iz »klasičnega« trženja, čeprav

se od njega v marsičem razlikuje – tako zaradi specifičnosti trga, pogosto skrajnostjo med povpraševanjem in ponudbo itd. Vsekakor lahko rečemo, da gre za samostojno panogo velikih izzivov. Trženje v športu je predvsem v zadnjem poldrugem desetletju doživelo največ razvojnih sprememb. Kot meni Rice (2006, str. 10) športni marketing¹ šele postaja polnoleten v ZDA in Zahodni Evropi, medtem ko Vzhodna Evropa in Balkan omenjena območja šele počasi lovijo. Podobno velja tudi za Azijo, ki se razvitim okoljem naglo bliža; zahvaljujoč predvsem velikemu trgu, globalizaciji, informacijskemu razvoju (razmahu medijev), v največji meri televizije.

Deležniki v procesu trženja v športu sestavljajo športno industrijo. Po Shanku (1999a, str. 3) je le-ta zgolj v Združenih državah Amerike (ZDA) v letu 1998 ustvarila prihodek v višini od 213 do 350 milijard ameriških dolarjev. Pitts in Stotlar (Santomier, 2002, str. 5-7) pripisujeta rast športne industrije v zadnjih 50. letih naslednjim dejavnikom:

- povečanemu številu medijev, ki spremljajo šport,
- povečanju in razširitvi s športom povezanih produktov in storitev na različne tržne segmente,
- premiku iz enonamenskih v večnamenske objekte,
- povečanje sponzoriranja in financiranja s strani gospodarstva,
- razvoju tehnologije v športnih izdelkih, storitvah in treningih,
- večjemu dojetanju športa kot potrošniškega produkta,
- povečanemu trženju v športu ter tržni usmerjenosti v športni industriji.

Z roko v roki so omenjeni razlogi pripeljali do širjenja trga (povečanja števila potrošnikov) ter vse večjega razumevanja, poznavanja in emocionalnega vpletanja privrženecv športa kot glavnih potrošnikov športnih blagovnih znamk in blagovnih znamk povezanih s športom. Ob tem je izrednega pomena emocionalni vidik privrženecv športa kot potrošnikov športa. Vpliv emocionalnega vidika lahko povežemo s teorijo športa oziroma njegovim dojetanjem. Po Whannellu (1992, str. 199) tako kot ostale oblike zabave, šport ponuja »utopijo« – svet, kjer je vse enostavno, dramatično in razburljivo. Prav ta negotovost ponuja nepredvidljive užitke v njegovi značilni napetosti. Športni dogodki ponujajo liminalni moment med negotovostjo in gotovostjo in s tem natančno ponujajo redko priložnost doživeti pristno negotovost.

Zaradi takšnih dejavnikov je potrošnike lažje identificirati z blagovnimi znamkami, povezanimi s športom. Čustvena determinanta morda tako predstavlja glaven vzrok za takšen razcvet trga. Številni privrženci športa so namreč emocionalno vezani na posameznega vrhunskega športnika ali ekipo, učinki pa so vidni tudi na ravni drugih blagovnih znamk, saj jim asociacija in identifikacija s športnimi organizacijami daje kredibilnost in »psihološki manifest« (Doler, 2006a, str. 27).

¹ Skozi celotno magistrsko delo uporabljam strokovni términ trženje namesto marketing, saj gre za slovensko različico besede. Términ trženje nadomeščam z drugimi le v primeru navajanja drugih avtorjev, kjer upoštevam njihovo terminologijo.

Našteti dejavniki nakazujejo, da med »klasičnim« trženjem in trženjem v športu obstajajo razlike. Zaradi tega je smiselno opredeliti posebnosti trženja v športu (Makovec Brenčič, 2006a, str. 10):

- na eni strani tekmovanje, na drugi sodelovanje;
- porabniki športa so zelo zahtevni – so »poznavalci in strokovnjaki« in se pogosto močno identificirajo s športom;
- nenehna nihanja povpraševanja – odvisna od rezultatov, drastične spremembe;
- šport je pogosto neoprijemljiv, subjektiven, nepredvidljiv – problem vzpostavljanja dolgoročnega zadovoljstva porabnikov;
- hkratna proizvodnja in ponudba športnega produkta;
- družbeno (javno) doživljanje športa in s tem socialne interakcije, ki vpliva na zadovoljstvo – od tod tudi omejen nadzor širšega športnega produkta;
- nepredvidljivost športnega produkta: nerazpoloženost, poškodbe, vremenske razmere, sposobnosti;
- šport je hkrati porabniški in medorganizacijski (industrijski) izdelek oz. storitev – zanimiv za podjetja (npr. sponzorje) in končne porabnike (npr. gledalce);
- šport ima neko univerzalno privlačnost in je sestavni del elementov življenja.

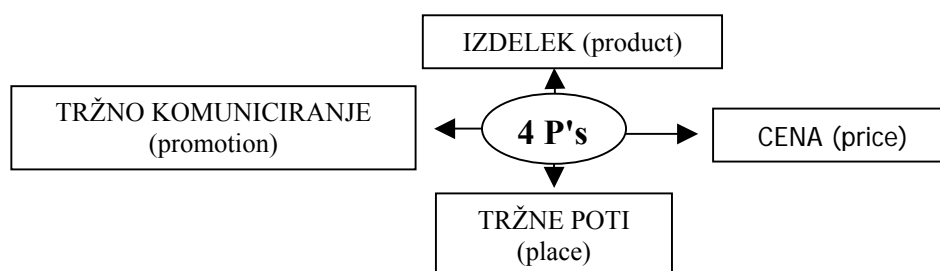
Na tem mestu je še enkrat potrebno poudariti razliko med trženjem športa in trženjem preko športa, ki se po vsebini sicer razlikujeta, a jasnih ločnic pravzaprav ni, saj gre pogosto za prepletanje in hkratno uporabo enega in drugega. Zaradi boljšega razlikovanja med pojmom je smiselna razdelitev produkta na pet izdelčnih ravni, ki sestavljajo izdelek. Po Kotlerju (1996, str. 433) so le-te: jedro, osnovni (generični) izdelek, pričakovani izdelek, razširjeni izdelek in potencialni izdelek. Jedro izdelka in osnovni izdelek predstavljata osnovo (nujne pogoje), medtem ko ostale ravni niso pogojno nujne, a vsekakor vseeno pomembne za končno podobo celotnega izdelka. Če med ravni izdelka skušamo umestiti trženje športa in trženje preko športa, lahko rečemo, da se trženje športa v prvi vrsti nanaša na jedro in osnovni izdelek, medtem ko se trženje preko športa navezuje predvsem na razširjeni (in potencialni) izdelek, saj v tem primeru ne gre za esencialen vidik športa (tudi brez tega bi teoretično šport še obstajal, čeprav na ožji strukturi ponudbe).

2.2.1 Trženjski splet v športu

Po Kotlerju (1996, str. 98) je trženjski splet ključni koncept v moderni trženjski teoriji. Gre za niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnemu trgu. Nekoliko podrobnejša, a vseeno podobna, je Kotlerjeva (2004, str. 18) kasnejša teorija, ki trženjski splet opredeljuje kot niz instrumentov, ki jih podjetje uporablja za ustvarjanje vrednosti za svoje porabnike z namenom, da izpolnjuje svoje poslovne cilje.

McCarthy (slika 1) je razširil klasifikacijo teh instrumentov na štiri prvine in jo poimenoval 4P (angl. product, price, place, promotion): izdelek, prodajne cene, prodajne (tržne) poti in tržno komuniciranje (Kotler, 1996, str. 98). Iz modela 4P se je razvil model 7P; gre za trženjski splet za storitve, čigar osnova je koncept 4P z dodanimi tremi elementi. Zato govorimo o modelu 7P. Med dodane tri elemente pa sodijo: ljudje (angl. people), fizični dokazi (angl. physical evidences) in procesiranje (angl. processing).

Slika 1: Model trženjskega spleta izdelkov (model 4P)



Vir: Rojšek, 2003.

Med vsemi elementi trženjskega spleta je bržkone najpomembnejši produkt². Dober izdelek ima med posameznimi elementi največjo zmožnost, da zadovolji potrošnike. Toda le malo se jih bo približalo zgolj zaradi produkta, saj ga morajo poznati (tržno komuniciranje), biti mora cenovno dostopen (cena), poleg tega pa še čim boljše dosegljiv (tržne poti). To pomeni, da se mora produkt ujemati in dopolnjevati z ostalimi spremenljivkami trženjskega spleta (Agudo San Emeterio, Toyos Rugarcia, 2003, str. 168).

2.2.1.1 Športni produkt

Ker so obravnavana tematika pričujočega dela v največji meri navezuje na blagovne znamke (v športu – nogometu), je pomembno, da se v konceptu trženjskega spleta nekoliko bolj natančno opredeli element izdelka, ki predstavlja osnovo za nadaljnji razvoj blagovnih znamk. Kotler (1996, str. 432) opredeljuje izdelek kot vsako stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo, in ki lahko zadovolji željo ali potrebo. Med izdelke, ki se tržijo, spadajo fizični izdelki (na primer avtomobili, knjige itd.), storitve (na primer striženje las, koncerti, športni dogodki itd.), osebe (Michael Jordan, Barbra Streisand itd.), kraji (Havaji, Benetke itd.), organizacije (American Heart Organisation, Girl Scouts, športne organizacije itd.) in ideje (na primer načrtovanje družine, varna vožnja itd.).

Tudi pri športnem produktu je potrebna natančnejša razdelitev, saj gre za heterogeno zmes izdelkov in storitev, ki ga sestavljajo različne izdelčne in/ali storitvene ravni. Kot meni Sutton (1998, str. 39) je v primeru športne industrije izdelek lahko otipljiv (športni izdelki, kot so

² Med različicama produkt in izdelek uporabljam bodisi prvo bodisi drugo možnost.

npr. športna oprema, športni spominki, licenčni izdelki itd.) ali neotipljiv (športni dosežki in rezultati, tekme, spremljajoči spektakli, doživljaji, ki jih le-ti ponujajo). Shank (2004, str. 17) opredeljuje športni produkt kot dobrino (izdelek), storitev ali kombinacijo naštetega, ki je ustvarjena zato, da koristi športnemu gledalcu, udeležencu ali sponzorju. Športni produkt se deli v več skupin (Shank, 2004, str. 17-22):

- športni dogodki (osnovni produkt v industriji športa),
- športni subjekti (organizacije ali posamezniki),
- športni objekti (eden pomembnejših virov financiranja športnih organizacij),
- športno blago (športna oprema in drugi izdelki povezani s športom; angl. sporting goods),
- športne informacije (mediji; angl. sports information).

2.2.1.2 Cena

Kritični instrument trženjskega spleta je prodajna cena oziroma količina denarja, ki jo mora kupec plačati za izdelek (Kotler, 1996, str. 100). O kritičnosti priča že fraza, ki pravi, da zvestobo blagovni znamki prelomimo že z dvema centoma popusta. Vse profitne in mnoge neprofitne organizacije določajo cene svojim izdelkom in storitvam. Cena je povsod okoli nas, v preteklosti pa je opredeljevala – predvsem zaradi omejenosti sredstev in majhne ponudbe – kupčevo izbiro, kar je še vedno pravilo v revnejših državah. Sicer pa so zadnja desetletja necenovni dejavniki postali vse pomembnejši za vedenje porabnikov ob izbiri/nakupi, še vedno pa ostaja cena ena glavnih determinant tržnega deleža podjetja. Je tudi edina prvina trženjskega spleta, ki prinaša dohodek, ostale prvine ustvarjajo stroške (Kotler, 1996, str. 487-489).

Cena v okviru športnega produkta zopet predstavlja večplastno vprašanje. Kot menijo Mullin, Hardy in Sutton (2000, str. 163) morajo tržniki vedeti, da obstaja širok razpon produktov, ki potrebujejo določitev cene; npr. športna oprema, oblačila, vstopnice, članarine, startnine, licenčne pravice, informacije prek medijev, zastopništvo, sponzorstva, najemnine objektov itd. V primeru športnega produkta je cena manj kritičen element kot v okvirih »klasičnega« produkta. Pri športnem produktu je pogosto vezana na potrošnikovo psihološko komponento, zaradi česar je le-ta cenovno manj občutljiv.

2.2.1.3 Tržne poti

Tržno pot (imenovana tudi prodajna pot) sestavljajo tržni posredniki. Na tržne poti lahko gledamo kot na skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpleten v postopek dajanja izdelka ali storitev v uporabo ali porabo. Na tržni poti se blago giblje od proizvajalca do porabnika. Tržna pot premaguje razlike v času, prostoru in lastništvu, ločuje izdelke in storitve od tistih, ki bi jih uporabili (Kotler, 1996, str. 525-527). Zaradi heterogenosti je

športni produkt dostopen na različne načine. Bistvo tržnih poti v športu je najti najbolj učinkovite načine, kako potrošniku približati produkt. Blann (1998, str. 181) meni, da med tržne poti v športu sodijo:

- kraj oziroma lokacija (npr. dvorana, mesto) – za lokacijo športnega produkta so med drugim pomembni: dostopnost, parkirišče, privlačen videz, vzdrževanje, varnost in funkcionalnost okolja, čistoča (ne)kadilski prostori ipd. Vsi kraji niso primerni za trženje, šport se lažje in dražje prodaja v krajih z utrjeno podobo.
- točka in način tržne poti produkta – šport je povezan s posebno tržno potjo, saj sta proizvodnja in poraba, v primeru neotipljivih športnih dobrin in storitev hkratni. Le-ta poteka na določenih lokacijah ter prek medijev (tiskanih, televizije, radia, telefonskih športnih linij, mobilnih telefonov, spleta itd.).
- geografska lokacija ciljnih trgov – tržiti je mogoče lokalno (občina, regija, država) ali globalno.

2.2.1.4 Merchandising in licenčno poslovanje

Čeprav merchandising in licenčno poslovanje (angl. licensing) ne sestavljata trženjskega spleta, ju vseeno velja obravnavati na tem mestu, saj se navezujeta na ostale elemente trženjskega spleta. Merchandising in licenčno poslovanje sta tudi – čeprav se po svoji naravi razlikujeta – najbolj razvijajoče se trženjsko orodje športnih organizacij, kar je mogoče pripisati globalizirani usmerjenosti športnih (predvsem nogometnih) organizacij in dostopnejšim tržnim potem (tudi preko splet).

Pomen merchandisinga v športnem in klasičnem kontekstu se po vsebini nekoliko razlikuje, zato je pomembna opredelitev obeh oblik. Izraz merchandising je anglo-ameriškega izvora in za zdaj še nima ustreznega slovenskega prevoda, zaradi česar zasledimo različne razlage in pojmovanja pojma (pospeševanje prodaje, trženje v prodaji na drobno, aktivnosti, oglaševanje, pozicioniranje na prodajnih mestih, razporeditev polic itd.).

Tudi avtorji ponujajo različne razlage:

- Merchandising je orodje trgovca na drobno, s katerim zagotavlja pravo blago na pravem mestu, ob pravem času in ob pravi ceni (Stanton, 1984, str. 8).
- Merchandising predstavlja aktivnosti v trgovini, ki opominjajo in s tem vzbujajo pozornost, spominjajo na izdelek ali blagovno znamko in pospešujejo nakupno odločitev (Kline, 1999, str. 19).
- Merchandising pomeni vse, kar trgovina in proizvajalec ukreneta na prodajnem mestu, da bi kupca spodbudila za prav določen nakup. K širši opredelitvi merchandisinga štejemo zunanjo podobo trgovine, notranjo opremo trgovine, razporeditev polic,

sortiment, razporeditev blaga v prostoru, postavitve izdelkov na police, politiko cen in politiko akcij (Stanič, 2003, str. 22).

- Potočnik navaja tri opredelitve merchandisinga (Potočnik, Umek, 2004, str. 198):
 1. Prodajna aktivnost prodajnih referentov proizvajalcev, trgovcev na debelo in na drobno in preprodajalcev z namenom prikazati izdelke ali storitve v čim ugodnejši luči, da bi jih potrošniki izbrali in kupili.
 2. Privlačna razporeditev izdelkov na police v prodajalnah trgovskega podjetja, da bi čim več kupcev opazilo razliko v primerjavi z razporeditvami v prodajalnah konkurentov.
 3. Načrtovanje nabave »pravega« izdelka ali storitve, v »pravi« količini in kakovosti, po ustrezni ceni in ob »pravem času«.

V okviru trženja v športu (športnih subjektov) je pomen merchandisinga nekoliko drugačen, saj se ne nanaša toliko na izvajanje aktivnosti na prodajnem mestu, temveč konkretno (predvsem) na izdelke. Zajema vse izdelke, kot je športna oprema, pristočasni tekstilni izdelki (tudi izdelki športne mode; angl. sport fashion) in postranski izdelki (angl. accessories), ki so označeni s simbolom (logotipom/grbom) športnega subjekta. Merchandising je tudi tipičen primer strateških in partnerskih povezovanj športnih subjektov in opremljevalcev. Na ravni športnih organizacij pod merchandising uvrščamo izdelke, ki jih športni subjekt ponuja skupaj s svojim opremljevalcem (npr. FC Barcelona in Nike, Real Madrid in Adidas ipd.) ali samostojno.

Na področju športa merchandising upravlja s tremi poslovnimi področji:

- licenčnim poslovanjem,
- trgovino na drobno (prodaja in trženje z blagovno znamko označenih izdelkov na uradnih prodajnih mestih – fizičnih in spletnih),
- drugo (v primeru nogometa pogostokrat tudi vse nogometne šole kluba – doma in na tujem).

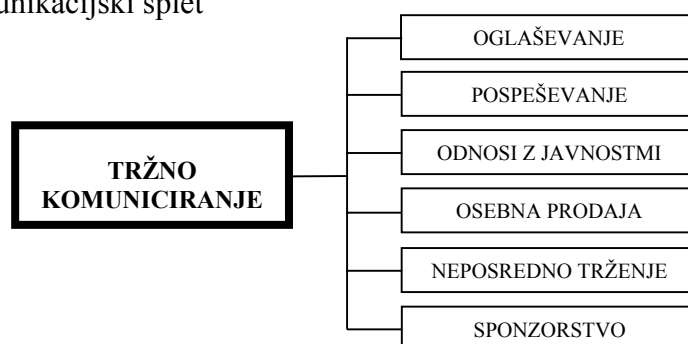
Na ravni športnih organizacij pogosto prihaja do enačenja merchandisinga z licenčnim poslovanjem, čeprav je merchandising širši pojem kot licenčno poslovanje, saj predstavlja le enega izmed treh delov merchandisinga. Sicer pa licenčno poslovanje velja za zelo dinamično področje svetovne trgovine in je eno izmed najbolj uveljavljenih oblik mednarodnega poslovanja oziroma vstopa na tuje trge. Subjekt, ki ima v lasti patentni izum, registrirano (zaščiteno) blagovno znamko ali določeno znanje (angl. know-how), lahko vstopi v licenčno razmerje z drugim subjektom, ki proizvaja in trži njihove izdelke in na podlagi licenčne pogodbe plača licenčnino, lahko pa še delež od prodaje posameznih proizvodov. Način povezovanja med športnimi in drugimi subjekti je v odstopanju pravic za uporabo blagovne znamke športnega subjekta pri trženju produktov. Z razvojem blagovnih znamk v športu

(organizacij; npr. nogometnih klubov) je licenčno poslovanje postalo najpomembnejši vir prihodkov merchandisinga, zaradi česar se obliki pogosto obravnava ločeno.

2.2.2 Tržno komuniciranje v športu

Ker tržno komuniciranje predstavlja pomemben del magistrskega dela, mu posvečam nekoliko več pozornosti. Dojemanje tržnega komuniciranja je marsikdaj napačno interpretirano, saj ga mnogi stereotipno enačijo s trženjem nasploh, čeprav gre za ožji pojem oziroma enega od elementov trženjskega spleta. Spet drugi na tržno komuniciranje gledajo kot nepotreben dejavnik, ki povzroča stroške in vpliva na višje prodajne cene, čeprav v današnjem času pravzaprav predstavlja ključni element uspešnosti podjetja. Le na medorganizacijskih trgih³ je za zdaj ta element v primerjavi z ostalimi sestavinami trženjskega spleta nekoliko manj pomemben, čeprav se razvija tudi na tem področju. Na porabniških trgih⁴ pa gre bržkone za ključni prijem, saj po mnenju Kotlerja (1996, str. 596) sodobno trženje zahteva več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka za ciljne odjemalce; podjetje mora namreč tudi komunicirati tako z obstoječimi kot z možnimi kupci. Za večino podjetij ni vprašanje komunicirati ali ne komunicirati, ampak kaj, komu in kako pogosto sporočati. Evans in Berman definirata tržno komuniciranje kot obliko komuniciranja, katere namen je informirati, prepričati ali opominjati prejemnike o izdelku, storitvi, podobi ali ideji podjetja. Tržno komuniciranje sestavljajo oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in osebna prodaja (Kotler, 1996, str. 596). Avtorji kot dodaten, samostojen element tržnega komuniciranja navajajo še sponzorstvo, element, ki je v največjem porastu. Elementi tržnega komuniciranja predstavljajo orodja, s katerimi podjetje obvešča javnost o svojih blagovnih znamkah in jih oglašuje na ciljnih trgih.

Slika 2: Tržnokomunikacijski splet



Vir: Lastni.

³ Medorganizacijski trg (angl. business-to-business – b2b) sestavljajo vse organizacije, ki kupujejo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej (Kotler, 1996, str. 205). Na medorganizacijskem trgu ni neposrednega stika med proizvajalci in končnimi potrošniki.

⁴ Porabniški (potrošniški) trg (angl. business-to-consumer – b2c) kupuje dobrine in storitve za osebno porabo in je poglaviti trg, za katerega se izvajajo gospodarske dejavnosti (Kotler, 1996, str. 201).

Tudi na tržno komuniciranje v športu ne moremo gledati enostransko, saj je športni produkt heterogen in zato zahteva različne pristope. Tržnokomunikacijski splet v športu poteka na različnih ravneh, ena pomebnejših značilnosti pa je tudi ta, da se na posameznih ravneh uporabljajo različni elementi tržnokomunikacijskega spleta, kar je odvisno ali gre za trženje preko športa oziroma trženje športa. Podjetja in drugi subjekti se v prvi vrsti poslužujejo sponzorstev, ki ga povezujejo in nadgrajujejo z ostalimi elementi in na ta način uporabljajo koncept povezanega, integriranega trženega komuniciranja (angl. integrated marketing communication), medtem ko se športni subjekti (klubi, organizacije, posamezniki itd.) bolj poslužujejo drugih vzvodov – poleg odnosov z javnostmi tudi pospeševanja prodaje in v zadnjem času vse bolj (zaradi razmaha elektronskih medijev) neposrednega trženja, medtem ko sponzorstvo običajno ne sodi v domeno klubov. V tem smislu je redka izjema nogometni klub FC Barcelona, ki na nek način sponzorira Unicef (več o tem je napisanega v nadaljevanju).

Kadar govorimo o trženju preko športa ter trženju športa je v sklopu tržnega komuniciranja potrebno omeniti pomembno razliko. V procesu trženja preko športa tržno komuniciranje predstavlja nujen pogoj za vstop na športen trg in doseganje poslovnih ciljev podjetij. Na drugi strani je za športne subjekte z vidika trženja, tržno komuniciranje vsekakor pomemben dejavnik, a ne tudi nujen in edini pogoj, saj so nadvse pomembni tudi drugi elementi trženjskega spleta – produkt, cena in tržne poti.

2.2.2.1 Tržno komuniciranje v trženju preko športa

Podjetje (lahko tudi drugi nešportni subjekti; npr. neprofitne organizacije, državne, lokalne ustanove itd.) mora uporabljati orodja tržnega komuniciranja, ki podpirajo pozicioniranje in krepijo podobo blagovne znamke. Tako pravi tudi teorija Pittsa in Stotlarja (1996, str. 205): »Tržno komuniciranje v športu pomeni vplivanje ali informiranje o izdelkih, družbeni vpletenosti ali podobi podjetja, ki je povezan s športom. Vključuje številne komunikacijske aktivnosti podjetja za predstavitev, ustvarjanje ali utrjevanje podobe njegove ali njihovih blagovnih znamk.«

Med elementi tržnega komuniciranja je v procesu trženja preko športa za vključevanje na športen trg najpomembnejše sponzorstvo. Le-to je v sinergiji z ostalimi elementi promocijskega spleta (integrirano tržno komuniciranje) ključni dejavnik, ki ustvarjata dodano vrednost podjetju oziroma njejevi blagovni znamki.

2.2.2.2 Sponzorstvo

Besedo sponzorstvo (Škorc, 2005, str. 31) smo povzeli iz anglosaksonskega govornega področja, izvira pa iz latinske besede spondare, ki pomeni svečano obljubiti oziroma dati jamstvo. V literaturi najdemo številne opredelitve sponzorstva, ena starejših je Meenaghanova

(1984, str. 9), ki sponzorstvo definira kot »dejanje tržno naravnane organizacije (podjetja), ki prispeva sredstva (finančno, materialno ali v obliki storitev) k izvajanju določene aktivnosti ali projekta z namenom doseganja svojih trženjskih ciljev.« Zanimiva, v osnovi pa zelo podobna je tudi Bruhnova (1994, str. 1124) teorija, ki sponzorstvo opredeljuje kot »planiranje, organiziranje, izvajanje in kontroliranje vseh aktivnosti, ki so povezane z doseganjem trženjskih in komunikacijskih ciljev nekega podjetja, ki te cilje lahko doseže prek finančne in materialne podpore osebe in/ali organizacije v športnem, kulturnem in/ali družbenem področju.« Potrebno je tudi razlikovati med sponzorstvom in donatorstvom. Sponzorstvo je proces, kjer gre za menjavo med subjektoma (sponzorjem in sponzorirancem), pri katerem prvi v zameno za sponzoriranje dobi primerno povračilo, drugi pa (finančna ali nefinančna) sredstva za uresničitev svojih ciljev, medtem ko je donatorstvo enostranska reakcija, saj donator v zameno ne dobi povratnih sredstev (npr. oglasnega prostora).

Sponzorstvo je tisti element, ki najmočneje povezuje šport z ostalimi, nešportnimi sektorji (predvsem z gospodarskim). Kot meni Rosa Medina (2007, str. 47) je dokazano, da sponzorstvo lahko vpliva na dodano vrednost blagovne znamke v potrošnikovih mislih z vzpostavljanjem povezave med dogodkom/programom in lastnostmi znamke. Še več, dokazano je, da je sponzorstvo med potrošniki bolj sprejeto od oglaševanja. Je posreden (prikrit) poskus prepričevanja, v nasprotju z oglaševanjem, ki je prepoznano kot neposredno, z očitnim namenom prepričevanja. Ta dejstva, združena z dobronamerno usmerjenostjo sponzorjev, oslabijo potrošnikove obrambne mehanizme, medtem ko ob spremljanju oglasov le-ti postanejo manj propustni.

Po Debevcu (2004, str. 17) so mediji, predvsem pa televizija, povečali gledanost športnih dogodkov, s čimer so neposredno povečevali športni trg. Prav zato je po Wallisierju (2003, str. 5) sponzorstvo stalno naraščalo. V sodobnem svetu velja nepisano pravilo, da ni prireditve brez televizije. Prireditve preprosto ni brez sponzorjev, ki se želijo izpostaviti javnosti. To lahko opravi TV in zato nastane sklenjen krog: prireditve (določena vsebina) – sponzorji – TV. Medsebojna odvisnost je tako močna, da bi hipotetičen umik TV iz sveta športa pomenil popolno sesutje ekonomskih struktur športa (Wenner, 1989, str. 14).

Sponzorstvo se ne pojavlja le na področju športa. Pomembni deli zavzemajo tudi druga področja; umetnost, kultura, ekologija, znanost itd., ki prav tako sestavljajo sponzorski trg. Vsekakor pa je šport tista dejavnost, ki ji pripada največji delež sponzorskih sredstev (slika 3), kar je logično, saj je med vsemi področji športni trg zastopan najbolj množično in najboljše medijsko in družbeno pokrit, kar sponzorje najbolj zanima. S športom se ljudje po vsem svetu ukvarjajo na različne načine; amatersko ali poklicno. Shaklin (1992, str. 59) športnim dejavnostim v deležu sponzorskih sredstev pripisuje celo okrog 80 odstotkov. Tudi Sleight (1989, str. 55-56) ugotavlja, da šport predstavlja največji trg za sponzoriranje zaradi:

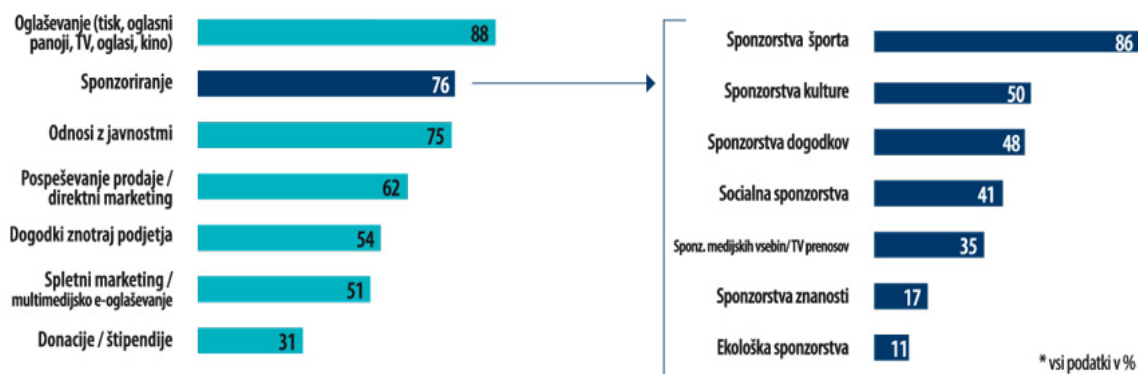
- velikega zanimanja številnih ljubiteljev športa,

- športni prenosni zavzemajo precejšnji delež televizijskega in radijskega časa ter oglasnega prostora v tiskanih medijih,
- športna publika je široko razporejena na demografski in psihografski skali,
- šport presega državne meje in kulturne prepreke, ki lahko omejujejo klasično oglaševanje.

Nekoliko podrobnejši pregled športnega sponzorskega trga nakazuje, kakšni so dejanski cilji in nameni podjetij, ki se odločajo za sponzorske aktivnosti. V podjetjih radi poudarjajo (tudi v Sloveniji), da so razlogi za sponzorstva del družbene odgovornosti, ki jo ima podjetje do svojega okolja – lokalnega, regionalnega ali celo globalnega. A sponzorstvo še zdaleč ne bi bilo tako razširjeno, če bi za odločanje o sponzorstvu prevladovali zgolj socialno usmerjeni dejavniki. To velja tudi za šport na najvišji ravni, kjer so v ospredju poslovni interesi vpletenih subjektov. Sponzorstvo je (Femec, 2007, str. 27) namreč dolgoročna naložba in ne le sredstvo, s katerim podjetje dokazuje družbeno odgovornost.

Raziskava trendov v sponzorstvih za leto 2006 je pokazala, da 73% podjetij uporablja sponzorstvo kot enega od svojih orodij v komunikacijskem spletu. Petnajst odstotkov vseh marketinško-komunikacijskih sredstev namenijo financiranju sponzorskih aktivnosti. Triinosemdeset odstotkov podjetij sponzorira kakšen šport in tem sponzorstvom namenja 47% sponzorskih sredstev (Postružnik, 2006, str. 21). Nasploh je sponzorstvo v velikem porastu, saj za klasičnim oglaševanjem zaostaja vse manj.

Slika 3: Tržnokomunikacijske aktivnosti podjetij⁵



Vir: Sporto Magazin, 2007, str. 28.

Da bi bilo sponzorstvo uspešno, mora podjetje natančno opredeliti cilje, ki jih želi s sponzoriranjem doseči. Za dosego čim večje izkoriščenosti sponzorstva kot elementarni

⁵ Raziskava, ki sta jo naredili ena vodilnih agencij na področju trženja v športu, Sport Five in raziskovalna agencija Sport+Markt, vključuje 500 podjetij z največjim prihodkom v Franciji, Nemčiji, Italiji, Španiji in Veliki Britaniji.

dejavniki lahko navedemo prekrivanje in ujemanje med ciljno skupino podjetja in ciljno skupino sponzoriranega subjekta. Zato podjetja, ki se odločajo za sponzorstvo pazljivo določajo svoje ciljne trge oziroma skupine. Ciljna skupina v t.i. prestižnih športih, kamor denimo sodijo golf, jadrnanje itd., se seveda razlikuje (tako po velikosti le-te kot po kupni moči) od tiste, ki je prisotna v masovnih, vsakdanjih športih (nogomet, košarka itd.). V prestižnih športih so prisotni predvsem sponzorji/blagovne znamke prestižnega značaja (npr. francoska luksuzna blagovna znamka Louis Vuitton), v masovnih športih pa blagovne znamke vsakdanje porabe, ki se dotikajo širše množice (npr. Coca-Cola). Sicer pa mora biti odnos med sponzorjem in sponzorirancem interaktiven in predvsem partnerski. Zato bi bilo (Lisac, 2006, str. 26) za sponzorstvo, ki temelji na obojestranskih poslovnih interesih, terminološko boljše uporabiti izraz partnerstvo, saj ima sponzorstvo po svoji naravi včasih kar negativen prizvok, saj je mišljeno v smislu, da nekaj daš, povrnjeno pa dobiš bolj malo.

Kline (1999, str. 10) med cilje sponzoriranja uvršča povečanje poznavanja, utrjevanje podobe, izboljšanje ali ohranjanje odnosov, povečanje prodaje in odpiranje do tedaj zaprtih trgov ter možnost izogniti se oviram oglaševanja. Po Rosi Medini (2007, str. 47) je cilj podjetij, ki so vključene v sponzorske aktivnosti, predvsem doseganje potrošnikov med spremljanjem, sodelovanjem ali obiskovanjem njihove priljubljene prostočasne aktivnosti. Sponzorstvo jim tako daje možnost, da vstopijo v zasebno okolje potrošnika, kjer koristijo aktivnosti, na katere se potrošnik močno čustveno odziva.

S prisotnostjo v športu podjetja dosegajo družbeno zavedanje oziroma priznanje, ki v emocionalnih trenutkih in užitkih, ki jih množično lahko ponuja le šport, v človeški podzavesti odmevajo veliko močnejše kot sicer. Z nenehno prisotnostjo pa prvi občutki zavedanja pridejo do točke, ko v potencialnem potrošniku v obliki odobravanja prihajajo na površje. Nagovarjanje množic preko športa je veliko bolj nevsiljivo in »okolju prijazno«, a obenem močnejše, kar potrošniška percepcija hote ali nehote odobrava in zaznava (Doler, 2006b, str. 19).

Sponzorstvo v športu se prav tako prilagaja sodobnim družbenim trendom in potrošniškim željam: najprej je bilo v modi oglaševanje piva, ki ga je ob koncu devetdesetih let zamenjala mobilna telefonija oziroma mobilni operaterji. Ta čas športu največ sponzorskih sredstev prinašajo spletne igralnice. Med deseterico največjih sponzorjev se je igralniški sektor – v največji meri je šlo prav za spletne stavnicе – prvič povzpel leta 2005, ko je za seboj pustil sektor finančnih storitev, in zasedel mesto tik za industrijo gaziranih pijač, sponzorskim »evergreenom«. Sponzorstvo prav tako ni več le aktivnost podjetij, temveč v veliki meri tudi državnih, regionalnih ali mestnih institucij, ki preko sponzorstev iščejo uveljavitev in ustrezno pozicioniranje na mednarodni ravni. Takšna dejstva nazorno govorijo o razsežnostih, ki jih ponuja sponzoriranje v športu. Tako so organizacije iz povsem različnih družbenih sfer uvidele, da je ob pametnih in inovativnih strategijah, ustreznih znanjih mogoče doseči želene rezultate (Doler, 2006a, str. 27).

