

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

TRŽNI POTENCIAL NORDIJSKEGA CENTRA PLANICA

Ljubljana, oktober 2019

MAJA KIMOVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Kimovec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Tržni potencial Nordijskega centra Planica, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Majo Makovec Brenčič,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽENJE V ŠPORTU IN TRŽENJE ŠPORTNEGA TURIZMA	2
1.1 Opredelitev trženja	2
1.1.1 Digitalno trženje	4
1.2 Trženje v športu	5
1.2.1 Značilnosti trženja v športu	7
1.3 Trženje športnega turizma.....	8
1.3.1 Turistična dejavnost.....	8
1.3.2 Športni turizem	9
1.4 Trženje športnih objektov.....	11
2 TRŽENJSKI PRISTOP V ŠPORTU	14
2.1 Segmentacija, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje v športu.....	14
2.2 Trženjski splet v športu.....	15
2.2.1 Športni produkt.....	16
2.2.2 Cena	19
2.2.3 Tržne poti.....	20
2.2.4 Trženjsko komuniciranje	21
2.3 Sponzorstvo v športu	22
2.4 Blagovne znamke v športu	23
3 TRŽNI POTENCIAL.....	25
3.1 Napovedovanje in merjenje povpraševanja	25
3.1.1 Tržno povpraševanje.....	25
3.1.2 Prodajni potencial	26
3.1.3 Napovedovanje in merjenje povpraševanja z velikimi količinami podatkov	27
3.2 Merjenje tržnega potenciala	27
3.3 Metode napovedovanja bodočega povpraševanja	28
3.3.1 Kombinacija različnih metod napovedovanja povpraševanja	29
4 ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA NORDIJSKEGA CENTRA PLANICA.....	29
4.1 Predstavitev Nordijskega centra Planica.....	29

4.1.1	Organiziranost in dejavnost NC Planica	31
4.1.2	Sponzorska sredstva za izvajanje programa »V Planici vsak dan v letu«.....	33
4.1.3	Obiskanost in izkoriščenost športnih objektov NC Planica	34
4.2	Ciljni trgi in ciljne skupine NC Planica.....	36
4.3	Trženjske aktivnosti v NC Planica.....	38
4.4	Metodologija raziskave	38
4.4.1	Opredelitev ocene tržnega potenciala NC Planica	39
4.4.2	Opredelitev delno strukturiranega intervjuja.....	39
4.4.2.1	<i>Predstavitev intervjuvanih sogovornikov.....</i>	<i>40</i>
4.5	Analiza tržnega potenciala NC Planica	41
4.5.2	Analiza vrhunskega in kakovostnega športa v nordijskem smučanju.....	41
4.5.2.1	<i>Tržni potencial smučarskih skokov v NC Planica.....</i>	<i>42</i>
4.5.2.2	<i>Tržni potencial smučarskih tekov v NC Planica</i>	<i>45</i>
4.5.2.3	<i>Mnenje strokovnjakov o vrhunskem in kakovostnem športu.....</i>	<i>47</i>
4.5.3	Analiza športne rekreacije	50
4.5.4	Analiza turističnih produktov in drugih aktivnosti	52
4.6	Vloga in pomen sponzorstva v NC Planica	54
4.7	Vloga in pomen trženjskih aktivnosti v NC Planica	55
5	KLJUČNE TRŽENJSKE SMERNICE NORDIJSKEGA CENTRA PLANICA.....	56
5.1	Razvoj novih produktov.....	56
5.1.1	Predlog razvoja novih produktov na področju športne rekreacije.....	56
5.1.2	Predlog razvoja novih produktov na področju turistične dejavnosti.....	57
5.1.3	Predlog razvoja novih produktov na področju profesionalnega športa.....	58
5.2	Druge trženjske smernice	59
SKLEP.....		62
LITERATURA IN VIRI.....		64
PRILOGE		69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število obiskovalcev po posameznih aktivnostih od 2016 do 2018	36
Tabela 2: Ciljne skupine NC Planica	37

Tabela 3: Izdatki za trženjske aktivnosti v NC Planica od 2016 do 2018	38
Tabela 4: Tržni potencial NC Planica v smučarskih skokih prek celega leta	44
Tabela 5: Tržni potencial NC Planica v smučarskih tekih v poletnem obdobju.....	46
Tabela 6: Tržni potencial NC Planica v smučarskih tekih v zimskem obdobju	47
Tabela 7: Prodajni potencial NC Planica za športno rekreacijo (tek na smučeh)	52

KAZALO SLIK

Slika 1: Integracija tradicionalnega in digitalnega trženja	4
Slika 2: Model za ocenjevanje vrednosti športne blagovne znamke	24
Slika 3: Tržno povpraševanje kot funkcija izdatkov za trženje na panožni ravni	26
Slika 4: Organiziranost Nordijskega centra Planica	31
Slika 5: Struktura prihodkov v NC Planica od 2016 do 2018	32
Slika 6: Število vadbenih enot od 2015 do 2018 v skakalnem centru.....	34
Slika 7: Število vadbenih enot od 2016 do 2018 v tekaškem tunelu.....	35
Slika 8: Ključne trženjske smernice NC Planica v prihodnje	63

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z direktorjem Zavoda za šport Republike Slovenije Planica	1
Priloga 2: Intervju z nekdanjo direktorico Turizma Kranjska Gora.....	5
Priloga 3: Intervju z direktorjem družbe HIT Alpinea	7
Priloga 4: Intervju z vodjo trženja znamke Audi pri podjetju Porsche Slovenija	9

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

ESRR – Evropski sklad za regionalni razvoj

FIS – (fra. Fédération Internationale de Ski); Mednarodna smučarska zveza

GIZ – Gospodarsko in interesno združenje

HS – (ang. hill size); velikost smučarske skakalnice

ÖSV – (nem. Österreichischer Skiverband); Avstrijska smučarska zveza

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UNWTO – (ang. World Tourism Organization); Svetovna turistična organizacija

ZNCP – Zakon o Nordijskem centru Planica

UVOD

Športna industrija in trženje športnih izdelkov ter storitev dandanes tržnikom predstavljata velike izzive na globalnem področju. Silovit razvoj informacijske tehnologije, konkurenčnost trgov in nenehno spreminjanje okolja zato zahtevajo inovativne trženjske pristope. Zdi se, da uspešnost trženja postaja odvisna od sposobnosti prilagajanja podjetij izredno hitrim spremembam in vplivom zunanjega okolja organizacij. Tehnologija je zagotovo spremenila način poslovanja in upravljanja tudi na področju trženja v športu. Omogočila je namreč večjo povezanost športnih organizacij, njenih porabnikov in drugih deležnikov. Športne organizacije se zavedajo, da je njihova konkurenčna prednost odvisna tudi od nenehnega iskanja novih vsebin za doseganje končnih uporabnikov in ohranjanja ali razširitve svojega trga. Pri tem je pomembno razumevanje lastnega trga uporabnikov in kupcev. Pred morebitnim načrtom širitve in iskanja novih trgov pa je ključno poznavanje tržnega prodajnega potenciala organizacije. Analize tržnega potenciala pomagajo nato pri strateških odločitvah o segmentiranju, ciljnem pozicioniranju, izboru trgov in ne nazadnje prodaji (Shank, 2015).

V slovenskem prostoru so se nekatere športne organizacije že dobro prilagodile potrebam trga in uspešno tržijo svoje izdelke in storitve. Pri svojem delovanju morajo dobro poznati tako klasične trženjske prvine kot tudi specifičnost športnega trga. Tudi organizacija športnih tekmovanj in prireditev zahteva veliko trženjskega znanja in vlaganj. Nekatere večje športne prireditve pri nas že desetletja dosegajo mednarodno veljavo in prepoznavnost v svetu. Med slednje zagotovo sodi vsakoletni zaključek svetovnega pokala v smučarskih skokih v Planici, ki s svojo bogato zgodovino velja za statusni simbol slovenskega športa. S celovito prenovo in izgradnjo novega nordijskega centra je Republika Slovenija v zadnjem desetletju Planici povrnila sloves in prepoznavnost blagovne znamke doma in po svetu. Moderna infrastruktura nordijskemu športu sedaj ponuja celoletni izkoristek športnih dejavnosti tako za vrhunski šport kot tudi za rekreativne športnike in dnevne obiskovalce. Sodobna infrastruktura je bila tudi ključnega pomena za pridobitev organizacije svetovnega prvenstva v nordijskem smučanju leta 2023.

Temeljna dejavnost nordijskega centra je zagotavljanje ustreznih vrhunskih pogojev za nordijski šport, tj. smučarskih skokov, smučarskega teka in nordijske kombinacije, medtem ko tržna dejavnost centra v obliki turističnih produktov pomembno dopolnjuje ponudbo in predstavlja zajeten vir finančnih prihodkov. Financiranje športnih objektov v Sloveniji sicer prihaja iz državnih ali lokalnih virov, zasebnega kapitala, tudi sponzorjev, športnih klubov ali društev ter tržne dejavnosti, ki jo izvajajo upravljavci infrastrukture (Jurak in drugi, 2012). Sofinanciranje izgradnje Nordijskega centra Planica so omogočili evropski strukturni skladi. Uspešnost izvajanja dejavnosti, investicijsko vzdrževanje in poslovanje centra pa so po zaključenem projektu odvisni zgolj od tržne dejavnosti. Tržna naravnost organizacije je zato izredno pomembna, saj navsezadnje omogoča zagotavljanje kakovostnih pogojev za vrhunski in rekreativni šport ter njegov konstanten razvoj.

Tržni potencial centra zato ni odvisen samo od maksimalnega izkoristka že obstoječih športnih in turističnih produktov, temveč tudi od trženjskih aktivnosti in pristopov ter razširitve ponudbe v prihodnosti.

Namen magistrske naloge je opredeliti ključne trženjske izzive Nordijskega centra Planica in s pomočjo izbrane metodologije oceniti tržni potencial. Naloga bo v pomoč pri oblikovanju strategije trženja in usmeritve organizacije v trženje vrhunskega in kakovostnega športa ter športnega turizma. Hkrati bo lahko uporabljena pri izoblikovanju novih idej na področju trženja, kjer bo treba povezati in razširiti ponudbo, ki bo še nadgradila podobo Planice.

Cilj magistrske naloge je analizirati tržni potencial in opredeliti trženjske izzive Nordijskega centra Planica, na podlagi pridobljenih ugotovitev opredeliti obstoječe trženjske aktivnosti, jih nadgraditi in izoblikovati ključne trženjske smernice v prihodnje.

Temeljna teza magistrske naloge je: Nordijski center Planica je s pomočjo večjih vlaganj v trženjske pristope sposoben izkoristiti potencial na trgu vrhunskega in kakovostnega športa, športne rekreacije in športnega turizma ter nadgraditi ugled blagovne znamke, povezati in razširiti ponudbo, ki bo dolgoročno pozitivno vplivala na poslovanje organizacije.

Metode raziskovalnega dela: V delu bodo uporabljeni primarni in sekundarni podatki ter izvedena kvalitativna analiza s pomočjo polstrukturiranih intervjujev. V prvem delu bodo analizirana teoretična izhodišča na podlagi pregleda znanstvene in strokovne literature ter spletnih virov s področja trženja v športu. Opredeljeni bodo ključni poudarki s področja športnega turizma. Slednji bodo v povezavi s teorijo predstavljali osnovo za oceno tržnega potenciala Nordijskega centra Planica. Poleg znanstvenih monografij bodo uporabljeni tudi drugi strokovni članki, publikacije, statistični podatki, poročila ter interna gradiva Zavoda za šport Republike Slovenije Planica. V drugem delu naloge bo opravljena empirična raziskava tržnega potenciala Nordijskega centra Planica. Temeljila bo na analizi polstrukturiranih intervjujev s strokovnjaki v športu, trženju in ključnimi deležniki Nordijskega centra Planica. Podatki, pridobljeni s pomočjo intervjujev, bodo dopolnjevali celotno oceno tržnega potenciala. Na podlagi analize pa bodo opredeljene ključne trženjske smernice v prihodnosti.

1 TRŽENJE V ŠPORTU IN TRŽENJE ŠPORTNEGA TURIZMA

1.1 Opredelitev trženja

Trženje je vse od šestdesetih let prejšnjega stoletja dalje doživljalo raznovrstne interpretacije. Kotler in drugi (1996) trženje razumejo kot nalogo, ki ustvarja, promovira in posreduje izdelke ter storitve končnim porabnikom. Definirali pa so ga kot družbeni in

upravljavski proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler in drugi, 1996). Trženjska dejavnost podjetja temelji na šestih različnih konceptih, na podlagi katerih podjetja izvajajo trženjske aktivnosti: koncept proizvodnje, koncept izdelka, prodajni koncept, trženjski koncept, koncept kupca in koncept družbeno odgovornega trženja. Trženjski koncept je tisti, ki temelji na osredotočenosti na kupca. Organizacija oziroma podjetje je uspešno le, če je uspešnejše in učinkovitejše od konkurence pri posredovanju zadovoljstva in ustvarjanju, posredovanju ter komuniciranju vrednosti na izbranih trgih.

Trženjski koncept se izvaja s tržno naravnostjo, kar pomeni, da mora podjetje sprejeti trženjsko miselnost že na začetku načrtovanja poslovnega procesa. Uspešnost trženja ni odvisna zgolj od trženjskega oddelka, ampak se mora izvajati na vseh nivojih ter funkcijah podjetja. Izraža se v pozitivnem odnosu do kupcev na vseh ravneh, v pripadnosti trženju vseh zaposlenih in v spoznanju, da je kakovost poslovanja nujna za uspešno delovanje. Trženjski koncept temelji na štirih stebrih, in sicer na: ciljnem trgu, potrebah kupca, usklajenem trženju in dobičkonosnosti (Potočnik & Umek, 2004).

Kotler, Kartajaya in Setiawan (2017) v najnovejši knjigi Marketing 4.0 ugotavljajo, da je informacijsko-komunikacijska tehnologija v zadnjih letih povsem spremenila način razmišljanja tudi na področju trženja, prodaje in načina poslovanja podjetij. Po njihovem mnenju se trženje trenutno nahaja na prehodu med tradicionalnim oziroma klasičnim in digitalnim načinom trženja. Internet je omogočil globalno povezanost trgov, kar pomeni, da so nekdanj nedostopni in izključeni trgi postali dostopni in vključeni. Pri tem so imeli veliko vlogo socialni mediji, ki so odpravili geografske in demografske ovire ter omogočili boljšo komunikacijo tako med posamezniki kot tudi med podjetji in organizacijami. Omenjeni avtor ocenjuje, da je večina inovacij zato posledica tovrstnega medsebojnega sodelovanja. Nekdaj je pretok inovacij potekal od vrha navzdol, od podjetij na trg do potrošnikov, danes je precej bolj horizontalno usmerjen, saj je trg tisti, ki generira idejo. Enako velja za potrošnike, ki so dobro informirani in težje verjamejo klasičnim trženjskim kampanjam in komuniciranju (npr. oglaševanju). Kupci bolj zaupajo mnenju prijateljev, sorodnikov in mnenju, ki ga ustvarijo neznanci na socialnih medijih, kot sta Twitter in Facebook, ali na spletnih platformah, kjer ocenjujejo izdelke in storitve (npr. TripAdvisor). Trendi kažejo, da potrošniki na spletu velikokrat izdelajo drugačno podobo produkta ali blagovne znamke, kot bi si podjetje želelo. Z vidika trženjskega komuniciranja kupci tako niso več pasivne »tarče« podjetij, ampak so postali aktivni posredniki v prodajni verigi. Pogosto postanejo zagovorniki določenega produkta ali blagovne znamke, s čimer le povečujejo njegovo vrednost v očeh drugih porabnikov. Ali obratno, kjer postanejo kritiki in produktu znižajo njegovo vrednost.

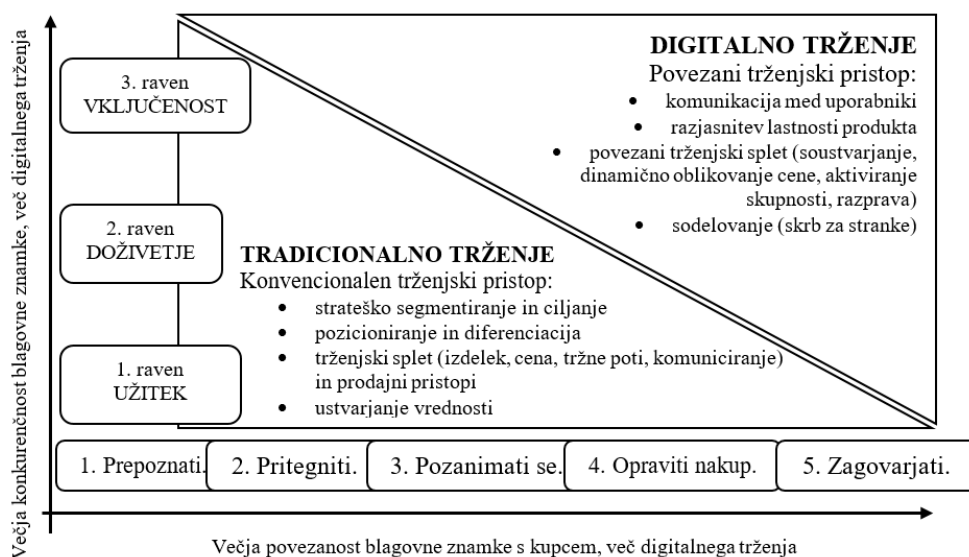
1.1.1 Digitalno trženje

Kannan in Li (2017) sta digitalno trženje opredelila kot trženje izdelkov in storitev s pomočjo uporabe digitalnih tehnologij, medijev, in platform. Slednje omogočajo podjetjem, da ustvarijo stik s strankami, ohranjajo dolgoročne odnose, spodbujajo in povečujejo prodajo ter gradijo vrednost blagovnih znamk.

Digitalno trženje se od tradicionalnega trženja razlikuje v tem, da vzpostavlja večjo povezanost med podjetjem in potrošnikom. Tržniki sicer še vedno uporabljajo klasične trženjske pristope, vendar v svoje poslovanje pogosto integrirajo tudi digitalne. Pri procesu nakupa je za digitalnega potrošnika značilno, da je pogosto pod vplivom zunanjega okolja oziroma skupnosti, ki se oblikuje na družbenih omrežjih. Mnogokrat blagovna znamka ali izdelek pritegne potrošnika zato, ker so ga predtem ocenili in ovrednotili že drugi potrošniki. Pred nakupom digitalni potrošnik poišče in preveri informacije na različnih kanalih ter se posvetuje s kupci, ki že imajo izkušnje ali znanje o določenem izdelku.

Značilnost digitalnega trženja je, da potrošniki informacije navadno iščejo na več digitalnih platformah hkrati, kar pomeni, da je prisotnost podjetja na iskanih platformah danes nujna. Kupci na teh platformah namreč pogosto delijo svoje izkušnje o izdelku oziroma blagovni znamki, pri čemer ustvarijo določeno mnenje in tako vplivajo na prihodnje nakupne odločitve drugih potrošnikov. Tovrstno zunanje mnenje, ki ga oblikujejo na spletu, je lahko sicer pristransko, vendar pomembno vpliva na nakupne odločitve potencialnih kupcev, saj jih bodisi spodbudi k nakupu bodisi jih od nakupa odvrne. Potrošniki med seboj torej aktivno komunicirajo in sodelujejo. Podjetja morajo biti pri integraciji tradicionalnega in digitalnega trženja fleksibilna in prilagodljiva, pri čemer si lahko pomagajo z modelom 5A (ang. aware, appeal, ask, act, advocate).

Slika 1: Integracija tradicionalnega in digitalnega trženja



Prirejeno po Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017, str. 35).

Glavni element modela je potrošnikova pot (slika 1), kjer potrošnik blagovno znamko najprej prepozna in jo razlikuje od drugih znamk. Znamka nato pritegne potrošnika, da se pozanima o njenih produktih in poišče informacije. Po opravljenem nakupu pa postane njen zagovornik. Z naraščanjem konkurenčnosti in povezanosti blagovne znamke s kupcem narašča tudi potreba po digitalnem trženju. Za digitalno trženje so značilni komunikacija med uporabniki, medsebojno pojasnjevanje lastnosti produkta in sodelovanje s strankami. Povezani trženjski splet omogoča porabnikom, da soustvarijo izdelek in aktivirajo celotno skupnost (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017).

1.2 Trženje v športu

Športna industrija je na svetovnem trgu izjemno močna in hitro rastoča veja gospodarstva. Trend naraščanja prihodkov v športni industriji gre zagotovo pripisati spremembam življenjskega sloga prebivalstva, ki čuti potrebo po aktivnem udejstvovanju v športu in zdravem načinu življenja. K temu je bistveno pripomogla tudi vsesplošna medijska podpora, ki je športno dejavnost podpirala in jo hkrati izkoriščala z namenom doseganja lastnih interesov in koristi. Iz preproste potrebe in želje po gibanju ali rekreaciji so mediji uspeli športne dogodke preoblikovati v velike spektakle. Amatersko športno udejstvovanje je nadomestil profesionalizem na vseh področjih. Po zadnjih ocenah družbe PwC (PricewaterhouseCoopers, brez datuma) bo svetovni trg športa do leta 2022 presegel mejo 660 milijard dolarjev. Pri tem največji segment ustvarjajo prihodki iz prodaje medijskih pravic, sledita prodaja vstopnic na športnih dogodkih in prireditvah ter sponzorstvo. V družbi prav tako ocenjujejo, da bo v letu 2019 svetovni trg e-športa prvič v zgodovini presegel vrednost ene milijarde dolarjev.

Trendi športnega trženja v svetu gredo v smer večjega povezovanja med športnimi organizacijami, športniki in športnimi navdušenci. Športniki so postali ustvarjalci vsebine, saj jim socialni mediji omogočajo neposredno komuniciranje z navijači. Tovrstne platforme namreč uporabljajo za ustvarjanje večje vrednosti lastnih blagovnih znamk. Sedanjost in prihodnost športa sta virtualna in razširjena resničnost (ang. virtual and augmented reality), ki navijačem ponuja drugačno uporabniško izkušnjo in nenehen vpogled v dogajanje. Velike športne organizacije posedujejo ogromne količine podatkov o porabnikih, ki jih nato uporabljajo za razvijanje personalizirane ponudbe in tako poskrbijo za uporabnikovo večjo vključenost v športno doživetje. V zadnjih letih je opazen trend naraščanja e-športa, ki je zajel predvsem starostno skupino od 18. do 34. leta. Gre za spletno igranje video igrice s športno vsebino, pri čemer je struktura tekmovanja povsem enaka profesionalnim športnim tekmovanjem in ligam (The Nielsen Sports, 2014; Giorgio, brez datuma).

Svetovni trendi na področju športa vplivajo tudi na slovenski trg. Celotni izdatki za šport so v Sloveniji v zadnjih dveh desetletjih konstantno naraščali. Vrednost slovenskega športnega trga je v letu 2007 znašala 597,5 milijona evrov (v nadaljevanju EUR), pri čemer

so izdatki prebivalstva predstavljali skoraj polovico vseh izdatkov. Največji delež izdatkov prebivalstva je bil takrat porabljen za nakup športnih izdelkov (78 %) in več kot trikrat manj (21 %) za športne storitve, kot so na primer športni tečaji, vadbine, nakup smučarskih kart in vstopnic za športne prireditve (Kolar, Jurak & Kovač, 2010). Po podatkih SURS-a (Statistični urad Republike Slovenije, brez datuma a) sta v zadnjem desetletju opazna trend upadanja izdatkov prebivalstva za nakup športnih izdelkov in rast izdatkov za športne storitve. V letu 2015 je slovensko gospodinjstvo za nakup športne opreme v povprečju porabilo 46,66 EUR, kar je skoraj polovico manj kot v letu 2005, ko je porabilo 82,37 EUR. Izdatki za športne storitve so v letu 2005 znašali 122,35 EUR, medtem ko so se do leta 2015 povečali na 175,80 EUR. Slovensko gospodinjstvo sedaj nameni več izdatkov za športne storitve in manj izdatkov za športno opremo kot pred desetletjem.

Retar (1992) je ugotavljal, da se športnim organizacijam v Sloveniji do devetdesetih let 20. stoletja ni bilo treba intenzivno ukvarjati s trženjem. Napovedal je, da če se bodo želele razvijati, povečati učinkovitost, ohraniti ali razširiti svoj trg, bodo morale aktivnosti trženja postati njihove prevladujoče usmeritve. Trženje v športu je opredelil kot trženjske aktivnosti na področju športa, pri čemer športne organizacije upoštevajo potrebe potrošnikov in za uresničitev svojega poslanstva uporabljajo tehnike zadovoljevanja njihovih potreb. Ločil je dve usmeritvi športnih organizacij, in sicer: pridobitne in nepridobitne. Osnovna razlika je v zastavljenih ciljih, kjer pridobitna organizacija želi ustvariti čim večji dobiček, nepridobitna pa v celoti pokriti ustvarjene stroške. Šugman in drugi (2006) so trg športa v Sloveniji razdelili na tri dele, in sicer na: trg vrhunškega športa, trg športa za vse in trg športa mladine. Največji del financiranja športnega trga prihaja iz zasebnega vira – gre za izdatke podjetij v obliki sponzorskih sredstev ali donacij ter gospodinjstev, ki največ potrošijo za nakup športnih izdelkov in storitev. Manjši del predstavljajo javni izdatki, ki prihajajo iz državnega in občinskih proračunov, fundacije za šport ter evropskih sredstev.

Šport v Sloveniji vsebinsko opredeli tudi Nacionalni program športa 2014–2023 (Jurak & Pavletič Samardžija, 2014), in sicer na naslednje kategorije:

- športna vzgoja v vzgojno-izobraževalnem sistemu,
- prostočasna športna vzgoja otrok in mladine,
- športna vzgoja otrok in mladine s posebnimi potrebami,
- občudniške športne dejavnosti,
- športna vzgoja otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport,
- kakovostni šport,
- vrhunski šport,
- šport invalidov,
- športna rekreacija,
- šport starejših.

1.2.1 Značilnosti trženja v športu

Trženje športa zahteva podrobno poznavanje športne industrije, njenih izdelkov in storitev, hkrati pa tudi vse zakonitosti trženja oziroma trženjskih prvin ter aktivnosti. Za uspešno delovanje na področju trženja športa je tako potrebno enakovredno razumevanje obeh dejavnosti (Shank, 2015).

Mullin, Hardy in Sutton (2000) so trženje športa razdelili na dve različni veji, in sicer:

- trženje športnih izdelkov in storitev neposredno do porabnika športa,
- trženje drugih izdelkov ali storitev prek športa s pomočjo tržnega komuniciranja.

Omenjeni veji se razlikujeta v tem, da trženje športnih izdelkov, storitev in dogodkov pomeni neposredno izvajanje trženjskih aktivnosti z namenom njihove uspešne in učinkovite prodaje. Večinoma gre za športne organizacije, ki iščejo najprimernejše poti do svojega končnega uporabnika. Medtem pa trženje prek športa izvajajo organizacije ali podjetja, ki niso nujno neposredno povezana s športno dejavnostjo. S pomočjo tržnega komuniciranja pa uporabljajo šport kot komunikacijsko podlago, da dosežejo svoje ciljne trge (Makovec Brenčič, Gerlovič & Šugman, 2008).

Morgan in Summers (2005) opredelita še tretjo vejo trženja športa – navadno ali osnovno trženje športa (ang. grassroots sports marketing), ki se ukvarja s promocijo športa splošnemu prebivalstvu. Cilj je povečati udeležbo v športnih dejavnostih v smislu vadbe in ne zabave ali razvedrila. Običajno to trženje izvajajo športne organizacije, ki želijo povečati zanimanje za svoje športne discipline, ali dobrodelne organizacije in državne institucije, ki si prizadevajo za večjo udeležbo pri športnih aktivnostih. Slednje spodbujajo tudi tako, da vlagajo v športno infrastrukturo in razvoj športa ter organizirajo velike mednarodne športne dogodke.

Smith in Stewart (2010) menita, da ima šport več pomembnih značilnosti in hkrati tudi prednosti, ki ga ločujejo od drugih dejavnosti. Za gledalce je spremljanje športa izredno privlačno, ker ponuja doživetje »v živo« (ang. live product experience). Šport generira vsebino in jo hkrati tudi ponuja končnim porabnikom, pri čemer ne uporablja posrednikov ali kreatorjev vsebine. Gre za enega redkih produktov, ki ponuja doživetja in pri tem ustvarja še kolektivni spomin porabnikov. Šport je nepredvidljiv, zato doživetja na kateremkoli športnem tekmovanju ni mogoče predvideti vnaprej oziroma ni mogoče napovedati rezultata ali razpleta tekmovanja. Značilna je čustvena vpletenost v doživetje dogajanja na športnih dogodkih. Športni navdušenci se velikokrat neposredno identificirajo z vrsto športa, športno ekipo, športnikom ali športno organizacijo (klubom, društvom). Tovrstno doživetje športa povzroči, da so potrošniki cenovno manj občutljivi na potrošnjo športnih izdelkov in storitev. Zaradi zvestobe določeni športni znamki ali organizaciji pa pogosta menjava različnih blagovnih znamk za njih ni ravno značilna in pogosta.

Da Silva in Las Casas (2017) razlagata, da poslovanje na športnem področju postaja vse bolj usmerjeno h kupcem oziroma porabnikom športa, pri čemer največji pomen namenjata športnim navdušencem. Menita, da je razvoj čim večje baze navijačev gonilo rasti vsake športne organizacije. Brez navijačev namreč ni povpraševanja po televizijskih prenosih športnih tekmovanj, posledično je zanimanje sponzorjev manjše in športna organizacija se lahko hitro znajde v težavah. Dodajata, da skrb za navijaško bazo postaja glavna naloga športnih tržnikov. Za navijače je namreč običajno značilna visoka vpletenost v športno dogajanje, pri čemer jim internet in socialni mediji dajejo še dodatno kolektivno moč vplivanja na razne odločitve organizacij, franšiz ali celo lig. Pričakujejo možnost dostopa do igralcev, trenerjev ali celo lastnikov. Morebitne spremembe športnih pravil, trgovanja ali finančne odločitve organizacij lahko sprožijo njihovo nezadovoljstvo in neodobravanje. Ekipe, lige ali sponzorji, ki se ne odzovejo na tovrstna aktivistična gibanja, pa utrpijo škodo pri prodaji vstopnic ali vrednosti blagovne znamke. Avtorja pojasnjujeta, da navijači že dolgo več ne gledajo športa, pač pa v njem sodelujejo, analizirajo, kritizirajo in sanjarijo.

1.3 Trženje športnega turizma

1.3.1 Turistična dejavnost

Turistična dejavnost je na globalni ravni ena najmočnejših gonilnih sil gospodarske rasti in razvoja. Vzrok takšne rasti v zadnjih letih so tehnološke spremembe, novi poslovni modeli, gospodarska rast, dostopnejše letalsko potovanje in poenostavitev vizumskih postopkov. Svetovna turistična organizacija (ang. World Tourism Organization) turizem definira kot aktivnosti, ki so povezane s »potovanjem ljudi izven svojega običajnega okolja za ne več kot eno leto za svoj prosti čas in ne manj kot 24 ur za poslovne in druge namene«. Turizem pozitivno vpliva na gospodarsko rast, spodbuja investicije, omogoča razvoj manj razvitih območij in ustvarja nova delovna mesta. Mednarodni turistični prihodi so v letu 2018 presegli 1,4 milijarde, kar je za 6 % več kot leto prej. Skupni prispevek turizma k svetovnemu bruto domačemu proizvodu (v nadaljevanju BDP) pa je znašal 10,4 % celotnega BDP. V letu 2018 je bilo v turističnem sektorju skupno zaposlenih 328 milijonov oseb (World Tourism Organization, 2019).

V Sloveniji je turizem v zadnjih 25 letih doživel velik razvojni in promocijski napredek. V primerjavi s svetom in Evropo je rasel z nadpovprečno dinamiko. Delež turizma v celotnem izvozu in delež skupnih učinkov turizma v BDP sta mnogo večja, hkrati se je povečal tudi delež zaposlenih v turistični panogi. V letu 2018 je število zaposlenih v turističnem sektorju znašalo 110.700. Slovenija je beležila 5,9 milijona turističnih prihodov in 15,6 milijona prenočitev, kar predstavlja za 8 % več prihodov in 10 % več prenočitev kot v letu 2017. Skupno je bilo ustvarjenih za 2,71 milijarde EUR prilivov v izvozu potovanj, kar predstavlja 12,3 % celotnega BDP. Največ prenočitev so obiskovalci ustvarili

v gorskih občinah (29 %), sledijo zdraviliške (22 %) in obmorske (19 %) občine, Ljubljana (14 %), druge (9 %) in mestne občine (7 %) (Slovenska turistična organizacija, 2019).

