

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
VREDNOST ZNAMK ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Ljubljana, februar 2022

PATRIK HORVAT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Patrik Horvat, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vrednost blagovnih znamk v športu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Zalaznik

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 OPREDELITEV LASTNIŠKEGA KAPITALA BLAGOVNE ZNAMKE	3
1.1 Koncepti, definicije	3
1.2 Prednosti in slabosti lastniškega kapitala blagovnih znamk.....	5
1.3 Blagovne znamke v športu.....	6
1.4 Trženje v športu	7
2 MODELI LASTNIŠKEGA KAPITALA BLAGOVNE ZNAMKE.....	12
2.1 Model lastniškega kapitala blagovne znamke, ki temelji na porabnikih..	12
2.2 Logični model prevladujočih storitev blagovne znamke	14
2.3 Model razvoja blagovne znamke	15
2.4 Model večdimenzionalnosti lastniškega kapitala blagovne znamke športnih organizacij	17
2.4.1 Vstopni dejavniki, ki so povezani z ekipo	18
2.4.2 Vstopni dejavniki, ki so povezani z organizacijo	19
2.4.3 Vstopni dejavniki, ki so povezani s trgov.....	20
2.4.4 Zaznana kakovost	21
2.4.5 Prepoznavnost blagovne znamke	21
2.4.6 Zvestoba blagovni znamki	21
2.4.7 Podoba blagovne znamke	22
3 PREDSTAVITEV IZBRANIH ŠPORTNIH ORGANIZACIJ	23
3.1 Rokometni klub Celje Pivovarna Laško	23
3.1.1 Poslanstvo	23
3.1.2 Vizija.....	24
3.1.3 Vrednote.....	24
3.1.4 Družbena odgovornost	25
3.1.5 Grb	26
3.1.6 Barve	27
3.2 Nogometna šola Mura.....	27
3.2.1 Vizija.....	28
3.2.2 Družbena odgovornost.....	28
3.2.3 Grb	29

3.2.4	Barve	29
4	ANALIZA INTERVJUJEV	30
4.1	Metodologija.....	30
4.2	Analiza intervjujev z Rokometnim klubom Celje Pivovarna Laško	31
4.3	Analiza intervjujev z Nogometno šolo Mura	38
5	PRIMERJAVA IN UGOTOVITVE.....	43
5.1	Rokometni klub Celje Pivovarna Laško.....	44
5.2	Nogometna šola Mura	46
5.3	Ugotovitve.....	47
5.4	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	50
6	SPLOŠNE USMERITVE	51
6.1	Zavedanje pomena vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke	51
6.2	Športni rezultat je pomemben	51
6.3	Izkoriščanje čustvene navezanosti na blagovno znamko	52
6.4	Iskanje primerov dobrih praks iz tujine	52
6.5	Ustvarjanje ustreznega okolja in dobrih delavnih pogojev	52
6.6	Sodelovanje z ostalimi blagovnimi znamkami visoke vrednosti	53
	SKLEP.....	54
	LITERATURA IN VIRI.....	56
	PRILOGE	61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Večdimenzionalnost grajenja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke RK Celje Pivovarna Laško	45
Tabela 2: Večdimenzionalnost grajenja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke NŠ Mura	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Strateški pristop k trženju v športu (ang. Contingency framework).....	11
Slika 2: Model lastniškega kapitala blagovne znamke, ki temelji na porabnikih	13
Slika 3: Logični model prevladujočih storitev blagovne znamke	15
Slika 4: Model razvoja blagovne znamke	16

Slika 5: Model večdimenzionalnosti lastniškega kapitala blagovnih znamk športnih organizacij.....	17
Slika 6: Grb Rokometnega kluba Celje Pivovarna Laško	27
Slika 7: Grb Nogometne šole Mura	29
Slika 8: Osnovni in rezervni dres Nogometne Šole Mura	30

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z Miho Panteličem, vodjo za trženje, sponzorstvo in odnose z javnostmi RK Celje Pivovarna Laško	1
Priloga 2: Intervju z Jernejem Smislom, predsednikom RK Celje Pivovarna Laško	8
Priloga 3: Intervju z Rokom Plankljem, direktorjem RK Celje Pivovarna Laško.....	12
Priloga 4: Intervju s Tomažem Ambrožičem, direktorjem podjetja Sport Media Focus	17
Priloga 5: Intervju z Iztokom Frajmanom, vodjo trženja pri NŠ Mura	22

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

fra. – francosko

AMA – (angl. American Marketing Association); Ameriško združenje za trženje

FIFA – (fra. Fédération Internationale de Football Association); Mednarodna nogometna federacija

UEFA – (angl. Union of European Football Associations); Združenje evropskih nogometnih zvez

RK – rokometni klub

NK – nogometni klub

NŠ – nogometna šola

SNL – Slovenska nogometna liga

ŠD – športno društvo

KK – košarkarski klub

UVOD

V današnjem svetu postajajo športna tekmovanja, ki jih spremlja na milijone ljudi, nov medij za komuniciranje organizacij in podjetij z javnostmi. To je v zadnjih letih privedlo do razvoja blagovnih znamk v lokalnem in svetovnem obsegu, tehnologija in mediji pa sta dva izmed ključnih dejavnikov razvoja. Za športne organizacije po vsem svetu je njihova blagovna znamka bistvenega pomena za prepoznavnost, širjenje navijaške baze in ustvarjanje znatnih prihodkov. Brez močne blagovne znamke številne športne ekipe ne bi imele podpore, ki jo potrebujejo za uspeh (Barbu & Popescu, 2018).

Da bi športne organizacije delovale uspešno, morajo imeti ustrezno razvit strateški in poslovni načrt znotraj organizacije. Ena najpomembnejših vrednosti oziroma sredstev športne organizacije je vrednost njene znamke oziroma vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke (angl. brand equity). V magistrskem delu bom razpravljal o tem, kaj je tisto, kar ustvarja vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke športnih organizacij, in na kakšne načine lahko športne organizacije povečajo to vrednost.

Lastniški kapital blagovne znamke velja za zelo pomemben koncept tako v poslovni praksi kot tudi v akademskih raziskavah. Bistvo lastniškega kapitala blagovne znamke je prepoznavanje vrednosti blagovne znamke, zato služi kot pomembno merilo moči znamke/organizacije in uspešnosti tržnikov. Organizacije implementirajo različne strategije upravljanja blagovnih znamk, da bi dosegle svoje cilje v spreminjajočem se poslovnem okolju (Kotler & Keller, 2012).

V skladu z naraščanjem pomena blagovne znamke se je razmahnilo tudi teoretično preučevanje blagovne znamke. Tudi danes še vedno obstaja veliko različnih načinov opredelitve blagovne znamke. Definicije se razlikujejo glede na to, s katere perspektive gledamo na blagovno znamko, kar je velikokrat odvisno od smeri izobrazbe in področja delovanja avtorja definicije (Heding, Knudtzen & Bjerre, 2016).

Kljub obstoju več različnih načinov opredelitve in merjenja blagovne znamke je zaradi dinamičnega poslovanja, okolja, novih raziskovalnih tehnik in tehnologij ter novih razpoložljivih virov informacij pomembno nenehno pregledovati obstoječe načine in iskati izboljšave. Namen magistrskega dela je s pomočjo analize vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v izbranih športnih organizacijah poglobiti znanje o lastniškem kapitalu blagovnih znamk športnih organizacij in posledično pomagati slovenskim športnim organizacijam pri nadaljnjem razvoju njihovih blagovnih znamk.

- pregled relevantne literature in znanstvenih člankov na izbrano tematiko,
- pregled raziskovalnih metod uporabljenih v podobnih raziskavah,
- predstaviti pristope in strategije za grajenje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v izbranih športnih organizacijah,

- ugotoviti in predstaviti načine merjenja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v izbranih športnih organizacijah,
- napisati splošne usmeritve za grajenje vrednosti lastniškega kapitala blagovnih znamk športnih organizacij.

V teoretičnem delu sem opredelil lastniški kapital blagovne znamke in njegove definicije, predstavil različne modele lastniškega kapitala blagovne znamke in njegov pomen v športnih organizacijah. Izmed množice obstoječe literature sem s pomočjo selekcije izbral tista dela, ki so se mi po lastni presoji zdela najpomembnejša za dosego namena magistrskega dela. V veliki meri sem uporabil tujo literaturo in tuje internetne vire.

V empiričnem delu sem si zastavil tri raziskovalna vprašanja, na katera sem poskušal odgovoriti s pomočjo analize intervjujev z izbranimi športnimi organizacijami in primerjavo z enim od teoretičnih modelov lastniškega kapitala blagovne znamke.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšen je pomen vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v izbranih športnih organizacijah?

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je strategija ustvarjanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v izbranih športnih organizacijah?

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšen je odnos med ustvarjanjem vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke in športnim rezultatom v izbranih športnih organizacijah?

V empiričnem delu sem analiziral in primerjal dve športni organizaciji, ki delujeta na profesionalni ravni, vsaka znotraj svoje športne panoge. To sta Rokometni klub Celje Pivovarna Laško (v nadaljevanju RK Celje Pivovarna Laško) in Nogometna šola Mura (v nadaljevanju NŠ Mura). Kvalitativna raziskava v izbranih športnih organizacijah je temeljila na izhodiščih in ugotovitvah predstavljenih v teoretičnem delu magistrskega dela. Treba je izpostaviti, da gre v obeh izbranih športnih organizacijah za pravno organizacijsko obliko društev oziroma zvezo društev in da se njuni pravni identiteti ne vrednoti na enak način kot v klasičnih podjetjih. To vseeno ne pomeni, da njuni blagovni znamki nimata vrednosti, ki se ju ne bi dalo finančno izraziti. Odločil sem se, da v magistrskem delu ne bom številčno finančno ovrednotil vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke, ampak sem se osredotočil zgolj na vidik porabnikov (navijačev) do vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke.

Naredil sem tudi intervju z direktorjem podjetja Sport Media Focus, ki vsako leto organizira konferenco Sporto, kjer se podeljujejo nagrade za najboljše primere dobrih praks na področju sponzorstev in trženja v športu. Uporabljena raziskovalna metoda je bila strukturiran intervju. Pridobljeni rezultati so osnova za oblikovanje splošnih priporočil za ugotavljanje in grajenje vrednosti lastniškega kapitala blagovnih znamk športnih organizacij.

1 OPREDELITEV LASTNIŠKEGA KAPITALA BLAGOVNE ZNAMKE

Blagovna znamka je zapleten pojav. Čeprav se o blagovnih znamkah v akademskem prostoru pogosto razpravlja, med trženjskimi strokovnjaki za blagovno znamko ni mogoče doseči skupnega razumevanja blagovne znamke. Kapferer (2008) trdi, da vsak strokovnjak pride do lastne opredelitve blagovne znamke ali odtenkov opredelitve, kar povečuje kompleksnost pri interpretaciji in upravljanju blagovne znamke.

Ameriško združenje za trženje (angl. American Marketing Association - AMA) (2006) opredeljuje blagovno znamko kot ime, izraz, znak, simbol, dizajn ali kombinacijo vseh z namemnom identificiranja blaga ali storitev enega prodajalca ali skupine prodajalcev, ki se diferencirajo od blaga in storitev preostalih konkurentov. Diferenciacija blaga in storitev se lahko kaže v funkcionalnosti, racionalnosti in otipljivosti – povezana z izvedbo proizvoda blagovne znamke. Diferenciacija je lahko tudi simbolna, emocionalna in neotipljiva – povezana z reprezentativnostjo ali pomenom v bolj abstraktnem smislu.

Kotler in Keller (2012) menita, da je blagovna znamka kombinacija številnih vidikov, ki segajo od otipljivih do neotipljivih karakteristik, ki v mislih porabnikov razlikujejo blagovno znamko in ponudbe ostalih konkurentov. Medtem Ogonje (2010) opredeljuje blagovno znamko kot posamične izkušnje, ki jih imajo porabniki do izdelka ali storitve določenega podjetja. Meni, da bodo porabniki bolj verjetno opravili ponovni nakup, če izdelek ali storitev zadovolji njihove notranje motivacijske dejavnike. Vrednost blagovne znamke lahko vodi do zaupanja in zvestobe potrošnikov (Pike, Bianchi, Kerr & Patti, 2010). Blagovna znamka lahko prav tako pomaga določiti potencial za rast ter prepoznati tudi negativna tveganja razširitev (Liodice, 2010, str. 26).

Calvo in Calvo (2012) pa trdita, da blagovno znamko kupci razumejo na podlagi različnih perspektiv, ki segajo od psiholoških vidikov do organizacijskih lastnosti. Izdelki in storitve lahko pridobijo jasno identiteto v mislih porabnikov z izpolnjevanjem pričakovanj teh porabnikov. Tako notranji kot zunanji deležniki bodo povečali svojo navezanost na blagovne znamke, ki ustrezajo in presegajo njihova pričakovanja. Ta povezava med porabniki in blagovnimi znamkami je v trženjski literaturi raziskana skozi koncept lastniškega kapitala blagovne znamke (Wood, 2000).

1.1 Koncepti, definicije

Koncept lastniškega kapitala blagovne znamke se razvija in izpopolnjuje že od osemdesetih let prejšnjega stoletja zaradi spreminjajočih se potreb in želja porabnikov (Clifton & Maughan, 2000). Balmer in Gray (2003) trdita, da je koncept zaradi svoje razvijajoče se narave pridobil širok spekter definicij. Calvo in Calvo (2012) na primer opredeljujeta lastniški kapital blagovne znamke kot kombinacijo sredstev in obveznosti (angl. assets and liabilities) produkta ali storitve, ki jih potrošniki ponavadi identificirajo

s podjetjem ali organizacijo, ki jih ponuja. Bhat in Reddy (2001) konceptualizira lastniški kapital blagovne znamke kot izrazito, specifično podobo, ki jo imajo potrošniki do določenega izdelka ali storitve na trgu. Lee in Oh (2006) opisujeta lastniški kapital blagovne znamke kot zadovoljstvo, ki ga potrošnik občuti po porabi izdelka ali storitve.

Raggio in Leone (2007) definirata lastniški kapital blagovne znamke kot zaznavanje ali željo, da bo blagovna znamka izpolnila obljubo o koristih. 'Željo' avtorja opredeljujeta kot situacije, ko porabniki podpirajo blagovno znamko in želijo, da bi bila uspešna, kot to velja za športne znamke (npr. nogometne ekipe). Pomembno je razlikovati med lastniškim kapitalom blagovne znamke in vrednostjo blagovne znamke. Če gre pri lastniškem kapitalu blagovne znamke za željo porabnika pri izpolnjevanju obljub in koristi, je vrednost blagovne znamke opredeljena kot prodajna ali nadomestna vrednost blagovne znamke. Poglavitna razlika je, da lastniški kapital blagovne znamke zajema vrednost kupca/potrošnika do podjetja/organizacije in ga je težko količinsko in številčno opredeliti, medtem ko vrednost blagovne znamke zajema vse vrednosti, ki vključujejo prihodke in prihranke stroškov, ter ji je relativno enostavno določiti količinsko in številčno vrednost.

Brengman in Willems (2009) opisujeta lastniški kapital blagovne znamke kot niz značilnosti, ki razlikujejo izdelek ali storitev in samodejno sprožijo povpraševanje porabnikov po nakupu, da bi zadovoljili njihove potrebe in želje. Keller in Lehmann (2006) pa menita, da so najbolj pomembna mnenja porabnikov o izdelkih, ki presegajo njihova pričakovanja. Kognitivno disonanco porabnikov do blagovne znamke namreč določajo pozitivni ali negativni odnosi. Zadovoljstvo kupcev z blagovno znamko se odraža v premium cenah in povečanem tržnem deležu. Ugotovljeno je, da je vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke strank določena z atributi izdelka in organizacije (Keller, 2010). Kalampokis, Karamanou, Tambouris in Tarabanis (2016) predlagajo, da je lastniški kapital blagovne znamke strank mogoče konceptualizirati v odnosih tržnega deleža, stroškov delovanja in ustvarjenega dobička. Po Godeyu in Laiu (2011) lastniški kapital blagovne znamke vključuje dejansko vrednost, ki jo ime blagovne znamke zavzema v mislih potrošnikov. Obsega vidike, ki vplivajo na individualno in organizacijsko nakupno vedenje v sodobnem spreminjajočem se trženjskem okolju.

Brengman in Willems (2009) dodajata, da je lastniški kapital blagovne znamke miselni proces, ki ga imajo potrošniki do določenih izdelkov in storitev na trgu. Odraža notranje potrošniške izkušnje, ki jih določa tisto, kar lahko vidijo, slišijo, se naučijo, mislijo in občutijo v določenem časovnem obdobju.

Kegoro in Justus (2020) v svojem kritičnem pregledu literature na temo lastniškega kapitala blagovne znamke in zvestobe porabnikov predvidevata, da bo do splošno sprejetega konsenza o lastniškem kapitalu blagovne znamke prišlo, če bodo raziskovalci podrobneje raziskali psihološke vidike, ki vplivajo na vedenje porabnikov.

1.2 Prednosti in slabosti lastniškega kapitala blagovnih znamk

Ugotovljeno je torej, da se lastniški kapital blagovne znamke razvija in povečuje kot rezultat pozitivnih izkušenj porabnikov z blagovno znamko. Če potrošniki dobro mislijo o blagovni znamki, bo tudi izdelek, ki je povezan z blagovno znamko, od tega pridobil koristi (Kotler & Keller, 2012).

Vrednost blagovne znamke lahko vodi do zaupanja in zvestobe potrošnikov (Pike, Bianchi, Kerr & Patti, 2010). Keller, Aperia in Georgson (2011) menijo, da je razvoj močne blagovne znamke odvisen od raziskav potrošnikov v spreminjajočem se poslovnem okolju.

Potrošniki bodo imeli globoke čustvene povezave z blagovno znamko in bodo gojili zvestobo blagovni znamki, če bo blagovna znamka pozicionirana za dolgoročni uspeh. Razvoj blagovnih znamk lahko vodi do povečane organizacijske konkurenčnosti. Podjetja z močnimi blagovnimi znamkami bodo verjetno razširila svoje delovanje na svetovne trge in povečala svoj dobiček (Calvo & Calvo, 2012).

Podjetja in organizacije imajo boljše možnosti nastajanja zadovoljivega izdelka ali storitve, če bodo med proizvodnim procesom vključila ideje porabnikov. Opaža se, da so blagovne znamke gonilna sila, ki vplivajo na nakupno vedenje porabnikov kot tudi na njihovo zvestobo (Godey & Lai, 2011).

Kapferer (2008) meni, da organizacijske lastnosti, kot so veščine zaposlenih, dobro upravljanje in vlaganje v tehnologijo, bolj verjetno vodijo k povečani zvestobi porabnikov. Kapferer (2008) tudi trdi, da lahko sprememba lastnosti obstoječega izdelka, kot so barva, okus, oblika, dizajn in označevanje, povzroči večjo vrednost blagovne znamke. Poleg tega lahko spreminjanje vodstva organizacije in modelov storitev za porabnike odraža večjo vrednost znamke v očeh porabnikov. Godey in Lai (2011) trdita, da lahko lastniški kapital blagovne znamke ustvari številne koristi tako velikim kot majhnim organizacijam. Te koristi so: zaznana vrednost, zvestoba porabnikov, povečan dobiček, okrepljena trgovska korporacija, minimalni stroški trženja in razširitev lastniškega kapitala blagovne znamke. Močne blagovne znamke imajo večjo verjetnost, da bodo imele visoko motivirane zaposlene delavce, razširjen tržni delež, minimalne stroške trženja in povečan dobiček (Kotler & Keller, 2012).

Na drugi strani pa se negativna vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke pojavi, ko ima blagovna znamka podjetja negativen vpliv na svoje poslovanje – kar pomeni, da bi bilo podjetju bolje, če sploh ne bi imelo imena blagovne znamke (Ritson, 2010). Kadar so potrošniki pripravljeni plačati več za generični izdelek kot za tistega z blagovno znamko, je vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke negativna. Slabo korporativno upravljanje in nezadovoljnost zaposlenih lahko prav tako negativno prispevajo k vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke, saj zmanjšujejo dobiček in znižujejo navezanost porabnikov na določeno blagovno znamko (Kapferer, 2008). Prav tako se

lahko vrednost hitro spremeni iz pozitivne v negativno. Samo ena napaka lahko škoduje naklonjenosti in zaupanju strank do blagovne znamke. Avtomobilski proizvajalec Toyota je močno okrnil vrednost svoje blagovne znamke, ko so morali leta 2009 odpovedati več kot 8 milijonov vozil zaradi težav s pospeševanjem, naftno-plinska družba British Petroleum pa je po razlitju nafte v Mehškem zalivu leta 2010 izgubila precejšnjo vrednost lastniškega kapitala svoje blagovne znamke (Nguyen, 2021). Na splošno je lastniški kapital blagovne znamke, ki temelji na porabnikih, občutljiv vidik, ki lahko naredi veliko škode, če so porabniki zavedeni pri promocijskih akcijah, oglasih in obljubah, ki jih podjetja/organizacije ne morejo izpolniti (Kegoro & Justus, 2020).

1.3 Blagovne znamke v športu

Upravljanje športnih blagovnih znamk je predmet velike pozornosti raziskovalcev in upravljalcev zaradi vrednosti, ki jo oboževalci pripisujejo imenu, simbolu in pomenu njihovih najljubših športnih organizacij (Gladden & Milne, 1999).

V športni industriji (npr. športniki, ekipe, lige, prireditve, sponzorji) tako velja splošno prepričanje, da je najvrednejše sredstvo (angl. asset) športnih organizacij njihova blagovna znamka (Kunkel, Funk & King, 2014), ker »močne blagovne znamke povečujejo zaupanje strank v nevidni nakup« (Berry, 2000, str. 128). To je temeljna racionalizacija športnih organizacij, da vlagajo v lastniški kapital svojih blagovnih znamk z dvema glavnima pristopoma za vrednotenje lastniškega kapitala blagovne znamke; tisti, ki temelji na dojemanju porabnikov blagovne znamke (Aaker, 1991; Keller, 1993), in drugi, ki temelji na prodaji ali tržnemu deležu (Goldfarb, Lu & Moorthy, 2009). Ta dva merilna pristopa sta ključnega pomena za blagovne znamke glede na to, da meritve lastniškega kapitala blagovne znamke, ki temeljijo na prodaji, predstavljajo tržne manifestacije dojemanja blagovnih znamk porabnikov (Datta, Ailawadi & van Heerde, 2017).

Ugotovitve iz kvalitativnega sklopa študije, ki jo je izvedel Charumbira (2015), so pokazale, da imajo profesionalne nogometne ekipe številne koristi, če imajo v očeh posameznikov in podjetji visoko vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke. Te prednosti vključujejo večjo zvestobo kupcev, večjo izpostavljenost medijev, boljši pretok dohodkov od prodaje vstopnic za tekme, boljši pretok dohodkov od sponzorjev, boljši pretok dohodkov od prodaje blaga, boljši pretok dohodkov od pogodb o televizijskih pravicah, boljši pretok dohodkov od borznih dejavnosti, brezplačno promocijo blagovne znamke s strani medijev, sponzorjev in navijačev ter izboljšano podobo blagovne znamke.

Pomembnost lastniškega kapitala blagovnih znamk športnih organizacij je pogosto finančno izražena v poročilih posameznih športnih industrij. Na primer 20 najboljših evropskih nogometnih klubov je v sezoni 2017/2018 ustvarilo 8,2 milijarde evrov prihodkov (Deloitte, 2019), medtem ko je skupna vrednost blagovnih znamk velikih petih

evropskih nogometnih lig (Anglija, Španija, Nemčija, Italija in Francija) v sezoni 2018/2019 preseгла 19,9 milijarde evrov (Brand Finance, 2019). Družbena omrežja prav tako pomagajo športnim organizacijam in posameznim športnikom povečati vrednost lastniškega kapitala svoje blagovne znamke in vzpodbuditi zanimanje navijačev, ekip, sponzorjev in drugih deležnikov po vsem svetu (Badenhausen, 2019).

Že obstoječe raziskave o športnih blagovnih znamkah in njihovem odnosu z drugimi blagovnimi znamkami so po večini osredotočene na zaznave, stališča, namere ali obnašanja porabnikov (Biscaia in drugi, 2016; Daniels, Kunkel & Karg, 2019; Kunkel, Funk & Lock, 2017).

Te metode pogosto zanemarjajo merjenje dejanskega vedenja. Napredek v spletnih tehnologijah je zagotovil možnosti za boljše razumevanje odzivov porabnikov in navijačev na športne znamke. Digitalno okolje ponuja priložnosti za nadaljnji razvoj in vodenje športnih blagovnih znamk in služi kot platforma za interakcijo številnih blagovnih znamk znotraj ekosistema športne industrije. Poleg tega upravljavcem omogoča zbiranje vedenjskih podatkov (npr. pogostost obiskov, všečkanje vsebin, status objave, komentarjev in priporočil, nakupe blaga in vstopnic), ki jim omogočajo izboljšanje prakse upravljanja blagovnih znamk in krepitev vezi med navijači in blagovnimi znamkami, ki so vključene v športni ekosistem. Pomembno je opozoriti, da so odnosi v tem ekosistemu dinamični zaradi različnih nepredvidljivih dejavnikov, kot so npr. uspešnost ekipe, menjavanje trenerjev, večkratni prestopi športnikov ter prihod novih sponzorjev ali vlagateljev. Ti dejavniki lahko preoblikujejo asociacije in mnenja v očeh porabnikov, zato je za blagovne znamke pomembno, da se nenehno razvijajo in prilagajajo športnemu ekosistemu ter se na te nepredvidljive dejavnike tudi ustrezno odzovejo (Kunkel & Biscaia, 2020).

1.4 Trženje v športu

Športna industrija se sooča z eksplozivno rastjo trga in trženje v športu igra glavno vlogo v tej naraščajoči panogi. Goel in Handa (2020) definirata trženje v športu kot pododdelek trženja, ki se osredotoča tako na promocijo športnih dogodkov in ekip kot tudi na promocijo drugih izdelkov in storitev preko športnih dogodkov in športnih ekip. Trženje v športu lahko opredelimo tudi kot uporabo trženja za ustvarjanje, komuniciranje, dostavo in izmenjavo športnih izkušenj, ki imajo vrednost za stranke, partnerje in družbo. Pomembno je omeniti, da poleg trženja v športu obstaja tudi element trženja preko športa (Fetchko, Roy & Clow, 2018).

Trženje športnih lig, ekip, prireditev, prizorišč ali posameznikov in trženje športnih izdelkov spadajo pod trženje v športu. »Izdelek« je lahko neopredmeten, na primer celotna sezona, določen dogodek ali tekma, en igralec ali prizorišče. Seveda je izdelek lahko tudi oprijemljiv, na primer športna oprema ali oblačila. Trženje preko športa pa vključuje strateška tržna prizadevanja podjetij, v katerih sodelujejo s športnim subjektom

zaradi komercialne koristi. Tržne koristi trženja preko športa so večja prepoznavnost blagovne znamke, izboljšana podoba podjetja ali blagovne znamke in povečana prodaja (Fetchko, Roy & Clow, 2018).

Sponsoriranje lige, ekipe, dogodka ali posameznega športnika je odličen primer uporabe športa za doseganje trženjskih ciljev. Sponzorji so partnerji z organizacijami, ki jih sponzorirajo, obenem pa so tudi njihove stranke, ki želijo doseči določene zelene rezultate s sodelovanjem in asociiranjem s temi organizacijami. Številni raziskovalci poročajo, da so nekatera podjetja, ki so vlagala v športno sponzorstvo, doživela znatno rast v njihovih prihodkih (Blake, Fourie & Goldman, 2018). To je mogoče pripisati izboljšanju prepoznavnosti blagovne znamke in porabe izdelkov med športnimi udeleženci (Kelly, Ireland & Mangan, 2017). Kwon in Cornwell (2020) sta v svoji raziskavi potrdila, da sponzoriranje športnih dogodkov lahko poveča vrednost sponzorskih podjetij. Iz vidika porabnikov sodelovanje na športnih prireditvah lahko poveča njihovo vpletenost v blagovno znamko in izkušnje z blagovno znamko, kar bo v njih vzbudilo pozitiven odnos in izboljšalo njihovo zavedanje (angl. brand awareness) o blagovni znamki sponzorskega podjetja (Wang & Kaplanidou, 2013).

Tržniki v športu obvladujejo zapletene in edinstvene procese izmenjave v športni industriji s pomočjo strateškega procesa trženja športa. Strateški proces trženja v športu je proces načrtovanja, izvajanja in nadzora tržnih prizadevanj za doseganje organizacijskih ciljev in zadovoljevanje potreb potrošnikov. Da bi izpolnili te organizacijske in tržne cilje, morajo športni tržniki najprej predvideti povpraševanje potrošnikov. Tržniki v športu želijo izvedeti, kaj potrošnike motivira za nakup (Shank & Lyberger, 2015). Na podlagi tega nato razvijajo strategije in taktike za doseganje ciljev. Eden največjih izzivov, s katerim se športni tržniki srečujejo vsak dan, je, kako razporediti čas, energijo in sredstva. Vsakodnevno se soočajo z neskončno paleto možnosti, na kakšen način tržiti svoje izdelke, storitve in blagovno znamko, ki jo zastopajo. DeGaris (2015) trdi, da je zato pomembno, da implementirajo:

- specifične in merljive cilje,
- težko dosegljive, ampak realistične cilje,
- kratkoročne in dolgoročne cilje,
- cilje, osredotočene na procese namesto na rezultate,
- strategije, ki identificirajo doseganje ciljev,
- strategije, ki omogočijo evalvacijo ciljev.

Tržniki v športu morajo biti pripravljene na pozitivne ali negativne spremembe v okolju. Ti dejavniki so zunaj nadzora športnika, vendar jih je treba priznati in upravljati. Tržniki v športu morajo biti pripravljene na te hitre spremembe. Shank in Lyberger (2015) predstavita strateški proces trženja v športu (angl. contingency framework) kot razumevanje in upravljanje kompleksnosti okolja trženja v športu, ki je stalno spreminjajoče se in negotovo.

Strateški procesi trženja so bili prvotno razviti za managerje, ki so želeli biti hitro odzivni na kompleksnosti v svojih organizacijah in spreminjajočem se okolju, v katerem so delovali. Več elementov takšnega modela je še posebej koristnih za tržnike v športu. Kot prvo tržniki v športu delujejo v nepredvidljivem in hitro spreminjajočem se okolju. Ne morejo predvideti uspeha ekipe ali posameznih zvezdnikov niti nadzorovati tekmovalnega razporeda ali nakupov/prodaje igralcev (Shank & Lyberger, 2015).

Strateški proces trženja v športu namiguje, da nobena tržna strategija ni učinkovitejša od druge. Vendar je lahko ena določena strategija bolj primerna kot druga za specifično športno organizacijo v določenem okolju. Na primer športne organizacije z bogato tradicijo in zgodovino bodo uporabile drugačno trženjsko-strateško planiranje kot relativno nove športne organizacije. Takšen model lahko prepozna sredstva za razvoj učinkovite tržne strategije v vseh teh različnih situacijah (Shank & Lyberger, 2015).

Strateški proces trženja v športu uporablja sistemsko perspektivo; tisto, ki predpostavlja, da organizacija ne deluje ločeno, ampak je v interakciji z drugimi sistemi. Z drugimi besedami, čeprav je organizacija odvisna od svojega okolja, da obstaja in je uspešna, lahko igra pomembno vlogo tudi pri oblikovanju dogodkov zunaj svojega okolja. Ravno kompleksen odnos, ki ga imajo športne organizacije s svojo množico deležnikov (npr. navijači, vlado, podjetji in ostalimi športnimi organizacijami) je ena izmed stvari, ki naredi trženje v športu tako kompleksen in edinstven proces (Shank & Lyberger, 2015).

Bistvo strateškega procesa trženja v športu je poskušati napovedati in strateško uskladiti strateški tržni proces zunanjih vplivov in okolji z notranjimi vplivi in okolji. Ta uskladitev se običajno imenuje strateška usklajenost oziroma strateški »fit«. Spodaj je bolj podrobno opisan proces strateškega pristopa k trženju v športu (Shank & Lyberger, 2015).

Proces zahteva usklajenost oziroma strateški fit med strateškimi procesi trženja v športu (načrtovanje procesov, izvedba in nadzor izvedbe) ter zunanjimi in notranjimi vplivi in okolji. Strateški fit temelji na prepoznavanju notranjih moči in slabosti športnih organizacij kot tudi na preučevanju zunanjih priložnosti in nevarnosti (Shank & Lyberger, 2015).

Zunanji vplivi okolja so opredeljeni kot vsi dejavniki izven organizacije, ki lahko vplivajo na proces strateškega trženja organizacije. Med te dejavnike spadajo konkurenca (ostale športne organizacije), pravna in politična vprašanja, demografski trendi, tehnološko okolje, kultura in vrednote v družbi, fizično okolje ter gospodarstvo. Notranji vplivi pa so vsi dejavniki znotraj organizacije, ki lahko vplivajo na strateški tržni proces. Ti dejavniki običajno vključujejo vizijo in poslanstvo organizacije, strateške in trženjske cilje ter organizacijsko kulturo in vrednote (Shank & Lyberger, 2015).