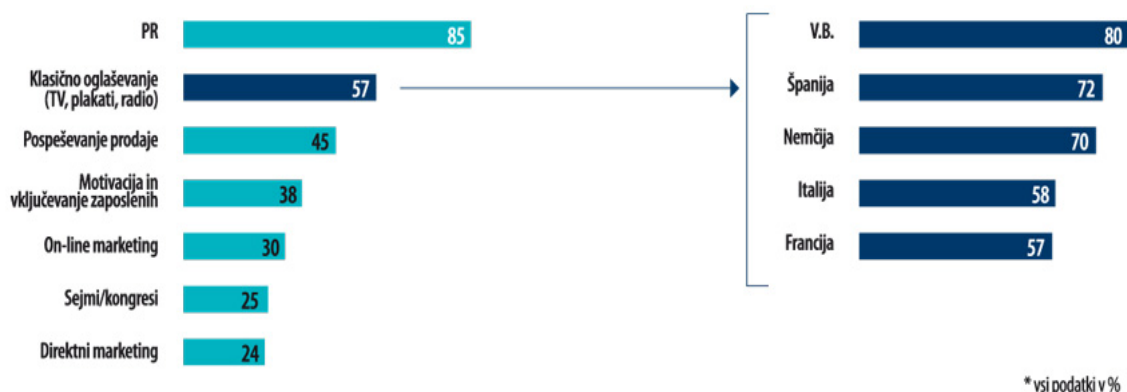
Vsekakor lahko zaključimo, da je sponzorstvo tudi element, ki sledi in napoveduje tržne tendence, potrebe in potrošniške preference; je odraz sodobnih trendov na številnih področjih. Sponzorstvu tako predstavlja tudi podlago za prilagajanje ali vzbujanje potrošniškega povpraševanja. V prihodnje je vsekakor pričakovati nadaljnjo konstantno naraščanje vloženih sponzorskih sredstev, saj športni trg še zdaleč ni dosegel svojega zenita. Predvsem nove oblike medijev predstavljajo velik izziv za še večjo rast športnega, s tem pa tudi sponzorskega trga.

2.2.2.3 Sponzorstvo in integracija z ostalimi elementi tržnega komuniciranja

V obdobju izjemne konkurence, ki vlada na športnem trgu, zgolj sponzorstvo samo po sebi ni več dovolj učinkovito sredstvo, ki bi zagotavljalo uspeh. Je vsekakor ustrezen temelj, a nadgradnja z ostalimi tržnokomunikacijskimi orodji je nujna, če želi podjetje/sponzor optimalno uresničiti svoje poslovne interese (Doler, 2006b, str. 19). Iz sponzorstva se tako razvijajo še ostale tržnokomunikacijske aktivnosti, ki skupaj tvorijo celostno, integrirano tržno komuniciranje. Nasploh se v sponzorstvu pogosto pojavlja, da le-to ni nadgrajeno oziroma da se sponzor v svoje projekte ne vključuje aktivno. V nasprotnem primeru pa pridobi dodano vrednost, ki je za podobo podjetja nadvse pomembna. Sponzorstvo je šele prvi korak, nekakšen zakup medijskega prostora, ki mora biti nujno nadgrajeno, če si sponzor želi, da bo se mu bo naložba v največjem obsegu obrestovala (Lisac, 2006, str. 26). Celosten pristop namreč pomeni združitev vseh komunikacijskih orodij: ciljni skupini konsistentno in prepričljivo sporočati komunikacijske cilje, vrednote in druga sporočila. Z integracijo vseh orodij se ustvarja enotna komunikacija in doseže večja učinkovitost ter vdanost potrošnikov.

Pri nadgradnji sponzorstva z ostalimi elementi tržnokomunikacijskega spleta so v ospredju oglaševanje, odnosi z javnostmi, vse bolj pomembno pa je tudi pospeševanje prodaje, medtem ko sta vlogi osebne prodaje in neposrednega trženja manjši. Osebna prodaja ponavadi nima širšega značaja, zaradi nepremostljivih fizičnih ovir, ki jih povzročajo tržne poti, saj gre v tem primeru za neposreden, takojšen odnos med dvema ali več osebami, kar je na globalni ravni nemogoče, medtem ko je domet neposrednega trženja sicer mednaroden, vendar se v kontekstu sponzorstva in povezanosti z ostalimi tržnokomunikacijskimi elementi prav pogosto ne uporablja. Je pa ta element po drugi strani zelo pomemben za športne subjekte, ki z orodji neposrednega trženja komunicirajo s potrošniki; npr. člani kluba itd.

Slika 4: Tržnokomunikacijske aktivnosti povezane s sponzorstvom (angl. communicative measures combined with sponsorship)



Vir: Sporto Magazin, 2007, str. 28.

➤ Sponzorstvo in oglaševanje

Športni sponzorirani subjekti se od drugih razlikujejo po tem, da lahko tržijo nekatere svoje površine in lahko nastopijo kot medij – zaradi prisotnosti v množičnih medijih – tako, da oglaševalcem ponudijo oglasni prostor; in sicer: ime (organizacije), posamične športnike ali moštvo, napise na športni opremi, športno površino ali objekt, športne prireditve ter tiskovine. Jefkins (1994, str. 157) takšno oglaševanje označuje kot s sponzorstvom povezano oglaševanje (angl. associated advertising) na mestih, kjer so neizogibno ujeti v televizijsko kamero. Poleg tega so opaženi tudi s strani gledalcev na dogodku. Čas športnega prenosa sodi med najbolj iskan in donosen prostor za oglaševanje. Prenosi športnih dogodkov so postali eni izmed najdražjih, a hkrati najučinkovitejših terminov za oglaševanje.

Oglaševanje med televizijskim prenosom lahko poteka na dva načina:

- med športnim dogodkom takrat, ko je dogajanje prekinjeno (npr. med polčasom, prekinitvami itd.), tj. v času t.i. oglasnih blokov,
- znotraj televizijske slike, kamor sodijo oglasni panoji, napisi na tekmovališču in opremi tekmovalcev.

Oglaševanje, povezano s sponzorstvom, je skozi razvoj doživelo korenite spremembe: sponzorji so uvideli, kakšen je družbeni pomen športa, in zato med sponzorstvom in oglaševanjem začela iskati ustrezno vsebinsko povezavo. Oblikovali so oglasna sporočila, kamor so vsebinsko vpeli sponzoriran subjekt in ga povezali s svojimi blagovnimi znamkami. Prednost takšnega pristopa je predvsem v ročnosti, saj še zdaleč ni vezano zgolj na termin dogodka (npr. čas tekme), temveč na daljše časovno obdobje. Predvsem oglasna sporočila s športniki posamezniki so doživela največji razvoj in se izkazala za najbolj učinkovita.

V prihodnje je sicer pričakovati, da se bo struktura oglaševanja – ne le na področju športa, tudi drugod – spremenila, saj bodo klasične medije vse bolj nadomeščale novi mediji; spletne in mobilne komunikacijske vsebine, ki se hitro razvijajo in postajajo pomemben del medijskega in trženjskega spleta tudi v športu. eMarketer napoveduje, da bodo investicije v oglaševanje na spletnih mestih, povezanih s športom, v ZDA do leta 2011 zrasle s 407 milijonov ameriških dolarjev (USD), kolikor so znašale lani, na 1,1 milijardo USD. Čeprav je trenutno televizija kot medij za tržno pot športnih vsebin in oglaševanje s športom povezanih izdelkov zaenkrat še na prvem mestu, bo internet začel spreminjati strukturo oglaševanja na tem področju. Športnim navdušencem bo nudil takojšnji in dinamičen dostop do različnih športnih vsebin, oglaševalcem pa omogočil dostop do zvestega ciljnega občinstva (Marketing magazin, 2007).

Pomemben del integriranega tržnega komuniciranja predstavljajo tudi odnosi z javnostmi. Vloga le-teh v povezavi s sponzorstvom je predvsem v komunikaciji in podpori sponzorstva na različnih ravneh. Tudi pospeševanje prodaje v okviru sponzorstva dobiva vse večji pomen, kar gre pripisati novim tehnologijam, ki je odpravil marsikatero geografsko oviro. Tudi Postružnikova (2006, str. 21) napoveduje, da so trendi dejavnosti, ki naj bi jih sponzorji uporabljali v prihodnje kot podporo svojemu sponzorstvu, predvsem v e-komuniciranju in neposrednem komuniciranju, medtem ko naj bi klasično oglaševanje in oglaševanje »outdoor« izgubila na pomenu.

2.2.2.4 Oglaševanje

Nekoč je bil oglasni prostor v okviru športa namenjen le sponzorjem, kasneje pa se je to spremenilo, saj so se športnemu trgu želeli približati tudi tisti, ki se v šport ne vključujejo preko sponzorstva, a vseeno želijo komunicirati z isto ciljno publiko. Čeprav je s sponzorstvom povezano oglaševanje učinkovitejše kot zgolj oglaševanje, je vsekakor primerno tudi slednje, saj zateva precej manjši finančni vložek. Oglaševanje v okviru športa lahko poteka različno (nad črto in pod njo), zato je smiselno, da najprej opredelimo pomen medijev nad in pod črto. V preteklosti so oglaševalske agencije delile aktivnosti na tiste nad črto (angl. above the line) in tiste pod njo (angl. below the line). Mediji nad črto so prvotno zajemali pet medijev (tisk, radio, televizija, oglaševanje na prostem in kinematografi), ki so plačevali provizije oglaševalskim agencijam. Mediji pod črto so se nanašali na ostale medije, kot so direktna pošta, sejmi, oglaševanje na prodajnih mestih, tiskana in prodajna literatura in vse oblike raznovrstnih medijev (Jefkins, 1994, str. 76-77). Pri oglasnih površinah, ki so v športu namenjene oglaševalcem, gre za oglaševanje na prizorišču – na oglasnih panojih športnih objektov, napisih na tekmovališči, dresih itd. V tem primeru gre za oglaševanje pod črto.

Učinki oglaševanja in s sponzorstvom povezanega oglaševanja so seveda različni. Samostojno oglaševanje cilja bolj na širino (prepoznavnost ali utrjevanje ugleda), s sponzorstvom

povezano oglaševanje pa ima ob lastnostih, ki veljajo za samostojno oglaševanje, še prodajne učinke.

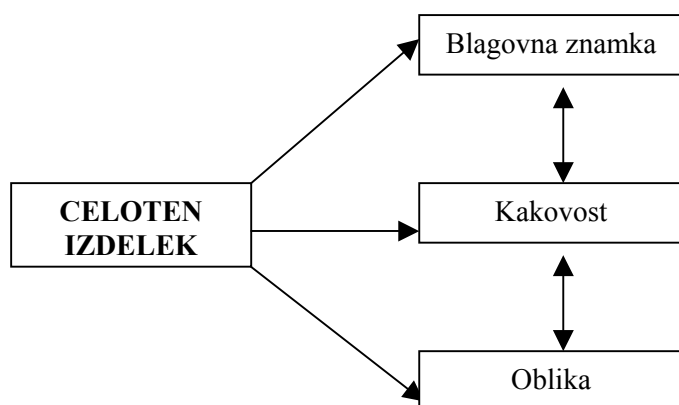
3. BLAGOVNE ZNAMKE

3.1 OPREDELITEV IN RAZUMEVANJE POJMA BLAGOVNA ZNAMKA

V današnjem razmahu blagovnih znamk ljudje često enačijo pojma izdelek in blagovna znamka. Razliko med pojmom pa dobro pooseblja naslov članka o razlikovanju med omenjenima pojmom, ki pravi: »Izdelki so narejeni v tovarni, blagovne znamke pa v naših mislih« (Milligan, 2004, str. 29). Shank (1999, str. 238) opisuje izdelek kot skupek svežnjev koristi, ki so oblikovani z namenom, da zadovoljijo potrebe porabnika in so bistvo številnih pomembnih značilnosti, ki skupaj oblikujejo celoto kot jo zaznava porabnik. Lastnosti in značilnosti izdelka sestavljajo blagovna znamka, kakovost in oblika.

O dojemanju blagovnih znamk je zanimiva misel Stephen Kinga (WPP Group⁶): »Izdelek je nekaj, kar se naredi v tovarni, blagovna znamka pa nekaj, kar kupec kupi.« Zanimivih je še nekaj drugih misli: »Izdelek lahko konkurenčno podjetje posnema, blagovna znamka je unikatna.« »Izdelek lahko hitro zastara, uspešna blagovna znamka je lahko večna« (Aaker, 1991, str. 1). Še bolj slikovita je misel Hectorja Lainga, nekdanjega lastnika podjetja United Business: »Izdelki rjavijo, stavbe se starajo, ljudje umirajo, blagovne znamke trajajo.« Še bolj osebni pogled ima ustanovitelj in direktor Amazona Jeff Bezos: »Blagovna znamka je nekaj, kar ljudje pravijo o tebi, ko te ni zraven« (Milligan, 2004, str. 27 in 45).

Slika 5: Značilnosti izdelka



Vir: Shank, 1999, str. 238.

⁶ Skupina WPP (WPP Group) sodi med največje svetovne komunikacijske skupine.

Blagovna znamka je tisti del izdelka, ki daje na eni strani podjetju osnovo za razlikovanje izdelka ali storitve od konkurenčnih substitutov, na drugi strani pa za porabnika pomeni motiv za nakup in mu zagotavlja zmanjšanje možnosti nakupnega tveganja, saj je za izdelek, označen z blagovno znamko, značilna določena raven kakovosti. Vrednost blagovne znamke, katero določata podoba in stopnja zavedanja, predstavlja v dobi močne izpostavljenosti porabnika oglasom, eno bistvenih prednosti podjetja pred konkurenco.

American Marketing Association opredeljuje blagovno znamko (gre za najpogostejšo citirano definicijo) kot »ime, izraz, simbol in obliko ali kombinacijo naštetega, ki je namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega oziroma skupine prodajalcev in razlikovanju izdelka ali storitve od konkurenčnih« (Kotler, 1996, str. 444). Tudi Kapferer (1997, str. 17) meni, da blagovna znamka ni izdelek, temveč nekaj kar mu podeljuje pomen in določa njegovo identiteto, časovno in prostorsko. Po Kotlerju (1996, str. 444) gre predvsem za obljubo prodajalca, da bo dosledno ponujal kupcem določene lastnosti, koristi in storitve. Makovec Brenčič (2006, str. 49) pa blagovno znamko pojmuje kot »integralno sporočilo kupcu, ki mora imeti jasno identiteto, podobo in prepoznavnost.«

Blagovna znamka je sicer zapleten simbol, saj je njen pomen večplasten. Sporoča namreč lahko do šest pomenov, na podlagi katerih se tržniki nato odločijo, na kateri ravni bodo globoko zasidrili identiteto blagovne znamke. Če si lahko predstavljamo vseh šest razsežnosti blagovne znamke, jo imenujemo globoka blagovna znamka, sicer pa plitva blagovna znamka. Med šest pomenskih ravni blagovne znamke sodijo (Kotler, 1996, str. 444-445): lastnosti, koristi, vrednote, kultura, osebnost in uporabnik.

3.1.1 Blagovne znamke nekoč in danes

Blagovna znamka je kot znak razlikovanja zelo stara. Pojavila se je v starem veku. Ob začetkih označevanja izdelkov so bili znaki v vlogi razločevanja blaga in pomen takratnih blagovnih znamk je bil le v prepoznavanju proizvoda kot takega. Največji razmah blagovnih znamk opazimo v literaturi v obdobju industrijske revolucije, v 19. stoletju, predvsem v Veliki Britaniji in Franciji (Škorc, 2005, str. 6). Z razvojem se je spremenil tudi njihov pomen. Danes se kaže v vlogi sredstva za izvajanje strategije razlikovanja izdelka/storitve od konkurence. Ima še veliko širši pomen, saj vrednost podjetij (Kapferer, 1997, str. 9) ni več merjena le z osnovnim kapitalom kot je veljalo dolga desetletja, pač pa njihov kapital predstavljajo prav blagovne znamke. Ponekod je obveljalo celo prepričanje, da dejanska vrednost podjetja leži izven njegovega poslovanja – v zavesti kupcev.

Napoved Larryja Lighta, strokovnjaka za raziskave v oglaševanju, je zaznamovala trženje v 90. letih 20. stoletja, popolnoma drži še danes: »Trženjska borba bo boj blagovnih znamk, tekmovanje za prevlado posamezne blagovne znamke. Podjetja in investitorji bodo blagovne znamke prepoznali kot največjo vrednost podjetja. Veliko bolj pomembno bo imeti tržne

deleže kot proizvodnjo. Edini način za posedovanje blagovnih znamk je posedovanje blagovnih znamk, ki so vodilne na trgu« (Aaker, 1991, str. 24). Najpomembnejši trendi, ki pred blagovne znamke postavljajo številne nove izzive in pasti, so prekomerno naraščanje števila blagovnih znamk, naraščajoča moč trgovcev, večje zahteve in pričakovanja porabnikov, zmanjševanje zvestobe blagovnim znamkam, drobljenje trgov, vse večji pomen storitvenega sektorja, globalizacija ter razvoj tehnologije (Vodlan, 2007, str. 39). Gneča na trgu je velika, tudi zaradi tega imajo številne blagovne znamke krajši življenjski cikel. Ne glede na to pa so kupcem blagovne znamke pomembnejše kot kdajkoli prej, upravljanje z blagovnimi znamkami pa postavlja najvišje standarde doslej.

Naraščajoča globalizacija, vse večja konkurenca in transformacija kupca prejšnjega stoletja, ki je informiran, izbirčen in zahteven, so ključne spremembe na trgu, ki so pomembno vplivale tudi na pojmovanje in upravljanje blagovnih znamk. Če je dolga desetletja veljal koncept merjenja vrednosti podjetja na podlagi osnovnega kapitala, se je v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja trend zasukal, saj je pričel rasti pomen blagovnih znamk kot premoženja podjetja in njegove največje vrednosti. Če je bilo prej označevanje z blagovno znamko kot učinkovit sistem za učinkovito trženje izključna domena trženjskih strokovnjakov, ne pa tudi del vsakdanjega upravljanja poslov, danes upravljanje blagovnih znamk predstavlja ključno nalogo najvišjega vodstva (Strgar Debeljak, 2007, str. 30).

Številne spremembe v trženjskem okolju v preteklih desetih letih sprožajo vprašanja o pomenu blagovnih znamk, njihovi ustrezni strategiji in učinkovitem upravljanju. Kako se ustrezno prilagajati spremembam v okolju, hkrati pa ohraniti osrednje vrednote blagovne znamke, je eno najpomembnejših vprašanj na področju upravljanja in vodenja blagovnih znamk. Poleg drugih trendov, ki predstavljajo izziv za prihodnost blagovnih znamk, ima pomemben vpliv tudi razvoj interneta (Vodlan, 2007, str. 39). V tem kontekstu lahko povzamemo, da je za uspeh organizacij upravljanje z blagovnimi znamkami ključnega pomena. Globalizacija in konkurenca ne vplivata le na razvoj in poslovne strategije podjetij oziroma profitnih organizacij, temveč tudi neprofitnih organizacij, državnih ustanov, krajev, spletnih akterjev itd. Prav tako se omenjena dejavnika ne dotikata zgolj organizacij na porabniškem trgu; temveč tudi na medorganizacijskem, predvsem pa na spletnem trgu, ki ga zaradi specifičnosti in svojevrstnih zakonitosti obravnavamo tudi samostojno. Podjetja (Vodlan, 2007, str. 42) lahko uporabljajo internet kot učinkovito trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke, če upoštevajo njegove edinstvene značilnosti, kot so možnost posredovanja velike količine (relevantnih) informacij, možnost dvosmernega komuniciranja, možnost trženja po meri porabnika in možnost uporabe interneta kot tržne poti. Internet je omogočil nastanek novih (elektronskih in digitalnih) blagovnih znamk, ki tekmujejo z obstoječimi. Hitra uveljavitev nekaterih blagovnih znamk, ki so nastale šele s pojavom interneta (npr. Amazon, Yahoo!, Google, YouTube itd.), kaže, da je blagovno znamko mogoče graditi tudi na internetu, najhitreje rastočemu mediju, ki je 50 milijonov uporabnikov dosegel v pičlih petih letih, medtem ko je radio za enako število poslušalcev potreboval 38 let, televizija 13 let

in kabelska televizija 10 let (Kania, 2001). Po zadnjih ocenah uporablja internet 1,08 milijarde ljudi po vsem svetu (Vodlan, 2007, str. 39).

3.1.2 Vsebinske lastnosti blagovne znamke

3.1.2.1 Elementi blagovne znamke

S »tehničnega« vidika blagovno znamko sestavljajo vidni (fizični) in nevidni (psihološki) elementi. Fizično dimenzijo predstavljajo fizične lastnosti izdelka, kot so embalaža, logotip, barve, tipologija in oblika črk, znakov, psihološka plat pa vključuje čustva, prepričanja, stališča, vrednote in osebnost, ki jo porabniki pripisujejo izbrani blagovni znamki (De Chernatony, 2002, str. 20). Shank (2004, str. 225-227) meni, da so trije konceptualni elementi blagovne znamke: ime blagovne znamke (angl. brand name), znak oziroma logotip blagovne znamke (angl. brand mark) in zakonsko zaščiten znak (angl. trade mark).

Ime blagovne znamke je tisti element, ki je izgovorljiv. Pri izbiri imena je pomembno, da simbolizira moč in zaupanje. Zato si podjetja pri izbiri imena največkrat pomagajo z naslednjimi vodili (Shank, 2004, str. 225):

- biti mora pozitivno, razločevalno, oblikovati mora pozitivne občutke in asociacije, biti lahko dojemljivo in lahkotno za izgovorjavo,
- izražati mora koristi, ki jih izdelek prinaša uporabniku,
- biti mora skladno z znakom (logotipom) in podobo celotne linije izdelkov oziroma podjetja, mesta ali države,
- biti mora zakonito in etično sprejemljivo, ne sme biti nasilno do ostalih blagovnih znamk ali nasilno do kogarkoli.

Znak oziroma simbol blagovne znamke, pogosto imenovan tudi logotip ali logo, je element, ki ne more biti izgovorljiv. Biti mora čim bolj enostaven in oblikovan tako (v likovnem oziroma vizualnem smislu), da se hitro opazi in vtisne v spomin, obenem pa tudi izviren, saj se le tako lahko loči od drugih znamk. Znak (logotip) je del celostne grafične podobe (CGP), ki je skupek logotipa ali znaka, barvnih kombinacij, rokopisa ali slogana itd. Vsi elementi skupaj tvorijo CGP, ki se odraža v vsej poslovni dokumentaciji, s katero podjetje nastopa v odnosu do potrošnikov (embalaža, dopisi, računi itd.), partnerjev in zaposlenih ter v vseh trženjskih akcijah. Celostna grafična podoba je ogledalo vrednot, kulture in politike podjetja, organizacije, institucije ali posameznika, njegovih izdelkov in storitev in je ključnega pomena za razpoznavnost podjetja, organizacije, institucije ali posameznika tako pri poslovnih partnerjih, strankah kot pri širši javnosti.

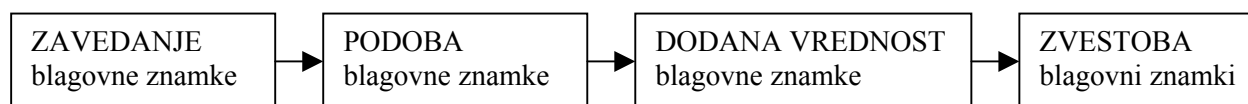
Zakonsko zaščiten znak daje podjetju zakonsko zaščito za njegovo blagovno znamko v celoti ter podjetje s tem zaščiti, da je ne bi uporabljala druga podjetja. Blagovna znamka pomeni

pravno zaščiten znak v širšem smislu: zaščiteno ime in znak v določeni grafični predstavitvi ter barvni kombinaciji, ki mora imeti v celoti razlikovalen značaj. Z blagovno znamko podjetje ustvari dobro ime in s tem pridobi relativno stalen krog kupcev. Kljub temu je ponarejanje uspešnih blagovnih znamk vse pogostejše prisotno.

3.1.2.2 Proces označevanja z blagovno znamko

Označevanje z blagovno znamko je strategija razlikovanja izdelkov in podjetij ter rast ekonomske vrednosti tako za kupca kot lastnika (Pickton, Broderick, 2001, str. 23). Izgradnja blagovne znamke mora vključevati obnašanje potrošnika, povečevati pozornost, zaznavanje in povečevati prodajo. Za uresničitev teh dejstev je v procesu označevanja z blagovno znamko pomembno postopno doseganje štirih stopenj označevanja, med katere sodijo zavedanje blagovne znamke, podoba blagovne znamke, dodana vrednost blagovne znamke in zvestoba blagovni znamki.

Slika 6: Proces označevanja z blagovno znamko



Vir: Shank, 2004, str. 228.

Pri označevanju izdelka ali storitve z blagovno znamko je prvi korak zavedanje blagovne znamke (angl. brand awareness). V tej fazi ciljni potrošniki blagovno znamko zaznavajo in prepoznavajo, si zapomnijo njeno ime, logotip oziroma izgled. S stališča potrošnika blagovna znamka nima vrednosti, saj je v tem primeru ne uvršča v krog blagovnih znamk, med katerimi se odloča za nakup. Prav zaradi tega je doseganje zavedanja začetni izziv vsake, predvsem pa nove blagovne znamke, doseganje visoke ravni zavedanja pa tisto, za kar se morajo zavestno boriti vsi lastniki blagovnih znamk (Czinkota et al., 2000, str. 423). Da bi podjetje povečalo zavedanje blagovne znamke, morajo elementi integriranega tržnega komuniciranja temeljiti na kombinaciji stvarnega-objektivnega in emocionalnega-subjektivnega, pri tem pa stremeti tudi k avtentičnosti in drugačnosti, saj je v današnji ponudbi potrošnik razvil visoko stopnjo selektivnosti tržnokomunikacijskih sporočil.

Drugi korak v procesu označevanja je podoba blagovne znamke (angl. brand image), ki jo podjetje želi prikazati, projecirati. Podobo sestavlja skupek potrošnikovih prepričanj o blagovni znamki, ki se odražajo v njegovem nakupnem vedenju. Podoba blagovne znamke namreč pomeni oblikovanje prepričanja potrošnika o blagovni znamki, kar posledično oblikuje njegovo nakupno vedenje. Pogosto podoba blagovne znamke predstavlja tudi njeno osebnost.

Dodana vrednost blagovne znamke (ang. brand equity) je dosežena po oblikovanju visoke podobe blagovne znamke in pomeni dodano vrednost, ki jo blagovna znamka prispeva izdelku na trgu. Dodana vrednost z ekonomske perspektive pomeni razlikovanje v vrednosti, imeti izdelek označen z blagovno znamko ali imeti splošen istovrsten izdelek. Za podjetje se dodana vrednost blagovne znamke odraža v ekonomski, za potrošnika pa v psihološko vrednosti. V zadnjem času je (Kline, 2001, str. 28) ocenjevanje vrednosti blagovnih znamk za podjetja vse pomembnejše, saj spoznavajo, da so blagovne znamke njihovo najdragocenejše premoženje, vredno veliko več kot knjigovodska vrednost podjetja.

Zvestoba (ang. brand loyalty) blagovni znamki pomeni trajno nagnjenost k blagovni znamki, ki se odraža v ponavljajoči odločitvi o nakupu iste blagovne znamke kljub ponudbi številnih ostalih istovrstnih blagovnih znamk. Gre torej za potrošnikovo zavestno odločitev za ponovni nakup. Podjetja želijo s svojimi proizvodi zadovoljiti potrošnike do te mere, da bodo njihove odločitve posledica navade in ne obširnega vrednotenja med konkurenčnimi blagovnimi znamkami. Zvestoba kupcev je poleg zavedanja blagovne znamke, zaznane kakovosti in asociacij v zvezi z blagovno znamko, eden najpomembnejših virov moči blagovne znamke. Pojem zvestobe kupca odraža potrošnikovo namero za ponovni nakup iste blagovne znamke ter potrošnikovo čustveno vez z blagovno znamko (Delgado-Ballester, Manuera-Aleman, 2001, str. 1239). Zvestoba predstavlja pomembno vstopno oviro za potencialne konkurente in veliko konkurenčno prednost podjetja. Zvesti kupci so namreč cenovno manj občutljivi in se hitreje odločajo za nakup drugih izdelkov tega podjetja, kar pri uvajanju novih izdelkov podjetju zmanjšuje tveganje. Splošno sprejeto stališče je, da je zvestoba eden izmed načinov potrošnikovega izražanja zadovoljstva.

3.1.2.3 Funkcije blagovne znamke

Funkcije blagovne znamke je mogoče razdeliti na dva dela; z vidika proizvajalca in potrošnika. Funkcija z vidika proizvajalca se kaže predvsem v razlikovalni funkciji. Za podjetje, ki nastopa na razvitih trgih, kjer je na voljo veliko število proizvodov iste vrste, je ključnega pomena, da potrošnik prepozna njegov izdelek in ga jasno loči od izdelkov konkurenčnih podjetij. Razlikovalna funkcija mora biti hkrati pomemben dejavnik necenovne konkurence in ustvarjanja kroga podjetju zvestih potrošnikov (Chaston, Mangles, 2002, str. 48).

Funkcija z vidika potrošnika je težje določljiva. Berthon, Hubert in Pitt (1999, str. 54) menijo, da se morajo podjetja osredotočiti na funkcije blagovne znamke z vidika potrošnika, če želijo razumeti spremembe, ki lahko vplivajo na razvoj blagovnih znamk. Sicer imajo različne skupine potrošnikov po Chastonu in Manglesu (2002, str. 48) različna stališča do določene blagovne znamke. Kljub temu je mogoče zaslediti nekatere splošne koristi, ki jih blagovna znamka nudi potrošniku, ki jamči kakovost izdelka, olajša preglednost razvitega trga, na

katerem je naprodaj veliko število istovrstnih ali sorodnih izdelkov, olajša nakup in tveganje povezano z njim, bistveno poenostavi nakupni proces itd.

3.2 UPRAVLJAVSKE FUNKCIJE BLAGOVNE ZNAMKE

Ključno vlogo pri razvoju in/ali obstoju blagovne znamke igra soodvisen koncept identitete in pozicija (del identitete blagovne znamke, ki ga podjetje aktivno komunicira navzven oziroma želi doseči) blagovne znamke. Ker je konkurenca ostra, je za tržno uspešnost blagovnih znamk ključnega pomena dobro upravljanje z namenom pozicioniranja, oblikovanja podobe, dviga prepoznavnosti in stopnje zavedanja ter oblikovanja vrednosti blagovne znamke. Prav tako so pomembne odločitve o strategiji označevanja.

3.2.1 Identiteta in podoba blagovne znamke

Pomembno je ločiti med podobo in identiteto blagovne znamke. Po Kotlerju (1996, str. 304) identiteta vključuje vključuje načine, s katerimi se podjetje želi istovetiti pred javnostjo. Podoba pa je način, kako javnost to zaznava. Podjetje oblikuje identiteto z namenom, da bi v očeh javnosti oblikovalo podobo o sebi oziroma svoji blagovni znamki. Identiteta se torej oblikuje, da bo podjetje ustvarilo želeno podobo. Identiteta in podoba sta pomembnejši kategoriji blagovne znamke, ki vplivata na potrošnika. Slednjega ne zanimajo zgolj zunanji dejavniki (izdelek ali storitev), ampak tudi notranji; človeški viri znotraj organizacije. Ideja določene blagovne znamke namreč ne bo v celoti zaživela, vse dokler vsak zaposleni v podjetju ne »živi« blagovne znamke.

Podobo blagovne znamke je mogoče definirati kot skupek zaznav, ki so nastale na osnovi potrošnikovih preteklih izkušenj in informacij, ki jih o blagovni znamki dobiva. Gre za skupen vtis, ki ga na potrošnika naredijo ime, simbol, embalaža, sloves servisa in fizične značilnosti izdelka, ki je označen z neko blagovno znamko (Assael, 1993, str. 398). Zato je blagovna znamka zapletena kategorija, ki je ni mogoče oblikovati kar preko noči. Proces ustvarjanja podobe je posledica dolgotrajnega procesa in načrtovanega komuniciranja z uporabniki. Ob elementih oblikovanja podobe (Kotler, 1996, str. 304) na katere vpliva podjetje, je podoba tudi rezultat lastnih izkušenj z blagovno znamko. Ljudje v podobi iščejo določene značilnosti, zato mora vsebovati sporočilo, katerega namen je poudariti glavne oblike izdelka in njegovo pozicioniranje. Le-to mora biti prepoznavno, izžarevati mora moč, ki seže v srce porabnika ter se vtisne v njegov spomin.

3.2.2 Pozicioniranje blagovne znamke

Pozicioniranje (umeščanje) blagovne znamke pomeni postopek oblikovanja ponudbe in podobe blagovne znamke z namenom, da bi v očeh ciljnih porabnikov pridobila neko vidno mesto z določeno vrednostjo (Kotler, 1996, str. 307). Položaj oziroma pozicija blagovne

znamke v porabnikovi zavesti pomeni skupek zaznav, vtisov in občutkov, ki mu jih blagovna znamka v primerjavi s konkurenčnimi ponuja. Oblikuje se kot rezultat načrtnega vplivanja podjetja, čeprav bi spontano nastal tudi brez tega. Seveda podjetje pozicioniranje ne želi prepustiti naključju, zato mora načrtovati zelene položaje, ki bodo njegovi blagovni znamki prinesli konkurenčno prednost na izbranih ciljnih trgih, ter jih nato skušati doseči s skrbno načrtovanimi elementi trženjskega spleta, med katerimi je v glavni vlogi tržno komuniciranje. Pozicioniranje od podjetja zahteva, da določi koliko in katere razlike bo uporabilo za svoje ciljne kupce. S postopkom pozicioniranja podjetje oblikuje ponudbo in podobo blagovne znamke tako, da je potencialnemu porabniku jasno, kakšen je njen položaj glede na konkurenco.

Ker se na trgu nahajajo številne blagovne znamke, je ravno pozicioniranja tisto, od katerega je odvisno, kako porabniki določene blagovne znamke sprejemajo. Komunikacijska strategija, ki spremlja blagovno znamko, mora sloneti na poznavanju ciljne skupine ter na potrebah in položaju v konkurenčnem tržnem segmentu. Za prepoznavnost so potrebni vsi elementi tržnokomunikacijskega spleta. Če je bilo za prepoznavnost nekoč dovolj le oglaševanje, tega ne moremo več reči za današnje okolje, prostor in čas; pomembno je premišljeno in celovito upravljanje blagovne znamke.

3.2.3 Strategija označevanja z blagovno znamko

Blagovna znamka lahko označuje posamezen izdelek, lahko pa tudi skupino izdelkov. Glede na to Pickton in Broderick (2001, str. 24-25) opisujeta štiri strategije označevanja z blagovno znamko:

- Korporativna blagovna znamka (angl. corporate umbrella brand): komuniciranje podjetja in vseh njegovih izdelkov/storitev poteka v okviru skupne korporativne blagovne znamke (npr. Sony, Nike, Kodak, Disney).
- Družinska blagovna znamka (angl. family umbrella brand): podjetje komunicira korporativno blagovno znamko, posamezni izdelki pa posedujejo svoje lastne blagovne znamke (npr. Kellogg's, Honda, GE, Hewlett-Packard).
- Skupinska blagovna znamka (angl. range brand): posamezni med seboj povezani izdelki tvorijo skupino v okviru ene blagovne znamke (npr. Sears).
- Posamična blagovna znamka (angl. individual brand): vsak izdelek je označen s svojo blagovno znamko (npr. P&G: šamponi Pantene, Head & Shoulders, Safeguard).

Pri odločitvi o izboru strategije označevanja, Aaker in Joachimsthaler (2000, str. 104-106) ponujata rešitev z modelom arhitekture blagovnih znamk. Model povezuje skrajni možnosti strategije označevanja in sicer na eni strani posamično označevanje, na drugi pa korporacijsko označevanje z blagovno znamko. Poleg teh dveh strategij, imajo podjetja možnost izbire tudi med kombiniranimi strategijama označevanja. Pri obeh se uporablja tako ime izdelka kot

podjetja – pri prvem primeru gre za strategijo označevanja, kjer je ime izdelka povezano z imenom podjetja (npr. Obsession by Calvin Klein), pri drugem pa za strategijo podznamk, ko je korporacijsko ime bolj poudarjeno (npr. Sony Walkman).

Označevanje z blagovno znamko za podjetje predstavlja izziv, obenem pa odpira številne dileme: kaj, kako in na kakšen način označevati z blagovno znamko, da bi dosegli najboljše rezultate? Med novejšie izzive strategij označevanja sodi tudi partnersko povezovanje blagovnih znamk (angl. co-branding), kombinacija dveh ali več blagovnih znamk v skupni ponudbi. Kotler (2003, str. 431-434) omenjeni model imenuje dvojno označevanje z blagovno znamko (angl. dual branding).

