

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTA
NOGOMETNEGA KLUBA V SLOVENIJI**

Ljubljana, avgust 2025

FLORIJAN ROPERT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Florijan Ropert, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj strateškega trženjskega načrta nogometnega kluba v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Zalaznik

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 10. 10. 2025

Podpis študenta:  _____

POVZETEK

Magistrsko delo obravnava strateško trženjsko načrtovanje nogometnih klubov v Sloveniji. Teoretični del razlaga vlogo strategije v trženju ter značilnosti športnega trženja z zgledi iz tujine. Empirični del temelji na intervjujih s predstavniki klubov in strokovnjaki. Ugotovitve kažejo, da klubi trženje izvajajo predvsem operativno, brez dolgoročnih strategij, pri čemer so glavne ovire pomanjkanje sredstev, kadrov in odvisnost od rezultatov. Kljub temu raziskava prepoznava pozitivne temelje za izboljšanje v prihodnosti. Zaključek ponuja priporočila za profesionalizacijo trženja, večje sodelovanje in uvedbo kazalnikov uspešnosti.

KLJUČNE BESEDE: strateško trženjsko načrtovanje, trženje v športu, športna industrija v Sloveniji, trženje nogometnih klubov, slovenski klubski nogomet

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA

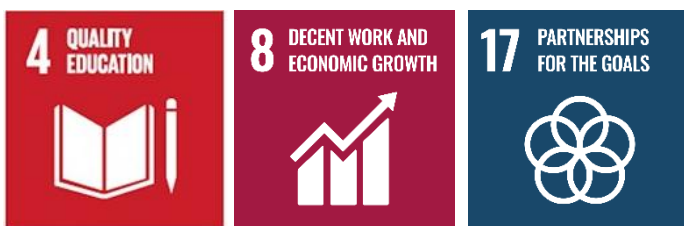


ABSTRACT

The Master's thesis examines strategic marketing planning in Slovenian football clubs. The theoretical part discusses the role of strategy in marketing and the specifics of sports marketing, supported by international examples. The empirical part is based on interviews with club representatives and experts. Findings reveal that clubs approach marketing mainly at an operational level, lacking long-term strategies, with key barriers being limited resources, staff shortages, and dependence on sporting results. Nevertheless, the study identifies positive foundations for future improvement. The conclusion provides recommendations for the professionalization of marketing, stronger cooperation, and the introduction of performance indicators.

KEY WORDS: strategic marketing planning, sports marketing, sports industry in Slovenia, football club marketing, Slovenian club football

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	TRŽENJE V NOGOMETNEM KLUBU	2
2.1	Uvod v trženje v nogometnem klubu.....	3
2.2	Trženje v športu	4
2.2.1	Definicija trženja	7
2.2.2	Edinstvene značilnosti trženja v športu	8
2.2.3	Trženjski splet v športu.....	11
2.2.4	Deležniki športnega trženja	12
2.3	Trženje v nogometu.....	13
2.3.1	Nogomet kot poslovna panoga	15
2.3.2	Trženje slovenskih nogometnih klubov	18
3	STRATEŠKO NAČRTOVANJE TRŽENJA	19
3.1	Definicija strateškega trženjskega načrtovanja	20
3.2	Namen strateškega načrtovanja.....	24
3.3	Primeri praktične uporabe strateškega trženjskega načrtovanja v športu	26
4	KVALITATIVNA RAZISKAVA STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA V SLOVENSKIH NOGOMETNIH KLUBIH	30
4.1	Cilji in namen raziskave	30
4.2	Raziskovalna vprašanja.....	31
4.3	Metodologija raziskave	33
4.4	Opis profila vključenih oseb v raziskovalni vzorec.....	38
4.5	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	41
4.6	Omejitve raziskave.....	47
4.7	Priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	49
5	SKLEP	51
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	54
	LITERATURA IN VIRI	54
	PRILOGE.....	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povzetek ugotovitev raziskave	47
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za preliminarne intervjuje	1
Priloga 2: Slovenski prevod vprašalnika za preliminarne intervjuje.....	3
Priloga 3: Smernice za intervjuje s predstavniki nogometnih klubov.....	5
Priloga 4: Smernice za intervjuje z zunanjimi deležniki	7

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

fr. – francosko

4P – (angl. Product, Price, Place, Promotion); izdelek, cena, distribucija, promocija