Strateški proces trženja v športu je opredeljen kot postopek načrtovanja, implementiranja in nadzora učinkov trženja za doseganje organizacijskih ciljev in zadovoljevanje potreb potrošnikov. Faza načrtovanja, ki je najbolj kritična, se začne z razumevanjem

porabnikov športa preko tržnih raziskav in identificiranjem želja in potreb potrošnikov. Nato se sprejmejo odločitve o izbiri trga, pri čemer se upoštevajo zunanji in notranji vplivi in okolja. Nazadnje je tu še odločitev trženjskega spleta, znanega tudi kot štirje P-ji (angl. product, price, promotion, place), ki je integriran na način, ki ustreza ugotovljenim potrebam športnih porabnikov. Po zaključku faze načrtovanja se načrti izvedejo v fazi izvedbe. V tej drugi fazi strateškega procesa trženja v športu se sprejmejo odločitve o tem, kdo bo izvajal načrte, kdaj se bodo načrti izvedli in kako se bodo načrti izvedli. V tretji fazi sledi evalvacija odzivov na načrte, da se ugotovi njihova učinkovitost. Ta faza se imenuje faza nadzora izvedbe. (Shank & Lyberger, 2015). Ker je faza načrtovanja procesov ključnega pomena, je podrobneje razdeljena na tri področja:

1. Razumevanje potreb porabnikov

Prvi korak v fazi načrtovanja je izvajanje trženjske raziskave za prepoznavanje in preučevanje potreb porabnikov v športu. Tržne raziskave se izvajajo z uporabo različnih tehnik. Ankete, ki so najpogosteje uporabljena orodja trženjskih raziskav, se izvajajo na športnih dogodkih, po telefonu ali pošti z namenom ugotovitve stališč in nakupnih vedenj (npr. obiskovanje dogodkov) porabnikov športa. Vprašanja o tem, kdo se udeležuje športnih dogodkov, razlogi, zaradi katerih se udeležuje športnih dogodkov, in kakšen je odnos porabnikov do različnih športov, tržniki v športu uporabljajo za pomoč pri oblikovanju strategije za zadovoljevanje potreb športnih gledalcev in tistih, ki so aktivni udeleženci v športu. Razumevanje edinstvenih potreb različnih skupin porabnikov je bistveno za oblikovanje ustreznih trženjskih strategij, ki bodo ustrezale tem specifičnim potrebam (Shank & Lyberger, 2015).

2. Odločitve o izboru trgov

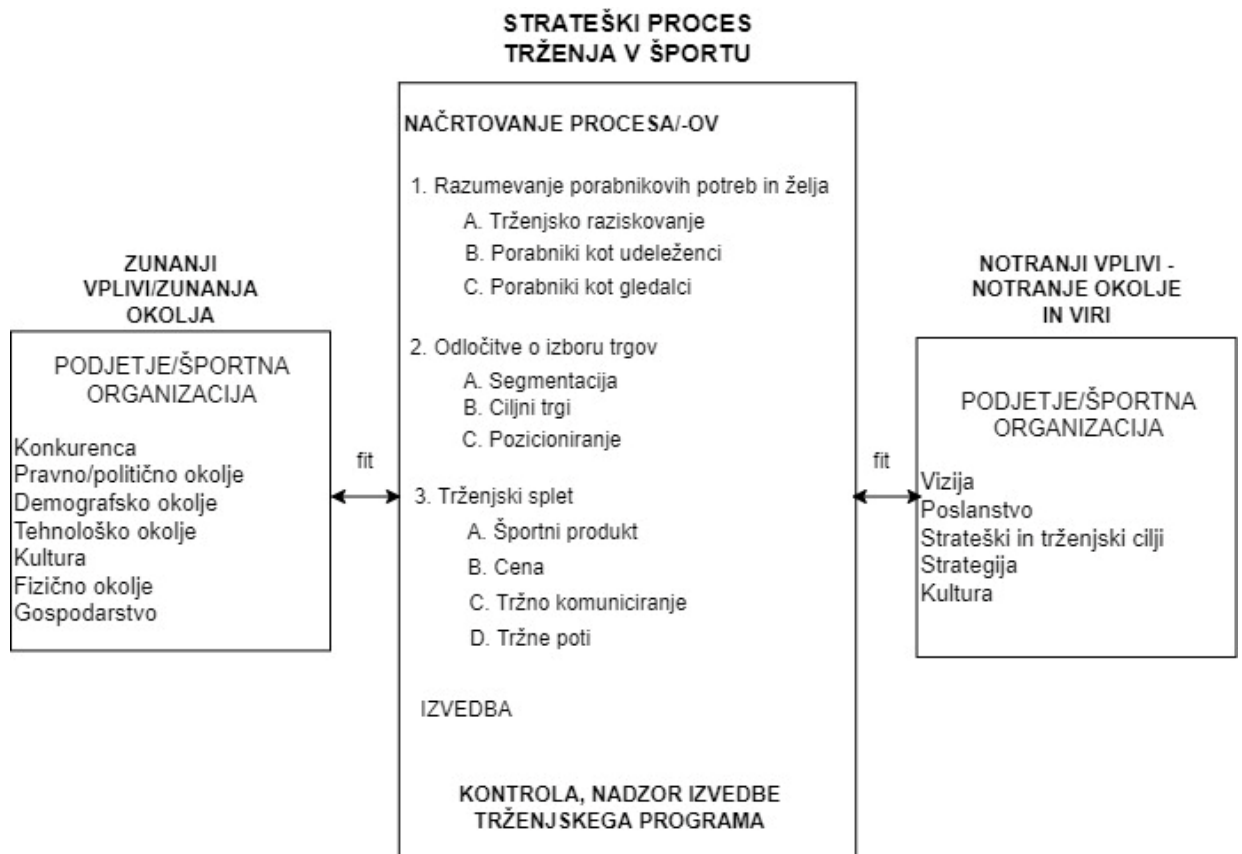
Postopek izbire ustreznih trgov in učinkovitega pozicioniranja je naslednja faza pri načrtovanju procesov strateškega športnega trženja. Odločitve o izboru trga se pogosto imenujejo s kratico SCP (segmentiranje, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje). Segmentiranje se izvaja z namenom prilagoditve ponudbe izdelkov (storitev, dogodkov) zahtevam in pričakovanjem določenim skupinam porabnikov. Izbor ciljnega trga je postopek izbiranja enega ali več tržnih segmentov, na katere namerava podjetje/organizacija vstopiti. Pri tem se oceni privlačnost posameznega segmenta. Pozicioniranje pa je postopek ugotavljanja glavnih prednosti športnega produkta in komuniciranja o njem. Gre za ustvarjanje zaželenega slovesa (prepoznavnosti) v glavah potencialnih porabnikov. S pozicijo produkta se opredeli, kako si porabniki zamišljajo najpomembnejše lastnosti produkta (storitve, dogodka) (Shank & Lyberger, 2015).

3. Trženjski splet

Vukasović (2013) trženjski splet navede kot premišljeno kombinacijo sestavin trženja, ki jo oblikuje podjetje z namenom, da bi vplivalo na povpraševanje po svojih izdelkih oziroma storitvah in tako spodbudilo porabnike v nakup na ciljnih trgih. Kot osnova se

uporablja McCarthyjev model (1975), ki predstavi štiri temeljne elemente trženjskega spleta, poznane tudi kot 4 P-ji: izdelek (angl. product), cena (angl. price), trženjsko komuniciranje (angl. promotion) in tržne poti (angl. place). Baker (2003) dodaja, da so ti elementi ključna orodja, ki jih podjetja uporabljajo za oblikovanje ponudbe za svoje porabnike. Na sliki 1 spodaj je opisan celoten strateški proces trženja v športu:

Slika 1: Strateški pristop k trženju v športu



Vir: Shank & Lyberger (2015).

Trženjski splet je izjemno pomemben pri razvoju tako trženjske teorije kot tudi v praksi. (Möller, 2006). Möller (2006) hkrati opozarja na pomanjkljivosti 4 P-jev, ki so pogosta tarča kritik. Nekateri kritiki celo popolnoma zavračajo 4 P-je trženjskega spleta in predlagajo alternativne modele. Kljub temu so Najmusaqib, Muhammad in Zurabi (2021) v svoji nedavni študiji izpostavili pomen trženjskega spleta v fazi načrtovanja procesov. Poleg tega so dokazali, da je neuspešen produkt na trgu posledica neuspešne implementacije 4 P-jev. Menijo, da je osredotočenost na posamezne elemente trženjskega spleta še vedno ključnega pomena, da upravljalci blagovnih znamk zgradijo močno blagovno znamko na dolgi rok.

2 MODELI LASTNIŠKEGA KAPITALA BLAGOVNE ZNAMKE

V zadnjih 30-ih letih je bilo narejenih veliko raziskav in modelov o lastniškem kapitalu blagovnih znamk. Eni najpogosteje uporabljenih v strokovni literaturi in znanstvenih raziskavah so model lastniškega kapitala blagovne znamke, ki temelji na porabnikih (angl. customer-based brand equity model), logični model prevladujočih storitev blagovne znamke (angl. service branding dominant logic model) in model razvoja blagovne znamke (angl. brand evolution model) (Kegoro & Justus, 2020). Za namen magistrskega dela pa je najbolj pomemben model večdimenzionalnosti lastniškega kapitala blagovne znamke športnih organizacij (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007), s pomočjo katerega sem v empiričnem delu magistrskega dela analiziral in primerjal izbrani športni organizaciji in prišel do končnih ugotovitev ter splošnih usmeritev.

2.1 Model lastniškega kapitala blagovne znamke, ki temelji na porabnikih

Baalbaki (2012) trdi, da lahko lastniški kapital blagovne znamke ovrednotimo s treh različnih vidikov: s finančnega vidika, z vidika porabnikov in z vidika zaposlenih.

S finančnega vidika so blagovne znamke sredstva, ki jih je mogoče kupiti in prodati po določeni ceni; ta cena je finančna vrednost znamke. Več avtorjev se je ukvarjalo s finančnim vidikom merjenja lastniškega kapitala znamke, ki temelji na uspešnosti finančnega trga (Simon & Sullivan, 1993; Aaker & Jacobson, 1994; Barth, Clement, Foster & Kasznik, 1998). Simon in Sullivan (1993) lastniški kapital blagovne znamke opredeljujeta kot prirastne denarne tokove, ki nastanejo zaradi prodaje produktov blagovne znamke in presegajo denarne tokove, ki bi bili posledica prodaje produktov brez blagovne znamke. Wood (2000) razpravlja, da je s finančnega vidika mogoče blagovni znamki podati njeno vrednost, ki bo koristna za menedžerje v primeru združitve, prevzema ali odsvojitve. Ocena finančne vrednosti blagovne znamke je vsekakor koristna, vendar tržnikom ne pomaga pri uporabi metod za povečanje lastniškega kapitala blagovne znamke.

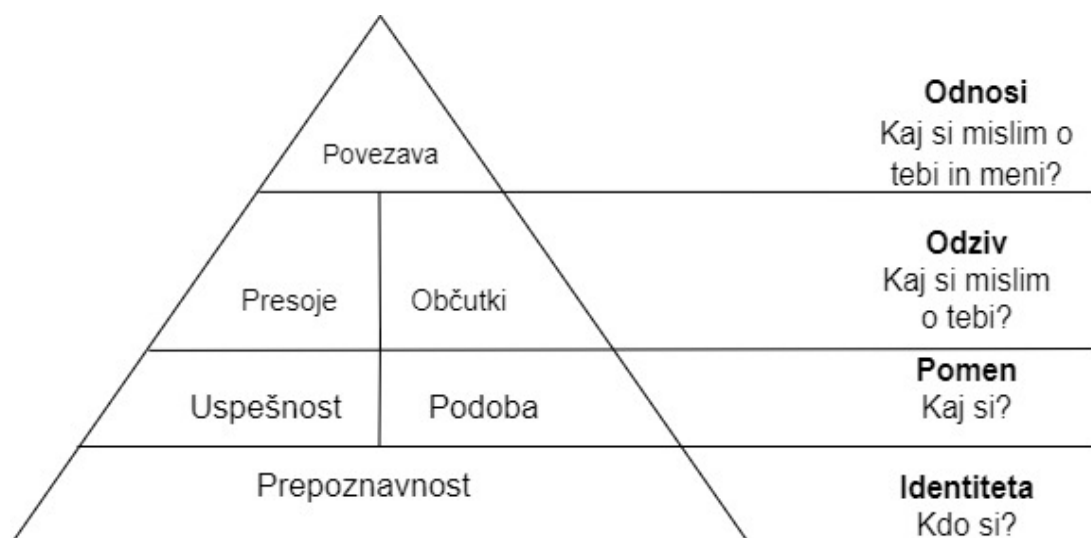
Kwon (2013) navaja, da sta si koncepta lastniškega kapitala blagovne znamke, ki temelji na vidiku potrošnikov, in lastniškega kapitala blagovne znamke, ki temelji na vidiku zaposlenih, podobna v načinu, da obe vrednosti izhajata iz notranje narave znamke. Kapital, ki temelji na zaposlenih, je opredeljen z vidika delavcev in se opira na diferencialni učinek, ki ga ima znanje o znamki na odziv zaposlenega na njegovo delovno okolje in kulturo (King & Grace, 2009). V skladu s Kingom in Graceom (2009) je lastniški kapital, ki temelji na zaposlenih, temelj za ustvarjanje močnega lastniškega kapitala z vidika strank, saj zaposleni, ki razumejo in resnično podpirajo vrednote organizacije, te vrednote posredujejo svojim strankam. Keller (1998) je poznavanje blagovne znamke

povezal s potrošniškega vidika, vendar je enako pomembno za zaposlenega. Ključno, da lahko zaposleni izpolnijo obljubo blagovne znamke, je znanje o blagovni znamki. V skladu s stališčem potrošnikov je, da se zaposleni, ki nimajo znanja o blagovni znamki, ne morejo vesti na način, ki ga od njih pričakuje organizacija, niti ne morejo sprejemati odločitev v skladu z blagovno znamko.

Vidik porabnikov je prevladujoč v akademski skupnosti in je zato tisti, ki ga preferira večina raziskovalcev in akademikov. Če blagovna znamka za porabnika nima pomena ali vrednosti, je na koncu nesmiselna za vlagatelje, proizvajalce ali prodajalce (Cobb-Walgren, Ruble & Donthu, 1995). Keller (2010) trdi, da moč blagovne znamke določajo informacije in občutki potrošnikov skozi določeno časovno obdobje. Razsežnosti, ki oblikujejo lastniški kapital blagovne znamke, vključujejo zmožnost potrošnika, da se identificira z blagovno znamko in porabnikovo interpretacijo blagovne znamke, ter porabnikove vedenjske odzive in interakcije z blagovno znamko.

Kot je prikazano na sliki 2, je identiteta blagovne znamke opažena kot obseg, v katerem se potrošniki lahko spomnijo in identificirajo z določenim izdelkom na trgu. Nadalje je pomen blagovne znamke mogoče izboljšati s podobo in uspešnostjo blagovne znamke v očeh porabnikov. Vključuje obseg, v katerem se potrošniki lahko povežejo z blagovno znamko. Sodeč po Kellerju (2010) je odgovornost podjetij, da prek oglaševanja sprožijo odzive in občutke porabnikov. Porabniki lahko oblikujejo odnos do blagovnih znamk, ki ustreza njihovim potrebam in željam. Čustva porabnikov se lahko sprožijo in izrazijo v obliki človeških značilnosti, ki jih sestavljajo sreča, samospoštovanje in varnost. Poleg tega se zdi, da odnos z blagovno znamko zajema obseg, v katerem se porabniki nagibajo k identifikaciji s specifičnimi blagovnimi znamkami na trgu. Na primer, ko je potrošnik močno navezan na blagovno znamko, bodo podjetja bolj verjetno doživela povečano stopnjo prodaje in dobička.

Slika 2: Model lastniškega kapitala blagovne znamke, ki temelji na porabnikih



Vir: Keller (2010).

Vendar pa je z različnih vidikov modela moč opaziti, da ta model bolj poudarja psihološke dejavnike v zvezi z lastniškim kapitalom blagovne znamke in tako ignorira druge nepsihološke dejavnike, ki vplivajo na vedenje porabnikov do blagovnih znamk. Prav tako je opaženo, da se poleg psiholoških dejavnikov porabniki odločajo za nakup blaga in storitev prek notranjih in zunanjih gonilnikov (Kegoro & Justus, 2020).

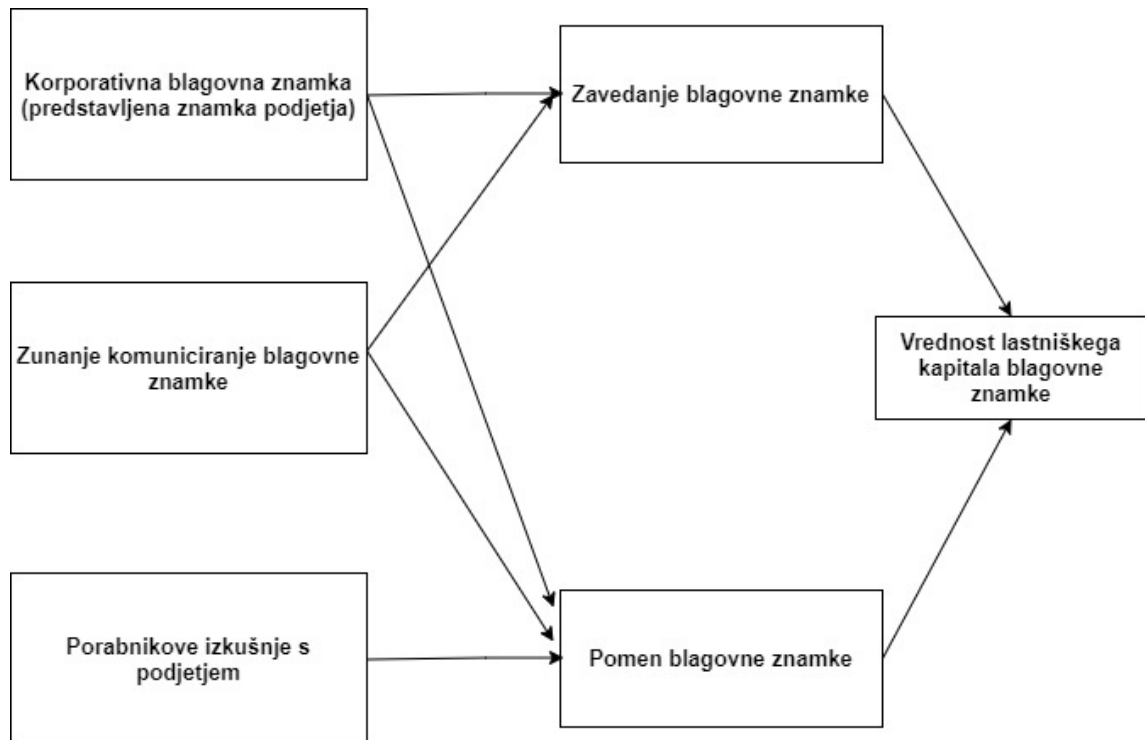
2.2 Logični model prevladujočih storitev blagovne znamke

Vargo in Morgan (2005) prepoznavata blagovno znamko kot temeljno sredstvo vsakega konkurenčnega podjetja. Trdita, da je lastniški kapital blagovne znamke kombinacija več dejavnikov, ki segajo od korporativne blagovne znamke, komunikacijskih kanalov pa do celostne izkušnje porabnikov. Komunikacijski kanali vključujejo prepoznavnost blagovne znamke in pomen blagovne znamke z vidika porabnika. Aaker (1991) domneva, da je lastniški kapital blagovne znamke v osnovi določen z zadovoljstvom porabnikov skozi dolgoročno obdobje. Ugotovljeno je tudi, da je učinkovito upravljanje blagovnih znamk v sodobnih podjetjih neposredno povezano s finančno uspešnostjo. Aaker in Joachimsthaler (2009) trdita, da je ključni poudarek razvoja blagovne znamke zadovoljiti organizacijske deležnike. Opaziti je tudi, da se je logika, kjer prevladuje storitev (angl. service-dominant logic), v trženju drastično spremenila v svoji naravi. Organizacije so vedno predane ustvarjanju vrednosti, medtem ko je za porabnike pomembna vrednost, ki je ustvarjena. Tržniki in upravljalci znamk lahko s tem modelom pozicionirajo svoje blagovne znamke na trgu (Kegoro & Justus, 2020).

Vargo in Morgan (2005) menita, da je namen logičnega modela prizadevanje podjetij za skupno sodelovanje in ne tekmovanje za različne skupine deležnikov. Podjetja lahko oblikujejo strateško partnerstvo z namenom povečanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke. Skupna prizadevanja podjetij za izvajanje raziskav o porabnikih, vlaganje v tehnologijo in proizvodnjo novih izdelkov lahko prispevajo k večjemu lastniškemu kapitalu blagovne znamke med različnimi deležniki podjetja.

Treba je opozoriti, da model ne opisuje povezave med lastniškim kapitalom blagovne znamke in organizacijskimi atributi. Zato bi morala podjetja gledati dlje od dobičkonosnosti in obravnavati tudi vprašanja glede družbene odgovornosti. Da bi povečali lastniški kapital blagovne znamke, bi morala konkurenčna podjetja prevzeti družbeno odgovornost, kot sta ohranjanje okolja in trajnostni razvoj, kar bi privedlo do povečanja lastniškega kapitala blagovne znamke (Kegoro & Justus, 2020). Slika 3 prikazuje prepletanje in povezanost posameznih elementov logičnega modela prevladujočih storitev blagovne znamke:

Slika 3: Logični model prevladujočih storitev blagovne znamke



Vir: Vargo & Morgan (2005).

2.3 Model razvoja blagovne znamke

Ta model je povezan s Kellerjem, Aperia in Georgsonom (2011). Trdijo, da so se blagovne znamke glede na koncept upravljanja z blagovnimi znamkami razvijale v treh fazah: trženje 1.0, 2.0 in 3.0. Trženje 1.0 temelji na izdelku ali storitvi, medtem ko je trženje 2.0 zasnovano na filozofiji porabnikov, trženje 3.0 pa na podlagi ustvarjene vrednosti (angl. value-driven marketing).

Značilnosti podjetij, ki se ukvarjajo s trženjem 3.0, vključujejo željo po izboljšanju sveta, tehnološko povezovanje pri zagotavljanju storitev, proizvodnjo izdelkov in storitev, ki se dotikajo človeškega srca, uma in duha, oblikovanje partnerstev v korist deležnikov in poudarjanje družbene odgovornosti. V skladu z modelom se filozofija trženja 3.0 interpretira s treh vidikov, ki vključujejo blagovno znamko, pozicioniranje in diferenciranje. Trije temeljni elementi, predlagani v modelu, poznani tudi kot 3 I-ji, vključujejo identiteto, integriteto in podobo (imidž) blagovne znamke, kot je prikazano na sliki 4 (Keller, Aperia & Georgson, 2011).

Sodeč po modelu bi morala podjetja, ki prakticirajo trženje 3.0, nagovarjati porabnike kot celostna človeška bitja, ki temeljijo na človeškem umu, srcu in duhu. Asamoah (2014) prav tako trdi, da bi morala podjetja pozicionirati in razlikovati svoje izdelke v mislih porabnikov z uporabo smiselnih in edinstvenih notranjih in zunanjih vidikov. Meni, da lahko vidiki blagovne znamke, zaradi katerih se porabniki identificirajo in prepoznajo z

izdelkom, segajo iz lastnosti izdelka ali organizacijskih atributov. Lee in Oh (2006) trdita, da je podoba (imidž) blagovne znamke obseg, v katerem se lahko potrošnik identificira in seznanja s ponudbo ter razvije močna čustva in asociacije. Poleg tega domnevata, da integriteta blagovne znamke vključuje obseg, v katerem podjetja proizvajajo blago in storitve, ki se dotikajo duha porabnikov. Podjetja, ki delujejo v sodobnem spreminjajočem se trženjskem okolju, bodo bolj verjetno ostala konkurenčna, če bodo svoje trženjske kampanje izvajala na podlagi 3 I-jev upravljanja z blagovnimi znamkami, kateri so naštetni na sliki 4:

Slika 4: Model razvoja blagovne znamke



Vir: Keller, Aperia in Georgson (2011).

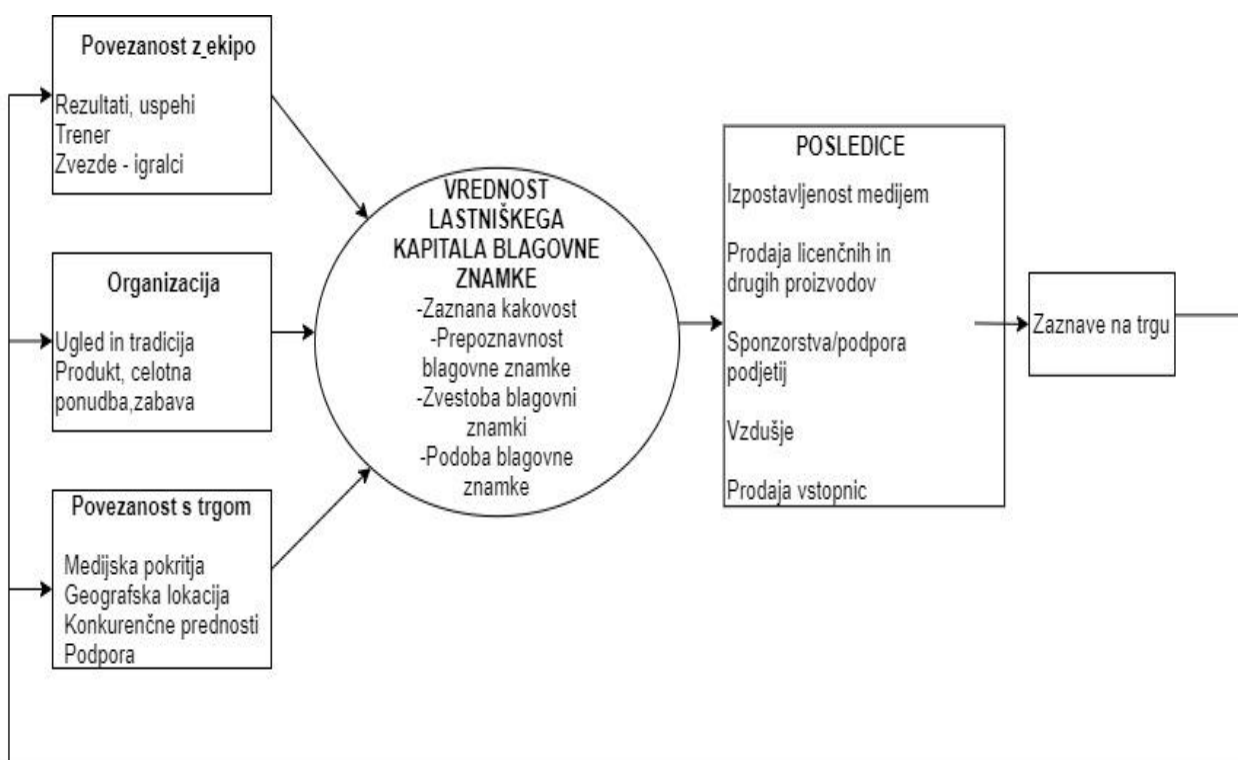
V modelu je zapisano, da kljub zvestobi porabnikov blagovni znamki ti porabniki lahko preidejo na konkurenčno blagovno znamko na trgu zaradi dodane vrednosti izdelka ali storitve po uporabi. Ohranjanje zvestobe blagovni znamki med porabniki samo na podlagi teh treh elementov ni vzdržno. Ker večina porabnikov razvije stališča in občutke do izdelkov in storitev pred ali po porabi, je na podlagi dimenzij tega modela težko izmeriti učinkovitost blagovne znamke pri porabnikih (Kegoro & Justus, 2020).

2.4 Model večdimenzionalnosti lastniškega kapitala blagovne znamke športnih organizacij

Villarejo-Ramos in Martin-Velicia (2007) na osnovi konceptualnega modela, ki prepoznava večdimenzionalni značaj lastniške znamke, poskušata prepoznati različne vstopne dejavnike (angl. antecedent factors), ki predhodno vplivajo na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke športnih organizacij in predvidevajo koristen povečanje te vrednosti. Kot vodilo za izdelavo modela služi predlog Gladdena, Milneja in Suttona (1998), ki poskušajo ugotoviti vpliv treh skupin vstopnih dejavnikov športnih organizacij na posamezne komponente vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke.

Kot navajajo zgoraj omenjeni avtorji (Gladden, Milne & Sutton, 1998) je razmerje med koristmi lastniškega kapitala blagovne znamke in njenimi sestavnimi deli še posebej pomembno pri upravljanju blagovnih znamk športnih organizacij. Določa sistem, v katerem posledice lastniškega kapitala blagovne znamke tvorijo dojemanje produkta ali storitve. V tem primeru se znamka športne organizacije še vedno odraža v mislih potrošnika in torej predstavlja tržno dojemanje imena športne organizacije. To dojemanje je rezultat vhodnih dejavnikov, tistih, povezanih z ekipo, organizacijo ali trgov in štirimi sestavnimi deli lastniškega kapitala blagovne znamke kot tudi koristmi, ki izhajajo iz njega.

Slika 5: Model večdimenzionalnosti lastniškega kapitala blagovnih znamk športnih organizacij



Vir: Villarejo-Ramos & Martin-Velicia (2007).

Model ima ciklični značaj, čeprav so vstopni dejavniki načeloma razumljeni kot trženjski poskusi športne organizacije, ki prispevajo k ustvarjanju lastniškega kapitala blagovne znamke s tem, da vplivajo na njegove sestavne dele, pridobljene za upravljanje, in na ta način tvorijo tržno zaznavanje, ki služi povečanju ali zmanjšanju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke organizacij (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

Spodaj so podrobneje opisani vstopni dejavniki (angl. antecedent factors), ki predhodno vplivajo na sestavne dele lastniškega kapitala blagovne znamke in kako to predvideva vrsto posledic za končno zaznavanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke športne organizacije na trgu (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

2.4.1 Vstopni dejavniki, ki so povezani z ekipo

Za športno organizacijo in upravljalce njene blagovne znamke je najpomembnejši rezultatski uspeh ekipe: osvojiti in ohranjati prvenstva ter zmagati na tekmah, kar prispeva k ustvarjanju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke. Percepcija kakovosti ekipe se izboljša, ko prispejo športni uspehi, naraste prepoznavnost, dosežena s podporo množičnih medijev, ko ekipa zagotavlja veselje svojim navijačem ob uspehih, ko se izboljša stopnja zvestobe navijačev, podoba zmagovalne blagovne znamke pa je povezana z rezultatskim uspehom, ki hkrati tudi izboljša odnos javnosti do organizacije. Visok lastniški kapital blagovne znamke kot posledica športnega uspeha prispeva k povečanju prodaje vstopnic na tekmah, povečanju števila navijačev, prodaji licenčnih in drugih proizvodov, izboljšata se tudi možnost pridobitve in obnovitve sponzorstva in medijska pokritost, vse skupaj pa poveča dohodke športne organizacije (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

Drugi od vstopnih dejavnikov povezanih z ekipo je trener, ki je bil postavljen za doseganje rezultatskih ciljev na igrišču. Priznan spoštovan trener, ki je že dosegel uspeh v prejšnjih sezonah z drugimi športnimi organizacijami, praviloma poveča zaznano vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke. Ta vrednost se poveča z javnim poročanjem, za katerega poskrbijo množični mediji, ko organizacija najame novega trenerja in v navijačih ustvari velika pričakovanja za doseganje športnih uspehov (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

Tretji vstopni dejavnik, povezan z ekipo, je prisotnost zvezdnških igralcev, ki pridejo v ekipo obkroženi z močnim omrežjem, kar zagotavlja nacionalno in mednarodno medijsko zanimanje. Kot rezultat se praviloma poveča vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke športne organizacije. Individualni uspehi, ki jih je dosegel športnik, upravljalcem blagovnih znamk organizacij omogočajo, da ustvarijo vzdušje in občutek pričakovanja za prihodnjo sezono in posledično pričakujejo povečan dohodek zaradi prodaje sezonskih vstopnic in izdelkov pod okriljem blagovne znamke (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007). Dober primer tega je Nogometni klub Juventus (v nadaljevanju NK Juventus), ki je leta 2018 v svoje vrste pripeljal portugalskega super zvezdnika Cristiana Ronalda za

več kot 100 milijonov dolarjev in je v samo 24 urah po uradni izdaji produktov prodal 520.000 dresov z Ronaldovim imenom, kar pomeni več kot 60 milijonov dolarjev v prodaji. Prav tako je uradni klubski račun na Twitterju čez noč pridobil milijon novih sledilcev (Johnson Hess, 2018).