3.2.4 Upravljanje blagovne znamke

Strateško upravljanje blagovnih znamk je celovit proces, ki zajema skupek ravni, ki sestavljajo blagovno znamko. Kot navajata Pickton in Broderick (2001, str. 21) strateško upravljanje blagovnih znamk vključuje štiri ključne cilje:

- razumevanje identitete blagovnih znamk podjetja;
- komuniciranje blagovnih znamk različnim ciljnim skupinam;
- vodenje blagovnih znamk skozi njihove življenjske cikle;
- povečanje premoženja blagovne znamke.

Predvsem v zadnjem obdobju so se razvile številne teorije upravljanja blagovne znamke, kjer gre za koordinirano manipulacijo s trženjskimi elementi, da bi dosegli največji učinek. Po Guhi (2007, str. 20) so elementi, ki skupaj vplivajo na zaznavanje blagovne znamke:

- Izdelek (angl. product): značilnosti in kakovost izdelka, ki ga tržimo pod določeno blagovno znamko, vplivajo na zaznavo te znamke.
- Pozicioniranje/umeščanje (angl. positioning): sporočilo, ki ga posredujemo z oglaševanjem, in komunikacija, morata biti zasnovana preudarno.
- Predstavitev (angl. presentation): prvi odjemalčev stik z izdelkom/storitvijo, ki ga/jo tržimo pod blagovno znamko, je običajno vizualen in zato pomemben del zaznave znamke.
- Cena (angl. price): vsaka cena izdelka ali storitve, visoka ali nizka, vpliva na zaznavo blagovne znamke.
- Promocija/tržno komuniciranje (angl. promotion): Za komuniciranje večine elementov trženjskega spleta so potrebne naložbe, bodisi da denar pri tem vlagamo v plačane medije, odnose z javnostmi ali v druge oblike tržnega komuniciranja.
- Tržne/prodajne poti (angl. place): Kraj, kjer je mogoče najti in kupiti izdelek ali storitev, zelo vpliva na zaznavo blagovne znamke. Ta kraj je funkcija uporabljenih tržnih poti.

Ker je blagovna znamka živ element, ki se mora nenehno prilagajati okolju, mora biti takšno tudi upravljanje le-te. Zato se vseskozi razvijajo novi pristopi upravljanja z blagovno znamko. V poplavi velikega števila blagovnih znamk in spremenjenih potrošniških navad, ki so za nameček podvrženi še ogromnemu številu oglasnih sporočil, v ospredje vse bolj prihaja metoda, kjer se med blagovno znamko in potrošnikom skuša ustvariti odnos na čimbolj osebni ravni.

Če želimo, da so znamke globoko in pomembno povezane s potrošniki, je potrebno znati identificirati osnovne stične in sinergične točke, ki morajo biti spontane in temeljiti na resničnih vrednotah in obljubah. Te izhajajo iz jasno opredeljenega življenjskega stila posameznikov – ciljnih uporabnikov blagovne znamke. Jasna vizija znamke, izražena z razumljivo identiteto, je zato predpogoj. Vsaka znamka lahko vstopi v potrošnikove misli in srce, vsaka je lahko del njegovega življenja. To omogočajo točke enakosti, ki z njim ustvarjajo stik in med znamko in potrošniki iščejo refleksijo, podobnosti. Več točk enakosti kot je izpolnjenih, popolnejši bo stik s potrošnikom. Te enakosti so denimo enake vrednote, korenine, hotenja, interesi in koristi, način življenja, konjički, nagnjenosti. Ob tem je nujen pogoj tudi ustrezn komunikacijski kanal, most med znamko in potrošnikom. Gre za magični trikotnik, ki ga na eni strani predstavlja potrošnik, na drugi blagovna znamka in na tretji medij oziroma komunikacijski kanal. Model magičnega trikotnika je nesporno trenutno najbolj vroča opcija za upravljanje z blagovnimi znamkami in kažipot za njihov pravilni razvoj (Pompe, 2007, str. 33).

3.2.5 Vrednost blagovne znamke

Blagovne znamke se razlikujejo po količini moči in vrednosti. Cilj lastnika blagovne znamke je ustvariti močno blagovno znamko, ki bo na trgu prepoznavna in konkurenčna. Za močno blagovno znamko pravijo, da ima visoko vrednost. Aaker pravi, da je vrednost blagovne znamke tem višja, čim višja je zvestoba, prepoznavnost, zaznava kakovost, močne asociacije v zvezi z blagovno znamko in druge vrednosti, kot so patenti, zaščitena blagovna znamka in odnosi na prodajni (tržni) poti (Kotler, 1996, str. 445). Czinkota in drugi (2000, str. 424) so mnenja, da sta zavedanje in podobo blagovne znamke osnovna elementa njene vrednosti.

Blagovne znamke (tudi tiste z najvišjo vrednostjo) so postavljene pred številne izzive: prekomerno naraščanje blagovnih znamk, večja pričakovanja, selektivnost in informiranost porabnikov, vse večji pomen storitvenega sektorja, narekujejo neprestano prilagajanje trgu in iskanje novih rešitev. Zato je blagovno znamko tudi kot premoženje podjetja potrebno pravilno upravljati, da se njena vrednost ne zmanjša. Nekateri analitiki pravijo, da blagovna znamka preživi določene izdelke in opremo podjetja ter da predstavlja glavno trajno premoženje podjetja. Vendar vsaka močna blagovna znamka predstavlja dejansko le skupino zvestih porabnikov. Prav zato je osnovno premoženje blagovne znamke pravzaprav vrednost porabnika. Iz tega sledi, da se mora trženjsko načrtovanje osredotočiti na podaljšanje dobe

trajanja zvestobe porabnika, pri čemer uporablja kot osrednje trženjsko orodje vodenje blagovne znamke (Kotler, 1996, 446-447).

Blagovna znamka pomeni močno sredstvo podjetja, ker se v njej povezujejo funkcionalne vrednote, ki izhajajo iz kakovosti in jih presojamo razumsko, ter vrednote, ki jih presojamo s čustvenimi merili (De Chernatony, 2002, str. 19). De Chernatony med funkcionalne vrednote uvršča učinkovitost, kakovost, pripravnost in preprostost uporabe, med čustvene pa poštenost, ambicioznost, vedrost in previdnost. Zanimanje za vrednote je pomembno zaradi dejstva, da v sodobnem poslovnem okolju razlike med konkurenčnimi blagovnimi znamkami niso več odvisne od njihovih funkcionalnih, temveč od čustvenih vrednot. Potrošniki blagovne znamke izbirajo glede na vrednost, ki jo znamke predstavljajo, kako se ujemajo z njihovim življenjskim slogom in kako lahko z njimi zadovoljijo svoje potrebe (Škorc, 2005, str. 16). Vzrok za zmanjšano vrednost funkcionalnih vrednot je v konkurenci ter številnih blagovnih znamkah, ki se po funkcionalnosti ne razlikujejo veliko. Tehnološke rešitve, razvoj informacijske tehnologije in vsesplošna povezanost brišejo medsebojno ločevanje funkcionalnih vrednot različnih blagovnih znamk. Zato je prihodnost obstoja in razvoja blagovnih znamk povezana s čustvenimi vrednotami, ki jih je mogoče doseči s strateško uporabo trženjskih instrumentov.

Merjenje prave vrednosti blagovne znamke je pristransko. Različni potrošniki bodo blagovne znamke ocenjevali različno in v skladu s tem tudi pripravljene plačati več ali manj za različne blagovne znamke (Kotler, 1996, str. 446). Vseeno obstaja več metod vrednotenja blagovnih znamk. Med najbolj uveljavljene sodi Interbrandova⁷, po kateri morajo biti za verodostojno vrednotenje izpolnjeni naslednji kriteriji (All Brands Are Not Created Equal, 2007, str. 44):

- javni finančni podatki;
- blagovna znamka mora vsaj tretjino prihodkov ustvariti izven države svojega izvora;
- imeti mora širšo ciljno skupino potrošnikov (izključene so blagovne znamke, pri katerih transakcija poteka zgolj na medorganizacijskem trgu);
- ekonomska dodana vrednost (angl. economic added value – EVA) mora biti pozitivna;

Vrednotenje po Interbrandovi metodi vključuje podatke in izračune o finančni moči, pomembnosti potrošnikovega izbora ter pričakovanemu prihodku, ki ga ustvari določena blagovna znamka. Metoda temelji na upoštevanju povprečnih neto dobičkov, ki jih je možno pripisati blagovni znamki za obdobje preteklih pet let. Za ugotovitev vrednosti blagovne znamke potrebujemo poleg podatkov o dobičku tudi oceno moči blagovne znamke, ki odraža njeno sposobnost za ustvarjanje denarnega toka v prihodnosti ter ustrezni multiplikator (All Brands Are Not Created Equal, 2007, str. 44).

⁷ V izvorniku se Interbrandova študija imenuje Best Global Brands.

Tabela 1: Deset največjih blagovnih znamk v letu 2007

RANG	BLAGOVNA ZNAMKA	VREDNOST (mrd \$)
1	Coca-Cola	65,324
2	Microsoft	58,709
3	IBM	57,091
4	General Electric (GE)	51,569
5	Nokia	33,696
6	Toyota	32,070
7	Intel	30,954
8	McDonald's	29,398
9	Disney	29,210
10	Mercedes-Benz	23,568

Vir: All Brands Are Not Created Equal, 2007, str. 13.

Da je težko objektivno ovrednotiti blagovne znamke, potrjuje tudi Interbrandova metoda, ki izključuje tiste blagovne znamke, ki nastopajo na medorganizacijskem trgu, ter tudi nekatere druge; na primer blagovne znamke BBC, največje svetovne multimedijske hiše, ki je korporacija v lasti vlade, zaradi česar naj ne bi ustvarjala dobička. V vrh bi sodile, a jih na seznamu ni, tudi blagovne znamke v lasti posameznikov, a njihovih finančnih podatkov ni na voljo (npr. Mars). Prav tako na seznamu ni neprofitnih organizacij oziroma blagovnih znamk (Unicef, National Geographic itd.). Izpuščeni so tudi nekateri večji industrijski sektorji (letalski, farmacevtski, telekomunikacije itd.) (All Brands Are Not Created Equal, 2007, str. 52).

Zanimiva je tudi primerja letošnje Interbrandove lestvice s prejšnjimi leti. Bistvenih razlik ni, kar potrjuje dejstvo, da je močna blagovna znamka velika vstopna ovira za podjetja in zvestoba kupcev tisto, kar podjetje dolgo gradi in ob primernem upravljanju tudi zadrži. Vodilna podjetja (Kotler, 1996, str. 446) ne verjamejo, da imajo dobro vodene blagovne znamke svoj življenjski cikel. Mnoge blagovne znamke, ki so bile vodilne že pred sedemdesetimi leti, so to še danes.

3.2.6 Partnersko povezovanje blagovnih znamk (co-branding)

V obdobju zadnjih dvajsetih let smo bili priča izredne rasti svetovne trgovine. Različni dejavniki so spodbudili razvoj podjetniških priložnosti, ki jih do sedaj še ni bilo. Posledice sprememb trga zaradi rasti globalizacije, močne konkurence in zahtevnega kupca v zadnjih desetletjih se kažejo v drugačnem pojmovanju tako označevanja kot tudi blagovnih znamk. Posledično strategije mnogih podjetij temeljijo na strateških zvezah in skupnih vlaganjih, pri čemer je strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk običajna manifestacija

podjetij. Pojem partnerskega povezovanja blagovnih znamk je v poslovnem besednjaku relativno nov in se uporablja za opis raznovrstnih trženjskih aktivnosti, ki vključujejo dve (ali več) blagovni znamki. Pri tem gre lahko za v osnovi sponzorsko razmerje, skupno oglaševanje ali vzajemno razvijanje novih produktov (Strgar Debeljak, 2007, str. 30-34).

Partnersko povezovanje blagovnih znamk kot trženjska strategija mednarodnega podjetja prinaša s seboj številne prednosti in priložnosti tako za udeležena partnerja kot tudi za vse zainteresirane udeležence. Pri tem velja poudariti ustvarjanje dodane vrednosti za kupce, rast zavedanja, ugleda in posledično zvestobe partnerski blagovni znamki in izvirnim blagovnim znamkam. Ob tem podjetje doseže tudi razlikovalne učinke, ki pozitivno vplivajo na prodajo in rast tržnega deleža (Strgar Debeljak, 2007, str. 34). Avtorji podajajo različno definicijo angleškega pojma co-branding, ki je v pričujočem delu preveden kot partnersko povezovanje blagovnih znamk. Riezebos (2003, str. 98) strategijo partnerskega povezovanja definira kot »vpeljavo novega izdelka, označenega z dvema blagovnima znamkama, katerih (1) lastnika sta različni podjetji, ki (2) se uporabljata tudi neodvisno druga od druge, in ki (3) obe na ta način pridobita koristi in prispevata k dodani vrednosti zveze.« Keller (2003, str. 360) partnersko povezovanje blagovnih znamk (partnersko zvezo blagovnih znamk) opredeljuje kot »združitev dveh ali več obstoječih blagovnih znamk v skupnem izdelku ali v skupnem trženjskem procesu.«

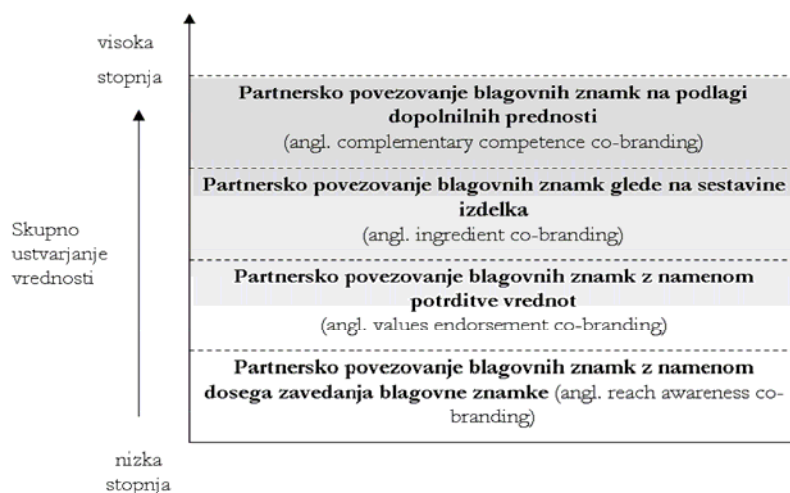
Za številna podjetja je odločitev o partnerskem povezovanju taktične narave s ciljem izkoristiti zmožnosti in ugled partnerja z namenom, da podjetje vstopi na nove trge, tržne sektorje ali države in s skupnim nastopom ustvari denarne tokove. Oblik partnerskega povezovanja blagovnih znamk je več, primeri takšne oblike sodelovanja pa se pojavljajo na med seboj zelo različnih področjih – v visoko tehnološkem sektorju, v industriji zabave, trgovinski dejavnosti, storitvenih dejavnostih, letalski industriji in seveda tudi v športu. Partnersko povezovanje blagovnih znamk je po Blackettu in Boadu (1999, str. 20) zelo resna ponudba, ki vsebuje ključna sredstva vseh vpletenih, zato je nujno, da se jih vseskozi upošteva v celotnem obdobju partnerskega razmerja.

Pomembno je tudi pravilno upravljanje partnerskega povezovanja blagovnih znamk. Težave se pogostokrat pokažejo v ročnosti; partnersko povezovanje je naravnano dolgoročno, kratkoročne iniciative pa se pogostokrat izkažejo za pogubne. Po Strgar Debeljakovi (2007, str. 31) v primeru nenamernega kratkoročnega partnerskega sodelovanja kot posledice neuspešnega upravljanja partnerskih, združenih blagovnih znamk obstaja velika verjetnost – kljub morebitnim kratkoročnim dobičkom – škodovanja dolgoročnim interesom posamezne blagovne znamke. Blackett in Boad (1999, str. 8) menita, da dolgoročneje oblike sodelovanja načeloma vsebujejo znatnejši prispevek sredstev in znanja in s tem večji potencial za ustvarjanje skupne vrednosti. Glede na namen ustvarjanja skupne vrednosti med podjetjema, Interbrandov model opredeljuje različne oblike partnerskega povezovanja blagovnih znamk (slika 7), med katere sodijo (Strgar Debeljak, 2007, str. 30-34):

- partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom povečanja zavedanja blagovne znamke,
- partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom potrditve vrednot,
- partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka,
- partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti.

Takšne oblike partnerskih povezovanj so značilne tudi v športu (še posebej nogometu). V tem kontekstu med najpogostejši obliki uvrščamo partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom povečanja zavedanja blagovne znamke, predvsem pa partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti.

Slika 7: Oblike partnerskega povezovanja blagovnih znamk z vidika ustvarjanja skupne vrednosti



Vir: Blackett, Boad, 1999, str. 9.

3.2.6.1 Partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom povečanja zavedanja blagovne znamke

Ta oblika (angl. reach awareness co-branding) je s pomočjo baze kupcev partnerja najnižja stopnja soudeležbe in s tem ustvarjanja vrednosti. Veliko partnerstev z namenom neposrednega trženja temelji na tej osnovi, prav tako pa to načelo dobro opisujejo partnerstva med dobavitelji kreditnih kartic in drugimi partnerji na podlagi strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk. Kot primer lahko navedemo partnerstvo med American Express in Delta Airlines, pri čemer je American Express vpeljal različico svoje nove kreditne kartice Optima v dogovoru z Delta Airlines za program SkyMiles pod obema blagovnjama znamkama in povabil člane tega programa k včlanitvi (Strgar Debeljak, 2007, str. 31). Na tej stopnji partnerskega povezovanja lahko vsak izmed sodelujočih partnerjev doseže koristi, pri čemer obstaja tudi možnost povečanja zavedanja njegove blagovne znamke med široko množico potrošnikov. Seveda mora pri tem obstajati naraščajoča korist tudi za potrošnika, ki

spodbuja pozitivne asociacije v zvezi s partnerskim povezovanjem blagovnih znamk (Kippenberger, 2000, str. 12).

V osnovi tega modela partnerskega povezovanja je bistvo baza kupcev, ki jo dve (ali več) blagovni znamki izkoriščata. Velika baza kupcev (navijačev, članov organizacij, klubov itd.) je značilna tudi v športu, zaradi česar je takšna oblika partnerskega povezovanja v športnem sektorju pogosta prisotna (predvsem med športnimi organizacijami in dobavitelji kreditnih/bančnih kartic). Ta oblika partnerskega povezovanja je še posebej značilna za nogomet, saj večina nogometnih organizacij/blagovnih znamk iz razvitih območij skupaj s partnerji/sponzorji (finančno ustanovo) ustvarjajo partnersko blagovno znamko.

Slika 8: Partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom povečanja zavedanja blagovne znamke med nogometnimi klubi in dobavitelji kreditnih kartic (Arsenal in Mastercard – levo; Liverpool in Visa – v sredini; Chelsea in Visa – desno)



Vir: Money High Street, 15. 11. 2007.

3.2.6.2 Partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom potrditve vrednot

Dober primer partnerskega povezovanja blagovnih znamk z namenom potrditve vrednot (angl. values endorsement co-branding) je sodelovanje med francosko kulinarično akademijo Le Cordon, katere blagovna znamka je postala sinonim za najvišje kuharske standarde, in podjetjem Tefal, vodilnim proizvajalcem kuhinjskih izdelkov (Kippenberger, 2000, str. 13). Za to obliko je značilno povezovanje komplementarnih blagovnih znamk, ki se med seboj dopolnjujejo. Denimo med hrano in posodo ali sredstvom za umivanje posode, gospodinjskimi aparati in pralnimi praški itd.

3.2.6.3 Partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka

V literaturi je najpogosteje opredeljena prav ta oblika partnerskega povezovanja (angl. ingredient co-branding). Norris (1992, str. 20) meni, da je to proces, v katerem so ključne lastnosti posamezne blagovne znamke vključene v drugo blagovno znamko kot sestavino. Desai in Keller (2002, str. 85) menita, da je motiv za označevanje z blagovno znamko glede na sestavine izdelka v večji diferenciranosti blagovne znamke gostiteljice v primerjavi s konkurenčnimi izdelki z jasnim poudarjanjem lastnosti sestavine (npr. piškot Safeway z mlečno čokolado Hershey). Na ta način se izboljša konkurenčni položaj blagovne znamke gostiteljice. S to obliko partnerskega povezovanja tipično povezujemo dva primera:

sodelovanje med izdelovalci osebnih računalnikov (npr. HP, IBM, Compaq) in podjetjem Intel (Moon, 2002, str. 5) ter med nizkokalorično kokakolo Diet Coke in sladilom Nutra Sweet (Strgar Debeljak, 2007, str. 32).

Večja vrednost se ustvarja na način, da vodilna blagovna znamka ponuja na posameznem trgu izdelek, ki ga označuje kot sestavino drugega, z blagovno znamko označenega izdelka. Bistvo te strategije je, da proizvajalec, ki želi posredovati jasno sporočilo o lastnostih in vrednotah njegovih izdelkov, uporablja in komunicira z blagovno znamko označene sestavine, ki s podobo blagovne znamke okrepijo želene lastnosti in vrednote izdelka. (Kippenberger, 2000, str. 13). Sicer pa so blagovne znamke (npr. Intel, Gore-Tex, Teflon, Trinitron, Dolby, NutraSweet, AirMax itd.), ki označujejo sestavine končnih izdelkov, dosegle zelo visoko raven prepoznavnosti (Thompson, 1998, str. 24). To potrjuje tudi dejstvo, da na Interbrandovi lestvici Intel zaseda sedmo mesto (glej Tab. 1, na str. 29).

3.2.6.4 Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti

Tovrstno partnersko povezovanje (angl. complementary competence co-branding) predstavlja četrto, najvišjo raven partnerskega povezovanja, kjer gre za partnerstvo dveh močnih in dopolnilnih blagovnih znamk z namenom izdelave izdelka, ki je več kot le združitev posameznih delov, ali ponudbe storitev. Temelji na zavezavi obeh partnerjev, da v te namene uporabita svoje bistvene spretnosti in sposobnosti. Pri tem lahko obe blagovni znamki prispevata svoj delež le v primeru, da je zavedanje blagovne znamke na enaki ravni. Zato je ključni dejavnik uspeha poiskati ustreznega partnerja, ki bo izboljšal ponudbo na temelju dopolnilnih asociacij (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 142). Takšnih primerov je manj kot ostalih oblik partnerskega povezovanja, pojavljajo pa se predvsem na področju trgovine. Razlog za manjši obseg je, da se vpleteni rajši odločijo za vpeljavo nove blagovne znamke, za formalno zvezo z drugim podjetjem ali skupna vlaganja. Kljub temu je na področju športa in nogometa takšnih partnerstev veliko.

Predvsem na ravni najrazvitejših nogometnih klubov/blagovnih znamk in blagovnih znamk športne opreme je sponzorski odnos pogosto prerasel v partnerskega (FC Barcelona in Nike, Real Madrid in Adidas, Manchester United in Nike itd.), odraža pa se pri merchandisingu oziroma trženju partnerskih izdelkov. Partnersko povezovanje na podlagi dopolnilnih prednosti se v primeru nogometa še bolj očitno uresničuje med posamezniki (nogometaši) in blagovnimi znamkami športne opreme (Ronaldo in Nike, Beckham in Adidas, Pele in Puma itd.).

Slika 9: Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: Manchester United in Nike



Vir: Manchester United, 15. 11. 2007.

3.2.6.5 Prednosti in slabosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk

Partnersko povezovanje blagovnih znamk vpletenim subjektom prinaša različne učinke, zato je pomembno opredeliti tako priložnosti oziroma prednosti partnerskega povezovanja kot tudi tveganja znotraj tega procesa.

➤ **Prednosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk**

Lastniki blagovnih znamk so našli veliko različnih načinov, na podlagi katerih je partnersko povezovanje postalo sinonim za prednosti. Uveljavljenim blagovnim znamkam ponuja priložnost za ustvarjanje novih prihodkov ali povečanje prodaje obstoječih, novim, še neuveljavljenim blagovnim znamkam, pa omogoča takojšnjo verodostojnost. Strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk lahko zmanjša potrebo po dragih investicijah na novih ciljnih trgih ali postane sredstvo za premagovanje nefinančnih vstopnih ovir, za pridobivanje dodatnih možnosti za boljšo prepoznavnost, za zmanjševanje tveganj ali za ustvarjanje novih načinov komunikacije s trgom (Strgar Debeljak, 2007, str. 31).

Po Blackettu in Boadu (1999) so prednosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk naslednje (Strgar Debeljak, 2007, str. 31-32):

- ustvarjanje ekonomske vrednosti,
- povečanje prodaje,
- hitrejši donosi,
- finančno nadomestilo (licenčnine),
- novi trgi,
- nižje investicije,
- zmanjševanje tveganj,
- izogibanje vstopnim oviram,
- dodatne koristi za kupce,
- nove priložnosti za komunikacijo/promovcijo,
- povečanje vrednosti blagovne znamke,
- sprejemanje pozitivnih vrednot partnerske blagovne znamke.

➤ **Slabosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk**

Na prvi pogled se zdi, da so posledice partnerskega povezovanja blagovnih znamk zgolj pozitivne. Vendar obstaja veliko tveganj, ki lahko ogrozijo ugled posamezne blagovne znamke, še posebej, če se izbira partnerske blagovne znamke izkaže za neustrezno ali če partnerska blagovna znamka iz različnih razlogov na trgu doživi neuspeh ali se ji zmanjša ugled. Tako kot v drugem poslovnem kontekstu je tudi v tem primeru potrebna temeljita raziskava poslovnega okolja in vrednot posameznega podjetja, da bi zmanjšali potencialna tveganja. Med najpogostejše nevarnosti Blackett in Boad (1999) pripisujeta (Strgar Debeljak, 2007, str. 32):

- željo po hitrem zaslužku,
- neuspeh pri doseganju ciljev,
- prevzeme in spojitve (podjetij),
- spremembe v vedenju trga,
- izgubo ekskluzivnosti pri značilnostih blagovne znamke,
- dve blagovni znamki kot »hibrid«,
- nezdružljive korporacijske osebnosti in sorodnih blagovnih znamk.

3.3 PREDMET BLAGOVNIH ZNAMK

Blagovna znamka je izredno širok pojem, ki ga lahko razumemo večdimenzionalno, saj je po svoji naravi še zdaleč ne moremo omejiti zgolj na izdelke ali storitve. Tako rekoč se pojavljajo na vsakem koraku, okolju in na vseh družbenih področjih. Blagovna znamka⁸ je lahko tudi država. Denimo Švica kot znamka tradicionalno predstavlja kakovost; švicarske ure, ki pogosto poudarjajo svoj izvor veljajo za najboljše in najprestižnejše v svetu. Tudi švicarski sir ali čokolada sodita v prvovrsten kakovostni svetovni razred. Tako lahko rečemo, da je Švica znamka kakovosti, prestiža in visokih vrednosti.

Na drugi strani lahko blagovne znamke najdemo med humanitarnimi organizacijami, ki na trgu nastopajo kot blagovne znamke, kar prinesejo trženjske aktivnosti; tudi na področju športa. Blagovne znamke so lahko tudi zgodovinske znamenitosti (krajci, objekti, spomeniki itd.), ki še vedno privlačijo množice, ali dogodki – nekateri dogodki so skozi čas postali celo pomembnejši kot vsebina dogodka. Na primer glasbeni festival Woodstock, ki vsakoletno privabi množice ljudi, ne glede na vsebinsko kakovost programa, saj potrošniki enostavno verjamejo, da jim Woodstock že sam po sebi obljublja kakovost, ki jo pričakujejo. Podobno je z nogometnim SP ali Super Bowlom, vsakoletno finalno tekmo v ameriškem nogometu, največjim in najbolj kulturnim športnim dogodkom v ZDA, ki v enem dnevu prinese 336

⁸ Avtorji v več primerih nadomeščajo izraz blagovna znamka z izrazom tržna znamka. Sam vseskozi uporabljam prvo možnost.

milijonov USD (30 sekund oglaševalskega TV prostora stane 2,6 milijona USD.). Razlog za širše pojmovanje blagovnih znamk je enostaven – vsaka močna blagovna znamka namreč v osnovi predstavlja skupino zvestih potrošnikov, tako da pravzaprav ni pomembno, ali gre za izdelek/storitev, dogodek, državo, mesto, humanitarno ustanovo, posameznika itd.

3.3.1 Posamezniki kot blagovne znamke

Kot blagovne znamke prav tako lahko obravnavamo posameznike, ki jih kot takšne razumemo zaradi njihovih razlikovalnih lastnosti, ki so temeljne za vsakršno blagovno znamko. Njihove lastnosti so lahko funkcionalne (npr. sposobnosti, ki jih ima le redko kdo) ali emocionalne narave (npr. karizma, šarm). S takšnimi posamezniki, ki se od drugih razlikujejo, se radi istovetimo, saj v naše življenje dodajajo živost, »barvo« in razburljivost. Identifikacija s posamezniki kot blagovnimi znamkami ima veliko opraviti tudi z našo osebnostjo: junaki, ki jih izberemo za »svoje«, povedo celo več o nas samih kot o njih (Milligan, 2004, str. 32).

Enotne opredelitve, ki bi v celoti osvetlila pojem zvezdnitva, v literaturi ni zaslediti. Različni avtorji (npr. Dyer, 1986; Rein et al., 1997; Mills, 2000) problematiko obravnavajo z različnih vidikov. Dejstvo je, da obstaja v javni sferi skupina posameznikov, ki sta jim namenjena večja pozornost in občudovanje, obenem pa imajo večji vpliv in moč kot tisti, ki sestavljajo preostali del populacije. Prvi nastopajo na javnem odru, drugi pa dogajanje zgolj opazujejo. Iz množice izstopajoče, široko poznane in občudovane osebnosti imenujemo v angleškem jeziku »stars«, kar v slovenščino prevajamo kot zvezde oziroma zvezdniki (Breščanski, Ograjenšek, 2007, str. 52).

Fenomen zvezdnitva lahko preučujemo z dveh vidikov: ekonomskega in kulturnega (Marshall, 1997). Z ekonomskega vidika je zvezdnik blagovna znamka, ki promovira neki izdelek ali storitev, lahko tudi dobrodelno pobudo ali politično idejo (v tem smislu je zvezdnika smiselno poimenovati tudi komunikator). Zabaviščna industrija želi prav z ustvarjanjem zvezd ponuditi gledalcu možnost vnaprejšnje identifikacije z vrsto užitka, ki ga bo doživel npr. ob ogledu filma ali obisku koncerta. Seveda v to kategorijo sodijo tudi športni dogodki. Pri ekonomskem vidiku zvezdnitva gre za vzajemen, simbiotičen odnos med zvezdniki, mediji in oglaševalci. Vloga zvezdnika je pri tem naslednja: oglaševati izdelek ali bogato blagovno znamko, vplivati na vzorce porabe in predstaviti določene vrednote. Sicer pa mora komunikator po Kelmanu (1961) imeti naslednje lastnosti: verodostojnost (strokovnost in zaupanje), privlačnost (všečnost in podobnost) in moč (Breščanski, Ograjenšek, 2007, str. 52-53).

Pogoj za uresničitev ekonomskega vidika je gradnja kulturnega vidika zvezdnitva. S kulturnega vidika je zvezdnik nekdo, ki ljudem omogoča konstruirati njihovo osebnost s ponujanjem vrednot, ki jih posamezniki nato projecirajo nase. Predstavlja utelešenje idealov.

Predpogoj, da določena oseba postane zvezda tudi s tega vidika, je njena popularnost v danem prostoru in času, ki je močno odvisna od takratne in tamkajšnje ideologije ter njenih pojavnih oblik (Dyer, 1986). Število zvezdnikov kot blagovnih znamk, ki nastopajo v vlogi komunikatorjev drugih blagovnih znamk, se močno veča. Najbolj se je takšen način komuniciranja oziroma oglaševanja uveljavil v Ameriki, kjer zvezdniki iz industrije zabave, športniki in druge cenjene osebnosti letno prejemajo 800 milijonov dolarjev za oglaševanje najrazličnejših izdelkov (Clark in Horstmann, 2003). Da ima z vidika zvezdnštva šport veliko moč, pove podatek, da med najuspešnejše svetovne blagovne znamke spadajo številni nogometaši (David Beckham, Ronaldinho, Kaka, Ronaldo itd.) in drugi športniki – nekdanji košarkar Michael Jordan, kolesar Lance Armstrong, golfist Tiger Woods idr.

Načini uporabe zvezdnikov v oglaševanju oziroma komuniciranju⁹ so različni. Rein et al. (1997) navajajo štiri (Breščanski, Ograjenšek, 2007, str. 52-53):

- ❖ Zvezdniki kot igralci (angl. actors), ki prikažejo uporabo izdelka ali storitve. Tak primer je na primer Mobitelov oglas, v katerem so člani glasbene skupine Siddharta prikazali uporabo storitve MMS.
- ❖ Zvezdniki kot (za)govorniki ali predstavniki podjetja oziroma neprofitne organizacije (angl. spokespeople). Svež je primer verige trgovin na drobno Lidl, ki jo Slovencem predstavlja nogometaš Zlatko Zahovič. Slovenska ambasadorja Unicefa Boris Cavazza in Milena Zupančič pa javnost seznanjata z Unicefovimi pobudami. Na svetovni ravni Unicefa podobno velja za Davida Beckhama.
- ❖ Zvezdniki kot posredovalci mnenj (angl. testimonial providers), ki na temelju lastnih izkušenj pri uporabi oglaševanega izdelka ali storitve potrdijo njegovo vrednost. Tak primer so oglasi za Kosmodisk, v katerem nastopajo športniki Aleš Brezavšček, Iztok Čop, Petra Majdič, Jure Robič in še nekateri.
- ❖ Zvezdniki kot nosilci oglaševalskih akcij (angl. endorsers), ki prikažejo učinke uporabe izdelka ali storitve (npr. večjo varnost v prometu ali manj sivih las). Kot primer lahko navedemo oglasa za avtomobil Citroen Xsara z manekenko Claudio Schiffer in za L'Orealove barvne preparate z igralko Andie MacDowell. Nogometni zvezdniki so največkrat nosilci oglaševalskih akcij za blagovne znamke športne opreme (npr. Leo Messi in David Beckham za Adidasovo oglaševalsko akcijo »Impossible Is Nothing«) in tiste blagovne znamke, ki so v nogometu tradicionalne prisotne (Coca Cola, Pepsi itd.).

Pri uporabi zvezdnikov v tržnem komuniciranju podjetja oziroma druge organizacije, ki posameznike uporabljajo v komunikacijske namene, zasledujejo naslednje cilje (Milligan, 2004, str. 33-34):

⁹ Med uporabo besed oglaševanje in komuniciranje se sam raje opredeljujem za slednje, saj gre za nekoliko širši pojem (zajeme več orodij tržnega komuniciranja) kot oglaševanje.

- večjo prepoznavnost blagovne znamke (povezava zvezdnikom je eden boljših promocijskih načinov),
- večjo verodostojnost (Ronald Reagan je bil nosilec oglaševalske akcije za tobačne izdelke Chesterfield, kar pomeni, da morajo biti dobre),
- povečane psihološke attribute (zvezdnika dojemamo kot drugačnega, ponavadi pozitivnega, zato imamo takšen odnos tudi do blagovne znamke, ki jo zastopa).

Sam bi za trojico kriterijev uvrstil še povzetek vseh treh: povečanje prodaje oziroma večanje tržnega deleža, kar je končen/dolgoročen cilj blagovne znamke, ki se v tržnokomunikacijskem procesu poslužuje uporabe zvezdnikov. Učinkovitost uporabe zvezdnikov v komuniciranju je v veliki meri odvisna od ročnosti projekta. Če je sodelovanje daljše zasnovano, je možnosti za uspeh veliko več kot v nasprotnem primeru. Zaradi tega je v praksi postalo običajno, da so pogodbeni razmerja dolgoročna. S tem je mogoče doseči tudi druge učinke – še večjo harmonijo in skladnost med posameznikom in blagovno znamko. S tega se lahko razvije tudi nadgradnja sodelovanja; partnersko povezovanje blagovnih znamk, ki obema stranema predstavlja dodatne možnosti za ustvarjanje dodane vrednosti.