1.3.2 Športni turizem

Šport in turizem sta neodvisni panogi, a se zelo uspešno povezujeta na različnih ravneh. Weed in Bull (2004) menita, da ne gre zgolj za skupek dveh različnih področij, ampak za družbeni, ekonomski in kulturni pojav oziroma fenomen, ki je nastal v interakciji med aktivnostjo, ljudmi in kraji. Športni turizem opredelita kot vrsto počitnic, ki vključuje športne dejavnosti, ki se jih posamezniki udeležijo na aktiven (udeleženci) ali pasiven način (gledalci, opazovalci). Hinch in Higham (2011) nadaljujeta, da možnost športnega udejstvovanja v času potovanja velikokrat igra odločilno vlogo pri izbiri lokacije. Športna ponudba, aktivnosti in doživetja pa posledično vidno vplivajo tudi na celotno končno oceno potovanja, ki jo ustvarijo turisti.

Berčič in drugi (2010) dopolnjujejo, da se šport v turističnem sektorju kaže predvsem v obliki športno-rekreativne ponudbe v raznih turističnih oziroma športno-turističnih središčih. V nekaterih krajih oziroma destinacijah ima ponudba športnih programov celo dominantno vlogo. Na primer v zimsko-športnih središčih turistična ponudba temelji na zimskih športih (alpsko smučanje, turno smučanje, tek na smučeh), enako velja za gorski turizem, pohodništvo, kolesarjenje itd. Na podlagi atraktivne športne ponudbe so nekatera turistična središča uspešno zgradila ugledne in prepoznavne blagovne znamke krajev ali celotnih regij.

Maier in Weber (1993) sta razlikovala med turisti, ki se udeležujejo športnih dejavnosti v prostem času na potovanjih, gledalci, ki potujejo zaradi udeležbe na športnih dogodkih, in profesionalnimi športniki. Glede na povpraševanje udeležence turistično-športnih dejavnosti razdelita v štiri skupine:

- Vrhunski športniki (ang. top-performance athletes): Poglavitni razlog potovanja so športne priprave ali udeležba na tekmovanjih. Športniki pričakujejo kakovostne nastanitve, primerno infrastrukturo za izvajanje treningov, dostop do drugih športnih programov in storitev (npr. fizioterapije).
- Množični športi (ang. mass sports): Športna aktivnost je primarni motiv potovanja. Udeleženci pričakujejo kakovostno športno infrastrukturo in dostopnost, pri čemer sta njihova glavna cilja vzdrževanje kondicijske pripravljenosti ter ohranjanje zdravega načina življenja.
- Občasni udeleženci športa (ang. occasional sports): Športne aktivnosti niso poglavitni razlog pri izbiri potovanja. Turisti se jih udeležujejo le občasno in pod določenimi pogoji, saj jih hkrati kombinirajo z drugimi dejavnostmi (npr. ogledi turističnih ali naravnih znamenitosti, seminarji, kongresi, sejmi). V tem primeru športna dejavnost le popestri njihovo bivanje v drugem kraju.

- Pasivni športni turisti (ang. passive sports tourists): Namen potovanja ni športna aktivnost, ampak udeležba na športnih prireditvah ali tekmovanjih v vlogi obiskovalcev, gledalcev, športnih delavcev, organizatorjev, trenerjev, novinarjev.

Trg športnega turizma se lahko razdeli tudi na: aktivni, prireditveni in nostalgичni tip turizma. Trg aktivnega športnega turizma zajema športne navdušence, ki se aktivno udeležijo športne dejavnosti, pri čemer skrbno izbirajo tudi lokacije tovrstnega potovanja. Zanimajo jih tekmovanja, posebna doživetja in svetovno znani športni kraji, kjer se navadno odvijajo veliki športni dogodki (npr. olimpijske igre, svetovna prvenstva). Za prireditveni tip športnega turizma je pretežno značilno, da je število gledalcev, ki spremljajo tekmovanje, bistveno večje od števila nastopajočih športnikov. Vendar obstajajo tudi tekmovanja, kjer je število nastopajočih športnikov večje od števila opazovalcev, npr. tekaški maratoni. Tretji tip po tej opredelitvi je nostalgичni športni turizem, ki je sicer najmanj raziskan, a ni nezanemarljiv. Tovrstni turizem vključuje obiske raznoraznih športnih muzejev, zgodovinskih krajev, tematskih restavracij, galerij uspešnih športnikov in svetovno znanih športnih objektov. Obiskovalci podoživljajo športno zgodovino ali občudujejo športna prizorišča z bogato športno dediščino. Tovrstna prizorišča so velikokrat tudi njihove končne destinacije, npr. Wimbledon teniško igrišče, nogometni stadion Wembley, olimpijsko prizorišče v Atenah (1896) ali Berlinu (1936) in norveško nordijsko smučarsko središče Holmenkollen (Hinch & Higham, 2011).

Pomemben element športa v turizmu je športna ponudba storitev. Berčič in drugi (2010) navajajo, da je večina turističnih središč v zadnjih letih pričela z ločevanjem ponudbe za določene ciljne skupine. Trženje športno-turistične ponudbe je tako razdelil na šest osnovnih sklopov, in sicer na:

- Trženje športne rekreacije: Športna rekreacija je namenjena najširši skupini ljudi, saj so programi namenjeni prav vsem starostnim skupinam. V tovrstni ponudbi je potrebna velika prilagodljivost (tudi časovna), saj so skupine večkrat raznovrstne. Program se izvaja na športnih objektih oziroma drugih športnih površinah. Gre za razne skupinske ali individualne vadbe in tečaje. Vključeni so lahko tudi svetovanje ter servisna dejavnost, izposoja opreme ali možnost nakupa v športni trgovini v sklopu športnega objekta.
- Trženje profilakse s pomočjo športnih vsebin: Programi preventivnega aktivnega oddiha in skrbi za zdravje so večinoma v domeni zdravilišč, čeprav nekateri drugi športni centri tudi že nudijo tovrstno vsebino. Gre za programirano medicinsko vadbo, ki je povezana s strokovnimi izvajalci športnih vsebin. Namenjena je predvsem srednji in starejši generaciji, ki želi preveriti svoje zdravstveno stanje ter poskrbeti za aktiven odih. Trendi v zadnjem času sicer kažejo, da tovrsten tip dopusta ni priljubljen le pri srednji in starejši generaciji. Zanimanje narašča tudi že pri nekaterih mladih družinah, ki se vsaj enkrat letno odločijo za aktivno preživljanje prostega časa in pri tem poskrbijo tudi za zdravje.

- Trženje športne ponudbe za potrebe rehabilitacije: Posebnost ponudbe za potrebe rehabilitacije je individualni pristop, ki se prilagodi poškodbi posameznika. Program terapij vsebuje individualne vaje, skupinsko gimnastiko in vadbo v fitnesu.
- Trženje prilagojenih programov športne vadbe: Športna ponudba za osebe s posebnimi potrebami zahteva svojevrstno pozornost, saj je treba zagotoviti kakovostne pogoje za aktivno preživljanje počitnic in prilagoditi strokovna znanja ter metode izvajanja aktivnosti.
- Trženje priprav športnikov: Priprave športnih ekip se navadno odvijajo izven glavne turistične sezone, kar zapolnjuje proste namestitvene kapacitete. Športniki pričakujejo optimalne pogoje, tudi dobro športno infrastrukturo, saj navadno uporabljajo lokalne športne površine in objekte. Tovrstne priprave vrhunskih športnikov so privlačne tudi za ostale športnike in obiskovalce, ki si želijo biti v stiku z njimi.
- Trženje športnih prireditev: Športne prireditve so izjemno pomembne pri trženju in promociji športnih centrov. Večje prireditve predstavljajo lahko pomemben vir dohodka, pri čemer jih navadno spremlja še medijska podpora. Športne prireditve so lahko lokalnega, regionalnega ali nacionalnega pomena.

Kolar, Jurak, Makovec Brenčič, Čater in Fevžer (2014) dodajajo, da so športne prireditve osrednji dogodek organizacijske kulture športa, ki gledalce motivirajo in spodbujajo k aktivni udeležbi v športu in imajo hkrati promocijski učinek za šport, gospodarstvo in turizem.

1.4 Trženje športnih objektov

Športni objekt ima pomembno vlogo pri porabnikovi izkušnji med izvajanjem športne aktivnosti ali spremljanjem športnega dogodka. Od namena oziroma vrste športnega objekta je odvisno, katere športne discipline ali storitve je na objektu možno izvajati. Športni objekti so pogosto zasnovani tako, da lahko sprejmejo večje število ljudi hkrati in tako omogočajo velikim množicam sočasno uporabo športa, s čimer pripomorejo k celotnemu doživetju. Večinoma gre za stadione, arene, dvorane, kongresne centre, dirkališča itd. Najnovejši veliki športni objekti so zgrajeni v visokotehnološke in večnamenske objekte, ki zagotavljajo udobje tekmovalcem in hkrati izpolnjujejo vse večje zahteve gledalcev (Morgan & Summers, 2005).

Glede na pomen in zahteve mednarodnih športnih zvez za organizacijo športnih prireditev ali tekmovanj športne objekte delimo na objekte mednarodnega, državnega ali lokalnega pomena. Objekti mednarodnega pomena so namenjeni organizaciji olimpijskih iger, svetovnih ali evropskih prvenstev za eno ali več športnih panog. Objekti državnega pomena so namenjeni organizaciji državnih prvenstev ali mednarodnih klubskih tekmovanj. Objekti lokalnega pomena pa morajo ustrezati minimalnim standardom za izvajanje športne dejavnosti in letnih programov športa. Športni objekti so zasnovani glede

na število prebivalcev v lokalnem okolju, geografske pogoje, tradicijo in druge regionalne povezave (Jurak in drugi, 2012).

Financiranje športnih objektov je v osnovi odvisno od vrste lastništva (javni ali zasebni) in namena, zaradi katerega je bil objekt zgrajen. Gradnja objektov in poznejše vzdrževanje velikokrat zahtevata velika finančna vlaganja. Če gre za javni objekt, je že pri načrtovanju projekta smiselno iskati tako javne kot tudi zasebne vire financiranja. V tujini financiranje tovrstnih objektov pogosto zagotovijo tudi iz prodaje sponzorskih pravic športnega objekta in podeljevanja raznih koncesij. Glavni namen je pridobiti finančne vire tudi iz zasebnega sektorja (Masteralexis, Barr & Hums, 1998).

Glede visokih finančnih vložkov v športno infrastrukturo podobno razmišlja tudi Rattenova (2019), ki meni, da ima javno vlaganje v šport sicer pozitivne učinke na družbo, vendar se pri vlaganju zlasti v velike športne objekte pojavlja vprašanje o smotrnosti tovrstnega financiranja. Športni objekti na eni strani prinašajo gospodarske koristi in so pogosto nesporni viri državlanskega ponosa, medtem ko na drugi strani odzema javni denar drugim segmentom družbe. Avtorica predlaga zmanjšanje odvisnosti športa od državnega financiranja, pri čemer je treba spodbujati nove načine podjetniškega sofinanciranja.

Športni objekti v Sloveniji so v splošnem v javni ali zasebni lasti. Javne športne objekte opredeljuje Zakon o športu (ZŠpo-1), Ur. l. RS, št. 29/2017, ki opredeljuje športne centre, športne objekte, vadbene prostore in vadbene površine za šport v naravi kot javne športne objekte in površine, ki so v lasti Republike Slovenije ali lokalnih skupnosti. Država ali lokalna skupnost lahko za opravljanje strokovnega, organizacijskega, tehničnega, administrativnega in drugega dela na področju športa ustanovi javne zavode za šport.

V Sloveniji upravljanje prek civilne sfere izvajajo društva, klubi ali združenja, zasebni zavodi in zasebne gospodarske družbe. Nevladne športne organizacije predstavljajo zasebni nepridobitni interes, medtem ko zasebni pridobitni interes izvajajo gospodarske družbe v določenih športnih panogah, kot so na primer alpsko smučanje, tenis in golf. Večina športnih objektov pri nas je v lasti lokalnih skupnosti, ki zato ustanovijo javne zavode ali javnogospodarske službe in druge javnopravne osebe po specialnih zakonih področja ali pa glede na zakone na lokalni ravni. Upravljalavec športnih objektov zagotavlja ustrezne tehnične pogoje, skrbi za obratovanje, redno vzdrževanje in investicije, ureja finančno področje ter prireja športne dogodke ali večje prireditve. Večji športni objekti so zasnovani tako, da v osnovi služijo potrebam športa in zagotavljajo primerne pogoje, hkrati pa pripomorejo k razvoju športa in vplivajo na kakovostno preživljanje prostega časa ljudi oziroma krepijo družbeno blaginjo. Povečujejo tudi ekonomske koristi na gospodarskem in turističnem nivoju bodisi na lokalnem, regijskem bodisi državnem območju (Hren, 2008).

Športni objekti se povezujejo v mrežo športnih centrov in zagotavljajo primerne vadbene pogoje za priprave športnikov na določenem območju. Omogočajo povezovanje športa z drugimi področji z namenom izboljšanja kakovosti treningov in vadbe, npr. povezovanje s

športno medicino, psihologijo, prehrano. Na podlagi te opredelitve Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez deli športne centre na skupine, in sicer (Jurak in drugi, 2012):

- Olimpijski športni center, ki zagotavlja najvišje standarde za programe vrhunskega športa (športne priprave, merjenja, strokovni sestanki ekip in seminarji, tekmovanja ipd.).
- Nacionalni panožni športni center, ki predstavlja drugo stopnjo na nacionalni ravni. Namenjen je izvajanju programov vsebinsko sorodnih športnih panog.
- Regijski in občinski panožni športni center, ki predstavlja najnižjo nacionalno raven v zagotavljanju standardov. Pri tovrstnih centrih je pomembna predvsem lokacija športnih objektov.

Pri upravljanju športnega objekta je treba upoštevati tudi vpliv okolja, mesta in kraja, kjer se objekt nahaja. Lokalno okolje, ki je dnevno v stiku s športnim objektom, ima pomembno vlogo. Povezovanje in učinkovita komunikacija z lokalnimi prebivalci, lokalno oblastjo in njenim poslovnim svetom sta ključna za doseganje dolgoročnega uspeha. Vračanje obiskovalcev na športni objekt je glavni razlog za uspešno delovanje, zato mora v prvi vrsti izpolniti pričakovanja lokalnega okolja. Če športni objekt ne uživa podpore lokalne skupnosti, je upravljavcu dolgoročni uspeh težko ali skoraj nemogoče zagotoviti. Poleg lokalne skupnosti je potrebno sodelovanje tudi z drugimi akterji, ki izvajajo programe in organizirajo različne dogodke ter prireditve. Vzdrževanje in financiranje športnega objekta sta zelo zahtevna, zato sklepanje partnerskih odnosov s sponzorji ali donatorji pomembno prispeva k uspešnemu delovanju ter razvoju. Trženje športnega objekta se velikokrat prekriva s trženjem programov, ki potekajo na njem. Osrednji cilj trženja tovrstnih objektov je privabiti čim več obiskovalcev oziroma uporabnikov, jih obdržati in zagotoviti, da se pogosto vračajo. Športne storitve in programi se tržijo neposredno uporabnikom športa, medtem ko se pri prireditvah in sponzorstvu tržijo storitve prek športnega objekta. Na doseganje dolgoročnih ciljev vplivajo še gradnja tržne znamke športnega objekta in z njo povezane trženjske pravice nadzora nad uporabo zaščitene pojmov (Jurak in drugi, 2012).

Sheng (2018) poudarja, da k uspešnemu delovanju športnega objekta v največji meri prispeva kakovostna ponudba storitev in programov. Dandanes je v družbi prisoten trend prizadevanja za visoko kakovost življenja, dobro počutje, vadbo in skrb za zdravje. Pojavili so se razni športni centri, ki ponujajo programe športne vadbe, rehabilitacije ali celo diagnostike. Zaradi poplave tovrstnih programov je uporabnikom težje ugotoviti, kako kakovostna je storitev. Sheng predlaga, da si športni centri lahko zagotovijo prednost na konkurenčnem trgu tako, da se oddaljijo od prakse privabljanja čim večjega števila obiskovalcev in se osredotočijo na zadrževanje obstoječih strank ter krepitev odnosov. Nadaljuje, da je treba zaposliti ustrezen kader inštruktorjev, ki strankam zagotavlja strokovno izvedbo programov. Ugotavlja, da so stranke pripravljene plačati več ali se celo pripeljati dlje, če vedo, da bodo prejele strokovno razlago. Zaključuje, da je tudi urejenost

športnega objekta relevanten dejavnik, ki pozitivno vpliva na zvestobo kupcev in namero prihodnjega nakupa.

2 TRŽENJSKI PRISTOP V ŠPORTU

2.1 Segmentacija, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje v športu

V procesu načrtovanja strateškega pristopa trženja je odločilna izbira trga. Podjetje ali organizacija mora najprej razumeti, kdo so njegovi/njeni uporabniki in kakšne so njihove želje. Na podlagi tega se odločijo, kako bodo nastopili na določenem trgu in kakšno podobo želijo zgraditi v očeh uporabnikov. Gre torej za odločitve o segmentaciji, pozicioniranju in izbiri ciljnih trgov. Izbira ciljnega trga je odvisna od trženjskih ciljev organizacije in njenih resursov. Osredotoči se lahko le na en segment, na nekaj segmentov, na določen izdelek, na določen trg ali pa na celoten trg. Trženje v segmentih je veliko učinkovitejše od množičnega trženja. Pri tem se organizacija osredotoči na del trga oziroma segment kupcev, ki imajo enake ali podobne potrebe in želje. Tovrstno tradicionalno segmentacijo dopolnjuje današnje digitalno trženje, ki vključuje tudi potrošnike. V digitalni dobi so potrošniki tisti, ki ustvarijo družbeno povezane skupnosti na internetu. Gre za nove oblike segmentov, ki jih morajo podjetja prepoznati. Segmentacija ne poteka več enostransko in vertikalno od podjetja do potrošnikov, ampak v njihovi medsebojni povezavi (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017).

Mullin, Hardy in Sutton (2014) menijo, da je treba vsak potencialni segment identificirati, pri čemer mora biti hkrati merljiv in dostopen. Tržniki so se še pred desetletjem največ ukvarjali z izzivom, kako doseči in izmeriti določen segment porabnikov. Zbiranje tovrstnih podatkov so dandanes poenostavili vseprisotni elektronski mediji, široka vključenost družbenih omrežij in širjenje spletnih nakupov. Avtorji dodajajo, da so s pomočjo interneta na prepoznavnosti pridobili tudi manjši deli trga – nišni trgi, ki so jih večje organizacije nemalokrat prezrle. Na področju športa za primer navajajo zimska smučarska središča, ki so v preteklosti prepoznala tržno nišo pri nekaterih zimskih aktivnostih (npr. deskanju in smučarskem krosu).

Glede nišnih trgov podobno razmišljata tudi Morgan in Summers (2005), ki ocenjujeta, da nekateri športni produkti niso enako zanimivi za vse porabnike. Velja predvsem za ekstremne športe, ki so med mladimi najhitreje rastoči segment na svetovni ravni. Tovrstne športne aktivnosti od porabnika zahtevajo tudi nekatera posebna znanja in spretnosti, zato je za njih značilno, da imajo bolj specifično in ozko ciljno skupino. Kot primer omenjena strokovnjaka navajata smučanje, alpinizem ali gorsko kolesarjenje.

Na velikost potencialnega ciljnega trga podobno opozarja tudi Shank (2015), ki meni, da se večina tržnikov usmeri na ciljanje segmenta z največjim številom kupcev. V tem segmentu se zato zgosti ali zbere tudi največja konkurenca, ki nagovarja potencialne uporabnike.

Manjše organizacije, ki ne premorejo veliko resursov, posledično ostanejo neopažene. Predvsem v športu se pogosto zgodi, da so manjši in diferencirani trgi zanimivejši za določene športne organizacije, ki ne nagovarjajo širokega spektra občinstva. Tovrstni uporabniki so za športne organizacije zelo dragoceni, saj sta za njih značilni visoka zvestoba in večja čustvena vpletenost.

Mullin, Hardy in Sutton (2014) pojasnjujejo, da je zmotna predstava nekaterih tržnikov o popolni opustitvi tržne segmentacije zaradi novodobne tehnologije, ki že omogoča organizacijam, da nagovarjajo vsakega posameznega kupca posebej. Tovrstne trženjske strategije si za zdaj lahko privoščijo le nekatera velika podjetja, kot so na primer množični trgovci (npr. Amazon) ali spletni giganti (npr. Google), ki posedujejo ogromne količine podatkov o svojih uporabnikih. Slednji se lahko osredotočijo izključno na lastnosti vsakega individualnega uporabnika in temu primerno izvajajo trženjsko ciljanje. Avtorji poudarjajo, da ima v nasprotju s temi večina športnih organizacij omejene tržne resurse, kar pomeni, da se morajo še vedno zanašati na klasično strategijo segmentacij. Na področju športnega trženja zato opredelijo štiri osnovne skupine za segmentacijo športnih porabnikov, in sicer na podlagi demografskih (starost, spol, etnično ozadje, stopnja življenjskega cikla, dohodek, izobrazba, poklic, kraj bivanja) in psihografskih značilnosti (življenjski slog, osebnost, zanimanja, hobiji), iskanih koristi ter uporabe produkta. Pri trženju športa so izjemno uporabne psihografske in vedenjske značilnosti, ki tržnikom pomagajo razumeti življenjski slog porabnikov športa. Posledično lažje opredelijo, če gre za aktivnega ali za pasivnega uporabnika športa.

Young (2017) meni, da ima pozicioniranje izdelka v osnovi le dva glavna cilja. V prvi vrsti mora zasesti določen položaj na trgu v primerjavi s konkurenti in nato se mora ustrezno pozicionirati še v očeh potrošnikov. Znamka je uspešna, če je vrednost oziroma položaj na obeh straneh enak. Torej kadar je vrednost znamke, ki jo želijo prikazati tržniki, enaka vrednosti, ki jo zaznavajo potrošniki. Ries in Trout (2001) pa sta pozicioniranje opredelila kot zaznavanje vrednosti določenega izdelka ali znamke v glavah obstoječega ali potencialnega kupca. Gre za percepcijo vrednosti izdelka v mislih morebitnega kupca, kjer je realna vrednost znamke manj pomembna od vrednosti, ki jo dojema in sprejema kupec. Hkrati sta avtorja poudarila, da je nevarno verjeti, da lahko znamka ali izdelek preseže nišni trg in zasede širši tržni prostor.

2.2 Trženjski splet v športu

Na podlagi določenih tržnih segmentov, opredeljenih ciljnih trgov in določenega pozicioniranja podjetje razvije trženjski splet, ki vključuje štiri elemente, in sicer: izdelek, ceno, tržne poti in tržno komuniciranje. Tržniki govorijo o modelu 4P (ang. product, price, placement in promotion). Tovrstni tradicionalni model se je v današnjem digitalnem svetu razvil v model 4C (ang. co-creation, currency, communal activation, conversation), kjer se produkt soustvari v sodelovanju podjetja s kupcem in omogoča personalizacijo izdelka ali

storitve. Tak model potrošnikov ne označuje kot potencialnih »tarč«, ampak jih vključuje v proces trženja (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017).

Glede na to, da trženje športnih dejavnosti velikokrat temelji bolj na trženju storitev kot pa trženju izdelkov, je potrebno tudi razumevanje trženjskega spleta za storitve. Potočnik in Umek (2004) sta storitve opredelila kot širok spekter aktivnosti, kjer uporabniki vrednost storitve enačijo ali zaznavajo na podlagi izvedene kakovosti ponudnika (ang. customer service). Storitveni splet zato doda še tri elemente trženjskemu spletu, in sicer: udeležence, storitvene procese in fizične dokaze (ang. people, processes in physical evidence). Uporablja se tudi izraz 7P, pri čemer tržniki čedalje bolj vključujejo še osmi element, to sta produktivnost in z njo povezana kakovost storitve (ang. productivity and quality). Kakovost storitve se neposredno odraža v zadovoljstvu uporabnika, zato slabo izvedena storitev s strani ponudnika vodi v razočaranje in močno zmanjša njeno vrednost v kupčevih očeh. Značilno je, da so storitve neoprijemljive, kratkotrajne oziroma minljive in občutljive na čas. Če je v danem trenutku povpraševanje po storitvi večje od trenutne zmogljivosti ponudnika, to podjetju predstavlja izgubljeno priložnost. Pozneje tovrstnih izgubljenih priložnosti zaradi pomanjkanja resursov velikokrat ni moč nadomestiti. V storitveni dejavnosti mora biti storitev dostavljena pravočasno, na pravem kraju in pravemu kupcu za pravo ceno.

Na športnem področju je glavni cilj tržnikov zadovoljiti potrebe športnih porabnikov ne glede na to, ali gre za posameznega športnega navdušenca, športnika ali korporativnega vlagatelja. Za določanje trženjskega spleta in razvoj učinkovitih trženjskih strategij tržniki v športni industriji pogosto uporabljajo raziskave nakupnega vedenja športnih porabnikov. Tovrstne raziskave preučujejo vedenje in odnos potrošnikov do športnega produkta ter analizirajo posameznikovo porabo razpoložljivega dohodka ali časa za potrošnjo športnih produktov (Da Silva & Las Casas, 2017).

2.2.1 Športni produkt

Shank (2015) je športni produkt opredelil kot športni izdelek ali storitev, ki je oblikovana tako, da prinaša koristi športnemu udeležencu, gledalcu ali sponzorju. Značilnosti športnega produkta so blagovna znamka, kakovost in izgled oziroma videz (ang. branding, quality in design). Pogosto se zgodi, da je športni produkt zaradi večplastnosti sestavljen iz kombinacije izdelka in storitve. V osnovi je avtor produkt razdelil v štiri kategorije:

- Športna tekmovanja, prireditve ali dogodki so osrednji proizvod športne industrije, ki vzbujajo pozornost športnih navdušencev in hkrati vplivajo na prodajo in trženje mnogih drugih produktov v športni industriji, npr. športne opreme, licenčnih pravic, sponzoriranja. V to kategorijo se uvrstijo še športni objekti, ki navadno gostijo športna tekmovanja in prireditve. V zadnjih letih se vedno bolj razvijajo v športno-zabavišne komplekse, ki privabljajo obiskovalce tudi zunaj časa organiziranih dogodkov.

- Športni izdelki zajemajo športno opremo, oblačila, zbirateljske predmete in spominke. V to kategorijo je Shank uvrstil še licenčne pravice (ang. licensed merchandise).
- Športno treniranje je vrsta organiziranih športnih priprav, tečajev, vadb, izobraževanj in raznih športnih taborov tako za profesionalne športnike kot tudi za športne navdušence. Športne priprave prav tako vključujejo fitness centre in centre z zdravstvenimi storitvami. Namen tovrstnega treniranja je vzdrževanje kondicijske pripravljenosti in zdravja.
- Športne informacije so zadnja kategorija, ki je stopila v ospredje skupaj s pojavom interneta in mobilnih tehnologij. Televizija, radio, športni časniki, publikacije in internetne strani s športno vsebino predstavljajo informacijski športni produkt. Enostaven dostop do globalnih športnih vsebin kjerkoli po svetu je omogočil večjo povezanost porabnikov in športnih organizacij. Slednje lahko s porabniki ves čas komunicirajo, jim posredujejo najnovejše informacije in s tem vplivajo ali skrbijo za njihovo zvestobo blagovni znamki (npr. nogometni klubi navijačem ali športni centri obiskovalcem). Konstantno povpraševanje po informacijah razlikuje športne porabnike od porabnikov drugih dejavnosti. Športni navdušenci so namreč veliki porabniki medijskih vsebin, do katerih lahko dostopajo prek različnih platform.

Vamplew (2018) v nasprotju s Shankom meni, da športnega objekta ni možno uvrstiti v kategorijo športnih produktov. Pojasnjuje, da je športni objekt lahko le povezan s športnim produktom, kajti športna dejavnost ali športno tekmovanje se lahko odvijata tudi brez obstoja objekta. Pri športnem tekmovanju bi bilo število gledalcev verjetno manjše, prav tako bi bila celotna izkušnja manj doživeta, vendar obstoj objekta ni pogoj za organizacijo športnega dogodka. V kategorijo produktov, povezanih s športom, avtor uvršča tudi storitve, ki niso nujno potrebne za izvajanje športne dejavnosti (npr. gostinske storitve, športne stave, športne muzeje itd.). Razen neposrednega prenosa športnega dogodka v to skupino uvršča še vse televizijske prispevke, oddaje, športne časopise, magazine itn.

Posebnosti športnega produkta so dinamičnost, nepredvidljivost in dokončnost. Če gre za športni dogodek, potem produkta ni možno nadzirati ali z njim kakorkoli upravljati. Razpleta ni mogoče predvideti vnaprej, dogodek pa je dokončen, saj ga nikoli več ni možno ponoviti. Prav tako ni možno vplivati na kakovost športnega produkta ali na morebitna negativna čustva in razočaranja, ki jih porabniki doživijo, če se dogodek ne izide po njihovih željah (npr. ob izgubi tekme). Tržniki morajo v tem primeru uporabiti druge pristope in vplivati na porabnikovo zaznavo športnega produkta tako, da izpostavijo druge pozitivne lastnosti športne organizacije. Na primer lahko izboljšajo fizično okolje športnega objekta ali drugo ponudbo in tako kljub slabi izkušnji vplivajo na dobro končno podobo ter obdržijo športne navijače. Podobno velja tudi za športno treniranje ali izvajanje športne rekreacije, kjer porabnik vnaprej ne more do potankosti predvideti poteka treninga. Enako kot tekmovanja tudi programa treninga ni mogoče povsem ponoviti (Foroughi, Iranmanesh, Nikbin & Hyun, 2016).

Med vrsto športnega produkta so Masteralexis, Barr in Hums (1998) uvrstili tudi športno rekreacijo in programe za zdravje ter wellness storitve. Menijo, da se veliko športnih klubov osredotoča le na izvajanje programov za izboljšanje telesne pripravljenosti, pri čemer pogosto pozabijo tudi na umsko in duhovno raven. Trendi kažejo, da posamezniki vse bolj vzdržujejo zdrav življenjski slog v kombinaciji fizične, umske in duhovne kondicije. V tej panogi je ključna konkurenčna prednost, torej ponudba programov, ki ponujajo celostni pristop v skrbi za zdravje. Berčič in drugi (2010) dodajajo, da sta fizična aktivnost in sprostitvev pogoj za duševno sprostitvev, velja pa tudi obratno. Kot obliko športne rekreacije pa predlagajo anaerobne vadbe v naravi, kot so hoja, tek, nordijska hoja, hoja in tek na smučeh ter kolesarjenje.