2.4.2 Vstopni dejavniki, ki so povezani z organizacijo

Na oblikovanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke ne vpliva le športni uspeh ekipe, ampak lahko tudi druge dejavnosti, povezane z upravljanjem in vodenjem same organizacije, vplivajo na zaznavanje kakovosti blagovne znamke, stopnjo prepoznavnosti njihovega imena, stopnjo zvestobe, ki jo pokažejo navijači, in niz ugodnih asociacij, povezanih z imenom organizacije (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

Med temi vstopnimi dejavniki, povezanimi s samo organizacijo, sta na prvem mestu ugled in tradicija organizacije. Trden ugled pri upravljanju in administraciji, ekonomičnosti in športnosti organizacije zagotavlja povečanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke. Skrb upraviteljev, da zgradijo klub, ki bo zagotavljal močan vir dohodkov in športne uspehe, organizacijam omogoča zgraditi podobo blagovne znamke, ki poseblja osebnost kluba in omogoča identificiranje navijačev z jasnim projektom prihodnosti in trajnostjo organizacije (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

Drugi vstopni dejavniki so še produkti in celotna ponudba organizacije ter zabava in atmosfera, ki obdaja športne prireditve in pozitivno vpliva na lastniški kapital blagovne znamke športne organizacije. Privlačnost do športa je mogoče izmeriti z vplivom, ki ga vzdušje pričara v navijaču, in s programsko dejavnostjo, ki prispeva k zabavi med gledanjem same tekme (Brooks, 1994). Športne prireditve so lahko pospremljene z razvedrilnimi dejavnostmi, kot so glasbeni in plesni nastopi ter maskote, ki izboljšajo izkušnjo za navijača. Posledično se okrepi vzdušje, poveča se tudi stopnja zadovoljstva uporabnika (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

Članstvo v združenjih klubov, ki so oblikovani kot lige in kjer se organizirajo in vodijo športna prvenstva, je tretji predhodni dejavnik organizacije, ki pripomore k povečanju lastniškega kapitala blagovnih znamk. Pripadati določenim ligam koristi blagovni znamki športne organizacije in nudi večje pokritje v množičnih medijih, kar privede do večje prepoznavnosti. Kadar je liga težka in konkurenčna na mednarodni ravni, navijači kažejo večje zanimanje, kar predpostavlja večje zanimanje sponzorjev in sposobnost ustvarjanja dohodka bodisi s prodajo vstopnic bodisi s publiciteto in televizijskimi pravicami (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007). Dober primer tega je nedavni poizkus ustanovitve tako imenovane »Superlige«, ko je želelo dvanajst nogometnih evropskih klubov ustanoviti svojo zaprto ligo in si razdeliti ves dobljeni prihodek od sponzorskih in televizijskih pravic.

2.4.3 Vstopni dejavniki, ki so povezani s trgov

Tretja skupina vstopnih dejavnikov, ki vplivajo na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke športnih organizacij, je povezana s trgov. Poleg tega, da vpliva na posamezne komponente lastniškega kapitala blagovne znamke, je močno povezana s pridobljenimi koristmi dobrega upravljanja lastniškega kapitala blagovne znamke in percepcijo potrošnikov o tej znamki (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

Medijska pokritost v dogovoru z različnimi množičnimi mediji iz lokalne, regionalne ali nacionalne ravni lahko generira večje ali manjše zanimanje javnosti, kar pripomore k manjšemu ali večjemu lastniškemu kapitalu blagovne znamke. Dobra medijska pokritost omogoča povečanje lastniškega kapitala blagovne znamke pri povečanju stopnje zvestobe pri uporabnikih, ki so zadovoljni, da imajo kar se da veliko informacij pred tekmo in po tekmi. Televizija in radio lahko nadomestita izkušnjo navijačev, ki se srečanja ne udeležijo v živo (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

Geografsko območje ima veliko opraviti z identifikacijo blagovne znamke (Kapferer, 2008), ki se s preferencami prenaša v športni svet, kjer za določena območja prevladujejo nekatere posebnosti. Včasih so zaradi tradicije, podnebja ali kulturnih komponent nekateri kraji ali regije bolj nagnjene k izvajanju določenih športov, zaradi česar imajo organizacije, ki delujejo v teh športih na teh območjih večjo možnost doseganja visokega lastniškega kapitala blagovne znamke. Na primer v Španiji vaterpolo trenirajo skoraj izključno samo v Kataloniji, rokomet pa se večinoma igra v severni polovici države (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

Tretji vstopni dejavnik, povezan s trgov, govori o konkurenčnih prednostih. Viri dohodkov, ki jih določena športna dejavnost ustvari, so omejeni in organizacije morajo med seboj tekmovati, da si jih razdelijo. Blagovne znamke z višjimi vrednostmi pustijo manj možnosti blagovnim znamkam z nižjimi vrednostmi. Zato morajo ekipe ustvariti konkurenčno prednost, da se lahko kosajo z najboljšimi in zaslužijo svoj del pogače (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

Četrti od vstopnih dejavnikov, povezanih s trgov, govori o podpori. Tukaj gre predvsem za navijače, ki podpirajo in na nek način zastopajo organizacijo in tako predstavljajo ime blagovne znamke ter krepijo njeno vrednost. Podpora navijačev je bistvenega pomena za ohranitev vrednosti lastniškega kapitala blagovnih znamk organizacij ne le zaradi dohodkov od prodaje sezonskih vstopnic in navijaških artiklov, ampak tudi zato, ker pripadni navijači pomagajo utrditi in okrepiti ekipo in ozračje v njej, kar privabi nove navijače in gledalce, ki jih privlači visoka vrednost, ki jo s tem pridobi blagovna znamka (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

Vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke je v športnih organizacijah izražena skozi štiri elemente: zaznana kakovost, prepoznavnost, zvestoba in podoba (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

2.4.4 Zaznana kakovost

Zaznana kakovost blagovne znamke se obravnava kot poporabnikova odločitev o določeni blagovni znamki na trgu glede na alternativne ponudbe (Clifton & Maughan, 2000). Zaznana kakovost izdelka lahko spodbudi porabnike, da plačajo višje cene in širijo ustno sporočilo drugim porabnikom, kar oblikuje nakupno vedenje drugih porabnikov (Dawar, 2004). Strizhakova, Coulter in Price (2008) trdijo, da je večja verjetnost, da bodo porabniki razvili pozitivno percepcijo za blagovne znamke, ki ustrezajo ali presegajo njihova pričakovanja, medtem ko se negativna percepcija razvije za blagovne znamke, ki ne izpolnijo njihovih pričakovanj. Obenem je zaznana kakovost blagovne znamke tudi ključna sestavina vrednosti, ki izhaja iz izdelka (Bluemelhuber, Carter & Lambe, 2007).

2.4.5 Prepoznavnost blagovne znamke

Prepoznavnost blagovne znamke je ključni in bistveni element lastniškega kapitala blagovne znamke, ki je pogosto spregledan (Aaker, 1996). Odraža se v zmožnostih porabnikov, da iščejo in imajo ustrezne informacije o določeni blagovni znamki na trgu. Porabniki se bodo verjetneje zavedali novih blagovnih znamk, ki jih podjetja proizvajajo na trgu, če se za posredovanje sporočila ciljnemu občinstvu uporablja več komunikacijskih kanalov. Tiskani mediji, elektronski mediji, družbeni mediji so samo nekateri od kanalov, ki jih organizacije lahko sprejmejo za oglaševanje svoje blagovne znamke na trgu (Asamoah, 2014).

Prepoznavnost blagovne znamke igra pomembno vlogo pri večini konceptualnih modelov lastniškega kapitala blagovne znamke. Prepoznavnost blagovne znamke ustvarja visoko raven nakupov predvsem zato, ker bodo porabniki bolj verjetno kupili tiste blagovne znamke, ki jih poznajo, kar poveča dobičkonosnost in prodajni delež podjetja (Baldauf, Cravens & Binder, 2003).

2.4.6 Zvestoba blagovni znamki

»Lahko zamenjate svojo ženo, politiko, vero. Toda nikoli, nikoli ne morete zamenjati vaše najljubše nogometne ekipe« (Cantona, brez datuma). To je citat Erica Cantonaja, ki lepo pojasni, kako pomembna je zvestoba blagovni znamki ali določeni organizaciji, zlasti v športu, kjer so emocije vseh vpletenih toliko bolj poudarjene.

Zvestoba blagovni znamki se opredeljuje kot ponavljajoča se nakupovalna vedenja, ki jih potrošniki pokažejo pri določenem izdelku ali blagovni znamki organizacije skozi določeno časovno obdobje, ne da bi pri tem prešli na ponudbo konkurentov (Yoo & Donthu, 2001). Zvestoba blagovni znamki se lahko rezultira v povečanem tržnem deležu, povečani dobičkonosnosti in zmanjšanih stroških trženja (Doyle & Stern, 2006).

Zvestoba blagovni znamki je kategorizirana z dvema izrazoma, in sicer z odnosom in vedenjem. Zvestoba v odnosu je čustvena navezanost na blagovno znamko. Zvestoba v vedenju pa je status zvestobe pri večkratnem nakupu ene blagovne znamke. Z razumevanjem teh dveh odnosov in s pomočjo trženjskih managerjev se lahko organizacija osredotoči na to, kako uspešno prepriča porabnike, da ustvarijo zvestobo blagovni znamki (Keller, 2010).

Da bi blagovna znamka dosegla zvestobo porabnika, mora ostati pristna in verodostojna. Jasno mora postaviti cilje, ki jih poskuša doseči, in določiti ciljni trg. Če pogledamo vrhunske športne blagovne znamke, kot sta Manchester United in Nike, lahko vidimo, da imata ti dve znamki zelo zveste porabnike. Športne blagovne znamke morajo ustvariti izkušnje, ki bodo privlačne za porabnike in navijače, kar Nike in Manchester United zelo dobro počneta (Llopis, 2014).

2.4.7 Podoba blagovne znamke

Podoba ali imidž blagovne znamke je morda najbolj sprejet element lastniškega kapitala blagovne znamke. Pravzaprav gre za vse, kar je v spominu porabnikov povezano z blagovno znamko. Povezave z blagovno znamko vključujejo lastnosti izdelka, koristi za porabnike, uporabo, porabnike, življenjski slog, razrede izdelkov, konkurente in države. Podoba blagovne znamke lahko porabnikom pomaga pri obdelavi ali pridobivanju informacij, je osnova za diferenciacijo in razširitve, zagotavlja razlog za nakup in ustvarja pozitivne občutke v očeh porabnikov (Farjam & Hong-yi, 2015).

Podoba blagovne znamke predstavlja dožemanje porabnikov o blagovni znamki in je kombinacija moči, naklonjenosti in edinstvenosti asociacij do znamke v spominu porabnikov. Te asociacije blagovnih znamk so nadalje razvrščene v značilnosti (v povezavi z izdelkom in brez povezave z izdelkom), koristi (pomen, ki ga porabniki pripisujejo izdelku) in stališča (splošno mnenje porabnikov o blagovni znamki) (Keller, 1993).

Izpeljane koristi, ki so v modelu prikazane kot posledica visoke vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke, se v športnih organizacijah poznajo v obliki povišane izpostavljenosti medijem, višji prodaji licenčnih in drugih proizvodov, povišanem sklepanju sponzorstev oziroma povišani podpori podjetij, okrepljenim vzdušjem na tekmah in povišani prodaji vstopnic. Te koristi vplivajo na zaznave na trgu, ki posledično določajo pomembnost posameznih vstopnih dejavnikov, ki vplivajo na elemente vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke in tako se ciklični značaj modela nadaljuje iz leta v leto in iz sezone v sezono (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

Ravno ta ciklični značaj je za tržnike v športu izredno pomemben, saj razkrije, da zaznana percepcija o športni organizaciji na trgu, ki je posledica povišane (ali znižane) vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke, služi kot povratna informacija za posamezne

vstopne dejavnike, kar istočasno nudi možnosti za izboljšave in prilagoditve športnih organizacij pri grajenju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke (Villarejo-Ramos & Martin-Velicia, 2007).

3 PREDSTAVITEV IZBRANIH ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

V empiričnem delu magistrskega dela sem analiziral in primerjal dve profesionalni športni organizaciji, RK Celje Pivovarna Laško in NŠ Mura. Gre za dve izmed bolj prepoznavnih in uspešnih slovenskih športnih organizacij, ki sta zelo aktivni na področju trženja in grajenja vrednosti blagovne znamke. Obe izbrani organizaciji sta v letu 2020 prejeli nagrado Sporto, ki nagraduje najboljše primere dobrih praks na področju sponzorstev in trženja v športu. Podatke o predstavljenih izbranih organizacijah sem pridobil iz njihovih uradnih spletnih strani.

3.1 Rokometni klub Celje Pivovarna Laško

RK Celje Pivovarna Laško sodi med najuspešnejše celjske in slovenske športne klube. V svoji bogati, več kot 70-letni športni zgodovini, je nanizal številne uspehe, ki so zaznamovali Celje kot tudi Slovenijo. V obdobju bivše skupne države celjski rokometni klub ni posegal po najvišjih mestih, četudi je trikrat nastopal v finalu jugoslovanskega pokala. Predvsem ga je zaznamovala odlična šola rokometu, ki je celjske mladince večkrat postavila na sam vrh. Prav odlično delo je tisto, ki je vedno predstavljalo izjemne osnove za uspehe in razvoj športa ter rokometu v Celju. Največji uspehi kluba so prišli po osamosvojitvi Slovenije, ko se je RK Celje Pivovarna Laško postavil na veliki zemljevid Evrope, v lastni državi pa povsem zavladal rokometnemu prostoru in nanizal uspehe, ki jih bo težko ponovil katerikoli športni klub. Za najuspešnejšo sezono za RK Celje Pivovarna Laško vsekakor šteje sezona 2003/2004, ko so Celjani osvojili naslov evropskih prvakov in nato postali še zmagovalci evropskega superpokala. Poleg športnih uspehov klub narekuje smernice družbeno odgovornega delovanja in je prvi rokometni klub v Evropi z izdanim trajnostnim poročilom in je prejemnik številnih nagrad in priznanj, kot so nagrada za najvrednejšo športno znamko v Sloveniji, Sporto Brands, in druge nagrade s področja imetnikov pravic. Hkrati je ponudnik inovativnih projektov na področju športnega trženja ter partner najbolj priznanim podjetjem iz regije (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

3.1.1 Poslanstvo

»Skozi šport in uspeh povezujemo generacije. V RK Celje Pivovarna Laško s pošteno igro in timskim delom dvigujemo šport na najvišjo raven. Ustvarjamo okolje, v katerem naši člani napredujejo in to prenašajo na igrišče oz. vsakodneвно delo. Na ta način omogočamo izpolnitev lastnih želja in ciljev, hkrati pa celovito vzgojo in razvoj mladih

igralcev v duhu celjske rokometne šole in tradicije, ki temeljita na vrednotah kluba. Klub tvorimo igralci, zaposleni v klubu, navijači, sponzorji, lokalno okolje, drugi podporniki in deležniki kluba. Skupaj gradimo in spoštujemo najvišje etične vrednote ter tako slovenskemu in evropskemu rokometu dajemo pomemben zgled. Vsi, ki tvorijo klub, so naše bogastvo. Zaupamo našim znanjem, izkušnjam in tradiciji vzgoje lastnih igralcev. Zaradi lastnega truda in strokovnosti smo edini slovenski klub z evropsko lovoriko, ki se redno udeležuje in zmaguje v mednarodnem in državnem športnem okolju. Navijači in podporniki ste naše gonilo. Vsaka vaša spodbudna beseda in glasna pesem s tribun sta ključ do našega uspeha. Ponujamo vam sodobno in družini prijazno obliko zabave na športnem dogodku. Sponzorji in drugi deležniki kluba ste pomemben partner, ki nam zagotavlja kakovostno in profesionalno sodelovanje ter konkurenčno rast in razvoj na najvišji športni ravni. Nudimo vam najboljše rešitve na področju športnega trženja in skupaj z vami razvijamo nove produkte in možnosti sodelovanja. Družbena odgovornost in zdravje pa sta naš način življenja. Z veseljem in po naših možnostih zato vedno podpiramo organizacije, ki z dobrim delom in naprednim razmišljanjem ustvarjajo boljši svet« (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

3.1.2 Vizija

»Talent razvijamo v zmagovalca. Sodobna športna akademija, strokoven kader in nov sodoben center za izvajanje treningov nam omogočajo, da igralcem zagotavljamo najboljše pogoje za osebno rast in razvoj. Naši mladinci zato s ponosom branijo barve kluba tudi v članski ekipi. Uspehi, trud, tradicija in spoštovanje pa v klub privlačijo tudi nadobudne evropske talente. Da smo lahko resnično med najboljšimi, pa primarno dejavnost (rokomet) nadgrajujemo tudi s številnimi drugimi dejavnostmi (zabava, gostinstvo ...), kar našo zgodbo povezuje v celoto. Naše cilje uresničujemo z novimi sponzorstvi, podporniki in evropskimi projekti« (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

3.1.3 Vrednote

Spoštovanje

»Naš klub deluje skladno z etičnimi normami in veljavnim pravom. Ena izmed osnovnih etičnih norm in osnov športa je spoštovanje – spoštovanje do sebe, nasprotnika, športa in navijačev. V športu prihaja do veliko napetosti, kjer čustva lahko nadvladajo razum, zato je pomembno, da se na takšne situacije znamo takoj odzvati – s poštenim pristopom in na spoštljiv način. Pošten odnos, ki se vidi v lastnih odzivih z izrečeno besedo in dejanjih, iz nas dela boljše ljudi ter boljše športnike« (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

Ponos

»Klub je institucija, na katero smo vsi ponosni. Ponosni smo na naše ime, naš grb, naše barve, naš dres, naš slogan, da lahko delujemo v klubu in na vse, kar je ta klub dosegel in

kar predstavlja. Ponos izvira iz poznavanja zgodovine kluba in zavedanja, da z vsakim dnem, z vsakim treningom in vsako tekmo ponosno zgodovino kluba gradimo naprej ter soustvarjamo novo športno prihodnost« (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

Ambicija

»Imamo ambicijo, da vedno posegamo na vrh. Vrednote, ki nas vodijo po tej poti, so: profesionalizem (vem, zakaj treniram, delam in vem, za kaj se odrekam), disciplina (nenehna skrb za razvoj, trening, napredek), borbenost (vedno damo vse od sebe, borimo se do zadnje minute), strast (čutimo strast do tega kar počnemo, strast do rokometne igre, strast do kluba), srčnost (pri sprejemanju odločitev nas zaznamuje pogum in odločnost)« (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

Moštvo

»Kot moštvo smo povezani in enotni tako na igrišču kot zunaj njega. Borimo se drug za drugega, kot moštvo znamo zmagovati pa tudi športno sprejeti poraze. V ekipnem duhu rastemo ter vlivamo veselje klubu in našim zvestim navijačem. Le kot ekipa lahko dosežemo skupne cilje. Rokomet je ekipni šport in kot posamezniki se zavedamo, da smo del moštva, kar od nas zahteva temu primerno obnašanje, prilagoditev in odnos. Z ramo ob rami stojimo s svojim soigralcem, mu pomagamo in ga spodbujamo« (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

Igra

»Kljub vsem dosežkom, ki jih dosežemo kot skupina ali posamezniki, ostajamo skromni. Spominjamo se svojih prvih športnih korakov, ko se je vse začelo kot igra. Ohranjamo hvaležnost do vseh, ki so nam pomagali, da smo se lahko igrali in po svojih najboljših močeh ter zmožnostih tej igri in okolju vračamo to, kar smo prejeli« (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

3.1.4 Družbena odgovornost

UTRIP HUMANOSTI

»Ker verjamemo, da je za dobra dejanja vsak trenutek pravi, s podporo fundaciji Utrip humanosti tudi sami želimo prispevati k boljši, prijaznejši, pravičnejši družbi in skrbeti za bolj zeleno, naravno okolje. Kot športni ambasador fundacije sodelujemo in podpiramo njene dneve »dobrodelnih utripov«, ki bodo prek druženja, dobrodelnosti, smeha, umetnosti, zabave in družbene odgovornosti povezali široke množice ter spodbujali k zbiranju sredstev, namenjenih pomoči potrebnim otrokom, mladostnikom in mladim družinam celjske regije. Skupaj z drugimi podporniki in nacionalnim neprofitnim gibanjem Lifestyle natural – Naraven stil življenja (www.lifestylenatural.com), v okviru katerega deluje fundacija Utrip Humanosti, bomo skozi leto javnost opozarjali na težave sodobne družbe in spodbujali iskanje možnosti njihovega reševanja« (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

#ZMAGJEVEČVRST

»#Zmagjevečvrst je slogan, pod katerim smo RK Celje Pivovarna Laško skupaj z organizacijo Europa Donna, slovenskim združenjem za boj proti raku dojk, združili moči v ozaveščanju o problematiki raka dojk, za katerim v Sloveniji vsak dan zbolijo tri ženske. Te tri ženske so naše mame, hčere, žene, sestre, babice, prijateljice in sodelavke, s katerimi preživljamo skupne trenutke. Samo zaradi raka dojk bo danes umrla vsaj ena Slovenka. Ozaveščanje o zdravem načinu življenja, preventiva, zgodnje odkrivanje, učinkovito zdravljenje in celostna obravnava ne le rešujejo življenja, ampak vplivajo tudi na izboljšanje njegove kakovosti in ekonomskega statusa bolnikov, njihovih družin in družbe kot celote. V Rokometnem klubu Celje Pivovarna Laško verjamemo, da se dobro z dobrim vrača. To je naše načelo, družbena odgovornost in zdravje pa sta naš način življenja. Z veseljem in po naših možnostih zato vedno podpiramo organizacije, ki z dobrim delom in naprednim razmišljanjem ustvarjajo boljši svet, tega pa učimo tudi naše člane ter otroke v naši šoli. Ena izmed takšnih organizacij je tudi Europa Donna, ki smo jim hvaležni za njihovo delo in jim čestitamo za 20 let delovanja. Ozaveščanje, zgodnje odkrivanje bolezni, zdravljenje in rehabilitacija ter posodabljanje medicinske opreme so njihovi cilji in upamo, da jim bomo kot športni klub lahko pri uresničevanju teh vsaj malce pomagali!« (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

»Celjski klub je podporo Europa Donni načrtoval kar nekaj časa. V ta namen je svojima tradicionalnima barvama (rumeni in modri) v sezoni 2017/2018 dodal še drese roza barve, s katerimi želi aktivno promovirati in izrekati podporo Europa Donni. Na dresih je nameščen tudi logotip Europa Donne s pripisom *Zmag je več vrst*« (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

3.1.5 Grb

Grb kluba je eden izmed najbolj prepoznavnih elementov, ki simbolizirajo klub. Zgodovina grba RK Celje Pivovarna Laško je pestra, saj se je v zgodovini večkrat zamenjal, v sedmih različicah logotipa pa so bile skoraj vedno prisotne zvezde. Večina je vsebovala tudi rumeno in modro barvo, k temu se vrača tudi najnovejša različica. Menjava logotipa je bila v večini primerov povezana z glavnimi sponzorji ter njihovimi znamkami, zato tudi kar nekaj sprememb, najnovejši, ki je v uporabi od leta 2017, pa je tisti, ki povezuje vse stare elemente ter elemente mesta Celje in podobi daje trajno vrednost (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

Celostna grafična podoba izhaja iz dojemanja RK Celje Pivovarna Laško kot institucije, ki skozi dolgoletno tradicijo, znanje, izkušnje, športni duh in borbenost mlajšim generacijam daje zgled, starejšim generacijam pa ponos in zaupanje. Znak sestavljajo simboli ščita, meča in rokometne žoge (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

Oblika ščita z manjšo grafično modifikacijo izhaja iz žovneškega in vovbrškega (celjskega) grba iz sredine 14. stoletja. V prenesenem pomenu ščit simbolizira varno zavetje za vse svoje deležnike in sporoča, da se je vedno treba pošteno boriti ter znati braniti svojo čast in ponos (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

Slika 6: Grb RK Celje Pivovarna Laško



Vir: RK Celje Pivovarna Laško (brez datuma).

Tudi meč je simbol, ki predstavlja mesto Celje in njegovo viteško zgodovino. Z usmeritvijo navzdol meč simbolizira zmago ter odraža pogum, odločnost in zmagovalni duh kluba (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

3.1.6 Barve

Barvni sistem celostne grafične podobe tvorita modra in zlata (rumena) barva. Zlata je barva, ki v svojem psihološkem pomenu odraža moč, modrost, razumevanje, izobilje. Je barva visokih vrednot, zato izraža zaupanje ter do zunanje javnosti gradi iskren odnos. Zlata barva ima v zgodovini Celja dolgo tradicijo, saj se na celjskih grbih pojavlja vse od Vovbržanov, v svojem grbu pa jo danes opredeljuje tudi Mestna občina Celje. Zaradi raznovrstne aplikativnosti zlato barvo nadomešča rumena. Modra je barva zrelosti, razumskosti, natančnosti, sposobnosti, barva visokih vrednot. Je barva zaupanja, iskrenosti in zvestobe. Izbira temnejšega odtenka modre barve izraža kakovost, tradicijo in uspeh kluba ter tako deluje bolj prestižno in prepoznavno. Hkrati barva sledi tudi dosedanji tradiciji kluba in uporabi temnejšega modrega odtenka (RK Celje Pivovarna Laško, brez datuma).

3.2 Nogometna šola Mura

Čeprav se je nogomet v Murski Soboti in Dolnji Lendavi igral že precej časa, je bil prvi športni klub v Pomurju ustanovljen šele 16. avgusta 1924 v Murski Soboti. Na dobro

obiskanem ustanovnem občnem zboru, ki je potekal v dvorani hotela Dobraj, so v okviru športnega kluba Mura ustanovili več odsekov, med njimi tudi nogometnega. Leta 1991 je bila po razpadu Jugoslavije ustanovljena prva državna nogometna liga, ki je štela 21 moštev. S tem se je začela novejša zgodovina Nogometnega kluba Mura (NK Mura). Leta 1995 je NK Mura prvič v samostojni Sloveniji osvojil pokalno lovoriko. Težke trenutke v svoji več kot 80-letni zgodovini je klub doživel leta 2005, ko zaradi postopkov licenciranja ni pridobil licence za igranje v Prvi slovenski nogometni ligi (1. SNL) v sezoni 2005/2006 zaradi finančnih in pravnih kriterijev. Ogromni dolgovi so prisilili pristaše kluba, da so začeli razmišljati o »čistem« klubu, ki je nato s tekmovanji začel v 3. SNL in je nadaljeval tradicijo igranja nogometa v Murski Soboti. Nastalo je Nogometno društvo Mura 05 (ND Mura 05), ki je bilo naslednik ŠD NK Mura. V sezoni 2012/2013 si je klub uspel priboriti obstanek v prvi ligi, vendar ni uspel pridobiti licence za prihodnjo tekmovalno sezono. S tem je svojo pot klavrno končalo tudi ND Mura 05. Po neslavnem propadu ND Mura 05 leta 2013 je na pogorišču zaživela NŠ Mura, ki je prvenstvo v sezoni 2019/2020 končala na 4. mestu. Po letu 1995 so črno-beli znova osvojili pokal Slovenije. V sezoni 2020/2021 je NŠ Mura tekmovala v 1. SNL in prvič v zgodovini samostojne Slovenije osvojila naslov državnega prvaka. Z osvojitvijo naslova državnih prvakov so si črno-beli prvič v zgodovini priigrali nastop v kvalifikacijah za Ligo prvakov (NŠ Mura, brez datuma).

3.2.1 Vizija

Po besedah predsednika NŠ Mura Roberta Kuzmiča je vizija kluba (NŠ Mura, 2020): »postati eden najbolj prepoznavnih športnih kolektivov v državi in skozi nogomet uresničevati sanje pomurskih otrok. S preudarnim, strokovnim in načrtnim delom želimo še naprej prispevati k trajnostnemu razvoju kluba in nogometa ter z njim tudi regije«.

3.2.2 Družbena odgovornost

»Med prvim valom epidemije koronavirusa, ko so stadioni prvič v novejši zgodovini samevali, je NŠ Mura organizirala projekt »Mi smo Mura«, s katerim je pred tekmovalnim vrhuncem sezone (polfinalom in finalom Pokala Slovenije) aktivirala zvesto navijaško bazo. Vzpostavljenih je bilo 56 prodajnih točk v lokalih po vsem Pomurju, v katerih so navijači lahko kupili posebne spominske zbirateljske vstopnice z motivi in podpisi vseh igralcev, članov strokovnega osebja ter navijaške skupine Black Gringos. Namesto na stadionu, kot običajno, so navijači po takrat veljavnih omejitvah spremljali tekme NŠ Mura v lokalih in tam izkazovali strastno pripadnost klubu. Čeprav je v sezoni 2019/2020 v povprečju domače tekme NŠ Mura na mestnem stadionu Fazanerija spremljalo 3.000 ljudi, je bilo 13. junija 2020 za prvo tekmo brez gledalcev na stadionu Fazanerija z ekipo NK Tabor Sežana prodanih več kot 10.000 vstopnic. Tekma brez prisotnosti gledalcev se je tako v zgodovino vpisala kot tekma NŠ Mura, za katero je bilo prodanih največ vstopnic v vsej zgodovini kluba. Projekt je mobiliziral navijaško

skupnost in jo spodbudil k varnemu združevanju v lokalih po vsej regiji, ki so se znašli v neugodni situaciji zaradi epidemije koronavirusa. Lokali, v katerih so se navijači zbirali, predstavljajo okolje, ki je zelo pomembno za grajenje navijaške skupnosti. S projektom »Mi smo Mura« je NŠ Mura vzpodbudila navijaško pripadnost, kar je zelo pozitivno vplivalo na odgovor po epidemiji koronavirusa v lokalnem okolju z vidika družbene odgovornosti« (NŠ Mura, 2020).

3.2.3 Grb

Grb kluba je v obliki ščita s prepoznavnimi črno-belimi progami ter žogo (NŠ Mura, brez datuma).

Slika 7: Grb NŠ Mura



Vir: NŠ Mura (brez datuma).

Ob črni in beli je tretja barva zlata. Barva, ki je bila del prvega grba NŠ Mura, se tako znova vrača. Grb NŠ Mura je povzdignjen na višjo raven in ima svež pridih. Dosedanjemu grbu je dodana zlata obroba, kar mu da posebno žlahtnost in ob izpostavljanju tradicije govori o ambicijah kluba - biti najboljši! (NŠ Mura, brez datuma).

3.2.4 Barve

Zaščitna barva kluba je črno-bela. Osnovni dres je črno-beli (progasti), hlačke pa so bele. Rezervni dres sestavlja črni dres in črne hlačke.

Slika 8: Osnovni in rezervni dres NŠ Mura



Vir: NŠ Mura (brez datuma).

4 ANALIZA INTERVJUJEV

Za empirični del magistrskega dela sem naredil analizo intervjujev dveh različnih organizacij: RK Celje Pivovarna Laško (s predsednikom, direktorjem in vodjo trženja, sponzorstev in odnosov z javnostmi) in NŠ Mura (z vodjo oddelka za trženje). Intervju sem naredil tudi z lastnikom podjetja Sport Media Focus, ki organizira vsakoletno konferenco Sporto, kjer se podeljujejo nagrade za najboljše primere dobrih praks na področju sponzorstev in trženja v športu. S pomočjo analiz sem naredil primerjavo obeh izbranih organizacij s teoretičnim modelom večdimenzionalnosti lastniškega kapitala blagovne znamke, odgovoril na zastavljena raziskovalna vprašanja ter napisal splošna priporočila za izboljšanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke športnih organizacij, ki so lahko iztočnica za nadaljnji razvoj na področju vrednosti lastniškega kapitala blagovnih znamk športnih organizacij.

4.1 Metodologija

Za namen magistrskega dela sem izbral metodo strukturiranega intervjuja. To metodo sem izbral, ker sem želel iz prve roke pridobiti mnenje in informacije od ljudi, ki so tesno vpleteni v management športa v Sloveniji, predvsem na področju trženja. Glede na to, da sta tako RK Celje Pivovarna Laško kot NŠ Mura v letu 2020 prejela nagrado Sporto za dosežke na področju sponzorstva in trženja v športu, Sport Media Focus pa je podjetje, ki vsako leto organizira konferenco Sporto, se mi je zdelo primerno narediti intervjuje z posamezniki, vpeti v te tri organizacije..

Intervjuje z RK Celje Pivovarna Laško sem opravil s predsednikom kluba Jernejem Smislom, direktorjem Rokom Plankljem in vodjo trženja, sponzorstev in odnosov z javnostmi Miho Panteličem. V NŠ Muri sem naredil intervju z vodjo trženja Iztokom

Frajmanom. Pri podjetju Sport Media Focus pa sem intervjujal lastnika podjetja, Tomaža Ambrožiča. Intervjuje sem opravil z vsakim sogovornikom posebej. Celotni intervjuji so bili opravljeni in posneti virtualno preko aplikacije Zoom, nato pa prepisani v Wordov dokument. Vsi intervjuji so temeljili na enaki tematiki, katere rdeča nit je bila grajenje in ustvarjanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke športne organizacije. Določena vprašanja so se med posameznimi intervjuji razlikovala, ker sem vprašanja prilagodil glede na vlogo intervjujanca v izbranih organizacijah. Intervjuji so v povprečju trajali 40 minut in vsebovali 9 vprašanj.

Glavni namen strukturiranih intervjujev je bil pridobiti vpogled v način razmišljanja strokovnih delavcev v športu, v odnosu do lastniškega kapitala blagovne znamke in zavedanja njegove pomembnosti za športne organizacije ter prepoznati različne pristope pri samem ustvarjanju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke.

4.2 Analiza intervjujev z Rokometnim klubom Celje Pivovarna Laško

Z RK Celje Pivovarna Laško sem opravil tri strukturirane intervjuje; s predsednikom Jernejem Smislom, z direktorjem Rokom Plankljem in z vodjo oddelka za trženje, sponzorstva in odnose z javnostmi Miho Panteličem. Vprašanja so se nanašala na pomen lastniškega kapitala blagovne znamke v njihovi organizaciji, na različne strategije, uporabljene za grajenje njegove vrednosti, na koristi te vrednosti za organizacijo, odnos med ustvarjanjem vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke in športnim rezultatom, na vpliv družbenih omrežij na grajenje vrednosti in vstopne dejavnike, ki vplivajo na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke. Analizo sem razdelil na šest različnih sklopov, v vsakem od teh sklopov pa sem bolj podrobno razčlenil odgovore na posamezna vprašanja.