7P – (angl. Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence); izdelek, cena, distribucija, promocija, ljudje, proces, fizični dokazi

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

KPI – (angl. Key Performance Indicator); ključni kazalnik uspešnosti

MLB – (angl. Major League Baseball); ameriška profesionalna bejzbolska liga

MLS – (angl. Major League Soccer); ameriška profesionalna nogometna liga

NBA – (angl. National Basketball Association); ameriška profesionalna košarkarska liga

NFL – (angl. National Football League); ameriška profesionalna liga ameriškega nogometa

NK – nogometni klub

NZS – Nogometna zveza Slovenije

SWOT – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

WNBA – (angl. Women's National Basketball Association); ameriška profesionalna liga ženske košarke

1 UVOD

Šport je v zadnjih desetletjih presegel okvire telesne aktivnosti za zdrav življenjski slog in tekmovanja za čast in slavo; postal je obsežna poslovna panoga z globalnim dosegom. Po ocenah je vrednost svetovne športne industrije v letu 2020 znašala skoraj 390 milijard ameriških dolarjev, s pričakovano rastjo na več kot 600 milijard do leta 2025 ter 826 milijard do leta 2030 (Business Research Company, brez datuma). Nogomet kot najpriljubljenejši šport na svetu igra ključno vlogo v tej industriji, saj veliki mednarodni dogodki beležijo izjemne številke tako glede gledanosti kot prihodkov. Kljub temu nogometna industrija v Sloveniji, čeprav priljubljena, v poslovnem pogledu pogosto zaostaja za športnimi uspehi. Ta razkorak med športno uspešnostjo in poslovno učinkovitostjo odpira vprašanja o načinu vodenja klubov, profesionalizaciji upravljanja ter sposobnosti ustvarjanja stabilnih prihodkovnih tokov. V zadnjih letih se je dodaten pritisk pojavil zaradi digitalizacije potrošnje (pretočne vsebine, družbena omrežja) in sprememb v navadah potrošnikov, kar zahteva prilagodljive trženjske pristope in bolj sistematično delo z navijači ter lokalno skupnostjo.

Nogomet ostaja najpriljubljenejši ekipni šport v Sloveniji, čeprav je uspešnost slovenskih reprezentanc na mednarodni ravni v primerjavi z drugimi športnimi panogami omejena. V državi je registriranih več kot 70.000 nogometašev, nogometašic, trenerjev in sodnikov (NZS, 2023), kar priča o širini baze nogometnih deležnikov. Število gledalcev, prisotnost na družbenih omrežjih ter obsežnost medijskih objav potrjujejo, da je nogomet za slovenske razmere množično priljubljen. Nogometni klubi pa niso zgolj športni subjekti, ampak tudi poslovne entitete, ki se morajo učinkovito soočiti s tržnimi izzivi. V slovenskem kontekstu imajo klubi pogosto večplastno vlogo: so nosilci identitete lokalnega okolja, vzgojno-razvojne institucije za mlade in hkrati ponudniki storitev za navijače, partnerje in medije. To pomeni, da morajo ob omejenih virih uravnotežiti kratkoročne cilje (rezultati, likvidnost) z dolgoročnim razvojem (infrastruktura, akademije, blagovna znamka). Poleg tekmovalne dinamike vplivajo na povpraševanje še dejavniki, kot so kakovost doživetja na stadionu, varnost, dostopnost in kakovost komunikacije s skupnostjo.

Magistrsko delo osvetljuje strateško trženjsko načrtovanje v slovenskih nogometnih klubih, pri čemer bo analiziralo obstoječe prakse in identificirala potencialne priložnosti za napredek. Njegov namen je podati kvalitativno analizo obstoječega stanja trženjskega načrtovanja v slovenskem nogometu z zornih kotov številnih deležnikov ter na osnovi ugotovitev oblikovati teoretični okvir, ki bo v pomoč pri oblikovanju učinkovitih strateških trženjskih načrtov za slovenske nogometne klube. Poleg pregleda stanja si delo prizadeva oblikovati praktična izhodišča za klube različnih velikosti, ki se razlikujejo po infrastrukturi, bazi navijačev in finančni moči. Rezultati bodo uporabni kot orientacija pri razporejanju omejenih virov, določanju prioritet (npr. razvoj mladih, izkušnja na stadionu, digitalna prisotnost) in pri vzpostavljanju notranjih procesov za načrtovanje, izvedbo in evalvacijo trženjskih aktivnosti.