Jurak in drugi (2012) prav tako menijo, da določene storitve na področju športa lahko opredelimo kot športni produkt. Razvrstijo jih v pet skupin:

- Storitve za udeležence športa: Storitve so namenjene aktivnim porabnikom, ki se ukvarjajo s športnimi aktivnostmi. Ponudniki teh storitev so večinoma športne organizacije. Glede na motiv športnega udejstvovanja pa loči še šest podskupin:
 - Potrošniško-razvedrilne storitve, kjer gre za najem športnega objekta ali športne opreme za porabnike, ki se ukvarjajo s športom, ali neposredno za organizacijo in vodenje različnih športnih tekmovanj ter dogodkov;
 - potrošniško-zdravstvene storitve, kjer gre za najem športnega objekta ali športne opreme za namene zdravja ali izboljšanja kondicijske pripravljenosti;
 - storitve športnih znanj vključujejo strokovno poučevanje različnih športnih aktivnosti;
 - storitve odličnosti v športu se nanašajo na strokovne programe vrhunskih treningov za doseganje zastavljenih rezultatov v določeni športni disciplini;
 - storitve vzdrževanja kondicijske pripravljenosti zajemajo organizirano strokovno športno vadbo;
 - storitve rehabilitacije ponujajo športne programe z namenom rehabilitacije telesnih, zdravstvenih ali psihičnih pomanjkljivosti.
- Storitve za gledalce športa: Storitve so namenjene pasivnim porabnikom športa, ki v športu iščejo razvedrilo, zabavo in sprostitvev. Športne organizacije gledalcem, navijačem ali opazovalcem ponujajo vsebino (predstavo športnikov, tekmovalnost, nepredvidljivost rezultata). Športne prireditve so tekmovalnega ali netekmovalnega značaja, pri čemer gre po obsegu lahko za manjše, srednje ali velike prireditve. Športni objekti velikokrat gostijo tudi nešportne dogodke, saj s tem skrbijo za večjo zasedenost prizorišča. Samo športna dejavnost pri večini športnih objektov ne zagotavlja polne zasedenosti, zato se objekti koristijo večnamensko (npr. za kulturne, zabavne, poslovne in druge prireditve).
- Storitve sponzorstva: Nekatera športna prizorišča ustvarijo lastno identiteto, kar omogoča športnim navdušencem, da se poistovetijo s športnim objektom. Slednje omogoča podjetjem, da razvijejo sponzorsko partnerstvo in podprejo športni objekt.

- Donatorske storitve
- Storitve za zadovoljevanje družbenih ciljev: Storitve se nanašajo na zdrav življenjski slog, skrb za zdravje, spodbujanje gibalnih sposobnosti in vzdrževanje kondicijske pripravljenosti s pomočjo športnega udejstvovanja. Športni objekt ponuja storitve, ki dopolnjujejo športno dejavnost in pomembno pripomorejo k celotni ponudbi. Navadno gre za gostinske ali trgovinske storitve, ki dodatno privabijo obiskovalce. Turistične storitve so tiste, ki športnemu objektu dodajo večjo vrednost. Atraktivnost določenega športnega objekta lahko postane tudi prepoznavna končna turistična destinacija, ki privablja obiskovalce skozi celo leto. Objekt se lahko uporabi še za druge nešportne dejavnosti in tako privabi širši krog obiskovalcev (npr. kongresni ali poslovni turizem) ali se ga poveže z zdravstvenimi storitvami (npr. rehabilitacije) in storitvami dobrega počutja (npr. savne, masaže).

Tako kot v drugih panogah je tudi v športu nujno razvijati nove produkte. Stotlar (2005) razlaga, da je v športu velikega pomena trenutek oziroma pravočasnost. Težko je namreč prepričati športnega potrošnika v menjavo znamke, potem ko je postal že zvest predhodni znamki. Predstaviti nov produkt in biti prvi na športnem trgu velikokrat pritegne širšo športno javnost in posledično brezplačno medijsko izpostavljenost. Na trgu športa je sicer vpeljava novih produktov zelo pogosta, največkrat gre za spremembe in izboljšave športnega produkta ali repozicioniranje.

2.2.2 Cena

Cena je glavni sestavni del trženjskega spleta, saj prinaša prihodek, medtem ko ostali trženjski elementi povzročajo stroške. Cena ustvarja vrednost izdelka ali storitve pri porabniku. Signalizira kakovost izdelka, torej večja ko je cena, boljše kakovost produkta bo uporabnik pričakoval. Pri določanju končne cene je treba najprej določiti cenovne cilje, opredeliti povpraševanje, oceniti stroške, analizirati ponudbo in ceno konkurentov ter nato izbrati metode oblikovanja cen. Končna cena se nato lahko oblikuje na podlagi stroškov ali na podlagi ponudbe in povpraševanja. Strategija oblikovanja cene je seveda izredno pomembna, a hkrati je treba upoštevati še dejavnik vrednosti, ki jo cena ustvarja. Če je cena nižja od prejete vrednosti, bo uporabnik navdušen; če je cena enaka prejeti vrednosti, bo uporabnik zadovoljen; če pa je cena višja od zaznane vrednosti, bo uporabnik razočaran (Potočnik & Umek, 2004). Rust in Chung (2006) dodajata, da mora podjetje pri optimiziranju cenovnih shem dobro poznati segmente in ciljne skupine svojih kupcev. Potrošniki so različni, zato za določen produkt niso pripravljeni plačati povsem enako. Podjetje poveča učinkovitost pri prodaji, če se čim bolj približa maksimalni ceni, ki jo je kupec pripravljen plačati za določen produkt. Pri proučevanju nakupnega vedenja potrošnikov je lahko v pomoč tudi sodobna tehnologija.

Kotler, Kartajaya in Setiawan (2017) so mnenja, da lahko s pomočjo spletne analitike podjetje optimizira donosnost tako, da ustvari fleksibilne oziroma dinamične cene.

Različnim potrošnikom ponudi različne cene na podlagi predhodnih nakupnih vzorcev, značilnosti kupca in prodajne lokacije. V digitalni dobi je cena torej podobna valuti, ki niha glede na tržno povpraševanje.

V športu so uporabo dinamičnih cen preučevali Bouchet, Troilo in Walkup (2016), ki menijo, da je v profesionalni šport treba vpeljati več spletne analitike s ciljem maksimizirati dobiček. Poslovna praksa, ki je v letalski industriji ali hotelskih namestitvah že povsem običajna, se je na trgu športa izkazala za zapletenejšo. Ugotovili so, da so asimetrične informacije glavna ovira na trgu športa, saj imajo kupci športnih produktov neprimerno več informacij pred samim nakupom kot kupci letalskih vozovnic. Slednji ne poznajo števila prostih letalskih kapacitet ali števila letalskih linij, kar je njihova največja pomanjkljivost. V nasprotju z njimi imajo kupci športnih produktov navadno mnogo več informacij oziroma znajo bolje oceniti bodoče povpraševanje po določenih produktih (npr. kako veliko bo povpraševanje po določenem športnem tekmovanju). Prav tako vnaprej zelo natančno poznajo razpoložljive kapacitete športnih objektov in konkretno ponudbo vseh ostalih storitev. Cene na trgu športa so zato stabilnejše in se ne spreminjajo pogosto. Športne organizacije navadno posodablajo cene produktov tedensko ali samo mesečno.

Strategija oblikovanja cen na področju športa je nekoliko edinstvena za športne organizacije, saj so med njimi številne neprofitne organizacije, ki morajo zagotoviti, da so njihovi produkti na voljo čim večjemu številu prebivalcev in najrazličnejšim skupinam. Če je osrednji cilj organizacije omogočiti čim večjo dostopnost športa, potem cene, ki se določijo, le delno pokrijejo vse stroške. Tovrstna strategija je sicer podobna tako imenovani strategiji preživetja, ki jo navadno uporabljajo podjetja, kadar se znajdejo v težavah. Pri športnih organizacijah pa so razlogi za izvajanje te strategije običajno povsem drugi – z nižjo ceno zagotoviti ustrezne pogoje in ljudem omogočiti čim večjo dostopnost športne vadbe. Športne organizacije so sicer v tem primeru velikokrat subvencionirane s strani lokalnih ali državnih institucij (Morgan & Summers, 2005).

2.2.3 Tržne poti

V športni industriji so tržne poti športnih produktov zelo različne, saj je distribucija največkrat odvisna predvsem od vrste produkta. Če gre za oprijemljiv športni produkt (npr. športno opremo), potem je proces prodaje in distribucije podoben prodaji drugih produktov, kjer se prodajno mesto nahaja na drugi lokaciji in je oddaljeno od mesta proizvodnje. Podjetja tako za prodajo svojih produktov izberejo posrednike, ki prodajo opravijo namesto njih. Po drugi strani pa imajo določeni športni produkti več značilnosti, ki jih uvrščajo med storitve in ne toliko med izdelke (na primer športna tekmovanja, dogodki in športno treniranje). V tem primeru so tržne poti kompleksnejše, saj je porabnikom treba omogočiti doživetje oziroma celotno izkušnjo. Osnovno distribucijsko vlogo tako predstavlja športni objekt s tem, da zagotavlja ustrezno infrastrukturno okolje in tako pripomore k večjemu zadovoljstvu vseh udeležencev. Vlogo v distribuciji športnega

produkta pa nosijo tudi mediji, ki neposredno prenašajo športni dogodek ali zgolj posredujejo informacije o športnikih, športnih organizacijah, tekmovanjih ali drugih športnih aktivnostih (Morgan & Summers, 2005).

Informacijsko-komunikacijska tehnologija je dodobra spremenila tudi tržne poti, saj podjetja sedaj kupca dosežejo hitreje, ceneje in učinkoviteje prek različnih elektronskih medijev. Z uporabniki, dobavitelji ali posredniki lahko stopijo v stik kjerkoli in kadarkoli. Tudi potrošnikova pot nakupa je drugačna – kompleksnejša, manj hierarhična in predvsem krajša kot nekoč. Potrošniki informacij ne prejemajo več pasivno, ampak po njih posegajo aktivneje, pri čemer se pri iskanju informacij mnogokrat angažirajo sami. Tovrstno aktivno povezanost so jim pravzaprav omogočili družbeni mediji, ki podjetjem ponujajo ogromno priložnosti, da dosežejo svoje stranke in z njimi delijo vsebino. S pomočjo različnih platform tako lahko enostavno skrbijo za konstanten stik s strankami (Newman, 2017).

2.2.4 Trženjsko komuniciranje

Cilj trženjskega komuniciranja je obveščanje potencialnih kupcev o značilnostih produkta z namenom prepričati uporabnika, da produkt tudi kupi. Trženjsko komuniciranje vključuje oglaševanje, neposredno in elektronsko prodajo, pospeševanje prodaje, osebno prodajo in odnose z javnostmi. Oglaševanje je najopaznejši element trženjskega spleta, kjer je glavni cilj ustvariti prepoznavnost blagovne znamke in zvestobo potrošnika. Za doseganje tovrstnih ciljev pa je treba oblikovati oglaševalsko kampanjo. Gre za proces odločitev, kako bo podjetje izbralo in oblikovalo sporočilo ter ga posredovalo ciljnim potrošnikom (Kotler, Čater, Bodlaj & Bajde, 2004).

Batra in Keller (2016) sta mnenja, da so v trženjskem komuniciranju najpomembnejši trije dejavniki, in sicer konsistentnost, komplementarnost in navzkrižnost med različnimi vrstami medijev. Podjetje mora biti pri posredovanju osrednjega sporočila ves čas konsistentno, kar pomeni, da mora tako v tiskanih časopisih kot tudi na televiziji, družabnih omrežjih in sporočilih za javnost ves čas dajati isto osrednje sporočilo. Dejavniki komplementarnosti določa, da se morajo sporočila med različnimi vrstami medijev ustrezno dopolnjevati, saj vsaka vrsta posreduje drugačne asociacije blagovne znamke (npr. sponzorstvo naj blagovni znamki povečuje vrednost zaupanja in kredibilnosti, TV in tiskani mediji pa naj posredujejo informacije o prednostih blagovne znamke). Vsaka vrsta medija (TV, radio, časopis, internet itn.) ima namreč pozitivne in negativne lastnosti, kar pomeni, da se osrednje sporočilo komunicira na različne načine. Različne medijske platforme namreč dosežejo različne trženjske cilje. V nekaterih medijih pozornost najbolj pritegne slika (npr. televizija), medtem ko je v drugih medijih pomembnejše besedilo (npr. časopis). Dejavniki navzkrižnosti pa določa, da se morajo ustrezno dopolnjevati tako klasični (ang. offline) kot tudi digitalni mediji (ang. online). V digitalni dobi sta najpomembnejša dejavnika komplementarnost in navzkrižnost. Na podlagi teh dejavnikov sta avtorja razvila optimalno integracijo tržnih komunikacij, kjer sta predstavila dva

modela (ang. bottom-up method & top-down method) z namenom izboljšati učinkovitost in uspešnost različnih trženjskih programov.

Na področju športa tržniki pri komuniciranju večinoma uporabljajo podobne trženjske aktivnosti kot v drugih dejavnosti, le da tokrat dodajo še športno oznako. Tako npr. pri oglaševanju uporabijo športnika in izpostavijo njegove športne dosežke. S športno dejavnostjo pa je kot oblika trženjskega komuniciranja izredno povezano tudi sponzorstvo. Trženje športa velikokrat temelji ravno na dobro razvitih strategijah in programih sponzorstva (Fullerton & Merz, 2008).

2.3 Sponzorstvo v športu

Sponzorstvo je investicija v športno področje z namenom finančno podpreti športni dogodek, dejavnost, organizacijo ali športnika ter v zameno pričakovati, da bo sponzorirani z lastno dejavnostjo prispeval h komunikaciji podjetja oziroma sponzorja s širšo javnostjo. Sponzorji prek športa lahko dosežejo različne ciljne skupine na trgu, izboljšajo prepoznavnost in hkrati povečajo ugled podjetja, izdelka ali blagovne znamke. Sponzor se lahko odloči za sponzoriranje posameznika, ekipe športnikov (npr. klub), določene športne prireditve ali športnega objekta. Odločitev navadno sprejme na podlagi lastne presoje in tržnih ciljev podjetja. Za športne subjekte je sponzorstvo sicer eden najpogostejših virov sredstev, ki omogoča njihovo delovanje in izvajanje programov (Šugman in drugi, 2006).

Nufer in Bühler (2010) v svoji raziskavi pojasnjujeta, da je večina sponzorskih aktivnosti v športu kratkoročna. Pogosto se zgodi, da sponzorirani po poteku pogodbe iščejo druge sponzorske vlagatelje, namesto da bi poizkusili razviti dolgoročno strategijo z že obstoječimi. Avtorja menita, da imata obe strani lahko večje koristi in sinergijske učinke, če skleneta poslovno partnerstvo, ki temelji na zaupanju, sodelovanju, dobri komunikaciji, vzajemnem razumevanju in dolgoročni strategiji. Najuspešnejša sponzorstva v športu so tista, ki jih sprejmejo tudi porabniki športa in se z njimi poistovetijo. Ustvari se povezava med športno organizacijo, sponzorjem in športnimi navdušenci, pri čemer vsaka stran doseže koristi.

Posebna oblika sponzorstva v športu so pravice poimenovanja športnih objektov po sponzorjih, kjer podjetja razvijejo dolgoročno strategijo z lastnikom objekta. Podjetje tako nagovarja svojo ciljno skupino v privlačnem in pozitivnem okolju in hkrati izkorišča prisotnost medijske odmevnosti. V Evropi je v devetdesetih letih nižja stopnja državnega in lokalnega financiranja javne športne infrastrukture povzročila priljubljenost tovrstnega sponzorstva. Trenutno ima v Evropi manj kot polovica športnih objektov z raznimi podjetji sklenjene pravice poimenovanja, kjer gre v večini primerov za nogometne stadione ali pokrite dvorane (Vuolteenaho, Wolny & Puzey 2019).

V slovenskem prostoru se podjetja za sponzorstvo športa navadno odločajo zaradi vključevanja podjetja v socialno okolje in izboljšanja javnega mnenja. Sponzorsko

najzanimivejše so posamezne ekipe oziroma ekipni športi, sledijo športni dogodki in športniki. Od športnih panog se podjetja najraje odločajo za košarko, nogomet, alpsko smučanje, smučarske skoke in rokomet (Šugman in drugi, 2006).

2.4 Blagovne znamke v športu

Kotler, Čater, Bodlaj in Bajde (2004) menijo, da je blagovna znamka temelj in umetnost modernega trženja. Najznačilnejša spretnost tržnikov pa morda sposobnost oblikovanja, ohranjanja in ščitenja blagovne znamke. Blagovna znamka je ime, simbol, oblika ali katerikoli drugi znak, ki produktu ali storitvi dodeli razpoznavnost ter ga razlikuje od izdelka konkurence. Pri potrošniku ustvari vtis kakovosti in vrednosti produkta ter predstavlja celotno podobo podjetja. Keller in Lehmann (2006) dodajata, da je blagovna znamka naložba podjetja v prihodnost, saj vpliva na njegov tržni položaj in zvestobo potrošnikov. Omenjena raziskovalca menita, da mora podjetje skrbno upravljati z vrednostjo blagovne znamke. Njeno vrednost pa lahko oceni z vidika potrošnika, podjetja ali finančnega trga.

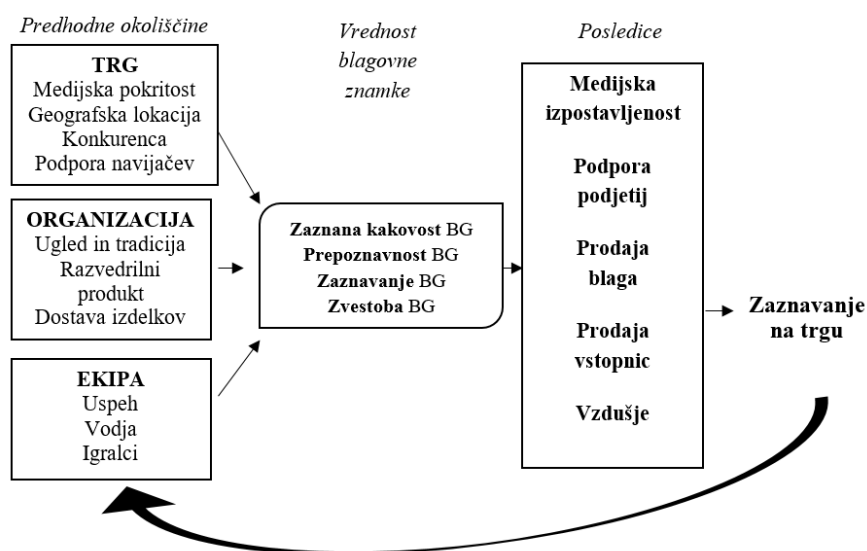
V športu se najpogosteje obravnava blagovne znamke športne opreme, športnih organizacij, športnikov in blagovne znamke, ki vstopajo na športni trg v procesu trženja prek športa. Med slednje sodijo korporativne znamke in druge profitne in neprofitne organizacije, ki se povezujejo s športom. Med blagovne znamke se uvrščajo tudi športni dogodki, prireditve in celo nekateri športni objekti (Makovec Brenčič, Gerlovič & Šugman, 2010). Velike športne prireditve oziroma tako imenovani »mega« dogodki so ustvarili lastno blagovno znamko, npr. olimpijske igre, svetovna prvenstva in svetovni pokali. Tudi nekateri drugi športni dogodki so se dobro uveljavili med gledalci. V Sloveniji po prepoznavnosti prednjačijo zimska športna tekmovanja. Največje vsakoletne športne prireditve so tako: zaključek svetovnega pokala v smučarskih skokih v Planici, pokal Vitranc v Kranjski Gori in Zlata lisica v Mariboru – obe tekmovanji sta v alpskem smučanju (Kolar, Jurak, Makovec Brenčič, Čater in Fevžer, 2014).

Chalip in Costa (2005) dodajata, da športni dogodki pripomorejo tudi k prepoznavnosti in krepitvi blagovne znamke destinacije, kjer se dogodek odvija. Športni dogodki, ki so že razvili lastno blagovno znamko, lahko svojo prepoznavnost zelo uspešno prenesejo na destinacijo ali obratno.

Gladden, Milne in Sutton (v Shank, 2015) so razvili model za ocenjevanje vrednosti športne blagovne znamke (slika 2). Model temelji na blagovni znamki športnega moštva ali ekipe, vendar se ga lahko projicira tudi na druge športne produkte. Izhodišče za ocenjevanje so predhodne okoliščine, povezane s trgom, organizacijo in ekipo, ki močno vplivajo na stopnjo zaznane vrednosti blagovne znamke. Avtorji menijo, da večja ko je vrednost blagovne znamke, večji bodo medijska izpostavljenost, prodaja blaga in storitev, podpora sponzorskih podjetij in boljše bo vzdušje tako znotraj kot zunaj organizacije. Predhodni elementi, ki so povezani s trgom, so dosedanja medijska pokritost, geografska

lokacija trga, konkurenca in podpora navijačev. Torej večja ko je baza navijačev, večjo vrednost ima blagovna znamka. Tudi geografska lokacija vpliva na vrednost, saj so nekatere vrste športa bolj priljubljene v določeni regiji ali državi. Pri organizaciji na vrednost blagovne znamke vplivajo ugled, tradicija, ponudba športnih izdelkov in storitev, tudi razvedrilnega programa.

Slika 2: Model za ocenjevanje vrednosti športne blagovne znamke



Prerejeno po Gladden, Milne & Sutton (v Shank, 2015, str. 280).

Da Silva in Las Casas (2017) predlagata, da pri načrtovanju športne ponudbe ali športnega dogodka tržniki sledijo štirim temeljnim trženjskim usmeritvam v športu:

- razumeti športne porabnike in z njimi razviti dolgoročne odnose: treba je razumeti, kako športni porabniki dojemajo športne blagovne znamke, prav tako njihovo pripadnost športni organizaciji. Pri tem si tržniki lahko pomagajo s sodobno tehnologijo;
- povečati sodelovanje med športno organizacijo in porabniki športa: h krepitvi blagovne znamke je treba spodbuditi tudi ljudi znotraj športne organizacije, da pripomorejo k tovrstnemu sodelovanju. Prepoznavnost se lahko poveča tudi z razširitvijo športnih produktov (npr. športni bari, restavracije, športni muzeji itn.);
- krepiti in nagrajevati zvestobo blagovni znamki: Navadno so športni navdušenci tisti, ki v največji meri prispevajo v blagajno športne organizacije, zato je občasno nagrajevanje njihove zvestobe blagovni znamki zelo priporočljivo;
- integracija tržnih komunikacij: Nujen je poudarek temeljnih vrednot športne organizacije pri trženjskem komuniciranju z namenom izboljšati učinkovitost in uspešnost različnih trženjskih programov ter krepiti vrednosti blagovne znamke.

3 TRŽNI POTENCIAL

3.1 Napovedovanje in merjenje povpraševanja

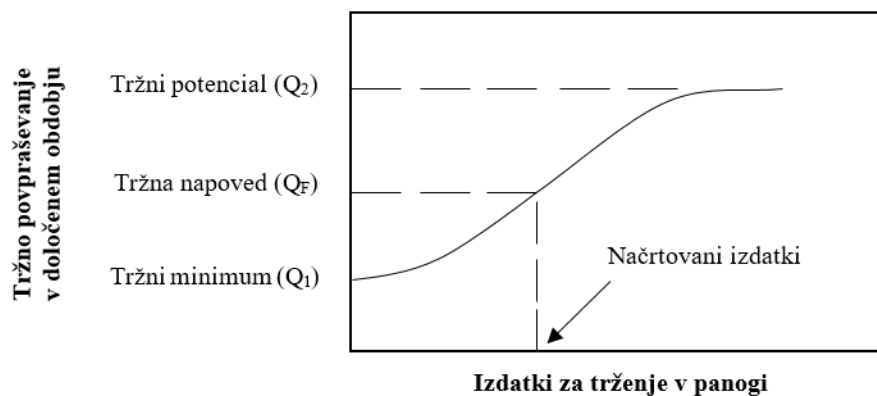
Za učinkovito prodajo mora podjetje najprej natančno opredeliti tržno povpraševanje po izdelkih in storitvah. Tržni oddelek analizira trženjske priložnosti in na podlagi povpraševanja napove prodajo v prihodnje. V skladu s prodajno napovedjo finančni oddelek lahko načrtuje porabo potrebnih denarnih sredstev, kadrovski oddelek zagotovi potrebno število strokovnih sodelavcev in proizvodni oddelek načrtuje proizvodne zmogljivosti ter obseg proizvodnje. Če so napovedi napačne, se podjetje sooči s preseženimi ali premajhnimi zmogljivostmi. Tržniki razlikujejo med potencialnim, razpoložljivim, ciljnim in dejanskim trgom. Potencialni trg sestavljajo porabniki, ki izrazijo zadostno zanimanje za ponudbo določenega izdelka. Razpoložljivi trg sestavljajo porabniki, ki imajo poleg zanimanja tudi razpoložljivi dohodek in dostop do določene ponudbe na trgu. Ciljni trg je tisti del razpoložljivega trga, ki ga podjetje želi osvojiti. Dejanski trg pa sestavljajo porabniki, ki kupujejo določen izdelek podjetja. Tovrstne opredelitve tržnikom pomagajo pri tržnem načrtovanju. Če podjetje želi povečati prodajo, ima več možnosti. Lahko pritegne večji delež potrošnikov na svojem ciljnem trgu, širše opredeli krog potencialnih porabnikov ali razširi svoj razpoložljivi trg (Potočnik & Umek, 2005).

3.1.1 Tržno povpraševanje

Povpraševanje po določenem izdelku je ocenjeni delež, ki ga ima podjetje v celotnem povpraševanju na trgu pri različnih ravneh trženjskih aktivnosti v določenem časovnem obdobju. Tržni delež je odvisen od porabnikov in njihove zaznave izdelka, cene in komuniciranja v primerjavi s konkurenco. Ob nespremenjenih okoliščinah poslovanja je tržni delež odvisen od velikosti in uspešnosti izdatkov za trženje. Ker se tržno povpraševanje stalno spreminja, je opredeljeno kot funkcija izdatkov za trženje na panožni ravni (Slika 3). Krivulja predstavlja ocenjeno tržno povpraševanje v povezavi s spreminjajočim se obsegom izdatkov za trženje v panogi. Abscisa torej kaže različne ravni izdatkov za trženje v določeni panogi, ordinata pa ustrezno tržno povpraševanje v tem obdobju. Tržni minimum predstavlja vrednost prodaje, do katere bi prišlo tudi brez kakršnihkoli izdatkov za spodbujanje povpraševanja. Več izdatkov za trženje ustvari več povpraševanja, najprej z višjo, pozneje pa z nižjo stopnjo rasti. Zgornja meja oziroma tržni potencial je meja, kjer dodatni izdatki za trženje ne bi več spodbujali nadaljnjega povpraševanja. Razdalja med tržnim minimumom in tržnim potencialom prikazuje splošno trženjsko občutljivost povpraševanja. Tržni potencial je torej meja, ki se ji približuje tržno povpraševanje, ko se izdatki v panogi za trženje približujejo neskončnosti za dano trženjsko okolje. Lego funkcije določa trženjsko okolje, podjetja na svoj položaj na

funkciji lahko vplivajo le s tem, ko se odločajo o količini sredstev, ki jih bodo namenila trženju (Kotler, Čater, Bodlaj & Bajde, 2004).

Slika 3: Tržno povpraševanje kot funkcija izdatkov za trženje na panožni ravni



Vir: Kotler, Čater, Bodlaj & Bajde (2004, str. 147).

Faulds, Gohmann in Glynn (2008) opozarjajo na pomanjkljivosti te teorije tržnega napovedovanja. Strinjajo se, da je prvi korak pri tržni napovedi določitev trga, ki bo predmet analize. V naslednjem koraku se določi vse dejavnike, ki bi potencialne kupce uvrstili ali izključili iz te tržne napovedi. V napoved se namreč uvrstijo posamezniki, ki izkažejo dovoljše zanimanje in dostop do ponudbe, imajo razpoložljiv dohodek ali ustrezajo drugim vnaprej določenim kriterijem. V nadaljevanju opozarjajo, da zbiranje sekundarnih podatkov iz različnih virov lahko privede do napak in nenatančnih ocen razpoložljivega trga. Če so podatki pridobljeni iz več sekundarnih virov, analize pogosto ne uspejo dovolj točno razlikovati med posameznimi segmenti populacije, kar privede do dvojnega štetja oziroma prekrivanja podatkov. Določeni posamezniki se namreč lahko uvrščajo v več segmentov družbe hkrati, kar privede do podvajanja podatkov in posledično napačne ocene ter opredelitve razpoložljivega trga. Prav tako priporočajo previdnost pri napovedovanju povprečne cene izdelka, zlasti, če gre za storitveno dejavnost. Stopnje nakupov se pri storitvah lahko zelo razlikujejo, saj je povpraševanje po nekaterih storitvah lahko zelo predvidljivo, medtem ko je pri drugih povpraševanje odvisno od ogromno zunanjih dejavnikov (npr. vremenske razmere v turizmu).

3.1.2 Prodajni potencial

Tržniki razlikujejo med tržnim in prodajnim potencialom. Prodajni potencial podjetja je večinoma manjši od tržnega potenciala, saj ima vsak konkurent vsaj nekaj stalnih kupcev, ki se ne odzivajo na trženjska prizadevanja drugih podjetij. Celotni prodajni potencial na trgu je količina izdelkov, ki so jih potrošniki pripravljeni kupiti v določenem obdobju, in je odvisen od trženjskih aktivnosti konkurentov. Prodajni potencial podjetja pa je količina izdelkov, ki jih je podjetje sposobno ponuditi, in je odvisen od njegovih razpoložljivih

možnosti. Podjetje najprej izbere ciljni trg, nato izmeri njegov prodajni potencial in napove prodajo. Pri ocenjevanju prodajnega potenciala opredeli, za katero obdobje ga ocenjuje in kakšne bodo trženjske aktivnosti (Potočnik & Umek, 2005).

3.1.3 Napovedovanje in merjenje povpraševanja z velikimi količinami podatkov

Napovedovanje in merjenje povpraševanja sta Hofmann in Rutschmann (2018) v primerjavi s Kotlerjem opredelila precej sodobneje in času primerno. Menita, da prihodnost tržnih analiz temelji predvsem na digitaliziranem svetu in ogromnih količinah podatkov (ang. big data), ki omogočajo zelo natančno spremljanje in pridobivanje informacij za prihodnje poslovne odločitve. Tovrstna tehnologija ponuja izredno zmogljivo analitiko, ki obdeluje podatke precej hitreje, učinkoviteje in natančneje kot klasične metode analiziranja. Avtorja menita, da bo uporaba masovnih količin podatkov vplivala na metode napovedovanja tako, da jih bo ustrezno dopolnjevala ali pa jih sčasoma povsem nadomestila. Gre za zbiranje večje količine podatkov, s katerimi se lahko ugotavlja vzorčne povezave, na primer vpliv vremena ali sezone na povpraševanje po določenih produktih. Napovedovanje in merjenje povpraševanja s pomočjo velikih količin podatkov sta sicer avtorja opredelila v maloprodajnem sektorju, vendar se ju lahko uporabi tudi na drugih področjih. Dodajata, da vpeljava inovativnih tehnologij za analiziranje trga zahteva svoj čas, vendar lahko podjetju pomenijo dodatno prednost pred konkurenco. Menita, da bodo v prihodnosti za podjetja pomembnejše analize, kako se kupci vedejo, in ne več, koliko kupijo.

3.2 Merjenje tržnega potenciala

Celotni tržni potencial je največja količina prodaje, ki bi jo lahko dosegla vsa podjetja v določeni panogi ob določenem času ob dani ravni trženjskih prizadevanj in danih razmerah v okolju. Običajno se celotni tržni potencial oceni kot (1): morebitno število kupcev določenega izdelka na trgu ob danih predpostavkah (n), pomnoženo s povprečno količino, ki jo kupi povprečen kupec (q), in s povprečno ceno izdelka (p):

$$Q = nqp \quad (1)$$

Najtežje je oceniti potencialno število kupcev za določen izdelek ali trg. Ker podjetja poslujejo na različnih trgih in območjih, morajo oceniti tržni potencial za vsako območje posebej in nato optimalno razporediti trženjski proračun. Poleg ocene skupnega potenciala in potenciala območja mora podjetje poznati tudi celotno prodajo svoje panoge, kar pomeni, da pozna konkurente in ocene njihove prodaje. Na podlagi tovrstnih podatkov primerja svoje poslovanje s celotno panogo ali s posameznim konkurentom in oceni, ali pridobiva ali izgublja tržni delež (Kotler, Čater, Bodlaj & Bajde, 2004).

3.3 Metode napovedovanja bodočega povpraševanja

Napovedovanje bodočega povpraševanja po izdelkih je za večino podjetij zelo zahtevna naloga, saj se razmere na trgih zelo hitro spreminjajo. Konkurenca večinoma ni stalna ali stabilna, zato je dobro predvidevanje ključen dejavnik uspešne prodaje in poslovanja. Bolj ko je povpraševanje nestabilno, odločilnejša je natančnost napovedovanja. Pri pripravi napovedovanja analitiki delijo metode na kvalitativne in kvantitativne, znotraj teh metod pa izbirajo med številnimi tehnikami napovedovanja. Kvalitativne metode temeljijo na pridobljenem znanju in mnenju posameznikov; med slednje spadajo skupinske ocene zunanjih strokovnjakov ali zaposlenih v prodajni službi, ekspertni paneli, pričakovanja odjemalcev in delphi metoda. Prednost teh metod je, da posamezniki z izkušnjami lahko napovedo določene spremembe na podlagi prodajnih vzorcev, ki jih opažajo. Slabosti tovrstnih metod sta morebitna pristranskost ocenjevalcev ali pomanjkanje podatkov. Kvantitativne metode temeljijo na podlagi statističnih podatkov iz preteklosti in na matematičnih modelih, med najpogostejše spadajo metoda časovnih vrst in vzročni modeli (Mentzer & Moon, 2005).