1. Pomen vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke

Prvo vprašanje se je nanašalo na vlogo lastniškega kapitala blagovne znamke v RK Celje Pivovarna Laško. Vsi trije sogovorniki so dejali, da je za njihovo organizacijo to zelo pomemben koncept. Hkrati so poudarili, da verjamejo, da so še vedno eni izmed redkih klubov v Sloveniji, ki se zavedajo pomembnosti kluba. Predsednik Jernej Smisl je opozoril, da je težko posvečati pozornost nečemu, kar nima ovrednotenega premoženja (v smislu finančnega ovrednotenja). RK Celje Pivovarna Laško ima vrednost v blagovni znamki, v igralcih, ki imajo trenutno s klubom sklenjeno pogodbo, in v zgodovini, ki je delno povezana s samo vrednostjo blagovne znamke. Drugače pa lastniški kapital blagovne znamke nima nobenega svojega premoženja, zato se v Sloveniji temu ne posveča toliko pozornosti kot v tujini.

Kljub vsemu RK Celje Pivovarna Laško skrbno skrbi za pozicioniranje in podobo svoje blagovne znamke. V največji meri to počne preko dobro razdelane trženjske strategije in sponzorskih povezav, vse pa se začne s kulturo v organizaciji. »Te funkcije, na katerih

smo (direktor, predsednik itd.), so minljive, klub pa mora graditi svojo samopodobo in močno graditi svojo blagovno znamko. Vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke je zelo pomembna, dejansko do vseh deležnikov. Od vseh tistih, ki so ožje povezani s klubom, se pravi staršev mlajših igralcev, igralcev, osebja; to je tista velika dodana vrednost, ki jo nekako moraš preleviti tudi na igralce, da se zavedajo, da ni zadosti samo tisto, kar naredijo na igrišču, ampak da morajo dejansko živeti z vrednotami kluba, se v čim večji meri čim večkrat poistovetiti z vsem tistim, kar pač mi delamo,« so besede Roka Planklja, ki dobro povzamejo vpetost celotne organizacije v razumevanje lastniškega kapitala blagovne znamke in zavedanje njegovega pomena za uspeh organizacije na vseh področjih.

Miha Pantelič dodaja, da je kljub temu, da se zavedajo pomena lastniškega kapitala blagovne znamke in njegove vloge pri uspešnem vodenju športne organizacije, v Sloveniji zaradi pogojev in majhnosti trga situacija takšna, da so še vedno v veliki meri odvisni od športnega rezultata: »Na žalost pa si na koncu v veliki meri odvisen od športnega rezultata, kar je po eni strani lahko dobro, po drugi pa slabo. Predvsem, ko se ti na primer zgodi takšna sezona, kot se je zgodila nam, pa niti ne sezona, ampak samo en slab mesec dni, ki nam je podrl in skoraj do temeljev zamajal naše načrte za naslednjo sezono. Če pa bi gledali samo teorijo, bi pa rekli, da je vrednost naše znamke takšna, da se kaj takega ne more zgoditi. Temu pa v praksi žal ni tako.«

RK Celje Pivovarna Laško se torej zaveda pomembnosti delovanja na področju lastniškega kapitala blagovne znamke in vodstvo kluba uspešno skrbi, da se tega zavedajo vsi deležniki v organizaciji. Kultura in vrednote organizacije so postavljene v smeri, ki omogoča grajenje vrednosti lastniškega kapitala in zagotavljanje dolgoročnega uspeha, tako poslovnega kot rezultatskega.

2. Strategija ustvarjanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke

Glede strategije ustvarjanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke so mi pri RK Celje Pivovarna Laško zaupali, da imajo opredeljene določene dolgoročne strategije, katerih namen je zavestno ustvarjanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke. Za referenco ne uporabljajo nobenega od modelov, omenjenih v teoretičnem delu, se pa poslužujejo pomoči in informacij dveh zunanjih agencij, od katerih dobijo kar nekaj priporočil, kako se pozicionirati, kje se pozicionirati in kdaj je najbolj pomemben trenutek za to. Predvsem pa je pomembna stalna aktivnost, strateška razdelanost skozi celotno sezono, pripravljenost na nepredvidljive situacije in sledenje dolgoročno zastavljenim ciljem.

Kot je bilo ugotovljeno že v prejšnjem sklopu, je športni rezultat na slovenskem športnem trgu še vedno tisti, ki vsaj do neke mere vpliva na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke športne organizacije. Zato je v RK Celje Pivovarna Laško ena od najpomembnejših strategij še vedno doseganje zelenega rezultatskega uspeha oziroma

zagotavljanje optimalnih pogojev za doseg rezultatskega uspeha, saj je zaradi nepredvidljive naravnosti športa praktično nemogoče zagotoviti rezultatski uspeh. RK Celje Pivovarna Laško se je načrtno odločil za gradnjo športne akademije, da bi lahko zagotovil okolje, kjer lahko mladi perspektivni igralci pridejo do nivoja, ki jim omogoča igranje na najvišji profesionalni ravni in možnost prestopa v bogatejše klube. Na začetku prejšnje sezone je RK Celje Pivovarna Laško prejel naziv najboljše roketne akademije v Evropi, kar je, tudi iz strateškega vidika, bistveno zvišalo vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke. To se kaže v izjemnem interesu mladih igralcev, da pridejo v njihovo okolje. Hkrati klub s tem ustvarja finančno profitabilnost in omogoča nadaljnje zagotavljanje pogojev za uspešno vodenje roketne akademije.

Drugo strateško področje, na katerem so v klubu aktivni, je družbena odgovornost. V prvi fazi je povezava z lokalnim okoljem, nato pa tudi s širšim. RK Celje Pivovarna Laško je eden prvih roketnih klubov s trajnostnim poročilom, ki posebej vizijo in filozofijo delovanja kluba. Kot piše na njihovi uradni spletni strani: »Klub je tradicionalno povezan z lokalno skupnostjo, močno pa se zaveda svoje družbene odgovornosti in posledic svojih dejanj. Celjski klub želi biti odgovoren igralec na nacionalni in mednarodni ravni ter tako utrditi svoj vodilni položaj v rokometu – na igrišču in izven njega. V ta namen je to trajnostno poročilo osrednji komunikacijski instrument, ki obravnava najpomembnejše teme, za katere je klub odgovoren. Cilj poročila je ustvariti preglednost in pomagati bralcem razumeti razvojne korake, ki jih klub izvaja« (RK Celje Pivovarna Laško, 2019). Družbena odgovornost RK Celje Pivovarna Laško sega tudi širše. Klub je podpornik fundacije Utrip humanosti, s čimer želijo tudi sami prispevati k boljši, prijaznejši, pravičnejši družbi in skrbeti za bolj zeleno, naravno okolje. Hkrati skupaj z organizacijo Europa Donna, slovenskim združenjem za boj proti raku dojk, ozaveščajo o problematiki raka dojk, za katerim v Sloveniji vsak dan zbolijo tri ženske. V ta namen je klub svojima tradicionalnima barvama (rumeni in modri) od sezone 2017/18 naprej dodal še drese roza barve, s katerimi želi aktivno promovirati in izrekati podporo Europa Donni. Aktivnosti kluba na področju družbene odgovornosti morda niso finančno profitabilne, kar pa ne pomeni, da klub na dolgi rok ne pridobiva na svoji vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke in krepi podobo svoje blagovne znamke.

Ena od pomembnih strategij kluba pri grajenju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke je tudi aktivno komuniciranje z navijači. RK Celje Pivovarna Laško ima zelo zvesto navijaško bazo (navijaška skupina se imenuje Florijani) in vodstvo kluba se tega zaveda. Verjamejo v interakcijo in komunikacijo z navijači na stalni bazi. Zelo pomembna jim je izkušnja navijačev (angl. fan experience) v dvorani Zlatorog, zato so tekme začeli organizirati kot dogodke. Miha Pantelič pove: »To, kar sem prej omenil v uvodu, da je v Sloveniji športni uspeh eden ključnih dejavnikov, to smo mi želeli premakniti k doživetju. Bližje doživetju. Športni uspeh bo vedno pomemben. Ampak želeli smo doseči, da se ima nekdo, ki pride k nam, super na dogodka z družbo, prijatelji, mi pa mu nudimo vse tisto, kar je finančno vzdržno.« Direktor Rok Plankelj pa dodaja:

»Tudi takrat, ko smo v času brez covida organizirali dogodke, smo si vedno želeli, da delamo na tako imenovanem »family happeningu«, se pravi, da si otrok, ko pride na dogodek, zapomni vse ostalo. Športni del je športni del, tega si mogoče zapomni eno tretjino, ampak njemu je mogoče bolj pomembno, da se je zunaj poistovetil s kakšno igro s Pokijem (maskota), da je skakal po trampolinu, da je pojedel dobre kokice, en hamburger, čez štirinajst dni pa očetu ponovno reče, če gre lahko z njim na tekmo. Pa je bila »win-win« situacija, oče je šel na rokomet, otrok pa se je imel fino.« S takšnim načinom želijo v klubu ustvariti pozitivno in zabavno atmosfero, neodvisno od samega dogajanja na tekmi in od končnega rezultata. Zaradi epidemije so začeli bolj aktivno delovati tudi na področju družbenih omrežij in novih tehnologij, kamor so vključili tudi komuniciranje z navijači, več o tem pa sem analiziral v naslednjem sklopu.

3. Vpliv družbenih omrežij in novih tehnologij na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke

Pomembna tema intervjuja je bila vpliv družbenih omrežij in novih tehnologij ter njihova vloga pri grajenju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke.

Vsi trije intervjuvanci so si enotni, da so družbena omrežja danes nujna in da so postala osnovni način poslovanja v športu. RK Celje Pivovarna Laško je eden izmed prvih športnih klubov v Sloveniji, ki je postavil svojo spletno stran in več let zapored tudi prejemal nagrade za najboljšo spletno stran (v njihovi panogi). Nato so začeli graditi tudi na družbenih omrežjih in novih tehnologijah. Ko v klubu sami merijo prodajne učinke, je Facebook še vedno tisto glavno omrežje, ki prinese največ dohodkov, čeprav je Miha Pantelič opozoril, da se mladi umikajo iz tega omrežja. RK Celje Pivovarna Laško se zato pridružuje novim družbenim omrežjem. Prisotni so na Facebooku, Instagramu, Twitterju, letos so postali aktivni tudi na TikToku in LinkedInu. Gre za strateško odločitev, saj se v klubu zavedajo prisotnosti mladih na teh omrežjih, navsezadnje so mladi njihova bodoča klientela, ki bo v prihodnosti hodila na njihove tekme. Kolikšno pomembnost v RK Celje Pivovarna Laško pripisujejo takšnim omrežjem, pove tudi podatek, da so letos zaposlili sodelavko, ki skrbi za urejanje vseh družbenih omrežjih, na katerih so prisotni. Zavedajo se, da je to področje, ki ga je treba celostno pokrivati in skrbeti za ustrezne vsebine, kar posledično ustvarja visoko vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke. Najbolj se je pomembnost družbenih omrežij pokazala ravno v letošnji sezoni, v času pandemije, ko je bil to edini stik z navijači in s sponzorji. RK Celje Pivovarna Laško je na tem veliko gradil. Organizirali so prenose tekem preko Youtuba in Facebooka, za komentatorja članskih tekem pa so pripeljali dobro poznanega slovenskega športnega novinarja in reporterja Iva Milovanoviča. Preko družbenih omrežij želijo v klubu zgraditi lastno TV platformo. Rok Plankelj je glede tega še enkrat poudaril pomembnost interakcije z navijači, ki jo je preko družbenih omrežij mogoče doseči na različne načine. RK Celje Pivovarna Laško to počne v obliki nagradnih iger, navijaške trgovine (angl. fan shop) in prenosov tekem. Hkrati se zavedajo pomena digitalizacije in novih tehnologij, kar dobro pojasni direktor Rok Plankelj: »Tako kot se digitalizirajo vsa podjetja, tako kot gre naprej

pametna industrija, vse ostalo sovпада z nekimi digitalizacijskimi trendi in tega se morajo posluževati tudi (športni) klubi. Sami smo naredili velik infrastrukturni, logistični in tehnični preskok, tako da smo dejansko pripravljeni na vse izzive. Kar nekaj lepih projektov je še pred nami, v veliki meri si želimo avtomatizirati ogromno procesov, od snemanja pa do vseh ostalih stvari, ter na drugi strani pobrati čim več informacij iz tega naslova (digitalizacije). Tu je še kar dosti izzivov in projektov, ki bodo odmevni in bodo prej ko slej razkriti.«

4. Odnos med ustvarjanjem vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke in športnim rezultatom

Odnos med ustvarjanjem vrednosti blagovne znamke in športnim rezultatom je kompleksen. Kot je bilo že omenjeno v prejšnjih sklopih, športni rezultat vsaj do neke mere vpliva na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke, zlasti na slovenskem trgu. Kljub temu se v klubu zavedajo, da je gradnja lastniškega kapitala blagovne znamke več kot samo športni rezultat, saj je tega mogoče doseči tudi kratkoročno. Dobre in močne blagovne znamke pa na kratki rok ni mogoče zgraditi. Predsednik Jernej Smisl našteje primere iz praks na rokometnem področju: »Športni rezultat lahko pripomore h gradnji, ni pa nujno. Poznam en kup klubov v rokometu, ki imajo blazno močno blagovno znamko, pa nimajo športnega uspeha. V rokometu govoriva o Vezspremu, Paris Saint-Germainu pa še kateremu drugemu klubu, ki ni nikoli postal evropski prvak, če pa danes rečeva, da naj nekdo našteje pet rokometnih klubov, pa bosta ta dva vedno zraven.« Direktor Rok Plankelj pa dodaja, da gre vseeno za preplet obojega: »Vedno smo govorili, da bi želeli ta poslovni del popolnoma oddvojiti od tega športnega dela, ampak v popolni meri je to skorajda nemogoče. Vsekakor, če delaš tudi na poslovnem delu, večkrat, ko se pogovarjamo z igralci, tudi igralci čutijo in vedo, kaj delamo v klubu, se pravi poleg tega, da skrbimo za nemoteno delo v športnem delu, delamo vse za to, da je blagovna znamka še bolj prepoznavna in tudi med vsemi ostalimi še bolj privlačna in mislim, da to tudi igralci čutijo, kar je eden od faktorjev, ki lahko vpliva tudi na njihovo zadovoljstvo (če govorimo o športnem delu).«

V klubu se tudi zavedajo in cenijo svojo bogato klubska zgodovino športnih uspehov. Vedo, da jim to daje konkurenčno prednost pred ostalimi slovenskimi športnimi organizacijami in da tega, kar počnejo danes (na področju grajenja lastniškega kapitala blagovne znamke), ne bi mogli početi, če ne bi dosegli teh predhodnih športnih uspehov. Danes pa poskušajo zagotavljati najboljše možne pogoje za nadaljnje omogočanje vrhunskih športnih rezultatov. Imajo psihologe, kineziologe, zdravniško službo na visokem nivoju, poskrbijo za namestitveni del in ugodje igralcev, tako da lahko oni razmišljajo samo o svojem delu. Ker je bila lanska sezona z vidika športnega rezultata po njihovih standardih in uspehih v preteklih sezonah slaba, saj se niso uvrstili v Evropsko ligo prvakov, na državnem prvenstvu so osvojili za njih skromno tretje mesto, brez lovorike pa so ostali tudi na pokalnem prvenstvu, je težko predvideti posledice, ki jih bo to pustilo na lastniškem kapitalu blagovne znamke. Dolgoročno gledano ena rezultatsko

slabša sezona ne bi smela močno vplivati na njegovo vrednost. V prejšnjih sedmih zaporednih sezonah so namreč vsakič osvojili naslov državnega prvaka.

5. Najpomembnejši vstopni dejavniki, ki vplivajo na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke

Vstopni dejavniki, ki vplivajo na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke, omenjeni v modelu večdimenzionalnosti lastniškega kapitala blagovnih znamk športnih organizacij, ki najbolj vplivajo na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke v RK Celje Pivovarna Laško, so po mnenju vodstva kluba rezultatski uspeh športne ekipe, tradicija in ugled športne organizacije in navijači. Za športno organizacijo takšnega kova ima na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke športni uspeh ekipe ogromen vpliv. Zmagovanje, osvajanje naslovov in ohranjanje konstantnosti dobrih rezultatov povišuje zaznano kakovost športne organizacije, medijsko izpostavljenost, raven zvestobe navijačev in podobo blagovne znamke. Tega se zaveda tudi Miha Pantelič: »Mi smo športna ekipa in v prvem planu mora biti uspeh športne ekipe tisti, ki bo najbolj zviševal to vrednost. Mi se lahko ogromno trudimo, delamo na vseh ostalih področjih, kadrovske smo okrepili pisarno, najeli dodatno sodelavko za upravljanje družbenih omrežij našega kluba, ampak v Sloveniji je to vrednost veliko težje okrepiti brez nekega odmevnega rezultata. V preteklosti smo skušali staviti na zvezdnike, tuje igralce, ki so imeli status zvezdnika (William Accambray je bil eden takih) in odziv na družbenih omrežjih je bil izjemen, videli smo zadovoljstvo navijačev, ni pa bilo efekta na drugi strani, se pravi tistega prodajnega.«

Tradicija in ugled sta nekaj, kar RK Celje Pivovarna Laško nedvomno ima. V svoji bogati, več kot 70-letni zgodovini, je klub nanizal številne uspehe, ki so zaznamovali tako Celje in Slovenijo kot tudi Evropo. Kot je bilo omenjeno že v prejšnjem sklopu, klub brez teh predhodnih dejavnikov danes ne bi bil to, kar je, in na področju grajenja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke ne bi mogel početi tega, kar počne v tem trenutku.

Nazadnje so tu še navijači. RK Celje Pivovarna Laško ima zvesto navijaško bazo, ki se je prelevila v društvo, ki danes šteje okoli 200 članov. Navijači se imenujejo Florijani, ki klub spremljajo na vseh tekmovanjih, tako doma kot po Evropi. Že v prejšnjih sklopih je bila omenjena redna komunikacija med klubom in navijači. Direktor Rok Plankelj pove, da se klub z navijači sestaja v določenih obdobjih, se z njimi pogovarja, poizkuša izvedeti, na kakšen način se jim lahko še v večji meri približajo in poskuša ohranjati odprto in vzajemno komunikacijo. Preko družbenih omrežij pa interakcije potekajo v obliki nagradnih iger, navijaške trgovine in prenosov tekem v živo. Miha Pantelič dodaja, da je v športu zvestoba tisti del, ki ga je treba najbolj negovati na bazi tistih zvestih podpornikov, ki ti v vsakem trenutku priskočijo na pomoč, ti stojijo ob strani v dobrem in slabem, hkrati pa zagotavljajo ohranjanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke.

6. Koristi povečanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke

Od vseh koristih povečanja lastniškega kapitala blagovne znamke, omenjenih v modelu večdimenzionalnosti lastniškega kapitala blagovnih znamk športnih organizacij, so v RK Celje Pivovarna Laško (najbolj) izpostavili prodajo produktov in vstopnic ter sponzorstva. S strateškim pristopom so zgradili uspešno navijaško trgovino (angl. fan shop), kjer se poskušajo malo odmakniti od njihove osnovne blagovne znamke, predvsem zato, ker se ne želijo omejevati samo na njihovo navijaško bazo. Podobno je storil NK Juventus, ko je pristopil k prenovi svoje celostne podobe (angl. re-branding). Odmaknili so se od Juventusa, v ospredje postavili samo J, ker so v ozadju zagnali svojo modno znamko in na ta način (raz)širili svojo blagovno znamko. Tako se tudi RK Celje Pivovarna Laško poskuša malce odmikati, hkrati pa še vedno ohranjati to povezavo, ravno zaradi vrednosti, ki jo že ima. Pri prodaji vstopnic so imeli v klubu obdobje, ko so prihodki od prodaje vstopnic predstavljali 10–15 % proračuna, kar je, zlasti v primerjavi z večjimi, bogatejšimi rokometnimi klubi, velik uspeh (kar se tiče odstotkov, ne končne vrednosti). V tem trenutku v klubu težko ocenijo stanje pri prodaji vstopnic, saj zaradi epidemije in omejenega števila gledalcev na tekmah ne morejo ugotoviti dejanskega povpraševanja in potencialne prodaje vstopnic.

Sponzorstvo je druga korist, ki se zaradi povečanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke klubu najbolj pozna; predvsem v obliki sodelovanj in partnerstev z drugimi znamkami visoke vrednosti. RK Celje Pivovarna Laško je vrsto let sodeloval z Nike kot z glavnim opremljevalcem. Sedaj so drugo leto na Jomi, ki tudi vedno bolj pridobiva na svoji vrednosti, zlasti v rokometnem svetu. Potem so tu še podjetja, kot so Mastercard in Audi, in pa njihov glavni sponzor, Pivovarna Laško. Tako kot pri navijačih je klubu izredno pomembna interakcija s sponzorji. Ta se kaže v tem, da se vodstvo kluba redno udeležuje sponzorskih dogodkov, se poskuša poistovetiti z njihovimi vrednotami, razumeti njihove vizije, želje in potrebe, prav tako pa želijo tudi sami svojim sponzorjem kar najbolj jasno predstaviti svojo organizacijo. »Ko sponzorji vidijo zgodovino kluba, kaj klub skozi svojo blagovno znamko trži, na kakšen način trži, povezave, ki jih sponzor pridobi s povezovanjem s to blagovno znamko, se potem pokaže pomen vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke,« pove Rok Plankelj.

Omenjene so bile tudi televizijske pravice, a je v Sloveniji trg tako majhen, da so zneski zanemarljivi. Letos naj bi prvič prišlo do pogajanj o odkupu določenega dela TV pravic, ampak se govori o tako majhnih zneskih, da posamezni slovenski klubi od tega ne bodo imeli praktično nič. Do premika pa je prišlo na evropskem modelu (na nivoju Evropske rokometne zveze, saj posamezni klubi težko sami prodajajo pravice). Televizijske pravice so bile odkupljene za relativno visok znesek (za rokometno industrijo), kar bi lahko pomenilo, da bo v prihodnosti to področje prineslo večje koristi.

4.3 Analiza intervjujev z Nogometno šolo Mura

Z NŠ Mura sem opravil strukturiran intervju z Iztokom Frajmanom, vodjo oddelka za trženje. Vprašanja so bila enaka kot pri intervjuju z Miho Panteličem, vodjo oddelka za trženje, sponzorstva in odnose z javnostmi pri RK Celje Pivovarna Laško. Tudi tukaj so se vprašanja nanašala na pomen lastniškega kapitala blagovne znamke v organizaciji, različne strategije uporabljene za grajenje njegove vrednosti, koristi te vrednosti za organizacijo, odnos med ustvarjanjem vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke in športnim rezultatom, vpliv družbenih omrežij na grajenje vrednosti in vstopne dejavnike, ki vplivajo na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke. Analizo sem razdelil na šest različnih sklopov, kot pri RK Celje Pivovarna Laško.

1. Pomen vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke

Kot pričakovano NŠ Mura daje velik poudarek lastniškemu kapitalu blagovne znamke. Kot pove Iztok Frajman, se v klubu trudijo, da njihovo blagovno znamko vedno izpostavljajo v pozitivni luči. Vsako leto donirajo določen znesek prihodka od različnih trženjskih aktivacij in projektov, ki jih izvedejo skozi leto. Lani je bil eden najodmevnejših projekt »Mi smo Mura«. V času koronavirusa, ko so bili prepovedani obiski tekem, so dali v prodajo vstopnice za tekme brez gledalcev. Čeprav je v sezoni 2019/2020 v povprečju domače tekme NŠ Mure na stadionu Fazanerija spremljalo 3.000 ljudi, je bilo za prvo tekmo brez gledalcev na stadionu Fazanerija z ekipo NK Tabor Sežana prodanih več kot 10.000 vstopnic. Tekma brez prisotnosti gledalcev se je tako v zgodovino vpisala kot tekma NŠ Mure, za katero je bilo prodanih največ vstopnic v vsej zgodovini kluba. S tem projektom je NŠ Mura prejela posebno priznanje Sporto za najboljšo družbeno odgovorno akcijo. Projekt, kot je ta, zgovorno pove, kakšen pomen v klubu pripisujejo vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke. Vrednost znamke je še bolj okrepilo to, da so velik delež prihodka od prodaje teh kart donirali. S tem želijo v klubu poskrbeti, da se njihova blagovna znamka konstantno krepi, in tudi pokazati, da vedno dajejo nekaj tudi nazaj kljub nepredvidljivim finančnim razmeram v športu v Sloveniji.

Podobno kot Miha Pantelič pri RK Celje Pivovarna Laško je tudi Iztok Frajman poudaril pomembnost športnega rezultata pri sami vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke: »Povedal bi tako, da je v prvi fazi večinoma odvisno od kvalitete prve ekipe oziroma od rezultatov prve ekipe. To je vlečni konj, ki potegne vse za sabo. Seveda pa ne smeš zaspati. Tudi lani, če še enkrat poudarim, smo iz nič praktično čez noč naredili (v enem mesecu) karte za prazne tribune. Za tekmo s Sežano, ki pravzaprav ni derbi, smo razprodali preko 10.000 vstopnic.«

Tudi NŠ Mura se zaveda pomena lastniškega kapitala blagovne znamke in načina, kako to vrednost krepiti; v prvi meri preko rezultatov članske ekipe, potem pa skozi različne

aktivacije na področju družbene odgovornosti, interakcije z navijači in partnerskega sodelovanja s sponzorji.

2. Strategija ustvarjanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke

NŠ Mura svojo strategijo ustvarjanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v veliki meri usmerja v aktivacijo različnih projektov in akcij. Nimajo razdelanega nobenega modela za grajenje vrednosti, poskušajo pa slediti določenim smernicam, ki jih uporabljajo športne organizacije po svetu. Iztok Frajman je posebej poudaril, kako vedno poizkušajo izpostaviti svojo blagovno znamko, ki ima bogato zgodovino in ene najbolj zvestih navijačev v Sloveniji. Vsako leto poskušajo imeti vsaj dve veliki aktivaciji. Ena od teh je »Čarno bejli – Što san?«. Gre za tedenski kviz, v katerem morajo navijači (porabniki) uganiti skriti obraz igralcev iz celotne zgodovine kluba. Bliža se namreč 100 let obstoja kluba, zato želijo v klubu na zabaven in zanimiv način poučiti navijače o klubski zgodovini. Izmed tistih, ki ugamejo vse obraze, ali tistih, ki jih ugamejo največ, se nekaj oseb izžreba in se jih obdari z različnimi nagradami, npr. z vikend paketom na Bledu, vrednostnim bonom v znesku 150 evrov, bonom za tatu v vrednosti 200 evrov ali sezonsko vstopnico. Akcijo so nadgradili z albumom Čarno-bejli, v katerem se hranijo zbirateljske kartice in v katerem je zapisan del zgodovine kluba. Vsako leto do 100-letnice obstoja kluba bo na voljo 17 zbirateljskih kartic. Prvi komplet 17 kartic je že na voljo. Naslednje leto jih bo sledilo novih 17 in tako jih bodo izdajali vse do leta 2024, ko bo Mura slavila jubilej. Pred samo izdajo albuma so naredili tudi 4 videoposnetke, ki so že pred izdajo kartic nakazovali, da se pripravlja nova aktivacija. S posnetki so stopnjevali napeto pričakovanje, v zadnjem pa so tudi pokazali in prikazali projekt ter vzbudili zanimanje javnosti že pred začetkom prodaje albuma. Vse to so namenoma storili digitalno in preko spletnih platform, saj se zavedajo pomena digitalizacije in uporabe družabnih omrežij. Vseeno pa uporabljajo tudi fizično mreženje. Zbirateljske kartice in albume si navijači lahko zagotovijo v več kot 40 prekmurskih gostilnah, imenovanih »čarno-bejle oštarije«, s katerimi Mura sodeluje. »Oštarije« delujejo kot baze oziroma točke, na katerih NŠ Mura postavi panoje, organizira ogleda tekem za navijače in omogoči nakup različnih artiklov, ter tako preko gostiln privabi in angažira navijače. NŠ Mura z gostilnami aktivno komunicira, prisluhne njihovim željam, poskrbi, da jih obišče kdo od igralcev članske ekipe in jim pošilja pokale, da se lahko ljudje slikajo z njimi. Pomemben jim je vzajemni odnos, kjer lahko obe strani s sodelovanjem nekaj pridobita.

Pri vseh teh aktivacijah in interakcijah s sponzorji in navijači v klubu namenoma uporabljajo prekmursko narečje, saj so ponosni na svoje lokalno okolje, hkrati pa je to tudi zelo všeč njihovim navijačem. S tem klub poskrbi za avtentičnost in še dodatno krepil lokalno skupnost in pripadnost lokalnih navijačev. Klub je izjemno priljubljen in spoštovan po celotni Sloveniji, kar bi lahko bila posledica visoke vrednosti lastniškega kapitala njihove blagovne znamke.

3. Vpliv družbenih omrežij in novih tehnologij na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke

Digitalizacija v NŠ Mura je ena od pomembnejših delov strategij pri grajenju vrednosti lastniškega kapitala njihove blagovne znamke. Iztok Frajman je že omenil pomembnost interakcije z navijači v obliki nagradnih iger, videoposnetkov in različnih aktivacij. Pomembno vlogo pri tem imajo tudi družbena omrežja.

Klub ima uradne profile na Facebooku, Twitterju, Youtubu in Instagramu, preko katerih navijače obvešča o najnovejših akcijah, nagradnih igrah, projektih in novicah. Vseeno pa največ pozornosti usmerjajo v grajenje lastne baze za interakcijo z navijači. Klub ima na uradni spletni strani dostop do podstrani, imenovane Čarno-bejli kout (Črno-beli kot), ki zajema zabavne igre, ankete in ekskluzivne dogodke. Porabniki lahko sodelujejo tako, da se na strani registrirajo in zadanejo ekskluzivne nagrade, med katerimi je tudi srečanje s prvo ekipo. Klub želi s tem preusmeriti svoje porabnike iz Facebooka na njihovo lastno bazo, kjer jim lahko mesečno v obliki novice (angl. newsletter) pošiljajo aktualne novice o vseh nadaljnjih akcijah, igrah in projektih. Trenutno je v njihovi bazi registriranih 1600 uporabnikov.

Iztok Frajman je delil nekaj primerov različnih akcij, ki jih organizirajo v Čarno-bejlem koutu. Ena od lanskih rubrik, ki je požela veliko uspeha, so bila Pitanja s kavča, v kateri so se preko videoposnetkov na zabaven način predstavili nogometaši, trenerji in zapolseni v NŠ Mura. Videoposnetki so bili objavljeni tudi na uradnem YouTube profilu NŠ Mura. Ena od letošnjih kratkih aktivacij so bile Virtualne enajstmetrovke, kjer so članski igralci NŠ Mura preko simulacijske videoigre FIFA 21 streljali enajstmetrovke v tednu pred dejansko tekmo proti Nogometnim Klubom Olimpija (v nadaljevanju NK Olimpija). Posnetek je bil objavljen na spletni podstrani Čarno-bejli kout in na ostalih družabnih omrežjih NŠ Mura. Šest mesecev kasneje je sledila akcija Trufi penal – osvoji nagrado. Navijači na članski tekmi NŠ Mura proti NK Olimpija so si lahko pristreljali privlačne nagrade tako, da so zadeli gol iz enajstmetrovke. Med polčasom so izžrebali 3 navijače, ki so se pomerili za 3 različne nagrade: nočitev na Bledu, bon za tatu v vrednosti 150 evrov in »čarno-bejli« dres NŠ Mura.

Letos je ena največjih aktivacij že v prejšnjem sklopu omenjen projekt »Čarno bejli – Što san?«, v okviru katerega bodo predstavili pomembne osebnosti iz zgodovine NŠ Mura in izdali album Čarno-bejli. V njem bodo lahko navijači hranili spominske kartice in del zgodovine NŠ Mura. Kartice in albume je možno kupiti v več kot 40 različnih gostilnah, s katerimi NŠ Mura sodeluje. Projekt je bil predstavljen preko 4 različnih YouTube posnetkov, v katerih so na koncu tik pred izvedbo projekta navijačem razkrili vse podrobnosti ter jim s tem spodbudili zanimanje. Projekt je bil narejen v sklopu bližanja jubileja 100-letnice kluba kot poklon vsem, ki so ustvarjali in še vedno ustvarjajo zgodbo črno-belih iz Prekmurja. S tem projektom se NŠ Mura letos prijavlja na konferenco Sporto.

4. Odnos med ustvarjanjem vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke in športnim rezultatom

Glede odnosa med ustvarjanjem vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke in športnim rezultatom je bil Iztok Frajman jasen in jedrnat: »Vsekakor vrednost znamke raste z uspehom. Raste z uspehom prve ekipe. Na žalost (vsaj pri nas je tako) je od tega veliko odvisno. Če si v drugi ligi, se moraš veliko bolj truditi, da dobiš sponzorje. Zdaj smo prisotni v lokalnem okolju, ljudje in podjetja nam zaupajo, ampak vsekakor vrednost znamke raste z rezultatskim uspehom ekipe.«

V primeru NŠ Mura je to vidno zlasti v letošnji sezoni, ko klub nastopa v UEFA Evropski konferenčni ligi, kar je najbolj odmeven in rezultatsko najuspešnejši dosežek v klubski zgodovini. Lani so prvič postali prvaki 1. SNL, dobili so novega generalnega sponzorja in močno povečali ugled in podobo svoje blagovne znamke. Iztok Frajman še doda, da ima NŠ Mura to prednost, da ima zelo zveste navijače, ki klubu stojijo ob strani tudi, ko ni rezultatskega uspeha. Kadar pa so rezultati dobri, pa posledično ustvarijo toliko večji prihodek.