3.3.1.1 Prednosti in slabosti uporabe zvezdnika kot komunikatorja

Organizacije, ki se povezujejo s posamezniki kot blagovnimi znamkami, imajo različne cilje. V prvi vrsti želijo pritegniti pozornost, povečati zavedanje o oglaševalnem izdelku ali dobrodelni pobudi in vplivati na nakupne namene ciljnih množic. Slednje je bistvenega pomena, ko želimo vzpostaviti neposredno povezavo med oglaševanim izdelkom in komunikatorjem. Pri tem je verodostojnost komunikatorja ključna. Imeti mora vsa relevantna znanja, sposobnosti ali izkušnje, zaradi katerih verjamemo, da nam lahko poda objektivne informacije o izdelku. O nakupu nas lahko prepriča tudi na podlagi svoje karizme ali uspehov, ki se v oglasu prenesejo na izdelek. Prav tako velja omeniti, da uporaba večjega števila zvezdnikov za oglaševanje istega izdelka omogoči zbujanje pozornosti pri različnih ciljnih skupinah (Breščanski, Ograjenšek, 2007, str. 53).

Poleg prednosti je nekaj tudi slabosti uporabe zvezdnika. Nemogoče je namreč vnaprej predvideti, kakšno publiciteto bo v bodoče imel zvezdnik, saj je zvezdniško življenje do določene mere nepredvidljivo. Negativna publiciteta je prva nevarnost pri uporabi znanega obraza. Empirično je dokazano, da ima negativna informacija o zvezdniku disproporcionalen vpliv na porabnikova prepričanja in ocenjevanje sodbe o oglaševani blagovni znamki. Potencialno uničujoči sta tudi prevelika medijska izpostavljenost in zmanjševanje njegove popularnosti. Največjo nevarnost pa predstavlja zasenčenje izdelka, če je oglas, v katerem se pojavi zvezdnik, oblikovan tako, da spremljajoči elementi vso pozornost nehote usmerijo nanj in koristijo njegovi priljubljenosti, do česar pride v primeru napačno posredovane komunikacije (Breščanski, Ograjenšek, 2007, str. 53). Uporaba športnih zvezdnikov v

oglaševalske namene predstavlja dodatno grožnjo, saj so le-ti še posebej izpostavljeni negativni publiciteti in drugim nevarnostim.

4. BLAGOVNE ZNAMKE V ŠPORTU

Včasih so za blagovne znamke znotraj športa veljale le tiste, ki so v šport vstopale v procesu trženja preko športa; torej industrijske in druge blagovne znamke. Vendar so se trendom prilagodili tudi znotraj športne industrije. Med blagovne znamke v športu tako ne sodijo le podjetja ali blagovne znamke, ki jih oglašujejo, temveč tudi klubi, njihovi opremljevalci, športni dogodki, posamezniki, celo infrastrukturni objekti (Doler, 2006c, str. 19). Blagovne znamke se tako vedno močnejše pojavljajo tudi na drugih družbenih področjih oziroma trgih. Šport oziroma nogomet, kot vlečni konj športne industrije, in blagovne znamke, povezane z njim, imajo čedalje večjo moč, vrednost in ugled (Doler, 2006d, str. 44).

Kot meni Makovec Brenčič (2006, str. 49) je danes gneča na trgu blagovnih znamk neizmerna – tudi na športnem področju. Še nikoli namreč do sedaj niso blagovne znamke tako hitro nastajale in še hitreje umirale, pa tudi tiste, ki so tradicionalno prisotne, globalno gledano že dolgo niso bile tako zahtevnih bitk na trgu (npr. Nike, Adidas itd.). Tekmecev je preprosto preveč – tekmujejo tako države (primer olimpijskih iger) kot posamezniki-športniki, pa izdelki ali storitve, športne prireditve, dogodki. Ker je športni produkt običajno kompleksna zmes vsega naštetega, je heterogenost nivojev blagovnih znamk in njihovega pomena še toliko bolj zahtevno področje trženja.

4.1 OPREDELITEV BLAGOVNIH ZNAMK V ŠPORTU

Zaradi heterogenosti športnega produkta, je blagovne znamke v športu potrebno opredeliti bolj natančno. Za blagovne znamke v športu veljajo enako zakonitosti, kot za »klasične«. Ob tej predpostavki je temeljna opredelitev blagovnih znamk v športu nepotrebna, saj za to služi prejšnje poglavje o blagovnih znamkah, njihovih lastnostih, trendih in možnih aplikacijah (npr. partnersko povezovanje blagovnih znamk). V tem delu se podrobneje osredotočam na naslednje ravni blagovnih znamk v športu:

- blagovne znamke športne opreme,
- športnike posameznike kot blagovne znamke in
- športne organizacije kot blagovne znamke.

V povezavi s temi ravnmi blagovnih znamk v športu, so vseskozi prisotne tudi tiste, ki vstopajo na športni trg v procesu trženja preko športa (podjetja in druge profitne ali neprofitne organizacije), a sem jih predhodno že opredelil. Blagovne znamke športne opreme, posamezniki in športne organizacije seveda niso edine blagovne znamke v športu. Med pomembnejše, ki se jih s praktičnega vidika ne bom podrobno lotil, sodijo še mediji. Le-ti

ustvarjajo izjemno visoke prihodke (najvišje med vsemi), a je z vidika blagovnih znamk njihova vloga drugačna. Največje medijske hiše v industriji športa nastopajo na trgu, kjer je konkurenca precej drugačna, saj gre namreč za kapitalsko izjemno močan in specifičen trg. Skozi magistrsko delo se medijev dotikam kot komunikacijskega sredstva in nujnega orodja (ne kot samostojnih blagovnih znamk), ki služi za razvoj drugih blagovnih znamk v športu.

Vsaka od obravnavanih blagovnih znamk (v skupnem ali posamične smislu) ustvarja finančne prilive in ima zagotovljen (svoj ali skupen) krog potrošnikov. Vsekakor je potrebno poudariti, da so našteje ravni blagovnih znamk tudi v medsebojni interakciji. S skupnim strateškim povezovanjem ustvarjajo še višje vrednosti, kot bi jih, če bi na trgu nastopali zgolj samostojno. Tako pogosto nastopajo kot enoten produkt oziroma integrirana blagovna znamka.

4.2 ZGODOVINSKI RAZVOJ IN RAZSEŽNOSTI BLAGOVNIH ZNAMK V ŠPORTU

Blagovne znamke v športu (predvsem tiste znotraj jedra športnega produkta – športne organizacije in športniki posamezniki) obstajajo od nekdaj, le da se je bilo nekoč merilo njihove vrednosti zgolj tekmovalni uspeh ali rezultat, zdaj pa so pomembni tudi drugi dejavniki – predvsem ekonomski. Stopnjo razsežnosti blagovnih znamk je mogoče ponazoriti s komercializacijo športa. Medsebojna konkurenca med samostojnimi ali med seboj povezanimi blagovnimi znamkami v športu govori o pomenu le-teh. Rast trga, blagovnih znamk v športu in športne industrije nasploh, ki je že zdavnaj prerasla zgolj namen potrošnje športa kot jedra produkta, je v mogoče ponazoriti z največjima svetovnima športnima dogodkoma – olimpijskimi igrami (OI) in nogometnim svetovnim prvenstvom (SP).

Mednarodni olimpijski komite (MOK) in svetovna nogometna organizacija (FIFA), glavna organizatorja tekmovanj, sta v evropskem prostoru (v ZDA je drugače, saj je profesionalizem prisoten še precej dlje) zgodovinsko gledano sprožila komercializacijo športa, ki se je rešil preteklih amaterskih okov, in na široko odprla vrata blagovnim znamkam, ki so tako ali drugače povezane s športom. FIFA (združuje 207 nacionalnih zvez) in MOK (vključuje 202 nacionalna olimpijska komiteja) – Združeni narodi združujejo sto dvaindevetdeset držav – sta velika preobrata doživeli v razmaku zgolj šestih let, ko sta predsedovanje prevzela Brazilec Joao Havalange (FIFA) in Katalonec Juan Antonio Samaranch (MOK). Havalange je v začetku svojega štiriindvajsetletnega mandata začel izkoriščati neizčrpne komercialne potencialne nogometa. Za partnerja je na primer leta 1978 pridobil Coca-Colo, ki se je kot sponzor prebila tudi na arabske trge, kjer kot ameriška blagovna znamka prej ni bila zaželeno. Samaranch je na čelo MOK prišel leta 1980 in v naslednjih enaindvajsetih letih spremenil podobo olimpijskih iger, jo očistil lažnega amaterizma in ji vdihnil veliko komercialnega šarma (Lucu, 2007a, str. 10-11).

Pomen blagovnih znamk v športu je mogoče ponazoriti tudi s prihajajočimi olimpijskimi igrami v Pekingu. Kitajska namreč postaja gospodarska velesila z izrednim tržnim potencialom, zato je pričakovati, da bodo v obdobju OI blagovne znamke v športu doživele največji boj in vrhunec doslej (z nogometnimi je nekoliko drugače, saj so preboj v Azijo naredile po SP 2002 na Japonskem in v Južni Koreji). Športni dogodki so najboljši medij bazena blagovnih znamk, ki si medsebojno konkurirajo. In sicer na dveh ravneh – posredno in neposredno. Posredno na ravni tekmovanja med posamezniki/ekipami, ki jih sponzorirajo. Neposredno pa na medsebojni ravni: v kreativnosti, trženjskih aktivnostih in prijemih itd. Zato OI obetajo dogodek, kjer lahko boj med blagovnimi znamkami celo zasenči osnoven namen olimpijskega gibanja. Po Velenškovi (2007, str. 19) bo pravih športnikov v duhu starogrških iger malo v primerjavi z birokratsko komercialnim podaljškom takšnega dogodka. Seveda ne bo manjkalo različnih sponzorskih blagovnih znamk, ki postajajo preko športnih tekmovanj in uradnega opremljanja posameznih držav neprecenljiv faktor tudi pekinških iger.

Bolj ko se približuje 8. avgust 2008, dan, ko bo v Pekingu otvoritev 29. olimpijskih iger, bolj je vzburljena domišljija svetovnih kreativcev, ki imajo edinstveno priložnost, da za ta dogodek ustvarijo najučinkovitejše sporočilo, ki bo neizbrisno zapisalo ime določene blagovne znamke v zavest (ali podzavest) milijonov ali celo stotin milijonov potrošnikov. Glede na to, da bo po podatkih nedavne raziskave 68 odstotkov Kitajcev raje izbralo blagovne znamke tistih podjetij, ki bodo sponzorji njihove olimpijade, je ustvarjanje oglasov že dobilo jasno usmeritev: obilje »kitajskih lastnosti« s ciljem čim vidnejše povezave med ponujanim izdelkom in tukajšnjo deželo, kulturo in mentaliteto. Čeprav je na primer Coca-Cola že vrsto let sestavni del urbane Kitajske, je njen ugled na največjem trgu na svetu popolnoma drugačen, če se poveže s svetovnim rekorderjem v teku čez ovire Liu Xiangom, zato rdečebela multinacionalka ni oklevala pri podpisu pogodbe z njim. Specifičnost kitajskega občutka za ekskluzivnost je, da Liu obenem zastopa še 18 drugih blagovnih znamk, kot so Nike, Visa, mleko Yili, in ker je njegov obraz videti na vsakem koraku, so asociacije v zvezi z njim tako različne, da je težko ugotoviti, kako takšno oglaševanje psihološko sploh deluje. Ker pa je velikih šampionov še vedno precej manj kot podjetij, ki želijo biti sponzorji, bo po ocenah strokovnjakov v naslednjem letu in pol gneča še večja. Vsaka olimpijada je priložnost za dotik novega adrenalina v tržno komuniciranje, a je ta, ki bo v Pekingu, vendarle posebna. Velika podjetja so prejšnje olimpijske igre v Atenah ravno tako uporabila za samopromocijo, a bolj na mednarodnem kot na omejenem in stagnirajočem grškem trgu, medtem ko bodo leta 2008 njihove oči široko uprte v državo gostiteljico oziroma rastočemu srednjemu razredu, ki šteje nekaj sto milijonov ljudi (Baković, 2007, str. 21).

Sicer pa sta MOK in FIFA telesi, ki delujeta kot neprofitni organizaciji, čeprav sta finančno najmočnejši svetovni športni združenji. V njunem statutu je jasno določeno, da sicer opravljata vrsto profitno usmerjenih dejavnosti, a vse z enim samim namenom, reinvestiranje v odličnost športa, njegovo promocijo in neprecenljivo vlogo v moderni družbi. Na podlagi ugotovitev o razvoju in komercializaciji športa, je mogoče podati tudi nekaj ugotovitev, ki se

nanašajo na prihodnost. Sistem reinvestiranja prihodkov osrednjih teles zagotavlja konstanten napredek in rast športne industrije. MOK je na primer od več kot štirih milijard dolarjev, kolikor jih je na njegov račun med letoma 2001 in 2004 priteklo iz naslova televizijskih pravic (53%), sponzorstev (34%), prodaje vstopnic (11%) in prodaje licenc (2%), zase zadržal le 8% za administrativne potrebe, preostalih 92% pa je bilo razdeljenih med nacionalne olimpijske komiteje, organizacijske odbore olimpijskih iger ter mednarodne športne federacije. Na drugi strani FIFA za obdobje med SP v Južni Koreji in na Japonskem (leta 2002) ter Nemčiji (2006) finančnega obračuna ni objavila (zaslužek se giba okoli 2,6 milijard evrov), objavljeno pa je, da je bilo 70 odstotkov teh prihodkov namenjenih za financiranje tekmovanj pod okriljem FIFA ter za vlaganja v ekonomsko manj razvita, a za svetovni nogomet nadvse pomembna območja, v prvi vrsti Afriko in južno Azijo (Lucu, 2007a, str. 10). Z reinvestiranjem tako MOK kot FIFA nadzorujeta in širita športni trg, s čimer se zagotavlja rast športa in blagovnih znamk, ki so v športu prisotne.

Vzporedno so se začele razvijati tudi blagovne znamke v športu – športne organizacije, kot so klubi, nacionalna tekmovanja, tekmovanja na mednarodni ravni, športniki posamezniki ter tudi blagovne znamke športne opreme. Tako je nastal širok krog blagovnih znamk v športu na različnih ravneh – nacionalni, regionalni in globalni. Na azijskem trgu so blagovne znamke v športu postale del vsakdana in kulture. Po Bakovičevi (2007, str. 17) je na oglasnih panojih v kitajskih mestih pogosto zaznati, kako se bivši selektor kitajske nogometne reprezentance Bora Milutinović hladi pred klimatsko napravo znamke Aux, nogometna legenda Ronaldo pa toži proizvajalca bonbonov iz Guanxija, ki ga je fotografiral s škatlico svojega izdelka v roki med turnejo Real Madrida leta 2003 na Kitajskem in zdaj to brez njegovega privoljenja izkorišča v oglaševalske namene.

Globalizacija vsekakor ni edini razlog za visoke vrednosti blagovnih znamk v športu. Pogoj za ekonomsko uspešnost je tudi kulturni vidik oziroma emocionalni potrošnikov pogled na blagovne znamke v športu. V tem pogledu je le-ta zelo močna, saj je potrošnik – potem ko se do določene blagovne znamke vede prej emocionalno kot racionalno – cenovno bistveno manj občutljiv in hkrati pripravljen tudi na večjo količino potrošnje. Šport je z medijsko dostopnostjo sprožil splošni družbeni trend preživljanja prostega časa na aktiven način. Zato se z njim ukvarja ali ga spremlja vse več ljudi. Slednji znotraj aktivnega ali pasivnega spremljanja športa iščejo svoje junake, s katerimi se želijo istovetiti.

Na razsežnost blagovnih znamk v športu imajo pomemben vpliv tudi mediji. Z razvojem novih tehnologij (t. i. novih medijev) šport iz realnega prehaja še v virtualni svet, s čimer se približuje predvsem mlajšim potrošnikom. Raziskave potrjujejo, da mladi več časa presedijo za računalnikom kot pred televizijskim sprejemnikom in majhna verjetnost je, da bodo šport spremljali po tradicionalnem mediju, televiziji. Mladi si ustvarjajo svoje vsebine, najbolj jih zanimajo zabavne. Zato je le-ta ključna vsebina, skozi katero se mora šport (in sponzorji) približati mladi publiki: omogočiti ustvarjanje spletnih skupnosti, vsebin, dati priložnost

spletnemu gledalcu, da se vključi na sebi relevanten način (Jezeršek, 2007, str. 6). Da bi se približali mladim uporabnikom, je Infront Group, ki se ukvarja z odkupom pravic za televizijske pravice, ustvaril prvo množično multimedijsko spletno igro, podobno Second Lifeu. Empire of Sports, kot se imenuje, je na trg prišla konec leta 2007, omogoča pa skupnost virtualnih športnikov vseh uporabnikov, ki bodo v deželi Sportopia počeli vse, kar se počne v realnem svetu športa. V tem vzporednem športnem svetu bodo tekmovanja kot v realnem (npr. nogometna Liga prvakov). Vsa športna oprema bo virtualna. Kupljena z realnim denarjem, in tisti, ki bodo zmagali v virtualnem svetu, bodo dobili realno denarno nagrado. V tem virtualnem svetu se bodo različne ravni blagovnih znamk močno prepletale, saj bodo recimo sponzorje sprva vključevali preko virtualne prodaje opreme, povezane z realnimi sponzorstvi in umeščanja izdelkov. Pozneje pa bodo sponzorje vključevali tudi tako, da bodo skupaj razvijali spletne sponzorske priložnosti, organizirali svoje dogodke in testirali dizajn ter opremo sponzorjev, preden jo bodo lansirali na trg (Jezeršek, 2007, str. 6).

Pojav, ki je privedel do nastajanja novih spletnih oziroma virtualnih skupnosti, je povezan s športom in socializacijo. Salomon¹⁰ (2007, str. 10) meni, da se vzorci spreminjajo in socializacija mladih je omejena, tudi pri športu, ki je po definiciji stvar skupine, navijanja, komentiranja. In zato ker se ne družijo v realnem življenju (mladi so ob računalniku namreč sami), si ustvarjajo virtualne skupnosti. Komunikacijo omogočajo tako interaktivni mediji kot njihova sicer vedno bolj šibka potreba po socializaciji. Največji izziv, ki je pred vsemi športnimi dogodki in njihovimi sponzorstvi, je, kako ohraniti šport kot družabni dogodek, kako ohraniti aktivnost publike in kako ustvariti in vzdrževati interes za spremljanje športnih dogodkov.

Splošna rast industrije športa je za seboj potegnila tudi negativne posledice. Primer Ronalda, ki toži blagovno znamko iz Guanxija, govori o največji nevarnosti, ki grozi blagovnim znamkam v športu – zahrbtnem trženju¹¹. V širšem pomenu izraz zahrbtno trženje (angl. ambush marketing) razumemo kot vse vrste trženja na nekem področju – značilen je za velika športna tekmovanja –, ki ga ne izvaja sponzor, temveč drug subjekt, ki ni sponzor, s ciljem dosežka komercialnega uspeha, in odvratanja pozornosti zainteresirane javnosti od uradne proti »zahrbtni« blagovni znamki. Primerov zahrbtnega trženja je v modernem obdobju veliko. Nekdanji atlet Linford Christie je na OI leta 1996 uporabljal blagovno znamko Puma (logotip je imel celo v očesnih lečah), čeprav je bila blagovna znamka Reebok uradni sponzor britanske ekipe. Oglaševanje American Express na zimski olimpijadi 1994 v Lillehammerju, ki jo je sponzorirala Visa, je bila podprta s sloganom: »Če potujete v Lillehammer, potrebujete potni list, ne potrebujete pa vize« (ESA, 2005, str. 1).

¹⁰ Christian Salomon je direktor trženja in prodaje podjetja Empire of Sports Ltd., ki je pod okriljem poslovne skupine Infront in F4.

¹¹ Slovenska izraza za zahrbtno trženja sta še trženje iz zasede ali parazitsko trženje.

Zahrbtno trženje v športu je postalo eno večjih vprašanj s katerimi se srečujejo tako sponzorji kot številne organizacije, ki želijo zaščititi svoje partnerje in njihove interese. V zadnjem obdobju je bilo največja žrtev tega pojava lansko SP v nogometu, kjer so uradni partnerji FIFA in s tem tudi SP, ostali nemočni, ko je nemško sodišče določilo, da bodo nekatera imena, ki sicer niso zaščitena, a vseeno neposredno povezana z SP, ostala v prosti uporabi, kar so nekateri spretno izkoriščali (Doler, 2006a, str. 30).

4.3 PREDMET BLAGOVNIH ZNAMK V ŠPORTU

4.3.1 Blagovne znamke športne opreme

Industrija športa je gigantska. Industrija izdelkov za šport je ogromna, saj ljudje porabijo skoraj tretjino svojega prostega časa za razne aktivnosti (Kline, 2007, str. 9). Zato blagovne znamke športne opreme sodijo med tiste z najvišjo vrednostjo. Na tem mestu je potrebno omeniti tudi tržne poti, kjer je izdelke mogoče kupiti. Foster, Greyser in Walsh (2006, str. 21) navajajo, da »je imel največji ponudnik športne opreme v ZDA, The Sports Authority v letu 2003 2,5 milijardi USD prometa, šesterica podobnih ponudnikov pa preko 500 milijonov dolarjev prometa.« Industrija športa je zelo razvita tudi v Sloveniji. Po raziskavi Dela Stik (Drev, 2007, str. 18) se v januarju 2007, skoraj 80 odstotkov Slovencev ukvarja s katero izmed športnih dejavnosti.

Konkretni primeri blagovnih znamk športne opreme se večinoma navezujejo na peščico najmogočnejših blagovne znamke tega področja; predvsem Nike in Adidas, čeprav je potrebno poudariti, da je uspešnih primerov veliko (Puma itd.). Precej takšnih je tudi ožje specializiranih (npr. zgolj izdelovanje športne obutve ali rekvizitov), medtem ko sta omenjeni blagovni znamki prisotni skorajda na vseh ravneh. Nike in Adidas sta idealna primera, kar dokazujeta z uspešnim in celovitim upravljanjem korporativnih in lastnih blagovnih znamk. Tudi na Interbrandovi lestvici (All Brands Are Not Created Equal, 2007, str. 14-16) sta Nike in Adidas edini blagovni znamki športne opreme, ki sta se uvrstili med stoterico. Nike zaseda 29. mesto z vrednostjo 12,004 milijard USD, Adidas pa 69. mesto (4,7 mrd USD).

Potrošnja blagovnih znamk športne opreme ni vezana zgolj na praktično (aktivno) uporabo le-teh, saj jih porabljajo tudi tisti, ki se s športom aktivno ne ukvarjajo. Razlog je potrošniško dojemanje blagovnih znamk in njihova asociacija z ostalimi ravnmi blagovnih znamk v športu. Povečano potrošnjo, ki je močno vplivala tudi na rast blagovnih znamk športne opreme, je mogoče ponazoriti (Rosell, 2006, str. 50-51) tudi s splošno družbeno osveščenostjo. Prej so ljudje menili, da jim prestiž ni namenjen in je za njih prepovedan. Vendar potrošniška mrzlica našega časa, navdušenje nad blagovnimi znamkami ter »hočemo še«, brišejo meje visoke družbe. Tako je prišlo do t. i. demokratizacije prestiža. Vzporedno se je pojavila še stranska, negativna dejavnost – ponarejanje blagovnih znamk.

Blagovne znamke športne opreme so podobno kot druge blagovne znamke v športu, največji razvoj doživele s prihodom televizije. Dokler je športne dogodke spremljal le tisk, je bilo tega malo, ker je bilo vezano samo na gledalce na prizorišču, televizija pa je velik multiplikator (Kline, 2007, str. 9). A to je bil razlog tudi za vse večjo medsebojno konkurenco – bitka, ki poteka na športnem prizorišču, ima tudi vzporedno bitko; tisto, ki poteka med športnimi opremljevalci. Jančič (2006, str. 15) meni, da je med nogometnim SP (odvija se na vsake štiri leta in je najpomembnejši športni dogodek na svetu.) v Nemčiji minulo leto potekal velik boj med blagovnimi znamkami Nike, Adidas in Puma, ki so opremili večino nastopajočih ekip. V času SP se je prodaja njihovih izdelkov močno povečala, svetovni nogometni trg pa je bil lani vreden 2,5 milijarde evrov, za 15 odstotkov več kot leto poprej.

Presek tržnega deleža blagovnih znamk športne opreme kaže tudi na stanje na trgu. Vodilni sta Nike in Adidas, ostale pa se borijo za preostanek tržnega deleža. V tem duhu poteka tudi upravljanje blagovnih znamk. Nike ali Adidas zaradi odlične pozicioniranosti zelo redko stremita k ekstravagantnosti, ki bi še dodatno izpostavila blagovno znamko. Pač pa prisegata na kakovost. Makovec Brenčič (2006, str. 49) navaja: »kljub temu, da je kupec vse bolj nezvest blagovnim znamkam, še vedno zaupa pravemu poreklu – torej tistemu, ki je pozitivno in (vedno) kakovostno«. O enostavnosti omenjenih blagovnih znamk priča tudi logotip. Adidasovega sestavljajo tri črte, Nikejevega pa kljukica (angl. swoosh), t.i. Nikejeva kljukica, katere avtorica je Carolyn Davidson. Kot zanimivost naj omenim, da ji je Nike leta 1971, ko je bil logotip oblikovan, plačal zgolj 35\$ (Shank, 1999, str. 241). Zanimivo je tudi, da so prvi Nikejev televizijski oglas na ameriških televizijskih postajah začeli predvajati šele v letu 1987. Pred tem so pri Nikeju uporabljali tržno strategijo od ust do ust (angl. word of mouth – WOM), ker so se jim televizija in tiskani mediji zdeli neprimerni (Šket, 2007, str. 17).

Splošno prevlado Nikeja in Adidasa potrjuje tudi sprememba vizualne komunikacije, ki se je po dokončni prepoznavnosti spremenila (slika 10). Nike je namreč v začetku že znotraj logotipa sporočal tudi ime blagovne znamke, kasneje pa je obstoječega zamenjal še bolj enostaven logotip – zgolj kljukica brez imena. Vseeno Nike starejši logotip še vedno aktivno uporablja; v zadnjem obdobju vse več, saj se večja povpraševanje in prodaja t.i. retro izdelkov, tj. izdelkov, ki so takšni kot so jih izdelovali nekoč. S fenomenom povpraševanja po retro izdelkih so srečale tudi druge blagovne znamke, še najbolj pa je tržno nišo izkoristil Adidas, ki slovi po najkakovostnejših in inovativnih tovrstnih izdelkih, in Puma. Poleg prenove logotipa oziroma celostne grafične podobe (CGP) je korporativna blagovna znamka Nike trgu ponudila še nekatere lastne blagovne znamke, med katerimi izstopa Just Do It (slika 10), tudi slogan korporativne blagovne znamke, ki je bil (Šket, 2007, str. 17) prvič uporabljen leta 1988.

Slika 10: Starejši (levo), novejši (v sredini) korporativni Nikejev logotip in logotip Just Do It (desno)



Vir: Nike, 28. 9. 2007.

Kljub tržni dominantnosti nekaterih »zahodnih« blagovnih znamk športne opreme, je konkurenca na trgu vse večja. Globalizacija ter preseljevanje zahodne industrijske proizvodnje, med drugim tudi športnih gigantov, v države tretjega sveta, sta povzročila velik gospodarski vzpon Kitajske. Vse bolj se krepi nacionalna zavest kitajskih gospodarstvenikov in tako nastajajo tudi mnoge športne blagovne znamke kitajskega izvora. Najbolj vredna azijska blagovna znamka športne opreme je Li Ning, ki postaja velik konkurent zahodnjaškim športnim gigantom, simbolizira kitajsko zgodbo v uspehu. Pri tem je nadvse pomembno tudi, da Kitajci zaradi gospodarske rasti postajajo bogatejši, kar jim omogoča več prostega časa in več zanimanja za športne aktivnosti. S svojim uspehom pridobiva moč konkurentov, tudi zaradi številčnosti azijskih kupcev (Velenšek, 2007, str. 19).

Vendar je blagovna znamka Li Ning na nek način vprašljiva. Slogan »Anything is Possible« preveč spominja na Adidasovega »Impossible Is Nothing«, ki je nastal prej, logotip pa na Nikejevo kljukico. Po mojem mnenju sporočanje podobnih lastnosti in vrednot Li Ningu vsaj delno zapira vrata zahodnega trga, ki že po naravi prisega na svoje vodilne blagovne znamke, zaradi česar predvidevam, da bo odziv negativen. Poučeni in informirani potrošniki namreč prisegajo na izvirnost in pristnost, manj pa na posnemanje vrednot določene blagovne znamke, ki jo imajo zasidrano v svoji zavesti. Pozitiven vpliv bi naredila kvečjemu drugačna strategija in komunikacija vrednot. Po drugi strani pa takšna strategija ne bo imela veliko vpliva na azijski trg, ki je pokazal potrebo po potrošnji domačih znamk. Potrošnikom tega trga se bo povezava z Adidasom in Nikejem zdela celo dobrodošla, saj bodo s tem izkazali manifest zahodnemu trgu in zvestobo domačim blagovnim znamkam.

Slika 11: Logotip rastoče kitajske blagovne znamke športne opreme Li Ning



Vir: Li Ning, 28. 9. 2007.

4.3.1.1 Strateška in partnerska povezovanja blagovnih znamk športne opreme

Če je bil nekoč glavni namen blagovnih znamk športne opreme zgolj praktična uporaba, danes brez ustreznih trženjskih prijemov ni mogoče ohranjati zelenega tržnega deleža. Pri tem imajo

blagovne znamke športne opreme tudi konkurenčno prednost, saj v industrijo športa vstopajo na dva načina hkrati – kot bistveni del (jedro) produkta-športa (potrošnja je v ta namen velikanska), hkrati pa na ciljno skupino ciljajo tudi drugače; z uporabo trženjskih orodij (npr. strateška in partnerska povezovanja), s čimer se večja prodaja prostočasnih izdelkov. Opozoriti velja tudi premosorazmerne povezovalne lastnosti med blagovnimi znamkami športne opreme in drugimi blagovnimi znamkami v športu, saj gre za povezovanje med subjekti podobnih lastnosti. Nike, vodilna blagovna znamka športne opreme, se povezuje z najboljšimi – tako dogodki, posamezniki kot organizacijami.

➤ **Blagovne znamke športne opreme in športni dogodki**

Blagovne znamke športne opreme se v obliki sponzorstva, pri čemer na najvišji ravni sredstva prispevajo v denarju in blagu, povezujejo s športnimi dogodki, ker s tem neposredno komunicirajo s ciljno publiko, ki spremlja dotični dogodek. Značilno je, da imajo veliki dogodki vedno zgolj enega (ekskluzivnega partnerja) sponzorja (partnerja) blagovne znamke športne opreme. Medsebojne povezave so na najvišji ravni nadvse dobičkonosne. Ker so športni dogodki na najvišji ravni izjemni odmevni, so takšni tudi prodajni rezultati blagovnih znamk športne opreme. Dovolj zgovoren je primer lanskoletnega SP v nogometu, ko je Adidas, uradni dobavitelj dogodka, med prvenstvom prodal kar 15 milijonov žog Teamgeist¹² in tri milijone nogometnih dresov (Renko, 2006, str. 14). V času pomembnejših dogodkov ali tekmovanj, blagovne znamke športne opreme pogosto pripravijo posebno prodajno linijo oziroma širijo izdelčni splet in si zagotavljajo še dodatno povečanje prodaje.

Slika 12: Seznam uradnih partnerjev nogometnega svetovnega prvenstva v Nemčiji 2006



Vir: Fifa, 29. 9. 2007.

Sponzorske aktivnosti tekmovanj niso edini način, kako se še bolj približati potrošniku. Pomembno je tudi oglaševanje in celovito tržno komuniciranje. Pred (Jančič, 2006, str. 15) lanskim nogometnim SP je z obširnimi oglaševalskimi akcijami začelo več blagovnih znamk

¹² Z Adidasovo nogometno žogo Teamgeist, uradno žogo SP, so bila odigrana vsa srečanja prvenstva.

športne opreme – najprej Adidas, nato Puma in Nike. Adidas kot uradni partner je dosegel najboljše poslovne rezultate, promet Pume, ki je oblekla svetovne prvake Italijane, pa se je v času prvenstva povečal za 40 odstotkov (Renko, 2006, str. 14).

S prisotnostjo na največjih športnih dogodkih blagovne znamke športne opreme zasledujejo trženjske cilje – povečanje prodaje, večanje/ohranjanje tržnega deleža, (re)pozicioniranje, povečanje zavedanja in večji ugled. Poleg tega ne gre pozabiti na medsebojno tekmovanje znotraj pravega tekmovanja. Prisotnost na športnih dogodkih in tekmovanjih seveda ni povezana zgolj s partnerstvom dogodka ali tekmovanja, temveč tudi s sodelujočimi ekipami ali posamezniki, ki na dogodku nastopajo. Tudi tu je najbolj aktualen zopet primer Adidasa, ki je bil uradni partner nogometnega SP, obenem pa še opremljevalec nemške in še nekaterih drugih nacionalnih selekcij.

➤ **Blagovne znamke športne opreme in posamezniki kot blagovne znamke**

Sinergija med blagovnimi znamkami športne opreme in športniki je popolna, zato številni zvezdniki nastopajo kot komunikatorji blagovnih znamk športne opreme. V najbolj tesni povezavi športniki nastopajo kot nosilci oglaševalskih akcij (angl. endorsers), lahko pa tudi kot posredovalci mnenj (angl. testimonial providers), zagovorniki (angl. spokespeople) ali igralci (angl. actors). Zanimivo je, da se številne medsebojne pogodbe ne prekinajo niti po končani športnikovi poti, čeprav takrat nastopi obdobje zmanjševanja popularnosti. Zanimivo je sodelovanje Adidasa in Zinedinea Zidanea, nekdanj najboljšim nogometašem sveta, ki se je nadaljevalo tudi po končani karieri nogometaša. Podobno je storil Nike s kolesarjem Lanceom Armstrongom in košarkarjem Michaelom Jordanom. Na področju nogometa blagovne znamke športne opreme (spet sta v ospredju Nike in Adidas) ustvarjajo družino športnikov, ki oglašujejo njihovo blagovno znamko.

Sicer pa se je Nikejeva zgodba o uspehu začela leta 1973, ko je ameriški atlet Steve Prefontaine začel uporabljati Nikejeve copate. Prav zaradi njega so tudi številni drugi ameriški atleti množično pristopali k mladi in malo znani znamki. Nike je prvo pogodbo s posameznikom podpisal s teniškim igralcem Johnom McEnrojem (leta 1978), čigar vihrava osebnost naj bi se odlično ujemala z Nikejevo filozofijo. V letu 1985 je Nike podpisal pogodbo s košarkarjem Michaelom Jordanom, ki je v naslednjih letih postal najbolj razpoznavna osebnost v zgodovini športa. Zgolj leto kasneje je Nike poleg copat začel izdelovati tudi oblačila. Prva manekena sta bila prav John McEnroe in Michael Jordan (Šket, 2007, str. 17).

Umeščanje posameznikov pri komunikaciji blagovne znamke je aktivnost, ki se jo poslužujejo tudi novejšje blagovne znamke. Li Ning sponzorira ameriška košarkarja lige NBA, Damona Jonesa in Chucka Hayesa, ki sta ponosna uporabnika in promotorja Ningovih košarkarskih copat. Najbolj pa se je Li Ning uveljavil s pridobitvijo košarkarskega zvezdnika Shaquilla

O'Neala. Li Ning velja za glavnega konkurenta zahodnim blagovnim znamkam športne opreme, predvsem v azijskem svetu (Velenšek, 2007, str. 19). Poleg tega bo na OI v Pekingu poleg kitajske ekipe Li Ning opremil še špansko in švedsko olimpijsko reprezentanco (Li Ning, 2007a).