Hofmann in Rutschmann (2018) sta za ocenjevanje bodočega povpraševanja s pomočjo velikih količin podatkov uporabila naslednje metode: splošna napoved za podjetje, tržne raziskave, strokovne ocene, metoda časovnih vrst in vzročne tržne napovedi. Glede na dejavnike vpliva sta ločila šest različnih kategorij: produkti, potrošnikove preference, zunanji dejavniki, tržni dejavniki, notranji dejavniki in dejavniki ponudbe. Upoštevala sta tudi časovno komponento, saj sta odločanje razdelila na kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno.

V nadaljevanju so predstavljene nekatere tehnike napovedovanja bodočega povpraševanja (Mentzer & Moon, 2005):

- Mnenje prodajnega osebja

Tehnika napovedi prodajnega osebja se uporablja, kadar podjetje zazna, da se bodo nakupni vzorci v prihodnosti najverjetneje spremenili. Upoštevanje mnenja prodajne službe ima kar nekaj prednosti, saj imajo vodje prodaje navadno dober vpogled v spreminjajoče se razmere na trgih in dobro poznajo potrebe ter želje kupcev. Tovrstno mnenje je podjetju lahko v pomoč, vendar je potrebna previdnost, saj so napovedi lahko tudi napačne. Razlog za napačno napoved je lahko prodajnikovo slabo poznavanje širših gospodarskih razmer ali trženjskih aktivnosti podjetja.

- Mnenje strokovnjakov

Podjetje lahko pridobi mnenje strokovnjakov, npr. trženjskih svetovalcev, trgovskih združenj, posrednikov ali dobaviteljev. Specializirana podjetja so pri napovedih lahko v veliko pomoč, saj imajo na voljo veliko različnih podatkov in več strokovnega znanja. Vendar imajo tudi njihove ocene lahko podobne prednosti ali slabosti kot mnenja

zaposlenih v podjetju. Pri napovedi je možna tudi metoda skupinske razprave, kjer skupina strokovnjakov pripravi skupno oceno ali pa pripravi individualne ocene, ki jih analitik združi v eno samo oceno – metoda združevanja individualnih ocen. Prav tako je možno uporabiti delphi tehniko, ki združuje znanja iz različnih virov.

– Napovedovanja s povprečji

Bodoče povpraševanje se lahko napove tudi na osnovi prodaje v preteklem obdobju. Gre za kvantitativne tehnike napovedi, ki temeljijo na analizah časovnih vrst in razčlenjevanju preteklih časovnih obdobj (trend, ciklično nihanje, sezonsko nihanje in naključni odkloni). Uporabi se lahko kot povprečje celotne prodaje, metoda drsečega povprečja in metoda uteženega drsečega povprečja.

3.3.1 Kombinacija različnih metod napovedovanja povpraševanja

Andrawis, Atiya in El-Shishiny (2011) so na področju raziskav v turističnem sektorju ugotovili, da je za boljšo napoved povpraševanja treba izvesti vsaj dve različni metodi in tehniki ocenjevanja ter ju med seboj ustrezno primerjati ali združiti. Če je uporabljena kombinacija več metod, je končna napoved točnejša, kot če je uporabljena le ena vrste metode. Pri tem se pojavi manjša verjetnost napake ali morebitne pristranskosti napovedovanja. Povsem enako so ugotovili tudi Blackburn, Lurz, Priese, Göb in Darkow (2015) v maloprodajni industriji, da lahko kombinacija več različnih tehnik napovedovanja izboljša končno napoved.

4 ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA NORDIJSKEGA CENTRA PLANICA

4.1 Predstavitev Nordijskega centra Planica

Planica velja za zibelko smučarskih poletov v svetu smučarskih skokov. Z bogato športno zgodovino predstavlja statusni simbol slovenskega športa, ki uživa ugled doma in po svetu. S celovito prenovo in izgradnjo novega elitnega športnega objekta ji je Republika Slovenija v preteklih letih povrnila sloves ter omogočila, da še naprej prispeva k razvoju nordijskega športa in kroji svetovni vrh smučarskih skokov, smučarskih poletov, teka na smučeh in nordijske kombinacije.

Nordijski center Planica (v nadaljevanju NC Planica) je sodoben športni kompleks, ki je namenjen nordijskemu športu in ponuja celoletni izkoristek različnih športnih dejavnosti. Zagotavlja kakovostno ponudbo športnih storitev, ohranja tradicijo nordijskega smučanja in hkrati prispeva k širitvi in razvoju turizma v lokalnem okolju ter širše. Temeljna dejavnost NC Planica je zagotavljanje ustreznih vrhunskih pogojev za smučarske skoke, smučarski tek in nordijsko kombinacijo.

NC Planica je bil dokončno zgrajen in odprt v decembru leta 2015. Projekt izgradnje NC Planica so omogočila sredstva Evropskega sklada za regionalni razvoj (v nadaljevanju ESRR) v finančni perspektivi 2007–2013, ki so bila namenjena sofinanciranju javnih športno-rekreacijskih infrastrukturnih projektov. Vrednost celotne investicije športnega objekta je znašala 49.427.812,83 EUR, pri čemer je več kot 15-% delež zagotovila Republika Slovenija iz proračunskih sredstev. Pri financiranju projektov iz evropskih sredstev morajo države članice v različnih perspektivah obvezno zagotoviti tudi lastno udeležbo. Za perspektivo 2007–2013 je lastna udeležba Slovenije znašala 15 %, kar pomeni, da je ESRR zagotovil 85-% delež sredstev za izvedbo investicije (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2016).

Izgradnja je veljala za strokovno in izvedbeno enega najzahtevnejših projektov v Sloveniji. Zaradi zahtevnosti del je zato potekala v dveh fazah, in sicer (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2010):

- 1. faza: Center za smučarske skoke in polete, kjer so bile obnovljene in zgrajene skakalnice (letalnica bratov Gorišek, veliki olimpijski skakalnici oziroma Bloudkova velikanka, otroške in mladinske skakalnice), izvedena sta bila nakup opreme skakalnic (plastične mase in keramike, zasneževanja, osvetlitve, strojev za pripravo skakalnic) in novogradnja servisnega objekta.
- 2. faza: Center za smučarske teke, kjer so bili zgrajeni osrednji objekt za smučarske teke s tekaškim oziroma nogometnim stadionom, podzemnim tekaškim tunelom, turistično-informacijskim centrom, interpretacijskim centrom in vetrovnikom, tekaška in rolnarska proga; izvedena nakup in postavitve sistema za umetno zasneževanje tekaških prog, doživljajski park z otroškim igriščem in spust po jeklenici (ang. zip line).

Delovanje in upravljanje NC Planica opredeljuje Zakon o Nordijskem centru Planica (ZNCP) Ur. l. RS, št. 86/2010, ki določa, da je center javni športni objekt v lasti Republike Slovenije in v upravljanju Zavoda za šport Republike Slovenije Planica (v nadaljevanju Zavod Planica). Poslanstvo Zavoda Planica je podpora uresničevanju nalog nacionalnega in lokalnega pomena, ki so opredeljene v Nacionalnem programu športa 2014–2023, zlasti na področjih športne vzgoje, športne rekreacije, kakovostnega športa, vrhunškega športa, športa invalidov, na področju strokovnih in razvojnih nalog, informatike v športu ter športnih objektov. Zavod Planica torej deluje na treh temeljnih sklopih, in sicer (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2019a):

- oddelek letni program športa (LPŠ),
- oddelek muzej športa,
- oddelek Nordijski center Planica.

Oddelek NC Planica deluje neodvisno od ostalih oddelkov Zavoda Planica in je hkrati tudi edini oddelek, ki svoje storitve ponuja na trgu. Dejavnosti, ki jih izvaja Zavod Planica kot javno službo v NC Planica, pa so (ZNCP):

- upravljanje NC Planica;
- vzdrževanje in razvoj NC Planica;
- ohranjanje kulturne dediščine na območju NC Planica;
- posredovanje in promoviranje športno-tehničnih dosežkov Planice;
- zagotavljanje pogojev za trening v smučarskih skokih, smučarskih poletih, tekih na smučeh in nordijski kombinaciji v vseh letnih časih;
- zagotavljanje pogojev za bazične priprave športnikov;
- zagotavljanje pogojev za tekmovanja na najvišjem nivoju (svetovna prvenstva, svetovni pokal in temu primerljivi nivoji tekmovanj);
- razvijanje usmeritev za potrebe razvoja smučarskih poletov;
- vzgojno-izobraževalno delo na področju šolstva in športa;
- zagotavljanje nastanitvenih kapacitet za šolo v naravi in športne organizacije po neprofitni ceni;
- znanstvenoraziskovalno delo na področju smučarskih skokov, smučarskih poletov, teka na smučeh, nordijske kombinacije in višinskih priprav.

4.1.1 Organiziranost in dejavnost NC Planica

NC Planica se v okviru svojega delovanja in organiziranosti deli na tri enote, in sicer: skakalni center, tekaški center in Hotel Dom Planica (Slika 4). Skakalni del centra je bil zgrajen v prvi fazi investicije v letu 2014, medtem ko je bil tekaški del centra dokončan v letu 2015. V letu 2016 je NC Planica prevzel v upravljanje Hotel Dom Planica. Hotelske namestitve dopolnjujejo dejavnost nordijskega centra in so hkrati temelj celovite športne ponudbe v Planici. V sklopu tega gostuje tudi program Centra šolskih in obšolskih dejavnosti, ki zagotavlja nastanitvene kapacitete za šolo v naravi in druge športne organizacije po neprofitni ceni.

Slika 4: Organiziranost Nordijskega centra Planica



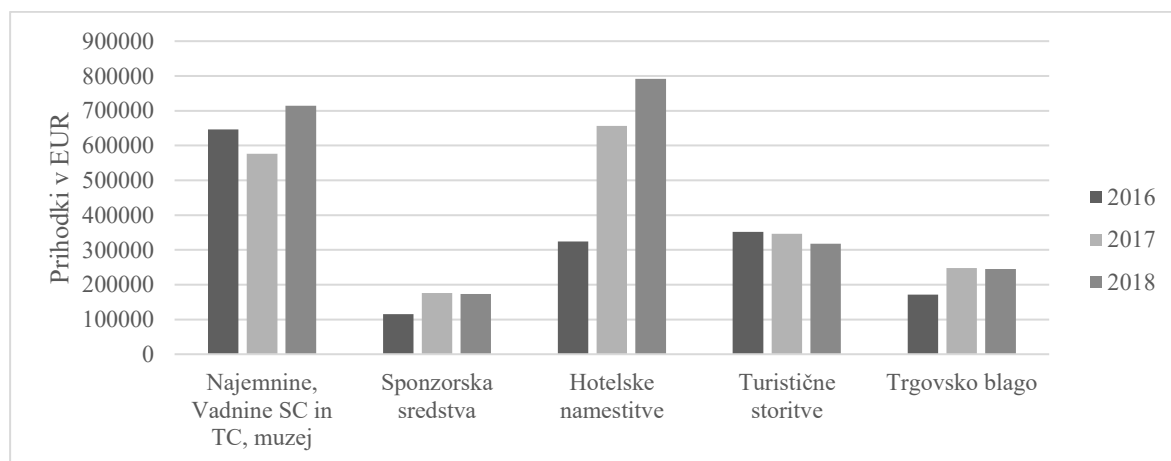
Vir: lastno delo.

Športni objekt NC Planica je namenjen vsem kategorijam športnih uporabnikov, programom športne rekreacije, športa otrok in mladine, kakovostnega in vrhunskega športa ter organizaciji različnih prireditev. Pri izvajanju dejavnosti se upošteva javni interes, kar pomeni, da se v največji možni meri zasleduje in zadovoljuje interes športa po načelu javne službe. Uporabniki NC Planica se zato glede na program izvajanja delijo na dve glavni skupini, in sicer (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2009):

- uporabniki javnih programov;
- uporabniki tržnih programov.

V skupino javnega programa sodijo oddelki športnih šol, društva, klubi in reprezentance, ki koristijo športno infrastrukturo za izvajanje treningov in tekmovanj. Za to skupino je značilno, da vsi subjekti delujejo po Zakonu o društvih ali Zakonu o javnih zavodih, zato pristojbina za trening ni oblikovana z vidika donosnosti, kar je tudi v skladu z izhodišči Evropskega sklada za regionalni razvoj. Tovrstni uporabniki velikokrat nimajo na voljo velikih finančnih sredstev in zato težje pokrijejo ekonomsko ceno. V skupino javnega programa sodi tudi športna rekreacija, ki v primerjavi z društvenimi dejavnostmi ni opredeljena kot organiziran del vadbe. V drugo skupino tržnega programa sodijo dopolnilni turistični produkti, ki so namenjeni stacionarnim ali dnevnim gostom v Kranjski Gori ali širše v Zgornjesavski dolini. Tržni programi zagotavljajo pokrivanje stroškov tako tržnih kot tudi javnih programov. NC Planica sredstva za svoje delovanje v celoti pridobiva na trgu in ne iz proračunskih sredstev države. V letu 2018 je NC Planica ustvaril 2.244.516 EUR prihodkov, kar je znašalo 12 % več kot v letu 2017, ko je bilo ustvarjenih 2.002.215 EUR prihodkov. V prvem letu delovanja je center ustvaril 1.608.830 EUR prihodkov, pri čemer se vse aktivnosti še niso izvajale v polni meri zmogljivosti. Poleg tega je NC Planica prevzel upravljanje hotelskih namestitev v drugi polovici leta 2016, kar je razvidno tudi iz takratne strukture prihodkov (Slika 5), saj so zabeleženi le prihodki iz druge polovice leta (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2019a).

Slika 5: Struktura prihodkov v NC Planica od 2016 do 2018



Prerejeno po Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2018a) in Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2019a).

Največ prihodkov v NC Planica ustvarijo hotelske namestitve, pri čemer približno 15 % prihodka prinašajo programi Centra šolskih in občolskih dejavnosti. Sledijo prihodki najemnin oddaje športnih objektov v uporabo drugim poslovnim subjektom za čas organizacije svetovnih pokalov in drugih tekem, prihodki od vadbine smučarskih skokov in smučarskega teka, uporabe rolkarske proge ter muzeja. Sledijo prihodki tržnih dejavnosti v

obliki turističnih storitev (vodeni ogledi, vetrovnik, spust po jeklenici, vožnja s sedežnico, razni dogodki v organizaciji NC Planica) in trgovskega blaga. Največ prihodkov pri turističnih storitvah je bilo v prvem letu delovanja, medtem ko so se prihodki v naslednjih dveh letih zmanjšali (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2019a).

4.1.2 Sponzorska sredstva za izvajanje programa »V Planici vsak dan v letu«

Sponzorska sredstva sestavljajo najmanjši del prihodkov NC Planica, vendar pomembno prispevajo k delovanju športnega centra. V letu 2018 so znašala 173.000 EUR (Slika 5). Sponzorska sredstva so namenjena izvajanju programa »V Planici vsak dan v letu« in nudijo podporo nordijskim smučarjem. NC Planica je skupaj s podjetji: Gorenje, d. d., Porsche Slovenija, d. d., Pivovarna Laško, d. d., Gorenjska banka, d. d., in Zavarovalnica Triglav, d. d., sklenil poslovno partnerstvo za obdobje štirih let. Skupni cilj sodelovanja je podpreti mlade skakalce, tekače in nordijske kombinatorce ter jim omogočiti kakovosten trening v Planici. Pridobljena sredstva so namenjena zniževanju stroškov treninga oziroma vavnine slovenskih nordijskih smučarjev. Gre za vrhunske športnike in mlade športnike, ki so usmerjeni v vrhunski in kakovostni šport. Poslovni partnerji prav tako pomembno prispevajo k organizaciji tekmovanj, saj pokrijejo celotne stroške domačega tekmovalnega sistema in 50 % stroškov mednarodnih tekmovanj nižjega ranga (v slednjo skupino niso zajeta tekmovanja svetovnega pokala). Namen skupne akcije je oblikovati jasno, prepoznavno in urejeno strategijo komuniciranja ter s skupnim sodelovanjem in nagovarjanjem ciljne publike skrbeti za krepitev blagovne znamke NC Planica in vseh vključenih partnerjev (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2019c).

Vsi partnerji so umeščeni v celotno grafično podobo NC Planica, pri čemer pri komunikaciji in pojavljanju delujejo povsem enakovredno in med seboj usklajeno. Na podlagi poslanstva in podobe NC Planica je zgrajen sistem trajne ureditve pojavnosti vseh znamk na vseh razpoložljivih komunikacijskih površinah, pri čemer se partnerji lahko pojavljajo s korporativnim znakom (npr. Zavarovalnica Triglav, Gorenje) ali z znakom znamke (npr. Audi). Partnerji so prav tako vzpostavili tematsko »Pot po Planici«, kjer so dnevnim obiskovalcem Planice predstavljene zanimive in atraktivne točke. Obiskovalec se tako lahko poda po poteh planiških inženirjev, televizijcev in tekmovalcev, kjer odkriva še nepoznane zanimivosti iz doline pod Poncami. Na teh točkah tematske poti so partnerji prikazani diskretno, saj so v ospredju vsebina, sporočilo in zgodba, povezani z lokacijo točke (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2019c). Glavni namen celostnega pristopa in urejenega vključevanja vseh partnerjev v produkte NC Planica je:

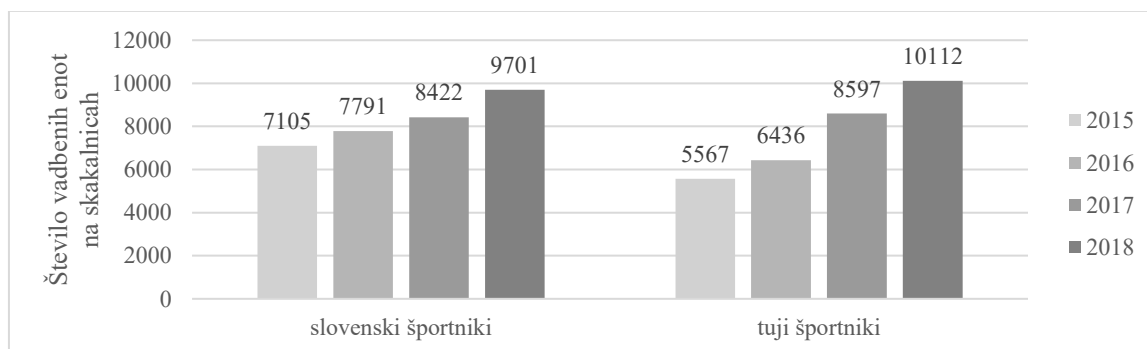
- povečati ugled in prepoznavnost blagovne znamke NC Planica;
- zagotoviti obiskovalcem jasno, razumljivo in koristno komunikacijo dogodkov;
- povrniti Planici podobo elitne destinacije in
- prikazati partnerje (znamke) kot ključne in nepogrešljive podpornike Planice v mednarodno prepoznavni in sodobni slovenski zgodbi o uspehu.

Osnovno sporočilo vseh partnerjev se glasi: »Novi Nordijski center Planica je prostor, kjer mladi slovenski športniki trenirajo, da bodo krojili naslednjo generacijo svetovnih prvakov. Naša dolžnost je, da jim omogočimo razpeti njihova krila in kar najboljše razviti njihove sposobnosti. Z našimi donacijami mladim upom dajemo priložnost treniranja v najboljših možnih pogojih. Vsak dan v letu. – Ponosni partnerji Nordijskega centra Planica« (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2019c). Konkretni učinki skupne akcije so že vidni v povečanju števila vadbenih enot pri vseh nordijskih disciplinah. Najbolj je bilo opazno povečanje števila vadbe na otroških skakalnicah, in sicer za 22 % že v prvem letu izvajanja programa. Značilnost tega programa je, da se sredstva ne dodelijo posameznemu sklopu, temveč se dopušča možnost, da se posamezne ciljne skupine prostovoljno odločijo glede vrste in količine koriščenja storitev. Glede na število treningov in tekmovanj so bili deležni največje podpore skakalci, sledijo tekači in nordijski kombinatorci. Pri tem je treba poudariti, da so polovico stroškov priprave tekaških prog pozimi pokrili sponzorji. Zunanje tekaške proge so sicer namenjene tudi rekreativnim športnikom.

4.1.3 Obiskanost in izkoriščenost športnih objektov NC Planica

Obiskanost in izkoriščenost športnih objektov za potrebe izvajanja treningov in tekmovanj se deli na dva dela, in sicer na: skakalni in tekaški center. V sklopu skakalnega centra domači in tuji športniki uporabljajo sedem skakalnic za potrebe vadbe in tekmovanj. Obiskanost skakalnega centra je od pričetka obratovanja konstantno naraščala (slika 6). V letu 2017 je število vadbenih enot tujih športnikov prvič preseгло število vadbenih enot slovenskih športnikov. V letu 2018 je bilo izvedenih 19.813 vadbenih enot na vseh skakalnicah, kar predstavlja 16 % več kot v letu 2017. Tuji tekmovalci so prihajali iz 26 držav, največ tekmovalcev je bilo iz Avstrije, Italije in Nemčije. Pomemben delež pri povečanju vadbe v letu 2018 so predstavljali skakalci in nordijski kombinatorci s Kitajske, ki so izbrali NC Planica za svoj trenažni center, kjer opravijo večji del letnih priprav. Lani so opravili 2.102 vadbeni enoti (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2019a).

Slika 6: Število vadbenih enot od 2015 do 2018 v skakalnem centru

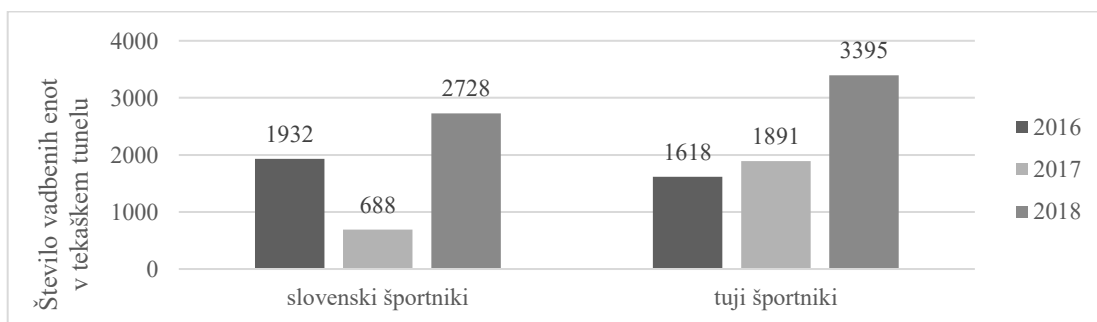


Prirejeno po Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2019a).

Tekaški center upravlja in vzdržuje zunanje proge za tek na smučeh na področju NC Planica v dolžini sedem kilometrov ter proge v dolino Tamar v dolžini deset kilometrov skupaj v sodelovanju s Turizmom Kranjska Gora oziroma občino Kranjska Gora. Uporaba vseh tekaških prog je za uporabnike brezplačna. V letu 2018 je v zimskem času na zunanjih progah ocenjeno število tekmovalcev in rekreativnih tekačev znašalo 7.300, od tega je bilo 1.300 tujih tekačev, večinoma prebivalcev bližnjih krajev iz Italije in Avstrije. V primerjavi z letom 2017 se je obisk povečal za 20 %, ko je ocenjeno število znašalo 6.000 tekačev (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2019a).

Tekaški center ponuja tudi notranjo progo za tek na smučeh oziroma tekaški tunel v dolžini osemsto metrov, ki je odprt od meseca maja do konca meseca novembra. Gre za edino tovrstno notranjo tekaško progo v Sloveniji in v tem delu Evrope. V srednji Evropi se nahaja le še ena v Oberhofu v Nemčiji, medtem ko se vse ostale nahajajo v skandinavskih državah. Tekška proga je namenjena tako tekmovalcem kot tudi rekreativnim športnikom. V letu 2018 je bilo realiziranih 6.123 vadbenih enot v tekaškem tunelu, od tega so jih 3.395 opravili tuji športniki (slika 7). Prihajali so iz 16 držav sveta, od tega najpogosteje športniki iz Italije in Avstrije. Pomemben delež so v lanskem letu prispevali tudi športniki s Kitajske, ki so si Planico izbrali za svoj trenažni center. Manj kot 10 % je bilo rekreativnih tekačev na smučeh (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2019b).

Slika 7: Število vadbenih enot od 2016 do 2018 v tekaškem tunelu



Prirejeno po Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2019a).

Organizacija tekmovanj v nordijskem smučanju je v domeni nacionalne panožne zveze, športnih društev in klubov. Organizator tekmovanja je lahko tudi tuji klub ali tuja panožna športna zveza. Tekmovanja se med seboj razlikujejo glede na panogo in glede na rang tekmovanja. V letu 2018 je bilo v Planici v smučarskih skokih, tekih in nordijski kombinaciji organiziranih šest tekem za svetovni pokal, štiri tekmovanja za celinski pokal, sedem tekmovanj v OPA igrah in 55 tekmovanj nacionalnega pomena. Prav tako je bilo izvedeno še svetovno veteransko prvenstvo v skokih in nordijski kombinaciji (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2019a).

Pomemben del prihodkov NC Planica predstavljajo tržne dejavnosti v obliki turističnih produktov in organizacija dogodkov. Gre za dopolnilne dejavnosti, namenjene dnevnim

gostom v Planici in stacionarnim gostom destinacije Kranjska Gora. V to kategorijo spadajo naslednje aktivnosti: spust po jeklenici z vrha letalnice, letenje v vetrovniku, vodeni ogledi nordijskega centra in muzeja skokov ter poletov, panoramska vožnja s sedežnico, šola teka na smučeh in organizacija dogodkov. Slednji pogosto niso povezani s športno dejavnostjo oziroma športnimi aktivnostmi. Po podatkih NC Planica so bile v preteklih treh letih najbolj zasedene aktivnosti: spust po jeklenici, vodeni ogledi nordijskega centra in obisk muzeja (tabela 1). Za aktivnosti vodeni ogledi in obisk muzeja je iz tabele razvidno, da so bili najbolj obiskani v prvem letu delovanja centra, torej v letu 2016, medtem ko je število obiskovalcev v naslednjih dveh letih padalo. V primerjavi z letom 2016 je obisk muzeja v naslednjih dveh letih upadel za 63 %, medtem ko se je obisk vodenega ogleda znižal za 51 %, enako velja za aktivnost vodeni ogled z muzejem. Število obiskovalcev pri spustu po jeklenici je bilo v prvih dveh letih podobno, medtem ko je v tretjem letu obratovanja opazen upad obiska za 23 %. Vetrovnik je pričel z obratovanjem v letu 2017. V letu 2018 je nato prenehal zaradi tehnične okvare. S ponovnim obratovanjem je pričel v začetku leta 2019, kar pomeni, da zanimanja obiskovalcev za vetrovnik trenutno ni mogoče oceniti natančneje. Ponudba vseh tovrstnih aktivnosti se tekom treh let ni dosti spreminjala ali nadgrajevala. Prav tako niso bili razviti drugi oziroma novi turistični produkti, ki bi lahko v večji meri pritegnili dnevne obiskovalce destinacije Kranjska Gora.

Tabela 1: Število obiskovalcev po posameznih aktivnostih od 2016 do 2018

Leto	Spust po jeklenici	Vodeni ogled	Vodeni ogled z muzejem	Muzej	Vetrovnik
2016	21.273	6.436	2.151	5.749	0
2017	21.612	4.013	1.665	2.739	745
2018	16.279	3.160	1.656	2.115	13

Prirejeno po Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2017), Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2018a) in Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2019a).

4.2 Ciljni trgi in ciljne skupine NC Planica

Porabnike produktov v NC Planica razdelimo v tri večje segmente (tabela 2), in sicer v:

- vrhunski in kakovostni šport v nordijskem smučanju,
- športno rekreacijo in
- turistične produkte.

V prvi segment se uvrstijo vrhunski športniki in mladi športniki, ki so usmerjeni v vrhunski in kakovostni šport ter izvajajo treninge in tekmovanja v smučarskih skokih, smučarskih tekih ter nordijski kombinaciji. Tovrstni uporabniki so registrirani pri nacionalni panožni zvezi kot aktivni športniki. Drugi segment predstavljajo porabniki športne rekreacije oziroma porabniki, ki se ukvarjajo z rekreativno športno dejavnostjo. Tretji segment predstavljajo porabniki nešportnih aktivnosti in dejavnosti oziroma porabniki turističnih

storitev. Znotraj segmentov so potrebe in želje porabnikov enake oziroma podobne. Za posamezen segment zato lahko opredelimo še ciljne skupine.

Tabela 2: Ciljne skupine NC Planica

1	Selekcije Smučarske zveze Slovenije	Smučarska zveza Slovenije zagotavlja nordijskim disciplinam ustrezne pogoje za treninge vseh državnih reprezentanc na vseh nivojih. A-reprezentanca zastopa državo v svetovnem pokalu, na svetovnem prvenstvu in olimpijskih igrah. B-reprezentanca nastopa na celinskem pokalu. Tekmovalni nivo za mladino je usmerjen v alpski pokal, mladinsko svetovno prvenstvo in olimpijske igre mladih. Vse selekcije morajo imeti ustrezne in kakovostne pogoje za trening, panožna zveza pa možnost organizacije tekmovalnih nivojih z obstoječo infrastrukturo. Vsem selekcijam je treba zagotoviti ustrezne trenažne pogoje tako v zimskem kot tudi v poletnem času, vključno z namestitvami.
	Športni oddelki	Športne oddelke sestavljajo mlade generacije v starostnem obdobju od štirinajstega do devetnajstega leta. Države, ki poznajo nordijski šport in se ukvarjajo z nordijskim smučanjem, imajo urejen šolski sistem, kjer izobraževanje sovпада s procesom treninga. Ustanovljene imajo mladinske športne šole za nordijske discipline (npr. v Avstriji in na Norveškem). Generacije, ki se ukvarjajo z nordijskim smučanjem, so dovolj obsežne, da bi lahko na vsaki stopnji izobraževanja oblikovali trening skupino od deset do petnajst tekmovalcev. V Sloveniji športni oddelki v nordijskih disciplinah delujejo v Državnem panožnem nordijskem centru v Kranju, ki se ustrezno dopolnjuje z NC Planica.
	Slovenski klubi in društva	Nordijski klubi v Sloveniji so razdeljeni v tri regije, in sicer: centralna regija, gorenjska regija in štajersko-koroška regija. Klubi in društva skrbijo za vzgojo in razvoj tekmovalca od sedmega leta dalje do zaključka kariere. Tekmovalec je sicer lahko istočasno član kluba/društva, športnega oddelka in državne reprezentance.
	Tuji klubi, društva in reprezentance	Tradicionalne države nordijskega športa so skandinavske države, države srednjega in vzhodnega dela Evrope ter Severne Amerike. Širjenje nordijskih disciplin v zadnjem obdobju je privabilo več tekmovalcev tudi iz Azije (npr. Kitajske). Tuji tekmovalci so zelo velika ciljna skupina, zato jih je treba razdeliti še na reprezentance in klube. Športne priprave tujih športnikov predstavljajo največji potencialni segment, kjer jim NC Planica poleg ustreznih trenažnih pogojev lahko nudi tudi druge storitve, ki so potrebne v vrhunskem športu (npr. testiranja, laboratorijske storitve, medicinsko oskrbo itd.).
2	Rekreativni športniki	Rekreativni športniki so pomembna ciljna skupina, saj predstavljajo velik del obiskovalcev Planice. Športniki pridejo samostojno ali v organiziranih skupinah prek rekreativnih klubov ali društev. Gre za stacionarne goste destinacije Kranjska Gora ali za dnevne obiskovalce, ki si želijo optimalnih in ustreznih pogojev za izvajanje športne rekreacije, kjer vzdržujejo kondicijsko pripravljenost ter ohranjajo zdrav način življenja. Pri tej ciljni skupini se v največji meri zajema športnike, ki se ukvarjajo s tekom na smučeh. Druga podskupina so športniki, ki v Planico pridejo na rekreativne športne priprave in se ukvarjajo z drugimi športi (npr. kolesarjenje).
	Tečajniki	Dnevni obiskovalci Planice ali stacionarni gostje destinacije Kranjska Gora izbirajo razne športne aktivnosti (npr. tek na smučeh), da si zapolnijo prosti čas. Dnevni ali tedenski tečaji so namenjeni seznanitvi s posamezno športno disciplino in v nadaljevanju tudi učenju tehnike smučarskega teka. Tečaji teka na smučeh se izvajajo tako v zimskem kot tudi v poletnem času (snežni tunel).
	Šolske skupine	Smučarski tek pridobiva na priljubljenosti v Sloveniji, zato je pomembna tudi ponudba teka na smučeh osnovnim in srednjim šolam ter drugim izobraževalnim ustanovam za izvajanje športnega dneva v Planici. Šolske skupine lahko izbirajo tudi med drugimi aktivnostmi v Planici (npr. ogled muzeja, voženi ogled).
3	Turisti (individualni gostje)	V to ciljno skupino štejemo dnevne obiskovalce ali stacionarne goste Kranjske Gore, ki se v destinaciji ne ukvarjajo s športom. Gre za zelo veliko skupino gostov, ki iščejo drugačno ponudbo in programe za preživljanje prostega časa. Zaradi velikosti te ciljne skupine je smiselna tudi notranja opredelitev posameznih tipov turistov (npr. avanturisti, aktivne družine).
	Turistične agencije (organizirane skupine)	Turistične agencije in drugi organizatorji zavzemajo velik delež prodaje potovanj in organizacije izletov tako v Sloveniji kot tudi v Evropi. Ključno je oblikovanje ponudbe, ki je za agencijo dovolj privlačna, da jo uvrsti v svoj program oziroma jo ponudi skupini gostov.
	Podjetja (poslovni turizem)	Destinacija Kranjska Gora letno gosti kongrese, seminarje in konference za različna podjetja ali združenja. Tovrstnim obiskovalcem so namenjeni skupinski športno-motivacijski programi, ki dopolnjujejo formalna srečanja v obliki raznih športnih aktivnosti.