V prvem in drugem poglavju z naslovoma Trženje v nogometnem klubu in Strateško načrtovanje trženja bom v teoretičnem delu magistrskega dela uporabil deskriptivno metodo, ki v obravnavano vsebino ne posega, temveč jo opazuje, analizira, opisuje in primerja ter na tej osnovi išče povezave. Splošni raziskovalni pristop bo temeljil na proučevanju strokovne literature, zlasti tuje, s področja športnega in nogometnega trženja ter strateškega trženjskega načrtovanja. Teoretični del bo služil kot konceptualna osnova za razumevanje ključnih pojmov (npr. športni produkt, vrednost za navijača, znamčenje kluba, sponzorstva v športu) ter kot okvir za interpretacijo empiričnih rezultatov. Poseben poudarek bo na prenosu splošnih načel strateškega trženjskega načrtovanja na posebnosti nogometnih organizacij, kjer so nepredvidljivost rezultatov, čustvena vpletenost in vloga skupnosti stalni dejavniki okolja.

Teoretičnemu delu bo sledil empirični del raziskave v poglavju Empirična raziskava. V njem bom podrobneje razložil cilje in namen raziskave, raziskovalna vprašanja, metodologijo raziskave ter opis profila vključenih oseb v raziskovalni vzorec. V naslednjih podpoglavjih bom analiziral rezultate, izpostavil omejitve raziskave ter navedel priporočila za nadaljnje raziskovanje. Magistrsko delo zaključuje sklepno poglavje s povzetkom raziskovalnih ugotovitev. Empirični del bo z uporabo polstrukturiranih intervjujev zajel poglede različnih deležnikov (npr. predstavnikov klubov, partnerjev, navijačev), kar omogoča primerjavo perspektiv in prepoznavanje skupnih vzorcev. Pri obdelavi podatkov bo poudarek na tematski analizi, ki omogoča sistematično izluščanje ključnih tem, povezanih s procesi načrtovanja, izvedbe in merjenja učinkov.

Čeprav je športno trženje v Sloveniji še v fazi razvoja, obstaja potreba po podrobnejšem raziskovanju tega področja, ki je bilo v preteklih študijah le deloma obravnavano. Z analizo teoretičnih konceptov, proučitvijo primerov iz tujine ter lastno empirično raziskavo bo delo prispevalo k razumevanju pomembnosti strateškega trženja v nogometu ter oblikovanju temeljev za nadaljnje raziskave in razvoj v slovenskem športnem prostoru. Pričakovani prispevki magistrskega dela so torej trije: konceptualni prispevek, ki povezuje v celoto ključne elemente strateškega trženjskega načrtovanja za slovenske nogometne klube; empirični prispevek, ki ponudi vpogled v trenutno prakso v Sloveniji in izpostavi izzive ter priložnosti; in praktični prispevek, ki v obliki usmeritev in priporočil pomaga klubom pri sprejemanju odločitev in oblikovanju izvedljivih trženjskih načrtov. Rezultati so namenjeni tudi nacionalnim zvezam, lokalnim skupnostim in sponzorjem, ki soustvarjajo pogoje za trajnosten razvoj slovenskega nogometa.

2 TRŽENJE V NOGOMETNEM KLUBU

Nogometni klub v 21. stoletju ni več zgolj skupina igralcev v enakih dresih. Tudi v državah kot je Slovenija, ki ne kotira med svetovno nogometno elito, so nogometni klubi postali institucije in znamke ter poslovni subjekti, ki so v veliko pogledih vodeni kot podjetja. To pomeni, da se v večji ali manjši meri, odvisno od kluba, ukvarjajo tudi s trženjem,

Poglavje Trženje v nogometu obravnava temeljne značilnosti in posebnosti, ki oblikujejo trženske prakse v nogometnih klubih. Predstavlja osnovne pojme trženja, razlike med trženjem v športu in drugih panogah ter vlogo deležnikov pri oblikovanju športnega produkta. S tem poglavje postavlja konceptualni okvir, potreben za razumevanje nadaljnjih izzivov in priložnosti strateškega trženjskega načrtovanja v nogometu.