Ko se je govorilo o drugih nogometnih športnih organizacijah v Sloveniji, je Iztok Frajman poudaril pomen športnega rezultata pri grajenju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke. Meni, da je športni rezultat vlečni konj, ki potegne za sabo vse ostalo. Kot so omenili v RK Celje Pivovarna Laško, je trg v Sloveniji premajhen in športne organizacije so v veliki meri odvisne od športnega uspeha ekipe. Iztok Frajman dodaja, da slovenski nogometni klubi tržijo svojo blagovno znamko predvsem z močnim rezultatskim uspehom. Opozarja, da se klubi pri tem ne smejo ustaviti. Rezultat je lahko odlična priložnost za grajenje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke, to vrednost pa je potem treba zavestno ohranjati in krepiti.

Iztok Frajman meni, da v Sloveniji še ni mogoče, da bi lahko ustvarjanje visoke vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke vplivalo na rezultatski uspeh ekipe. Po svetu in predvsem po Evropi že obstajajo primeri praks športnih organizacij, ki so si zgradile visoko vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke brez izrazitih predhodnih rezultatskih uspehov. V Sloveniji je za zdaj rezultat na prvem mestu. Vsekakor pa gre za pomemben odnos, katerega pomena se zavedajo tudi v NŠ Mura in ga poskušajo koristiti sebi v prid.

5. Najpomembnejši vstopni dejavniki, ki vplivajo na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke

V NŠ Mura so po mnenju Iztoka Frajmana najpomembnejši vstopni dejavniki, ki so povezani s športno ekipo, predvsem z rezultati športne ekipe. »Zvezdniški igralci pri nas nimajo takšnega vpliva, kot v tujini. Pri nas še ni tega, da bi en igralec lahko vplival na vrednost blagovne znamke. Pri klubih Juventus, Real, Barcelona, seveda. Pride zvezdnik in zaradi tega potegne za seboj tri sponzorje. Pri nas tega še ni. V športu po svetu oziroma

po Evropi pa vsekakor,« pove Iztok Frajman. Tako so, kot je bilo omenjeno in ugotovljeno že v prejšnjem sklopu, rezultati in uspehi članske ekipe ključni vstopni dejavnik v NŠ Mura, ki vpliva na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke.

Kot drugi pomembni vstopni dejavnik Iztok Frajman izpostavi vpliv trga oziroma pomembno vlogo geografske lokacije, saj je v Pomurju nogomet edini šport, ki ga ljudje spremljajo. To daje NŠ Mura prednost, saj imajo vsi v pomurski regiji radi nogomet, tekme v živo pa so dogodek, ki si ga želi ogledati veliko ljudi. NŠ Mura je za nogometnim klubom Maribor (v nadaljevanju NK Maribor) druga po gledanosti tekem v 1. SNL. Hkrati sta nogometna kultura in tradicija v regiji globoko zakoreninjeni, tako da so tudi vložki lokalnih podjetij v Pomurju toliko bolj pogosti in visoki.

Kot tretje vstopne dejavnike pa je Iztok Frajman izpostavil tiste, ki se tičejo organizacije: ugled NŠ Mura, tradicija, vzdušje in zabava, ki jo ponuja NŠ Mura na dogodkih in tekmah. Pri samih tekmah je pomembno, da se lahko obiskovalci popolnoma sprostijo, da pri tem nekaj spijejo, pojejo in da imajo možnost kupiti klubske artikle ter se zabavati ob glasbi. V ta namen je NŠ Mura najela DJ-a, ki je fizično pristen na vsaki tekmi in dodatno poskrbi za primerno vzdušje na tekmi. Pomembna je torej celostna izkušnja navijača ali obiskovalca, ki si tekmo NŠ Mura ogleda v živo. Pomen tradicije in zgodovine kluba se pokaže z že omenjenim projektom »Čarno bejli – Što san?«, katerega glavni namen ni zgolj povečati prodajo in obogatiti klubske blagajne, ampak tudi počastiti in se pokloniti vsem, ki so v klubu pustili svoj pečat. NŠ Mura prejema ugled in spoštovanje po vsej Sloveniji, ne samo v Pomurju, kar najbolje povzamejo besede Iztoka Frajmana: »Nas imajo za preproste ljudi. Z majhnim budgetom smo uspeli priti do skupinskega dela UEFA. To je ljudem všeč, zato pridemo v Ljubljano in nimamo problemov, spodbujajo nas in nam zaploskajo, če je bila igra dobra. Enako je v Mariboru.«

Seveda pa ne smemo pozabiti navijačev. Tudi ti so vstopni dejavnik, povezan s trgov. Ko sem Iztoka Frajmana vprašal, kaj je tisto, kar daje NŠ Mura konkurenčno prednost pred ostalimi športnimi organizacijami v Sloveniji, je odgovor povzel z eno besedo: »Loyalty (zvestoba). Z eno besedo zvestoba navijačev. Ni tega v NK Maribor, ni tega v NK Olimpija, ni tega v športu v Sloveniji, ko imaš v povprečju na tekmah 3.000 ljudi, občanov pa je 12.000. Smejimo se, ko pravijo, da so vse ženske same (doma), ko NŠ Mura igra. Da, navijači. V 3. ligi jih je bilo od 500 do 1000, v drugi ligi od 1500 do 2000, prva liga pa je bila potem itak nad povprečjem.« NŠ Mura na tekmah redno spremlja navijaška skupina, imenovana Black Gringos, ki je bila ustanovljena leta 1991 in je ena najbolj prepoznavnih navijaških skupin v Sloveniji.

6. Koristi povečanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke

Najbolj vidna korist vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke NŠ Mura je po besedah Iztoka Frajmana prodaja artiklov. Vsaj kar se tiče letošnje sezone. Z rezultatskim

uspehom v lanski sezoni so tudi v klubu več časa in dela vložili v trženje in prodajo artiklov, kar se letos pozna v 150-odstotni rasti prodaje. Omenil je, da se je pospešila tudi spletna prodaja, kar pripisujejo tudi posledicam epidemije koronavirusa. Dodal je tudi, da je kar 35 odstotkov vseh prodanih artiklov prodanih zunaj pomurske regije, na kar so v klubu izredno ponosni. Tako visok odstotek prodaje izven lokalnega okolja bi lahko bil posledica v prejšnjem sklopu omenjenega ugleda in spoštovanja, ki ga klub dobiva po celotni Sloveniji, tudi od rivalnih športnih organizacij, kot sta NK Olimpija in NK Maribor.

Druga korist pa je izpostavljenost – ne samo medijem, ampak tudi navijačem in porabnikom. V NŠ Mura velik pomen pripisujejo prepoznavnosti in podobi svoje blagovne znamke. Kot pove Iztok Frajman: »Še pred 15 leti, ko sem bil jaz še mlad, je vsak fant nosil dres NŠ Mura. To se sedaj spet vrača. Zadnji dve leti, ko greš po igriščih – ker v Prekmurju ima vsaka vas nogometno igrišče in ekipo – spet vidiš Murine drese. To je tisto, kar nam je všeč. Včasih je treba poskušati znižati ceno določenega artikla, samo da čim več ljudi to nosi. Torej prepoznavnost, imidž. Več ljudi kot ima zastavo, več ljudi kot ima šal, več ostalih ljudi bo to pritegnilo.«

Poudariti je treba tudi podporo podjetij. Omenjeno je že, kako pri projektu »Čarno bejli – Što san?« z NŠ Mura sodeluje več kot 40 gostiln po Pomurju. Večina projektov in aktivacij, za katere se klub odloči, so podprta in narejena v sodelovanju z njihovimi sponzorji, tako generalnim kot zlatimi. V klubu vedo, kako pomembno je imeti podporo sponzorjev, saj bi brez njih težko izvajali vse te trženjske aktivacije in projekte, ki ustvarjajo visoko vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke. Na drugi strani pa ravno to dobro delo, ki ga klub ustvari z različnimi aktivnostmi in višanjem vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke, pritegne nova podjetja, da se odločijo za sodelovanje z NŠ Mura in njeno blagovno znamko.

Tako kot v RK Celje Pivovarna Laško se je tudi Iztok Frajman dotaknil tematike glede televizijskih pravic. Tudi v nogometu so koristi od prodaje televizijskih pravic zanemarljive. Za primerjavo je omenil Madžarsko, kjer nogometni prvoligaši od prodaje televizijskih pravic dobijo okoli dva milijona evrov. Za Slovenijo točnih števil ni želel omenjati, so pa ti zneski občutno manjši, tako da tudi NŠ Mura nima omembe vrednih koristi od prodaje televizijskih pravic.

5 PRIMERJAVA IN UGOTOVITVE

S pomočjo modela večdimenzionalnosti lastniškega kapitala blagovne znamke (Ramos in Velicia, 2007) sem za lažjo preglednost za vsako od izbranih športnih organizacij naredil tabelo, ki vključuje njune najpomembnejše vstopnike dejavnike, opis teh vstopnih dejavnikov, elemente lastniškega kapitala blagovne znamke, na katere ti dejavniki vplivajo, ter posledice teh elementov na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke.

Tako sem lahko primerjal način grajenja vrednosti lastniškega kapitala obeh organizacij ter odgovoril na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih postavil v uvodu magistrskega dela. Za pomoč pri analizi, ugotovitvah in končnih usmeritvah sem uporabil intervju z direktorjem podjetja Sport Media Focus, Tomažem Ambrožičem.

5.1 Rokometni klub Celje Pivovarna Laško

Pri RK Celje Pivovarna Laško najbolj pomembno vlogo pri grajenju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke pripisujejo vstopnim dejavnikom, povezanim z organizacijo. To sta ugled in tradicija kluba, ki je za RK Celje Pivovarna Laško izrednega pomena, saj jim omogoča, da na podlagi preteklih rezultatskih uspehov in močne kulture kluba gradijo na vrednosti lastniškega kapitala. Potem pa je tu še vstopni dejavnik celotne ponudbe in zabave, ki jo klub ponudi na tekmah in dogodkih v živo. Tukaj se njihova aktivnost pokaže preko organiziranj tekem kot dogodkov, kjer želijo ustvariti dober šov za vse udeležence tekem; od otrok, mladostnikov, do staršev in strastnih navijačev. Celostna ponudba zajema spletno navijaško trgovino, organiziranje ogledov tekem preko lastne TV platforme in različnih nagradnih iger preko družbenih omrežij.

Rezultatski dosežki in uspehi na igrišču so še vedno ključnega pomena, saj je od njih, tako kot so v intervjujih opozorili vsi sogovorniki, na takšnem trgu, kot je Slovenija, klub še vedno najbolj odvisen. To pa ne pomeni, da v klubu rezultatskemu uspehu pripisujejo največji pomen pri grajenju lastniškega kapitala blagovne znamke. Po lanski rezultatsko manj uspešni sezoni se bodo morebitne posledice na lastniškem kapitalu blagovne znamke pokazale na dolgi rok.

Zdi se, da imajo tradicija in kulturne komponente štajerske regije vsaj določen vpliv na celjski klub, saj iz tam prihajajo trije najmočnejši slovenski rokometni klubi: RK Celje Pivovarna Laško, RK Velenje Gorenje in RK Maribor Branik. To se pozna na podobi blagovne znamke, posledice pa so podpora lokalnih podjetij in boljše vzdušje na tekmah zaradi močne kulturne navezanosti prebivalcev regije na rokomet.

Tabela 1 prikazuje najpomembnejše vstopne dejavnike RK Celje Pivovarna Laško, podrobnejši opis teh dejavnikov, elemente lastniškega kapitala blagovne znamke na katere ti dejavniki najbolj vplivajo in opis posledic teh vplivov.

Tabela 1: Večdimenzionalnost grajenja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke RK Celje Pivovarna Laško

NAJPOMEMBNEJŠI VSTOPNI DEJAVNIKI	OPIS VSTOPNIH DEJAVNIKOV	ELEMENT LASTNIŠKEGA KAPITALA BLAGOVNE ZNAMKE	POSLEDICE
Ugled in tradicija	Najuspešnejši RK v Sloveniji, 24-krat državni prvaki, 21-krat pokalni prvaki Slovenije, 1-krat evropski prvaki, najboljša rokometna akademija v Evropi.	Podoba blagovne znamke	Povišana podpora podjetij, vzdušje, več sponzorstev, boljše vzdušje.
Celotna ponudba, zabava	Spletna navijaška trgovina, organiziranje tekem kot dogodkov, nagradne igre, »family happening«.	Zaznana kakovost, podoba blagovne znamke	Boljše vzdušje, povišana prodaja vstopnic in artiklov.
Rezultati, uspehi ekipe	Konstantni rezultati in uspehi na letni ravni; lani rezultatsko ena slabših sezon, brez osvojene lovorike.	Zaznana kakovost, prepoznavanje blagovne znamke	Posledice lanske rezultatske sezone se še ne poznajo na lastniškem kapitalu blagovne znamke.
Geografska lokacija	Štajerska regija – trije najmočnejši slovenski rokometni klubi: Celje, Gorenje, Maribor. Močna rokometna kultura in tradicija na tem območju.	Podoba blagovne znamke	Podpora (lokalnih) podjetij, boljše vzdušje
Podpora	Navijaška skupina Florijani, visoka zvestoba, dober ugled, brez izgredov.	Zvestoba blagovni znamki, podoba blagovne znamke	Boljše vzdušje, povišana prodaja vstopnic

Vir: lastno delo.

Podpora navijačev je še eden od vstopnih dejavnikov, povezanih s trgovino, ki igra pomembno vlogo pri vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke RK Celje Pivovarna Laško. Društvo navijačev Florijani je nastalo leta 1993, vse od takrat naprej pa so stalni in zvesti podporniki kluba in ga spremljajo tako doma kot po Evropi. Direktor Rok Plankelj o njih govori z izbranimi besedami in poudarja pomen vzajemne interakcije. Podpora navijačev se najbolj pozna na elementu zvestobe blagovni znamki, posledice pa so povišana prodaja licenciranih izdelkov in trgovskega blaga ter povišana prodaja vstopnic.

5.2 Nogometna šola Mura

V NŠ Mura so vstopni dejavniki podobni, razlikujejo se le po pomembnosti. Na prvem mestu so rezultatski uspehi ekipe, ki so bili v lanski sezoni odlični. Naslov državnih prvakov in uvrstitev v Evropsko konferenčno ligo nista omogočila le dodatne finančne stabilnosti, ampak sta tudi povečala prepoznavnost NŠ Mura kot blagovne znamke na globalni ravni in povišala zaznano kakovost v očeh porabnikov in navijačev. Posledice in koristi lanske rezultatske uspešne sezone se kratkoročno že poznajo (povišana prodaja artiklov, sodelovanje z novimi sponzorji, višja medijska izpostavljenost), na dolgi rok pa bo pomembna predvsem doslednost rezultatov.

Pri grajenju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke NŠ Mura ima visoko pomembnost tudi geografska lokacija. Prekmurska ljubezen do nogometa je neizmerljiva. Praktično ni vasi brez nogometnega igrišča. Nogomet je najbolj razširjen in priljubljen šport v tej regiji. Preostalih športov je bistveno manj in so manj popularni zlasti v primerjavi s preostalimi slovenskimi regijami, predvsem v večjih mestih. Takšni pogoji so vsekakor prednost, ki NŠ Mura omogoča, da lahko tudi zaradi tega krepi vrednost lastniškega kapitala svoje blagovne znamke.

Celotna ponudba, ki jo organizacija NŠ Mura ustvari na tekmah v živo (nagradne igre, prisotnost DJ-a, ogled v »oštarijah«) prinese koristi v izboljššanem vzdušju in boljši celostni izkušnji porabnikov in navijačev, ki se na dogodkih NŠ Mura zabavajo in sprostijo od pritiskov vsakdanjega življenja. Moč ugleda in tradicije NŠ Mura se najbolj pokaže preko letošnje aktivacije Čarno bejli – Što san? in visokega deleža prodanih artiklov tudi izven pomurske regije (35 % vseh prodanih artiklov).

Nič manj pomembna ni niti podpora navijačev, ki jo NŠ Mura vsekakor ima. V klubu so večkrat omenili neverjetno zvestobo navijačev, ki jim omogoča, da lahko počnejo stvari, ki jih druge slovenske športne organizacije brez tako visoke podpore ne morejo. Navijaška skupina Black Gringos so ena najbolj prepozavnih in spoštovanih nogometnih navijaških skupin v Sloveniji. Posledice močne in visoke podpore so v povprečju najbolj obiskane tekme v živo (za NK Maribor) in visoka prodaja artiklov in ostalih licenčnih proizvodov.

Tabela 2 prikazuje najpomembnejše vstopne dejavnike NŠ Mura, podrobnejši opis teh dejavnikov, elemente lastniškega kapitala blagovne znamke na katere ti dejavniki najbolj vplivajo in opis posledic teh vplivov.

Tabela 2: Večdimenzionalnost grajenja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke NŠ Mura

NAJPOMEMBNEJŠI VSTOPNI DEJAVNIKI	OPIS VSTOPNIH DEJAVNIKOV	ELEMENT LASTNIŠKEGA KAPITALA BLAGOVNE ZNAMKE	POSLEDICE
Rezultati, uspehi ekipe	Lani rezultatsko najuspešnejša sezona v zgodovini kluba. NŠ Mura je prvič postala državni nogometni prvak, uvrstili pa so se tudi v Evropsko konferenčno ligo, ki jo organizira UEFA.	Zaznana kakovost, prepoznavanje blagovne znamke	Povišana prodaja artiklov (150 % rast), sodelovanje z novimi sponzorji, izpostavljenost medijem.
Geografska lokacija	Nogomet je v Pomurju glavni šport brez konkurence. Izjemno močna nogometna kultura, ogromno nogometnih igrišč,.	Podoba blagovne znamke, zvestoba blagovni znamki	Podpora (lokalnih) podjetij, boljše vzdušje na tekmah, povišana prodaja artiklov in vstopnic.
Ugled in tradicija	Skoraj 100-letna tradicija kluba, spoštovanje s strani ostalih slovenskih športnih organizacij, izjemni uspehi z nizkim proračunom.	Podoba blagovne znamke	Povišana podpora podjetij, vzdušje, več sponzorstev, boljše vzdušje.
Celotna ponudba, zabava	Lastna spletna podstran »Čarno-bejli kout« za interakcijo z navijači, veliko nagradnih iger, bogate nagrade, prisotnost DJ-a na stadionu v času tekom, organiziran ogled tekom v »oštarijah«.	Zaznana kakovost, podoba blagovne znamke	Boljše vzdušje, povišana prodaja vstopnic in artiklov.
Podpora	Navijaška skupina Black Gringos, izjemno visoka zvestoba, glasno navijanje.	Zvestoba blagovni znamki, podoba blagovne znamke	Boljše vzdušje, visoka prodaja vstopnic.

Vir: lastno delo.

5.3 Ugotovitve

Če povzamemo večdimenzionalnost grajenja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v obeh izbranih organizacijah, obstaja med njima kar nekaj podobnosti. V veliki meri sta obe organizaciji odvisni od enakih vstopnih dejavnikov (rezultat članske ekipe, ugled in tradicija, geografska lokacija, celotna ponudba, zabava, ter podpora navijačev).

RK Celje Pivovarna Laško je zgodovinsko rezultatsko uspešnejši klub, zato lahko bolje izkoristi ugled in tradicijo, ki si jo je nabral skozi vsa leta konstantnih uspehov, medtem ko je NŠ Mura v lanski sezoni naredila izjemen preskok in dosegla vrhunski rezultatski uspeh, katerega prednosti lahko letos koristijo tudi pri grajenju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke. Obe organizaciji veliko pozornosti namenita ustvarjanju celotne atmosfere in zabave, ki jo ponujata na tekmah v živo, hkrati pa obe nudita tudi svoj lasten produkt v obliki lastne TV platforme (RK Celje Pivovarna Laško) in navijaške baze (NŠ Mura). Pri obeh organizacijah to najbolj vpliva na podobo njunih blagovnih znamk in zaznano kakovost ob porabnikovi izkušnji pri nakupu produkta/storitve. Geografska lokacija v obeh organizacijah deluje kot konkurenčna prednost, saj so okolje, pogoji za delo in tradicija posameznih športov (rokomet na Štajerskem in nogomet v Prekmurju) nadvse primerni za obe izbrani organizaciji. Kar se tiče dejavnikov podpore, sta tako RK Celje Pivovarna Laško kot NŠ Mura deležena visoke zvestobe in pripadnosti navijačev, kar jima omogoča konstanten finančni prihodek od prodaje artiklov in vstopnic tudi, ko so rezultati slabši od pričakovanj. Prav tako obe organizaciji zaradi narave športnega trga v Sloveniji ne pripisujeta veliko pomena vstopnim dejavnikom prihoda zvezdnških igralcev in trenerjev kot tudi ne medijski pokritosti, saj se nakup super zvezdnikov v Sloveniji finančno ne povrne ali obrestuje v tolikšni meri kot drugje po Evropi in svetu, zaslužek od prodaje televizijskih pravic pa je zanemarljivo nizek v primerjavi z ostalimi državami po Evropi in svetu.

Tako RK Celje Pivovarna Laško kot NŠ Mura uspešno gradita vrednost lastniškega kapitala svojih blagovnih znamk, kar potrjujejo tudi nagrade za dobre primere praks s področja sponzorstev in trženja v športu, ki sta jih v letu 2020 prejeli na konferenci Sporto. Obe organizaciji sta sposobni prepoznati svoje prednosti, jih trženjsko maksimizirati in postopoma ter večdimenzijsko graditi vrednost lastniškega kapitala svojih blagovnih znamk. Obe organizaciji dajeta ostalim slovenskim športnim organizacijam dober zgled in navdih, kako uspešno in sistematično graditi vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke.

S pomočjo analize intervjujev v izbranih športnih organizacijah in uporabo modela večdimenzionalnosti lastniškega kapitala blagovne znamke, sem odgovoril na izbrana raziskovalna vprašanja, ki sem si jih postavil v uvodu magistrskega dela.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšen je pomen vrednosti blagovne znamke v izbranih športnih organizacijah?

RK Celje Pivovarna Laško je športna organizacija, ki se v prvi vrsti zaveda pomena lastniškega kapitala blagovne znamke, prav tako pa tudi aktivno in strateško gradi njegovo vrednost. Čeprav te vrednosti nimajo finančno ovrednotene, se njegov pomen najbolj pokaže preko sponzorstev. Ko sponzorji vidijo zgodovino kluba in kaj klub skozi svojo blagovno znamko trži, na kakšen način trži, povezave, ki jih sponzor pridobi z povezovanjem s to blagovno znamko, se pokaže pomen vrednosti lastniškega kapitala

blagovne znamke. Dokaz za to je, da so v preteklosti drugi klubi iz tujine kontaktirali RK Celje Pivovarna Laško, da bi izvedeli, na kakšen način želijo določeni sponzorji sodelovati z njimi. Kolikšen pomen klub pripisuje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke povedo tudi sorazmerno visoka vlaganja v samo blagovno znamko.

Tudi v NŠ Mura se zavedajo pomena lastniškega kapitala blagovne znamke, zato se trudijo svojo znamko ves čas postavljati v ospredje in jo predstavljati v pozitivni luči. NŠ Mura prav tako nima finančno ovrednotene svoje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke, ima pa močno podporo navijačev, sponzorjev in podjetij, tako lokalnih kot globalnih, ki skupaj z NŠ Mura pripravljajo različne projekte in akcije, ki vplivajo tudi na vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke NŠ Mura. Čeprav so lani že osvojili nagrado Sporto, se letos ponovno prijavljajo na konferenco z novim projektom, saj se zavedajo pomena nenehnega razvoja in grajenja na vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke.

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je strategija ustvarjanja vrednosti blagovne znamke v izbranih športnih organizacijah?

Strategija ustvarjanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v RK Celje Pivovarna Laško sloni predvsem na treh poglavitnih področjih: delo z mladimi, družbena odgovornost in digitalizacija okolja. Vložek v delo z mladimi se najbolj pokaže preko uspešne roketne akademije, ki je bila vrsto let zapored izbrana za najboljšo v Evropi. Tukaj se ustvarja optimalno okolje za mlade rokometaše, ki lahko maksimizirajo svoj talent in se razvijejo v bodoče vrhunske rokometaše. Na področju družbene odgovornosti delujejo na številnih področjih. Klub je tradicionalno povezan z lokalno skupnostjo, močno se zavedajo svoje družbene odgovornosti in posledic svojih dejanj. Zato so pripravili tudi Trajnostno poročilo, ki je osrednji komunikacijski instrument, ki obravnava najpomembnejše teme, za katere je klub odgovoren. Za digitalizacijo okolja so ustvarili svojo lastno TV platformo z živimi prenosi tekem in lastnim komentatorjem, pridružili so se novim družbenim omrežjem (TikTok), prav tako so naredili korak naprej na področju infrastrukture in logistike, v prihodnje pa bodo avtomatizirali še več procesov (snemanje tekem ipd.). Prav tako imajo pripravljene že nove projekte na področju digitalizacije, ki bodo še obelodanjeni.

V NŠ Mura je strategija v večji meri uperjena v različne trženjske aktivacije, s katerimi želijo povečati vrednost svoje blagovne znamke z izpostavljanjem zgodovine, okolja ter posebnega odnosa med navijači in klubom. Na svoji spletni strani so ustvarili lastno bazo, kamor želijo usmeriti čim več porabnikov, ki se lahko registrirajo in klubu omogočijo, da jih konstantno obvešča z novicami, nagradnimi igrami in prihodnjimi aktivacijami. Pri aktivacijah vedno sodelujejo s sponzorji, poslužujejo se tudi fizičnega mreženja in v sodelovanju s prekmurskimi »oštarijami« organizirajo ogleda tekem NŠ Mura ter v njih ponujajo možnost nakupa zbirateljskih kartic in spominskega albuma, ki sta del letošnjega projekta »Čarno bejli – Što san?«, s katerim se letos prijavljajo na konferenco Sporto.

Projekt je eden od načinov poskušanja grajenja vrednosti lastniškega kapitala njihove blagovne znamke. Tudi pri NŠ Mura pomembno vlogo igra digitalizacija okolja, zato v klubu poskušajo čim več akcij in projektov izpeljati preko lastne baze »Čarno-bejli kout« in različnih družbenih omrežij. Prav tako je pripravljenih nekaj novih projektov, ki bodo s strani kluba uradno naznanjeni.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšen je odnos med ustvarjanjem vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke in športnim rezultatom v izbranih športnih organizacijah?

Kot sem ugotovil skozi analizo intervjujev z obema organizacijama, je odnos med športnim rezultatom in ustvarjanjem vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke kompleksne narave. V obeh organizacijah športni rezultat igra ključno vlogo, čeprav sta imela RK Celje Pivovarna Laško in NŠ Mura z rezultatskega vidika za svoja pričakovanja povsem različni sezoni v preteklem letu. RK Celje Pivovarna Laško je imel eno najslabših sezon zadnjega desetletja potem, ko prvič po letu 2014 niso osvojili državnega prvenstva in so ostali brez uvrstitve v Ligo prvakov, medtem ko je NŠ Mura sploh prvič osvojila naslov državnih prvakov in se uvrstila v Evropsko konferenčno ligo UEFA. Težko je natančno opredeliti, v kolikšni meri je to vplivalo na rast ali padec vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v obeh organizacijah, so pa v obeh klubih potrdili, da je rezultat eden najpomembnejših, če ne celo najpomembnejši, vstopnih dejavnikov pri grajenju vrednosti lastniškega kapitala njihovih blagovnih znamk. Pri NŠ Mura se je rezultatsko uspešna sezona poznala tudi v povišani prodaji artiklov in licenciranih izdelkov ter prihodu novih sponzorjev. Potrebno je dodati, da so pri grajenju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke bolj kot rezultati ene sezone pomembnejši dolgoročni rezultati, ki morajo biti dosledni in v pričakovanju s cilji organizacije ter navijačev. V obeh organizacijah so tudi opozorili, da se grajenje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke ne konča s športnim rezultatom, ampak se z njim lahko postavi dobre temelje za nadaljnje grajenje preko različnih trženjskih aktivacij in projektov.

5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Glavna omejitev se nanaša na velikost vzorca, saj sem opravil intervjuje zgolj z dvema športnima organizacijama, ki sta precej ozaveščeni o pomembnosti lastniškega kapitala blagovne znamke in morda ne predstavljata realnega odnosa do lastniškega kapitala blagovne znamke v slovenskih športnih organizacijah. Hkrati gre za organizaciji, ki sta prejeli nagrado Sporto za dosežke na področju sponzorstva in trženja v športu in sta eni najbolj uspešnih in prepoznavnih športnih organizacij v Sloveniji. Po drugi strani pa so ravno zaradi tega pridobljene informacije toliko bolj verodostojne in pomembne za nadaljnji razvoj na področju managementa in trženja v športu. S tega vidika predlagam nadaljnje raziskovanje na področju lastniškega kapitala blagovnih znamk, pri katerem bi bilo zajetih še več slovenskih športnih organizacij in bi tako lahko dobili boljšo predstavo

o tem, kakšno vlogo ima lastniški kapital blagovne znamke v slovenskih športnih organizacijah.

Druga omejitev se nanaša na nezmožnost finančnega oziroma številčnega ovrednotenja vrednosti lastniškega kapitala blagovnih znamk v izbranih športnih organizacijah. Predlagan predlog je ugotoviti to finančno vrednost, ki bi jo sam sicer lahko okvirno ocenil z vpogledom v vrednosti vseh pogodb z igralci, ampak mi zaradi občutljivosti informacij in poslovnih skrivnosti teh vrednosti ni uspelo dobiti. Za nadaljen razvoj lastniškega kapitala blagovnih znamk športnih organizacij pa bi bilo izredno zanimivo in pomembno ugotoviti, koliko bi bil vlagatelj ali investitor pripravljen plačati za samo vrednost znamke kluba in kaj bi ta vrednost pravzaprav predstavljala.

6 SPLOŠNE USMERITVE

S pomočjo vseh analiz intervjujev, primerjav med izbranimi organizacijama in uporabo teorije modela večdimenzionalnosti lastniškega kapitala blagovne znamke sem pripravil nekaj splošnih usmeritev za grajenje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke, ki jih lahko implementirajo ostale športne organizacije pri nas. Usmeritve so splošne in morajo biti prilagojene ciljem, pogojem in zmožnostim posameznim športnim organizacijam.

6.1 Zavedanje pomena vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke

Najprej se je treba začeti zavedati pomena vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke, saj večina ljudi, ki vodijo klube in organizacije, temu ne posveča dovolj pozornosti. V tujini je ozaveščenost o tem konceptu višja, pri nas pa se na športne organizacije še vedno gleda bolj kot na društva ali podjetja. Poleg tega je grajenje lastniškega kapitala blagovne znamke dolgotrajen proces, katerega rezultati so vidni šele na dolgi rok, v Sloveniji pa se v tem trenutku zaradi majhnosti trga športne organizacije ves čas soočajo z bojem za tržni delež. Tega je na kratki rok težko povečati z razvojem lastniškega kapitala blagovne znamke. Strategije športnih organizacij morajo biti usmerjene v dolgoročni uspeh, krepitev lastniškega kapitala pa mora biti ena od taktik za doseganje tega uspeha.

6.2 Športni rezultat je pomemben

V profesionalnem športu sta končni rezultat in ekipni uspeh ena najpomembnejših dejavnikov in ciljev športnih organizacij. Pri grajenju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke je sicer pomembnejša dolgoročnost in konstantnost rezultatskih uspehov, zlasti v Sloveniji pa so pomembni tudi rezultati posamezne sezone. Vsi sogovorniki v intervjujih so mi zaupali pomembnost rezultatske uspešnosti na igrišču, a me hkrati tudi opozorili, da to še ne pomeni avtomatsko visoke vrednosti lastniškega kapitala

blagovne znamke posamezne športne organizacije. Športne organizacije bi torej morale posvečati določeno mero pozornosti rezultatskemu delu, jo uporabiti kot konkurenčno prednost pri nadaljnjem razvoju in grajenju lastniškega kapitala blagovne znamke, ne pa tudi kot končni, kratkoročni cilj.

6.3 Izkoriščanje čustvene navezanosti na blagovno znamko

Čustvena navezanost pri porabnikih (navijačih) športnih storitev je višja kot pri porabnikih storitev v ostalih organizacijah. Šport vzbudi veliko čustev. Navezanost na blagovno znamko v športnih organizacijah je močnejša in trajnejša kot navezanost na blagovne znamke v drugih industrijah. Tega se morajo upravljalci blagovnih znamk športnih organizacij zavedati in to uporabiti organizaciji v prid. To lahko počnejo preko ponujanja nepozabne celostne izkušnje za navijače na tekmi (ustvarjanje zabavne atmosfere, dobro vzdušje), interakcije z navijači preko lastne spletne strani ali družbenih omrežij (nagradne igre, prodaja artiklov in blaga, različne aktivacije) ali na kakšen drug način, ki v navijačih vzbudi močan čustven odziv.