Prerejeno po Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2017, 2018a, 2019a).

4.3 Trženjske aktivnosti v NC Planica

Na področju trženja NC Planica izvaja določene trženjske aktivnosti za potrebe promocije športnega centra, turističnih produktov in ostale ponudbe. Namen tovrstnih aktivnosti so povečanje prepoznavnosti blagovne znamke, povečanje obiska turističnih obiskovalcev, vrhunskih športnikov in dvig prodaje produktov ter storitev. Trženjske aktivnosti se večinoma izvajajo na področjih turističnih produktov in športne rekreacije, medtem ko je tovrstnih aktivnosti na področju vrhunškega športa manj. Za potrebe trženja športnih priprav vrhunskih športnikov se NC Planica povezuje s podjetjem Hit Alpinea iz Kranjske Gore, ki vrhunskim športnikom zagotavlja hotelske namestitve, medtem ko se treningi odvijajo v NC Planica.

V tabeli 3 so predstavljeni izdatki za trženjske aktivnosti NC Planica od leta 2016 do leta 2018. V NC Planica navajajo, da se za potrebe promocije udeležujejo turističnih sejmov, kot sta na primer Natour Alpe-Adria v Sloveniji in Sejem športa v Beogradu. Prav tako se vsako leto udeležujejo Slovenske turistične poslovne borze v organizaciji Slovenske turistične organizacije. Za potrebe oglaševanja na letni ravni izdajajo brošure, letake in kataloge z namenom predstavitve svojih aktivnosti. S svojimi katalogi in krajšimi video vsebinami so prisotni na osrednjem slovenskem letališču, kjer se oglašujejo prihajajočim potnikom. Obiskovalcem ponujajo vse informacije na spletni strani, prisotni so tudi na družbenih omrežjih (Instagram, Facebook, Youtube, TripAdvisor). Sodelujejo pri projektu Mini Planica, ki otrokom ponuja doživetje v smučarskih skokih. Za promocijske namene teka na smučeh so v letu 2018 prvič izvedli dogodek odprtja zimske tekaške sezone. V času svetovnih pokalov v smučarskih skokih, smučarskih tekih in nordijski kombinaciji so prisotni na oglaševalskih platformah. Trženjsko kampanjo so izvajali tudi v sodelovanju s poslovnimi partnerji oziroma sponzorji.

Tabela 3: Izdatki za trženjske aktivnosti v NC Planica od 2016 do 2018

Leto	Izdatki za trženjske aktivnosti (v EUR)
2016	4.858,00
2017	9.628,00
2018	23.159,55

Prirejeno po Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2017, 2018a, 2019a).

4.4 Metodologija raziskave

Pri analizi tržnega potenciala Nordijskega centra Planica so uporabljeni primarni in sekundarni podatki ter izvedena kvalitativna analiza s pomočjo polstrukturiranih intervjujev s strokovnjaki v športu, trženju in s ključnimi deležniki NC Planica. Uporabljeni sta dve različni vrsti metode, ki omogočata točnejšo napoved in zmanjšujeta morebitno pristranskost ocene. Podatki, pridobljeni s pomočjo intervjujev, ustrezno dopolnjujejo oceno tržnega potenciala. V podpoglavju 4.1 je bila opredeljena

organiziranost in dejavnost NC Planica ter predstavljen kratek prerez poslovanja v prvih letih delovanja po različnih sklopih. Tovrstni prerez bo sedaj služil kot osnova, na podlagi katere bo ugotovljeno, na katerih področjih center ne izkorišča dovolj svojih možnosti, prav tako bodo izpostavljena področja, ki predstavljajo potencial za nadaljnji razvoj centra.

4.4.1 Opredelitev ocene tržnega potenciala NC Planica

Dejavnost NC Planica se deli na tri ključne segmente, in sicer: vrhunski in kakovostni šport, športno rekreacijo in druge tržne produkte, ki dopolnjujejo ponudbo centra in pogosto niso neposredno povezani s športno dejavnostjo. Dejavnosti se sicer med seboj povezujejo, vendar jih je zaradi lažje analize treba razčleniti in obravnavati ločeno. Pri vrhunskem in kakovostnem športu so uporabljeni podatki slovenske panožne športne zveze (Smučarske zveze Slovenije) in za športni panogi smučarski skoki in smučarski tek v Sloveniji podatki Zavoda Planica. Za tuji trg so uporabljeni podatki Mednarodne smučarske zveze (v nadaljevanju FIS), ki so javno dostopni. Od tujih športnikov so pri analizi upoštevani le športniki, ki Planici predstavljajo potencialni trg, oziroma športniki, ki v naslednjih sezonah lahko izberejo Planico za športne priprave v luči svetovnega prvenstva v nordijskih disciplinah leta 2023. Tržni potencial je ocenjen na podlagi števila udeležencev posameznih ciljnih skupin v smučarskih skokih in smučarskih tekih, kjer izhodišče za oceno predstavlja število vadbenih enot na tekmovalca. Na podlagi tega je ocenjen še odstotek vadbenih enot, ki jih tekmovalec izvede v Planici. Pri športni rekreaciji se analiza osredotoča le na panogo teka na smučeh, saj smučarski skoki ne spadajo med tovrstne rekreativne športe oziroma je rekreativnih športnikov v tej panogi zanemarljivo malo. Analiza drugih rekreativnih športov pa bi bila preobsežna za raziskavo. Pri ocenjevanju tržnega potenciala rekreativnih tekačev na smučeh so uporabljeni podatki o statistiki gostov NC Planica in destinacije Kranjska Gora v preteklih letih. Na podlagi tega je ocenjen tržni potencial teka na smučeh, če bi bile tekaške proge plačljive za uporabo. Pri drugih tržnih produktih, ki niso neposredno povezani s športno dejavnostjo, se analiza osredotoča na prihode domačih in tujih gostov destinacije Kranjska Gora ter aktivnosti, ki se jih udeležijo v Planici, in njihovo povprečno porabo.

4.4.2 Opredelitev delno strukturiranega intervjuja

Oceno tržnega potenciala dopolnjujejo intervjuji, ki omogočajo bolj poglobljeno razumevanje tematike. Delno strukturirani intervjuji se pogosto uporabljajo v kvalitativnih analizah, saj raziskovalec pri tem lahko pridobi različna mnenja intervjuvancev. Sestavljeni so iz ključnih vprašanj, ki raziskovalca usmerjajo pri intervjuju. Prednost delno strukturiranega intervjuja je, da lahko raziskovalci postavijo dodatna vprašanja in tako podrobneje raziščejo področje, ki ga intervjuvanec zelo dobro pozna. Pogovor se lahko zapisuje ali posname (Silverman, 2005).

Pri izbiri sogovornikov je bilo v pričujoči nalogi uporabljeno namerno vzorčenje. Izbrani so bili reprezentativni sogovorniki, ki dobro poznajo raziskovano temo. Pogovor je delno strukturiran, kar pomeni, da so bila nekatera vprašanja vnaprej pripravljena (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Odgovori pri intervjujih so navzkrižno analizirani po posameznih temah oziroma sklopih, saj omogočajo boljšo povezavo med različnimi mnenji intervjuvancev (Patton, 2002, str. 438–440). V analizi so navedeni delni in ključni odgovori, medtem ko je celoten pogovor izpisan v prilogah. Ugotovitve intervjujev so nato povezane z oceno tržnega potenciala in uporabljene pri sklepnih ugotovitvah naloge.

Opravljeni so bili štirje intervjuji s sogovorniki s področja trženja, športa in turizma. Vsi intervjuji so bili izvedeni individualno v mesecu juniju 2019. Predhodno pripravljena vprašanja so služila kot oporne točke. S privolitvijo intervjuvanca so bili pogovori posneti in nato prepisani. Ker sogovorniki delujejo na različnih področjih, so se intervjuji med seboj nekoliko razlikovali, a so glavna vprašanja ostajala enaka. Podvprašanja so bila različna glede na področje delovanja intervjuvanca. Dolžina intervjujev se je gibala med dvajsetimi in tridesetimi minutami. Prepisi vseh intervjujev se nahajajo v Prilogah 1–4. V prvem delu je bil intervjuvanec seznanjen s temo in namenom intervjuja, v drugem delu je sledil pogovor. Namen intervjujev je bil ugotoviti, kako intervjuvanci vidijo trenutno delovanje NC Planica in kakšen pogled imajo na sodelovanje v prihodnje. Na podlagi tega pa opredeliti, kje vidijo priložnosti in potencial na trgu vrhunškega in kakovostnega športa, športne rekreacije ter športnega turizma.

4.4.2.1 Predstavitev intervjuvanih sogovornikov

Za potrebe kvalitativne raziskave so bili izbrani štirje sogovorniki, ki dobro poznajo NC Planica, kar pomeni, da so bodisi vpleteni v samo delovanje bodisi z njim kakorkoli sodelujejo. Prihajajo z različnih področij in imajo veliko izkušenj na področju športa, športnega turizma ter trženja. V nadaljevanju so kratko predstavljeni strokovnjaki in opredeljen namen oziroma razlog izbora.

Prvi intervju je bil opravljen z direktorjem Zavoda za šport Republike Slovenije Planica. Namen intervjuja je bil v pridobivanju boljšega vpogleda v notranje delovanje NC Planica, trženjskih aktivnosti in strokovnega vidika na področju smučarskih skokov in smučarskega teka. S strokovnim znanjem na področju nordijskih disciplin je bil intervjuvanec v veliko pomoč tudi pri oceni tržnega potenciala v prvem delu analize. Druga sogovornica je bila nekdanja direktorica lokalne turistične organizacije Kranjska Gora, ki zelo dobro pozna turistično okolje in poslovanje turističnih subjektov v Kranjski Gori. Predstavila je svoj pogled na trenutno delovanje NC Planica na področju turističnih aktivnosti in opredelila potencialne priložnosti. V pomoč je bila tudi pri oblikovanju idej za trženjske aktivnosti v prihodnje. Tretji sogovornik je bil direktor družbe Hit Alpine, ki je predstavil svoj vidik sodelovanja z NC Planica, predvsem na področju poslovnega turizma in športnih priprav vrhunskih športnikov. Hkrati je opredelil področja, kjer vidi možnosti razvoja v obliki

novih skupnih produktov ter trženjskih aktivnosti. Četrty sogovornik je bil vodja trženja znamke Audi pri Porsche Slovenija, ki je ocenil sodelovanje na področju sponzorstva nordijskih disciplin v NC Planica. Na podlagi dobrih praks iz tujine je predstavil tudi svoj vidik razvoja sodelovanja in možnosti potenciala na področju trženja obeh blagovnih znamk v prihodnje.

4.5 Analiza tržnega potenciala NC Planica

V nadaljevanju je analiza tržnega potenciala razdeljena na tri glavne sklope, in sicer:

- vrhunski in kakovostni šport v nordijskem smučanju,
- športno rekreacijo in
- turistične produkte.

4.5.2 Analiza vrhunškega in kakovostnega športa v nordijskem smučanju

Analiza se osredotoča na vrhunske športnike in mlade športnike, usmerjene v vrhunski in kakovostni šport v smučarskih skokih in teku na smučeh (tekmovalci v nordijski kombinaciji so zajeti že med smučarskimi skakalci, saj izhajajo iz iste baze začetnikov). V osnovi se analiza zgleduje po izhodiščih, ki so bila narejena za NC Planica v letu 2009 s strani Zavoda Planica.

Tržni potencial za vrhunski in kakovostni šport v nordijskem smučanju bo ocenjen v treh delih: za področje smučarskih skokov v obdobju celega leta, za področje smučarskega teka v poletnem obdobju in za področje smučarskega teka v zimskem obdobju. Razlog delitve analize pri smučarskem teku je v drugačnem tipu proge, ki jo uporabljajo tekači v različnih obdobjih sezone. V poletnem obdobju za vadbo uporabljajo notranjo tekaško progo (snežni tunel) in zunanjo rolkarsko progo, medtem ko v zimskem obdobju uporabljajo zunanje proge za tek na smučeh.

Tržni potencial temelji na osnovi teoretičnih izhodišč iz podpoglavja 3.2. Ocenjen je na podlagi števila udeležencev posameznih ciljnih skupin, pri čemer analiza razlikuje med domačimi oziroma slovenskimi in tujimi športniki. Pri domačih udeležencih so upoštevani vsi registrirani športniki za smučarske skoke in tek na smučeh v Sloveniji. Izhodišče za izračun je število vadbenih enot, ki jih tekmovalec opravi v eni sezoni. Na podlagi tega je ocenjen odstotek vadbenih enot, ki jih tekmovalec izvede v Planici. Tekmovalca se beleži le enkrat, čeprav je lahko istočasno član kluba, reprezentance in šolskega športnega oddelka. V Sloveniji se šolski športni oddelki nahajajo v sklopu kranjske gimnazije, kjer deluje državni panožni nordijski center. Po podatkih Zavoda Planica (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2018b) je bilo v Sloveniji v letu 2018 registriranih 775 smučarskih skakalcev in 351 tekačev na smučeh. V to skupino so zajeti vsi aktivni tekmovalci, ki se v Sloveniji ukvarjajo z nordijskimi disciplinami (tudi najmlajši).

Mednarodna smučarska zveza ima registriranih 1.471 smučarskih skakalcev, 11.283 tekačev na smučeh in 722 nordijskih kombinatorcev. V to skupino so zajeti aktivni športniki, ki se udeležujejo tekem pod okriljem Mednarodne smučarske zveze in so starejši od petnajst let (FIS, brez datuma). V analizo so zato zajeti le tisti tuji športniki, ki bi se potencialno lahko udeležili zimskih in letnih športnih priprav v Planici. Analiza ne upošteva treningov tujih športnikov, ki jih tekmovalci izvajajo vsakodnevno oziroma po letnem programu. Analiza se osredotoča le na potencial, ki ga ima NC Planica v segmentu športnih priprav za tuje športnike. Za izhodišče analize je upoštevano dejstvo, da Planica v začetku leta 2023 gosti svetovno prvenstvo v nordijskem smučanju, zato je v naslednjih treh oziroma štirih tekmovalnih sezonah smiselno pričakovati več tujih reprezentanc na športnih pripravah. Tekmovališče v Planici je prvi svetovni pokal v smučarskih tekih gostilo v letu 2016, kar pomeni, da je v tekmovalnem koledarju relativno novo in nepoznano. Tuje ekipe in reprezentance bodo pred prihajajočim svetovnim prvenstvom zato zagotovo želele preizkusiti teren oziroma proge za tek na smučeh in skakalne objekte. Svetovnega prvenstva v nordijskih disciplinah se lahko udeležijo le športniki, ki so dosegli zadostno število točk po pravilih Mednarodne smučarske zveze. V analizi bo tako upoštevano število športnikov, ki so se udeležili zadnjega svetovnega prvenstva v nordijskem smučanju, ki ga je gostil avstrijski Seefeld v začetku letošnjega leta. Skupaj je tekmovalo 748 tekmovalcev, od tega je bilo 543 tekačev, 135 skakalcev in 70 nordijskih kombinatorcev, pri čemer so prihajali iz 61 držav sveta (ÖSV, 2019). Smiselno je pričakovati, da bo število tekmovalcev na svetovnem prvenstvu v Planici podobno oziroma da bo tekmovalcev prav tako od 700 do 800. Analiza pri tujih športnikih zato upošteva le tiste športnike, ki bi se zaradi prihajajočega svetovnega prvenstva lahko udeležili zimskih in letnih športnih priprav v Planici v naslednjih sezonah. Za izhodišče izračuna je zato uporabljeno število tujih udeležencev letošnjega svetovnega prvenstva v nordijskem smučanju.

4.5.2.1 Tržni potencial smučarskih skokov v NC Planica

Tržni potencial pri smučarskih skokih je ocenjen za celoletno obdobje (tabela 4). Analiza pri domačih športnikih vključuje posamezne ciljne skupine smučarskih skakalcev, ki so nato razvrščene še glede na vrsto oziroma velikost skakalnice, kjer tekmovalec izvaja trening. Izbira velikosti skakalnice je odvisna od starosti tekmovalca in njegovega tehničnega znanja. Skakalec v povprečju uporablja le tri velikosti skakalnice. Velikost skakalnice (ang. hill size; v nadaljevanju HS) in število opravljenih skokov se s starostjo postopno povečujeta. V Sloveniji je največ tekmovalcev v starostnem obdobju od enajst do petnajst let (uporabljajo tip skakalnice HS 60–80), sledijo tekmovalci do deset let (tip skakalnice HS 15–45).

Izhodišče za oceno sta število slovenskih skakalcev v posamezni ciljni skupini in število vadbenih enot, ki jih posamezni skakalec opravi v eni sezoni. Nato je ocenjen odstotek vadbenih enot, ki jih tekmovalec izvede v Planici. Za vsak tip skakalnice in ciljno skupino

je tako izračunano skupno število vadbenih enot v Planici. Ocenjen je torej tržni potencial vseh slovenskih skakalcev, če bi v Planici opravili od 20 do 50 % vseh treningov. Na podlagi ocenjenega potenciala sledi še izračun prihodkov za skakalni center. Prihodki so osnovani po trenutnih dejanskih cenah za posamezen tip skakalnice. Cena vadbene enote za tip skakalnice HS 15–45 znaša 3,30 EUR na osebo, za HS 60–80 znaša 6,60 EUR na osebo in za HS 102–138 znaša 10,40 EUR na osebo.

Po podatkih Zavoda Planica (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2018b) je bilo v letu 2018 v Sloveniji registriranih 775 smučarskih skakalcev. Za potrebe analize so bili razdeljeni v tri ciljne skupine, in sicer:

- slovenski klubi in društva;
- selekcije Smučarske zveze Slovenije in
- športni oddelki.

Pri športnih oddelkih so bili upoštevani udeleženci državnega panožnega nordijskega centra, ki deluje v sklopu kranjske gimnazije. Pri selekcijah Smučarske zveze Slovenije so bili upoštevani športniki, ki so vključeni v reprezentance. Tekmovalec je beležen le enkrat, čeprav je lahko istočasno član kluba, reprezentance in šolskega športnega oddelka. Ocenjen tržni potencial vseh slovenskih skakalcev, ki bi v Planici v eni sezoni opravili od 20 do 50 % vseh treningov, je predstavljen v Tabeli 4. Pri domačih skakalcih so upoštevani treningi, ki jih izvajajo po letnem programu. V Planici bi tako opravili 18.963 vadbenih enot, kar bi pomenilo 137.333,80 EUR skupnih prihodkov. V primerjavi z lanskim letom, ko so slovenski skakalci opravili 9.701 vadbeno enoto (Slika 6), je bila dejanska realizacija treningov približno za polovico nižja, kot kaže analiza izračunanega potenciala. Prvi razlog je v tem, da vsi slovenski skakalci ne trenirajo v NC Planica, predvsem gre za mlajše kategorije. Slednje so sicer tudi najštevilnejše. Drugi razlog je v odstotku vadbenih enot, ki jih opravijo v Planici. Analiza zajema maksimalni odstotek vadbenih enot, ki jih skakalec glede na povprečen letni program lahko izvede na eni lokaciji. Skakalci sicer pogosto menjajo lokacije treningov, ker se skakalni objekti med seboj zelo razlikujejo.

Pri tujih skakalcih analiza upošteva le skakalce, ki predstavljajo potencialne udeležence športnih priprav zaradi prihajajočega svetovnega prvenstva (Tabela 4). Izhodišče za analizo je število tekmovalcev, ki so se udeležili zadnjega prvenstva, in sicer 205. Predpostavljamo, da se bodo vsi udeležili enkrat desetdnevni letnih priprav in enkrat sedemdnevni zimskih priprav. V enem dnevu skakalci navadno opravijo dva treninga, zato je v sklopu letnih priprav upoštevanih dvajset vadbenih enot in v sklopu zimskih priprav štirinajst vadbenih enot. Upoštevan je le en tip skakalnice (HS 102–138), saj bo zgolj ta gostil tekmovanja v času svetovnega prvenstva. Skupaj bi tuji skakalci za športne priprave lahko izvedli 6.970 vadbenih enot, kar bi znašalo 72.488,00 EUR skupnih prihodkov. Analiza tržnega potenciala pri tujih skakalcih ne upošteva drugih treningov, ki se sicer izvajajo po letnem programu. Upošteva le tržni potencial v prihajajočih sezonah v sklopu športnih priprav na svetovno prvenstvo.

Tabela 4: Tržni potencial NC Planica v smučarskih skokih prek celega leta

Tip skakalnice	Ciljna skupina	Število skakalcev	Število vadbenih enot/osebo	Odstotek vadbenih enot v Planici (v %)	Skupaj vadbenih enot v Planici	Cena/vadbeno enoto (v €)	Skupaj prihodki (v €)
HS 102–138	Slovenski klubi in društva	160	130	20	4.160	10,40	43.264,00
HS 102–138	Selekcije Smučarske zveze Slovenije	45	140	20	1.260	10,40	13.104,00
HS 102–138	Športni oddelki	46	60	50	1.380	10,40	14.352,00
HS 60–80	Slovenski klubi in društva	205	110	30	6.765	6,60	44.649,00
HS 60–80	Selekcije Smučarske zveze Slovenije	43	50	20	430	6,60	2.838,00
HS 60–80	Športni oddelki	46	60	30	828	6,60	5.464,80
HS 15–45	Slovenski klubi in društva	230	90	20	4.140	3,30	13.662,00
HS 102–138	Tuji skakalci (letne priprave)	205	20	/	4.100	10,40	42.640
HS 102–138	Tuji skakalci (zimske priprave)	205	14	/	2.870	10,40	29.848
	SKUPAJ DOMAČI				18.963		137.333,80
	SKUPAJ TUJI				6.970		72.488,00

Prirejeno po Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2009), Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2018b), FIS (brez datuma) in ÖSV (2019).

4.5.2.2 Tržni potencial smučarskih tekov v NC Planica

Tržni potencial smučarskih tekov je ocenjen za poletno in za zimsko obdobje. V poletnem obdobju tekmovalci uporabljajo notranjo tekaško progo (snežni tunel) in zunanjo rolkarsko progo, medtem ko v zimskem obdobju uporabljajo le zunanje tekaške proge. Analiza pri domačih športnikih (enako kot pri skakalcih) vključuje posamezne ciljne skupine tekačev na smučeh, in sicer: selekcije Smučarske zveze Slovenije in slovenske klube ter društva. Ciljne skupine so nato razvrščene še glede na vrsto tekaške proge, kjer tekmovalec izvaja trening. Izhodišče za izračun sta število tekačev v posamezni ciljni skupini in število vadbenih enot, ki jih posamezni tekač opravi v eni sezoni. Za vsak tip proge in ciljno skupino je tako izračunano skupno število vadbenih enot v Planici. Ocenjen je torej tržni potencial vseh slovenskih tekačev, če bi v Planici opravili od 10 do 20 % vseh treningov. Na podlagi ocenjenega potenciala sledi še izračun prihodkov za tekaški center. Prihodki so osnovani po trenutnih cenah za posamezen tip proge. Cena vadbene enote v snežnem tunelu znaša 9 EUR na osebo, cena vadbene enote na rolkarski progi v poletnem času 5 EUR na osebo in cena vadbene enote na zunanji tekaški progi pozimi 5 EUR na osebo.

V poletnem obdobju (tabela 5) tekmovalci uporabljajo notranjo tekaško progo (snežni tunel) in zunanjo rolkarsko progo. Po podatkih Zavoda Planica (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2018b) je bilo v letu 2018 v Sloveniji registriranih 351 tekačev na smučeh. Če bi vsi slovenski tekmovalci v Planici opravili od 10 do 20 % vadbenih enot v snežnem tunelu in 10 % vadbenih enot na rolkarski progi, bi ocenjen tržni potencial v poletnem obdobju znašal 7.952 vadbenih enot, kar pomeni 89.118,00 EUR skupnih prihodkov. V primerjavi z lanskim letom, ko so tekači v snežnem tunelu opravili 2.728 vadbenih enot, je bila dejanska realizacija treningov skoraj trikrat nižja, kot kaže analiza ocenjenega potenciala.

Pri tujih tekmovalcih analiza upošteva le tekače, ki predstavljajo potencialne udeležence športnih priprav zaradi prihajajočega svetovnega prvenstva (tabela 5). Izhodišče za analizo je število tekmovalcev, ki so se udeležili zadnjega prvenstva, in sicer 543. Predpostavljamo, da se bodo vsi udeležili desetdnevni športnih priprav v letnem obdobju. V enem dnevu tekači v povprečju opravijo dva treninga, zato je v sklopu letnih priprav upoštevanih 20 vadbenih enot, pri čemer jih večji del opravijo na rolkarski progi (dvanajst enot) in manjši del v snežnem tunelu (osem enot). Skupaj bi tuji tekači za športne priprave poleti lahko izvedli 10.860 vadbenih enot, kar bi znašalo 71.676,00 EUR skupnih prihodkov. Analiza tržnega potenciala pri tujih tekačih ne upošteva drugih treningov, ki se izvajajo po letnem programu. Upošteva le tržni potencial v prihajajočih sezonah v sklopu športnih priprav na tekmovanje.

Tabela 5: Tržni potencial NC Planica v smučarskih tekih v poletnem obdobju

Tip tekaške proge	Ciljne skupine	Število tekačev	Število vadbenih enot/osebo	Odstotek vadbenih enot v Planici (v %)	Število vadbenih enot v Planici	Cena/vadbeno enoto (v €)	Skupaj prihodki (v €)
Snežni tunel	Slovenski klubi in društva	278	160	10	4.448	9,00	40.032,00
Snežni tunel	Selekcije Smučarske zveze Slovenije	73	240	20	3.504	9,00	31.536,00
Rolkarska proga	Slovenski klubi in društva	278	100	10	2.780	5,00	13.900,00
Rolkarska proga	Selekcije Smučarske zveze Slovenije	73	100	10	730	5,00	3.650,00
Snežni tunel	Tuji tekači (letne priprave)	543	8	/	4.344	9,00	39.096,00
Rolkarska proga	Tuji tekači (letne priprave)	543	12	/	6.516	5,00	32.580,00
	SKUPAJ DOMAČI				7.952		89.118,00
	SKUPAJ TUJI				10.860		71.676,00

Prirejeno po Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2009), Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2018b), FIS (brez datuma) in ÖSV (2019).

V zimskem obdobju tekmovalci uporabljajo le zunanje tekaške proge (Tabela 6). Za zimsko obdobje je upoštevana le ena vrsta proge – zunanja tekaška proga. Ocenjen tržni potencial za domače tekmovalce, ki bi v zimskem obdobju opravili od 10 do 20 % treningov v Planici, tako znaša 11.777 vadbenih enot oziroma 58.885 EUR skupnih prihodkov.

Pri tujih športnikih je zopet predpostavljeno, da se bodo vsi udeležili sedemdnevnih športnih priprav v zimskem obdobju. V enem dnevu tekači v povprečju opravijo dva treninga, zato je v sklopu zimskih priprav upoštevanih štirinajst vadbenih enot. Skupaj bi tuji tekači za športne priprave pozimi tako izvedli 7.602 vadbeni enoti, kar bi pomenilo 38.010 EUR skupnih prihodkov.

Tabela 6: Tržni potencial NC Planica v smučarskih tekih v zimskem obdobju

Ciljne skupine	Število tekačev	Število vadbenih enot/osebo	Odstotek vadbenih enot v Planici (v %)	Število vadbenih enot v Planici	Cena/vadbena enota (v €)	Skupaj prihod (v €)ki
Slovenski klubi in društva	278	200	20	11.120	5,00	55.600
Selekcije Smučarske zveze Slovenije	73	90	10	657	5,00	3.285
Tuji tekači (priprave)	543	14	/	7.602	5,00	38.010
SKUPAJ DOMAČI				11.777		58.885
SKUPAJ TUJI				7.602		38.010

Prirejeno po Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2009), Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2018b), FIS (brez datuma) in ÖSV (2019).

4.5.2.3 Mnenje strokovnjakov o vrhunskem in kakovostnem športu

V podpoglavju 4.1.3 sta predstavljeni obiskanost in izkoriščenost športnih objektov za namene vrhunškega športa, v podpoglavju 4.5.1 pa njegov ocenjen tržni potencial. Ker je tržni potencial velikokrat težko oceniti, so svoje mnenje predstavili tudi strokovnjaki. V nadaljevanju sledijo njihovi odgovori o vrhunskem in kakovostnem športu v nordijskem smučanju ter športnih pripravah v NC Planica.

Iz intervjujev je razvidno, da se vsi sogovorniki strinjajo, da ima NC Planica še veliko neizkoriščenega potenciala tako na področju vrhunškega športa kot tudi na drugih področjih. Predvsem izpostavljajo, da ima športni objekt odlično infrastrukturo, ki

zagotavlja zavidljive pogoje za vadbo tako profesionalcem kot tudi dnevnim obiskovalcem.

Direktor Zavoda Planica ocenjuje, da NC Planica na področju vrhunškega in kakovostnega športa še ni dosegel svojega maksimuma, pri čemer je trenutna izkoriščenost objektov za smučarske skoke bistveno večja od izkoriščenosti smučarskega teka. Opozarja, da je izvedba treningov sicer močno povezana tudi s sredstvi, ki jih imajo klubi na voljo. V Planici morajo slovenski klubi namreč zagotoviti 50 % sredstev za vadbine, kar pomeni, da trenirajo v skladu s svojimi zmožnostmi. Poudarja, da so po drugi strani treningi odvisni tudi od zimske sezone in vremenskih razmer: »V kolikor vremenske razmere ne dopuščajo, da bi pripravili skakalnice za trening v novembru in decembru, se pozna tudi pri količini vadbine, saj je obisk nižji za 10 do 15 %.« Planica je namreč ledeniška dolina z izrazito alpsko klimo, kar pomeni, da so zanjo značilne dolge in hladne zime. Zaradi slednjega je v Sloveniji med redkimi kraji ali celo edina, ki lahko pogosto zagotovi pogoje za vadbo nordijskim smučarjem že v mesecu novembru. Pri tujih ciljnih skupinah je po njegovem mnenju veliko odvisno tudi od promocije, ki jo naredijo nacionalne reprezentance. »Lep primer sta Norveška in Poljska, kjer so na trening najprej prišle nacionalne reprezentance, nato pa kmalu za njimi še njihovi klubi.« V nasprotju s smučarskimi skakalci pa tekači še niso prepoznali NC Planica kot celovitega vadbenega centra. Sogovornik meni, da je težava delno že na domačih tekačih, kjer centra še niso prepoznali kot baznega trenažnega centra. Po mnenju direktorja Zavoda Planica bi morala vsaka reprezentanca imeti svoj bazični trenažni center, kjer se delajo raziskave in se opravi glavnina treninga: »Naši tekači pa trenutno begajo med Roglo, Planico in Pokljuko ter seveda tujino. V takem primeru se nam niti ne izplača razvijati teka na smučeh, kot bi ga sicer. Na tekačih je, da prepoznajo center kot svoj bazični center, potem je smiselno še kaj dograditi z namenom, da se zagotovi boljša kvaliteta. Tega v svoji metodologiji še niso sprejeli.« Dodaja, da bi resen tekaški center moral imeti najmanj laboratorij in druge stalno zagotovljene pomoči, ki jih tekači potrebujejo.