Športniki so pogosto tudi znanilci novih modnih smernic. Ob tem se pojavlja tudi zanimiva ugotovitev, da komunikatorji blagovnih znamk vseskozi nastopajo v drugačni opremi, kar pomeni, da imajo izdelki (kar nekoč ni veljalo) krajši življenjski cikel. Novosti zadnjega desetletja (v ZDA imajo nekateri takšni primeri daljšo zgodovino) pa so povezane s partnerskim povezovanjem blagovnih znamk, ki prerašča sponzorstvo in pomeni naslednji korak v medsebojnem sodelovanju – partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti. V svetu industrije športa je prvi prepoznaven primer partnerskega povezovanja opaziti med Nikejem in košarkarjem Michaelom Jordanom, sicer veliko blagovnih znamk odnos s svojimi komunikatorji iz sponzorskega nadgrajujejo v partnerskega. Med leti 2002 in 2004 je Nike v sponzorske namene in oblikovanje partnerskih znamk namenil 1,7 milijarde USD (Šket, 2007, str. 17).

Slika 13: Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: logotip partnerske blagovne znamke Nike in Michael Jordan



Vir: Nike, 28. 9. 2007.

Namen partnerskega povezovanja blagovnih znamk športne opreme in posameznikov je v hkratnem doseganju sinergijskih učinkov. Potrošniki se namreč radi identificirajo s posameznikom, zaradi česar so pripravljene na potrošnjo izdelka partnerske blagovne znamke. Partnersko povezovanje zadovoljuje vse vpletene strani: blagovno znamko športne opreme, športnika posameznika in končnega potrošnika.

V razdelitvi sredstev (prihodkov) med blagovno znamko športne opreme in posameznikom je potrebno razlikovati med sponzorskim odnosom in partnerskim povezovanjem. Slednji je redkejši in bolj zapleten, je pa tudi bolj dobičkonosen, predvsem za posameznika. Razdelitev prihodkov je sledeča (Milligan, 2004, str. 120):

- Pri sponzorstvu blagovna znamka športne opreme nameni po pogodbi določena sponzorska sredstva posamezniku, a ima pri prodaji izdelkov, povezanih s posameznikom, ponavadi stototni delež od prodaje izdelkov.

- Pri partnerskem povezovanju blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti mora blagovna znamke športne opreme poleg sponzorskega vložka posamezniku plačati še delež od prodaje in del dobička, posameznik pa v nekaterih primerih lahko pridobi tudi lastniški kapital podjetja, ki proizvaja partnerske izdelke.

Če je Nike najbolj prisoten na trgu športne opreme, se Adidas partnersko aktivneje vključuje na druga področja tekstilne in obutvene industrije; predvsem na področje športne mode (angl. sport fashion). Tako so nastale številne modne blagovne znamke na podlagi dopolnilnih prednosti, katerih zaščitni znak je prestiž in dizajn, ki je bližje modi kot športu. S takšno tržno usmeritvijo Adidas na novo in alternativno pozicionira svojo blagovno znamko. Med partnerskimi blagovnimi znamkami Adidasa posebej izstopajo Adidas by Stella McCartney, Y-3 (Adidas in priznan japonski kreator Yohji Yamamoto) in Respect M.E. (Adidas in glasbenica Missy Elliot). Podobno strategijo kot Adidas ima tudi Puma, ki se v športno modno vejo podaja z nekaj partnerskimi znamkami (Puma in Alexander McQueen, 96 Hours – Puma in Neil Barrett itd.).

Slika 14: Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: Y-3 (levo) in Respect M.E. (desno)



Vir: Adidas, 29. 9. 2007.

➤ **Blagovne znamke športne opreme in športne organizacije**

Podobno kot poteka povezovanje blagovnih znamk športne opreme z dogodki ali posamezniki, poteka tudi povezovanje s športnimi organizacijami. In sicer na dveh ravneh, saj blagovne znamke športne opreme v prvi vrsti zagotavljajo ustrezne pogoje za zagotovitev jedra produkta (izvajanje igre), hkrati pa preko sponzorstva dopolnjujejo tudi razširjeni produkt. Za nadaljnjo opredelitev je potrebno tudi ustrezno razdeliti športne organizacije, ki jih lahko delimo v različne skupine – športne klube, ekipe, reprezentance, združenja tekmovanj, zveze oziroma federacije in seveda širše zasnovane organizacije (FIFA, MOK, UEFA ...), ki dogodke organizirajo. Med najbolj tesne in dobičkonosne povezave sodijo strateška oziroma partnerska povezovanja med blagovnimi znamkami športne opreme in klubi. Razlog je logičen, saj klubi nastopajo skoraj skozi vse leto, s čimer je njihova medijska izpostavljenost konstantna, medtem ko so nastopi nacionalnih selekcij sezonske narave. Za nacionalne selekcije je zato značilno, da pogosto menjajo športno opremo oziroma širijo izdelčni splet, s čimer potencialnega potrošnika vseskozi napeljujejo k ponovni identifikaciji

in nakupu novih izdelkov. Tudi v tem primeru gre za preseganje realnih potreb potrošnika, zato se ob tem poraja asociacija s fenomenom rastoče potrošniške družbe.

Ekonomski potenciali tovrstnega povezovanja so veliki, saj je identifikacijska točka za potrošnike tako organizacija kot posamezniki znotraj nje. V tem delu se konkretno srečujemo z merchandisingom, ki predstavlja zelo pomemben del prihodkov obeh vpletenih blagovnih znamk (športne organizacije in opreme), saj so s tehnološkim napredkom (npr. uporabo in razširjenostjo spleta) premagane tudi fizične ovire, ki so bile prisotne nekoč. Zaradi tega je povečana ponudba oziroma razširjen izdelčni splet, ki ne vključuje zgolj izdelkov, ki jih uporabljajo organizacije (npr. drese itd.), temveč tudi tiste, ki so namenjeni širši, vsakdanji potrošnji (npr. izdelki za prosti čas).

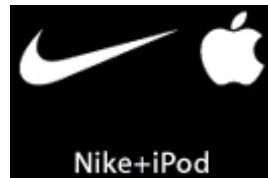
Partnersko povezovanje blagovnih znamk se uresničuje v oblikovanju skupne identitete obeh korporativnih blagovnih znamk športne opreme in organizacije (Motion, Leitch, Brodie, 2003, str. 1080). Blackett in Boad (1999, str. 16) jasno razlikujeta med sponzorskim razmerjem in partnerskim odnosom. Glede na zgoraj navedene aplikacije se sponzorsko razmerje uresničuje tudi na veliko bolj zahtevni ravni, se pravi kot partnerstvo. Pri tem mora biti izpolnjen kriterij, da gre za dolgoročno razmerje med dvema organizacijama, in ne le za enkratno izmenjavo finančnih sredstev in vrednot. Tako se vzpostavlja tesna povezava med sponzorjem in sponzorirano aktivnostjo, ki postavlja trdne temelje za oblikovanje partnerske blagovne znamke (Motion, Leitch, Brodie, 2003, str. 1083). Končni učinek povezovanja blagovnih znamk športne opreme in športnih organizacij je mogoče zaznati v premoženju partnerske blagovne znamke, ki ga ustvarja vzpostavitev identitete in ugled partnerske zveze. Premoženje se ustvarja tudi skozi doseg, ki ga poseduje partnerska zveza. Osnovni razlog za sponzorstvo in partnerstvo, kot poglobljeno sponzorsko razmerje, je pridobiti dostop do novega kroga potrošnikov, v partnerski zvezi pa ta dostop vključuje tudi medije, lokalne skupnosti ali celo vlado. Partnerska zveza omogoča tudi preprost dostop do trgov partnerja in tržnih poti (Motion, Leitch, Brodie, 2003, str. 1091).

➤ **Blagovne znamke športne opreme in športu »nesorodne« blagovne znamke**

Med možnimi načini povezovanja blagovnih znamk v procesu športa, je povezovanje najbolj omejeno pri partnerstvih z blagovnimi znamkami, ki nimajo neposredne povezave s športom. Kljub različnosti pa se smernice spreminjajo, saj je z inovativnostjo mogoče premagati tudi takšne ovire in trgu ponuditi atraktiven produkt. Med zadnjimi takšnimi integracijami je partnersko povezovanje glede na sestavine izdelka med blagovnima znamkama Nike in Apple/iPod (industrija informacijske tehnologije). Partnerska blagovna znamka je bila predstavljena leta 2006, sicer pa gre za poseben čip, ki brezžično povezuje določene modele Nikejevih copat in MP3-predvajalnik iPod, ki tako postane tekaški pripomoček.

S tem se ponovno dotikamo različnih izdelčnih ravni – partnerska znamka ponuja najvišjo kakovost razširjenega produkta. Doseganje dodane vrednosti partnerske znamke je v razširjenem produktu, ki ga ponuja partnerska znamka – poudarek je na kakovosti, saj končen izdelek sestavljata dve znamki, ki sta, vsaka v svoji panogi, med vodilnimi. Podoben primer je partnerska znamka glede na sestavine izdelka med blagovnim znamkama Adidas in Goodyear, proizvajalcem pnevmatik, kjer Adidas zagotavlja obutev, Goodyear pa podplat.

Slika 15: Partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka: Nike in Apple/iPod



Vir: Nike, 28. 9. 2007.

4.3.1.2 Prihodnost blagovnih znamk športne opreme

Blagovne znamke športne opreme so v veliki večini že izkoristile večino tržnih mehanizmov za doseganje svojih trženjskih ciljev. Pa vendar obstajajo vedno novi pristopi, kajti prilagajanje tržnim zakonitostim, narekovanje novih smernic mora biti cilj tistih blagovnih znamk, ki si želijo pridobiti konkurenčno prednost. Ta čas se novi trendi obračajo proti:

- večji osebni komunikaciji s potrošnikom,
- družbeno koristnim (usmerjenim) strateškim/partnerskim povezovanjem.

Osebna komunikacija se nanaša na prilagajanje posameznemu kupcu, ki ponavadi poteka preko spleta, daje poudarek potrošnikovemu osebnemu okusu in željam. Prilagajanje posameznemu kupcu (angl. customization) oziroma izdelavo po naročilu Tseng in Jiao (2001, str. 685) definirata kot »proizvodnjo blaga in dobavo storitev, ki ustreza potrebam posameznega kupca z učinkovitostjo, ki je blizu masovni proizvodnji.« Kaplan in Haenlein (2006, str. 168-182) pojem opredeljujeta kot »strategijo, ki ustvarja vrednost z določeno obliko interakcije med podjetjem in kupcem v fazi izdelave na operativnem nivoju, da bi ustvarili po meri izdelane izdelke po proizvodnih stroških in cenah, ki so podobne masovno proizvedenim izdelkom.« Pomembnejše blagovne znamke športne opreme že izvajajo takšne aktivnosti: Nike (NikeID), Adidas (Mi Adidas), Converse (Converse One), Puma (Mongolian Shoe BBQ), Reebok (Rbk Custom).

Po drugi strani je prihodnost strateškega povezovanja blagovnih znamk v večji osveščenosti in dobrobiti za človeštvo. Boj za varstvo okolja, humanitarna pomoč, človekove pravice, boj za rasne enakosti, so prijemi, ki bodo v bodoče blagovne znamke v športu med seboj še bolj razlikovale. Ob obilici ponudbe bo prevladovala potrošnikova želja po pomoči, zato bo k

takšnim idejam stremel še bolj očitno. V drugih sferah, denimo modni industriji, je zanimiv primer blagovne znamke Red¹³ (partnersko se povezuje s šestimi blagovnimi znamkami: Gap, Emporio Armani, American Express, Apple (iPod), Converse in Motorola), ki del dobička namenja obolelim otrokom in ženskam za virusom Hiv in Aidsom na afriški celini. V svetu športne industrije je podoben primer kolesarja Lancea Armstronga, ki je (Doler, 2005b, str. 38) v sodelovanju z Nike, na trg najprej prodril z rumenimi zapestnicami Livestrong, celoten izkupiček pa je namenjen Lance Armstrong Foundation (LAF), kolesarjevemu dobrodelnemu skladu. Poleg rumenih zapestnic sta Nike in Armstrong trgu ponudila tudi partnersko blagovno znamko, kolekcijo oblačil z imenom 10//2 (del dobička je prav tako namenjen skladu).

4.3.2 Športniki kot blagovne znamke

Športni zvezdniki so globalne osebne¹⁴ znamke, ki jim oglaševalci plačujejo milijone dolarjev, da predstavljajo njihove blagovne znamke. Med stotimi največjimi zvezdami na lestvici ameriške revije Forbes je skoraj 15% športnikov (Jančič, 2007, str. 8). Sicer pa se zvezdnštvo ni začelo s športom. Po Klinetu (2007, str. 8) je po drugi svetovni vojni prevladoval holivudski model. Filmski studii so proizvajali zvezde, od Marlene Dietrich do Humphreya Bogarta. Ta se je do danes le malo spremenil in deluje tudi na polju glasbene industrije. Na trgu zvezdnic in zvezdnikov so v zadnjih dveh ali treh dekadah zelo pridobili veljavo tudi športniki.

V ZDA so na začetku 70. let izumili model ustvarjanja športnih zvezd, ki se zelo razlikuje od tradicionalnega holivudskega. Dobijo posameznika, zakaterega ocenijo, da ima svojevrstno zanimivo osebnost ali stil obnašanja, da ima neko sposobnost in da je zmožen komunicirati. Nato vzamejo v roko njegovo kariero, kar lahko primerjamo z življenjskim ciklom izdelka. Gre za celo industrijo, za zelo organizirano upravljanje z zvezdnikovo kariero, s tem pa z njegovim ugledom in prepoznavnostjo. Obstajata dva modela: eden je osnovan izključno na sposobnostih športnika, primer je nogometaš Ronaldo, drugi pa ni zgrajen toliko na sposobnostih, spretnostih, športnih rezultatih kot na pojavnosti, telegeničnosti in zmožnostih komuniciranja, primer je David Beckham (Kline, 2007, str. 9). Danes se v teoriji uporabljajo različni koncepti, ki se raztezajo na premici od neznanega športnika pa vse do nepozabne legende. Med tema ekstremoma so razporejeni športniki, ki so znani, slavni, ugledni, zvezde, junaki in ikone. Zgodovinsko gledano je bilo potrebno za veličino Aleksandra Velikega doseči nekaj velikih zmag. Toda to ne drži več. Rezultat je nujen, a ne zadosten pogoj za športnikovo močno osebno znamko. Poleg slave je potrebno zagotoviti še visoko stopnjo poznanosti. To pomeni iz slavne osebnosti (športnika), narediti zvezdo. Posredi je proces, ki je usmerjen v vzbujanje interesa s strani javnosti zanj, tudi za njegove zelo osebne zgodbe. Te

¹³ Ustanovitelj blagovne znamke Red je Bono, pevec skupine U2, in zagovornik človekovih pravic ter borec za varstvo okolja.

¹⁴ Nekateri avtorji za posameznike kot blagovne znamke uporabljajo tudi izraz osebna znamka.

so vezane na poškodbe, romance, poroke, ločitve, medsebojne odnose, vzpone in padce, skratka vse plati in globine posameznikovega življenja (Kline, 2006, str. 12). Sicer pa blagovne znamke niso le tisti športniki, ki so najboljši. Lahko so celo kontraverzni, a prav z drugačnostjo privlačijo pozornost.

Zelo pomembna je komunikacija, ki športniku omogoča prisotnost v medijih. Športnik je s svojimi sposobnostmi samo heroj. Takšen lahko zgolj izjemoma postane zvezda. Za prestop v kategorijo je nujno, da je dober komunikator. Brez poznanosti in pogostega pojavljanja v medijih športniki ne morejo prenašati vrednosti na blagovne znamke (Kline, 2007, str. 9). Za doseganje ali ohranjanje določene stopnje poznanosti pa niso potrebni le zunanji mediji, temveč tudi notranji. Sem sodijo svoje spletne strani ali dnevniki (blogi). Upravljanje s posamezniki je bolj zahtevno kot upravljanje z izdelki, saj je posameznik večino svojega časa izpostavljen javnosti. Vse kar počne (poklicno in zasebno) je očem javnosti privlačno, zato je pomembno, kako se denimo obnaša kot oče, prijatelj, otrok itd. V preteklosti je bila glavna naloga zvezdnikov učinkovito oglaševati sponzorske produkte, v današnjem času pa lahko razvijajo in upravljajo tudi samostojne blagovne znamke brez povezovanj z ostalimi ravnmi blagovnih znamk v športu (Milligan, 2004, str. 37-38).

Pri športnikih, ki zastopajo druge blagovne znamke, ne moremo mimo negativnega vidika. Športniki so namreč izpostavljeni številnim kritičnim dejavnikom. V prvi vrsti gre za posluževanje nedovoljenih poživil, ki je prisotno predvsem v posamičnih športih (največ v atletiki in kolesarstvu). Ker je takšnih primerov vse več, se podjetja skušajo zavarovati tako, da ob pojavu dopinga s posameznikom nemudoma prekinejo pogodbo in tako vsaj minimalno zmanjšajo vpliv negativne publicitete. Sicer pa je (Doler, 2006c, str. 19) ravno nasproten primer švicarskega proizvajalca slušnih aparatov, Phonaka, nekdanj generalnega pokrovitelja istoimenskega kolesarskega moštva, ki je dosegel izjemne prodajne rezultate, potem ko se je moštvo zapletlo v dopinško afero. V nogometu je primerov uporabe nedovoljenih poživil manj.

Športnike posameznike kot blagovne znamke ocenjuje tudi finančni časnik Forbes (2007). V svoji metodi ne upošteva zaslužkov z naslova športa, temveč se osredotoča na komercialne prihodke. Slednji so pri številnih športnikih (predvsem najuspešnejših) višji kot zaslužki s tekmovanj ali klubskih prihodkov. Na tej lestvici prvo mesto zaseda golfist Tiger Woods, drugega pa David Beckham. Čeprav Woods velja za najbolj vredno blagovno znamko, ne moremo reči, da gre za najbolj prepoznavno, saj je David Beckham na splošno bolj prepoznaven. Med desetimi najboljšimi se nahajajo še nekateri športniki, ki so manj prepoznavni. Igralec golfa Phil Mickelson (3. mesto) ali igralec ameriškega nogometa Peyton Manning in avtomobilista Dale Earnhardt Jr. in Jeff Gordon. Forbesovo vrednotenje je le delni pokazatelj stanja, saj se ne osredotoča toliko na svetoven, ampak bolj ameriški trg.

Tabela 2: Deset največjih športnikov/blagovnih znamk v letu 2007

RANG	BLAGOVNA ZNAMKA	ŠPORT
1	Tiger Woods	golf
2	David Beckham	nogomet
3	Phil Mickelson	golf
4	Roger Federer	tenis
5	LeBron James	košarka
6	Maria Šarapova	tenis
7	Ronaldinho	nogomet
7	Dale Earnhardt Jr.	NASCAR
7	Peyton Manning	ameriški nogomet
7	Jeff Gordon	NASCAR

Vir: Forbes, 12. 10. 2007.

4.3.2.1 Strateška in partnerska povezovanja športnikov kot blagovnih znamk

Osnova za pojmovanje športnikov kot blagovnih znamk je v komercializaciji le-teh in povezovanju z drugimi blagovnimi znamkami. Obstajajo trije načini komercializacije posameznikov (Milligan, 2004, str. 119):

- sponzorstvo,
- partnerske znamke,
- dogovor pri prodaji klubskih izdelkov.

V nekomercialnem smislu nastopajo kot blagovne znamke (ambasadorji) različnih humanitarnih pobud, nacionalnih dogodkov itd.

➤ Športniki kot blagovne znamke in športni dogodki

Športniki nastopajo v vlogah ambasadorjev za športne dogodke. Z uporabo zvezdnikov je dosežena večja prepoznavnost dogodka in zaupanje vanj. Vloga ambasadorja je pomembna že v zgodnji fazi (v času kandidature), saj ima pomemben vpliv tudi na strokovno javnost (žirijo, ki izbira prizorišče). Skozi zgodovino so se številni posamezniki pojavili v vlogah ambasadorjev največjih športnih dogodkov. Pri kandidaturah za največje dogodke (OI, SP) se je med kandidati na področju uporabe zvezdnikov razvilo pravo rivalstvo. Značilno je, da so za športne dogodke ponavadi ambasadorji športniki, a obstajajo tudi izjeme. Zadnja in najbolj burna je gotovo tista ob izbiri zimskega olimpijskega prizorišča za leto 2014. V hudi konkurenci je zmagal ruski Soči, ki ga je kot osrednji ambasador zastopal ruski predsednik Vladimir Putin, ki je nagovoril in prepričal strokovno žirijo. Vloga Putina je bila dodana vrednost, ki je prepričala žirijo. Pravi boj med športnimi ambasadorji se je odvijal tudi za

izbor letnih OI 2012. London, ki je na koncu slavil, so zastopali nogometaš David Beckham, veslač Steve Redgrave in predsednik organizacijskega odbora, nekdanji atlet Sebastian Coe. Enega glavnih tekmecev, Pariz, sta zastopala nekdanja nogometaša Zinedine Zidane in Laurent Blanc.

Nekaj primerov uporabe posameznikov kot ambasadorjev dogodka je mogoče najti tudi v Sloveniji. Nekdanja rokometašica in dvakratna evropska klubska prvakinja Deja Doler je bila ambasadorica kandidature za rokometno moško evropsko prvenstvo (EP) 2004. S prepričljivim nastopom pred strokovno javnostjo v avstrijskem Salzburgu je prispevala pomemben delež k temu, da je Slovenija na koncu dobila kandidaturo. Še posebej zato, ker je bila kot ambasadorica edina športnica med vsemi kandidati za izvedbo takratnega EP.

➤ **Športniki kot blagovne znamke in humanitarne ter človekoljubne organizacije**

Športni zvezdniki imajo velik vpliv na različne pore družbenega življenja. Predstavljajo vzor in ideale, ki jih želijo mnogi posnemati in se z njimi istovetiti. Zaradi močnega vpliva imajo tudi pomembno družbeno odgovornost. Le-to pogosto izkazujejo kot ambasadorji različnih humanitarnih programov ali ustanov. Med humanitarnimi organizacijami, ki preko povezovanja s športnimi posamezniki načrtno upravljajo s svojimi blagovnimi znamkami, je v ospredju Organizacija Združenih narodov (OZN). Eden glavnih mednarodnih ambasadorjev Unicefa¹⁵ je najboljši teniški igralec sveta Roger Federer, poleg njega pa tudi nogometaš David Beckham. V Sloveniji sta med ambasadorji Unicefa od leta 2002 tudi nekdanja nogometna reprezentanta Marko Simeunovič in Zlatko Zahovič. Pod okriljem OZN športne ambasadorje uporablja tudi World Food Programme (WFP¹⁶). Športni ambasadorji v okviru WFP so nogometaši Ronaldinho, Kaká, Freddy Adu, košarkar Dikembe Mutombo in dirkač Jarno Trulli.

Številni športni zvezdniki so ustanovili celo svoje dobrodelne organizacije (humanitarne sklade). Največji zasedni dobrodelni sklad v ZDA ima nekdanji kolesarski zvezdnik Lance Armstrong, ki je v LAF učinkovito vpletel tudi svoje sponzorje: Nike, AMD in Hewlett-Packard (Doler, 2005b, str. 38). Svoj sklad so ustanovili tudi nekateri nogometaši: Francoz Thierry Henry (The One 4 All Foundation), od leta 2005 ambasador FIFA za boj proti rasizmu, Portugalec Luis Figo (Luis Figo Foundation) itd.

¹⁵ Unicef je edina organizacija v okviru Združenih narodov, ki je posvečena izključno otrokom in skrbi za njihovo preživetje, zaščito in razvoj. Ustanovljen je bil leta 1946, leta 1953 pa postal stalni del OZN.

¹⁶ World Food Programme (WFP) je humanitarna agencija pod okriljem OZN, ki letno oskrbuje 90 milijonov ljudi (58 milijonov otrok) v 80 državah sveta.

➤ **Športniki kot blagovne znamke in blagovne znamke športne opreme**

O povezovanjih med blagovnimi znamkami športne opreme in športniki kot blagovnimi znamkami, je veliko napisanega že v predhodnem delu naloge, zato se bom tokrat osredotočil na nekatere druge vidike povezovanja na tej ravni. Zanimivo je, da največji primer partnerskega povezovanja prihaja iz golfa (Tiger Woods in Nike). Nike je z Woodsom sklenil pogodbo že leta 1996, veliko pred njegovim vzponom. Tako je bil tudi Nike tisti, ki je sočasno gradil Tigerjevo zgodbo in se v njo aktivno vključeval. Nike je dolgo časa sponzorstvo Woodsa vključeval v svoj izdelčni splet, kasneje pa so kot logično posledico razmerje nadgradili s partnersko blagovno znamko.

Slika 16: Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: Nike in Tiger Woods



Vir: Nike, 28. 9. 2007.

Športniki posamezniki niso blagovne znamke zgolj zato, ker se povezujejo z drugimi blagovnimi znamkami. Nekateri med njimi dejansko razvijajo samostojne blagovne znamke. Na primer igralec golfa Greg Norman je naredil uspešno blagovno znamko Shark. Zato se odpira vprašanje, zakaj denimo Tiger Woods ali David Beckham ne naredita česa podobnega, saj bi z lastno blagovno znamko lahko ustvarjala še večji prihodek? Odgovor najdemo v medsebojni sinergiji in dolgoletnem partnerstvu med Nikejem in Woodsom ter Adidasom in Beckhamom. Poleg tega bi ustvarjanje nove znamke za seboj potegnilo številne druge posledice; npr. odvrčanje pozornosti od bistva – športa.

➤ **Športniki kot blagovne znamke in športne organizacije**

Povezava med športniki in organizacijami je odvisna predvsem od športne panoge. Glavna povezava med posamezniki in organizacijami je na ravni moštvenega športa – med posameznikom in klubom, nacionalno zvezo itd. Na individualni ravni je tega manj, saj posamezniki načeloma niso zavezani klubu (razen pri individualnih športih, ki potekajo znotraj ekip; npr. formula 1, kolesarstvo itd.), kar pomeni, da s svojo blagovno znamko upravljajo individualno. Na ravni klubov je drugače, saj je posameznik kot blagovna znamka na nek način tudi v lasti svojega delodajalca – športnega kluba.

V razmerju med obema vrstama blagovnih znamk (posamezniki in klubi) je natančno določen tudi komercialni vidik. Pri prodaji izdelkov, kjer je tako ali drugače vključena podoba igralca, le-ti dobijo določen delež od prodaje. Povezovanja na ravni klub in posameznik po definiciji

sicer ne moremo opredeliti kot partnersko povezovanje (formalno ne gre za partnersko blagovno znamko), čeprav gre strateško povezovanje. V osnovi se namreč posameznik in klub povezujeta zaradi športnih interesov, čeprav veliko sodobnih primerov kaže, da je komercialni vidik celo pomembnejši kot tekmovalni. V nogometu je takšen primer David Beckham, ko je podpisal pogodbo z madridskim Realom. Klub je namreč prodal največ dresov nogometaša v zgodovini in hitro upravičil investicijo. Poleg tega je bil Real Madrid tudi 50% lastnik pravic za trženje podobe igralca (angl. image rights).

Na ravni individualnih športnih panog (ponekod tudi v moštvenem športu) je drugače. Posamezniki so stoddotni lastniki svoje podobe, zato je upravljanje le-teh v celoti odvisno zgolj od njih. Pri tem je avtomatično večja vloga namenjena blagovnim znamkam športne opreme. Aktualen je ponovno primer Beckhama, ki je po prestopu k LA Galaxy postal stoddotni lastnik svojih trženjskih pravic. Njegov klubski prihodek je sicer veliko manjši, kot v času igranja za Real, a so zato višji prihodki sponzorskih pogodb, ki v celoti pripadajo njemu.

➤ **Športniki kot blagovne znamke in druge blagovne znamke**

Tesna sodelovanja najdemo na ravni med posamezniki in blagovnimi znamkami športne opreme. Vendar obstaja pomembna razlika med povezovanjem z blagovnimi znamkami športne opreme in drugimi blagovnimi znamkami. Športniki imajo kot sponzorja zgolj enega športnega opremljevalca, medtem ko imajo več drugih blagovnih znamk, pri katerih je pomembno le, da medsebojno niso konkurenčne. To pomeni, da ima posameznik večje število sponzorskih znamk, ki se vežejo nanj. Zato je razumljivo, da največji športni zvezdniki s komercialnega vidika zaslužijo več kot s tekmovalnega. Prav vsi posamezniki na lestvici največjih športnih posameznikov/blagovnih znamk (glej Tab. 2, na str. 56) večino svojega zaslužka ustvarijo kot komunikatorji drugih blagovnih znamk. Na prvem mestu je Tiger Woods, ki kot prvi športnik v zgodovini zasluži več kot 100 milijonov USD na leto.

Vložki sponzorjev v posamezne športnike so se strmo povečali s prisotnostjo medijev. Po Klinetu (2007, str. 9) imajo mediji ključno vlogo. Prej so bili zanimivi samo za gledalce, ki so bili na samem dogodku, s televizijo pa se je marsikaj spremenilo. Tudi v panogah (npr. golf, kolesarstvo, jadranje itd.), ki so bili priljubljeni v ozko opredeljeni ciljni skupini. A televizijski producenti so našli nove modele, kako narediti prenos teh športov zanimiv za gledalce in s tem tudi za sponzorje in oglaševalce. Po Kregarju (2007, str. 42) pri tem enega najpomembnejših dejavnikov igrajo gledalci. Televizijski gledalec ne bo imel interesa spremljati dogodka, če znotraj njega ne bo videl »samega sebe« oziroma drugega gledalca.

Nekatera podjetja s svojimi sponzorstvi ustvarjajo družino športnikov, ki oglašujejo določeno blagovno znamko. Strategije se poslužuje Gillette, blagovna znamka moške kozmetike, ki za komunikatorje uporablja Tigerja Woodsa, teniškega asa Rogerja Federerja ter nogometaša

Thierryja Henryja. Slednji nastopajo v svetovni oglaševalski akciji Gillette Champions. Z nogometnega stališča je zanimiv primer Pepsija, ki v svojih oglasih uporablja več nogometašev (t. i. nogometno družino), ki jih sponzorira.

4.3.3 Športne organizacije kot blagovne znamke

O športnih organizacijah in razdelitvah na posamezne člene je posredno nekaj že napisanega. Športne organizacije delimo na:

- klube,
- nacionalna športna telesa (zveze in združenja¹⁷),
- mednarodna športna telesa (mednarodne zveze/organizacije).

Čeprav so športne organizacije medsebojno povezane je potrebno opozoriti na pomembno razliko: nacionalna in mednarodna športna telesa v osnovi opravljajo neprofitne dejavnosti, saj je njihovo poslanstvo sicer ustvarjati presežek prihodka, a ga reinvestirati v nadaljnji razvoj športa. Drugače je le v ZDA, kjer so združenja profesionalnih tekmovanj (NBA, NHL, MLB, NFL) komercialna, ki imajo glavno vlogo pri organizaciji in trženju tekmovanj. V Evropi je nekaj podobnega v košarki, kjer je združenje Euroleague Basketball prevzelo vodenje osrednjega evropskega košarkarskega tekmovanja.

Če odmislimo takšne primere, so športni klubi na najvišji ravni med športnimi organizacijami edini, ki opravljajo profitno dejavnost, čeprav so nekateri po formalno pravni ureditvi neprofitne organizacije (npr. društva). Kot številni primeri trženja, ne zgolj v športu, tudi na drugih področjih, fenomen pojmovanja športnih organizacij kot blagovnih znamk izhaja iz ZDA (klubov v profesionalnih tekmovanjih). Kline (2007, str. 9) meni, da je že od petdesetih let v ZDA v prvem planu profesionalni šport. Lastniki klubov so privatna podjetja. Privatna podjetja se normalno prodajajo, preprodajajo, celo preprodajajo se iz mesta v mesto enako kot sami športniki. V Evropi to šele dobro odkrivamo. Med evropskimi klubi so bili angleški nogometni klubi prvi, ki so s svojimi klubi začeli upravljati tržno in na ravni blagovnih znamk. Šele nato se je posloven model preselil na celinsko Evropo.

Pomembna razlika med ZDA in Evropo je tudi v tekmovalnem delu, ki ima pomemben vpliv na poslovni vidik kluba. Američani so največje štiri lige oziroma tekmovanja zaprli v klasične karte, kjer lastniki moštev na sestankih določajo pravila igre, ki so zelo jasna, zelo logična, zelo poštena do vseh udeležencev in predvsem zelo dobičkonosna. Osnova delovanja ameriških štirih velikih lig je konkurenčno ravnotežje, ki temelji na dveh fenomenih, v

¹⁷ Pri združenjih mislim na združenja tekmovanj (npr. združenje prvoligašev). Le-ta v celoti organizirajo, vodijo in tržijo tekmovanja, ki so sicer pod okriljem nacionalnih zvez. Takšnih primerov je precej predvsem v nogometu. Glavni namen združenj je klubom na najvišji ravni zagotoviti optimalne tekmovalne in poslovne pogoje.

evropski ustavi prepovedanih. To sta pravilo t. i. »salary cap«, ki moštvo določa, koliko denarja lahko na sezono zapravijo za nakupe igralcev, vsota pa je za vsa moštva enaka, in t. i. »draft« ali nabor, ki najslabše uvrščenim moštvo iz pretekle sezone daje prednostno pravico pri podpisovanju pogodb z najboljšimi mladimi igralci, ki prihajajo iz univerzitetnega športa. In, še posebej pomembno, ameriške lige so zaprti tekmovalni sistemi, iz katerih se ne izpade, vanj pa lahko vstopi le dovolj bogat lastnik in še ta mora dobiti soglasje vseh že obstoječih moštev. Američani osebnih dram, ki jih doživljajo lastniki evropskih (nogometnih) klubov, ko se nenadoma znajdejo v drugi ligi in z občutno več kot le prepolovljenimi prihodki, zato ne poznajo (Lucu, 2007b, str. 6).

Razlike med ameriškimi blagovnimi znamkami v športu so majhne, kar narekujejo poenotena in komercialna pravila igre, ki posameznim klubom ne puščajo veliko manevrskega prostora. Na drugi strani je v Evropi ovir (kulturnih, socialnih itd.) več, poleg tega (Lucu, 2007b, str. 6) evropski model športa sloni na demokratični ideji, da je ves čas vsem dostopen in tudi za vse odprt, da ima organizacijsko strukturo piramide, ki se seveda začne na lokalni ravni ter se najprej združuje v regionalna združenja in lige, nacionalna združenja in lige, vrh pa zaokrožajo evropske federacije. Da je odprt vsem, hkrati pomeni, da znotraj njega nastopajo klubi z različno ekonomsko močjo, kar se križa s pravili ameriškega modela športa.

Tudi subjektivno dožemanje športa se med ZDA in Evropo razlikuje. Ameriški klubi ne izpadajo v tekmovanja na nižji ravni, imajo podobna izhodišča, poleg tega pa na sezono igrajo večje število tekem (izjema je le ameriški nogomet) kot evropski klubi. Čustvene vpletenosti je pri ameriških klubih manj kot v evropskem merilu, kjer je še vedno uspeh v tekmovanju tisto, kar klubom kot blagovnim znamkam daje največjo vrednost. Res pa je, da je za ameriški trg njihov način tekmovanja zelo primeren. V finančnem merilu vrednotenja blagovnih znamk so ameriški klubi evropskim lahko enakovredni, v subjektivnem pa gotovo ne. Tudi globalno gledano imajo evropski klubi več veljave. Zaradi velike vrednosti in tržnega potenciala klubov, se vse več vlagateljev, predvsem ruskih in ameriških, odloča za nakup velikih evropskih nogometnih klubov (Jančič, 2007, str. 9). Dobički največjih svetovnih klubov (evropskih in ameriških) so enormni. Gre za podoben posel kot pri internetnih podjetjih. Tu ni praktično nič realnega. Vse je virtualni kapital, vse je blagovna znamka. Številke so absurdno visoke. To se je lahko zgodilo šele zdaj, ko se je virtualni kapital začel ceniti bistveno bolj kot prej, se pravi kapital ugleda, kapital vrednosti blagovnih znamk. Izredno se povečuje tudi merchandising. Veliko klubov pravzaprav z izdelki, ki jih prodaja, dobi večino denarja za svoje delovanje, ne s sponzorji. Z vidika klubov oglaševanje ni prvi kanal, ampak je recimo prvi kanal piar, drugi kanal pa pospeševanje prodaje, merchandising, licenciranje itd. (Kline, 2007, str. 9). Neodvisnost klubov potrjuje tudi trženje jedra športnega produkta – športa samega oziroma srečanja, saj klubi veliko prihodkov dobijo s prodajo vstopnic in s tem povezanih aktivnosti, ki sodijo zraven (npr. zasebne lože). Samostojno ustvarjanje prihodkov, ki je evropske nogometne klube zajelo v zadnjem obdobju, ameriške pa že prej, je povezano z

lastnimi večfunkcionalnimi infrastrukturnimi objekti, ki ponujajo več kot le objekt za ogled srečanj.