2.1 Uvod v trženje v nogometnem klubu

Predpostavimo lahko, da ljudje šport doživljajo kot posebno izkušnjo, ki v njihovih življenjih zaseda posebno mesto. Zato ga moramo kot tržniki obravnavati drugače kot avtomobile, krofe ali pravne nasvete (Mullin in drugi, 2014). Zagotovo ni naključje, da v državah z močno nogometno kulturo vsak konec tedna, na željo pokojnikov, na nogometnih stadionih raztresejo pepel vseživljenjskih navijačev določenega kluba, skoraj nihče pa si ne želi večnega miru dočakati v svoji najljubši veleblagovnici ali frizerskem salonu. Športne, s tem pa tudi nogometne, blagovne znamke ljudje dojemajo veliko globlje kot ostale. V jedru te posebnosti je čustvena vpletenost in identifikacija z ekipo, skupnostjo in rituali tekmovalnega dne, kar šport razlikuje od večine klasičnih potrošnih kategorij (Mullin in drugi, 2014; Shank in Lyberger, 2015). Nogomet je obenem storitev z izstopajočimi lastnostmi – je neoprijemljiv, minljiv in sočasno proizveden ter porabljen, pri čemer imajo gledalci vlogo soustvarjalcev izkušnje; ravno zato standardizacija »kakovosti« dogodka ni popolnoma dosegljiva (Zeithaml in drugi, 1985; Shilbury in drugi, 2009). Za tržnika to pomeni, da je treba sistematično upravljati celotno doživljajsko okolje, saj jedrnega rezultata ni mogoče nadzorovati (Mullin in drugi, 2014).

Težko je zanikati trditev, da šport igra pomembno vlogo v današnji družbi. Pozitivni občutki in navdušenje, ki običajno spremljajo športno dogajanje, so pomemben dejavnik popestritve vsakdana velikega števila ljudi, pomembnost športa pa se je v zadnjih desetletjih še okrepila tudi zaradi ekonomskih razlogov. Če je šport že od nekdaj služil kot simbol narodne identitete, način eskapizma, povod za družbeno združevanje, mehanizem političnega delovanja in v številnih drugih oblikah, je svoj prostor med poslovnimi panogami v zadnjih letih našel tudi po zaslugi bolj poslovnega in profesionalnega pristopa k trženju (Ennis, 2020). Profesionalizacija trženja je prinesla jasneje predstavljeno ponudbo športnih organizacij in večjo usklajenost med cilji klubov, navijači ter poslovnimi partnerji (Ennis, 2020; Shilbury in drugi, 2009). Temeljni pojmi, kot so segmentacija, pozicioniranje in upravljanje blagovne znamke, so se iz trženja v drugih panogah prenesli v nogometno okolje, kjer se prepletajo z družbenimi in kulturnimi funkcijami športa (Kunkel in drugi, 2014). V tem okviru definicija marketinga kot ustvarjanja, komuniciranja, dostavljanja in izmenjave ponudb, ki imajo vrednost za deležnike (AMA, brez datuma), dodatno poudari vlogo klubov kot poslovnih entitet z več javnostmi.

Na globalni ravni ni nobenemu športu prehod od aktivnosti za zabavo do milijardne industrije uspel bolje kot nogometu. Finančna, organizacijska in kulturna transformacija

profionalnega nogometa od svojih korenin, tesno prepletenih s kulturno dediščino delavskega razreda, do današnje večmilijardne globalne industrije je bila v zadnjih treh desetletjih izjemna (Manoli in Kenyon, 2018). Nogometni klubi sedanosti in prihodnosti so daleč od društev, ki povezujejo skupino prijateljev na vsakotedenskem podenju za žogo po zelenici. So korporacije z milijonskimi prihodki, še pomembneje za to magistrsko delo – blagovne znamke z milijardnimi vrednostmi. Z vse večjim zavedanjem deležnikov na vseh ravneh o pomembnosti trženja v nogometnih klubih bo pomen trženjskih aktivnosti zagotovo še naprej rasel. V praksi se poslovni model klubov opira na tri glavne prihodkovne stebre – dogodkovne prihodke (angl. Matchday revenue), medijske pravice in komercialne prihodke (sponzorstva, licenciranje, maloprodaja), kar je značilno za najrazvitejše nogometne trge (Deloitte Sports Business Group, 2023). Digitalizacija potrošnje in spremembe v navadah občinsteven (naraščajoča večplatformska raba vsebin, krajša pozornost) spodbujajo klube k vlaganjem v vsebinske ekosisteme, članstva in direktne odnose z navijači, s čimer povečujejo vpletenost in stabilnost prihodkov skozi sezono. V tem kontekstu je kapital blagovne znamke kluba vse pomembnejši, saj neposredno vpliva na zmožnost privabljanja sponzorjev, ceno pravic in zvestobo navijačev (Shank in Lyberger, 2015).