Planica v letu 2023 gosti svetovno prvenstvo v nordijskem smučanju, zato direktor Zavoda Planica meni, da je »nekako zagotovljeno, da bodo tekmovalci v prihodnjih sezonah k nam prihajali na trening, saj bodo želeli skakalnice dodobra spoznati za prihajajoče tekmovanje.« Pri teku na smučeh je situacija še malo predvidljivejša, saj je Planica prvi svetovni pokal v teku na smučeh gostila v letu 2016, kar pomeni, da gre za relativno novo in nepoznano tekmovališče v koledarju svetovnega pokala. Sogovornik dodaja, da se zimski in poletni treningi razlikujejo, pri čemer bodo morale tuje tekaške ekipe za zimo še dognati, kakšne so vremenske razmere v Planici, tako da bodo lahko maksimalno pripravljene na svetovno prvenstvo. »Reprezentance bodo Planico zagotovo imele v svojih programih do leta 2023, tako da večjih skrbi tukaj nimamo.« Tovrstna trditev potrjuje predpostavke v prejšnjem delu analize glede izračuna tržnega potenciala za športne priprave tujih tekmovalcev, ki bodo Planico zagotovo uvrstili v svoj program v prihajajočih sezonah. Sogovornik dodaja, da je svetovno prvenstvo velika prednost in zelo

lepa priložnost, da tuje ekipe tudi po končanem prvenstvu Planico prepoznajo kot center, kjer imajo vedno na voljo odlične pogoje za vadbo. »Da prepoznajo našo kvaliteto in ponudbo, npr. za višinski trening v hotelu. Skupaj z Inštitutom Jožef Stefan in tistimi, ki delajo višinske raziskave, imamo v ozadju pripravljen laboratorij, ki bi lahko pričel z delovanjem jutri.«

Tudi nekdanja direktorica lokalne turistične organizacije Kranjska Gora ugotavlja, da imata tako NC Planica kot tudi destinacija Kranjska Gora še veliko neizkoriščenega potenciala na področju športnih priprav. Meni, da se ponudniki v destinaciji še premalo zavedajo, kakšno vrednost ima NC Planica in kaj v njihovi ponudbi dejansko pomeni. Pove, da odkar ima Kranjska Gora športno dvorano Vitranc, intenzivneje delajo tudi na športnih pripravah, kjer nagovarjajo večinoma košarkarje, rokometaše, odbojkarje in nogometaše. Pri tem doda, da odkar obstaja NC Planica, torej v zadnjih treh letih, ciljajo tudi na priprave tekmovalcev in ekip v nordijskih disciplinah. V povezavi z NC Planica vidi večji tržni potencial tudi na poljskem trgu. Zaradi prihajajočega svetovnega prvenstva v naslednjih letih prav tako pričakuje še več ekip iz nordijskih disciplin, »čeprav že sedaj pogosto prihajajo.« Ravno zaradi slednjega so v letošnjem letu precej intenzivneje začeli delati na tem področju, saj vidijo priložnost tako v alpskih kot tudi v nordijskih disciplinah. Izpostavlja, da so se v preteklem letu povezali z NC Planica pri pridobivanju mladih reprezentanc s Kitajske, kar je bila za njih zelo velika pridobitev predvsem zato, ker so prihajali v času nizke sezone. Planica je namreč postala trenažni center za kitajske športnike, ki se pripravljajo na zimske olimpijske igre v Pekingu leta 2022.

Tudi direktor Zavoda Planica je mnenja, da so kitajski športniki v lanskem letu v Planici predstavljali izredno pomemben delež, saj imajo finančna sredstva, ki centru prinašajo stalni prihodek oziroma pokrijejo stalne stroške poslovanja. A hkrati opozarja, da je treba biti previden. »V kolikor bomo zapolnili vse naše kapacitete s kitajskimi reprezentanti, ne vemo, kaj se bo zgodilo po koncu olimpijskih iger v Pekingu leta 2022. Lahko se zgodi, da bomo izgubili kar lep potencial in bo potrebno iskati nove priložnosti drugje.« Meni, da bi težava lahko nastala pri hotelskih namestitvah, saj mora športni hotel imeti stalne goste oziroma športnike, ki se stalno vračajo. V tem primeru ne želi izgubiti drugih stalnih športnikov, ki že leta prihajajo v Planico. Prav tako opozarja, da Kitajci trenutno gradijo pet tovrstnih centrov doma, kar pomeni, da verjetno po olimpijskih igrah ne bodo več prihajali v Evropo v večjih skupinah, kot to počnejo sedaj. »Pri tem bo odločilno, kje si bodo izbrali svoj bazični center v Evropi – enako kot Japonci, ki na leto preživijo od tri do pet mesecev nekje v Evropi. Naša naloga je, da jih v teh letih do olimpijskih iger prepričamo, da izberejo nas za bazični center.«

Direktor družbe Hit Alpinea se prav tako strinja, da je v naslednjih štirih letih smiselno pričakovati večje zanimanje tujih tekmovalcev za športne priprave v Kranjski Gori in Planici. V podjetju si prizadevajo identificirati čim več poslovnih priložnosti tudi zaradi prihajajočega nordijskega svetovnega prvenstva. Pove, da so se pred kratkim prvič udeležili kongresa Mednarodne smučarske zveze, kjer so pridobili nove stike. Dodaja, da

so vedeli že prej, da na tem področju obstaja velik potencial, kar se jim je potrdilo tudi na kongresu. Izpostavlja, da to sicer zadeva celotno destinacijo Kranjska Gora in ne samo podjetja Hit Alpinea. Prav tako dodaja, da »obstaja velik potencial tudi v drugih športih, na primer pri teku na smučeh, vendar ne le v luči priprav na svetovno prvenstvo, ampak tudi v smislu ponavljajočega se sodelovanja kasneje.« Po njegovem mnenju je v tem primeru najpomembnejši partner ravno Planica.

Na področju vrhunškega športa v nordijskih disciplinah direktor Zavoda Planica v bližnji prihodnosti vidi potencial tudi v novem namestitvenem objektu, ki bo zgrajen v Planici. »Načrtujemo športno-izobraževalni center za nordijsko nerazvite države, kjer bi morali ponuditi kompleten servis, torej vse od trenerjev izobraževalcev, ki bi izobraževali njihove trenerje, do tega, da športniki lahko tukaj trenirajo in se šolajo na daljavo.« Načrtuje, da bi sredstva za projekt pridobili iz treh virov. »Del sredstev, ki jih predvidevam za kadre, torej za trenerje izobraževalce, bi radi dobili od Mednarodne smučarske zveze. Drugi del sredstev bi namenila nacionalna zveza, ki športnika pošlje v center, in tretji del sredstev bi športnik prispeval sam.« V načrtu ni namestitveni objekt v obliki hotela, saj je po ureditvenem načrtu kapacitete le šestdeset postelj, »pri čemer vse projekcije hotelov do šestdeset postelj kažejo, da tak namestitveni objekt lahko funkcioniira le, če gre za družinski hotel.« Poudarja, da bo to neke vrste podružnica že obstoječega hotela za tiste športnike, ki bodo v NC Planica trenirali več kot mesec dni v paketu. Meni, da tovrstnega športno-izobraževalnega centra v tujini še ni. Podobnost vidi sicer v norveških srednješolskih centrih za tek na smučeh in v avstrijskem Stamsu. Izpostavlja, da tuji centri sicer sprejmejo tudi tuje športnike, vendar gre bolj za internatsko zgodbo. V NC Planica vidi rešitev v športni akademiji, kjer bi v sklopu tega lahko vzpostavili tudi laboratorij in medicinsko oskrbo, ki bi delovala pri testiranjih ter analizah.

4.5.3 Analiza športne rekreacije

Pomen športne rekreacije je bil predstavljen v teoretičnem delu pričujočega dela, v podpoglavju 1.3, medtem ko je bila obiskanost NC Planica s strani športnih rekreativcev predstavljena v podpoglavju 4.1.3. Pri športni rekreaciji se analiza osredotoča le na panogo teka na smučeh, saj smučarski skoki ne spadajo med tovrstne rekreativne športe oziroma je rekreativnih športnikov v tej panogi zanemarljivo malo.

Športna rekreacija je namenjena najširši skupini ljudi, saj so programi namenjeni prav vsem starostnim skupinam. Po podatkih destinacije Kranjska Gora in NC Planica priljubljenost teka na smučeh v zadnjih letih konstantno narašča. V NC Planica ocenjujejo, da je bilo v zadnji zimski sezoni na tekaških progah 7.300 obiskovalcev, od tega 1.300 tujih. Pri slednjih gre večinoma za prebivalce bližnjih krajev v Avstriji in Italiji, ki v Planico pridejo večkrat letno. V primerjavi z letom 2017 so med vsemi obiskovalci zabeležili 20-% povečanje obiska tekaških prog. (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2019a)

Večja priljubljenost teka na smučeh v Sloveniji oziroma športne rekreacije na splošno sovпада tudi s podatki SURS-a (Černič & Stare, 2019), kjer beležijo, da se je 68 % prebivalstva v letu 2017 v običajnem tednu rekreiralo vsaj dve uri in pol na teden, kar je za 10 % več kot pred desetimi leti. Po podatkih Eurobarometra (European Commission, 2018) pa se je šest prebivalcev od desetih rekreiralo najmanj tri ure na teden, kar je Slovenijo uvrščalo na deveto mesto med vsemi članicami Evropske Unije (EU-28). Slovensko gospodinjstvo prav tako nameni več izdatkov športnim storitvam in manj izdatkov športni opremlitvi kot pred desetletjem. Trend naraščanja zanimanja za športno rekreacijo je smiselno pričakovati tudi v prihodnjih letih.

Tržnega potenciala za NC Planica na področju športne rekreacije v športni panogi tek na smučeh ni možno oceniti dovolj natančno, saj Slovenski statistični urad trenutno ne razpolaga s podatki o številu prebivalcev, ki se ukvarjajo zgolj s tekom na smučeh. Vzorednice bi lahko iskali le v številu rekreativnih kolesarjev v Sloveniji, saj je smučarski tek najprimerljivejša alternativa kolesarskemu treningu v zimskem času (Prelc, 2016). Za obe vrsti športa je značilna vzdržljivostna vadba, pri čemer smučarski tek lahko služi ustvarjanju baze pred naslednjo kolesarsko sezono. V letu 2013 je bilo v Sloveniji 160.000 rekreativnih kolesarjev (Bizjak, 2013). Število smučarjev tekačev je bistveno nižje, pri čemer predpostavljamo, da bi se od 10 do 15 % rekreativnih kolesarjev potencialno lahko ukvarjalo tudi s tekom na smučeh v zimskem času. Ocenjeno število rekreativnih športnikov, ki bi v Sloveniji v prihodnjih letih vsaj enkrat stopili na tekaške smuči, bi tako lahko znašalo od 16.000 do 24.000. Obiskanost tekaških prog v Planici bo zato odvisna tudi od ponudbe in trženjskih aktivnosti.

Tekaške proge so na območju NC Planica brezplačne za uporabo, pri čemer je vsakodnevna vrhunska priprava prog stroškovno velik zalogaj za center. Urejanju zunanjih tekaških prog so v zimskem času od novembra 2018 do marca 2019 namenili 43.920 EUR, pripravi oziroma izdelavi umetnega snega pa 18.300 EUR. Skupaj urejanju tekaških prog v zimskem času tako namenijo približno 60.000 EUR, pri čemer se končni znesek vsako leto precej spreminja, saj je odvisen od vremenskih oziroma snežnih razmer (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2019a).

V tabeli 7 je prikazan prodajni potencial NC Planica za tek na smučeh, če bi bila uporaba tekaških prog v Planici plačljiva. Prodajni potencial je izračunan na osnovi teoretičnega izhodišča v podpoglavju 3.1.2. Uporabljeni so bili podatki o številu tekačev v zadnji zimski sezoni 2018/2019. Predpostavljena cena dnevne vstopnice za uporabo tekaških prog znaša po vzoru tekaškega centra na Pokljuki 5 EUR (MMC RTV Slovenija, 2016). Prodajni potencial za športno rekreacijo (tek na smučeh) tako znaša 36.500 EUR.

Tabela 7: Prodajni potencial NC Planica za športno rekreacijo (tek na smučeh)

Rekreativni tekači	Število tekačev v zimski sezoni 18/19	Cena (v €)	Skupaj prihodki (v €)
Št. domačih tekačev	6000	5,00	30.000,00
Št. tujih tekačev	1300	5,00	6.500,00
SKUPAJ	7300		36.500,00

Prirejeno po Zavod za šport Republike Slovenije Planica (2019a).

Direktor Zavoda Planica v intervjuju poudarja, da bi morala biti odločitev o plačljivosti tekaških prog sprejeta na nivoju občine Kranjska Gora. »Ko so plačljive, jih je potrebno dnevno tudi vzdrževati. Trenutno občina Kranjska Gora daje samo prispevek za urejanje prog in se, razen po NC Planica, proge urejajo le dvakrat na teden. Tudi proti Tamarju se urejajo samo dvakrat na teden. S plačljivostjo prog bi bila proga redno vzdrževana.« Dodaja, da že potekajo razgovori, da se bo to vpeljalo v prihodnje.

4.5.4 Analiza turističnih produktov in drugih aktivnosti

Pomen turističnih produktov in storitev v sklopu športnega objekta je bil podrobneje predstavljen v podpoglavjih 1.3. in 1.4. Pri tržnih produktih, ki niso neposredno povezani s športno dejavnostjo, se zato analiza osredotoča na prihode domačih in tujih gostov destinacije Kranjska Gora ter aktivnosti, ki se jih udeležijo v Planici, in njihovo povprečno porabo.

Destinacija Kranjska Gora je v letu 2018 zabeležila 799.808 prenočitev, kar je za 32 % več kot v enakem obdobju preteklega leta. Število prenočitev domačih gostov se je povečalo za 23 %, medtem ko se je število tujih prenočitev povečalo za 36 %. Delež domačih gostov je znašal 30,12 %, tujih pa 69,88 %. Povprečna doba bivanja je bila 2,7 dneva. Od tujih gostov so največ nočitev ustvarili gostje iz Italije, Nemčije, s Hrvaške, iz Velike Britanije, s Češke, iz Srbije in drugi. Dve tretjini prenočitev sta bili ustvarjeni v poletni sezoni od aprila do oktobra, medtem ko je bila tretjina prenočitev ustvarjena pozimi od novembra do marca. Skupaj je destinacijo Kranjska Gora v letu 2018 obiskalo 308.193 turistov, od tega je bilo 214.653 tujih gostov (Statistični urad Republike Slovenije, brez datuma b).

V NC Planica ocenjujejo, da je v letu 2018 Planico obiskalo 240.000 obiskovalcev, kar pomeni, da približno 78 % vseh obiskovalcev destinacije Kranjska Gora obišče tudi Planico. Podatek je bil v NC Planica pridobljen na podlagi plačljive parkirnine za dnevne obiskovalce. Center je v preteklem letu ustvaril 1.357.041 EUR prihodkov iz naslova bivalnih in prehranskih zmogljivosti, turističnih produktov in storitev ter trgovskega blaga (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2019a). Na podlagi teh podatkov je razvidno, da je vsak obiskovalec v povprečju v Planici potrošil 5,65 EUR. V ta podatek niso zajeti prihodki iz naslova vadin v vrhunskem športu in drugi prihodki. Če vsi obiskovalci

destinacije Kranjska Gora obiščejo NC Planica in v povprečju porabijo 5,65 EUR na osebo, tržni potencial na področju turističnih produktov znaša 1.741.290 EUR.

V zgornjem izračunu je bilo predpostavljeno, da bodo vsi obiskovalci destinacije Kranjska Gora obiskali tudi Planico, kar je nemogoče. Odstotek obiskovalcev destinacije, ki obiščejo Planico, je relativno visok, zato je bolj kot o dodatnih obiskovalcih smiselno razmišljati o dodatni ponudbi, ki bi pritegnila obiskovalce, da bi v Planici potrošili več. Na podlagi teh ugotovitev je bilo strokovnjakom zastavljeno vprašanje glede trenutne ponudbe in pomembnosti vpeljave novih turističnih produktov ter razvoja teh v prihodnje.

Nekdanja direktorica lokalne turistične organizacije Kranjska Gora opaža, da je izgradnja novega NC Planica zelo vplivala na spremembo turizma v Kranjski Gori, vendar hkrati dodaja, da bi vpliv lahko bil še večji. Meni, da se vsi v destinaciji Kranjska Gora ne zavedajo dodane vrednosti, ki jo nudi NC Planica na področju turizma. Dodaja, da ponudniki namestitev, razne prodajne službe, recepcije in ne nazadnje na Zavodu za turizem ne ponujajo aktivnosti NC Planica svojim gostom, ker jih niti ne poznajo dovolj dobro. »Vedeti moramo, da naši klasični obiskovalci ne pridejo v Kranjsko Goro zaradi postelje ali hotela, ampak zato, da tu nekaj doživijo. In Planica nudi neko novo doživetje.« Kot razlog za slabo poznavanje planiških turističnih produktov med domačimi ponudniki se kritično odzove tudi na račun NC Planica. Pogreša več angažmaja s strani NC Planica in predlaga, da se vsem akterjem v turizmu podrobneje predstavi celotna ponudba. »Nujno je potrebno, da vsi bolj spoznamo priložnosti, ki nam jih nudi, da znamo gosta usmeriti v Planico in mu predstaviti ponudbo, saj je obisk Planice res doživetje.« Ocenjuje, da ima Planica velik potencial še na področju večjih skupin oziroma t. i. teambuildingov.

Direktor družbe Hit Alpinea presoja, da so z obstoječim sodelovanjem na področju turizma in večjih organiziranih skupin zelo zadovoljni, vendar v prihodnje prav tako vidi še velike možnosti razvoja. Pove, da so trenutno začeli vključevati ponudbo iz Planice v prodajne pakete, kjer svojim hotelskim gostom ponudijo pakete nočitev skupaj z aktivnostmi v Planici. Ocenjuje, da njihovi gostje Planico sicer zelo dobro poznajo. Poleg Slovenije imajo največ gostov z bližnjih trgov, kot so Nemčija, Italija, Hrvaška in Velika Britanija. Prepričan je, da obstaja velik potencial na področju poslovnega turizma in organizacije raznih dogodkov. Kongresni oziroma poslovni turizem je v Kranjski Gori sicer prisoten, vendar pogreša več systemskega pristopa. Meni, da Kranjska Gora sicer ni destinacija, ki bi gostila velike kongrese. »Kongresni turizem velikega obsega namreč potrebuje redne transportne povezave in ogromno neke podporne infrastrukture v destinaciji. Realno gledano jo imajo največ v Ljubljani, na Bledu in delno tudi v Portorožu.« Ugotavlja, da ima Kranjska Gora na področju poslovnega turizma enormen potencial v smislu manjših dogodkov nekje do 200 oseb. »Tovrstno infrastrukturo imamo in bi lahko delali na razvoju incentivov, teambuildingov, seminarjev in vsem, kar je povezano z naravo ter aktivnostmi v naravi.« Dodaja, da se je treba povezati z vsemi akterji v destinaciji in identificirati vse produkte, jih povezati ter izpeljati trženjske aktivnosti.

Podobnega stališča je tudi direktor Zavoda Planica, ki prav tako ugotavlja, da je največja priložnost NC Planica v organizaciji dogodkov. »Naš poslovni model je, da pridobimo partnerje na drugi strani, ki bi dogodek organizirali, pri čemer smo mi samo soorganizator. V kolikor teh partnerjev v določenem času ne bo, bomo sami pristopili k oblikovanju svojih produktov.« Enako kot sogovornik iz podjetja Hit Alpinea tudi direktor Zavoda Planica meni, da se bo treba osredotočiti na manjše dogodke. Dodaja, da dogodke do tisoč obiskovalcev lahko pripravijo sami, medtem ko dogodek nad tisoč oseb zahteva precej več organizacije.

Izkušnje z organizacijo posebnih dogodkov v NC Planica ima vodja trženja znamke Audi, saj v podjetju pozimi organizirajo dogodek »Audi Quattro Zimsko doživetje v Planici«. Pove, da je akcija pri njihovih strankah naletela na ogromen in zelo pozitiven odziv. Dodaja, da bi želeli dogodek organizirati v širšem obsegu. »Ideja je, da mi tukaj pritegnemo tudi našo tovarno, ki bi s svojimi resursi, seveda v dogovoru z NC Planica, ponujala tečaj varne vožnje na snegu skozi celo zimo in bi se lahko tudi tržili skupaj. V kolikor bi tovarna imela razumevanje za to, bi tako možnost ponudili, ki bi bila zanimiva tudi za dnevne obiskovalce Planice. To bi lahko živelo celotno zimo, saj obstaja kar nekaj dobrih praks v tujini, npr. v Seefeldu in Saalbachu v Avstriji, kjer je to praktično čez celo zimo razprodano.« V sklopu te akcije so svojim strankam ponudili tudi aktivnosti v NC Planica, ki je doprinesla k celotni izkušnji. »Mi ne želimo delati na kvantiteti, ampak želimo, da vsak gost doživi Planico in da se z njim dela zelo na individualni ravni. Torej, da se dela kakovostni trening, ki traja praktično cel dan skupaj z doživetjem.« Enako kot ostali sogovorniki meni, da v NC Planica obstajajo potencial in veliko priložnosti na področju manjših dogodkov, »morda tudi s kakšnimi koncerti, v kolikor so dovoljeni v Planici.« Ugotavlja, da se s trženjem take vrste dejavnosti verjetno posega že kar malo na kongresno področje. »NC Planica ima definitivno potencial za trženje kakšnih manjših kongresov. Tukaj vidim priložnost za organizacijo kakšne konference, npr. marketinške, ker je center namreč zelo atraktiven.«

4.6 Vloga in pomen sponzorstva v NC Planica

Kot je razvidno iz točke 4.1.2, sponzorska sredstva pomembno prispevajo k delovanju NC Planica, saj nudijo podporo nordijskim smučarjem in jim omogočajo kakovostno izvedbo vadbe skozi celo leto. Glavna značilnost sponzorstva v NC Planica je, da vsi partnerji delujejo povsem enakovredno in med seboj usklajeno.

Direktor Zavoda Planica izpostavlja, da se je število treningov v NC Planica opazno povečalo, ko so pričeli sodelovati s poslovnimi partnerji: »Vzpostavili smo neke vrste sklad oziroma fond, ki omogoča slovenskim športnikom več treninga, saj prispeva petdeset odstotkov sredstev za njihove treninge.«

Vodja trženja znamke Audi se strinja, da je akcija »V Planici vsak dan v letu« dobra z več vidikov. Meni, da je denar, ki ga vsi partnerji namenijo sponzorstvu, zelo transparentno in

namensko porabljen. »Z našega vidika je to odlično družbeno odgovorno sponzorstvo.« Po drugi strani se mu s trženjskega vidika zdi zelo dobro, da se je vseh pet partnerjev poenotilo in se strinjalo, da bodo iz tega naredili dobro zgodbo. »Tukaj se mi zdi odlična vloga Zavarovalnice Triglav, ki je dejansko iniciator in malo spodbuja ter pospešuje zadeve.« Priložnosti za v prihodnje vidi v večjem povezovanju med partnerji, kjer bi dodatno spodbujali eden drugega in izkoriščali sinergije tega sponzorstva. »Tako bi mi lahko povabili druga podjetja na naš dogodek v Planici in podobno bi pričakovali tudi z druge strani.« Razlaga, da so se skupaj s partnerji že pogovarjali, da bi zasnovali en skupni dogodek, pri čemer ni nujno, da bi bil športni: »lahko bi bil tudi na primer koncert klasične glasbe«. Dodaja, da so sicer pri tem vsi malo omejeni s sredstvi in resursi, ki bi jih bilo treba nameniti tako velikemu dogodku. »V tem primeru je malo bolj zahtevno usklajevati zadeve med vsemi partnerji, ker gre le za neko posebno skupno sponzorstvo in sodelovanje, ki je sicer izven fokusa vsake posamezne znamke.«

Razlogov za odločitev o tovrstnem sponzorskem sodelovanju je bilo pri znamki Audi več. Znamka Audi je že v globalni strategiji zavezana zimskim športom, kjer podpirajo poleg alpskega smučanja tudi vse ostale zimske discipline. »Mi običajno sledimo strategiji, ker je to smiselno in zato, ker imajo zimski športi v Sloveniji tako velik nacionalni pomen,« pove vodja trženja znamke Audi. Posledično so tako začeli podpirati tudi tekmo v Planici: »Nov nordijski center je pa tako največji in najkakovostnejši športni objekt te vrste ne samo v Sloveniji, ampak verjetno kar v Evropi. Mi smo videli priložnost, da se pojavimo kot lokalni partner ne samo z vidika oglaševanja, ampak tudi z določenimi vsebinami, ki bi jih mogoče tudi enkrat v prihodnosti skupaj tržili.« Glede dolgoročnega sodelovanja pove, da vedno, kadar vstopajo v nov projekt, vstopajo običajno za štiri leta. Meni, da se po štirih letih lahko šele pravilno evalvira vrednost sponzorstva in oceni, kaj je prineslo z vidika ugleda znamke in ali je tudi kaj direktnih učinkov kot na primer morebitna zabeležena rast prodaje. Sklene, da se po štirih letih nato odločajo za naprej, ali se sponzorstvo podaljša še za nadaljnja štiri leta.

4.7 Vloga in pomen trženjskih aktivnosti v NC Planica

V podpoglavju 4.3 so bile predstavljene trženjske aktivnosti, ki jih izvaja NC Planica. Ker je od trženjskih aktivnosti odvisna tudi prodaja produktov in storitev, je bilo zadnje vprašanje namenjeno mnenju strokovnjakov, kako izboljšati trženjske aktivnosti ter izkoristiti potencial NC Planica na trgu.

Nekdanja direktorica lokalne turistične organizacije Kranjska Gora meni, da je NC Planica prepoznaven v srenji, ki se ukvarja z nordijskimi disciplinami, medtem ko pri klasičnih obiskovalcih destinacije manj. Na tem mestu predlaga vključitev sodelovanja s Slovensko turistično organizacijo na področju poslovnih dogodkov, sejmov in turističnih borz. Povezavo predlaga tudi z Gospodarskim interesnim združenjem (GIZ) pohodništvo in kolesarjenje, kjer se lahko izvajajo promocijske aktivnosti na vseh B2C sejnih. Kot primer

dobre prakse izpostavlja projekt Alpe-Adria Trail, kjer se je destinacija Kranjska Gora zelo uspešno postavila na zemljevid evropskega turizma. Glede na to, da ena izmed krožnih etap poteka na relaciji Kranjska Gora–Trbiž, meni, da bi bil NC Planica lahko izpostavljen kot uradna »zanimiva točka« (ang. Point of interest) te etape. Predvsem pri promociji v tujini pogoša več aktivnosti s strani NC Planica. Na področju poslovnega turizma ugotavlja, da bi bilo dobro, če bi neposredno nagovorili tudi organizatorje »incentive« programov in raznih konferenc.

Direktor družbe Hit Alpinea opaža napredek na področju trženja v zadnjem letu oziroma dveh. Meni, da je opaznega več dogajanja in da se določene trženjske aktivnosti izvajajo na podlagi nekega letnega planiranja. Poudarja, da je poslovni turizem odlična priložnost za nizko sezono, medtem ko je v času visoke sezone potrebna ponudba raznih paketov za obiskovalce. Možnost razvoja vidi tudi v večji povezavi Planice s Kranjsko Goro, prav tako tudi z italijansko ter avstrijsko stranjo v smislu mrežnega trženja.

Vodja trženja znamke Audi meni, da vseh trženjskih aktivnosti v NC Planica sicer ne pozna, vendar kot neodvisni zunanji opazovalec opaža, da se stvari v Planici zelo hitro odvijajo in da je bilo vse od odprtja dalje narejenih ogromno novih stvari, tudi infrastrukturnih. Z vidika trženja pa se mu zdi odlično, da je NC Planica ponudil sodelovanje petim elitnim partnerjem, kjer so skupaj izoblikovali lepo in jasno podobo. Pozdravlja, da je tak pristop obveljal tudi med ostalimi sponzorji.

5 KLJUČNE TRŽENJSKE SMERNICE NORDIJSKEGA CENTRA PLANICA

5.1 Razvoj novih produktov

V nalogi je bilo ugotovljeno, da se obstoječi produkti v NC Planica v zadnjih letih niso veliko spreminjali ali nadgrajevali. Obiskovalci NC Planica so zelo različni, zato je ponudbo treba prilagoditi ciljnim skupinam, opredeljenim v podpoglavju 4.2. Treba je razširiti ponudbo in razviti nove produkte za vsak segment dejavnosti, in sicer na področju športne rekreacije, turistične dejavnosti in profesionalnega športa.

V nadaljevanju sledi predlog razvoja novih produktov za vsa tri področja.

5.1.1 Predlog razvoja novih produktov na področju športne rekreacije

Na področju športne rekreacije se največji potencial kaže še vedno pri teku na smučeh. NC Planica razpolaga z dobro infrastrukturo, z vsemi podpornimi objekti in tekaškimi progami pa je verjetno eden najbolj dovršenih športnih centrov za tek na smučeh tako v Sloveniji kot tudi v Evropi. Na smučeh je namreč možno teči prek celega leta (pozimi na zunanjih tekaških progah in poleti v notranji tekaški dvorani). Primerna infrastruktura je sicer

osnovni pogoj za izvajanje športne dejavnosti, vendar je vsebina tista, ki infrastrukturi šele doprinese vrednost. Ponudba na področju teka na smučeh je še vedno pomanjkljiva in ne izkorišča vseh možnosti, ki jih center ponuja. Priložnost na področju teka na smučeh se kaže tudi v tem, da je priljubljenost tega športa trenutno v vzponu tako v Sloveniji kot tudi v okoliških državah. Tek na smučeh je namreč ena najbolj zdravih oblik rekreacije, primeren je za ljudi vseh starosti in relativno ugoden ter cenovno dostopen.

NC Planica trenutno ponuja individualne in skupinske tečaje teka na smučeh za odrasle, pri čemer tovrstni tečaji ne potekajo vsak dan. V zimskem času je zato treba vzpostaviti »Planiško šolo teka na smučeh«, kjer bo možno izvajati programe, tečaje in izobraževanja vsak dan. V sklopu tekaške šole pa obiskovalcem ponuditi še naslednje produkte:

- programi za otroke (zimski nordijski počitniški kamp; otroški tekaški park),
- programi za šole (organizacija zimskih športnih dni za osnovne in srednje šole; program teka na smučeh v sklopu šole v naravi),
- programi za starejše (poleg teka na smučeh tudi hoja na smučeh in krpljanje),
- zimska vadba za izkušene tekače na smučeh (ang. full-body winter workout) v sodelovanju s proizvajalci tekaške opreme – priprava programov za izboljšanje fizične pripravljenosti,
- programi za podjetja (teambuilding programi).