Klubi kot blagovne znamke predstavljajo najvišjo raven blagovnih znamk v športu, saj hkrati združujejo več ravni, združenih v celoto – blagovne znamke športne opreme, posameznike ter druge blagovne znamke. Povezovanje in ujemanje vseh ravni je največja harmonija blagovnih znamk v športu. Če temu produktu dodamo še okolje (pomemben športen dogodek ali tekmovanje) in medijsko pokritost, je posamezna in skupna vrednost blagovnih znamk še višja.

4.3.2.1 Strateška in partnerska povezovanja športnih organizacij kot blagovnih znamk

V predhodnem delu naloge so natančneje opisani možni načini povezovanja med športnimi organizacijami in blagovnimi znamkami športne opreme ter športniki, zaradi česar na tem mestu izpostavljam povezovanju z drugimi blagovnimi znamkami.

➤ Športne organizacije in druge blagovne znamke

Doslej sem se povezovanja na tej ravni dotaknil že zelo podrobno – tako v teoretičnem kot praktičnem delu, kjer so natančneje navedeni načini povezovanja (sponzorstvo), iskanje skupnih točk ter učinkov. Nekatere blagovne znamke so svojo podobo gradile in se pozicionirale prav skozi proces trženja preko športa. V številnih primerih (razen na ravni najboljših evropskih nogometnih klubov in v profesionalnih ligah v ZDA) so korporativne blagovne znamke v primerjavi s športnimi organizacijami prevladujoče, saj so le-te odvisne od njihovih (sponzorskih) sredstev. Zaradi tega se korporativne blagovne znamke pogostokrat pojavljajo v imenu športnega kluba (angl. naming). V primerih največjih športnih klubov je situacija nasprotna, saj klubi vseskozi ohranjajo isto ime. Prav tako niso usodno odvisni od sponzorskih prihodkov, saj prihodke ustvarjajo tudi preko drugih tržnih poti.

Na tej ravni najdemo razliko med klubi kot blagovnimi znamkami in zgolj klubi. Največji klubi imajo dovolj resursov, da presežek ustvarjajo z lastnimi aktivnostmi, medtem ko so manjši neposredno odvisni od sponzorskih sredstev. Zaradi tega v tem primeru težko govorimo o športnih organizacijah kot samostojnih blagovnih znamkah. Nujnost sponzorskega denarja, ki ga klubi potrebujejo, so korporativne blagovne znamke izkoristile tudi za preboj na oddaljene, tuje trge. Izpostaviti velja blagovno znamko energijske pijače Red Bull, ki se je pozicionirala prav skozi šport. Ker je izdelek (energijska pijača) nekoliko nevsakdanji, se je blagovna znamka sprva sponzorsko udeleževala v ekstremnih športih. Tako je zrasla prepoznavnost in prodaja energijske pijače. Z rastjo prihodkov so se sočasno višali tudi vložki v sponzorstvo. Ta čas ima Red Bull pod okriljem nogometni moštvi (Red Bull Salzburg in New York Red Bulls), hokejsko moštvo, dve moštvi v formuli ena (Red Bull-Renault in Toro Rosso) in še kopico drugih sponzorskih projektov, ki služijo kot

učinkovita komunikacijska pot. Filozofija je jasna – povezovanje s športnimi organizacijami, nad katerimi imajo popoln nadzor in kjer lahko izvajajo vse trženjske aktivnosti, povezane s korporativno blagovno znamko. Ob prevzemu nogometnega kluba Salzburg, je Red Bull celo zamenjal grb (logotip) kluba in klubske barve. Nov grb in oprema se skladata z grafično podobo korporativne blagovne znamke. Z uporabo enakih vizualnih učinkov na vseh ravneh sponzorstev pa dosega enotno prepoznavnost. Red Bull v športna sponzorstva celovito vključuje vse elemente blagovne znamke (ime, znak in zakonsko zaščiten znak), s čimer je povečana vrednost korporativne blagovne znamke Red Bull, a tudi zmanjšana vrednost športnih organizacij, ki jih sponzorira, saj ne morejo razviti samostojne blagovne znamke.

Slika 17: Logotip blagovne znamke Red Bull (levo) in grba nogometnih klubov Red Bull Salzburg (v sredini) in New York Red Bulls (desno)



Vir: Red Bull, 30. 10. 2007 in Red Bulls, 30. 10. 2007.

Podoben razvoj kot blagovna znamka Red Bull, ki je v industrijo športa vpeta že več kot desetletje, je v zadnjih letih doživelo spletno igralnštvo – stavnice in igralnice (angl. iGaming), čeprav znotraj sponzoriranih projektov vendarle ne posegajo tako radikalno kot Red Bull, zaradi česar se lahko povezujejo tudi z največjimi blagovnimi znamkami. Najbolj vzorčen primer je blagovna znamka Bwin, glavni sponzor madridskega Reala in AC Milana, ki sodita v svetovni nogometni vrh. Med deseterico največjih sponzorjev se je igralniški sektor prvič povzpел leta 2005. Že začetek leta 2006 pa je napovedal še večje spremembe: zgolj v prvi polovici leta 2006 so spletne igralnice za sponzorske vložke v šport namenile preko 430 milijonov evrov, kot vse kaže pa se trend še nekaj časa ne bo ustavil (Doler, 2006b, str. 27).

Mnenja o prisotnosti spletnih stavnic z etičnega stališča so deljena, saj industrija posega neposredno v šport, s čimer so ogrožene osnovne zakonitosti športa, ki temeljijo na pravičnosti. Primeri nameščanja in prirejanja srečanj so le še odprli dileme. A vprašanje je, kako ustaviti pritok kapitala iz panoge, ki vseskozi narašča? Poleg tega je medsebojno sponzorsko povezovanje takšno, da bi težko našli bolj popolno kombinacijo. Industrija spletnega igralnštva (stavnic) je namreč (Doler, 2006b, str. 27) neposredno povezana in prepletena prav s športnimi dogodki, kar pomeni, da ciljna publika v predstavlja aktiven sektor povpraševalcev na trgu spletnega igralnštva.

5. NOGOMETNE BLAGOVNE ZNAMKE

Že v predhodnjih poglavjih sem številne primere trženja v športu in ravni blagovnih znamk v športu povezoval z nogometom, ki je sicer osrednja nit mojega dela. V tem delu se bom osredotočil na dve ravni, ki sta tudi multiplikator ostalih blagovnih znamk, ki se v nogometu in športu nasploh pojavljajo – nogometne klube in posameznike znotraj njih. Še prej bom na osnovi podatkov in zgodovinskih dejstev razkril pomen nogometnih blagovnih znamk in ter potegnili vzporednico med nogometnim trgom in drugimi športi. Prav tako bom razčlenil vlogo nogometa v družbenem življenju in povezovanje z ostalimi področji.

Osredotočil se bom na dva kluba z vidika blagovnih znamk, španska Real Madrid in FC Barcelono. Med posamezniki se bom z vidika blagovnih znamk osredotočil na fenomen Davida Beckhama (iz Realu je prestopil v ZDA k Los Angeles Galaxy) in Ronaldinha, nogometaša Barcelone. Real Madrid in Barcelona sta primer najvrednejših nogometnih blagovnih znamk (ob bok jima lahko postavimo še angleški Manchester United). Omenjeni organizaciji sta vzorčen primer nogometnih blagovnih znamk; tudi za slovenske klube, ki lahko, v skladu s svojimi realnimi zmožnostmi, nekatere principe delovanja in upravljanja blagovne znamke prenesejo tudi v svoje okolje in okvire svojega delovanja. Tudi to je eden od razlogov, zaradi česar sem se odločil za natančnejšo analizo vzorčnih blagovnih znamk Real Madrid in FC Barcelona.

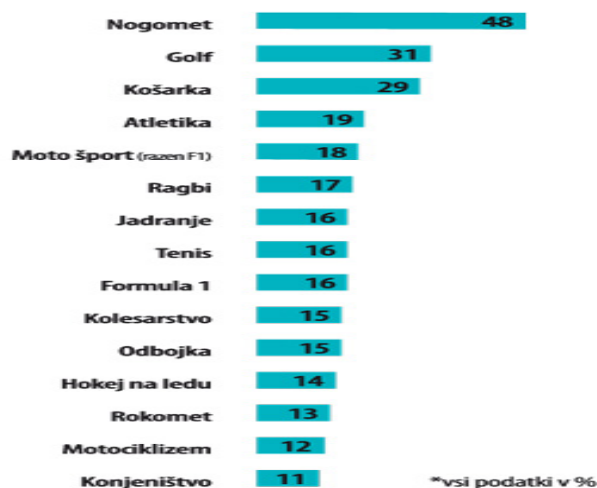
5.1 POMEN IN VLOGA NOGOMETA ZNOTRAJ DRUŽBE

Osrednje nogometno svetovno združenje FIFA je z 207. članicami (nacionalnimi zvezami) največje svetovno športno telo in ima celo več članic kot Združeni narodi. Nogomet kot takšen je dejavnost, s katero se ne more kosati nobena druga športna panoga. O globalnem pomenu nogometa govori tudi gledanost najpomembnejših dogodkov. Lansko SP v Nemčiji si je (Renko, 2006, str. 14) tekme prvenstva skupaj ogledalo 32 milijard televizijskih gledalcev, televizijske prenose pa si je bilo mogoče ogledati v več kot 200 državah. Razplet prvenstva so komentirali tudi na državniški ravni, kjer je nekdanji francoski predsednik Chirac javno odpustil nešportno potezo Zinedineu Zidaneu. Kline (2006, str. 13) Chiracovo potezo ocenjuje kot politično izrabo dogodka tako zanj kot Francijo. Na državniški ravni brez nogometa ne gre tudi v Španiji. Ob izvolitvi ministrskega predsednika je eno prvi zastavljenih vprašanj, komu je privržen: Realu ali Barceloni?

Ker je evropski model športa (Lucu, 2007b, str. 6) demokratičen in dostopen vsem, pomeni, da ima organizacijsko strukturo piramide. V vrhu piramide se nahajajo nogometni klubi oziroma nogometne blagovne znamke. Zaradi tega je le nogomet ekonomija dovolj velikega obsega za resen posel. Med vsemi ekipnimi športi, ki jih Evropejci gojimo, zato le nogomet v največjih zahodnoevropskih državah predstavlja potencialno resno industrijo. Ostali športi, vključno s košarkarsko Evroligo, so že v osnovi deficitarne dejavnosti. Dvorane so namreč

premajhne za otipljivejše prihodke iz naslova prodaje vstopnic, vrednosti pogodb za prodajo televizijskih pravic so nizke v primerjavi z nogometom. Tudi odliv sponzorskega denarja v nogomet je v Evropi velikanski.

Slika 18: Najpogosteje sponzorirani športi v Evropi¹⁸



Vir: Sporto Magazin, 2007, str. 29.

Nogomet si je prednost v primerjavi z ostalimi športnimi panogami in splošno prepoznavnost ter priljubljenost ustvaril že v jedru produkta, saj je nogomet enostavna igra, ki jo je mogoče izvajati povsod, namenjena je vsakomur in vsem družbenim slojem, saj ne zahteva visokih vložkov kot nekatere druge panoge. O družbenem pomenu nogometa priča tudi dodobra izrabljena fraza, ki pravi, »da je nogomet najpomembnejša postranska stvar na svetu« ali »da obstajata šport in nogomet.« Frazi potrjujejo tudi objektivna dejstva; na primer televizijske gledanosti, saj je nogometno SP, ki poteka na vsake štiri leta najbolj odmeven in gledan dogodek po vsem svetu. Manjši odmev imajo tudi letne olimpijske igre.

Na razvitih zahodnoevropskih trgih (Anglija, Francija, Italija, Španija in Nemčija) je nogomet daleč pred ostalimi športi. Ker gre za kapitalsko močne trge, je logično, da največji klubi/blagovne znamke prihajajo prav s tega področja, za katerega veljajo naslednje značilnosti (European Football 2007, str. 8-9):

- okoli 245 milijonov prebivalcev,
- 177,32 milijona ljudi nogomet zanima,
- Real Madrid in Barcelona imata največje število navijačev,
- 57% prebivalcev redno spremlja nogomet na televiziji,

¹⁸ Raziskava, ki sta jo naredili ena vodilnih športno-marketinških agencij Sport Five in raziskovalna agencija Sport+Markt zajema 500 podjetij z največjim prihodkom v Franciji, Nemčiji, Italiji, Španiji in Veliki Britaniji.

- 55% prebivalcev kaže interes tudi za tiste blagovne znamke, ki se v nogometu pojavljajo preko sponzorstev.

Med športa, ki sledita evropskemu nogometu in ameriškim štirim velikim ligam, lahko zaradi tradicije uvrstimo tenis in golf, ki imata zaradi tega status tržno vnovčljivih blagovnih znamk. Med ekipnimi športi je na tistem pohodu rugby, ki se je spon amaterizma otesel šele pred dobrimi desetimi leti in predvsem v državah Commonwealtha (z izjemo ZDA) ostaja ekipni šport za srednji in višji razred. V državah bivšega britanskega imperija (predvsem v Indiji in Pakistanu) je zelo priljubljen tudi kriket, katerega tržna vrednost sloni na več kot stoletni tradiciji merjenja moči med Veliko Britanijo in njenimi kolonijami (Lucu, 2007b, str. 6).

5.2 OPREDELITEV NOGOMETNIH BLAGOVNIH ZNAMK

Med nogometne blagovne znamke sodijo:

- klubi/organizacije,
- združenja (FIFA, UEFA itd.),
- nacionalne selekcije (npr. angleška, brazilska, argentinska, nizozemska, nemška itd.),
- posamezniki,
- infrastrukturni objekti itd.

Pri opredelitvi nogometnih blagovnih znamk razpravljam o klubih (poimenujem jih nogometne blagovne znamke), ki prihajajo iz petih, nogometno gledano najbolj razvitih območij: Španije, Anglije, Italije, Nemčije in Francije. Poleg klubov se dotikam še posameznikov znotraj njih, saj je medsebojna vzajemnost neizbežna. V okvir nogometnih blagovnih znamk sodijo tudi blagovne znamke športne opreme in druge blagovne znamke.

Med opredeljevanjem nogometnih blagovnih znamk ni slovenskih primerov, ker noben klub ne izpolnjuje kriterijev globalnih blagovnih znamk, zato lahko govorimo le o blagovnih znamkah na lokalni ali regionalni (npr. nogometna kluba Olimpija ali Maribor), saj slovenski nogometni klubi nimajo dovolj močnega ekonomskega zaledja, kontinuiranih mednarodnih uspehov, širše baze navijačev in prepoznavnosti, poleg tega ni zadostne domače konkurence (omejenost slovenskega trga).

5.2.1 Razvoj in globalizacija nogometnih blagovnih znamk

Dolgoletna tradicija in z njo povezani uspehi so nekaj kar medsebojno razlikuje nogometne blagovne znamke in zgolj nogometne klube. Tradicija predstavlja največjo vrednost za potrošnika. Nogometiši so minljivi, sponzorji in opremljevalci prav tako, organizacije pa ostajajo nespremenjene. Takšni temelji so baza za potrošnike najboljših nogometnih klubov/blagovnih znamk. Zato upravljanje nogometnih blagovnih znamk sloni na

zgodovinskemu pomenu in šarmu, a hkrati tudi na prilagajanju tradicije sodobnemu času. Pri tem gre za naslednje prijeme (Lucu, 2007, str. 23):

- kako pridobivati in na klub vezati navijače;
- kako prodirati globalno;
- kako graditi arhitekturno atraktivne, funkcionalne in dobičkonosne stadione.

Čar nogometnih blagovnih znamk se skriva v tradicionalnosti, zgodovinski uspešnosti, osebni navezanosti in privrženosti; nečem, kar v poplavi blagovnih znamk na vseh področjih še vedno velja. Gre za konkurenčno prednost, ki je v potrošnikovih mislih ni mogoče kupiti. Tudi zato je vrednost nogometnih blagovnih znamk težko natančno izračunati, čeprav obstajajo natančne raziskave. Ali je mogoče izmeriti čustva navijača ob spremljanju moštva ali posameznika, za katerega navija? Njegova čustva ob zmagah ali porazih? Težko ali nemogoče (Doler, 2007, str. 7). Nogometni klubi pripadajo tistem blagovnim znamkam, ki vrednost gradijo na čustveni pripadnosti svojih navijačev. Analiziranje nogometnih blagovnih znamk zgolj z ekonomskimi dejavniki ne odseva resničnih vrednosti (Agudo San Emeterio, Toyos Rugarcia, 2003, str. 203).

Dokončni preboj so nogometne blagovne znamke dokončno naredile po nogometnem SP leta 2002 na Japonskem in v Južni Koreji. Takrat je bila odpravljena zadnja ovira za preboj na ekonomsko potencialen azijski trg, ki se je pridružil nogometu tradicionalno privrženi Evropi, Južni Ameriki ter tudi ekonomsko šibkejši Afriki. Nogomet je postal pomemben izvozni artikel v Azijo, kar so najmočnejši evropski klubi dobro izkoristili velikost globalnega trga. Prvi klub, ki je začel z aktivnostmi v Aziji, je bil Manchester United, ki je v poletnem času že prej gostoval v Aziji, se v prijateljskih tekmah meril z domačimi moštvi in izkoriščal potenciale trženja blagovne znamke. Na ta način se je povečala prodaja klubskih izdelkov (merchandising) in prepoznavnost blagovne znamke. Podoben pristop so ubrale tudi druge nogometne blagovne znamke, ki so uvidele poslovne priložnosti. Negativni učinki globalizacije sta specifičnost posameznega trga in razlike v življenjskem ciklu posamezne blagovne znamke, med pozitivne učinke pa prištevamo (Agudo San Emeterio, Toyos Rugarcia, 2003, str. 201):

- izloča podvajanja dela;
- uvajanje novega produkta v različnih državah na simultan način;
- globalno tržna pot.

Globalen trg je rezerviran zgolj za manjše število nogometnih blagovnih znamke. A tudi v nogometu (Lucu, 2007b, str. 8) obstajajo nepisana pravila in nikakor ni naključje, da so na vrhu vseh petih velikih evropskih lig (Anglija, Španija, Nemčija, Italija in Francija) in zato tudi med najmočnejšimi v Ligi prvakov ravno klubi, ki so znali nadgrajevati tradicijo in so zato postopoma zgradili blagovne znamke težko določljivih, a izjemno visokih vrednosti. Trg

Manchester Uniteda, Reala, Barcelone, Interja, Liverpoola, AC Milana, Arsenal, Bayern, Juventus in Chelsea kot desetih v svetu najbolj prepoznavnih blagovnih znamk zato niso le Anglija, Španija, Nemčija in Italija, marveč še posebej Azija in vse bolj tudi Združene države Amerike. Družina Glazer v Manchester, Tim Hicks in George Gillett v Liverpool in niti Roman Abramovič v Chelsea niso prišli zgolj po slavo in naslove. V resnici so prišli v podjetja, katerih letni prihodki se vrtijo okoli tristo milijonov dolarjev, baze navijačev pa so relativno natančno določeno ciljno občinstvo za trženje vseh možnih proizvodov (blagovnih znamk, ki so v poslovnem porfelju lastnikov), povezanih z neustavljivim šarmom nekega velikega evropskega kluba. Tako moč ima lahko le velik nogometni klub.

Med najuspešnejše nogometne blagovne znamke sodijo angleške, ki so pojem uspešnega tržnega produkta. Televizijski prenosi angleške lige se predvajajo v največ držav med vsemi nacionalnimi prvenstvi, klubi pa imajo že po pravilu veliko bazo domačih navijačev. Razloga za uspeh sta tradicija in masovne posodobitve infrastrukture. Po Lucuju (2007, str. 22) je v Angliji kultura ligaškega tekmovanja dolga že skoraj stodvajset let in v tem času so se zgodili številni igralski miti, trenerske legende in uspehi, ki so se vtkali v blagovne znamke kot so Manchester United, Liverpool, Arsenal ali West Ham. Na današnjem trgu se da kupiti vse, le tradicije in šarma, zgrajenih skozi desetletja, ne. Angleški nogometni klubi vse zato bolj postajajo tarče tujih investitorjev, saj so bili že v devetnajstem stoletju organizirani kot delniške družbe, ki jih je danes zato tudi lahko kupiti (Lucu, 2007, str. 22). Zato so se predvsem Američani, ki so bili že prej navajeni operirati s klubi in jih preprodajati, začeli zanimati zanje (Kline, 2007, str. 9). Na razcvet je ključno vplivala tudi posodobljena infrastruktura, ki je bila posledica t.i. Taylorjevega poročila, ki ga je po smrti šestindvajsetih navijačev Liverpoola na stadionu Hillsbrough leta 1989, dala izdelati britanska vlada. Množična prenova stadionov je v angleški nogomet prinesla tudi dražje cene vstopnic, ki so odgnale huligane iz razburlivejših mestnih četrti, in na stadione pripeljale člane srednjega in višjega srednjega razreda, finančno dovolj močne, da so začeli zapravljati tudi za nakupe dresov (merchandising), njihovi osebni podatki, skrbno shranjeni v predalih oddelka za odnose s potrošniki, pa so posatali neprecenljivo bogastvo, ki so ga klubi lahko prodali sponzorjem (Lucu, 2007b, str. 7-8).

V nekaterih primerih so nogometni klubi poistoveteni z blagovnimi znamkami podjetij. Primer Red Bulla, blagovne znamke energijske pijače, je že omenjen, še bolj zanimiva pa sta primera nizozemskega kluba PSV¹⁹ iz Eindhovna in nemškega Bayer 04 Leverkusen. Če za Red Bull Salzburg ne moremo reči, da sodi med nogometne blagovne znamke, je pri nizozemskem oziroma nemškem klubu drugače, saj gre za organizaciji z uspehi, tradicijo in velikim številom privržencev. PSV je povezan z nizozemsko blagovno znamko Philips, ki je leta 1913 tudi ustanovila klub (PSV je kratica za Philips Sport Vereniging²⁰). Podobno

¹⁹ BBDO Consulting uvršča PSV na 22. mesto nogometnih blagovnih znamk s tržno vrednostjo 242 milijonov dolarjev.

²⁰ Slovenski prevod imena je Športno društvo Philips.

zgodbo ima tudi Bayer 04 Leverkusen, ki ga je leta 1904 ustanovilo nemško farmacevtsko podjetje Bayer. Oba kluba lahko obravnavamo kot samostojni nogometni blagovni znamki, čeprav je povezanost z istoimenskimi korporativnimi blagovnimi znamkami neizbežna. Razlika med Red Bull Salzburgom ter Bayerjem in PSV se skriva že v zgodovini. Philips in Bayer sta pred stoletjem in nekaj manj klub ustanovila kot društvi za dejavnost svojih zaposlenih in lokalnega okolja. Namen je bil predvsem socialne narave, kluba pa sta v samostojni blagovni znamki prerasli tekom let. Na drugi strani je Red Bull kupil klub kot podlago za še večji razvoj korporativne blagovne znamke, ne pa klubske, ki predstavlja zgolj orodje za uresničevanje ciljev na ravni podjetja.

Vlogo nogometašev kot blagovnih znamk je s klubi težje primerjati, saj je življenjski cikel drugačen. Vrednost posameznikov je kratkoročnejšega značaja, poleg tega posameznik ne more biti pomembnejši od organizacije. A skupnih točk je vseeno veliko; profil privrženecv obeh vrst blagovnih znamk je podoben – kdor ima rad posameznika znotraj organizacije ima bržkone rad tudi organizacijo.

5.2.1.1 Nogometne blagovne znamke in industrija zabave ter druga področja

Ločnica med športom, še posebej nogometom in drugimi področji industrije zabave (angl. show business) je vse manjša. Industrija zabave je sprva vključevala film, televizijo, gledališče in glasbo, nogomet pa lahko poimenujemo kot novodobni pojav industrije zabave, saj se tako največji klubi kot nogometaši vse bolj povezujejo z ostalimi polji industrije zabave. Nogometni klubi in posamezniki se povezujejo z družbeno odgovornimi projekti, saj imajo pomemben vpliv na različne ravni družbenega življenja. Nogometne blagovne znamke in posamezniki znotraj njih so povsod prisotne, še zdaleč ne zgolj na igrišču. Omejitvev pravzaprav ni, kar le še bolj potrjuje pomen nogometnih blagovnih znamk (klubov/organizacij in posameznikov znotraj njih).

Real Madrid je prvi klub, ki je načrtno vstopil v filmsko industrijo in se približal širšemu družbenemu krogu. Tudi tistemu, ki ga v osnovi nogomet ne zanima, a ga zanima filmska zgodba. Film služi tudi kot komunikacijska pot, znotraj katerega poteka – v virtualni zgodbi – boj med nogometnimi blagovnimi znamkami na različnih ravneh; posamezniki, klubi, opremljevalci in sponzorji. Film je še bolj kot za klube zanimiv za nogometaše, saj imajo v filmski zgodbi glavne vloge posamezniki. David Beckham je tudi na tem področju pred ostalimi, saj je med aktivnimi nogometaši nastopal v največjem številu filmov.

Svet mode prav tako krojijo nogometaši. Beckham je modna ikona, tudi drugi pa nastopajo kot komunikatorji nekaterih modnih blagovnih znamk. Zanimiva je partnerska povezava na podlagi dopolnilnih prednosti med Thierryjem Henryjem in modno blagovno znamko Tommy Hilfiger ter blagovno znamko športne opreme Reebok, ki so ustanovili partnersko blagovno znamko The One 4All. Po svojem principu spominja na partnersko povezovanje blagovne

znamke Red. Partnerske znamke namenjajo del sredstev Henryjevemu skladu za boj proti rasizmu (The One 4 All Foundation). Nogometni klubi in posamezniki so del družbenega vsakdana, ki ni povezan le z njihovimi predstavami na igrišču. Vpliv na druga družbena področja, skrb za socialne težave, ki pestijo človeštvo, nogometnim blagovnim znamkam dajejo še večjo težo. Zato je med ambasadorji dobredelnih organizacij (npr. Unicef) med športnimi blagovnimi znamkami najti največ nogometašev in nogometnih klubov.

5.2.1.2 Nogometne blagovne znamke da ali ne?

Fenomen nogometnih blagovnih znamk odpira tudi druga vprašanja. Nekateri trdijo, da poslovni pristop nogometnih klubov krojijo in celo uničujejo najpomembnejši del nogometa – igro. Takšnega mnenja je tudi novoizvoljeni predsednik evropske nogometne zveze (UEFA) Michel Platini, ki je ob nastopu svojega mandata ostro dejal, da se nogomet vrača na stara pota, s poudarkom na tekmovalnem delu. Sam sem mnenja, da mora biti upravljanje nogometnih klubov na ravni upravljanja blagovnih znamk, a pri tem istočasno usmerjati pozornost na bistvo nogometnega produkta – rezultat, ki se ustvari na igrišču. Če je za določen izdelek/blagovno znamko merilo kakovost, je za nogometne blagovne znamke merilo kakovosti rezultat. Brez konstantno dobrih rezultatov je težko graditi blagovno znamko, saj mora ta v osnovi temeljiti na kakovosti, eni glavnih obljub blagovne znamke. Zato je neizogibno, da bi se ob trženju zanemarjala morda najpomembnejša poslovna funkcija nogometnih klubov – kadrovska funkcija. Stremeti k poslovnim rezultatom, ob tem pa zanemariti kadrovske vidike, pozabiti na tradicijo, okolje in socialne dejavnike, lahko predstavlja veliko nevarnost. S svojimi sredstvi (Doler, 2006, str. 15) morajo preudarno ravnati tudi najbogatejši, če želijo ohraniti pozitivno razmerje med poslovnimi in športnimi rezultati. Ključno za uspeh ni le surov boj za prihodke, ampak racionalna politika na vseh področjih. Dolgoročno bodo uspešni tisti, ki bodo ob »zdravi« ekonomiji in ne prevelikih denarnih apetitih, še vedno dajali poudarek tekmovalnemu uspehu; osrednje figure morajo biti kakovostni igralci, saj so športni rezultati, ki se osnujejo na igrišču, predpogoj za poslovno uspešnost.

Skrajni primer upiranja sedanjemu trendu – tako na tekmovalnem kot trženjskem področju – je kulturni nogometni baskovski klub Athletic Bilbao. Vsi igralci, ki so kdajkoli nastopali za ta klub, so po rodu Baski, kar nazorno odraža širši družbeni pomen – problematiko, patriotsko privrženost in osamosvojitveno težnjo okolja. Ob tem je Athletic edini klub petih najmočnejših lig, ki na dresih doslej še ni nosil imena sponzorja. Za nameček nima niti sponzorja-športnega opremljevalca, temveč športno opremo lastne blagovne znamke. Athletic ima identiteto zaprtega sistema sredi naraščajoče liberalizacije. Upiranje sodobnim globalizacijskim trendom je klub potisnilo na obrobje, čeprav je ob Realu in Barceloni edini, ki je vse od ustanovitve španske lige nastopal v prvi ligi. Vprašanje je, do kdaj bo tradicionalni Athletic zdržal pritisk in ostal izključno baskovski simbol.

5.2.2 Vrednost nogometnih blagovnih znamk

Vprašanje je, ali je mogoče blagovne znamke, ki jih posamezniki dojemamo različno, ovrednotiti po povsem objektivnih kriterijih? Popolnoma najbrž ne, vseeno pa vrednotenja kažejo precej jasno reprezentativno sliko. Skupno dejstvo pa je, da je z nogometnimi klubi potrebno upravljati podobno kot s podjetji – klubi se morajo namreč zaradi velike konkurence vse bolj pozicionirati kot uspešne blagovne znamke. Na tej ravni je trženjsko znanje prav toliko pomemben kot tekmovalna strokovnost.

Obstaja več metod vrednotenja nogometnih blagovnih znamk. Čeprav različne metode ne dajejo enakih rezultatov, se na najvišjih mestih povsod nahajata Real Madrid, Barcelona, poleg njiju še Manchester United. Dober pokazatelj ekonomske vrednosti nogometnih blagovnih znamk je analiza prihodkov nogometnih klubov, ki jo že deset let zapored pripravlja Deloitte Sports Business Group. Vrednotenje, ki temelji na finančnih poročilih nogometnih klubov, je razdeljeno na tri dele (Football Money League, 2007, str. 2):

- prihodke z naslova televizijskih pravic,
- komercialni prihodke,
- prihodke, ki jih klub ustvari na dan srečanja.

Tabela 3: Prihodki desetih največjih nogometnih klubov v sezoni 2005/06

RANG	NOGOMETNI KLUB	PRIHODKI 2005/06 (mio €)
1	Real Madrid	292,2
2	FC Barcelona	259,1
3	Juventus	251,2
4	Manchester United	242,6
5	AC Milan	238,7
6	Chelsea	221,0
7	Inter	206,6
8	Bayern München	204,7
9	Arsenal	192,4
10	Liverpool	176,0

Vir: Football Money League, 2007, str. 3.

Vrednotenje potrjuje, da je nogomet na najvišji ravni strmo naraščajoča industrija. V prvi analizi (1996/97) je dvajset nogometnih klubov z največ letnih prihodkov, skupaj ustvarilo 1,3 milijarde evrov prihodkov, v zadnji iz leta 2005/06 pa že 3,3 milijarde evrov. Pomanjkljivost raziskave, predvsem za boljšo predstavo nogometnih blagovnih znamk, je izključno upoštevanje prihodka, medtem ko ostali elementi, ki sestavljajo nogometni klub, niso zajeti.

Tudi odhodki, ki so pri nekaterih klubih celo višji od dohodkov, tekmovalne uspehe moštva, število in pripadnost navijačev, pomen tradicije (Doler, 2006, str. 14). Čeprav je analiza prihodkovne narave, razkriva trend nogometnih blagovnih znamk, saj med prihodki, najbolj narašča komercialni del prihodkov, predvsem merchandising.

Nefinančne dejavnike je v svojem vrednotenju zajela agencija Global Sponsors (glej Tab. 4, na str. 74). V raziskavo je bilo vključenih sto organizacij iz seznama Fortune 500 (500 največjih ameriških korporacij), kriteriji za ocenjevanje nogometnih blagovnih znamk pa so bili naslednji (The Top 10 Power Brands of World Club Football, 2006, str. 1-2):

- zgodovina uspehov,
- kakovost in ugled pokroviteljev,
- negativna publiciteta,
- kakovost (udobje) in kapaciteta stadiona,
- privlačnost zvezdnikov moštva/profil trenerja,
- globalen medijski položaj kluba.

Po teh kriterijih je po zadnji raziskavi (2006) prvo mesto zasedla FC Barcelona, drugega Manchester United, tretjega pa Real Madrid (Doler, 2006d str. 43-44). Razlog za (The Top 10 Power Brands of World Club Football, 2006, str. 2) najvišje mesto Barcelone leži v svetovni ikoni Ronaldinhu in trenerju Franku Rijkaardu. Poleg tega je klub razvil inovativne poti za doseganje globalnega občinstva. Rezultati so sicer dober pokazatelj vrednosti nogometnih blagovnih znamk, a slabost metode je, da ne razkriva konkretnih finančnih podrobnosti.

Tabela 4: Deset največjih nogometnih blagovnih znamk v letu 2007

RANG	BLAGOVNA ZNAMKA
1	FC Barcelona
2	Real Madrid
3	Manchester United
4	Chelsea
5	AC Milan
6	Bayern München
7	Arsenal
8	Liverpool
9	Inter
10	Lyon

Vir: The Top 10 Power Brands of World Club Football, 2006, str. 1.

Za najbolj podrobno raziskavo nogometnih blagovnih znamk šteje raziskava nemške agencije BBDO Consulting (glej Tab. 5, na str. 75), ki izračunava tržno vrednost 25. nogometnih blagovnih znamk. Real Madrid je edina nogometna blagovna znamka, katere tržna vrednost presega milijardo evrov. BBDO Consulting pri izračunavanju vrednosti uporablja metodo BEVA (angl. Brand Equity Evaluation for Accounting), ki jo je mogoče aplicirati tudi pri vrednotenju tistih blagovnih znamk, ki jih je v osnovi težje definitati. Metoda vključuje 25 nogometnih klubov/blagovnih znamk, ki so se v minulih treh sezonah uvrstili v četrtfinale Lige prvakov, poleg njih pa še aktualnega nemškega prvaka in podprvaka. Kriteriji so bili sledeči (Real Madrid is the football club with the highest brand value in Europe, 2007, str. 5):

- finančno vrednotenje blagovne znamke,
- tekmovalni uspeh,
- zavedanje blagovne znamke,
- podobo,
- všečnost,
- zvestobo.

Tabela 5: Deset največjih nogometnih blagovnih znamk v letu 2007

RANG	BLAGOVNA ZNAMKA	TRŽNA VREDNOST (mio €)
1	Real Madrid	1.063
2	FC Barcelona	948
3	Manchester United	922
4	Chelsea	828
5	AC Milan	824
6	Bayern München	727
7	Inter	715
8	Arsenal	712
9	Juventus	709
10	Liverpool	645

Vir: Real Madrid is the football club with the highest brand value in Europe, 2007, str. 2.

Vsa vrednotenja na najvišjih mestih postavljajo iste nogometne blagovne znamke. Kot kaže bo v bodoče za manjše in zato manj konkurenčne klube še manj prostora, saj so pravila igre, ki jih narekuje predvsem kapital, naravnana tako, da privilegirajo večje klube, medtem ko manjši ostajajo nezaščiteni. Ključ po katerem se delijo prihodki je neusmiljen: komercialnega denarja in prihodkov na dan srečanja bodo imeli več tisti, ki bodo bolj priljubljeni in medijsko izpostavljeni. Začaran krog pa je dokončno sklenjen, ko pogledamo merila za razdeljevanje televizijskih prihodkov, kjer večji del sredstev dobijo tekmovalno uspešnejši klubi. Tudi

Delloiteovo lestvico krojijo klubi iz le petih držav, v desetletnem precepu pa se je med angleške (vključno s škotskimi), španske, italijanske, nemške in francoske klube, po enkrat uspelo uvrstiti le brazilskemu Flamengu, nizozemskemu Ajaxu in portugalski Benfici (Doler, 2006, str. 15).