Za razliko od številnih drugih industrij je povpraševanje po nogometu zelo občutljivo na kontekst. Odvisno je od aktualne rezultatske forme klub, kakovosti in atraktivnosti tekme in pomembnosti tekme pa tudi vremenskih in logističnih dejavnikov, kar povzroča izrazita nihanja obiska in gledanosti, posledično pa potrošnje navijačev in zaslužka kluba (Mullin in drugi, 2014; Shilbury in drugi, 2009). Ob tem je pomembno upoštevati, da nogomet v lokalnih skupnostih nosi tudi družbeno vlogo: povezuje generacije, spodbuja prostovoljstvo, vpliva na lokalno identiteto in lahko prispeva k mestu kot blagovni znamki. Ta razsežnost krepi legitimnost klubov, a hkrati zvišuje pričakovanja deležnikov glede transparentnosti, odgovornosti in vključevanja. Strategije trženja v takem okolju morajo biti skladne s širšimi razvojnimi cilji klubov in skupnosti (Shilbury in drugi, 2009). Vse navedeno potrjuje, da je strateško trženjsko načrtovanje v nogometnem klubu nujno: zahteva jasno opredeljene cilje, segmentacijo ključnih javnosti, pozicioniranje blagovne znamke, zasnovo ponudbe in izbor ustreznih kanalov ter meril uspeha. Posebna pozornost pripada upravljanju odnosov z navijači in partnerji v celotnem letu, ne le na dan tekme, saj zvestoba blaži vpliv rezultatov in podpira dolgoročno finančno stabilnost (Ennis, 2020).

2.2 Trženje v športu

Skozi zgodovino športa so bile trženjske in promocijske strategije prisotne že od antičnih olimpijskih iger, torej še pred pojavom izraza športno trženje (Shank in Lyberger, 2015). Že v tistem času so organizatorji prepoznavali pomen povezovanja športa z gospodarstvom ter vpliv na ugled mest in držav. Takšne zgodnje oblike promocije so ustvarile temelje za sodobne pristope, ki danes vključujejo celovite trženjske kampanje, medijsko pokritost in strateško upravljanje blagovnih znamk v športu (Smith in Stewart, 2015).

Danes trženjski vidiki včasih vplivajo na poslovni izid športnih klubov bolj kot rezultati na tekmovanjih. Najboljši športniki in klubi niso vedno tudi najbolj slavni, najbolj slavni pa niso nujno tekmovalno najuspešnejši (Shank in Lyberger, 2015).

Da lahko raziskujemo trženje v športu, moramo najprej razumeti, kaj šport sploh je z vidika trženja. V tujejezični literaturi pogosto naletimo na omembo športnega izdelka kot sopomenke za vse, kar v trženjskem smislu ponuja in trži športna organizacija. Kotler in drugi (2006) produkt opredeljujejo kot vse, kar lahko na trgu ponudimo v pridobitev, uporabo ali potrošnjo in kar je sposobno zadovoljiti željo ali potrebo. Poleg tega je produkt tisti, ki rešuje probleme, saj je kupljen zaradi koristi, ki jih prinaša. Potrošniki torej kupujejo koristi in ne produkta. Preneseno v kontekst športne organizacije je igranje igre, za nogometni klub to pomeni nogometno tekmo, osnovni produkt, vse povezane dejavnosti, kot so prodaja hrane in pijače, trgovsko blago, spremljevalni program, digitalni in fizični oglasni prostor ter stadion, pa razširitev produkta (Mullin, 1985).

Ob tem ne smemo pozabiti, da je šport z vidika produktno-storitvene delitve opredeljen kot storitev. Fizičnih izdelkov (navijaški rekviziti, hrana in pijača na prizorišču, športni objekti itd.), ki nastanejo kot posledica (razširitev) športa (osnovne storitve), ne smemo zamenjevati z osnovnimi produkti. Brez športa to blago namreč ne bi obstajalo.