NC Planica bi se moral bolj zavzeti tudi na področju promocije in spodbujanja teka na smučeh s ciljem povečati zanimanje ter privabiti čim več obiskovalcev, da ga preizkusijo. V času zimske sezone je zato treba razviti vsaj dva večja dogodka, ki bi postala vsakoletna osrednja dogodka za ljubitelje teka na smučeh. V Planici bi sicer dopolnjevala že vse dosedanje tekmovalne prireditve za rekreativce (Planiški maraton, Planiški teki in druga tekmovanja). Cilj dogodka ni v prirejanju množičnega tekmovanja za rekreativne tekače, saj ima tek na smučeh v Sloveniji že kar nekaj prepoznavnih vsakoletnih prireditev (npr. poključski maraton). Predloga prvega dogodka sta odprtje tekaške sezone (Ski Opening) v začetku decembra in drugi družinski dan za tek na smučeh v februarju. Gre za zimsko-športno doživetje, kjer so možni testiranje tekaške opreme v sodelovanju z opremljevalci, izposoja tekaške opreme, tečaji in nasveti inštruktorjev, igre na snegu za otroke itd.

Glede na to, da tekaške proge v Planici veljajo za zelo zahtevne in so namenjene tekmovalcem ter zelo dobrim rekreativcem, bi jih bilo treba nekoliko prilagoditi, da bi bile dostopne tudi širši skupini obiskovalcev in predvsem družinam z otroki.

5.1.2 Predlog razvoja novih produktov na področju turistične dejavnosti

V podpoglavju 4.5.3 je bilo ugotovljeno, da obiskovalci v NC Planica v povprečju porabijo 5,65 EUR na osebo. Odstotek obiskovalcev destinacije Kranjska Gora, ki na letni ravni obiščejo Planico, je relativno visok, zato je bolj kot o dodatnih obiskovalcih smiselno razmišljati o ponudbi z dodano vrednostjo, ki bo obiskovalca pritegnila, da v Planici

potroši več. Tudi sogovorniki so se strinjali, da je kakovost opravljenih storitev pomembnejša od kvantitete. Poudarjajo, da je z obiskovalcem treba delati bolj na individualni ravni. Novi turistični produkti, ki bi bili zanimivi za dnevne obiskovalce Planice:

- Nadgradnja obstoječe tematske Poti po Planici v obliko razširjene resničnosti (ang. Augmented Reality), kjer obiskovalec s pomočjo tehnologije oziroma mobilne naprave ali posebnih očal v resničnem okolju vidi virtualne oziroma navidezne elemente. Gre za vrsto vodenega ogleda po Planici, kjer bi se obiskovalec sprehodil po Planici in pri tem opazoval vnaprej pripravljene animacije (npr. obiskovalca bi tako kadarkoli in kjerkoli v Planici s pomočjo tehnologije »prestavili« v čas zaključka svetovnega pokala v smučarskih skokih, kjer bi od blizu lahko spremljal tekmovalce, delavce, televizijce v času planiških tekem. Prav tako bi si lahko prireditve ogledali z različnih lokacij po Planici, kamor večina obiskovalcev v času prireditve nima dostopa, npr. vrh letalnice, sodniški stolp itd.).
- Igrificirani produkti za dnevne obiskovalce: Outdoor Escape Room, Outdoor Treasure Hunt. V sobi pobega in pri iskanju skritega zaklada se obiskovalec prelevi v detektiva in pustolovca, kjer odkriva uganke, zanimivosti in ozadja planiških zgodb.

Največji potencial na področju razvoja novih produktov so sogovorniki videli še v poslovnem turizmu oziroma organizaciji poslovnih dogodkov. NC Planica je atraktiven center tako z vidika geografske lokacije in dostopnosti kot tudi z vidika moderne ter kakovostne infrastrukturne ponudbe. Ponuja možnost organizacije raznovrstnih prireditev ali dogodkov, pri čemer ni nujno, da so povezani s športno dejavnostjo. Poslovni dogodki namreč prinašajo dodano vrednost destinaciji, privabljajo medije in s tem vplivajo na odločitve potencialnih obiskovalcev o nakupu oziroma obisku v prihodnje. Treba je razviti nove produkte, ki bodo povezani z naravo in aktivnostmi v naravi, ter jih ponuditi vsem akterjem, ki se bodo odločali za tovrstna doživetja. Čeprav je na tem področju opazen napredek, bo potrebnega več systemskega pristopa. Trg tovrstne ponudbe je v Sloveniji že relativno zasičen, zato bodo ključno vlogo odigrale tudi trženjske aktivnosti. Novi turistični produkti, ki bi bili zanimivi za goste na področju poslovnega turizma:

- Igrificirani produkti: Outdoor Escape Room, Outdoor Treasure Hunt, igranje curlinga (poleti v snežni dvorani),
- teambuilding programi,
- Incentive aktivnosti (Disk-golf, itd.).

5.1.3 Predlog razvoja novih produktov na področju profesionalnega športa

V segmentu vrhunškega in profesionalnega športa center športnikom trenutno zagotavlja kakovostne pogoje za izvajanje treningov. Vendar je treba poudariti, da je profesionalni šport v svetovnem merilu zelo zahtevna dejavnost, ki se tudi hitro in konstanto razvija. V prihodnje bo zato nujno treba nadgraditi ponudbo tudi za profesionalne športnike, saj

športne priprave vrhunskih športnikov predstavljajo veliko priložnost v naslednjih letih. Poleg tega konkurenca na tem področju ni nezanemarljiva, zato je ponudba športnega centra ključnega pomena pri izbiri lokacije profesionalnih športnikov. Glede na to, da je NC Planica v Sloveniji med nordijskimi disciplinami že dobro poznan, bo treba izvesti več trženjskega komuniciranja na tujih trgih, predvsem na področju smučarskega teka, ki v primerjavi s skoki v Planici ni dovolj izkoriščen.

Na področju profesionalnega športa lahko NC Planica vzpostavi nordijski razvojni center, kjer bi tako slovenskim kot tudi tujim nordijskim športnikom ponudili:

- Poletne vadbene programe (ang. Summer Training program) za smučarske skoke, smučarske teke in nordijsko kombinacijo,
- visoko intenzivni celoletni izobraževalni program (ang. High Performance Full-Time Coaching) za smučarske skoke, smučarske teke in nordijsko kombinacijo.

V sklopu razvojnega centra se ponudijo še programi športne diagnostike, športna testiranja, priprava prehrabnih programov in programi raznih merenj. Tovrstni programi so namenjeni tudi drugim profesionalnim športnikom ali rekreativcem.

5.2 Druge trženjske smernice

– Večja tržna naravnost

NC Planica sredstva za svoje delovanje v celoti pridobiva na trgu, zato je tržna ponudba izredno pomembna. Zagotavljanje ustreznih vrhunskih in kakovostnih pogojev za potrebe športne vadbe ter investicijsko vzdrževanje športnega centra sta odvisna zgolj od uspešnosti poslovanja. V prvih letih delovanja je bil NC Planica zelo obiskana destinacija s strani slovenskih obiskovalcev. Razlog velikega obiska v prvem letu delovanja je mogoče iskati v tem, da je bil v času izgradnje projekt NC Planica zelo medijsko izpostavljen in je bil velik obisk s strani domačih obiskovalcev tudi pričakovan. Poleg tega med slovenskimi športnimi navdušenci Planica uživa zelo lep ugled.

Pregled obiskanosti turističnih storitev v tej nalogi je pokazal, da je trenutna zasedenost tovrstnih aktivnosti občutno nižja kot v prvem letu delovanja. Če bo NC Planica želel obrniti trend upadanja zanimanja za tovrstne aktivnosti navzgor, bo vsekakor treba izvesti več trženjskih aktivnosti, predvsem na področju trženjskega komuniciranja. V tem primeru bosta potrebni implementacija in kontrola trženjskih strategij. Izpostaviti je treba, da uspešnost trženja ne bo odvisna samo od trženjskega oddelka, ampak se mora izražati na vseh nivojih in funkcijah organizacije. Glede na to, da je digitalno trženje v vzponu povsod po svetu, bi bilo smiselno posvetiti več pozornosti tovrstnemu komuniciranju, saj deluje bistveno učinkoviteje, hitreje in ceneje.

– **Krepitev blagovne znamke**

Prepoznavnost Planice temelji na dolgoletni zgodovini in tradiciji smučarskih skokov ter poletov. Zaključek svetovnega pokala v smučarskih skokih je eden izmed najodmevnejših športnih dogodkov v Sloveniji. Prepoznavnost dogodka sega tudi izven naših meja, pri čemer je treba poudariti, da je značilna le za športne navdušence, ki spremljajo nordijske discipline ali druge zimske športe. V analizi je bilo predstavljeno, da je NC Planica dobro poznan v krogu nordijskih disciplin, zato bo na tem področju potrebno vzdrževanje dobrega ugleda in celotne podobe tudi v prihodnje. Pri nagovarjanju drugih ciljnih skupin bo treba graditi na prepoznavnosti ponudbe v Sloveniji in na splošno na prepoznavnosti športnega centra v tujini. Prav tako bi bilo smiselno izkoristiti druge športne ali nešportne dogodke v Planici, da pripomorejo k večji prepoznavnosti. Prepoznavnost blagovne znamke namreč vpliva na dodatno medijsko izpostavljenost, prodajni tok, podporo sponzorskih podjetij in ne nazadnje na vzdušje znotraj organizacije. Pri trženjski komunikaciji blagovne znamke bo treba izoblikovati jasnejše sporočilo o vrednotah, na katerih je blagovna znamka NC Planica zgrajena.

Na prepoznavnost blagovne znamke velikokrat vplivajo tudi druga podjetja ali organizacije, zato je treba krepiti sodelovanje s ključnimi akterji na področju trženja. V segmentu turizma so sogovorniki poudarjali več sodelovanja s turističnimi subjekti v destinaciji Kranjska Gora ter povezovanje z drugimi organizacijami v državi, kot sta na primer Slovenska turistična organizacija in Gospodarsko interesno združenje. Podobno velja za področje vrhunskega športa, kjer se bo treba povezati s podjetji, ki se ukvarjajo s športnimi pripravi.

– **Krepitev dolgoročnih odnosov s sponzorji**

V analizi je bilo predstavljeno, da sponzorji pomembno prispevajo in vplivajo na športno dejavnost tako profesionalnih kot tudi rekreativnih športnikov v NC Planica. Pri nadaljnjem sodelovanju s poslovnimi partnerji bo ključno dobro medsebojno sodelovanje, pri čemer bo treba razvijati dolgoročno strategijo. Poslovno partnerstvo namreč temelji na zaupanju, sodelovanju, dobri komunikaciji in vzajemnem razumevanju, kjer imata obe strani koristi ter sinergijske učinke.

Sponzorstvo v NC Planica je posebno skupno sodelovanje več različnih podjetij, zato bosta odločilna tudi njihovo medsebojno sodelovanje in razumevanje. NC Planica ima kot vmesni člen med sponzorji in športniki pomembno vlogo, saj bo dolgoročno sponzorstvo uspešno le, če se bo krepila vez med centrom, sponzorji in porabniki športa. Cilj tovrstnega sponzorstva je, da se z blagovno znamko NC Planica in poslovnimi partnerji poistovetijo tudi športniki in športni navdušenci. Na področju trženjskega komuniciranja je NC Planica do sedaj dobro skrbel za prisotnost poslovnih partnerjev na vseh komunikacijskih platformah. V prihodnje bi tako razvili nove turistične produkte ali nadgradili že obstoječe, kot je na primer »Tematska Pot po Planici«. Slednja ima možnost nadgradnje v t. i. skupno

virtualno tematsko »Pot po Planici«, kjer bi sodelovali tudi sponzorji. Prav tako bi izoblikovali skupni večji letni dogodek (športni ali nešportni).

– **Krepitev sodelovanja s ključnimi akterji v lokalnem okolju**

Osrednji cilj trženja kateregakoli športnega objekta je privabiti čim več obiskovalcev oziroma porabnikov športa, jih obdržati in zagotoviti, da se pogosto vračajo. Pri tem ima izredno pomembno vlogo lokalno okolje, ki je dnevno v stiku s športnim objektom. Pri NC Planica še toliko bolj, saj je geografsko precej oddaljen od večjih mest in zato nima večjega zaledja v številnosti okoliških prebivalcev. Povezovanje in učinkovita komunikacija z lokalnimi prebivalci, lokalno oblastjo in njenim poslovnim svetom sta zato zelo pomembna. Če športni objekt ne uživa podpore lokalne skupnosti, je dolgoročni uspeh težko ali skoraj nemogoče zagotoviti. NC Planica mora torej krepiti tovrstno sodelovanje in poskrbeti, da izpolnjuje pričakovanja lokalnega okolja ter uživa njegovo podporo. V to skupino sodijo tudi drugi akterji, ki v centru izvajajo razne programe ali organizirajo različne dogodke ter prireditve. Tovrstni programi prav tako predstavljajo priložnost za izvajanje skupnih trženjskih aktivnosti. Cilj je, da se identificirajo različne športne aktivnosti v destinaciji Kranjska Gora, se povežejo in se pripravi skupna trženjska komunikacija.

– **Pozicioniranje in cenovna politika**

Novim tržnim produktom bo treba prilagoditi tudi ceno storitev. Ker je NC Planica športni objekt, namenjen različnim kategorijam športnikov in obiskovalcev, so različne tudi cene oziroma pozicioniranje produktov. Pri izvajanju športne dejavnosti se upošteva javni interes, kar pomeni, da se v največji možni meri zasleduje interes športa po načelu javne službe. Cena za uporabnike javnih programov zato ni oblikovana z vidika donosnosti. V tem primeru so športne aktivnosti cenovno pozicionirane nižje z namenom, da bi bile dostopne čim več obiskovalcem. V to kategorijo tako lahko uvrstimo tudi športno rekreacijo v teku na smučeh, kjer je glavni cilj NC Planica spodbujati tek na smučeh in doprinesati k razvoju tega športa v Sloveniji. Na drugi strani bi razvili nove turistične produkte z dodano vrednostjo, ki bi jih cenovno pozicionirali višje. Tovrstni produkti oziroma aktivnosti bi bile v največji meri namenjene poslovnemu turizmu.

Na področju vrhunskega športa se NC Planica pozicionira kot zelo kakovosten športni center za izvajanje treningov in športnih priprav, kjer se tekmovalcu nudi celostna storitev. Dodano vrednost bo predstavljala nova športna akademija za nordijske discipline, ki bo namenjena nordijsko nerazvitim državam. V sklopu tega se bodo tako opravljali celovite analize in testiranja za vrhunske športnike. Športna akademija bo pomembno prispevala tudi k razvoju nordijskih disciplin doma in po svetu. Tovrstno pozicioniranje naj bo jasno sporočilo tudi pri trženjski komunikaciji na področju vrhunskega športa.

– Implementacija novih trženjskih strategij

V skladu s tržno naravnostjo centra, novimi tržnimi produkti in delno spremenjeno cenovno politiko bo treba implementirati tudi nove trženjske strategije. Trženjska strategija naj bo osnovana na podlagi analiziranega tržnega potenciala, pri čemer se trg razdeli na področje vrhunskega športa, športne rekreacije in športnega turizma. V skladu s to delitvijo se delijo tudi ciljne skupine, ki jih NC Planica nagovarja. V obliki letnega planiranja naj bo tako zastavljena tudi strategija trženjskega komuniciranja. NC Planica bo moral posledično zagotoviti tudi večja finančna, kadrovska in organizacijska vlaganja v trženjske pristope.

Trženjska strategija naj bo oblikovana v skladu z večjo tržno naravnostjo športnega centra na vseh nivojih delovanja, pri čemer bo ključna opredelitev jasnih ciljev za vsa področja poslovanja.

SKLEP

Športne organizacije se dandanes soočajo z različnimi izzivi, pri čemer se zdi, da uspešnost poslovanja vse bolj postaja odvisna od sposobnosti prilagajanja hitrim spremembam in vplivom zunanjega okolja. Pri tem je način poslovanja spremenila tudi tehnologija, ki je omogočila večjo povezanost športnih organizacij, njenih porabnikov in drugih deležnikov. Za doseganje končnih uporabnikov organizacije vse bolj uporabljajo različne trženjske pristope. Cilj tovrstnih trženjskih aktivnosti sta ohranjanje ali razširitev trga ter nenehno iskanje novih priložnosti. Trendi trženja v športu gredo v smer večjega povezovanja športnih organizacij, športnikov in športnih navdušencev. Pri tem ima šport več pomembnih značilnosti in hkrati tudi prednosti, ki ga ločujejo od drugih dejavnosti. Porabniki športa se velikokrat neposredno identificirajo s športno znamko, organizacijo ali celo športnim objektom. Za športne organizacije je zato zelo pomembno, da prepoznajo svoje konkurenčne prednosti in jih predstavijo potencialnim kupcem. Slednje namreč vplivajo na odločitve kupcev o nakupu produkta ali storitve.

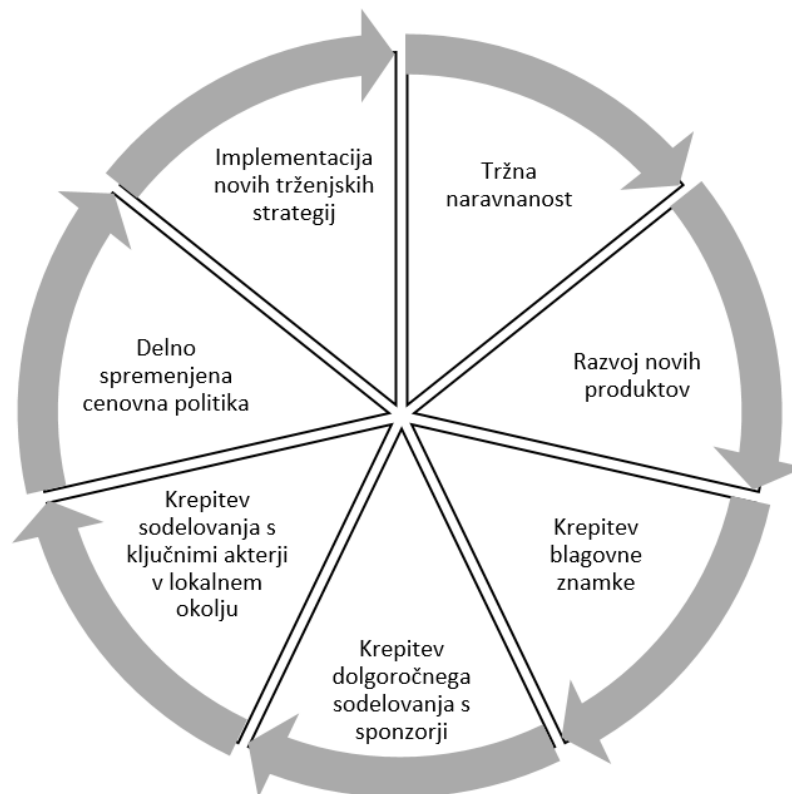
V nalogi je bilo predstavljeno, da ima NC Planica kar nekaj konkurenčnih prednosti, ki ga razlikujejo od drugih organizacij oziroma podjetij tako na področju profesionalnega športa kot tudi na področju turistične dejavnosti ali športne rekreacije. V prvi vrsti gre za edinstven športni kompleks z zavirljivo infrastrukturno ponudbo. Naslednje konkurenčne prednosti so zagotovo tudi tradicija, znanje, inovacije in dolgoletne izkušnje na področju nordijskega športa. Znanje in sposobnost inoviranja namreč zagotavljata uspešen razvoj kateregakoli podjetja na dolgi rok.

Na podlagi pregledane literature in izvedene analize lahko ocenimo, da se je NC Planica v preteklih treh letih uspešno pozicioniral na trgu športa in turizma, kar kažejo tudi rezultati poslovanja. Slednji so sicer presegli tudi vse optimistične napovedi izpred desetih let. NC Planica je prepoznan športni kompleks v Sloveniji, kar pomeni, da lahko govorimo o uspešnem začetku grajenja blagovne znamke. Gradnja blagovne znamke je sicer

dolgoročen proces, ki ustvarja zaupanje kupca in sporoča dolgoročno vizijo, dodano vrednost, zanesljivost ter kakovost. V nalogi je bilo ugotovljeno, da je v nasprotju s Slovenijo NC Planica manj prepoznan v tujini. Zato bo v prihodnjih letih treba usmeriti pogled tudi izven slovenskih meja, in sicer na bližnje ciljne trge. Za nadaljnje delovanje bo tako znotraj organizacije treba izvesti analizo poslovanja v prvih treh letih in opredeliti ključne smernice v prihodnosti. Pri tem bo treba posvetiti več pozornosti trženjskim aktivnostim, vlaganju v trženjske pristope in ne nazadnje opolnomočiti zaposlene na tem področju.

Ključne trženjske smernice Nordijskega centra Planica (Slika 8) v prihodnje vključujejo večjo tržno naravnost, razvoj novih produktov, krepitev blagovne znamke, krepitev dolgoročnega sodelovanja s sponzorji, krepitev sodelovanja s ključnimi akterji v lokalnem okolju, delno spremenjena cenovna politika in implementacijo novih trženjskih strategij.

Slika 8: Ključne trženjske smernice NC Planica v prihodnje



Vir: lastno delo.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrawis, R. R., Atiya, A. F. & El-Shishiny, H. (2011). Combination of long term and short term forecasts, with application to tourism demand forecasting. *International journal of forecasting*, 27(3), 870–886.
2. Batra, R. & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: new findings, new lessons, and new ideas. *Journal of marketing*, 80(6), 122–145.
3. Berčič, H., Sila, B., Slak, V. N., Pintar, D., Mihalič, T. & Juvan, E. (2010). *Šport v turizmu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
4. Bizjak, M. (2013, 10. julij). Gorsko kolesarjenje pri nas velik, a neizkoriščen potencial. *MMC RTV Slovenija*. Pridobljeno 10. junija 2019 iz <https://www.rtv slo.si/tureavanture/novice/gorsko-kolesarjenje-pri-nas-velik-a-neizkoriscen-potencial/312802>
5. Blackburn, R., Lurz, K., Priesse, B., Göb, R. & Darkow, I.-L. (2015). A predictive analytics approach for demand forecasting in the process industry. *International transactions in operational research*, 22(3), 407–428.
6. Bouchet, A., Troilo, M. & Walkup, B. R. (2016). Dynamic pricing usage in sports for revenue management. *Managerial finance*, 42(9), 913–921.
7. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Chalip, L. & Costa, C. A. (2005). Sport event tourism and the destination brand: towards a general theory. *Sport in society*, 8(2), 218–237.
9. Črnič, I. & Stare, M. (2019, 2. april). Statistični urad Republike Slovenije. »Zdravje za vse« je geslo letošnjega svetovnega dneva zdravja. Pridobljeno 14. aprila 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/8039>
10. Da Silva, E. C. & Las Casas, A. L. (2017). Sport fans as consumers: an approach to sport marketing. *British journal of marketing studies*, 5(4), 36–48.
11. European Commission. (2018). *Sport and physical activity: report. Special Eurobarometer 472 Report*. Brussels: European Commission.
12. Faulds, D. J., Gohmann, S. F. & Glynn, M. W. (2008). The role of disqualification factors and double counting in estimating the market potential for consumer services. *Journal of services marketing*, 22(6), 479–491.
13. FIS. (brez datuma). *Database of athletes*. Pridobljeno 30. maja 2019 iz <https://www.fisski.com/DB/general/biographies.html?lastname=&firstname=§orcode=JP&gendercode=&birthyear=&skiclub=&skis=&nationcode=&fiscode=&status=O&search=true>
14. Foroughi, B., Iranmanesh, M., Nikbin, D. & Hyun, S. S. (2016). Impact of core product quality on sport fans' emotions and behavioral intentions. *International journal of sports marketing and sponsorship*, 17(2), 110–129.
15. Fullerton, S. & Merz, G. R. (2008). The four domains of sports marketing: a conceptual framework. *Sport marketing quarterly*, 17(2), 90–108.

16. Giorgio, P. (brez datuma). Deloitte. *2019 sports industry game-changers*. Pridobljeno 14. aprila 2019 iz <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/sports-business-trends-disruption.html>
17. Hinch, T. & Higham, J. E. S. (2011). *Sport tourism development*. Bristol: Channel View Publications.
18. Hofmann, E. & Rutschmann, E. (2018). Big data analytics and demand forecasting in supply chains: A conceptual analysis. *International journal of logistics management*, 29(2), 739–766.
19. Hren, T. (2008). Upravljanje, vzdrževanje športne infrastrukture, investicije v športno infrastrukturo. V M. Makovec Brenčič (ur.), *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu* (str. 77–100). Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
20. Jurak, G. & Pavletič Samardžija, P. (ur.). (2014). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014–2023*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Zavod za šport Republike Slovenije Planica.
21. Jurak, G., Kolar, E., Kovač, M., Bednarik, J., Bartoluci, M. & Strel, J. (2012). *Management športnih objektov: od zamisli do uporabe*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
22. Kannan, P. K. & Li, H. A. (2017). Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International journal of research in marketing*, 34(1), 22–45.
23. Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing science*, 25(6), 740–759.
24. Kolar, E., Jurak, G. & Kovač, M. (ur.). (2010). *Analiza nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2000–2010*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
25. Kolar, E., Jurak, G., Makovec, B. M., Čater, T. & Fevžer, A. (2014). *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Univerzitetna založba Annales.
26. Kolar, E., Zaletel, Z., Breclj, G., Fleischman, M., Karba, R., Kern, Š., Stare, A. & Bednarik, J. (2013). *Management (športnih) prireditev*. Ljubljana: Agencija Poti.
27. Kotler, P., Čater, B., Bodlaj, M. & Bajde, D. (2004). *Management trženja*. Posušje: Mate.
28. Kotler, P., Česen, N., Žnideršič, M., Česen, T., Finžgar, E., Umek, A. & Zupančič, B. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
29. Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
30. Maier, J. & Weber, W. (1993). Sport tourism in local and regional planning. *Tourism recreation research*, 18(2), 33–43.
31. Makovec Brenčič, M., Gerlovič, D. & Šugman, R. (2008). *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
32. Masteralexis, L. P., Barr, C. A. & Hums, M. A. (1998). *Principles and practice of sport management*. Gaithersburg: Aspen Publishers.

33. Mentzer, J. T. & Moon, M. A. (2005). *Sales forecasting management: a demand management approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
34. MMC RTV Slovenija. (2016, 21. december). *Tek na smučeh na Pokljuki po novem plačljiv*. Pridobljeno 10. junija 2019 iz <https://www.rtvsl.si/tureaventure/novice/tek-na-smuceh-na-pokljuki-po-novem-placljiv/410641>
35. Morgan, M. J. J. & Summers, J. (2005). *Sports marketing*. Southbank: Thomson.
36. Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A. (2000). *Sport marketing*. Champaign: Human Kinetics.
37. Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing*. Champaign: Human Kinetics.
38. Newman, T. (2017). *Social media in sport marketing*. London: Routledge.
39. Nufer, G. & Bühler, A. (2010). Establishing and maintaining win-win relationships in the sports sponsorship business. *Journal of sponsorship*, 3(2), 157–168.
40. ÖSV. (2019). *Event report: FIS Nordic world ski championships 2019. Seefeld*. Seefeld: Österreichischer Skiverband.
41. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation method*. London: Sage Publications.
42. Potočnik, V. & Umek, A. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
43. Potočnik, V. & Umek, A. (2005). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
44. Prelc, Š. (2016, 12. december). Turistični potencial tekaških smučin v Sloveniji. *Delo*. Pridobljeno 10. junija 2019 iz <https://www.delo.si/prosti-cas/rekreacija/najlajzi-nacin-najvecjega-uzitka-v-zimski-naravi.html>
45. PricewaterhouseCoopers. (brez datuma). *PwC's Sports Survey 2018*. Pridobljeno 14. aprila 2019 iz <https://www.pwc.ch/en/insights/sport/sports-survey-2018.html>
46. Ratten, V. (2019). Sport entrepreneurship and public policy: future trends and research developments. *Journal of entrepreneurship and public policy*, 8(1), 207–216.
47. Retar, I. (1992). *Športni marketing ali – kako tržiti šport*. Koper: Polo.
48. Ries, A. & Trout, J. (2001). *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
49. Rust, R. T. & Chung, T. S. (2006). Marketing models of service and relationships. *Marketing science*, 25(6), 560–580.
50. Shank, M. D. (2015). *Sports marketing: a strategic perspective*. Abingdon: Routledge.
51. Sheng, Y. L. (2018). Analysis of relationship marketing factors for sports centers with mixed methods research. *Asia pacific journal of marketing and logistics*, 30(1), 182–197.
52. Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research : a practical handbook*. London: Sage Publications.
53. Slovenska turistična organizacija. (2019). *Turizem v številkah*. Pridobljeno 14. aprila 2019 iz <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/raziskave-in-analize/turizem-v-stevilkah>

54. Smith, A. C. T. & Stewart, B. (2010). The special features of sport: a critical revisit. *Sport management review*, 13(1), 1–13.
55. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma a). *Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev, Slovenija, večletno*. Pridobljeno 14. aprila 2019 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__08_zivljenjska_raven__03_poraba_gospodinjstev__05_08787_porab_sred_kol/0878701S.px/table/tableViewLayout2/
56. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma b). *Prihodi in prenočitve domačih in tujih turistov, občine, Slovenija, letno*. Pridobljeno 3. junija 2019 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/20_Ekonomsko/20_Ekonomsko__21_gostinstvo_turizem__01_nastanitev__02_21645_nastanitev_letno/2164525S.px/table/tableViewLayout2/
57. Stotlar, D. K. (2005). *Developing successful sport marketing plans*. Morgantown: Fitness Information Technology.
58. Šugman, R., Bednarik, J., Doupona, T. M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M. & Tušak, M. (2006). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
59. The Nielsen Sports. (2014). *Top 5 global sports industry trends for 2018*. Pridobljeno 14. aprila 2019 iz <http://nielsensports.com/wp-content/uploads/2014/09/nielsen-top-5-commercial-sports-trends-2018.pdf>
60. Vamplew, W. (2018). The commodification of sport: exploring the nature of the sports product. *The international journal of the history of sport*, 35(7), 659–672.
61. Vuolteenaho, J., Wolny, M. & Puzey, G. (2019). »This venue is brought to you by ...«: the diffusion of sports and entertainment facility name sponsorship in urban Europe. *Urban geography*, 40(6), 762–783.
62. Weed, M. & Bull, C. (2004). *Sports tourism*. Oxford: Routledge.
63. World Tourism Organization. (2019). *Annual report 2018*. Madrid: World Tourism Organization.
64. Young, L. (2017, 2. februar). How to use brand positioning effectively. *WARC*. Pridobljeno 3. junija 2019 iz https://www.warc.com/content/paywall/article/bestprac/how_to_use_brand_positioning_effectively/94829
65. Zavod za šport Republike Slovenije Planica. (2009). *Izhodišča za poslovanje Nordijskega centra Planica*. Ljubljana: Zavod za šport Republike Slovenije Planica.
66. Zavod za šport Republike Slovenije Planica. (2010). *Investicijski program Nordijski center Planica, 1. faza: Center za smučarske skoke in polete, 2010, dopolnitev 2011*. Ljubljana: Zavod za šport Republike Slovenije Planica.
67. Zavod za šport Republike Slovenije Planica. (2016). *Letno poročilo 2015*. Ljubljana: Zavod za šport Republike Slovenije Planica.
68. Zavod za šport Republike Slovenije Planica. (2017). *Letno poročilo 2016*. Ljubljana: Zavod za šport Republike Slovenije Planica.
69. Zavod za šport Republike Slovenije Planica. (2018a). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: Zavod za šport Republike Slovenije Planica.

70. Zavod za šport Republike Slovenije Planica. (2018b). *Šport v številkah. Pregled športa v Republiki Sloveniji v obdobju od leta 2013 do 2018*. Ljubljana: Zavod za šport Republike Slovenije Planica.
71. Zavod za šport Republike Slovenije Planica. (2019a). *Letno poročilo 2018*. Ljubljana: Zavod za šport Republike Slovenije Planica.
72. Zavod za šport Republike Slovenije Planica. (2019b). *Poročilo o realizaciji vadbenih enot v skakalnem in tekaškem centru 2018*. Ljubljana: Zavod za šport Republike Slovenije Planica.
73. Zavod za šport Republike Slovenije Planica. (2019c). *V Planici vsak dan v letu. Letno poročilo 2017/2018*. Ljubljana: Zavod za šport Republike Slovenije Planica.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z direktorjem Zavoda za šport Republike Slovenije Planica

1. Po podatkih Zavoda Planica je v Sloveniji 775 registriranih skakalcev. Se vam zdi, da je NC pri številu vadbenih enot domačih športnikov že dosegel maksimum? Kje vidite še rezerve?