Največje tekmovanje nogometnih blagovnih znamk poteka na tujih trgih. Tržne zakonitosti v emocionalno neodvisnem okolju narekujejo pojav, ki se mu je težko izmakniti – omejenemu življenjskemu ciklu. Športni dosežki so ključni, a še zdaleč ne edini in odločilen element, ki vpliva na cikličnost oziroma časovno obstojnost in prevlado nogometnih znamk, zato je nemogoče je pričakovati, da bo dolgoročno prevladala zgolj ena znamka, saj jo bo prej ali slej nadomestila druga (Doler, 2006d, str. 43). V novih okoljih je ciklična prevlada nogometnih blagovnih znamk še bolj očitna, saj se potrošniki bolj kot z organizacijo, identificirajo s posamezniki znotraj nje, ki imajo krajši življenjski cikel. Poleg tega menjajo klube, vedno znova prihajajo tudi novi nogometni zvezdniki, kar vpliva na zvestobo posamezni organizaciji. Na drugi strani je lokalni ali regionalni trg drugačen in vseskozi zvest isti nogometni blagovni znamki. Zaradi močne vpletenosti lokalni navijači pripadnosti organizaciji ne bodo menjali, čeprav ni rečeno, da so z njo vedno zadovoljni. Vseeno si je nemogoče predstavljati, da bi navijač madridskega Reala kdajkoli navijal za večnega rivala Barcelono ali obratno (Doler, 2006d, str. 43), medtem ko na novih trgih to ne bi bilo preveč presenetljivo. Zato največji izziv nogometnih blagovnih znamk v globalnem pogledu predstavlja trajna zvestoba.

5.3 BLAGOVNI ZNAMKI FC BARCELONA IN REAL MADRID

Nogometna kluba in blagovni znamki Real Madrid in FC Barcelona se nahajata na najvišjih mestih vseh vrednotenj nogometnih blagovnih znamk. Po prihodkovnem vrednotenju (Football Money League, 2007) prvo mesto zaseda Real, drugega Barcelona, analiza Global Sponsors najvišje uvršča Barcelono, ki ji sledi Real, medtem ko BBDO Consulting prvo mesto spet pripisuje Realu, drugega pa Barceloni. Znotraj obeh organizacij so pomembne tudi lastne blagovne znamke (nogometnaš), zato se dotikam še Ronaldinha, nogometnaša Barcelone, in Davida Beckhama, ki je do letošnje sezone zastopal barve Reala. Za obravnavo Barcelone in Reala sem se odločil tudi zaradi dobrega osebnega poznavanja socialnih, kulturnih in ekonomskih razmer obeh organizacij.

V grobem bi lahko rekli, da pozicioniranje blagovne znamke FC Barcelona temelji na socialnem odnosu in družbeni odgovornosti do okolja, Real Madrid pa se pozicionira kot rezultatsko najuspešnejša in zato najodličnejša nogometna blagovna znamka. Obe organizaciji sta prav tako sta pomembni socialni ustanovi, saj predstavljata mesto in državo iz katere prihajata. Tudi zaradi tega sta širši družbeni instituciji, ki nase vežeta še druge strukture. Za instituciji je značilna konstantna medsebojna konkurenca, ki se je skozi čas z igrišča preselila na druga področja. Naboj med blagovnimama znamkama vseskozi ohranjajo tudi mediji, ki se

opredeljujejo bodisi za eno, bodisi za drugo organizacijo. Takšna konkurenčna klima medsebojno deli tudi navijače (potrošnike).

Tabela 6: Osebna izkaznica: Real Madrid in FC Barcelona

OSNOVNI PODATKI	REAL MADRID	FC BARCELONA
Letnica ustanovitve	1902	1899
Število državnih naslovov	30	18
Število evropskih naslovov	9	2
Pravna oblika družbe	društvo	društvo
Športni opremljevalec	Adidas	Nike
Glavni sponzor (letno plačilo)	Bwin (21 + 4* mio €)	Unicef (-1,5 mio €**)
Štadion (kapaciteta)	Santiago Bernabeu (80.000)	Camp Nou (98.771)
Letni prihodki (2005/06)***	292,2 mio €	259,1 mio €
Število članov kluba	84.027	156.366
Spletna stran	www.realmadrid.com	www.fcbarcelona.cat

Vir: Lastni.

* 4 mio evrov so variabilni in odvisni od tekmovalnih uspehov.

** Čeprav gre za sponzorja, saj se Unicef nahaja na klubskih dresih je Barcelona tista, ki Unicefu plačuje 1,5 mio evrov letno.

*** Po podatkih Football Money League, 2007.

5.3.1 Blagovna znamka FC Barcelona

5.3.1.1 Identiteta in podoba blagovne znamke FC Barcelona

Nogometni klub Barcelona (v izvorniku Futbol club Barcelona) vse od začetkov za Katalonijo predstavlja več kot klub. Je največji povezovalni in identifikacijski člen Kataloncev, ki so že v času Francove diktature, ki je izrecno prepovedal uporabo katalonščine, za svoj kulturni tempelj izbrali prav srečanja Barcelone na svojem štadionu. Camp Nou, kot se imenuje štadion, je še danes stična točka Kataloncev, še vedno pa se na njem – čeprav gre za svetovno institucijo – v uradnih obvestilih uporablja le katalonski jezik. Barcelona tako od nekdaj velja za organizacijo, ki se je do svojega okolja obnašala družbeno odgovorno.

»Odkar pomnim, Barcelona predstavlja del mojega življenja in iluzij. Doma so nas učili o svobodi, solidarnosti, katalonizmu²¹ in barcelonizmu²². Podobno kot smo spoznavali deželo, že od malih nog obiskujemo Camp Nou in spodbujamo našo ekipo« (Rosell, 2006, str. 157).

²¹ Katalonizem (špa. catalonismo) pomeni katalonsko gibanje za neodvisnost.

²² Barcelonizem (špa. barcelonismo) je tako kot katalonizem izpeljanka, ki je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika ni, vendar gre za priredbo, ki opisuje gibanje, ki je povezano z FC Barcelono.

Privrženost Barceloni je mogoče pripisati tudi formalno pravni obliki kluba, ki je pravzaprav društvo v lasti članov kluba. Vsak član kluba ima tudi volilno pravico, da na vsake štiri leta – kot določa klubski statut – voli predsednika in soodloča o pomembnih klubskih potezah. Z družbeno institucijo FC Barcelona se ne povezuje le ožje okolje, temveč tudi širše. Barça, kot se skrajšano imenuje FC Barcelona, tujci pogosto enačijo kar z mestom, čeprav je ime Barça vezano izključno na nogometni klub, pravilna kratica za mesto pa je BCN. FC Barcelona ima kot športni, politični ali kulturni katalonski spomenik, znotraj nogometnega društva še štiri profesionalne sekcije (košarka, rokomet in hokej na kotalkah in dvoranski nogomet) in devet amaterskih. Vendar so vse sekcije v primerjavi z nogometno zgolj stranski produkt.

5.3.1.2 Pozicioniranje blagovne znamke FC Barcelona – več kot klub

Barcelona se kot družbeno odgovorna organizacija pozicionira tudi na ravni upravljanja blagovne znamke. Tako kot Katalonija, ki je v primerjavi s skrajno Baskijo odprta in liberalna. Če je bila družbena odgovornost nekoč lokalna, je sedaj širše zasnovana. V letu 1994 je FC Barcelona ustanovila fundacijo – Fundació FC Barcelona (slika 19), ki je bila osnovana z namenom sodelovanja in pomoči pri socialnih, kulturnih in družbenih aktivnostih v Kataloniji. Od leta 2004 naprej se je lokalno-regionalna orientacija spremenila, saj klub fundaciji namenja 0,7% letnih prihodkov, ta pa jih nadalje namenja Unicefu. S tem se blagovna znamka FC Barcelona utrjuje kot globalna socialna organizacija in blagovna znamka, ki predstavlja več kot klub (FC Barcelona, 2007).

S katalonskim sloganom »Més que un club« (Več kot klub), ki pooseblja družbeno naravnost organizacije, se blagovna znamka FC Barcelona jasno pozicionira v Kataloniji, Španiji in svetu. Slogan je hkrati lastna blagovna znamka (nekaj podobnega kot Nikejev Just Do It) in heterogena besedna zveza, ki se navezuje na odpravljanje socialnih težav in zagovarjanje demokratičnih in liberalnih idej. Organizacija kaže odprtost tudi v svojem osnovnem in hkrati esencialnem produktu (nogometu), saj je ekipa mešanica domačih igralcev in tujih zvezdnikov. Z širjenjem barcelonizma (FC Barcelona, 2007) se širita tudi obljuba in odgovornost Barcelone, da svojo misijo izpolni tudi izven domovine. To je strateška odločitev, ki je povezana s klubsko zgodovino in razvojem nogometa na svetovni ravni.

Slika 19: Grb/logotip blagovne znamke FC Barcelona (levo) in logotip klubske fundacije (Fundació FC Barcelona; desno)



Vir: FC Barcelona, 13. 11. 2007.

5.3.1.3 Življenjski cikel blagovne znamke FC Barcelona

Vrednost blagovne znamke Barcelone je bila še pred petimi leti precej nižja, čeprav že od nekdanj velja za kulturno nogometno blagovno znamko. Po tekmovalnem neuspehu v sezoni 2002/03, ko je moštvo zasedlo skromno šesto mesto in se ni uvrstilo v ligo prvakov, so klubski prihodki znašali 123,4 milijone evrov, kar polovico manj od prihodkov Manchestra, ki je bil takrat prvi. Ob visokih plačah nogometašev, ki so zavzeli 88% letnih prihodkov, je imel klub v tisti sezoni 72 milijonov evrov izgube, skupaj pa 186 milijonov evrov.

Po letu 2003 in prihodu predsednika Joana Laporte, je organizacija postavila nov poslovni model, ki na eni strani temelji na racionalizaciji stroškov, na drugi pa na povečanju prihodkov z naslova trženja blagovne znamke. S tem je klub našel ustrezno ravnotežje: večji uspehi na igrišču prinašajo več prihodkov. S preudarnim klubskim upravljanjem se je vrednost klubske blagovne znamke v zadnjih petih letih podvojila (Football Money League, 2007, str. 29). Kontinuirano ustvarjanje presežka je klubu ponovno dovolilo, da izpolnjuje svoje poslanstvo in se usmeri na socialne projekte. Prihodkovni cilj kluba, ki bo še povečal podobo družbeno odgovorne blagovne znamke, je v tekoči sezoni (2007/08) 300 milijonov evrov, leto kasneje pa že 400 mio €. Cikličnost uspešnosti na ravni nogometnih blagovnih znamk pa potrjuje tudi Barcelona. Potem ko se je po letu 2003 meteorsko vzpenjala, je v minuli sezoni, ki je bila tekmovalno neuspešna, že izgubila vodilno mesto medijske privlačnosti, ki ga je zasedel Manchester United.

5.3.1.4 Prihodkovni vidik blagovne znamke FC Barcelona

V zadnji sezoni (2005/06), za katero veljajo točni finančni podatki, je imela FC Barcelona 259,1 mio evrov prihodkov. Največji delo zasedejo (Football Money League, 2007, str. 5):

- televizijske pravice (94,1 mio evrov / 36%),
- komercialni prihodki (88,4 mio evrov / 34%),
- prihodki na dan srečanja (76,6 mio evrov / 30%).

Komercialni prihodki predstavljajo tiste prihodke, ki jih ustvari blagovna znamka FC Barcelona na ravni strateškega sodelovanja ali povsem samostojno. FC Barcelona ima največ potenciala pri sponzorskih aktivnostih, saj za razliko od ostalih nogometnih klubov, za najpomembnejši oglasni prostor (na dresih) plačuje, čeprav je praksa povsem nasprotna.

5.3.1.5 Strateško partnerstvo blagovnih znamk FC Barcelona in Unicef

Barcelona je bila kot socialna, družbeno odgovorna in samostojna blagovna znamka med najboljšimi svetovnimi klubi dolgo časa edina (Athletic nima takšne veljave kot Barcelona), ki oglasnega prostora na dresih ni namenjala nikomur. Od lanske sezone (2006/07) dalje pa na

klubski opremi – prvič v več kot stoletni zgodovini – odseva logotip Unicefa, ki mu klub letno namenja okoli 1,5 milijonov evrov. Petletni dogovor med organizacijama je vsekakor zgodovinski z vidika sponzorstva in nogometnih blagovnih znamk, saj gre za edinstven primer, kjer klub plačuje oglaševalcu (Unicefu), da se le-ta pojavlja na moštveni opremi.

Gre torej za edinstven in hkrati obraten proces, ki mu v svetu športa ni para. Narobe svet? Niti ne, prej tendenca, ki kaže na to, da klubi prehajajo na tržno raven, kjer se lahko merijo z drugimi blagovnimi znamkami. V tem primeru se pojavlja vprašanje, katera znamka je močnejša – Unicef, ki kot prvi v več kot stoletni klubski zgodovini oglašuje na majicah, ali Barcelona, ki za to celo plačuje (Doler, 2006c, str. 20)!? S takšno potezo Barcelona še bolj jasno izraža svojo identiteto, da je več kot zgolj nogometni klub in povsem samostojna blagovna znamka. Ob Unicefu je Barcelona kot prva športna organizacija pred kratkim sklenila še strateško partnerstvo z Unescom²³ – izobraževalno, znanstveno in kulturno organizacijo znotraj Združenih narodov. Skozi sodelovanje bo FC Barcelona še posebej usmerjena na otroke in njihovo izobraževanje preko športa.

Prodor na svetovni trg je Barcelona izvedla premišljeno: še vedno je morala ohraniti svojo katalonsko avtohtonost, a strateški dogovor z Unicefom je klubu dokončno odprl okno v svet. Obojestranska identifikacija, ki mora biti nujno za doseganje zelenih ciljev na ravni upravljanja posameznih blagovnih znamk, tako Barcelono kot Unicefom neposredno povezuje z veliko družbeno odgovornostjo do širšega družbenega okolja (Doler, 2006d, str. 44). Medsebojno sodelovanje je z vidika Barcelone naravnano nekomercialno, saj Barcelona s tem nima neposrednih poslovnih učinkov. Temelji na identiteti in podobi.

5.3.1.6 FC Barcelona in Nike ter druga partnerstva

Za izpolnjevanje osnovnega poslanstva organizacije, je bistveno ustvarjanje prihodkov, ki jih nadalje usmerja v zastavljene projekte. Prihodke je mogoče ustvarjati s partnerstvi ali trženjem lastnih blagovnih znamk. Če Barcelona pri svojem pozicioniraju ohranja tradicionalne vrednote, ki so z lokalno regionalnega prerasle na globalno raven, je pri strateških partnerstvi zelo napredna. Takšen partnerski odnos ima tudi s svojim opremljevalcem Nikejem. Nike (Football Money League, 2007, str. 31) je opremljevalec in sponzor Barcelone, ki letno prispeva 30 milijonov evrov, obenem pa tudi partner pri trženju (merchandising) partnerskih izdelkov Nike in FC Barcelona. Pri tem si delita dobiček po principu 50:50, medsebojno sodelovanje pa je tako uspešno, da je bila prvotna pogodba (1998-2006) podaljšana do leta 2013.

Komercialni prihodki Barcelone so sicer nekoliko nižji, ker klub nima klasičnega sponzorja (oglaševalca na dresih), zato pa več prihodkov ustvarja s trženjem lastne blagovne znamke. Med osrednje partnerje organizacije sodijo še Coca-Cola, TV3, Audi, pivovarna Estrella

²³ Unesco je angleška kratica za United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Damm in katalonska finančna ustanova la Caixa. S slednjo se FC Barcelona tudi partnersko povezuje z namenom povečanja zavedanja blagovne znamke, s čimer so člani kluba upravičeni do partnerske bančne ali kreditne kartice po posebno ugodnih pogojih. Na ravni nogometnih blagovnih znamk gre za pogost pojav, sicer pa takšno partnerstvo temelji na bazi potrošnikov (članov kluba). Pomemben del prihodkov predstavljajo tudi televizijske pravice, saj je organizacija za sezoni 2006/07 in 2007/08 podpisala pogodbo z medijsko korporacijo Mediapro, ki bo klubu v tem obdobju plačala 210 milijonov evrov, v prihodnji sezoni pa bodo ti prihodki še višji, saj bo klub letno iztržil preko 150 milijonov evrov.

5.3.1.7 Trženje blagovne znamke FC Barcelona in lastnih blagovnih znamk

Samostojnost blagovne znamke FC Barcelona pooseblja trženje korporativne blagovne znamke in lastnih blagovnih znamk. FC Barcelona velik del samostojnih prihodkov ustvarja na račun članov kluba, ki plačujejo letno članarino in vstopnice. Med najboljšimi nogometnimi klubi ima Barcelona največje število registriranih članov kluba (156.366). V sezoni 2005/06 je klub na ta račun ustvaril 76,6 milijonov evrov prihodkov (30%). Poleg krovne znamke organizacija trži še druge lastne blagovne znamke: Barça, FCB in Camp Nou (štadion). Trženje vseh izdelkov, ki so označeni s katero od blagovnih znamk v lasti FC Barcelone, je v domeni merchandisinga, trženje (ogledi) Camp Noua, ki je največji štadion v Evropi, mestne turistične znamenitosti, pa poteka na objektu.

Za nadzor nad merchandisingom organizacije je zadolženo podjetje FCB Merchandising, ki upravlja s tremi poslovnimi področji:

- licenčnim poslovanjem,
- trgovino na drobno (prodaja in trženje z blagovno znamko označenih izdelkov v uradnih trgovinah, za spletno trženje je zadolženo podjetje Kitbag),
- nogometnimi šolami (vse nogometne šole v okviru FC Barcelone – v Španiji in tujini).

Merchandising je bil včasih naravnano lokalno ali regionalno, sedaj pa je obratno, saj so vsa tri področja globalne dejavnosti: licenčno poslovanje je že po svoji naravi usmerjeno na mednarodne (tuje) trge, spletna trgovina prav tako ne pozna geografskih omejitev. Organizacija po svetu odpira tudi uradne klubske trgovine (FCBotiga), s čimer uresničuje tudi načelo fizične prisotnosti na tujih tleh. Podobno je tudi z nogometnimi šolami (FCB Escola). Največji potencial merchandisinga predstavlja azijski trg, zato ne čudi, da v času, ko ni tekmovalne sezone, FC Barcelona in drugi največji klubi gostuje na azijskih tleh. S tem dvigujejo priljubljenost, hkrati pa avtomatično višajo prihodke – iz naslova ogledov srečanj, še več pa jih prinaša merchandising. FC Barcelona je že leta 2003 v japonski prestolnici Tokiu odprla uradno trgovino, s čimer se je še bolj približala tamkajšnjim navijačem. Poleg Azije je vedno bolj zanimiv še severnoameriški trg, južnoameriški pa že tradicionalno, saj ima Barcelona v svojih vseskozi veliko igralcev s teh držav, največ iz Argentine in Brazilije.

Med lastne blagovne znamke sodijo tudi nogometaši, ki ob podpisu sponzorske pogodbe z drugim podjetjem/organizacijo določen odstotek namenjajo tudi klubu, ki je tako delen lastnik pravic trženja podobe igralca. Odstotek, ki je odvisen od pogodbe s posameznim igralcem, je za razliko od Realovega tajen. Glede na to, da se trend uporabe športnih zvezdnikov kot komunikatorjev blagovnih znamk, povečuje, se premosorazmerno povečujejo tudi klubski prihodki.

5.3.1.8 Blagovna znamka Ronaldinho

Najpomembnejši klubski nogometaš kot blagovna znamka je Brazilec Ronaldinho, ki ima sklenjene številne pogodbe, med katerimi najbolj izstopa dogovor z Nikejem. Ronaldinho je tudi tisti, ki je v igralskem pomenu Barcelono ponovno popeljal na vrh. S svojim nasmehom pooseblja vrednote, ki jih pooseblja organizacija. Brazilec je blagovna znamka, ki je osnovana na svojih športnih sposobnostih in ne toliko na medijski privlačnosti, kot to velja za Beckhama. Njegova medijska privlačnost se je razvila skozi njegovo kakovost na igrišču. Med junijem 2006 in junijem 2007 zaslužil 31 milijonov dolarjev, kar ga po raziskavah Forbesa (2007) uvršča na deveto mesto najbolj plačanih športnikov. Od nogometašev je pred njim le David Beckham, ki je v tem obdobju zaslužil 33 milijonov dolarjev.

Med številnimi partnerstvi/sponzorstvi je najpomembnejše sodelovanje s Pepsijem, blagovno znamko gazirane pijače, Lenovom (računalniška oprema) in seveda dolgoročno sodelovanje z Nikejem, ki je iz sponzorskega preraslo v partnerski odnos, kar predstavlja partnerska blagovna znamka na podlagi dopolnilnih prednosti – Nike R10.

Slika 20: Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: Nike in Ronaldinho



Vir: Nike, 28. 9. 2007.

Čeprav se FC Barcelona na trgu pozicionira kot povsem samostojna blagovna znamka, je glede na značilnosti novih okolij jasno, da mora poudarek dajati tudi nogometnim zvezdnikom (lastnim blagovnim znamkam), ki so na novih, emocionalno manj opredeljenih trgih vlečni konj in glavni prihodkovni vir korporativne blagovne znamke. Višina prihodkov je najbolj odvisna od medijske privlačnosti posameznikov (s tem tudi kluba), ki imajo ključen vpliv na komercialni del klubskih prihodkov.

V sezoni 2005/06, ko je Barcelona z Ronaldinhom na čelu osvojila domači in evropski naslov, je imel Brazilec (Pujol, 2007, str. 1) največjo medijsko vrednost²⁴ med nogometaši, medtem ko je (Pujol, Garcia-del-Barrio, Elizalde, 2007, str. 7-9) v sezoni 2006/07 prvo mesto prevzel igralec Manchesterja, Portugalec Cristiano Ronaldo. V tem obdobju je Ronaldinho zasedel tretje mesto, kar je mogoče pripisati njegovim slabšim predstavam, ki so botrovale tudi temu, da katalonski klub ni osvojil nobene lovorike. Tako kot Ronaldinho, je medijsko vrednost izgubila FC Barcelona, ki je padla na tretje mesto. Premosorazmerno povezanost med medijsko vrednostjo posameznikov in klubov ter komercialnimi prihodki, odraža tudi prihodkovno vrednotenje: v sezoni 2005/06 je FC Barcelona ustvarila 88,4 milijonov evrov, sezono pred tem, ko je bila medijska izpostavljenost manjša (Ronaldinho je bil na lestvici medijske izpostavljenosti tretji) 62,8 milijonov evrov, v sezoni 2003/04 pa 45,3 milijonov evrov.

5.3.2 Blagovna znamka Real Madrid

5.3.2.1 Identiteta in podoba blagovne znamke Real Madrid

Real Madrid Club de Fútbol, krajše Real Madrid ali zgolj Real, je osvojil največ evropskih in državnih naslovov med vsemi nogometnimi klubi. S tem je postal sinonim za uspešnost, kar je uradno potrdila tudi FIFA, ki je klub proglasila za najboljši klub 20. stoletja. Kraljevi klub (to označuje ime Real, ki v španščini pomeni kraljevi, ter krona na grbu; slika 21) je imel kot takšen zgodovinsko gledano tudi vedno veliko podporo in privilegije političnih garnitur.

Popolnoma nasproten odnos je imela država do Barcelone, ki je posebej Katalonijo, regijo, ki je stremela k neodvisnosti. Predvsem v času Francove diktature je bila razlika očitna, saj je Real osvajal naslove (med leti 1956 in 1960 je osvojil pet zaporednih evropskih naslovov), zatirana Barcelona pa je tonila vse nižje. Rezultatsko uspešnost in nadvlado Reala, ki jo bo težko kdajkoli preseči, odsevata tudi identiteta in podoba blagovne znamke Real Madrid, ki (Jobst²⁵, 2006, str. 8) posebej:

- zmagovanje,
- moč,
- kakovost,

²⁴ Medijsko vrednost (angl. media value) izračunava raziskovalna skupina ESIRg – Universidad de Navarra, ki je razvila lastno metodo vrednotenja posameznikov ali klubov. Izračun indeksa medijske vrednosti temelji na merjenju dveh komplementarnih elementov, priljubljenosti in izpostavljenosti. Priljubljenost se nanaša na spletne strani, ki so namenjene športniku ali klubu (lastna/klubska spletna stran, blogi, forumi, ljubiteljske spletne strani itd.), poleg tega pa še specializirane spletne strani (mediji, uradne športne ustanove in podjetja). Izpostavljenost pa zajema število novic v kateremkoli času, ki so povezane s čimerkoli – uspehi na igrišču, osebnostnimi lastnostmi itd. (Pujol, Garcia-del-Barrio, Elizalde, 2007, str. 48-50).

²⁵ Alexander Jobst je pri madridskem Realu mednarodni direktor za razvoj.

- spoštovanje,
- mit,
- legendo,
- zvezdnštvo,
- glamur.

Slika 21: Blagovna znamka Real Madrid (levo) in klubski grb (desno), ki je zadnjo posodobitev doživel leta 2002



Vir: Jobst, 2006, str. 9 in Agudo San Emeterio, Toyos Rugarcia, 2003, str. 187.

5.3.2.2 Pozicioniranje blagovne znamke Real Madrid – najboljši klub na svetu

Na lestvicah vrednotenja nogometnih blagovnih znamk je Real uvrščen najvišje. V zadnjih dveh sezonah je po prihodkovnem vrednotenju zasedel prvo mesto, najvišje pa ga uvršča tudi BBDO Consulting, ki je Real ocenila kot edino nogometno blagovno znamko, vrednejšo preko milijarde evrov. Pred desetletjem je Real izgubil nekoliko blišča, kar se je odražalo tekmovalno in poslovno. A po letu 2000 so se stvari spremenile, (Football Money League, 2006, str. 25) potem ko je predsedniško mesto zavzel Florentino Perez in povsem spremenil poslovno strategijo organizacije. Zavedal se je, da je Real še vedno pojem uspešnosti in konkurenčno prednost obrnil v prid. Naslonil se je na zvezdnike (nogometaše) svetovnega formata in v klub vsako leto pripeljal vsaj enega igralca takšnega kova.

Z vsebino prenovljenega in trženjsko obarvanega Reala, je potrošnikom ponudil produkt, ki je zanimiv predvsem za globalno okolje. S takšno komercialno politiko (mediji so jo poimenovali politiko »Zidaneov in Pavonov«, pri čemer Zidane predstavlja zvezdnika, Pavon pa doma vzgojenega igralca) se je izognil tudi nevarnostim (Ayudo San Emeterio, Toyos Rugarcia, 2003, str. 201), ki preživijo na svetovnem trgu. Za novonastale nogometne trge (idealni primer je bila pred nekaj leti Azija) je namreč značilno, da se bolj kot z organizacijo, identificirajo s posamezniki, Real pa je naenkrat ponudil številne tržno zanimive produkte (zvezdnike).

5.3.2.3 Življenjski cikel blagovne znamke Real Madrid

Organizacija Real Madrid je po letu 2000 začela doživljati vzpon, s čimer je narasla tudi vrednost blagovne znamke. Upravljanje organizacije je temeljilo na zvezdniški kadrovske

politiki (lastnih blagovnih znamkah); leta 2000 je iz večnega rivala Barcelone v klub prišel Luis Figo, za njim še Zinedine Zidane, Ronaldo in David Beckham – igralci zvezdniškega formata, s čimer so »galaktiki«, kot so zasedbo Reala slikovito poimenovali mediji, klubu zagotovila veliko svetovno bazo potrošnikov. V sezoni 2000/01 so komercialni prihodki znašali 38,6 milijona evrov, v sezoni 2004/05 pa 124 milijonov evrov, kar pomeni, da so na letni ravni naraščali za 34%. V sezoni 2005/06 so znašali 125,6 milijonov evrov, s čimer ta komponenta prinaša kar 43% vseh klubskih prihodkov. V tem obdobju je naraščala tudi medijska vrednost blagovne znamke, saj je Real Madrid zasedel prvo mesto, z veliko prednostjo pred ostalimi.

A klubska zvezdniška politika je bila rezultatsko pogubna, s slabšimi rezultati pa je padla tudi vrednost blagovne znamke Real Madrid. Ironično je (Doler, 2006, str. 15), da je Real izven igrišča ustvaril največ prihodkov, tekmovalni uspehi v zadnjih letih pa so bili zaradi zvezdniškega, a neuravnoteženega moštva tako slabi, da je z mesta predsednika odstopil Perez. Po rezultatskih neuspehih so najbolj prepoznavni posamezniki (Beckham, Ronaldo, Zidane, Figo) odšli, s tem pa je padla tudi medijska vrednost blagovne znamke Real Madrid, ki je v minuli sezoni (2006/07) zasedla šele četrto mesto.

5.3.2.4 Prihodkovni vidik blagovne znamke Real Madrid

V sezoni (2005/06) je imel Real Madrid 292,2 milijona evrov prihodkov, ki so razporejeni po naslednjem vrstnem redu (Football Money League, 2007, str. 4):

- komercialni prihodki (125,6 mio evrov / 43%),
- televizijske pravice (91,4 mio evrov / 31%),
- prihodki na dan srečanja (75,2 mio evrov / 26%).

Med komercialnimi prihodki, ki jih letno ustvarja Real, največji delež zavzemata merchandising in licenčno poslovanje (44%), sledita sponzorstvo in oglaševanje, ostali marketinški viri in izkoriščanje kapacitet štadiona z ogledi in organizacijo konferenc. Pred letom 2000 je Real med 80% in 90% prihodkov iz naslova merchandisinga in licenčnega poslovanja ustvaril znotraj Španije, zadnje nekaj let pa je 60% teh prihodkov ustvarjenih v tujini (Doler, 2006, str. 14). Med nogometnimi klubovi je blagovna znamka Real Madrid ustvarila največ prihodkov. Na drugem mestu je nemški Bayern Munchen (109,8 milijona evrov), tretja pa Barcelona. Strmo naraščanje komercialnih prihodkov Reala se je začela z zvezdniško kadrovske politiko po letu 2000 (Football Money League, 2007, str. 4).

5.3.2.5 Real Madrid in industrija zabave

Če blagovna znamka FC Barcelona posebej družbeno odgovornost, je Real sinonim za odličnost, bogastvo in blišč. S takšnim pristopom se je skupaj z lastnimi blagovnimi

znamkami (nogometaši) trdno pozicioniral tudi v polju industrije zabave. Industrija zabave za mnoge predstavlja sanjski življenjski slog ali ideale po katerih hrepenijo vsakdanji ljudje. Občutek vsemogočnosti in odličnosti, ki ga odseva industrija zabave, označuje tudi blagovno znamko Real Madrid.

Real Madrid je prvi nogometni klub, ki je prodril v filmsko industrijo, s filmom Real Madrid – the movie, ki govori o klubskem dogajanju, ki je očem javnosti skrit, kot tudi o privržencih kluba po vsem svetu, od Japonske preko Evrope in vse do Združenih držav Amerike. Še bolj odmevna je hollywoodska filmska trilogija Goal, v katero so partnersko vključene nekatere nogometne blagovne znamke (tradicionalni angleški nogometni klub Newcastle United, FIFA in Adidas, poleg njih pa še kot stranski igralci v filmu z resničnimi imeni – takrat Realovi igralci, David Beckham, Zinedine Zidane in Raul). Znotraj filma z navdušujočim koncem pravzaprav poteka obračun med nogometnimi blagovnimi znamkami na različnih ravneh; igralci, klubi in opremljevalci. Med Adidasom in Nikejem, v drugem delu med Realom in Barcelono, Beckhamom in Ronaldinhom itd. Film je virtualna komunikacijska podlaga bojnega polja nogometnih blagovnih znamk na različnih ravneh. Trilogija Goal (tretji del bo na filmska platna prišel leta 2008) je nogometne blagovne znamke še bolj približala širšemu družbenemu krogu. Med novejše (Liffe, 2007) filmske zgodbe, ki je povezana z Realom, sodi film o francoskem nogometašu Zinedineu Zidaneu. Film Zidane: Portret 21. stoletja opisuje devetdesetminutno dogajanje, gledalcu pa ponuja portret enega najboljših igralcev v zgodovini nogometa. Gre za eksperimentalni film, posnet v resničnem času, med tekmo Reala in Villarreala marca 2005. Sedemnajst sinhroniziranih kamer sledi izključno Zidaneu, od prvega dotika žoge na srečanju do končnega žvižga piščalke.

5.3.2.6 Real Madrid in Adidas ter druga partnerstva

Blagovna znamka Real Madrid ima na medorganizacijskem trgu sklenjena številna komercialna partnerstva, ki pospešujejo in optimizirajo trženje partnerskih blagovnih znamk. Klub ima z Adidasom, dolgoletnim opremljevalcem, sklenjen podoben dogovor kot Nike in Barcelona. Ob Adidasu je osrednji sponzor kluba spletna igralnica Bwin, ki na leto plačuje fiksnih 21 milijonov evrov ter dodatne 4 milijone, vezane na tekmovalne uspehe moštva. Ker blagovna znamka Real Madrid velja za najboljšo med najboljšimi, se z njo povezujejo številne svetovne korporacije, ki iščejo ustrezno asociacijo z Realom. Prav zato je osrednji sponzor Bwin, vodilna spletna športna stavnica. Tako kot Real je tudi Bwin svetovno poznana blagovna znamka. Poleg ujemanja ciljne skupine je prav tako pomemben (Doler, 2006a, str. 27) še en dejavnik: spletne igralnice za uspešen prodor na trg potrebujejo več kot le golo izpostavljenost in prepoznavnost – potrebujejo predvsem ugled in zaupanje potrošnika, ki ga lahko dosežejo prav z aktivnim udejstvovanjem v športu. Identifikacija s športnimi blagovnimi znamkami jim tako daje kredibilnost, ki v nasprotnem primeru ne bi obstajala. Potrebno se je zavedati, da so potrošniki pri plačevanju preko spleta izredno občutljivi in nezaupljivi, zaradi česar si je treba pridobiti njihovo naklonjenost in zaupanje. Tako

sponzorstvo za Bwin predstavlja tisti katalizator, ki pri potrošniku ustvarja pozitivne občutke, saj blagovno znamko povezuje z najboljšim nogometnim klubom/blagovno znamko.

5.3.2.7 Trženje blagovne znamke Real Madrid in lastnih blagovnih znamk

Ob merchandisingu in sponzorskih sredstvih, so za organizacijo zelo pomembni prihodki pri trženju korporativne ter lastnih blagovnih znamk. Pri trženjskem blagovne znamke Real Madrid, gre za 360 stopinjske aktivnosti. Sem sodijo (Jobst, 2006, str. 14):

- pravice do uporabe podobe klubske blagovne znamke (merchandising in licenčno poslovanje),
- pravice do uporabe trženja podobe lastnih blagovnih znamk (igralcev),
- trženje lastnih infrastrukturnih kapacitet,
- mednarodni (azijski) dogodki in turneje, ki potekajo v poletnem času.

Pomemben del predstavljajo pravice trženja podobe igralcev, saj mora vsak klubski igralec 50% sredstev od individualnih sponzorskih pogodb nameniti klubu. S tega vidika je klubu največ sredstev prinesel David Beckham, delno pa tudi ostali zvezdniki, ki so nastopali za Real (Ronaldo, Zidane, Figo). Poleg sredstev iz naslova trženja podobe igralcev, je Real na račun zvezdnikov oziroma posameznikov kot blagovnih znamk neposredno povečal tudi merchandising.

Klub je s polovičnim lastništvom blagovne znamke David Beckham na leto zaslužil okoli 40 milijonov evrov, ob tem pa je nogometaš ponesel še ime klubske blagovne znamke na vse konce sveta. V štirih letih službovanja v Realu, s katerim je ob številnih razočaranjih osvojil le lansko domače prvenstvo, je bilo v mednarodnih medijih največ novic (približno 66%) o Realu povezanih prav z njim, s čimer je Anglež dokazal, da je z naskokom najmočnejša klubska blagovna znamka. Število medijskih objav je premosorazmerno povezano tudi s prihodki (Doler, 2007a, str. 22).