6.4 Iskanje primerov dobrih praks iz tujine

Slovenija je sicer zelo specifičen trg za delovanje športnih organizacij, to pa vseeno ne pomeni, da se ne more poiskati primerov dobrih praks iz tujine in jih prilagoditi ter uporabiti v našem okolju. Svetovne športne znamke, ki so globalno prepoznavne, so dober pokazatelj tega, kako zgraditi močno in uspešno blagovno znamko, določena pravila in strategije, ki jim morajo slediti, pa so univerzalna. Razdelana strategija dela z mladimi, družbena odgovornost, trajnostni razvoj in digitalizacija okolja so stalne prakse tujih športnih organizacij, ki se jih lahko uspešno poslužujejo tudi slovenske.

6.5 Ustvarjanje ustreznega okolja in dobrih delavnih pogojev

Vse športne organizacije v Sloveniji se soočajo z omejenimi sredstvi. Treba je najti način, kako čim boljše maksimizirati razpoložljiva sredstva in omogočiti uspešno delovanje športne organizacije. Organizacije se morajo prilagoditi svojemu okolju, ciljem, vrednotam in razpoložljivim sredstvom in poiskati način za trajnostni razvoj in uspešno dolgoročno poslovanje. Dober primer je RK Celje Pivovarna Laško, ki je to naredil z ustvarjanjem okolja, kjer lahko mladi, perspektivni igralci razvijejo svoj talent in kasneje prestopijo v organizacije z višjimi razpoložljivimi sredstvi. RK Celje Pivovarna Laško na ta način ustvarja profitabilnost, hkrati pa viša vrednost lastniškega kapitala svoje blagovne znamke, saj je njihova rokometna akademija ena najbolj uglednih in najboljših v Evropi. S tem v svoje okolje privabijo še več mladih igralcev in posledično ustvarjajo še večje donose svojih naložb.

6.6 Sodelovanje z ostalimi blagovnimi znamkami visoke vrednosti

Izreden pomen ima, s kom se posamezna športna organizacija povezuje. V športu sta pomembna ugled in prestiž posameznih organizacij in veliko se jih poslužuje sponzorstva z ostalimi uglednimi blagovnimi znamkami, ne samo zaradi finančnih razlogov, ampak tudi zaradi strateškega vzvoda. Pri tem so pomembne skupne vrednote, cilji in vizija, zato je ključno poznati njihove procese, njihove meritve in razumeti njihov način razmišljanja, da se lahko sponzor poistoveti s to športno organizacijo in postane njen partner. Pri tem je pomembna jasna in transparentna komunikacija in izpolnjevanje zadanih ciljev in obljub.

To je seznam splošnih usmeritev, ki sem jih pripravil s pomočjo pridobljenih informacij iz opravljenih intervjujev, že obstoječe svetovne literature ter analiziranjem praktičnih primerov uspešnih športnih organizacij z visoko vrednostjo lastniškega kapitala blagovne znamke. Priporočila so lahko v pomoč ostalim športnim organizacijam v Sloveniji, ki si želijo posvečati več pozornosti grajenju lastniškega kapitala svoje blagovne znamke in zvišati njegovo vrednost. Pri tem je potrebno izpostaviti določene omejitve, saj analiza intervjujev zgolj z dvema športnima organizacijama in petimi posamezniki ne more dati splošnega vedenja, ampak zgolj neko usmeritev, ki lahko slovenskim športnim organizacijam pomaga najti pravo pot pri grajenju lastniškega kapitala blagovne znamke.

SKLEP

Športna industrija se spreminja in ekspanzivno raste. Da bi športne organizacije lahko uspevale, morajo ustvariti in zagotoviti pogoje, ki jim bodo pomagali pri ustvarjanju uspeha tako na igrišču kot tudi zunaj njega. Zaradi močne konkurence in čedalje večje zahteve po enormnih finančnih vložkih se športni menedžerji in tržniki v športu soočajo s težko odgovornostjo in poskušajo narediti vse, kar je v njihovi moči, da svojim ekipam pomagajo (po)stati konkurenčni in dosegati uspešne športne rezultate.

Eno najbolj dragocenih sredstev športnih organizacij je njihova blagovna znamka. Prva stvar, ki jo morajo narediti tržniki v športu, je, da se tega zavedajo. Nato morajo poiskati določene pristope, strategije in usmeritve za povečanje vrednosti lastniškega kapitala svoje blagovne znamke. Pri tem je potrebno poudariti, da ne obstaja enoten pristop, ki bi ustrezal vsem, ampak je vsaka športna organizacija odvisna od številnih odvisnih in neodvisnih dejavnikov, ki ustvarjajo kompleksno okolje delovanja športnih organizacij. Zato sta potrebna jasno razdelana načrt in vizija za ustvarjanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke.

Eden izmed glavnih namenov magistrskega dela je bil ugotoviti in poiskati različne načine in pristope za grajenje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke športnih organizacij, kar sem naredil s pomočjo analize intervjujev v izbranih športnih organizacijah in s primerjavo s teoretičnim modelom grajenja vrednosti lastniškega kapitala blagovnih znamk športnih organizacij. Pri tem sem uporabil teoretični model, ki se mi je zdel najprimernejši. Končni cilj je bil napisati splošne usmeritve za grajenje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke, pri čemer sem si pomagal z informacijami, pridobljenimi v intervjuju s Tomažem Ambrožičem, direktorjem podjetja Sport Media Focus, ki vsako leto organizira konferenco Sporto, kjer se podeljujejo nagrade za najboljše primere dobrih praks na področju sponzorstev in trženja v športu.

Analize intervjujev, primerjave s teoretičnim modelom in pridobljene ugotovitve v magistrskem delu imajo lahko vrsto različnih implikacij pri grajenju vrednosti lastniškega kapitala športnih organizacij. Pomembno se je zavedati pomena in koristi, ki jih ustvarjanje visoke vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke prinese športnim organizacijam. Potem je tu rezultatski del, ki je eden ključnih dejavnikov pri grajenju lastniškega kapitala blagovne znamke in se ga nikakor ne sme zanemarjati. Pomembno je izkoristiti visoko čustveno naveznost pri porabnikih blagovnih znamk športnih organizacij, s pomočjo katere lahko organizacije povečajo zvestobo blagovni znamki in okrepijo vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke. Priporočeno je tudi poiskati primere dobrih praks iz tujine, jih prilagoditi slovenskemu trgu, okolju in razmeram dela ter s tem že na samem začetku postaviti dobre izhodiščne temelje pri grajenju lastniškega kapitala blagovne znamke. Za ustvarjanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke je potrebno najprej ustvariti dobre delovne pogoje in okolje, ki omogoča tako rezultatski kot poslovni uspeh. Vsa razpoložljiva sredstva morajo biti racionalno razporejena in

investirana v nadaljne grajenje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke. Nenazadnje so pomembne tudi asociacije in povezave z drugimi uspešnimi blagovnimi znamkami. Že samo sodelovanje z blagovno znamko visokega ugleda lahko pripomore k izboljšani zaznani kakovosti in prepoznavnosti blagovne znamke. Sponzorstva v športu so danes veliko več kot samo finančna podpora v zameno za izpostavljenost.

Seveda pa obstaja še vrsta drugih pristopov in usmeritev, ki se jih lahko poslužujejo tudi slovenske športne organizacije. Treba je opozoriti tudi na omejitve v pridobljenih ugotovitvah magistrskega dela, saj sem opravil intervjuje z zgolj dvema športnima organizacijama, kar je seveda premalo, da bi lahko te ugotovitve označil kot univerzalne. Usmeritve služijo zgolj za ilustracijo tega, kar se je v preteklosti že izkazalo za uspešen način grajenja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v izbranih športnih organizacijah, in bi lahko bile v dodatno pomoč ostalim slovenskim športnim organizacijam, ki želijo povečati vrednost lastniškega kapitala svojih blagovnih znamk.

S pomočjo analiz intervjujev in pridobljenih ugotovitev sem uspešno odgovoril na raziskovalna vprašanja, zastavljena v uvodu magistrskega dela. Opisal sem tako pomen vrednosti lastniškega kapitala v izbranih športnih organizacijah kot tudi posamezne strategije za ustvarjanje te vrednosti. Opredelil sem tudi odnos med ustvarjanjem vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke in športnim rezultatom v obeh izbranih organizacijah.

Kljub temu, da gre v izbranih športnih organizacijah za pravno organizacijsko obliko društev in ne lastniških podjetij, je vsako entiteto možno tudi finančno ovrednotiti, vendar pa teh vrednosti zaradi poslovnih skrivnosti in občutljivosti informacij nisem mogel predstaviti. V kolikor bi se pojavilo neko povpraševanje po nakupu, bi bilo namreč zanimivo poznati (finančno) vrednost obeh športnih organizacij in njunih blagovnih znamk. Glavnino te vrednosti bi predstavljale pogodbe z igralci članske ekipe in njihova prepoznavnost ter identiteta s klubom. Skupna vrednost teh pogodb bi podala okvirno, primerljivo ovrednotenje blagovne znamke, a ker zaradi že omenjenih občutljivosti in zaupnosti informacij vpogleda v pogodbe nisem dobil, sem se odločil za drugačno konceptualizacijo vrednotenja, ki temelji na izkušnjah in vrednostih porabnikov blagovne znamke.

Omeniti je treba tudi številne prihodnje možnosti raziskovanja in analiz. Medtem ko so ugotovitve in splošne usmeritve magistrskega dela zajele bolj celosten pogled na lastniški kapital blagovne znamke vseh športnih organizacij, pa šport postaja vedno bolj specializiran in vsaka posamezna športna disciplina postaja majhna industrija zase. Temu se morajo prilagoditi prihodnje študije in akademske raziskave. Kar poveča vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke nogometnega kluba, ne bo nujno povečalo vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke roketnega kluba. Poleg specifičnih karakteristik posameznih športnih disciplin pomembno vlogo igra tudi geografska

lokacija, ki tudi na tako majhnem trgu in ozemlju, kot je Slovenija, ne sme biti zanemarjena.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
2. Aaker, D.A. & Jacobson, R. (1994). The Financial Information Content of Perceived Quality. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 191–201.
3. Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2009). *Brand leadership*. New York: The Free Press.
4. Asamoah, E. S. (2014). Customer based brand equity (CBBE) and the competitive performance of SME's in Ghana. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 117–131.
5. Baalbaki, S. S. (2012). *Consumer Perception of Brand Equity Measurement: A New Scale* (doktorska disertacija). Denton, Texas: University of North Texas.
6. Badenhause, K. (2019). Social media's most valuable athletes: Ronaldo, McGregor and LeBron score big. *Forbes*. Pridobljeno 12. septembra 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhause/2019/08/03/social-medias-most-valuable-athletes-ronaldo-mcgregor-and-lebron-score/#6ff546db2f98>
7. Baldauf, A., Cravens, K.S. & Binder, G. (2003). Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain. *The Journal of Product and Brand Management*, 12(4), 220–236.
8. Balmer, J. M. & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997.
9. Barbu, M. & Popescu, M., (2018). Branding in sport. *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*, 5(1), 35–41.
10. Barth, M.E., Clement, M.B., Foster, G. & Kasznik, R. (1998). Brand Values and Capital Market Valuation. *Review of Accounting Studies*, 3(1/2), 41–68.
11. Berry, L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128–137.
12. Bhat, S. & Reddy, S. K. (2001). The impact of parent brand attribute associations and affect on brand extension evaluation. *Journal of Business Research*, 53(3), 111–122.
13. Biscaia, R., Ross, S., Yoshida, M., Correia, A, Rosado, A. & Marôco, J. (2016). Investigating the role of fan club membership on perceptions of team brand equity in football. *Sport Management Review*, 19(2), 157–170.
14. Blake, J., Fourie, S. & Goldman, M. (2018). The relationship between sports sponsorships and corporate financial returns in South Africa. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(1), 2–25.
15. Bluemelhuber, C., Carter, L. & Lambe, C. (2007). Extending the view of brand alliance effects : An integrative examination of the role of country of origin. *International Marketing Review*, 24(4), 427–443.

16. Brand Finance. (2019). *Football 50, 2019* [spletna publikacija]. Pridobljeno 16. oktobra 2021 iz https://brandfinance.com/wp-content/uploads/1/football_50_free.pdf
17. Brengman, M. & Willems, K. (2009). Determinants of fashion store personality: A consumer perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 346–355.
18. Calvo, D., D. & Calvo, P., C. (2012). Sources of equity in fashion markets. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 391–403.
19. Cantona, E. (brez datuma). *Eric Cantona Quotes and Sayings*. Pridobljeno 9. oktobra 2021 iz <https://www.inspiringquotes.us/author/8177-eric-cantona>
20. Charumbira, L. T. (2015). Perceived Brand Equity in Professional Sports Teams: A Zimbabwean Consumers' Perspective. *Asian Business Review*, 5(3), 131–140.
21. Clifton, R. & Maughan, E. (2000). *The future of brands*. London: Macmillan Press.
22. Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A. & Donthu, N. (1995). Brand Equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of Advertising*, 24(3), 25–40.
23. Daniels, J., Kunkel, T. & Karg, A. (2019). New brands: Contextual differences and development of brand associations over time. *Journal of Sport Management*, 33(2), 133–147.
24. Datta, H., Ailawadi, K. L. & van Heerde, H. J. (2017). How well does consumer-based brand equity align with sales-based brand equity and marketing-mix response? *Journal of Marketing*, 81(3), 1–20.
25. DeGaris, L. (2015). *Sports Marketing. A practical approach* (1. izd.). New York: Routledge.
26. Doyle, P. & Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy* (4. izd.). London: Prentice Hall.
27. Farjam, S. & Hong-yi, X. (2015). Reviewing the concept of brand equity and evaluating consumer-based brand equity (CBBE) models. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(8), 14–29.
28. Fetchko, M. J., Roy, D. P. & Clow, K. E. (2018). *Sports marketing* (2. izd.). Prentice Hall, Pearson Education.
29. Gladden, J. & Milne, G. (1999). Examining the importance of brand equity in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 8(1), 21–30.
30. Gladden, J., Milne, G. & Sutton, W. (1998). A conceptual framework for assessing brand equity in division I college athletics. *Journal of Sports Management*, 12(1), 1–19.
31. Godey, B. & Lai, C. (2011). Construction of international brand portfolios: impact on local brands. *Journal of Product & Brand Management*, 20(5), 402–407.
32. Goel, G. & Handa, A. (2020). *Sports Industry and Marketing*. Friends Publication India.
33. Goldfarb, A., Lu, Q. & Moorthy, S. (2009). Measuring brand value in an equilibrium framework. *Marketing Science*, 28(1), 69–86.
34. Heding, T., Knudtzen, C.F. & Bjerre, M. (2016). *Brand management. Research, theory and practice*. (2. izdaja). Routledge.

35. Johnson Hess, A. (2018). *As Cristiano Ronaldo joins Juventus the team sells \$60 million worth of his jerseys in 24 hours*. Pridobljeno 12. avgusta 2021 iz <https://www.cnbc.com/2018/07/18/juventus-sold-over-60-million-of-ronaldo-jerseys-in-just-one-day.html>
36. Kalampokis, E., Karamanou, A., Tambouris, E. & Tarabanis, K. (2016). Applying brand equity theory to understand consumer opinion in social media. *Journal of Universal Computer Science*, 22(5), 709–734.
37. Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term* (4. izd.). London: Kogan Page.
38. Kegoro, H.O. & Justus, M. (2020). Critical review of literature on brand equity and customer loyalty. *International Journal of Business, Economics and Management*, 7(3), 146–165.
39. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing Research*, 57(1), 1–22.
40. Keller, K. L. (2010). Brand equity management in a multichannel, multimedia retail environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 58–70.
41. Keller, K. L., Aperia, T. & Georgson, M. (2011). *Strategic brand management: A European perspective* (2. izd.). Pearson Education.
42. Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759.
43. Kelly, S., Ireland, M. & Mangan, J. (2017). Alcohol sponsorship and its impact on sports participants' consumption. *Sport in Society*, 20(7), 848–860.
44. King, C. & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: a third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122–147.
45. Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14. izd.). Pearson Education.
46. Kunkel, T. & Biscaia, R. (2020). Sport brands: brand relationships and consumer behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 3–17.
47. Kunkel, T., Funk, D. C. & King, C. (2014). Developing a conceptual understanding of consumer-based league brand associations. *Journal of Sport Management*, 28(1), 49–67.
48. Kunkel, T., Funk, D. C. & Lock, D. (2017). The effect of the league brand on the relationship between the team brand and behavioral intentions: a formative approach examining brand associations and brand relationships. *Journal of Sport Management*, 31(4), 1–43.
49. Kwon, Y. (2013). *The Influence of Employee-Based Brand Equity on the Health Supportive Environment and Culture: Organizational Citizenship Behavior Relation* (doktorska disertacija). Ann Arbor, Michigan: University of Michigan.
50. Kwon, Y. & Cornwell, T. B. (2020). Sport sponsorship announcement and stock returns: a meta-analytic review. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(3), 608–630.

51. Lee, M. Y. & Oh, K. Y. (2006). An exploratory study on brand personality: the case of a traditional casual brand in Korea. *Journal of Fashion Business*, 10(6), 79–90.
52. Liodice, B. (2010). Ten reasons marketers should establish generally accepted brand-valuation standards. *Advertising Age*, 81(25), 26.
53. Llopis, G. (2014). *Consumers are no longer brand loyal*. Pridobljeno 12. septembra 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2014/12/10/consumers-are-no-longer-brand-loyal/?sh=79ace44d2ae0>
54. McCarthy, E. J. (1975). *Basic Marketing: A Managerial Approach* (5. izd.). Richard D. Irwin, Inc.
55. Najmusaqib, N., Muhammad R. & Zurabi S. (2021). Role of Marketing Mix (4Ps) in Building Brand Equity: Case Study of Shell Petrol, UK. *International Journal of Applied Business and Management Studies*, 6(1), 34–63.
56. Nguyen, S. (2021). *What is Brand Equity? Examples & How to Build it?* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. maja 2021 iz <https://www.mageplaza.com/blog/brand-equity.html#negative-examples>
57. NŠ Mura. (brez datuma). *Klub*. Pridobljeno 13. novembra 2021 iz <https://www.nsmura.si/>
58. NŠ Mura. (2020). *Novice*. Pridobljeno 13. novembra 2021 iz <https://www.nsmura.si/news/pogovor-s-predsednikom-mure-robortom-kuzmicem>
59. Ogonje, W. O. (2010). *Factors influencing perceptions of brand equity of liquid food packages among consumers in Nairobi's Buruburu Estate: A case study of Tetra Park Limited* (doktorska disertacija). Nairobi: University of Nairobi.
60. Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G. & Patti, C. (2010). Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market. *International Marketing Review*, 27(4), 434–449.
61. Raggio, R.D. & Leone, R.P. (2007). The theoretical separation of brand equity and brand value: managerial implications for strategic planning. *Journal of Brand Management*, 14(5), 380–395.
62. Ritson, M. (2010). *Negative Brand Equity: A BP Death Sentence?* Pridobljeno 14. septembra 2021 iz <https://www.brandingstrategyinsider.com/negative-brand-equity-a-bp-death-sentence/#.YALAR-hKjIU>
63. RK Celje Pivovarna Laško. (brez datuma). *O klubu*. Pridobljeno 24. oktobra 2021 iz <https://www.rk-celje.si/sl/>
64. RK Celje Pivovarna Laško. (2019). *Trajnostno poročilo 2019: Inovacija v imenu tradicije* [spletna publikacija]. Pridobljeno 24. oktobra 2021 iz <https://www.rk-celje.si/sl/novica/rk-celje-pivovarna-lasko-je-prvi-rokometni-klub-s-trajnostnim-porocilom-698>
65. Ross, C., Winn, C., Wood, C. & Hammond, T. (2019). *Deloitte Football Money League 2019: Bullseye* [spletna publikacija]. Pridobljeno 16. oktobra 2021 iz <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2019.pdf>

66. Shank, D.M. & Lyberger M.R. (2015). *Sports marketing: a strategic perspective* (5. izd.). Routledge.
67. Simon, C.J. & Sullivan M.W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28–52.
68. Strizhakova, Y., Coulter, R. & Price, L. (2008). The meanings of branded products: A cross-national scale development and meaning assessment. *International Journal of Research in Marketing*, 25(2), 82–93.
69. Vargo, S. L. & Morgan, F. W. (2005). Services in society and academic thought: an historical analysis. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 42–53.
70. Villarejo-Ramos, Á. F. & Martín-Velicia, F. A. (2007). A proposed model for measuring the brand equity in sports organizations. *Esic-Market*, 127(2), 331–374.
71. Wang, R. T. & Kaplanidou, K. (2013). I want to buy more because I feel good: the effect of sport-induced emotion on sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 15(1), 52–66.
72. Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662–669.
73. Yoo, B. & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1–14.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z Miho Panteličem, vodjo za trženje, sponzorstvo in odnose z javnostmi RK Celje Pivovarna Laško

Datum intervjuja: 24. 6. 2021

1. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšno vlogo ima lastniški kapital blagovne znamke (tako imenovani »brand equity«) v vaši športni organizaciji? Se vam zdi, da je to koncept, ki se mu v slovenskih športnih organizacijah posveča dovolj pozornosti?

Miha Pantelič: Ko smo mi (športni managerji, delavci v športu) začeli delo v športnih organizacijah, je bilo to zelo laično področje oziroma se ga ni nihče loteval na neki znanstveni ravni. Niti ni bilo na voljo veliko materiala, kjer bi lahko prebrali kakšno zadevo. Ko sem sam začel delo na športnem področju na odnosu z javnostmi, sponzorstvi in podobno, se avtorji in akademiki še vedno niso mogli poenotiti, kam na primer spada sponzorstvo oziroma na kakšen način športni PR (angl. public relations) gradnje znamk sploh deluje. Vse, kar smo delali skozi leta, je temeljilo na podlagi koncepta »iz dneva v dan«. Po sami teoriji vrednosti ustvarjanja lastniškega kapitala blagovne znamke pa se nismo tako ravnali. Ko pogledaš, kaj vse ta teorija zajema, si to dejansko iz dneva v dan prizadevamo doseči. Npr. želimo večati ugled na raznih področjih in na ta način ustvarjati lastniški kapital znamke, ki pa se ga na žalost ne vrednoti na sistematičen način tako, da bi tržnik v športu rekel: »Vrednost naše znamke je pa tolikšna.« Mi smo (delovali) predvsem na podlagi sponzorstev – tudi sam sem sodeloval pri raziskavi, ki smo jo pripravili dolga leta nazaj, in sicer smo ugotavljali, kakšna je vrednost naše blagovne znamke oziroma tega, kar posamezni sponzor z njo dobi. Povezave. Se pravi primerjava z oglaševalskimi modeli, kjer smo videli, da je to znamčenje preko nas izjemno uspešno in tudi cenovno primerno. Res pa je, da je v športu praktično vse odvisno od športnega uspeha. Zlasti v Sloveniji. Mi smo majhen trg. Super je v teoriji prebrati te zadeve (v zvezi z lastniškim kapitalom blagovne znamke), na žalost pa si na koncu v veliki meri odvisen od športnega rezultata, kar je po eni strani lahko dobro, po drugi pa slabo. Predvsem ko se ti zgodi takšna sezona, kot se je zgodila nam, pa niti ne sezona, ampak samo en slab mesec dni, ki nam je podrl in skoraj do temeljev zamajal naše načrte za naslednjo sezono. Če pa bi gledali samo teorijo, bi pa rekli, da je vrednost naše znamke takšna, da se kaj takega ne more zgoditi. Temu pa v praksi žal ni tako.

Kar se tiče drugega dela vprašanja – da, čim več časa je treba posvečati temu konceptu. Veseli smo, da se že dolga leta organizira konferenca Sporto, ki premika zavedanje tega področja tako na strani nas, športnih organizacij, kot na strani tistih, ki nas podpirajo, bodisi sponzorjev, navijačev, medijev, kogarkoli. Tudi na ta način se gradi vrednost športnih blagovnih znamk.

2. vprašanje

Patrik Horvat: Kako v vaši športni organizaciji merite vrednost lastniškega kapitala vaše blagovne znamke? Ali uporabljate katerega od modelov kot referenco?

Miha Pantelič: To je tisti del, ki se ga v praksi ne izvaja (vsaj ne v RK Celje Pivovarna Laško) niti se ga ne ovrednoti. Dejansko se vrednost tega področja najbolj vidi pri tem, na kakšen način nam uspe skupaj zložiti proračun in ostale zadeve. Definitivno bi bilo prav, da bi se takšna zadeva izvajala, da bi se na koncu, ko se delajo sponzorska poročila, poročila za upravni odbor in posamezne zadeve, točno videlo, kje si na tem področju. Torej kaj se v kratkoročnem ali pa v nekem 5–10-letnem obdobju dogaja s samo blagovno znamko in vrednostjo lastniškega kapitala blagovne znamke. Če primerjamo športne organizacije z ostalimi gospodarskimi organizacijami, je razlika že v sami strukturiranosti in organiziranosti. Enako velja za lastniški kapital. Gre za neke družbene organizacije, v ozadju ni toliko lastniškega kapitala, ni nekoga, ki bi ga to, kar se dogaja z njegovim vložkom, toliko zanimalo. To se je sicer pri nas zdaj začelo v nogometnih klubih, čeprav je tudi tam organiziranost še vedno »stara«. To so še vedno društva, ki imajo potem neko podjetje, lastnik tega podjetja je v večini, če govorimo na primeru NK Olimpija, zunanji vlagatelj. Naši sosede, NK Celje, so podoben primer. Kot klub imamo svoje podjetje, ampak smo tudi društvo, RK Celje Pivovarna Laško pa je 100-% lastnik tega podjetja. Dejstvo pa je, da bi tu bili lahko neki zametki predvsem tega, kar je stalna praksa v tujini. Tudi tam so sicer velike razlike glede na to, na katerem trgu si, ampak organiziranost je tam drugačna. In na tem področju bi se pri nas lahko to začelo bolj sistematsko organizirati.

Patrik Horvat: Tudi zakonodaja pri nas verjetno ni najbolj pisana na kožo takšnemu načinu organiziranosti?

Miha Pantelič: Zakonodaja trenutno v nobeni meri ni naklonjena športu. Če govorimo o nekem razvojnem športu je super, dokler imaš na vasi neko društvo, od občine prejemaš določena sredstva, da se lahko s tem ukvarjaš, država ti na ta način pomaga preko lokalnih okolij, ampak takoj, ko pa preideš na malce višji rang, je temu konec. Zanimivo je, ko gledaš predvsem klube, bodisi v rokometu bodisi v nogometu, ki se borijo za to, da bi prišli v višji rang, ampak se na koncu raje odločijo, da v ta rang ne bodo prestopili, ker bo to za njih finančno nevzdržno. To se ne bi smelo dogajati. Model, ki bi moral biti postavljen, bi moral biti takšen, da se klub seveda za to odloči, hkrati pa, če govoriva o vrednosti lastniškega kapitala, s tem, ko se ti uvrstiš v neko višje ligaško tekmovanje, bi se morala ta vrednost bistveno povečati. Če bi klubi imeli lastnika, bi ga to seveda zanimalo, ker pa so to društva, je v osnovi predsednik nekdo zato, ker nihče drug ni želel biti, in tudi ne bo prevzemal te odgovornosti, ki pride zraven, kar je čisto razumljivo.

3. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšna je strategija ustvarjanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v vaši športni organizaciji? Ali uporabljate katerega od modelov kot referenco?

Miha Pantelič: Tega, da bi mi rekli: »Dobro, bomo večali lastniški kapital blagovne znamke na takšen in takšen način,« se nismo lotili. Normalno pa ves čas gradimo in poskušamo graditi blagovno znamko in s tem dejansko skrbeti za to vrednost. Klub je pred že kar nekaj časa opredelil določene strategije, ravno smo tudi v času, ko malce menjamo koncepte, največji pomen pri nas pa ima vedno ta tekmovalni del; torej uspehi, na kakšen način boš lahko deloval normalno, a omejeno s sredstvi. Mi smo se tudi načrtno lotili tega, da smo šli v gradnjo neke znamke športne akademije, se pravi nekega okolja, kjer lahko mladi, perspektivni igralci pridejo do nivoja, da lahko prestopijo v bogate sredine. Ne bom rekel v večje sredine, glede na to, da smo klub, ki ima naslov evropskega prvaka in lahko rečem, da smo na tem področju zgradili dobro zadevo, na začetku prejšnje sezone smo prejeli naziv najboljše rokometne akademije v Evropi, torej najboljšega okolja, kar je s strateškega vidika na tem področju bistveno zvišalo vrednost naše znamke. Najlažje se to vidi po izjemnem interesu mladih igralcev, da pridejo v naše okolje. Po izjemnem interesu mladih igralcev, da raje pridejo v naše okolje kot pa recimo v bližnji Zagreb, ki je milijonsko mesto po vseh predispozicijah, življenju, infrastrukturi, šolskemu sistemu, ki je v ozadju v takšnem mestu in ima boljše pogoje. Nas pa hrvaški igralci kličejo, da bi veliko raje prišli v naše okolje. To je eno področje. Drugo področje, na katerem smo precej aktivni, je družbena odgovornost. V prvi fazi povezava z lokalnim okoljem, pa potem malce širše. Sodelujemo pri številnih projektih, že več kot desetletje smo eni najbolj aktivnih športnih klubov na tem področju in verjamemo, da na ta način skrbimo za našo vrednost znamke. V preteklem letu smo aktivno začeli delati na digitalizaciji poslovanja, okolja, izkušnjah navijačev v dvorani Zlatorog; se pravi na tistih vrednostih, ki jih dobi gledalec/navijač, ko pride k nam, ko nas obiše na spletu, ko vidi, kaj vse počnemo. Odločili smo se, da bomo tekme organizirali kot dogodke. Žal se nam je zgodila korona in to leto in pol nam je praktično porušilo vse. Izgube, ki smo jih mi na račun tega imeli v pretekli sezoni, so bistveno večje, kot so jih imeli nekateri drugi klubi. Zaradi tega, ker smo poskušali to, kar sem prej omenil v uvodu, da je v Sloveniji športni uspeh eden ključnih dejavnikov – to smo mi želeli premakniti k doživetju. Bližje doživetju. Športni uspeh bo vedno pomemben. Ampak želeli smo doseči, da se ima nekdo, ki pride k nam, super na dogodku z družbo, prijatelji, mi pa mu nudimo vse tisto, kar je finančno vzdržno. Ne moremo ponuditi toliko kot npr. NK Bayern München, ki nudi polletno izdajo debelega kataloga vseh izdelkov v trgovini, ki jih tudi prodajo in oplemenitijo svoj prvotni vložek, ampak se tega lotimo v nekem ožjem segmentu. Ravno ta del nam je v času epidemije močno padel, malce se je vmes spremenil način tekmovanja. Mi smo delali veliko na družinskem sektorju (družine, mladi) v dvorani, ker so tekme potekale za vikend (govorim o evropskem nivoju), v pretekli sezoni pa so se prestavile na sredino tedna in to na 21. uro, kar čisto spremeni strategijo. Kljub temu niti ne vemo, kje smo, ker tekem ni bilo pred gledalci. To je bil kar velik udarec za nas, ampak tudi ta del se je načrtno gradil. Šli smo v izgradnjo trajnostnega poročila praktično kot prvi RK v Evropi. Naredili smo korak, ki ga delajo gospodarske družbe in so ga naredili tudi že nekateri športni klubi v Sloveniji, ki pa se jih da prešteti na prste ene roke, ter

zapisali naše poglobitne cilje, torej strategijo dela z mladimi, družbeno odgovornost, digitalizacijo okolja in načrte, ki jih bomo imeli v prihodnje. Mi vrednost znamke gradimo strateško, je pa res, da mogoče tega nimamo zapisanega po neki teoriji, po nekih alinejah, ampak dejansko na koncu pridemo do tega, kaj je tisto, kar ustvarja to vrednost lastniškega kapitala naše blagovne znamke.

4. vprašanje

Patrik Horvat: Ali in na kakšen način strategija ustvarjanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke pripomore k ustvarjanju konkurenčne prednosti organizacije?

Miha Pantelič: V Sloveniji je takšno okolje, kjer je definitivno športni uspeh tisto, kar najbolj ustvarja neko prednost. Nenazadnje mi to prednost imamo, ker smo se pred leti tolikokrat borili v samem vrhu Evrope, bili smo evropski prvaki in verjetno ne bi mogli početi vsega tega, kar počnemo danes, če ne bi dosegli teh uspehov. Dejansko se zavedamo tega, da na takšnem nivoju v tem trenutku po nekem tržnem scenariju ne bomo mogli priti do tega. Niti noben drug slovenski klub ne bo mogel priti do takšnega uspeha. Drugo je, če bi prišel bogataš, ki bo vložil veliko denarja (tako kot se recimo dogaja v NK Olimpija, kjer se tudi ob ogromnih vložkih da priti le do določenega nivoja). Mi smo naredili to spremembo v strategiji dela z mladimi, tu smo začeli iskati našo konkurenčno prednost in predvsem smo poskrbeli za izjemno dobro okolje in pogoje dela, pripeljali zraven kineziologe, ki nam pomagajo pri treningih z mlajšimi selekcijami. Imamo psihologe, imamo zdravniško službo na visokem nivoju, poskrbimo za namestitveni del in ugodje igralcev, tako da lahko oni razmišljajo samo o svojem delu. Normalno pa tega ne bi bilo, če mi ne bi nastopali v Evropi. Ker potem tudi igralec, ki vidi tu priložnost, da nastopa na dovolj visokem nivoju, raje pride k nam. Se pravi, če tega športnega uspeha ne bi bilo, mi ne bi imeli konkurenčne prednosti. In ta (športni uspeh) je v vsakem primeru na takšnem trgu, kot je Slovenija, ključen.