Mislim, da maksimuma še ni dosegel. Vendar je to povezano tudi s sredstvi, ki jih imajo domači klubi na voljo. V Planici morajo zagotoviti 50 % za vadbine, kar pomeni, da trenirajo v skladu s svojimi zmožnostmi. Je bilo pa opazno, da se je število treningov močno povečalo, ko smo pričeli sodelovati z našimi poslovnimi partnerji in vzpostavili neke vrste sklad oziroma fond, ki omogoča slovenskim športnikom več treninga, saj prispeva 50 % sredstev za njihove treninge. Še so rezerve, vendar so povezane s prihodki klubov. Po drugi strani so treningi odvisni tudi od zimske sezone in vremenskih razmer. V kolikor vremenske razmere ne dopuščajo, da bi pripravili skakalnice za trening v novembru in decembru, se pozna tudi pri količini vadbine, saj je obisk nižji za 10–15%. In obratno, v kolikor so razmere dobre, so kapacitete treningov pri nas polne. Sicer se pa NC uspešno dopolnjuje s centrom, ki ga imajo skakalci v Kranju.

2. Količina vadin tujih skakalcev v Planici narašča z 15–20 % na letni ravni. Pri katerih tujih ciljnih skupinah ima Planica še potencial? Na katerih trgih?

Najboljši trgi so najboljši sosedi, torej Italijani in Avstrijci, pri čemer je tukaj dobro, če gledamo proporcionalno. Avstrijci imajo več skakalcev, zato opravijo več treningov pri nas, medtem ko Italijani trenirajo več z manj skakalci. Če bi torej gledali po številu tekmovalcev, ki jih imajo, so najboljši partnerji Italijani. Po drugi strani je veliko odvisno od promocije, ki jo naredijo A-reprezentance. Lep primer sta Norveška in Poljska, kjer so na trening najprej prišle nacionalne reprezentance, nato pa kmalu za njimi še njihovi klubi. Pri manjših državah, kot je npr. Češka, pa težko ločiš, na podlagi česa uvrstijo center v svoj koledar; ali na podlagi tega, ker nam zaupajo, ali zato ker je center prepoznan. Ker Planica gosti svetovno prvenstvo v letu 2023, je nekako zagotovljeno, da bodo tekmovalci v prihodnjih sezonah prihajali k nam na trening, saj bodo želeli skakalnice dodobra spoznati za prihajajoče tekmovanje. Reprezentance bodo Planico zagotovo imele v svojih programih do leta 2023, tako da večje skrbi tukaj nimamo. Avstrijski trener Alexander Diess iz Salzburga (vodja avstrijskih reprezentanc, op. a.) mi je rekel, da je za njih pri načrtovanju treninga Planica bolj zanesljiva kot pa avstrijske skakalnice. V Planici je skakalnica namreč vedno pripravljena in pri načrtovanju treninga je zanesljivost pomembna. Predvsem 120-metrška skakalnica je tista, ki pri Avstrijcih najbolj prevlada. Vedo, da je v Planici vedno pripravljena, in nam zaupajo.

3. V lanskem letu je Planica postala trenažni center za kitajske športnike. Po vaši oceni – kakšen potencial ima Planica še na tem trgu?

Kitajski športniki so mala neznanka, ki se je po eni strani zelo veselimo, po drugi strani pa je potrebno biti previden. V kolikor bomo zapolnili vse naše kapacitete s kitajskimi

reprezentanti, ne vemo, kaj se bo zgodilo po koncu OI v Pekingu leta 2022. Lahko se zgodi, da bomo izgubili kar lep potencial in bo potrebno iskati nove priložnosti drugje. Pri treningih sicer ne bo takih težav, večja težava bi lahko nastala pri hotelskih namestitvah. Športni hotel namreč mora imeti 60–70 % stalnih športnikov oziroma gostov, ki se vračajo. Zato rajši vidimo, da Kitajski športniki bivajo v Kranjski Gori in trenirajo pri nas, kot pa da naš hotel napolnimo stoddostno s kitajskimi športniki in s tem izgubimo druge stalne športnike. So pa Kitajci izredno pomemben delež, ker imajo finančna sredstva in za nas pomenijo stalni prihodek oziroma pokrijejo stalne stroške poslovanja.

4. Verjetno tudi Mednarodna smučarska zveza vidi tržni potencial na kitajskem trgu po koncu Olimpijskih iger v Pekingu 2022?

Sreča je, da Kitajci trenutno gradijo pet centrov, ampak za nas je to smola, ker bodo potem v tujino hodili samo izbranci oziroma njihovi reprezentanti. V Evropo ne bodo več prihajali v večjih skupinah tako kot sedaj. Trenutno imajo po eno skupino v Avstriji, na Norveškem, Finskem in v Sloveniji. Po koncu OI tega verjetno ne bo več, bo pa ostala njihova reprezentanca. Pri tem bo odločilno, kje si bodo izbrali svoj bazični center v Evropi – enako kot Japonci, ki na leto preživijo od tri do pet mesecev nekje v Evropi. Naša naloga je, da jih v teh letih do OI prepričamo, da izberejo nas za svoj bazični center.

5. Skakalni center letno beleži 20-% rast, medtem ko tekači v primerjavi s skakalci Planice še niso prepoznali kot celovitega trening centra. Zakaj po vaše?

Del krivde nosijo že naši tekači. Moje mnenje je, da bi morala vsaka reprezentanca imeti svoj bazični trenažni center, kjer se delajo raziskave in kjer se opravi glavna treninga. Naši tekači trenutno begajo med Roglo, Planico in Pokljuko ter seveda tujino. V takem primeru se nam niti ne izplača razvijati teka na smučeh močnejše, kot bi ga sicer. Resen tekaški center bi moral imeti najmanj laboratorij in druge stalno zagotovljene pomoči, ki jih tekači potrebujejo. Nove investicije – npr. rolkarska tekoča proga – morajo vedno imeti v ozadju računico. Če le ena skupina resno trenira pri nas, npr. B-representanca, kjer je osem tekmovalcev, niti stalnih stroškov ne uspemo pokriti. Na tekačih je, da prepoznajo center kot svoj bazični center, potem je smiselno še kaj dograditi z namenom, da se zagotovi boljša kvaliteta. Tega v svoji metodologiji treninga še niso sprejeli.

6. Planica je prvi svetovni pokal v teku na smučeh priredila v letu 2016, kar pomeni, da gre za relativno novo tekmovališče v koledarju svetovnega pokala. Tuje ekipe so prepoznale tekaški center in že prihajajo na treninge. Kje so rezerve?

Tukaj je velika prednost svetovno prvenstvo 2023, ker ne nazadnje se ekipe maksimalno pripravijo na vsako svetovno prvenstvo. Ena stvar so poletni treningi in druga stvar so zimski treningi. In za zimo bodo morale tuje ekipe še dognati, kakšne so vremenske razmere v Planici, kako sonce vpliva na snežno podlago pozimi, kako se obnaša sneg v določenih pogojih, da bodo lahko pripravljeni na svetovno prvenstvo v Planici. Tukaj je za nas lepa priložnost, da tudi po svetovnem prvenstvu 2023 prepoznajo Planico kot center,

kjer so pogoji za trening vedno dobri. Da prepoznajo našo kvaliteto in ponudbo, npr. za višinski trening v hotelu. Skupaj z Inštitutom Jožef Stefan in tistimi, ki delajo višinske raziskave, imamo v ozadju pripravljen laboratorij, ki bi lahko pričel z delovanjem jutri. Pripravljeni smo za to tudi nekaj vložiti. Vendar samo za enega športnika pa se to trenutno žal ne izide. Zaenkrat ni indicev, da to tekači sprejemajo, oziroma so skakalci pri tem veliko bolj zahtevni.

7. Pozimi so tekaške proge brezplačne za uporabo, pri čemer je vsakodnevna vrhunska priprava stroškovno velik zalogaj za center. Razmišljate o plačljivih progah tako, kot so to storili že nekateri drugi tekaški centri pri nas?

Zaenkrat so v Sloveniji s plačljivimi programi poskusili samo na Rogli in Pokljuki, medtem ko je to v tujini že čisto normalno. Tukaj mora biti sprejeta odločitev na nivoju občine oziroma v obliki občinskega odloka o plačljivih progah. Ko so plačljive, jih je potrebno dnevno tudi vzdrževati. Trenutno občina Kranjska Gora daje samo prispevek za urejanje prog in se, razen po Nordijskem centru Planica, proge urejajo le dvakrat na teden. Tudi proti Tamarju se urejajo samo dvakrat na teden. S plačljivostjo prog bi bila proga redno vzdrževana. Na občini so že bili razgovori, da bodo to vpeljali.

8. Turistične storitve oziroma t. i. dopolnilni produkti NC Planica prinesejo kar nekaj prihodka letno. Kakšen potencial je na tem področju? Novi produkti?

Največja priložnost je v organizaciji dogodkov. Naš poslovni model je, da pridobimo partnerje na drugi strani, ki bi dogodek organizirali, pri čemer smo mi samo soorganizator. V kolikor teh partnerjev v določenem času ne bo, bomo sami pristopili k oblikovanju svojih produktov. Težje sicer govorimo o produktih, ki zahtevajo organizacijo dogodka nad 1000 oseb. Potrebno se bo osredotočiti na manjše dogodke do 1000 obiskovalcev. Slednjega lahko pripravimo sami, medtem ko dogodek nad 1000 oseb zahteva precej več organizacije.

9. NC Planica načrtuje še eno večjo investicijo v bližnji prihodnosti v nov namestitveni objekt. Kakšna bo vloga tega objekta?

Načrtujemo športno-izobraževalni center za nordijsko nerazvite države, kjer bi morali ponuditi kompletan servis. Torej vse od trenerjev izobraževalcev, ki bi izobraževali njihove trenerje, do tega, da tukaj lahko trenirajo in se šolajo na daljavo. V smislu sredstev na to gledam kot na trifazni projekt. Del sredstev, ki jih predvidevam za kadre, torej za trenerje izobraževalce, bi radi dobili od mednarodne smučarske zveze. Drugi del sredstev bi namenila nacionalna zveza, ki športnika pošlje v center, in tretji del sredstev bi športnik prispeval sam. Ne bi radi odpirali hotela, ker po ureditvenem načrtu je kapacitete šestdeset postelj, pri čemer vse projekcije hotelov do šestdeset postelj kažejo, da tak namestitveni objekt lahko funkcionira le, če gre za družinski hotel. Zato bo to neke vrste podružnica našega hotela za tiste športnike, ki bi pri nas trenirali več kot en mesec v paketu.

10. Obstaja tak športno-izobraževalni center že kje v tujini?

Take vrste ga v tujini ni. Drži pa, da posamezni izobraževalni centri obstajajo, na primer avstrijski Stams ali norveški srednješolski centri za smučarski tek. Tvrstni centri sprejmejo tudi tuje športnike v svoj proces, vendar gre bolj za internatsko zgodbo. Medtem ko bi v Planici imeli neke vrste športno akademijo. V sklopu tega bi lahko naredili tudi ta laboratorij in medicinsko oskrbo, ki bi delovala pri testiranjih in analizah, in tako naprej.

Priloga 2: Intervju z nekdanjo direktorico Turizma Kranjska Gora

1. Po vašem mnenju, kako je Nordijski center Planica vplival oziroma spremenil turizem v Kranjski Gori (če sploh)?

Moje mnenje je, da je izgradnja novega Nordijskega centra Planica v veliki meri vplivala na turizem oziroma na spremembo turizma v Kranjski Gori. Vendar bi bil vpliv lahko še večji, pri čemer imamo domače naloge vsi mi hotelirji – sedaj namreč delujem v podjetju Hit Alpinea – kot tudi Nordijski center sam. Kar pogrešam pri NC Planica, je več angažmaja, torej, da se kdaj povabi tudi prodajne službe, recepcije in manjše ponudnike iz destinacije in se jim še bolj podrobno predstavi ponudbo. Trenutno delam na trgih zahodne Evrope, kjer vsem našim partnerjem ponudim aktivnosti v Planici. Vsi ponudniki namestitev v Kranjski Gori žal tega ne počnejo, ker ponudbe Planice ne poznajo dovolj dobro.

2. Se vam zdi, da je Nordijski center Planica dovolj poznan ali ga obiskovalci spoznajo šele, ko se jim ga ponudi?

Mislim, da se ponudniki v Kranjski Gori še premalo zavedamo, kaj nam NC Planica v ponudbi dejansko pomeni tako za klasične turiste, se pravi obiskovalce, ki pridejo zaradi narave in pohodništva, kot tudi za športnike nordijskih disciplin. Vedeti moramo, da naši klasični gostje ne pridejo v Kranjsko Goro zaradi postelje ali hotela, ampak zato, da tu nekaj doživijo. In Planica nudi neko novo doživetje za klasične turiste. V smislu športnikov in nordijskih disciplin pa mislim, da mi kot hotelir premalo nastopamo na trgu s to ponudbo. Pri čemer smo letos za športne priprave nordijskih disciplin precej bolj intenzivno začeli delati na tem področju. Pred kratkim smo se udeležili FIS kongresa v Cavtatu, ker tukaj vidimo priložnost tako v alpskih kot tudi v nordijskih disciplinah.

3. V zadnjih letih povečujete obisk na področju priprav športnikov. Katere športnike oz. športne ekipe ciljate?

Odkar imamo dvorano Vitranc v Kranjski Gori, delamo na pripravah košarkarjev, rokometašev in odbojkarjev. Na drugi strani tudi nogometnih ekip, ker imamo nogometno igrišče oziroma več njih. Odkar je NC Planica, ciljamo tudi na priprave tekmovalcev oziroma ekip v nordijskih disciplinah. Povezali smo se z NC Planica pri pridobivanju mladih reprezentanc s Kitajske, kar je bila za nas zelo velika pridobitev predvsem zato, ker so prihajali v času nizke sezone. Potem so tukaj še tekmovanja v Planici, ki za nas veliko pomenijo. Poleg smučarskih poletov, ki so že stalnica v Planici, zadnja leta pomembno prispevajo tudi smučarski teki. Seveda tudi manjša tekmovanja, kot so evropski pokali, COC tekmovanja, jesenski oz. poletni Grand Prix v nordijski kombinaciji ... Vse to je zelo pomembno, vendar menim, da je še vedno veliko ljudi, ki delajo v turizmu in premalo poznajo NC Planica. Tu gre za razne prodajne službe, recepcije, ne nazadnje tudi na zavodu za turizem Kranjska Gora premalo poznajo ponudbo NC Planica. Nujno je potrebno, da vsi bolj spoznamo priložnosti, ki nam jih nudi, da znamo gosta usmeriti v

Planico in mu predstaviti ponudbo, saj je obisk Planice res doživetje, ne nazadnje so tudi cene sprejemljive.

4. Kako kot zunanja opazovalka vidite trženjske aktivnosti NC Planica? Kako bi jih izboljšali?

Mislim, da je NC Planica zelo prepoznaven v Sloveniji. Zelo je prepoznaven v srenji, ki se ukvarja z nordijskimi disciplinami, predvsem pri skakalcih, pri tekačih že malo manj. Medtem ko pri klasičnih obiskovalcih naše destinacije v tujini ne toliko. Zato ne bi bilo slabo, če bi se vključili v sodelovanje s Slovensko turistično organizacijo in preverili, katere sejme in borze pokrivajo. Enako velja za GIZ (Gospodarsko interesno združenje) pohodništvo in kolesarjenje, saj se preko tega lahko promovira na vseh B2C sejmih. Za vse te obiskovalce je NC Planica zanimiv, ker gre za ljudi, ki živijo z naravo in želijo doživeti nekaj novega. Na tem področju pogrešam predvsem prisotnost destinacije – torej Turizma Kranjska Gora, ki dela samo še na digitalnem področju. Vendar turizem smo ljudje. Primer dobre prakse je Alpe-Adria Trail, kjer smo se zelo uspešno postavili na zemljevid evropskega turizma. Alpe-Adria Trail gre namreč tudi čez Kranjsko Goro. Pri krožni poti, ki ima šest etap, je možno izpostaviti dve zanimivi točki (ang. Points of interest). Tukaj bi lahko Turizem Kranjska Gora na etapi Kranjska Gora–Trbiž izpostavil Nordijski center Planica kot zanimivo točko. Pri tem projektu je res, da se vlagajo velika sredstva v promocijo, kjer ogromno prispevajo tako Slovenska turistična organizacija, avstrijska Karnten in italijanska Friuli Venezia Giulia kot tudi posamezne destinacije, kjer pot poteka. Ogromno se vlaga v trženje. Ne bi bilo slabo, če bi se vključili tudi v materiale Julijskih Alp. Potrebna je torej večja aktivnost. Predvsem pri promociji v tujini, v Sloveniji je Planica namreč prepoznavna, medtem ko ima v tujini manjši domet. Na primer gostje, ki jih mi največ nagovarjamo v Avstriji, torej vzhodni del Avstrije – območje Dunaja in okolice, Planice ne prepoznavajo v tolikšni meri. Velik potencial ima Planica še na področju večjih skupin oziroma t. i. teambuildingov. Ne bi bilo slabo, če bi nagovorili tudi organizatorje teambuildingov in raznih incentive organizatorjev in raznih konferenc. To je še dodatna tržna niša.

5. Planica v naslednjih štirih letih gosti dve svetovni prvenstvi. Zaradi tega je razumno pričakovati večje zanimanje tekmovalcev za športne priprave?

Seveda, naš prvi korak je bila sedanja udeležba na FIS kongresu v Cavtatu, kjer smo navezali dobre kontakte. V naslednjih letih pričakujemo še več ekip iz nordijskih disciplin, čeprav že sedaj prihajajo pogosto. Na primer Japonka Sara Takanashi je naša stalna gostja, ki s svojo ekipo pride večkrat in tukaj ostane tudi nekaj tednov. V povezavi z NC Planica tu vidim sicer še potencial na poljskem trgu.

Priloga 3: Intervju z direktorjem družbe HIT Alpinea

1. Hit Alpinea je eden večjih poslovnih partnerjev Nordijskega centra Planica na področju športnih priprav, turizma in večjih organiziranih skupin. Kako vidite sodelovanje z NC Planica?

Z obstoječim sodelovanjem smo zelo zadovoljni. Vidimo pa še velike možnosti razvoja tudi v prihodnje, predvsem v smislu organizacije dogodkov, kar verjamem, da je tudi v interesu NC Planica. S tem bi namreč lahko podaljševali turistično sezono. Trenutno smo začeli vključevati ponudbo iz Planice v naše prodajne pakete, torej, da ponujamo pakete nočitev z aktivnostmi v Planici.

2. Kakšno je zanimanje za NC Planica med vašimi gosti? Ga poznajo že pred prihodom?

Planico zelo dobro poznajo. Veliko je primerov, ko gredo gostje ob prihodu v Kranjsko Goro najprej direktno v Planico in se niti ne ustavijo na recepciji hotela. Predvsem nas pa veseli, da je mednarodno poznana, kar je posledica verjetno tekme svetovnega pokala v poletih.

3. Kateri so sicer vaši ciljni trgi?

Trenutno na prvem mestu še vedno Slovenija, pri čemer po deležu obiska malo izgublja tako, da narašča delež tujih gostov. Sledijo bližnji trgi, kot so Nemčija, Italija, Hrvaška in Velika Britanija.

4. Katere trženjske aktivnosti izvajate na teh trgih? Sejmi ali digitalno področje?

Zelo je odvisno od trga, ker ima vsak trg svoje zakonitosti. Če gledamo na splošno, se najbolj udeležujemo sejmov in roadshowov. Na digitalnem področju razvijamo platforme tako, da bomo bolj krepili našo prisotnost v prihodnje. Veliko je tudi direktnega kontakta in direktnega raziskovanja. V kolikor identificiramo potencial na določenem trgu, potem ta trg bolje raziščemo in poizkušamo najti podjetja in direktne kontaktne osebe. Zelo veliko smo prisotni v tujini, pri čemer je pomemben delež tudi stalna klientela, pretežni delež naših strank je namreč stalnih, torej agencij, partnerjev in podjetij.

5. V zadnjih letih povečujete obisk na področju priprav športnikov. Katere športnike oziroma športne ekipe ciljate?

V času poletne sezone so to nogomet, rokomet, odbojka in košarka. Nogometne ekipe izvajajo treninge na igriščih, ki so v destinaciji, medtem ko se rokomet in odbojka odvijata v dvorani Vitranc. Poleg seveda ustaljenega kolesarjenja in pohodništva, ki spada bolj v aktivno preživljanje dopusta počitnikarjev.

6. Planica v naslednjih štirih letih gosti dve svetovni prvenstvi. Zaradi tega je razumno pričakovati večje zanimanje tekmovalcev za športne priprave. Boste zaradi tega kaj spreminjali trženjske aktivnosti?

Prizadevamo si identificirati čim več poslovnih priložnosti tudi zaradi nordijskega svetovnega prvenstva. Pred kratkim smo se prvič udeležili FIS kongresa v Cavtatu, kjer smo pridobili nove stike. Obstaja velik potencial tudi pri drugih športih, na primer pri teku na smučeh, vendar ne le v luči priprav na svetovno prvenstvo, ampak tudi v smislu ponavljajočega se sodelovanja kasneje. Da tu obstaja velik potencial, smo sicer vedeli že prej, na kongresu se nam je to le potrdilo. Menim sicer, da to zadeva celotno destinacijo Kranjska Gora in ne samo Hit Alpineo, pri tem je najpomembnejši partner ravno Planica. V tej smeri trenutno potekajo tudi pogovori. Podobno delujemo tudi na področju poslovnega turizma za nižje sezone, kjer se povezujemo z vsemi akterji v destinaciji. Potrebno je namreč identificirati vse produkte, ki jih destinacija nudi, da se potem lahko začnejo izvajati tudi trženjske aktivnosti.

7. Je kongresni oziroma poslovni turizem tržna niša, kjer ima destinacija Kranjska Gora še veliko potenciala?

Drži, seveda. Kongresni oziroma poslovni turizem je sicer prisoten v Kranjski Gori, ampak zelo ad hoc, torej ni nekega systemskega pristopa. Menim sicer, da Kranjska Gora ni destinacija, ki bi gostila velike kongrese. Kongresni turizem velikega obsega namreč potrebuje redne transportne povezave in ogromno neke druge podporne infrastrukture v destinaciji. Realno gledano jo imajo največ Ljubljana, Bled in delno tudi Portorož. Na področju poslovnega turizma ima Kranjska Gora enormen potencial v smislu manjših dogodkov nekje do 200 oseb. Tovrstno infrastrukturo imamo in bi lahko delali na razvoju incentivov, teambuildingov, seminarjev in vsem, kar je povezano z naravo ter aktivnostmi v naravi. Potrebno je identificirati vse produkte v destinaciji, jih povezati in izpeljati trženjske aktivnosti.

8. Kako vidite trženjske aktivnosti NC Planica kot zunanji opazovalec?

Mislim, da je bil v zadnjem letu oziroma dveh narejen en preboj oziroma napredek, kar pomeni, da se veliko več govori o Nordijskem centru, opaznega je tudi več dogajanja. Se mi zdi, da je sedaj bolj strateško zastavljeno v obliki letnega planiranja in da se na podlagi tega izvajajo določene aktivnosti. Ocenjujem to kot zelo pozitivno, tudi v smeri delovanja na področju poslovnega turizma. Poslovni turizem je odlična priložnost za nizko sezono, medtem ko je v času visoke sezone potrebna ponudba raznih paketov za obiskovalce. Možnost razvoja vidim tudi v večji povezavi Planice s Kranjsko Goro; tudi z italijansko in avstrijsko stranjo v smislu mrežnega marketinga.

Priloga 4: Intervju z vodjo trženja znamke Audi pri podjetju Porsche Slovenija

1. Audi je eden izmed glavnih partnerjev NC Planica, kjer sodelujete sedaj že tretje leto. Zakaj ste se odločili za sodelovanje z NC Planica?

Znamka Audi je že v globalni strategiji zavezana zimskim športom in pred približno petimi oziroma šestimi leti se je Audi na globalnem nivoju poleg alpskega smučanja, ki ga podpira že več kot petnajst let, odločil prevzeti tudi vse ostale zimske discipline. Torej smučarske skoke, smučarske teke, smučarski kros, tudi svetovno serijo smučarjev prostega sloga. Mi običajno sledimo strategiji, ker je to smiselno in zato, ker imajo zimski športi v Sloveniji tako velik nacionalni pomen. Posledično smo tako začeli podpirati tudi tekmo v Planici. Nov nordijski center je pa tako največji in najkakovostnejši športni objekt te vrste ne samo v Sloveniji, ampak verjetno kar v Evropi. Mi smo videli priložnost, da se pojavimo kot lokalni partner ne samo z vidika oglaševanja, ampak tudi z določenimi vsebinami, ki bi jih lahko mogoče tudi enkrat v prihodnosti skupaj tržili. Moja osnovna ideja je bila, da mi dogodek »Zimsko doživetje Audi Quattro« organiziramo v širšem obsegu. Ideja je, da mi tukaj pritegnemo tudi našo tovarno, ki bi s svojimi resursi, seveda v dogovoru z NC Planica, ponujala tečaj varne vožnje na snegu skozi celo zimo in bi se lahko tudi tržili skupaj. V kolikor bi tovarna imela razumevanje za to, bi tako možnost ponudili, ki bi bila zanimiva tudi za dnevne obiskovalce Planice. To bi lahko živelo celotno zimo, saj obstaja kar nekaj dobrih praks v tujini, npr. v Seefeldu in Saalbachu v Avstriji, kjer je to praktično čez celo zimo razprodano.

2. Na kakšen odziv je naletela akcija »Audi Quattro Zimsko doživetje v Planici« med vašimi strankami ali poslovnimi partnerji?

Ogromen odziv. Nekatere stranke so že v poletnem času poizvedovale, ali bomo to pripravili tudi naslednjo zimo. Izvrstno je, da je tak odziv. Pri nas je sicer malo težavno narediti selekcijo glede tega, katere stranke povabiti. V Sloveniji je namreč trenutno registriranih nekje med 40.000 in 50.000 avtomobilov znamke Audi, kar pomeni, da je izredno težko narediti selekcijo med vsemi vozniki. Mi smo to takrat prepustili našim trgovcem, ki so povabili stranke, ki so se zanimale za Quattro pogon. V bodoče bomo k temu pristopili malo bolj sistematično.

3. Pri tej akciji ste stranki ponudili tudi aktivnosti NC Planica v obliki celovitega dnevnega doživetja. Kakšen je še potencial na tem področju?

Da, ravno to. Mi ne želimo delati na kvantiteti, ampak želimo, da vsak gost doživi Planico in da se z njim dela zelo na individualni ravni. Torej, da se dela kakovostni trening, ki traja praktično cel dan skupaj z doživetjem. Na koncu smo jim ponudili še aktivnosti v NC Planica, ki je doprinesla k celotni izkušnji.

4. Skupaj še s štirimi drugimi slovenskimi podjetji izvajate akcijo »V Planici vsak dan v letu«, kjer podpirate slovenske športnike in jim omogočate vadbo v Planici.

Število treningov se je po začetku akcije opazno zvišalo. Kakšna se vam zdi ta akcija?

Meni se zdi dobra z več vidikov. Prvi je ta, da je denar, ki ga vsi partnerji namenimo za sponzorstvo NC Planica, zelo transparentno in namensko porabljen. Z našega vidika je to odlično družbeno odgovorno sponzorstvo. Po drugi strani se mi z marketinškega vidika zdi zelo dobro, da se je vseh pet partnerjev poenotilo in smo se vsi strinjali, da ne bomo prisotni z nekimi velikimi transparenti, ampak bomo iz tega naredili eno dobro zgodbo. Tukaj se mi zdi odlična vloga Zavarovalnice Triglav, ki je dejansko iniciator in malo spodbuja ter pospešuje zadeve. Priložnosti za naprej so, da bi partnerji pri tem dejansko podpirali eden drugega in izkoriščali sinergije tega sponzorstva. Tako bi lahko mi povabili druga podjetja na naš dogodek in podobno bi pričakovali tudi z druge strani. V kolikor bi partner priredil poslovni dogodek v Planici, da bi nas povabil k sodelovanju kot npr. potencialnega razstavljalca vozil. NC Planica je pri tem zelo kooperativen in nam z infrastrukturo omogoča tovrstne zadeve. Skupaj s partnerji smo se tudi pogovarjali, da bi zasnovali en skupni dogodek, pri čemer ni nujno, da je športni, lahko bi bil tudi npr. koncert klasične glasbe. Mislim, da smo sicer tukaj vsi malo omejeni s sredstvi in resursi, ki bi jih bilo potrebno nameniti za tak velik dogodek. V tem primeru je malo bolj zahtevno usklajevati zadeve med vsemi partnerji, ker gre le za neko posebno skupno sponzorstvo in sodelovanje, ki je sicer izven fokusa vsake posamezne znamke.

5. Morda veste, ali Audi tudi v tujini sodeluje neposredno s kakšnim športnim centrom na tovrsten način?

Audi je sponzor velikemu številu destinacij v alpskih državah, npr. Dolomiti v Italiji in smučiščem v Avstriji in Franciji. Dejansko se pojavlja kot sponzor destinacije, kar pomeni, da zaseda veliko oglasnih površin in izvaja tam določene aktivacije, ampak v teh destinacijah se vedno pojavlja sam oziroma kot ekskluziven sponzor. Te destinacije imenuje kot »Home of Quattro«, kjer ne samo pozimi, ampak tudi poleti izvaja sponzorske aktivacije. npr. z različnimi testnimi vožnjami po terenu.

6. Z vidika trženja – menite, da dolgoročno sodelovanje pozitivno vpliva na prepoznavnost znamke, ne nazadnje na ugled znamke oziroma podjetja? Da je pri trženju treba graditi na dolgoročnih zgodbah?

Mi vedno, kadar vstopamo v nov projekt, vstopamo običajno vsaj za štiri leta. Po štirih letih lahko namreč šele pravilno evalviramo vrednost sponzorstva, torej, kaj je prineslo z vidika ugleda znamke in ali je tudi kaj direktnih učinkov, morebitna zabeležena rast prodaje. Po štirih letih ocenimo, ali nadaljujemo s sodelovanjem, in običajno se sponzorstvo lahko spet podaljša še za nadaljnja štiri leta. Dobro prakso beležimo pri alpskem smučanju, kjer smo s pokalom Vitranc in Zlato lisico partnerji že osemnajst let, kar pomeni še tri leta več, kot je Audi sponzor alpskega smučanja na globalnem nivoju. Tukaj se je Audi pozicioniral in postal prepoznaven kot partner zimskih športov, kar

pomeni, da je znamka postala sinonim voznikov, ki se ukvarjajo z zimskimi športi. Dejstvo je, da so nas pred osmimi leti konkurenčne znamke začele pri tem posnemati in želele zasesti točno isto pozicijo. Če se vrnem nazaj na sodelovanje, mislim, da bomo po štirih letih naredili neko evalvacijo in se takrat odločali za naprej.

7. Kot zunanji opazovalec – kako vidite trženjske aktivnosti NC Planica? Kje vidite še priložnosti?

Čisto kot neodvisen zunanji opazovalec vidim, da se v NC Planica stvari zelo hitro odvijajo. Vse od otvoritve dalje je bilo narejenih ogromno nekih novih stvari, tudi infrastrukturnih, npr. nova kolesarska cesta do Planice. Z vidika trženja se mi zdi odlično, da je NC Planica ponudil sodelovanje petim elitnim partnerjem. Že z vidika tega, da vsa ta arhitektura ni omadeževana z oglasi in da ima lepo ter jasno podobo, ki je v sožitju z okoljem in naravo. To se mi zdi res super, da je tak pristop obveljal tudi med sponzorji. Kar se aktivnosti tiče, je definitivno nekaj manevrskega prostora, obstaja verjetno cel kup priložnosti s kakšnimi manjšimi dogodki. Morda tudi s kakšnimi koncerti, v kolikor so dovoljeni v Planici. Sicer se s trženjem take vrste dejavnosti posega že kar malo na kongresno področje. NC Planica ima definitivno potencial za trženje kakšnih manjših kongresov. Tukaj vidim tudi priložnost za organizacijo kakšne konference, npr. marketinške, ker je nordijski center namreč zelo atraktiven.