Trženje blagovne znamke Real Madrid je v zadnjih letih slonelo predvsem na trženju lastnih blagovnih znamk (kadrovskega virov), ki so posredno večale tudi vrednost blagovne znamke organizacije. V tem pogledu je Real gotovo največ pridobil na tujih, novonastalih trgih, saj je – kakršna je bila tudi filozofija upravljanja blagovne znamke – potencialnim potrošnikom ponudil najbolj zaželen produkt (posameznika). Zaradi izjemnega povpraševanja (Doler, 2005, str. 15) in vzpona popularnosti v zadnjih letih, se je Real azijskemu trgu še bolj približal s televizijskim programom RealMadrid Life, ki poteka v sedmih azijskih državah: Kitajski (vključno s Hong Kongom in Makaom), Južni Koreji, Tajski, Vietnamu, Indoneziji, Maleziji in Singapurju.

Po rezultatskem neuspehu in klubskih pretresih je organizacija z blagovno znamko začela začela upravljati drugače – bolj se je osredotočila na kolektiv in tekmovalni uspeh, saj zvezdniški kader v tekmovalnem smislu ni prinesel pričakovanih rezultatov. Nova strategija je tekmovalni uspeh že prinesla, vprašanje pa je, kakšne bodo reakcije potrošnikov na oddaljenih trgih, čeprav Real Madrid še vedno velja za najboljšo nogometno blagovno znamko. Pomembno je, da organizacija še vedno ohranja svoje bistvo – ustvarja dobre rezultate na igrišču. S takšnim pristopom bodo hkrati nastajali tudi rezultati na ravni blagovne znamke. Kot vsaka blagovna znamka mora tudi blagovna znamka Real Madrid v prvi vrsti zagotavljati kakovost. Zato se je ideja zvezdniskega moštva porušila. Nogomet ima svoje zakonitosti, ki se jih je potrebno držati. Če nekoliko karikiram: če v nogometni produkt (moštvo) vstavimo vse najboljše dele (posameznike), še zdaleč ne pomeni, da bodo najboljši tudi rezultati, čeprav bi po logiki izdelka to moralo veljati. Toda prav v tej nepredvidljivosti, ki povzroča cikle nogometnih blagovnih znamk, je največji čar.

5.3.2.8 Blagovna znamka David Beckham

David Beckham je popolno utelešenje blagovne znamke kot posameznika, ki jo opisujeta teorija in praksa. Kot takšen izpolnjuje ekonomski in kulturni vidik zvezdnitva. Na eni strani je komunikator številnih blagovnih znamk. Ekonomsko raven pa dopolnjuje tudi s kulturnim vidikom zvezdnitva, saj širši ciljni skupini ponuja tudi vzor, identifikacijsko točko in še marsikaj. Beckham je tipičen primer zvezdnika/blagovne znamke, ki ni zgrajena toliko na sposobnostih, spretnostih, športnih rezultatih kot na pojavnosti in zmožnostih komuniciranja. Kot takšen je nogomet še bolj približal ostalim področjem in ciljnim skupinam, ki sicer nimajo veliko skupnega z nogometom. Temu se je še bolj približal po poroki s pevko nekdanj priljubljene britanske pop skupine Spice Girls, Victorio Adams. Pomembno vlogo (Kline, 2006, str. 12) za njegov prodor na druga družbena področja imajo tudi mediji, ne toliko športni, kot tisti, ki se raztezajo v rumeno polje pripovedovanja zgodb o življenju zvezd in torej tudi športnikov. Pri njem je bil poudarek veliko bolj na njegovi »vizibilnosti«, na embalaži ali lepem obrazu in telesu, kot pa na temeljni vsebini, na Beckhamu kot človeku, osebi, karakterju, vrhunskemu nogometašu. Takšnega so nevede in nehote nakazali že pri Realu z izjavo, da so ga kupili zaradi tega, ker ima lepši obraz kot Ronaldinho. Za kraljevi klub so kupili manekena ali fotomodel, njegovo embalažo. Teoretično gledano so očitno delovali skladno s prepričanjem, da je všečnost boljši prepričevalec kot pa ekspertnost.

Mnenja o Beckhamu so različna. Nekateri avtorji so mnenja, da se je preveč usmeril na druga področja in s tem zanemaril bistvo, nogomet, sam pa sem mnenja, da gre za nogometni fenomen, saj gre za prvega igralca, ki se je čvrsto pozicioniral v industriji zabave. Pa čeprav (Kline, 2006, str. 13) ni percipiran kot junak zelenic, temveč dejansko kot slavna osebnost. S tem je zelo pomagal Realu, da se je uspešno pozicioniral na globalnem trgu. Leta 2003 je sklenil (Milligan, 2005, str. 201) tudi prvo individualno sponzorsko pogodbo na Daljnem Vzhodu, potem ko je z japonskim lepotilnim salonom, Tokyo Beauty Center, podpisal

pogodbo za 2,2 milijona funtov, še v istem letu pa z blagovno znamko Meiji, proizvajalcem čokolade. Kot glavni zvezdnik je nastopil v filmskem prvencu Reala, Real Madrid – the movie. Tudi v trilogiji gol je med vsemi nogometaši največ pozornosti spet namenjene Angležu. Z njim je povezan tudi film Bend it like Beckham, ki je bil v ameriških kinematografih prava uspešnica. Kot navajata Agudo San Emeterio in Toyos Rugarcia (2003, str. 175) »je bilo predvsem zaradi njega leta 2003 za prijateljsko tekmo med Manchestrom (takrat je Beckham nastopal za Manchester) in Juventusom takoj razprodanih 80.000 vstopnic. Beckham je s tem premagal tudi ameriško glasbeno legendo, Brucea Springsteena, ki je v istem terminu in mestu v dveh dneh prodal 66.000 vstopnic za svoj koncert.«

Čeprav je po odhodu z Reala (pred začetkom letošnje sezone) prestopil v manj kakovostno ameriško ligo k Los Angeles Galaxy, je blagovna znamka David Beckham še pridobila na svoji vrednosti. Za petletno igranje (Doler, 2007a, str. 22) v ZDA bo prejel okoli četrto milijardo evrov, od česar mu bo klub letno plačeval 5,5 milijona, zato pa bo toliko več dobil od sponzorskih pogodb. Razlog za velik zaslužek je, da je po novem stoo odstotni lastnik svojih pravic, medtem ko je bil pri Realu le 50-odstotni. Adidas, s katerim je začel sodelovati leta 1997 je z nogometašem naredil partnersko blagovno znamko na podlagi dopolnilnih prednosti. S podjetjem Coty, ki ima v lasti številne parfume svetovno priznanih blagovnih znamk, pa so ustvarili partnersko blagovno znamko David Victoria Beckham.

Kot globalna blagovna znamka je prav tako ambasador številnih, tudi humanitarnih projektov. Leta 2005 je postal ambasador dobre volje za Unicef, istega leta je bil prav tako ambasador Londona pri kandidaturi za OI 2012. Leto kasneje je skupaj z Victorio ustanovil dobrodelni sklad za otroke po svetu (The David and Victoria Beckham Childrens Charity).

Slika 22: Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: Adidas in David Beckham ter Coty in David in Victoria Beckham



Vir: Adidas, 29. 9. 2007 in Beckham Fragrances, 30.9.2007.

Blagovna znamka David Beckham je prisotna na vseh področjih; tudi tistih, ki z nogometom v osnovi nimajo toliko skupnega. Predvsem zato pri Beckhamu (Doler, 2007a, str. 21) ne gre zgolj za vrhunskega športnika, nogometaša, ampak za idola in bržkone najbolj prepoznavno osebo v svetu zabave. Z lastnostmi, ki jih nosi, je postal ikona, ki privlači množice in sponzorje. A ne gre pozabiti: še preden je postal zvezdnik in blagovna znamka, se je moral izkazati tudi s predstavami na igrišču in tako moral zadostiti kakovosti, enem glavnih

elementov, ki sestavljajo podobo blagovne znamke. Čeprav nikoli ni veljal za najboljšega med nogometaši, je vsekakor zadostil tudi temu kriteriju.

6. SKLEP

Šport je z globalizacijo, medijskim odmevom in tehnološkim napredkom postal pomemben del družbenega življenja v vseh delih sveta. Kot takšna prostočasna dejavnost, ki je zanimiva tako za izvajanje kot spremljanje, je postal pomemben za različne deležnike, ki so vpeti v industrijo športa. V času naraščajočega pomena blagovnih znamk – glede na to, da je na različnih trgih izjemna gneča – je šport kot pristna in pravična dejavnost postal tudi pomembno trženjsko orodje za tiste organizacije, ki želijo preko udejstvovanja v športu (sponzorstva) doseči dodano vrednost in prepoznavnost in priznanje v očeh potrošnikov.

Med vsemi športnimi panogami je na najvišji ravni na prvem mestu nogomet, kar potrjujejo objektivna dejstva: vsesplošna priljubljenost, medijski interes itd. Ob tem je potrebno omeniti še samostojne nogometne blagovne znamke, ki jim v športu ni para. Zaradi razširjenosti nogometne igre, tekmovanj in klubov, je cilj organizacij, ki s svojimi blagovnimi znamkami v nogomet vstopajo v procesu trženja preko športa, da oplemenitijo vložena sredstva, predvsem z uporabo trženjskih in tržnokomunikacijskih orodij pri implementaciji lastnih blagovnih znamk ter ustvarjanju strateških partnerstev in skupnih, partnerskih blagovnih znamk. Nogomet namreč ponuja globalno komunikacijsko podlago in emocionalno pomembno sredstvo za doseganje zelenih ciljnih skupin. S tem se potrjuje prvi del zastavljene hipoteze magistrskega dela, ki se nanaša na blagovne znamke z nešportnih/nenogometnih področij in njihove trženjske aktivnosti v tem okviru. S tem se kaže tudi resnična vloga sponzorstva kot najbolj naraščajočega dela tržnokomunikacijskega spleta, ki temelji na zavedanju, da le-to prinaša tudi velike povratne učinke.

V procesu trženja v športu imajo zelo pomembno vlogo tudi blagovne znamke športne opreme, ki brišejo meje trženja preko športa in trženja športa. Blagovne znamke športne opreme namreč opravljajo različne aktivnosti, ki se navezujejo na obe obliki trženja v športu. Njihova vpletenost v šport in nogomet je tako močna, da aktivno soustvarjajo celotno športno in nogometno industrijo. Trženjske aktivnosti slednjih se navezujejo tako na praktično kot tudi prostočasno uporabo izdelkov. Povečana prodaja le-teh je neposredno povezana s širšo vlogo nogometa v sodobni družbi. Eden glavnih konceptov prav tu temelji na strateškem in partnerskem povezovanju športnih opremljevalcev s športnimi subjekti – organizacijami in posamezniki.

Globalna vloga športa, predvsem nogometa, je razvila fenomen razvoja samostojnih športnih in nogometnih blagovnih znamk – v tem delu se navezujem na klube –, ki s trženjskimi prijemi samostojno upravljajo blagovne znamke in ustvarjajo prihodke ter se povezujejo tudi z ostalimi družbenimi področji (industrijo zabave, humanitarnimi organizacijami itd.). V ZDA

so najvrednejše športne blagovne znamke povezane s štirimi profesionalnimi tekmovanji, v Evropi pa z nogometom, ki jih krasi eden glavnih elementov, ki na nasičenem trgu še vedno šteje – kakovost. Pojmovanje nogometnih organizacij kot dobičkonosnih blagovnih znamk je vezano na omejeno število. Tudi pri nogometu ne moremo mimo pravila, ki na splošno velja na trgu: najprej je potrebno prodreti na domačem trgu, nato širšem ter šele na koncu na svetovnem trgu. Za razvoj nogometnih blagovnih znamk je v prvi fazi zato nujna domača konkurenca, kar potrjuje tudi dejstvo, da nogometne blagovne znamke prihajajo iz konkurenčno močnih domačih okolij – Španije, Anglije, Italije, Francije ali Nemčije. Takšen razvoj sta imela tudi FC Barcelona in Real Madrid, podrobneje obravnavani blagovni znamki magistrskega dela. Nogometni klubi iz ostalih okolij (tudi Slovenije), kjer je domača konkurenca šibkejša, so že v osnovi v primanjkljaju, kar jim ne daje možnosti za razvoj blagovnih znamk na širši geografski ravni.

Sočasno z razvojem športa in prebojem v različne pore družbenega življenja, so se začeli razvijati tudi športniki posamezniki (nogometaši) kot blagovne znamke, ki so se enakovredno priključili drugim posameznikom industrije zabave. Najbolj prepoznavna svetovna blagovna znamka med športniki je nogometaš David Beckham, ki pooseblja vsepovsod prisotno blagovno znamko, ki se razteza med športom in poljem industrije zabave. Športniki nastopajo kot komunikatorji drugih blagovnih znamk ali imajo celo svoje ali partnerske blagovne znamke. Vendar posameznikov na ravni blagovnih znamk ne moremo enačiti z organizacijami, saj imajo krajši življenjski cikel.

Za obravnavani blagovni znamki, Real Madrid in FC Barcelono je značilno ohranjanje lokalnih vrednot, avtohtonosti in zgodovine. Poudarjanje tradicionalnosti v skladu s sodobnimi trženjskimi prijemi in pridobivanje navijačev so glavni atributi organizacij. Prav razširjena baza navijačev, tj. potrošnikov, je merilo vrednosti nogometnih blagovnih znamk Real Madrid in FC Barcelona. S tem se potrjuje drugi del hipoteze o nogometnih blagovnih znamkah kot samostojnih subjektih. Barcelona to potrjuje kot organizacija, ki delen presežek sredstev namenja Unicefu in mu hkrati namenja tudi najvrednejši oglasni prostor, kar je v nogometnem smislu prvi primer, obenem pa potrditev vrednosti blagovne znamke. Na drugi strani za Real Madrid največji del predstavljajo komercialni prihodki, predvsem prodaja lastnih in partnerskih izdelkov.

Globalizacija vodilnih nogometnih blagovnih znamk je bila sprejeta s skepso, saj večja prepad med velikimi in majhnimi. Zaradi tega bo razlika (predvsem v finančni moči) v prihodnje še večja, vseeno pa bodo morale vodilne nogometne blagovne znamke ohraniti usklajeno razmerje med kakovostjo blagovne znamke (tekmovalnimi uspehi) in vrednostjo, zato je neizbežna interakcija kadrovskega in trženjskega dela v nogometni organizaciji. Usmerjenost zgolj na enega od elementov je lahko pogubna – za poslovni in/ali tekmovalni uspeh. Iskanje idealnega ravnotežja med obema poslovnima funkcijama, ki ga v obdobju velike konkurence nemogoče vseskozi ohranjati, je tudi vzrok za ciklično prevlado nogometnih blagovnih

znamk. Prav negotovost, ki ga kot takšen ponuja nogomet, je vrednost, ki loči nogomet od drugih družbenih polj.

Ker so najvišja mesta med nogometnimi blagovnimi znamkami omejena, morajo manjši iskati tržne niše, ki bodo ohranjale smisel njihovega delovanja. Rešitev, ki bi bila primerna tudi za slovensko (nogometno) okolje, vidim v usmeritvi in produkciji lastnih kadrovskega virov in kasnejši prodaji le-teh v bogatejša okolja. Poleg tega pa še k inventivnemu trženju svojih virov (infrastrukture, izdelkov itd.), kolikor je to mogoče. S tem bi bil zagotovljen finančni priliv, ki bi omogočal vsaj delno osamosvojitve klubov od sponzorskih sredstev, ki v manjših okoljih predstavljajo največji del prihodkov nogometnih klubov. Utopično pa bi bilo pričakovati, da bi manjše okolje lahko ponudilo globalno zanimivo nogometno blagovno znamko, saj za to ni ekonomskega zaledja, bogate zgodovine in konstantno močne domače konkurence.

LITERATURA

1. Aaker David A.: *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York : The Free Press, 1991. 299 str.
2. Aaker David A., Joachimsthaler Erich: *Brand Leadership*. New York : The Free Press, 2000, 351 str.
3. Agudo San Emeterio Angel, Toyos Rugarcia Francisco: *Marketing del futbol*. Madrid : Piramide, 2003. 400 str.
4. Assael Henry: *Marketing*. Orlando : The Dryden Press, 1993. 771 str.
5. Berthon Pierre, Hulbert James M., Pitt Leyland F.: *Brand Management Prognostications*. *Sloan Management Review*, 40 (1999), 2, str. 53-65.
6. Blackett Tom, Boad Bob: *Co-branding, The Science of Alliance*. New York : St. Martin's Press, 1999. 142 str.
7. Blann Wayne F.: *Sport Marketing*. Parks B. Janet, Zanger R.K. Beverly, Quarterman Jerome. Ed., *Contemporary Sport Management*. Bowling Green State University : Human Kinetics, 1998, str. 171-184.
8. Breščanski Simona, Ograjenšek Irena: *Uporaba zvezdnikov v oglaševanju*. *Akademija MM11 – Slovenska znanstvena revija za trženje*, Ljubljana, 2007, 11, str. 52-54.
9. Bruhn Manfred: *Handbuch Markenartikel*. Band 2. Stuttgart : Schaeffer Poeschel Verlag, 1994. 1160 str.
10. Chaston Ian, Mangles Terry: *Small Business Marketing Management*. Houndmills : Palgrave, 2002. 271 str.
11. Czinkota Michael R. et al.: *Marketing: Best Practices* : The Dryden Press, 2000. 657 str.
12. De Chernatony Leslie: *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk: 1. natis*. Ljubljana : GV založba, 2002. 318 str.
13. Delgado-Ballester Elena, Manuera-Aleman Jose L.: *Brand Trust in the Context of Customer Loyalty*. *European Journal of Marketing*, 35 (2001), 11/12, str. 1238-1258.
14. Desai Kalpesh K., Keller Kevin L.: *The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility*, Birmingham, *Journal of Marketing*, 2002, str. 73-93.
15. Doler Jure: *Nogomet in globalizacija*. *Marketing magazin*, Ljubljana, 5(2005), 289, str. 14-15.
16. Doler Jure: *Trženje športnih objektov*. *Marketing magazin*, Ljubljana, 6(2005a), 290, str. 28-29.
17. Doler Jure: *Lance Armstrong – trenutno najbolj vroča športna blagovna znamka*. *Marketing magazin*, Ljubljana, 7,8(2005b), 291/292, str. 38-39.
18. Doler Jure: *Nogometna denarna liga*. *Marketing magazin*, Ljubljana, 3(2006), 299, str. 14-15.
19. Doler Jure: *Ekskluzivnost pa taka*. *Marketing magazin*, Ljubljana, 5(2006a), 301, str. 30-31.
20. Doler Jure: *Popolna kombinacija: spletno igranje in šport*. *Marketing magazin*, Ljubljana, 9(2006b), 305, str. 27.

21. Doler Jure: Zakaj ima sponzorstvo pri nas negativen prizvok in kaj pomeni na tujem. Marketing magazin, 11(2006c), 307, str. 19-20.
22. Doler Jure: Blagovne znamke po nogometno. Marketing magazin, Ljubljana, 12(2006d), 308, str. 43-44.
23. Doler Jure: Denar za kolektivne emocije. Marketing magazin, Ljubljana, 2007, 318, str. 7.
24. Drev Anita: Rekreativke in rekreativci: sodobno pleme z lastnim življenjskim slogom in sistemom vrednot. Marketing magazin, Ljubljana, 2007, 312, str. 18.
25. Foster George, Greyser Stephen A., Walsh Bill: The Business of Sports: Text and Cases on Strategy and Management. Mason : Thomson South-Western, 2006. 492 str.
26. Guha Richard: Pomembna je zaznava BZ – Šest P-jev pri zaznavi blagovnih znamk. Finance, Ljubljana, 25. 7. 2007, str. 20.
27. Jančič Maja: Največja tekma športnih blagovnih znamk. Marketing magazin, Ljubljana, 3(2006), 299, str. 15.
28. Jančič Maja: Holivudski model zvezdnitva v športu. Marketing magazin, Ljubljana, 2007, 312, str. 8-9.
29. Jefkins Frank: Advertising. London : Pitman Publishing, 1994. 374 str.
30. Jezeršek Jadranka: Virtualen šport, realen denar. Marketing magazin, Ljubljana, 2007, 318, str. 6.
31. Jobst Alexander: Real Madrid Club de Futbol – A Global Brand. Madrid : Real Madrid CF, 2006. 21 str.
32. Kapferer Jean N.: Strategic Brand Management; Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. London : Kogan Page, 1997. 443 str.
33. Kaplan Andreas M., Haenlein, Michael: Toward a parsimonious definition of traditional and electronic mass customization. Journal of product innovation management. Mount Laurel (NJ) : Product Development and Management Association, 2006, str. 168-182.
34. Keller Kevin L.: Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity (2nd Edition). Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2003, 788 str.
35. Kippenberger Tony: Co-branding as a new competitive weapon, The Antidote, 5(2000), 6, str. 12-15.
36. Kline Miro: Upravljanje neotipljivega bogastva podjetja. Seminarsko gradivo. GV izobraževanje, Ljubljana, 2001. 29 str.
37. Kline Miro: Rezultat je nujen, a ne zadosten pogoj za močno osebno znamko. Sporto Magazin, Ljubljana, 2006, 1, str. 12-13.
38. Kline Miro: Holivudski model zvezdnitva v športu. Marketing magazin, Ljubljana, 2007, 312, str. 8-9.
39. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
40. Kotler Philip: Marketing Management (11. Ed.). Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2004. 706 str.
41. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana : GV Založba, 2004, 706 str.

42. Kregar Andrej: Bistvo produkcije je v prenosu emocij iz dogodka na televizijo. *Sporto Magazin*, Ljubljana, 2007, 3, str. 42-43.
43. Lisac Roman: V naš prid govori regija in 22 milijonski trg, ki ga pokrivamo. *Sporto Magazin*, Ljubljana, 2006, 1, str. 26.
44. Lucu Jaka: Anglija ima konkurenčno prednost za vse čase. *Sporto Magazin*, Ljubljana, 2007, 3, str. 22-23.
45. Lucu Jaka: Najmogočnejši združenji na svetu. *Marketing magazin*, Ljubljana, 2007a, 312, str. 10-11.
46. Lucu Jaka: Šport kot hobi za superbogataše. *Marketing magazin*, Ljubljana, 2007b, 312, str. 6-8.
47. Makovec Brenčič Maja: Blagovne znamke v športu ali šport kot blagovna znamka? *Sporto Magazin*, Ljubljana, 2006, 1, str. 49.
48. Makovec Brenčič Maja: Osnove trženja in trženje v športu. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006a. 29 str.
49. Meenaghan John A.: Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 1984, 7, str. 5-71.
50. Milligan Andy: Brand it like Beckham. London : Cyan Communications Limited, 2004. 205 str.
51. Motion Judy, Leitch Shirley, Brodie Roderick J.: Equity in corporate co-branding. The case of adidas and the All Blacks. *European Journal of Marketing*, 37(2003), 7, str. 1080-1094.
52. Mullin Bernard J., Hardy Stephen, Sutton William: *Marketing deportivo*. Badalona : Paidotribo, 1999. 300 str.
53. Mullin Bernard J., Hardy Stephen, Sutton William: *Sport Marketing*. Second Edition. USA: Human Kinetics, 2000. 441 str.
54. Norris Donald G.: Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries. *Journal of Consumer Marketing*, 9(1992), 3, str. 19-31.
55. Pickton David, Broderick Amanda: *Integrated marketing communication*. Upper Saddle River, New Jersey : Financial Times, Prentice Hall, 2001, str 21-45.
56. Pitts Brenda, Stotlar David: *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown : Fitness Info Tech Inc., 1996, 310 str.
57. Pompe Andrej: Magični trikotnik. *Marketing magazin*, Ljubljana, 2007, 317, str. 33.
58. Postružnik Natalija: Športni prenašalec besede ali prenašalec besede v športu? *Sporto Magazin*, Ljubljana, 2006, 1, str. 21.
59. Riezebos Rik: *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*. London : Financial Times, Pearson Education Limited, 2003. 347 str.
60. Renko Erik: Nogomet vrti svet. *Sporto Magazin*, Ljubljana, 2006, 1, str. 14.
61. Rice Andy: Pred SportBusinessom je bila industrija športa le ohlapno povezana zbirka poslovnih enot. *Sporto Magazin*, Ljubljana, 2006, 1, str. 10.
62. Rosa Medina Jose Luis: Iskanje učinkovitega sponzorskega programa. *Sporto Magazin*, Ljubljana, 2007, 2, str. 47.

63. Rosell Sandro: *Bienvenido al mundo real*. Barcelona : Destino, 2006. 328 str.
64. Salomon Christian: Šport ni eden, športa sta dva ... *Marketing magazin*, Ljubljana, 2007, 318, str. 10-11.
65. Shaklin William: *Buying that Sporting Image*. *Marketing Management*, Chicago, 1(1992), 2, str. 58-67.
66. Shank Matthew D.: *Sports Marketing: a Strategic Perspective*. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, 1999. 553 str.
67. Shank Matthew D.: *Sports Marketing: a Strategic Perspective*. Highland Heights : Northern Kentucky University, 1999a. 117 str.
68. Shank Matthew D.: *Sports Marketing: a Strategic Perspective – Third Edition*. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, 2004. 500 str.
69. Sleight Steve: *Sponsorship: What It Is and How to Use It*. New York : McGraw-Hill Publishing Co., 1989. 304 str.
70. Stanič Vladimir: *Ustvarjalni del trgovine*. *Trgovina*, Ljubljana, 2003, 8, str. 22-23.
71. Stanton William J.: *Fundamentals of Marketing*. Auckland : McGraw-Hill, 1984. 698 str.
72. Strgar Debeljak Veronika: *Partnersko povezovanje blagovnih znamk (co-branding) kot trženjska strategija mednarodnega podjetja*. *Akademija MM11 – Slovenska znanstvena revija za trženje*, Ljubljana, 2007, 11, str. 30-34.
73. Sutton A. William: *Marketing principles Applied to Sport Management*. Pike Masteralexis Lisa, Barr A. Carol, Hums A. Mary, ed., *Principles and Practice of Sport Management*. Gaithersburg, Maryland: An Aspen Publication, 1998, str. 39-61.
74. Škorc Nataša: *Vpliv podobe vrhunškega športnika na blagovno znamko*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 90 str.
75. Tseng Mitchell M., Jiao Jianxin: *Mass Customization*. *Handbook of Industrial Engineering, Technology and Operation Management (3rd edition)*, New York : Wiley, 2001, str. 684-709.
76. Velenšek Teodora: *Vse poti vodijo v Azijo*. *Marketing magazin*, Ljubljana, 2007, 312, str. 19.
77. Vodlan Mateja: *Možnost uporabe interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke*. *Akademija MM11 – Slovenska znanstvena revija za trženje*, Ljubljana, 2007, 11, str. 39-43.
78. Wenner Lawrence: *Media, sports, and society*. Newbery Park, London, New Delhi : Sage Publications, 1989. 320 str.
79. Whannell Garry: *Fields in Vision: Television Sport and Cultural Transformation*. London : Routledge, 1992. 256 str.

VIRI

1. Adidas. [URL:<http://www.adidas.com/y-3/fw07/index.html?>], 29. 9. 2007.
2. All Brands Are Not Created Equal – Best Global Brands 2007. London : Interbrand/BusinessWeek, 2007, 58 str.

3. American Marketing Association: Definition of Marketing. [URL: <http://www.marketingpower.com/content21257.php>], 11. 7. 2007.
4. Beckham Fragrances. [URL:<http://www.beckham-fragrances.com>], 30. 09.2007.
5. Debevec Dušan: Denar je del tekme. Ljubljana, Delo, 2004, str. 17.
6. Doler Jure: Backham osvaja Ameriko. Šport, Ljubljana, 2007a, str. 20-22.
7. ESA – European Sponsorship Association, 2005, str.1-3.
8. European Football 2007 – England, France, Germany, Italy, Spain. Hamburg : Sportfive, 2007. 202 str.
9. FC Barcelona. [URL: <http://www.fcbarcelona.cat>], 13. 11. 2007.
10. FC Barcelona: El reto mas dificil. [URL: <http://www.fcbarcelona.cat/web/Fundacio/castellano/unicef/opciones/repte/repte.html>], 4. 10. 2007.
11. Fifa. [URL: <http://www.fifa.com>], 29. 9. 2007.
12. Football Money League – Changing of the guard. Manchester : Delloite, 2006. 28 str.
13. Football Money League – The reign in Spain. Manchester : Delloite, 2007, 32 str.
14. Forbes: The Most Valuable Sports Brands: Athletes. [URL: http://www.forbes.com/2007/09/27/sports-brands-teams-biz-sports_cz_mo_0927sportsbrands_slide_25.html?thisSpeed=10000], 12. 10. 2007.
15. Kline Miro: Integrirano tržno komuniciranje. Študijsko gradivo. Ljubljana : FDV, 1999, 90 str.
16. Liffe: Zidane: Portret 21. stoletja. [URL:<http://www.liffe.si/program/filmi-opis/?id=208>], 20. 11. 2007.
17. Li Ning. [URL: <http://www.lining.com>], 28. 9. 2007.
18. Li Ning: Sponsorship of Overseas National Olympic Delegations. [URL: http://www.lining.com/EN/competencies/inside-2_4.html], 30. 9. 2007a.
19. Manchester United. [URL: <http://www.manutd.com/>], 15. 11. 2007.
20. Marketing magazin: Marketing v športu – povsem nova igra. [URL: http://www.mmportal.delo.si/index.php?sv_path=1085,15517], 30. 7. 2007.
21. Money High Street: Football Club Credit Cards. [URL: http://www.moneyhighstreet.com/credit_cards/football.html], 15. 11. 2007.
22. Nike. [URL: <http://www.nike.com>], 28. 9. 2007.
23. Potočnik Vekoslav, Umek Alenka: Terminološki slovar trženja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 198 str.
24. Pujol Francesc: La importancia mediatica de Ronaldinho en el FC Barcelona desde la temporada 2005-06. Pamplona : ESIRg – Universidad de Navarra, 2007. 8 str.
25. Pujol Francesc, Garcia-del-Barrio Pedro, Elizalde Javier: Report on media value in football. Pamplona : ESIRg – Universidad de Navarra, 2007. 52 str.
26. Real Madrid is the football club with the highest brand value in Europe. Düsseldorf : BBDO Consulting, 2007. 6 str.
27. Red Bull. [URL: <http://www.redbull.com/>], 30. 10. 2007.
28. Red Bulls. [URL: <http://www.redbulls.com/>], 30. 10. 2007.

29. Rojšek Iča: Študijsko gradivo za predmet Trženje: podiplomski študij 2003/2004. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, oktober 2003.
30. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1994,1762 str.
31. Sporto Magazin: Evropski sponzorski trg. Ljubljana, 2007, 3, str. 28-29.
32. Šket Gregor: Ameriški bog športa. Ljubljana, Delo, 21. 9. 2007, str. 17.
33. The best brands of the world. [URL: <http://brandsoftheworld.com/>], 18. 10. 2007.
34. The Top 10 Power Brands of World Club Football. London : Global Sponsors, 2006. 4 str.
35. Uefa. [URL: <http://www.uefa.com/>], 10. 10. 2007.
36. Unicef Slovenija. [URL: <http://www.unicef.si>], 30. 9. 2007.
37. Unicef: FC Barcelona-UNICEF alliance kicks off with help fpr children affected by HIV. [URL: http://www.unicef.org/infobycountry/spain_35644.html], 15. 10. 2007.

PRILOGA: slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

- above the line (angl.) – nad črto; v trženju termin, ki se navezuje na medije nad črto
- accessory(-ies) (angl.) – dodatek, pripomoček, postranski izdelek
- actor(-s) (angl.) – igralec, igralci
- ambush marketing (angl.) – zahrbtno/parazitsko trženje, trženje iz zasede
- associated advertising (angl.) – povezano oglaševanje (npr. s sponzorstvom ali drugim tržnokomunikacijskim elementom)
- bellow the line (angl.) – pod črto; v trženju termin, ki se navezuje na medije pod črto
- brand awareness (angl.) – zavedanje blagovne znamke
- brand equity (angl.) – dodana vrednost blagovne znamke
- Brand Equity Evaluation for Accounting (BEVA) (angl.) – Ocena vrednosti blagovne znamke za računovodstvo
- brand image (angl.) – podoba blagovne znamke
- brand loyalty (angl.) – zvestoba blagovni znamki
- brand mark (angl.) – znak/logotip blagovne znamke
- brand name (angl.) – ime blagovne znamke
- business-to-business (b2b) (angl.) – izraz, ki označuje medorganizacijski trg
- business-to-consumer (b2c) (angl.) – izraz, ki označuje porabniški trg
- case study (angl.) – študijski primer, analiza konkretnega primera
- co-branding (angl.) – partnersko povezovanje blagovnih znamk
- communicative measures combined with sponsorship (angl.) – tržnokomunikacijske aktivnosti povezane s sponzorstvom
- complementary competence co-branding (angl.) – partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti
- corporate umbrella brand (angl.) – korporativna blagovna znamka
- customization (angl.) – izdelava po naročilu; v trženjskem pomenu relativno nov izraz, ki pomeni prilagajanje posameznemu kupcu
- draft (angl.) – nabor; letni dogodek v ameriških profesionalnih ligah, kjer moštva izbirajo igralce, pri čemer imajo slabše uvrščena moštva iz pretekle sezone prednostno pravico
- dual branding (angl.) – dvojno označevanje z blagovno znamko
- endorsements; endorsers (angl.) – uporaba posameznikov (zvezdnikov) kot nosilcev oglaševalskih akcij; posamezniki (zvezdniki) kot nosilci oglaševalskih akcij
- Fédération Internationale de Football Association (FIFA) (fra.) – Svetovna nogometna organizacija
- family umbrella brand (angl.) – družinska blagovna znamka
- iGaming (angl.) – spletno igralništvo
- image rights (angl.) – pravice do trženja podobe
- individual brand (angl.) – posamična blagovna znamka
- ingredient co-branding (angl.) – partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka

- integrated marketing communication (angl.) – integrirano/celostno tržno komuniciranje
- know-how (angl.) – s pojmom know-how razumemo določeno znanje oziroma skupek sodobnih tehničnih in tehnoloških znanj in izkušenj ter spretnosti
- licensing (angl.) – licenčno poslovanje
- management (angl.) – metoda proučevanja ekonomskih in tehnoloških problemov v podjetjih; iskanje/izbiranje med možnimi rešitvami s težnjo najti najustreznejšo
- marketing (angl.) – trženje
- merchandising (angl.) – prodajna politika; orodje trgovca na drobno; zagotavljanje blaga na pravem mestu/času/ceni; v trženju v športu nanašajoč se na izdelke, označene s simbolom (logotipom/grbom) športnega subjekta
- naming; naming rights (angl.) – (po)imenovanje; v trženju termin, ki se pogosto navezuje na pravice o (po)imenovanju
- National Basketball Association (NBA) (angl.) – Ameriško profesionalno košarkarsko združenje
- outdoor (angl.) – zunanji/e, na prostem
- people (angl.) – ljudje
- physical evidences (angl.) – fizični dokazi
- place (angl.) – prostor; v trženju termin, ki označuje tržne poti
- positioning (angl.) – pozicioniranje/umeščanje (npr. blagovne znamke)
- presentation (angl.) – predstavitev
- price (angl.) – cena
- processing (angl.) – procesiranje
- product (angl.) – izdelek/produkt
- promotion (angl.) – promocija; v trženju termin, ki označuje tržno komuniciranje
- range brand (angl.) – skupinska blagovna znamka
- reach awareness co-branding (angl.) – partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom povečanja zavedanja
- salary cap (angl.) – pravilo, ki moštvom določa, koliko denarja lahko na sezono porabijo za nakupe in izplačevanje pogodb igralcem
- show business (angl.) – industrija zabave
- spokesman(-people) (angl.) – (tiskovni) predstavnik(i), oseba(e) za stike z javnostmi; (za)govorniki ali predstavniki organizacije
- spondare (lat.) – svečano obljubiti, dati jamstvo; sponzorstvo
- sporting goods (angl.) – športno blago
- sport fashion (angl.) – športna moda
- sports information (angl.) – športne informacije (mediji)
- swoosh (angl.) – izraz za znak (logotip) blagovne znamke Nike; t.i. Nikejeva kljukica
- testimonial providers (angl.) – posredovalci mnenj
- trade mark (angl.) – zakonsko zaščiten znak
- Union of European Football Associations (UEFA) (angl.) – evropska nogometna zveza

- values endorsement co-branding (angl.) – partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom potrditve vrednot
- word of mouth (WOM) (angl.) – (strategija) od ust do ust