5. vprašanje

Patrik Horvat: Kateri od predhodnih dejavnikov (ekipa, organizacija, trg) po vašem mnenju najbolj vpliva na lastniški kapital blagovne znamke vaše športne organizacije?

Miha Pantelič: Najraje bi rekel, da vse po malem, ampak preprosto je prva stvar športni uspeh. Mi smo športna ekipa in v ospredju mora biti uspeh športne ekipe tisti, ki bo najbolj zviševal to vrednost. Mi se lahko ogromno trudimo in delamo na vseh ostalih področjih – kadrovsko smo okrepili pisarno, najeli dodatno sodelavko za upravljanje družabnih omrežij našega kluba – ampak v Sloveniji je to vrednost veliko težje okrepiti brez nekega odmevnega rezultata. Mi smo v preteklosti skušali staviti na zvezdnike, tuje igralce, ki so imeli status zvezdnika (William Accambray je bil eden takih) in odziv na družabnih omrežjih je bil izjemen, videli smo zadovoljstvo navijačev, ni pa bilo efekta na drugi strani, tistega prodajnega, ki se zgodi, če pride v klub Cristiano Ronaldo, če pride v klub Lionel Messi. Takšni igralci se finančno pokrijejo. Ne pokrije pa se 10., 11., 12. igralec.

Če se vrnem nazaj, je pri športnih organizacijah športni uspeh vedno največja prednost in največja vrednost, ki jo lahko dobi klub kratkoročno ali pa dolgoročno. Zavestno lahko gradiš na tem, da zvišaš vrednost lastniškega kapitala svoje blagovne znamke, ampak če pa postaneš evropski prvak, je to instantna, hitra rast, ki zlasti v evropskem modelu športa prevladuje.

6. vprašanje

Patrik Horvat: Katere so najbolj vidne prednosti povečanega lastniškega kapitala blagovne znamke v vaši športni organizaciji? Prodaja, sponzorstvo, TV pravice ...?

Miha Pantelič: Ko smo sami raziskovali evropski trg in ugotavljali, na kakšen način se različni športni klubi v različnih športnih panogah financirajo in kakšni so njihovi modeli, smo ugotovili, da so praktično od države do države velike razlike. Normalno se zgleduješ in poskušaš gledati te največje organizacije (FC Barcelona, Real Madrid CF itd.), predvsem iz tega vidika, da vidiš, kaj vse počnejo, na kakšen način delajo, ne moreš pa tega preslikati v naše okolje. V Sloveniji je na žalost trg tako majhen, da se mi v rokometu o TV pravicah sploh ne moremo pogovarjati. TV pravic ne moremo prodajati, mislim, da se letos prvič pogaja, da bi se določen del TV pravic odkupil, ampak govorimo o tako majhnem znesku, da posamezni klubi praktično ne bomo imeli nič od tega. Premik pa je bil narejen na evropskem modelu (na nivoju celotne lige posamezni klubi težko sami prodajajo pravice). Pravice so bile odkupljene za precej visok znesek, mislim, da za 10 let za 100 milijonov evrov, kar je za rokomet blazen znesek, v nogometu se za takšen znesek ne bi verjetno nihče niti zganil. Kot pravim, v Sloveniji tega ni. Nam se najbolj pozna to na področju prodaje. Tudi tu smo s strateškim pristopom zgradili dobro »online« navijaško trgovino, v kateri se poskušamo nekako odmikati od naše osnovne blagovne znamke predvsem zaradi tega, ker se ne želimo omejevati samo na našo navijaško bazo. Podobno zadevo je naredil NK Juventus, ko je šel v prenovu svoje celostne podobe. Odmaknili so se od NK Juventus, v ospredje so postavili samo J, ker so v ozadju zagnali svojo modno znamko in na ta način šli v širino (širili so svojo blagovno znamko). Ne bom rekel, da mi poskušamo s podobno zadevo, ampak se malce poskušamo odmikati, hkrati pa še vedno ohranjati to povezavo ravno zaradi te vrednosti, ki jo RK Celje Pivovarna Laško že ima. Kar se tiče samih vstopnic, smo bili v obdobju, ko so prihodki od prodaje vstopnic predstavljali že približno 10–15 odstotkov proračuna, kar je, sploh ko se primerjaš z nekimi večjimi klubi, blazen uspeh (kar se odstotkov tiče, ko pa gledaš dejanske izkupičke, je to nekaj čisto drugega). Žal v tem trenutku ne moremo reči, kje smo pri tem (prodaja vstopnic), ker že praktično dve leti zadeva stoji (zaradi epidemije koronavirusa), definitivno pa se vidi na sponzorstvih, predvsem v povezovanju nekih večjih znamk z našim klubom. Nenazadnje smo tudi tukaj strateško nekaj časa ohranjali, tudi zavoljo nižjih prihodkov, naše povezovanje z Nike kot opremljevalcem. Zdaj smo drugo leto na Jomi, pred tem smo bili na Nike kot eden izmed treh klubov v Evropi, poleg nas sta bila tu še Barcelona in Pariz. Drugi klubi so nas kontaktirali iz tujine, da bi izvedeli, na kakšen način želi Nike sodelovati z nami. Tukaj potem vidiš, da si pravilno

gradil določeno vrednost znamke. Mogoče je to tisto najbolj jasno področje, kjer se ta naša vrednost vidi, torej nek sponzorski trg, glede na to, da smo vseeno športni klub, lokalni klub, kjer se tudi slovenske globalne znamke vseeno previdno odločajo za sodelovanje.

7. vprašanje

Patrik Horvat: Katerim od komponent lastniškega kapitala blagovne znamke (ocena kakovosti, prepoznavnost blagovne znamke, zvestoba blagovni znamki, imidž znamke) dajete v vaši organizaciji največji poudarek?

Miha Pantelič: Težko bi izpostavil samo eno področje. Zvestoba je v športu tisti del, ki ga je treba najbolj negovati na neki bazi tistih zvestih podpornikov, ki ti v vsakem trenutku priskočijo na pomoč, hkrati pa zagotavljajo dosti visoko vrednost (blagovne znamke). Prepoznavnost naše blagovne znamke je tudi na dosti visokem nivoju, je pomembna, jo želimo ohranjati, je pa res, da je ta še najbolj povezana s športnimi uspehi. Podobno velja za sam imidž znamke, ta bi se močno znižal, v kolikor ne bi bilo nekih športnih uspehov, hkrati pa želimo z vsem našim obstranskim delovanjem skrbeti za to, da je ta imidž kar najboljši. Naša dejanja v nobeni meri ne vplivajo na to, da bi se ta vrednost tu zniževala. V sami teoriji pa ne morem reči, čemu od tega posvečamo največ pozornosti.

8. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšen pomen imajo družbena omrežja pri ustvarjanju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v vaši organizaciji? Ali uporabljate družbena omrežja za ustvarjanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke?

Miha Pantelič: Če bi kateri koli športni klub v današnjem času rekel, da družbena omrežja niso pomembna, verjetno ne bi bil na pravi poti. Definitivno so izjemno pomembna. Mogoče smo mi celo orali ledino, čeravno ne gre družbeno omrežje, ampak spletno stran kluba, smo bili eden izmed prvih klubov, ki jo je postavil. Naš klub je 4,5 let zapored prejemal nagrade za najboljšo spletno stran (v naši panogi). Ni družbeno omrežje, ampak od tam naprej smo vlekli naprej tudi ostale zadeve. Ko merimo same prodajne učinke, je Facebook še vedno tisto glavno omrežje, čeprav se mladi predstavljajo in jih tukaj ni toliko prisotnih, tako da dodajmo nova omrežja. Prisotni smo na Facebooku, Instagramu, Twitterju, letos smo dodali TikTok in LinkedIn (na LinkedInu imamo malo drugačno komunikacijo). Definitivno je to strateška odločitev, zavedamo se, da so mladi, ki so naša bodoča klientela, tisti, ki bodo hodili na tekme. Je pa res, da smo tu v čisto začetnih korakih. Koliko so nam takšna omrežja pomembna, lahko pove podatek, da smo letos zaposlili sodelavko, ki skrbi samo za ta omrežja. Zavedamo se, da je to področje, ki ga je treba celostno pokrivati, skrbeti za ustrezne vsebine glede na sama omrežja in da to ustvarja visoko vrednost (lastniškega kapitala blagovne znamke). Najbolje pa se je to pokazalo tudi v letošnji sezoni, v teh časih korone, ko je bil to edini stik tako z navijači

kot tudi s sponzorji (aktivacija) in na tem smo veliko gradili. V letošnji sezoni smo šli v prenos tekem preko Youtuba in Facebooka, v člansko ekipo smo dodali tudi Iva Milovanoviča kot komentatorja. Preko teh omrežij želimo graditi neko lastno TV platformo, tako da temu področju dajemo velik poudarek.

9. vprašanje

Patrik Horvat: Kaj je po vašem mnenju tisto, kar daje vaši športni organizaciji višjo vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke od ostalih slovenskih športnih organizacij?

Miha Pantelič: Eno je tisto, kar sem omenil že prej. Torej zgodovina našega kluba, renome znamke, uspehi, ki jih je klub dosegel, brez tega ne bi v današnjem času uspeli ustvarjati tega, kar ustvarjamo. Dejstvo je, da smo eni redkih, ki smo se odločili za veliko okrepitev pisarne kluba, se pravi za okrepitev organizacijske strukture zato, da se lahko gradi vrednost naše znamke. Če bi na to gledali zgolj kratkoročno, bi rekli: »Dobro, potrebujemo igralca, ki bo ustvaril razliko v tisti sezoni,« vprašanje pa je, če bi bili toliko uspešni na drugi strani (nerezultatski). Vse te nagrade, ki smo jih prejeli, so potrditev tega dobrega dela, niso pa zagotovilo, da bomo tudi naprej tako uspešni, zato se moramo truditi vsak dan. Ko enkrat začneš spati na lovorikah, hitro padeš, ta padec pa je lahko usoden. Mi smo letos to izkusili čisto po športnem modelu zaradi poškodb, ampak lahko povlečemo neke vzporednice, kaj vse se ti lahko zgodi. Imamo prednost samega okolja, infrastrukture, ki jo ima naš klub, zato da lahko ponujamo neke prave pogoje za ta športni del. In mogoče si upamo malo več. Ne da bi kogarkoli podcenjeval, ampak če včasih ne greš »na glavo«, potem se lahko prikrajšaš za kakšno zelo dobro stvar. Če pa si upaš, pa se potem kocke zložijo same od sebe. Je pa res, da je šport takšen, da te včasih nagradi, včasih ti kaj vzame, verjamem pa, da se na dolgi rok ustvari tista prava vrednost, ki jo športna organizacija ima. Mi imamo 26 let nastopanja v Evropski ligi prvakov, 24-krat smo bili državni prvaki, tudi pokalni in evropski prvaki. Se pravi, da vlečemo neko konstanto in je to tisto.

Od drugih slovenskih športnih organizacij bi izpostavil NK Maribor in Košarkarski klub Cedevita Olimpija (KK Cedevita Olimpija), ki se sedaj spet vrača. Malo je povezano z denarjem, ampak organiziranost, tisto, k čemur sedaj usmerjajo pozornost, je po mojem mnenju prava in spet se gradi ena močna znamka. Na drugi strani je NK Maribor, ki ima v nogometu dobre uspehe in organiziranost kluba, tudi ena takšnih organizacij, ki je vredna občudovanja in posnemanja. Vsak pa se mora vedno zavedati, kje je. Včasih so želje za neko okolje bistveno prevelike. Ti si lahko v nekem okolju zelo uspešen, ampak moraš vseeno ostati na realnih tleh. Tu imamo mi zaradi same zgodovine in samega okolja neko prednost. V nekem manjšem kraju je to veliko težje. Pa lahko delajo ravno tako dobro, sicer na malo manjši bazi ljudi. Tako, da so to tiste prednosti, ki so na naši strani in ki smo jih znali izkoristiti za višanje naše vrednosti.

Priloga 2: Intervju z Jernejem Smislom, predsednikom RK Celje Pivovarna Laško

Datum intervjuja: 1. 7. 2021

1. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšno vlogo ima lastniški kapital blagovne znamke (tako imenovani »brand equity«) v vaši športni organizaciji? Se vam zdi, da je to koncept, ki se mu v slovenskih športnih organizacijah posveča dovolj pozornosti?

Jernej Smisl: Meni se zdi, da ima zelo veliko vlogo, je pa to zelo težko ovrednotiti. Predvsem zaradi tega, ker slovenske športne organizacije nimajo nobenega ovrednotenega »equitija« v smislu finančnega vrednotenja. Če pogledamo klub, kot je naš, ima vrednost v blagovni znamki, ima vrednost v igralcih, ki jih ima trenutno pod pogodbo in ima vrednost v neki zgodovini, ki je delno povezana s samo vrednostjo blagovne znamke. Drugače pa (lastniški kapital blagovne znamke) nima nobenega svojega premoženja, tako da mislim, da v Sloveniji iz vidika premoženja blagovnih znamk še nismo tam, če to primerjamo npr. z NK Manchester City, ki ima toliko in toliko določenih »assetov« (sredstev), »real estata« (nepremičnin) in podobnega, kar definira »equity« (premoženje) kluba, vključno z vrednostjo blagovne znamke. V Sloveniji pa ni priznanega nobenega ovrednotenja vrednosti blagovne znamke, saj klubi nimajo nobenega premoženja, razen premoženja v smislu pogodb z igralci. Najlažje pa preverimo, ali klubi nimajo premoženja tako, da poskušamo iti na banko po kredit. Ni kaj za zastaviti. Govorimo, kako so blagovne znamke pomembne in vredne, pri nas pa vrednotenje ni širše sprejeto, standardizirano in nima neke veljave, ko hočeš nekaj zastaviti.

2. vprašanje

Patrik Horvat: Kako v vaši športni organizaciji merite vrednost lastniškega kapitala vaše blagovne znamke? Ali uporabljate katerega od modelov kot referenco?

Jernej Smisl: V Sloveniji sicer obstajajo raziskave za merjenje vrednosti »brand equity« (lastniškega kapitala), predvsem jih uporabljajo večje blagovne znamke, ampak predvsem iz vidika upravljanja poslovnih tveganj (angl. risk managementa). Npr. kaj se zgodi z nekim podjetjem, če se mu vrednost blagovne znamke zniža ali pa če je blagovna znamka uporabljena na napačen način in podobno. Te raziskave obstajajo. Mi jih sicer v klubu nimamo, ker še nismo tam in ker jih v tem trenutku tudi nima smisla imeti, ker povzročajo stroške, težko pa je potem to tudi kjerkoli uporabiti.

3. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšna je strategija ustvarjanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v vaši športni organizaciji? Ali uporabljate katerega od modelov kot referenco?

Jernej Smisl: Nekega modela mi ne uporabljamo, tisti, ki upravlja blagovno znamko, mora vedno vedeti, da jo upravlja na način, da blagovna znamka raste in ne izgublja svoje vrednosti. Torej, da se tudi vrednote oseb, ki so povezane s to blagovno znamko, poistovetijo z blagovno znamko in na ta način vrednost znamke raste. Kaj več od tega težko rečem.

4. vprašanje

Patrik Horvat: Ali in na kakšen način strategija ustvarjanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke pripomore k ustvarjanju konkurenčne prednosti organizacije?

Jernej Smisl: Konkurenčna prednost je čustvena navezanost na to blagovno znamko. Ljudje, ki so dolgoročno navezani na blagovno znamko, z njo sodelujejo, obstajajo pa različne oblike, na kakšen način blagovna znamka potem to kapitalizira. Definitivno se to rezultira v participaciji navijačev, v smislu prihoda na tekmo, kupovanja spominkov in podobno. To je direktna kapitalizacija. Dolgoročno pa jaz vidim kapitalizacijo pri tem, da ves sistem deluje na srednji in dolgi rok in da se vedno več ljudi priključuje sledenju tej blagovni znamki.

5. vprašanje

Patrik Horvat: Menite, da ustvarjanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke pripomore k izboljšanju rezultatov na igrišču? Ali ustvarjanje rezultatov na igrišču pripomore k izboljšanju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke?

Jernej Smisl: Mislim, da ni tako črno-belo. Definitivno pa mislim, da je gradnja blagovne znamke več kot samo športni rezultat, ker gradnja blagovne znamke je tek na dolge proge, športni rezultat pa je lahko tudi na kratke, in sicer kratkoročni rezultatski uspeh. Ampak na kratek čas dobre blagovne znamke ne moreš zgraditi. Športni rezultat lahko pripomore h gradnji, ni pa nujno. Poznam en kup klubov v rokometu, ki imajo blazno močno blagovno znamko, pa nimajo športnega uspeha. V rokometu govoriva o Vezspremu, Paris Saint-Germanu pa še kateremu drugemu klubu, ki ni nikoli postal evropski prvak, če pa danes rečeva, da naj nekdo našteje pet rokometnih klubov, bosta ta dva zraven.

Patrik Horvat: Kaj pa mislite, da je pri teh klubih (Vezsprem, Paris Saint-German) tisto, kar jim daje tako visoko vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke? Je to neko zavestno ustvarjanje tega kapitala na podlagi grajenja zvestobe navijačev?

Jernej Smisl: Absolutno. Če vzameva za primer Paris Saint-Germain, je to blagovna znamka, ki jo pozna 99 odstotkov zemljanov. »Brand equity« je tukaj zelo visok. Vse, kar delajo v povezavi z marketingom, ob igrišču to potrjuje. Po drugi strani ima Vezsprem fenomenalen odnos z navijači, dela marketinško dobre poteze, vleče nase primerne partnerje, medtem ko ima na športnem področju določene težave. V nogometu je precej podobno. Paris Saint-Germain letos ni osvojil lige prvakov. NK Manchester City je ni

osvojil še nikoli. Pa ne moremo reči, da to niso močne blagovne znamke, delajo vse pravilno, tudi športni rezultat bo mogoče še nekoč prišel, ni pa to povezano s samo vrednostjo blagovne znamke. Ne vem, ali bi Paris Saint-Germain kaj drugače delal, če bi bil evropski prvak. Oni vedo, kaj morajo delati na poslovnem in marketinškem delu in oni to delajo. Zraven pa se vlaga v športni del. Seveda je ta v podporo, včasih celo v breme, če ni rezultata. Ampak šport kot industrija zame ni šport kot šport, ampak je »entertainment«. Dokler se ljudje dobro počutijo, verjamejo blagovni znamki, je rezultat lahko sekundarnega pomena. Vse severnoameriške lige so zgrajene na ta način.

6. vprašanje

Patrik Horvat: Kateri od predhodnih dejavnikov (ekipa, organizacija, trg) po vašem mnenju najbolj vpliva na lastniški kapital blagovne znamke vaše športne organizacije?

Jernej Smisl: Mislim, da trg. Predvsem v smislu, da trg determinira, koliko denarja je v tem športu, trg definira ali imajo ljudje tudi še kakšne druge alternative, kot gledati samo šport ali (v našem primeru) roket. Danes moramo vedeti, da je konkurenca brutalna. Danes ni konkurenca med tem, ali gredo ljudje na rokometno ali nogometno tekmo, ampak je konkurenca tudi med tem, ali gredo v kino, na zabavo, koncert ali na športno tekmo. Tekma pa ni samo tekma, ampak je dogodek. Kjer je dobra glasba, so prijatelji, hrana, pijača in potem je zraven še ta športni del. In ta trg definira tudi vrednost blagovne znamke. Nenazadnje tisti, ki so včasih imeli radi roket, danes prihajajo v leta, ko mogoče niti ne morejo več na tekme. Prihajajo nove generacije, ki imajo druge vrednote in te generacije je treba pridobiti na način, kjer se oni pojavljajo.

7. vprašanje

Patrik Horvat: Katere so najbolj vidne prednosti povečanega lastniškega kapitala blagovne znamke v vaši športni organizaciji? Prodaja, sponzorstvo, TV pravice ...?

Jernej Smisl: Televizijske pravice in prodaja vstopnic.

8. vprašanje

Patrik Horvat: Katerim od komponent lastniškega kapitala blagovne znamke (ocena kakovosti, prepoznavnost blagovne znamke, zvestoba blagovni znamki, imidž znamke) dajete v vaši organizaciji največji poudarek?

Jernej Smisl: Imidž znamke. V smislu samega ugleda znamke. Kar pomeni tudi sodelovanje z drugimi znamkami visoke vrednosti. Mastercard, Audi itd.

9. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšen pomen imajo družbena omrežja pri ustvarjanju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v vaši organizaciji? Ali uporabljate družbena omrežja za ustvarjanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke?

Jernej Smisl: Ogromni pomen. Tudi sami uporabljamo (družbena omrežja). To je danes osnovni način poslovanja, da sploh obstajaš.

10. vprašanje

Patrik Horvat: Kaj je po vašem mnenju tisto, kar daje vaši športni organizaciji višjo vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke od ostalih slovenskih športnih organizacij?

Jernej Smisl: Mislim, da so to sorazmerno visoka vlaganja v samo blagovno znamko in pa doslednost. In mogoče še inovativnost.

Priloga 3: Intervju z Rokom Plankljem, direktorjem RK Celje Pivovarna Laško

Datum intervjuja: 15. 7. 2021

1. vprašanje

Patrik Horvat: Kako pomembno je za vas kot direktorja kluba graditi vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke vaše športne organizacije? Kako pomembno je to za samo športno organizacijo?

Rok Plankelj: Mislim, da smo mi eni redkih klubov, ki se tega zelo dobro zavedamo. Mnogo stvari se občuti tudi pri sponzorjih, ko se z njimi pogovarjamo, in tudi na račun tega smo šli v razvoj oziroma v kreacijo trajnostnega poročila. Vse te zaveze so jasno in trdno zapisane v tem poročilu in strategija in vizija kluba se ne spreminja iz dneva v dan. Te funkcije, na katerih delujemo (direktor, predsednik itd) so minljive, klub pa mora graditi svojo samopodobo in močno graditi svojo blagovno znamko. Vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke je zelo pomembna, dejansko do vseh deležnikov. Od vseh tistih, ki so ožje povezani s klubom, se pravi staršev mlajših igralcev, igralcev, osebja ... Seveda ima zelo velik vpliv tudi na sponzorje. Ko greš do enega sponzorja, ki vidi, kaj dejansko pomeni zgodovina kluba, kaj skozi blagovno znamko tržiš, na kakšen način tržiš, vidi, da si predvsem drugačen od vseh ostalih. Tudi ostali klubi so zdaj začeli malo »migati« v tej smeri, sploh na področju marketinga. Zmeraj je marketing tisti strošek v organizaciji, ki ga vsak ne razume, ampak če znaš monetizirati vse tisto, kar vložiš v marketing, se ti lahko v dobri meri in v veliki meri tudi povrne nazaj. Tudi sam ne prihajam iz marketinga, sem sicer ekonomist, ampak ko enkrat razumeš, ko vidiš, koliko so zadeve prepletene, ne sme biti nič ločeno, ampak mora eno dihati z drugim.

2. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšna je strategija ustvarjanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v vaši športni organizaciji? Ali uporabljate katerega od modelov kot referenco ali gre bolj za individualen pristop?

Rok Plankelj: Mislim, da je to kar individualen pristop. Predvsem tu uporabljamo informacije in pomoč tudi zunanjih agencij. V grajenje lastniškega kapitala blagovne znamke imamo vpeti dve večji agenciji, ki nam definitivno pomagata in od njih dobimo tudi kar nekaj sugestij, na kakšen način se pozicionirati, kje se pozicionirati, kdaj je najbolj primeren trenutek ... Predvsem pa je pomembno to, da smo dejansko ves čas aktivni in da ne zaspimo, da ne delamo po navdihu, poskušamo delati čim bolj strateško skozi celo sezono, ker je šport dokaj nepredvidljiv in glede na vse situacije mora biti vse dosti natančno splanirano, kaj vse se bo naredilo skozi celotno sezono. Ker nikoli se temu ne da posvečati preveč časa.

3. vprašanje

Patrik Horvat: Ali sami menite, da ustvarjanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke pripomore k izboljšanju rezultatov na igrišču? Ali ustvarjanje rezultatov na igrišču pripomore k izboljšanju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke?

Rok Plankelj: Mislim, da gre za preplet vsega. Vedno smo govorili, da bi želeli ta poslovni del popolnoma oddvojiti od tega športnega dela, ampak v popolni meri je to skorajda nemogoče. Če pa delaš tudi na poslovnem delu, večkrat tudi igralci, ko se pogovarjamo z njimi, čutijo in vedo, kaj delamo v klubu poleg tega, da skrbimo za nemoteno delo v športnem delu. Vedo, kaj vse delamo za to, da je blagovna znamka še bolj prepoznavna in tudi med vsemi ostalimi še bolj privlačna, mislim, da to igralci čutijo in da je to eden od faktorjev, ki lahko vpliva tudi na njihovo zadovoljstvo (če govorimo o športnem delu).

4. vprašanje

Patrik Horvat: Kateri od predhodnih dejavnikov (ekipa, organizacija, trg) po vašem mnenju najbolj vpliva na lastniški kapital blagovne znamke vaše športne organizacije?

Rok Plankelj: Mislim, da bolj neka trdnost in stabilnost same blagovne znamke. Že vrsto let nismo imeli nekih likvidnostnih pretresov, bilo je kar nekaj izzivov, ampak vedno smo gledali na to, da dejansko tisto, kar obljubimo, tudi izpolnimo. Gre za neko stabilnost. Tudi v marketinškem svetu smo v Evropi zelo visoko zapisani, kljub vsem pretresom v preteklosti smo vedno na zelo visokem nivoju. Ko se pogovarjamo npr. o Evropski ligi prvakov, mi direktnega mesta v njej nimamo (deset je direktnih, med šestimi pa se potem izbira). Tukaj je potem še ogromno drugih nivojev, predvsem na marketinškem področju (zgodovina, tradicija, delo, interakcije itd.), kjer smo mi v Evropi zelo visoko rangirani in prepoznavni. In mislim, da je naša znamka RK Celje Pivovarna Laško ena resnično bolj prepoznavnih tudi v Evropi, zlasti v športu. V slovenskem športu pa tako ali tako. V nogometu sta Maribor in Olimpija, v hokeju Jesenice in Olimpija, v rokometu pa mislim, da vsak poveže Celje Pivovarna Laško z rokometnim klubom.

5. vprašanje

Patrik Horvat: Katerim od komponent lastniškega kapitala blagovne znamke (ocena kakovosti, prepoznavnost blagovne znamke, zvestoba blagovni znamki, imidž znamke) dajete v vaši organizaciji največji poudarek in zakaj?

Rok Plankelj: Tu bi spet rekel, da gre za preplet vsega. Težko bi nekaj izpostavil, težko bi rangiral eno komponento višje od druge, ampak moraš dejansko delati na vsem tem, kar ste omenili. Zelo pomembna je komunikacija. Mora biti interakcija in komunikacija na neki stalni bazi, predvsem z navijači. Mi imamo zelo zvesto navijaško skupino, ki dejansko stoji ekipi in klubu ob strani v težkih in v dobrih trenutkih, kar je zelo pomembno. Predvsem je pa pomembno to, da se sestajamo v določenih obdobjih, se pogovarjamo o določenih stvareh in o tem, na kak način se lahko še v večji meri približamo mi njim in oni nam. Naša navijaška skupina je ena res starejših, nikoli ni bila

problematična, nikoli nas ni bilo strah, ko smo jih vzeli na kakršno koli gostovanje. Počaščen in vesel sem, da jih imamo ob strani. S pomočjo njih gradimo na pripadnosti navijačev blagovne znamke. Te regijske privržence, ki jih imamo, predvsem Celjane, in zanimivo, tudi Velenjčane, ki so vedno navijali za svoj domači klub na državnem prvenstvu, ko pa gre za evropska tekmovanja, smo vsi enotni in vsi pod eno streho. Enako razmišljamo tudi mi, zelo bomo privoščili uspeh kateremu koli od slovenskih klubov, če bo deležen uspeha v Evropi. Kar mislim, da je nekaj dobrega za slovenski rokomet. Tu je spet tako, da moramo to miselnost, ki jo imamo, nekako prilagoditi med vse manjše klube, da takrat, ko imamo možnost, da si pomagamo, dosežemo boljše, večje rezultate v Evropi, takrat moramo enostavno stopiti skupaj.

6. vprašanje

Patrik Horvat: Kaj je po vašem mnenju tisto, kar daje vaši športni organizaciji višjo vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke od ostalih slovenskih športnih organizacij? Zakaj je ravno RK Celje Pivovarna Laško lani prejela nagrado Sporto za najšportno znamko Slovenije?

Rok Plankelj: Mislim, da se je tu pokazal predvsem ta trženjski del, vse to, kar smo delali na različnih družbenih omrežjih in si prizadevali ohranjati interakcijo z navijači, ko ni bilo več publike v živo, ko nismo imeli vseh prenosov na TV Slovenija; ko so ratingi začeli padati, smo mi vzporedno začeli izvajati vse te aktivnosti. Zelo pomembna interakcija na tem področju je tudi sponzorstvo kot tako. Tu se je v veliki meri vse spremenilo in tu se izvaja čedalje več interakcij tudi z njimi. Ko se pogovarjamo o sponzorstvih pa o vseh aktivacijah, se pogovarjamo na način, da dejansko lahko koristijo vsakega posameznika v našem klubu, pa če je to igralec, ki je na štipendijski pogodbi ali pa če je to direktor kluba. Tudi meni nikdar ni bil problem za nobenega od sponzorjev iti na kak dogodek, se poistovetiti z njim, kaj objaviti, jih »tagati« (označiti na družbenih omrežjih) itd. To je tista velika dodana vrednost, ki jo nekako moraš preleviti tudi na igralce, da se zavedajo, da ni zadosti samo tisto, kar naredijo na igrišču, ampak da morajo dejansko živeti z vrednotami kluba, se v čim večji meri čim večkrat poistovetiti z vsem tistim, kar pač mi delamo. Zelo dobro je tudi vsako leto sprejeto dejstvo, da delamo ogromno aktivacije na temo družbene odgovornosti, s tem spet nekako širimo dober glas med vse ostale deležnike. Želimo si predvsem to, da imamo doseg do teh medijev, da gremo izven svojih okvirjev, da dosežemo medije, ki niso tako aktivni/prisotni v samem športu. Da ne govorimo samo o športnih medijih, ki tako ali tako v veliki meri poročajo samo v športu, dejansko prepoznajo našo dodano vrednost še ostali mediji. Tudi zato je toliko aktivnosti, zato je bilo toliko prispevkov in vsega ostalega tudi po ostalih medijih, čisto izven športnega dela. Ko smo prodajali sedež v imenu Zlatoroga, ko smo imeli vse možne ostale aktivacije, ko smo bili vedno inovativni, predvsem na račun tega, da dosežemo čim širšo množico. Tudi takrat, ko smo v času pred epidemijo organizirali dogodke, smo si vedno želeli, da delamo na tako imenovanem »family happeningu«. Ko pride na dogodek, si zapomni vse ostalo. Športnega dela si mogoče zapomni eno tretjino,

ampak njemu je mogoče bolj pomembno, da se je zunaj poistovetil s kakšno igro s Pokijem (maskota), da je skakal po trampolinu, pojedel dobre kokice, en hamburger, čez 14 dni pa je očetu ponovno rekel, če gre lahko z njim na tekmo. Pa je bila »win-win« situacija, oče je šel na rokomet, otrok pa se je imel fino. Na ta način pač razmišljamo, smo pa zdaj imeli malo zvezane roke, ker teh stvari nismo mogli početi. Naredili pa smo ogromno interakcij z vsemi Facebook fani, Instagram fani, kar precej nagradnih iger smo izpeljali in vpeljali režirane prenose na Facebooku z Ivom Milovanovičem kot komentatorjem, v te Facebook prenose pa smo implementirali tudi neke sponzorske oglase. To so tisti KPI-ji (angl. Key Performance Indicators), ki jih lahko kljub ostalemu medijskemu dosegu v nekem sponzorskem poročilu pokažeš sponzorjem.

7. vprašanje

Patrik Horvat: Kako pomemben je razvoj poslovnih modelov, kot sta digitalizacija in nove tehnologije, za krepitev vrednosti lastniškega kapitala vaše blagovne znamke?

Rok Plankelj: Danes je to nuja. Ne samo, da si prisoten, v čim večji meri moraš izvajati čim več interakcij. Tudi, ko sva se prej pogovarjala o nagradnih igrah – eno so nagradne igre, ko imaš lahko tudi negativen odziv na vse skupaj, imaš tiste »prize hunterje« (lovilce nagrad), ki bodo samo izkoristili priložnost, jaz pa mislim, da so tisti, ki jih imamo, dejansko pravi privrženci na Facebooku, Instagramu in ostalih profilih. Tam bazo širimo, mislim, da so v veliki meri zelo pomembna skupina naših privržencev oziroma deležnikov. Je pa tako, kot sem rekel, da moraš z njimi izvajati ogromno interakcij, biti redno v stiku z njimi, pa od spodaj statistično in analitično čim večkrat izvajati nek reporting, da dejansko veš, kaj se ti dogaja. Glede na spremembe vseh algoritmov družabnih omrežij moraš imeti strokovnjaka, ki te stvari razume in ni dovolj, da si samo prisoten, moraš razumeti tudi, zakaj te stvari počneš. Ko me že sprašuješ o digitalizaciji – sam sem prišel iz Telekoma in sem bil vrsto let precej vpet v digitalizacijo. Tako kot se digitalizirajo vsa podjetja, tako kot gre naprej pametna industrija, vse ostalo sovпада z nekimi digitalizacijskimi trendi in tega se morajo posluževati tudi (športni) klubi. Sami smo naredili velik infrastrukturni, logistični in tehnični preskok tako, da smo dejansko pripravljene na vse izzive, kar nekaj lepih projektov je še pred nami, v veliki meri si želimo avtomatizirati ogromno procesov, od snemanja pa do vseh ostalih stvari, ter na drugi strani pobrati čim več informacij iz tega naslova (digitalizacije). Tu je še kar dosti izzivov in projektov, ki bodo odmevni in bodo prej ko slej razkriti.

8. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšna so vaša priporočila/napotki za ostale športne direktorje/tržnike v športu, kar se tiče grajenja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke športnih organizacij? Kakšne so razlike v primerjavi z "navadnimi", nešportnimi organizacijami?

Rok Plankelj: Mislim, da je grajenje blagovne znamke zelo pomemben faktor. Če govorim samo o gospodarstvu, samo to, da si prisoten in zavestno ne gradiš blagovne

znamke, ni dovolj. In mislim, da se tega zavedajo v veliki meri že v vseh podjetjih, tudi marketing kot tak je v večji meri prisoten vsepovsod. Tudi epidemija je nekaj prinesla, mislim, da so klubi in podjetja začeli razmišljati drugače. Če nimaš kupcev v trgovini, če nimaš zgrajene blagovne znamke in če vrednost blagovne znamke ni takšna, kot bi morala biti, potem mislim, da je bila epidemija za marsikoga usodna. In mislim, da se tudi v prihodnje vsi tega zavedajo in se bodo strateško lotili grajenja vrednosti blagovne znamke. Tako kot v gospodarstvu je pomembno tudi v športu, da se ostale športne organizacije tega zavedamo.

9. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšen je pristop do inovativnosti v vaši organizaciji? RK Celje Pivovarna Laško je v zadnjih letih zasnoval in izpeljal veliko inovativnih idej, ki so pripomogle tudi k povišanju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke.

Rok Plankelj: Teh idej je ogromno. V klubu si omejen z nekim »budgetom« glede na to, da smo neprofitna organizacija. Ogromno delamo na inovativnih idejah, jih »zlistamo«, pogledamo tisto, kar je najbolj optimalno. Vedno gledamo tudi na to, kaj od tega lahko na daljši ali pa srednji rok počrpamo nazaj. Eno je tisti direktni vložek, ki se ga zavedamo, ki ga moramo dati notri, da smo prepoznavni. Po drugi strani pa za projekte, ki se jih poslužujemo, želimo, da so v čim večji meri profitabilni in da lahko na daljši rok iz tega dobimo nek konkreten P&L (angl. profit & loss).

Priloga 4: Intervju s Tomažem Ambrožičem, direktorjem podjetja Sport Media Focus

Datum intervjuja: 8. 9. 2021

1. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšno vlogo ima lastniški kapital blagovne znamke (tako imenovani »brand equity«) v športnih organizacijah? Se vam zdi, da je to koncept, ki se mu v slovenskih športnih organizacijah posveča dovolj pozornosti?

Tomaž Ambrožič: Zagotovo se mu ne posveča, mislim, da ljudje, ki klube vodijo, redko tudi razumejo ta pomen, kaj v bistvu »brand equity« pomeni za samo organizacijo. Problem slovenskega športa je, da se zaradi majhnosti trga ves čas sooča z bojem za preživetje, z iskanjem nekega finančnega modela, ki pa je zelo specifičen. Glede na to, da smo tako majhen trg, ne moremo ustvarjati prihodkov iz nekih medijskih pravic, omejeni smo pri trženju vstopnic in v večini so največji del ustvarjanja prihodkov sponzorska sredstva in določena javna sredstva določenih okolij. Ta sponzorska sredstva pa v glavnem temeljijo na tem, da jih vodilni funkcionarji v klubu prepričajo, ta podjetja, ki sponzorirajo. Na neki osebni ravni, bodisi zaradi nekih poslovnih razlik, ki jih imajo, bodisi zaradi nekih posebnih sposobnosti. In težko sploh govorimo, da pri nas funkcionira ta trg v pravem pomenu besede, kar se tiče športnega marketinga in športno-trženjske industrije, kjer bi bila na eni strani ponudba, na drugi povpraševanje. Če veš, da obstaja neko povpraševanje po sponzoriranju, ponudba po nakupu vstopnic, ponudba s strani medijev za televizijske pravice, potem ti lahko s ponudbo to povpraševanje zadovoljuješ in lahko ustvarjaš in načrtuješ neke prihodke. Pri nas je tega zelo malo in to je glavni razlog, zakaj se ljudje ne zavedajo tega, absolutno pa se mi zdi, da lahko na dolgi rok tudi v teh razmerah, v teh manjših okoljih vrednost znamke doseže tudi večje prihodke. Če se z znamko pravilno upravlja na vseh področjih kluba ali športne organizacije, potem je ta znamka absolutno bolj zanimiva za sponzorje, za navijače, navsezadnje tudi za medije. Je pa res, da je potrebno ogromno dela in običajno klubi vedno dajo prioriteto ljudem, kadrom, trenerjem, strokovnjakom na športnem področju, se pravi tistim, ki se ukvarjajo s športniki in ustvarjajo rezultat, medtem ko si na trženju tega rezultata praktično ne morejo privoščiti oziroma ne dajejo prioritete, da bi imeli tukaj neko potrebno ekipo ljudi, ki bi gradila to znamko. Tako kot v podjetjih, kjer je prodaja glavni del vsakega podjetja. Ker od prodaje si odvisen. Pri nas je še vedno miselnost, da je glavni del (kar je sicer po svoje razumljivo) športni del, ker se športni rezultat na nek način prodaja. Ampak žal to ni res. Mogoče lahko v nogometu NK Maribor ali Olimpija s tem, ko vzgojita dobrega nogometaša in ga prodata v tujino, zaslužita 10-krat toliko kot od sponzorstev. To drži. Ampak to je samo nogomet. Ali pa z uvrstitvijo v evropske pokale dobiš denar iz globalnega trženja, kjer lahko pokriješ te investicije. Tako kot je NK Maribor z ligo prvakov, bo letos NŠ Mura od UEFÉ dobila 5 milijonov evrov samo z nastopanjem v evropskih pokalih, kar je več, kot lahko v dveh letih ustvarijo od sponzorjev, vstopnin ...

Tukaj je malo nesorazmerja med tem, zato se pri nas mogoče malo bolj usmerja v športni rezultat, ker če bodo rezultati dobri, bomo prodali igralca, se bomo uvrstili na evropska tekmovanja, bomo potem od tega zaslužili veliko denarja. Lahko pa znamko razvijaš, pravilno komuniciraš, širiš bazo navijačev, ker to dela moč znamke. Znamka je toliko močna, kolikor ima marketinškega potenciala. Marketinški potencial v športu pa pomeni, ali imamo toliko navijačev, ki bi, če bomo mi dobri, prišli na naše tekme. NK Maribor na primer ima veliko maso navijačev, tudi Olimpija jo ima, ampak to je samo potencial. Ker ima slabe rezultate, se tudi ta potencial potem ne uresničuje. Če pa bi bila Olimpija vsako leto prvak, in bi igrala v Ligi Prvakov, bi imela na domači tekmi verjetno tudi 10.000 navijačev. Ampak ta potencial ne dela na stiku z navijači, ker si klub tega ne more privoščiti, ker daje prednost igralcem, v pisarnah pa nima takih ljudi, ki bi to razumeli in ki bi na tem področju delali.

2. vprašanje

Patrik Horvat: Ali sami menite, da ustvarjanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke pripomore k izboljšanju rezultatov na igrišču? Ali ustvarjanje rezultatov na igrišču pripomore k izboljšanju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke?

Tomaž Ambrožič: Običajno je tako, da moraš biti najprej rezultatsko uspešen, prepoznaven kot dober, potem lahko gradiš na tem svojo blagovno znamko. To je osnova, da pritegneš navijače. Brez rezultata lahko težko s tako dejavnostjo na področju znamke dosežeš enak efekt, vendarle so športni navijači drugačni kupcev, ker v bistvu je »brand equity« neke vrste obljuba nečesa in navijači na to gledajo drugače. Odnos enega navijača do kluba je vseeno malo drugačen kot do neke druge znamke ali na primer znamke avtomobila. Voziš en avto, potem najdeš nekaj cenejšega, boljšega in kupiš tega. Redko kdo je celo življenje zvest enem avtomobilu. Medtem ko bo navijač NK Maribora težko rekel: »Jaz bom pa začel navijati za Olimpijo.«

3. vprašanje

Patrik Horvat: Kako (na kakšne načine) lahko športne organizacije merijo vrednost lastniškega kapitala svoje blagovne znamke?

Tomaž Ambrožič: V bistvu težko. Po mojem mnenju se tudi nikoli še niti ni merila na tak način, ker v bistvu imamo zelo malo športnih organizacij, ki sploh razmišljajo o sebi kot o znamki. Da, RK Celje Pivovarna Laško, Cedevisa Olimpija, mogoče par nogometnih klubov, ampak vprašanje, če imajo dejansko te organizacije znotraj ljudi, ki to dobro razumejo. To, kar Mediana meri že 6–7 let, tam se recimo lahko do neke mere vidi, ker obstaja že neka tradicija teh rezultatov in se lahko spremlja, kako gre ta krivulja gor in dol.

4. vprašanje

Patrik Horvat: Katerim od komponent lastniškega kapitala znamke (ocena kakovosti, prepoznavnost blagovne znamke, zvestoba blagovne znamke, imidž znamke) menite, da bi morale športne organizacije dajati največji poudarek?

Tomaž Ambrožič: Mislim, da zvestobi. Ker so navijači ta posebnost. Organizacija, ki gradi svoj potencial, ga mora graditi na navijačih, ki niso taki, da bodo danes navijali za en klub, jutri pa za drugega. Takšni navijači bodo kupili samo rezultat. Ko rezultata ne bo, bodo šli stran. To je ta razlika. Zvestoba pomeni, da nekdo navija za klub zato, ker pač prepozna v tem klubu ali pa organizaciji neke vrednote, neko dobro delo, nekaj, kar ga pritegne, da potem tudi kupi vstopnico, kupi dres, kupi neko storitev, ki jo klub ponuja in to daje vrednost tej znamki. Zakaj je Chelsea toliko vreden? Ker tam vedo, da bi prodali toliko kart in še več, če bi imeli večjo kapaciteto, več dresov itd. Njihovi navijači ne menjajo klubov, mogoče en določen odstotek, npr. 5 %, ampak 95 % pa je zvestih.

5. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšen pomen imajo danes družbena omrežja pri ustvarjanju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v športnih organizacijah?

Tomaž Ambrožič: Zelo velik. Mislim, da so družbena omrežja športnim organizacijam v bistvu pisana na kožo. Šele z razvojem in pojavom družbenih omrežij so se lahko posamezne blagovne znamke začele primerjati. To, da nek navijač sledi določeni organizaciji preko družbenih omrežij, pokaže tudi nek odnos do te znamke. Lahko ji slediš samo zato, ker te zanima, kaj počnejo, pa nisi nek navijač, ampak v večini primerov slediš neki organizaciji, ki ti je blizu. Torej se z njo tudi identificiraš kot navijač. In do pojava družbenih omrežij se je lahko merilo samo, kdo je prodal več vstopnic, danes pa se vidijo tudi razlike v tem, kdo je recimo globalno prepoznaven v Aziji in na drugih trgih. Ti imaš navijače, ki nikoli nimajo možnosti ogleda tekme nekega kluba v živo, ampak še vedno so navijači, sledijo klubu, so pripravljeni kupiti dres, mogoče preko spletne strani plačati neko članarino in imeti neke storitve in ugodnosti. To je v bistvu potencial te znamke. Torej marketinški potencial – če imaš zveste navijače in pravo vsebino oziroma produkt, boš potem lahko tudi kaj prodal. Ne gre samo za prepoznavnost, verjamem, da so nekateri klubi zelo prepoznavni, ampak to še ne predstavlja tega potenciala.

6. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšni so kriteriji, po katerih ocenjujete in podeljujete nagrade za najboljše športne blagovne znamke v Sloveniji?

Tomaž Ambrožič: Predvsem se mi zdi, da se poskuša ugotoviti, koliko je posamezna športna znamka sposobna, kako zna pritegniti pozornost, ampak biti tudi vredna zaupanja. V kolikšni meri se je nekdo pripravljen poistovetiti z njo in bi tudi bil pripravljen nekaj kupiti ali iti na neko tekmo, da se zgodi ta monetarni transfer. Še najmanj je prepoznavnost. Glede na rezultate je uspešnost pomemben del, absolutno, ker pritegne

pozornost, ampak ta verodostojnost, da to, kar počneš, počneš dobro, je po mojem mnenju ključna. Kriterije in merjenje pa opravlja Mediana, tako da bi lahko oni znali kaj več povedati o tem vprašanju.

7. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšna so vaša priporočila za športne direktorje/tržnike v športu, kar se tiče grajenja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke športnih organizacij?

Tomaž Ambrožič: Rekel bi, da se je treba v bistvu zelo dobro naučiti in iskati primere dobrih praks iz tujine, se od njih učiti. Sicer ne moreš vsega prenesti na naše okolje, ker je specifično, ampak te športne znamke, ki so postale prepoznavne, so dober pokazatelj tega, kako se gradi (znamko). Drugo pa je mogoče tisto, kar se mi zdi zelo pomembno pri samem trženju teh (športnih) znamk; večkrat ljudje, ki tržijo šport, poznajo samo športni del. Ne znajo se postaviti v čevlje tistih, ki so na drugi strani, ki pravzaprav šport nagovarjajo. Recimo sponzorstva. Zdi se mi, da bo tisti, ki se je sposoben postaviti v vlogo odločevalca o sponzorskem denarju (direktorjev marketinga in podobno), ki pozna njihove procese, njihove meritve in razume, kako oni razmišljajo, lažje pripravil predlog, ki bo tega (sponzorja) prepričal. Obstajajo podjetja, ki imajo na voljo sredstva, ki pa so namenjena temu, da dosežeš svoje marketinške cilje. Športne organizacije ne smejo samo prepričati sponzorjev, da bo ta denar pomagal financirati šport (ker v večini primerov športne organizacije iščejo partnerje, da jih financirajo – da jim dajo denar, oni pa jim dajo v zameno nekaj nazaj, neko vidljivost, prepoznavnost, medijsko izpostavljenost), ampak morajo tudi pojasniti, kako bo ta denar porabljen in kakšne bodo obojestranske koristi. On je odgovoren za cilje blagovne znamke, ni odgovoren za to, da bo ta klub dobil denar, ki ga potrebuje. Zato se mi zdi ključno, da tisti, ki trži, razvija in hoče prepričati neko drugo znamko, razume, kako oni razmišljajo. Drugače ne bo nikoli uspešen, ampak se bo vrtel v nekem krogu, kjer bo v bistvu iskal financiranje. Ampak to je tako, kot bi mediji ali pa recimo ena radijska postaja nagovarjala znamke, da naj jim pomagajo pokriti stroške, ki jih imajo. Ne bo ena firma rekla: »Da, mi vas bomo pa sponzorirali, vaš radio ali pa časopis ali pa televizijo«. Ne, oni jo plačujejo. Plačujejo pa zato, ker vedo, da bodo dobili kontakte. Toliko kontaktov kot jih lahko medij zagotovi, toliko denarja bodo dobili. Tako, kakor morajo mediji ustvarjati svojo znamko, biti prepoznavni in kredibilni, tako morajo razmišljati tudi klubi oziroma športne organizacije. Danes na trgu tekmuje npr. Cedevita Olimpija, ki nagovarja gledalce, ki kupijo vstopnice, ali pa sponzorje, ki kupijo sponzorstvo. Tekmuje na trgu skupaj s koncerti, skupaj z mediji in vsi nagovarjajo iste. Zavarovalnico Triglav nagovarjajo tisti, ki organizirajo glasbene koncerte, gledališča, mediji, ki želijo ponuditi svoje storitve. Športne organizacije želijo ponuditi svoje storitve, svojo znamko, da se poveže. POP TV (ali pa nek komercialen medij) mora ravno tako skrbeti za svojo znamko, da se lahko dobro trži in da pritegne gledalce. Pogoj za to, za koliko bo on prodal oglasni prostor, je odvisen od tega, koliko gledalcev bo gledalo njegove programe. Se pravi, da mora delati program, za katerega ve, da bo imel doseg, da bo ljudi pritegnil. Hkrati mora promovirati svojo blagovno znamko, da jo bodo potem

prepoznali tisti, ki bi jo potem financirali skozi oglaševanje. Tako da je pri nas mogoče premalo samo rezultat. Tako kot je premalo samo, da televizija kupi dober film, pa reče: »Saj to bodo vsi gledali.« Mogoče pa niti ne vedo, večina jih mogoče ne ve, da je ta film dober. Da je potreben nek miks komunikacije, skrbi za znamko, pozicioniranje neke znamke, nekega medija – ta pravila morajo veljati enako za športne organizacije.

Priloga 5: Intervju z Iztokom Frajmanom, vodjo trženja pri NŠ Mura

Datum intervjuja: 12. 11. 2021

1. vprašanje:

Patrik Horvat: Kakšno vlogo ima lastniški kapital blagovne znamke (tako imenovani »brand equity«) v vaši športni organizaciji? Se vam zdi, da je to koncept, ki se mu v slovenskih športnih organizacijah ne posveča dovolj pozornosti?

Iztok Frajman: Jaz sem sicer v klubu šele dve leti, lani smo pri Sportu prejeli nagrado za projekt »Mi smo Mura«, tako da to že nekaj pove o tem. NŠ Mura je nek brand, ki ga v Pomurju vsi poznajo. Torej imamo to prednost. Če naredim svetovno primerjavo z Applom, verjetno ni človeka v Pomurju ali pa v Prekmurju, ki ne pozna NŠ Mura. Povedal bi, da je naša prednost tudi »loyalty« (zvestoba) v ozadju, imamo močno bazo navijačev, ki nas vedno podpira. Tu smo v prednosti. Dajemo velik poudarek lastniškemu kapitalu blagovne znamke, da našo znamko vedno izpostavljam v pozitivnem smislu. Vsako leto naredimo neko donacijo, nekaj dobrega, tudi pri kartah »Mi smo Mura« smo kar velik delež od prihodka donirali, se pravi, da vedno skrbimo, da znamko nekako dvignemo oziroma da pokažemo, da kljub slabim finančnim razmeram v športu v Sloveniji dajemo nekaj tudi nazaj.

Kar se tiče drugih slovenskih športnih organizacij – nogomet je specifičen, vemo, da tudi po svetu v nogometu ni treba dosti delati na marketingu, da bi znamko izpostavili. Povedal bi, da je v prvi fazi večinoma odvisno od kvalitete prve ekipe oziroma od rezultatov prve ekipe. To je vlečni konj, ki potegne vse za sabo. Seveda pa ne smeš zaspati. Tudi lani, če še enkrat poudarim, smo iz nič praktično čez noč (v enem mesecu) naredili karte za prazne tribune. Za tekmo s Sežano, ki pravzaprav ni derbi, smo razprodali preko 10.000 vstopnic. Ker smo bili prisiljeni, zaradi epidemije smo imeli prazne stadione in posledično nobenega prihodka od prodaje vstopnic, kar je skoraj ena tretjina ali pa ena četrtnina proračuna kluba. Preko noči smo ostali brez tega prihodka. Tu se spet pokaže ta »loyalty« (zvestoba), ko so nam navijači stopili ob stran in začeli kupovati vstopnice. Čeprav je bila cena 5 evrov, pa tekme niti niso mogli videti. Drugim športnim organizacijam v nogometu, NK Maribor vsi poznamo, na znamki niti ni potrebno toliko delati, ker imajo že uspehe iz Lige prvakov in to potegne veliko za sabo. Kar je drugače kot pri podjetjih. Če narediš produkt, ga moraš marketinško močno podpreti, da pride na trg. Tukaj (v športu) je malo enostavneje.

2. vprašanje

Patrik Horvat: Kako v vaši športni organizaciji merite vrednost lastniškega kapitala vaše blagovne znamke? Ali uporabljate katerega od modelov kot referenco?

Iztok Frajman: Poznam en model še iz časa faksa, ki mislim, da je najbolj poznan in v uporabi, in sicer Kellerjev. Mi v klubu ne merimo vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke. Kot sem povedal, ta raste z uspehom, imamo sicer izračun na podlagi naše navijaške baze, se pravi »newsletter« (e-novice), »social media« (družbena omrežja), ogled »unique users« (edinstveni uporabniki) na spletni strani. Iz tega imamo neko bazo, ki jo predstavljamo sponzorjem. Tudi za vsako aktivacijo, npr. brandiranje na igralca. Sedaj delamo »Baby Muraš«, kjer bomo delali slike mladih igralcev, vse skupaj bo brandirano s sponzorjem. Ko organiziram pogovor s sponzorjem, predstavim našo bazo (navijačev), predstavim izpostavljenost na spletni strani, se pravi KPI-je (angl. Key Performance Indicators). Ne merimo pa celotne vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke. Težko je tudi izmeriti čustveno vrednost, ni točnega, oprijemljivega produkta, pomembna je vrednost, ki jo navijač čuti sam pri sebi.

3. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšna je strategija ustvarjanja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v vaši športni organizaciji? Ali uporabljate katerega od modelov kot referenco?

Iztok Frajman: Pri strategiji čistega modela nimamo, držimo se nekih smernic, vedno poskušamo izpostaviti naš brand, poskušamo imeti vsako leto vsaj dve veliki aktivaciji, ali je to »Baby Muraš« ali pa lanski »Skriti obrazi«. Lani smo tudi začeli s projektom »Čarno-bejli«, ki ga letos prijavljamo na Sporto. S štirimi sponzorji, ki to financirajo, smo se odločili, da vsako leto (ker se bliža 100-letnica kluba) izpostavimo legende kluba. Govorimo o čarno-bejlih, oziroma osebah, igralcih, ki so pustili nek pečat v klubu v celotni zgodovini. Lani smo objavljali v štirih mesecih vsak teden en skrit obraz, poleg je bil kratek opis igralca, navijači pa so ugibali, kdo je na sliki. Vsako leto izdamo še komplet spominskih kartic (vsako leto jih bomo izdali 17). Imamo tudi Čarno-bejli album, kjer bo za 100 let kluba vsak navijač imel svoj Čarno-bjeli album za spomin. To so večji projekti in aktivacije, imamo pa potem tudi krajše, tedenske aktivacije. Vedno iščemo neke izzive, neke predstavitve, kako bi sponzorjem nekaj novega prodali. Ne samo transparent in LED zaslon. Vemo tudi, da se danes vse digitalizira. Še vedno imamo precej gledalcev, ampak kot vidimo, se vedno lahko zgodi, da ostanemo brez njih, zato mora biti spletno omrežje vedno aktivno. Tu je ogromno prostora. Potem smo aktivni tudi pri videoposnetkih. Za Čarno-bejli album smo naredili štiri videe, v katerih smo že pred izdajo kartic začeli prikrito prikazovati, kaj se obeta. V zadnjem videu smo pokazali, kaj bomo v resnici izdali (to je bilo dva dni pred izdajo kartic). Potem so tu še »oštarije«, ki so naša prodajna mesta. V začetku smo imeli preko 50 »oštarij« po Pomurju, ki so bile naše baze oziroma prodajne točke, karkoli smo jim povedali, so oni delili po svojih družabnih omrežjih, z njimi še sedaj prirejamo ogled tekem, vsako gostujočo tekmo izberemo eno »oštarijo«, postavimo panoje, oglašujemo ... Potem se gleda tekmo skupaj z navijači. Trenutno imamo še vedno 40 »oštarij« po Pomurju, ki sodelujejo z nami. Dvakrat letno jih obiščemo, prisluhnemo njihovim željam, pošljemo tja igralca, pošljemo pokale, da se poslikajo ... Gre za neko fizično mreženje. Ko izdamo te kartice, jih

pošljemo po vseh »oštarjah« in oni lahko potem tam tudi to prodajajo. Tudi fizično pritegnemo navijače preko »oštarj«. »Oštarija« zato, ker je prekmurska beseda, vedno komuniciramo v prekmurskem narečju.

4. vprašanje

Patrik Horvat: Menite, da ustvarjanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke pripomore k izboljšanju rezultatov na igrišču? Ali ustvarjanje rezultatov na igrišču pripomore k izboljšanju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke?

Iztok Frajman: Vsekakor vrednost znamke raste z uspehom. Raste z uspehom prve ekipe. Na žalost (vsaj pri nas je tako) je od tega dosti odvisno. Če si v drugi ligi, se moraš dosti bolj truditi, da dobiš sponzorje. Trenutno smo v lokalnem okolju prisotni, ljudje in podjetja nam zaupajo, ampak vsekakor vrednost znamke raste z rezultatskim uspehom ekipe.

5. vprašanje

Patrik Horvat: Kateri od vstopnih dejavnikov (v povezavi z ekipo, organizacijo, ali trgov) po vašem mnenju najbolj vpliva na lastniški kapital blagovne znamke vaše športne organizacije? Kateri dejavniki od teh vstopnih dejavnikov (npr. ekipa-igralca, trener, uspeh celotne ekipe)?

Iztok Frajman: Če spet govorim samo za nas, vsekakor dejavniki povezani z ekipo in rezultati. Drugo, organizacija, da. Mi imamo to srečo, da smo po gledanosti za NK Maribor drugi v Sloveniji. Ljudje imajo radi nogomet, rečemo lahko tudi, da imamo to srečo, da je trg takšen, da ni ostalih športov. Tukaj (v tej regiji) je samo nogomet (za razliko od npr. Olimpije), to je dogodek, ki si ga vsi ogledajo, posledično mora seveda tudi organizacija v ozadju dobro delovati. Marketing, artikli, prideš na tekmo, spiješ nekaj, se zabavaš z glasbo – zdaj smo najeli DJ-a, ki je fizično prisoten na vsaki tekmi. Celotno vzdušje, ki ga doživiš na tekmi. Pri nas še ni tega, da bi en igralec lahko vplival na vrednost blagovne znamke. Juventus, Real, Barcelona, seveda. Pride zvezdnik, zaradi tega potegne za seboj tri sponzorje. Pri nas tega še ni. V športu po svetu oziroma po Evropi pa vsekakor.

6. vprašanje

Patrik Horvat: Katere so najbolj vidne prednosti povečanega lastniškega kapitala blagovne znamke v vaši športni organizaciji? Prodaja, sponzorstvo, TV pravice ...?

Iztok Frajman: Glede na ostale države smo gladko pod povprečjem glede televizijskih pravic. Za primerjavo, na Madžarskem prvoligaš dobi okoli dva milijona iz televizijskih pravic. Pri nas ne bom omenjal točnih števil, ampak je občutno manj. Vsekakor smo z uspehom ekipe delali več na artiklih, na marketingu artiklov in to se je letos videlo v 150

% rasti. Samo prodaja artiklov. Pospešila se je tudi prodaja »online«, kar je seveda posledično tudi zaradi epidemije. Lahko povem, da je kar 35 % prodaje artiklov v Sloveniji izven Pomurja. Kar je res zanimivo. Nas imajo za preproste ljudi. Z majhnim »budgetom« smo uspeli priti do skupinskega dela UEFE. To je ljudem všeč, zato pridemo v Ljubljano in nimamo problemov. Spodbujajo nas in nam zaploskajo, če je igra dobra. Enako je v Mariboru. Po Sloveniji smo res priljubljeni. Tako si tudi razlagam to 35 % prodajo po Sloveniji.

7. vprašanje

Patrik Horvat: Katerim od komponent lastniškega kapitala blagovne znamke (zaznana kakovost, prepoznavnost blagovne znamke, zvestoba blagovni znamki, podoba (imidž) znamke) dajete v vaši organizaciji največji poudarek?

Iztok Frajman: Imidžu in prepoznavnosti. Vsekakor. Še pred 15 leti, ko sem bil jaz še mlad, je vsak fant nosil dres NŠ Mura. To se sedaj spet vrača. Zadnji dve leti, ko greš po igriščih – ker v Prekmurju ima vsaka vas nogometno igrišče in ekipo – spet vidiš Murine drese. To je tisto, kar nam je všeč. Včasih je treba poskušati znižati ceno določenega artikla, samo da čim več ljudi to nosi. Torej prepoznavnost, imidž. Več ljudi kot ima zastavo, več ljudi kot ima šal, več ostalih ljudi bo to pritegnilo. Kar pa se tiče zvestobe – zvestoba pride z zgodovino kluba. Če to prikažeš otrokom na zanimiv način tako, da spoznajo, kdo so bili začetniki kluba leta 1294 oziroma kdo je bil takrat kapetan, če to predstaviš ljudem, delaš na zavesti, delaš na imidžu znamke in zgodovina je tisti element, ki res daje poudarek enotnosti oziroma prepoznavnosti blagovne znamke.

8. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšen pomen imajo družbena omrežja in sodobna tehnologija pri ustvarjanju vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke v vaši organizaciji? Ali uporabljate družbena omrežja za ustvarjanje vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke?

Iztok Frajman: Vsi poznamo Facebook. Ko sem jaz prišel v klub, je bila ideja našega vodstva, da je Facebook sicer dober za objavo, vsi pa vemo, da nimaš dosega, če ne plačaš. Zato smo začeli graditi tudi na lastni bazi. Na naši spletni strani imamo podstran Čarno-bejli kout, kamor dajemo vse nagradne igre. »Bil san dejte«, »Čarno-bjeli – Što san?«, »Baby Muraš« ... Različne stvari. Vse nagradne igre delamo v Čarno-bejlem koutu, kar pomeni črno-beli kot. Ampak vse pišemo po prekmursko. Tudi na Facebooku dostikrat pišemo po prekmursko. Kar je ljudem všeč. Tu (na spletni strani z nagradnimi igrami) se prijaviš in s tem smo ljudi preusmerili s Facebooka na našo bazo. Začeli smo graditi na naši bazi, trenutno smo na 1600 uporabnikih v bazi, ki so nam tudi dovolili, da jim pošiljamo e-maile. Enkrat do dvakrat mesečno izide »newsletter«, da okvirno najavimo, kaj se dogaja, da ne preobremenjujemo ljudi. Se pravi, Facebooku da, družabnim omrežjem da, ampak poskušamo delati na naši bazi. Ker potem so to tvoji

ljudje, ki v skladu z GDPR podpišejo, da imaš lahko z njimi neko interakcijo. Zato tudi delamo vse te aktivacije »online«, digitalno, vedno s prijavo, da se uporabnik registrira. Seveda zagotovimo za registracijo tudi nagrade, vedno vsaj 4 v vrednosti okoli 200 evrov. Imeli smo nočitev na Bledu, tatu v vrednosti 200 evrov, podpisan dres z igralci, ki ga drugače ne dajemo, večerjo z igralci ... Gre za res ekskluzivne nagrade.

9. vprašanje

Patrik Horvat: Kaj je po vašem mnenju tisto, kar daje vaši športni organizaciji višjo vrednost lastniškega kapitala blagovne znamke od ostalih slovenskih športnih organizacij?

Iztok Frajman: »Loyalty« (zvestoba). Z eno besedo. Ni tega v NK Maribor, ni tega v NK Olimpija, ni tega v športu v Sloveniji, ko imaš v povprečju na tekmah 3.000 ljudi, občanov pa je 12.000. Smejimo se, ko pravijo, da so vse ženske same (doma), ko NŠ Mura igra. Da, navijači. V 3. ligi jih je bilo od 500 do 1000, v drugi ligi od 1500 do 2000, prva liga pa je bila potem itak nad povprečjem. »Loyalty«. Navijači. Tudi če je rezultat slab, nam stojijo ob strani, če je rezultat dober, pa dobimo še »revenue«. To sta dve stvari, ki jih po mojem mnenju drugi klubi v Sloveniji nimajo.

10. vprašanje

Patrik Horvat: Kakšna so vaša priporočila za tržnike v športu, kar se tiče grajenja vrednosti lastniškega kapitala blagovne znamke športnih organizacij?

Iztok Frajman: Rekel bi, da je treba delati na mladih. Če gre za novo nastali klub, vsekakor delati na mladih. Poleg NŠ Mura bi lahko vsekakor pohvalil NK Bravo. Mlad klub, ki dela na mladih, prišli so v prvo ligo, večinoma njihovi lastni igralci, mladi igralci, delajo na marketingu. Nikakor ne smejo pozabiti sponzorstva. Če dobiš sponzorski denar, vrni odstotek tega v aktivacijo, da imajo nekaj od tega (sponzorji). Ne gre več samo za »vzamem denar, dobil sem, hvala«. Ne moreš več samo dati transparenta in to je to. Torej, če nimaš zgodovine, je treba delati na otrocih in mladih. Če imaš zgodovino, je treba dati poudarek zgodovini. Poskusijo naj z različnimi stvarmi. Mogoče naj za kakšno tekmo razdelijo zastoj karte, zanimive nagrade, omogočijo druženje z igralci, povabijo igralce na kakšne dogodke, da se družijo z ljudmi itd. Sponzorjem naj ponudijo zanimive stvari, da nekaj imajo od tega.