Uvrstitev športa med storitve lahko pojasnimo s karakteristikami, ki storitve ločijo od izdelkov (Zeithaml in drugi, 1985). To so neopredmetenost oziroma neoprijemljivost, neločljivost proizvodnje in potrošnje, heterogenost izvedbe ter minljivost oziroma kratkotrajnost.

Trženje igra ključno vlogo pri rasti in razvoju športne industrije v zadnjih letih. Trženje v športu, kot ga definirata Goel in Handa (2020), vključuje promocijo športnih dogodkov in ekip ter tudi izdelkov in storitev prek teh dogodkov in ekip. Z drugimi besedami, gre za podpano trženja, ki izkorišča platformo športa za komuniciranje, ustvarjanje, dostavo in izmenjavo športnih izkušenj, ki prinašajo vrednost za sponzorje, porabnike oziroma navijače, družbo ter druge deležnike.

Treba je poudariti, da poleg trženja v športu obstaja tudi trženje skozi šport, ki ga opisujejo Fetchko in drugi (2018). Trženje v športu zajema promocijo športnih tekmovanj, kolektivov in individualnih športnikov ter prizorišč, kot so dvorane in stadioni, pa tudi trženje športnih izdelkov, ki so lahko bodisi oprijemljivi, kot so športna oblačila in oprema, bodisi neopredmeteni, kot so celotne tekmovalne sezone, tekme ali posamezni dogodki. Trženje skozi šport pa vključuje strateška tržna prizadevanja organizacij in podjetij, ki sodelujejo s športnimi subjekti za lastne komercialne koristi.

Eni ključnih razlogov za implementacijo trženja skozi šport so izboljšanje prepoznavnosti blagovne znamke, povečanje prodaje ter izboljšanje podobe podjetja ali blagovne znamke (Fetchko in drugi, 2018). Ta pristop podjetjem omogoča, da izkoristijo prepoznavnost in

vpliv športnih subjektov za promocijo lastnih blagovnih znamk, storitev ali izdelkov, kar vodi do ustvarjanja vzajemne vrednosti in učinkovitega komuniciranja s ciljnim občinstvi.

Na ta način trženje v športu in trženje skozi šport igrata ključno vlogo v strategijah podjetij in organizacij v tej industriji, saj omogočata doseganje ciljne publike in krepitev blagovne znamke. Poleg tega oba pristopa prispevata k dolgoročni lojalnosti potrošnikov, saj ustvarjata čustveno povezavo med blagovno znamko, športno organizacijo ali podjetjem, in športnim okoljem, v katerem se pojavlja. Uspešnost oziroma pozitivne rezultate trženja v športu in trženja skozi šport v Sloveniji lahko argumentiramo s trditvijo, da skoraj vsa večja slovenska podjetja določen del trženjskega proračuna namenjajo sponzorstvu v športu prav tako pa se večina športnih organizacij ali dogodkov ukvarja s trženjem svojih aktivnosti in blagovne znamke.

Eden izmed pionirjev športnega trženja v štiridesetih in petdesetih letih 20. stoletja ter nekdanji lastnik ameriške profesionalne bejzbolske lige (angl. Major League Baseball, v nadaljevanju MLB), Bill Veeck, je skozi svoje principe delovanja v športnem trženju prepoznal tri dimenzije: navijače, tekmovanje in zunanje okolje. Na prvo mesto je postavljal zadovoljstvo navijačev in zagovarjal princip agresivne promocije (Shilbury in drugi, 2009). Takšen okvir nakazuje, da klub načrtuje trženjsko ponudbo in upravlja z izkušnjo navijačev, od organizacije dogodka in komunikacijskih stičnih točk do občutka pripadnosti, pri čemer promocija povezuje oba vidika. Veeckov pristop k intenzivnejši promociji se nanaša na dosledno uporabo ustvarjalnih formatov in časovno razporeditev vsebin skozi sezono, usklajeno z identiteto kluba in profili ciljnih segmentov. Ker se pogoji delovanja spreminjajo (mediji, partnerstva, regulativa, širši družbeni kontekst), je v praksi pomembno strateško trženjsko načrtovanje: testiranje pobud, spremljanje kazalnikov ter prilagajanje izvedbe, da ostanejo komuniciranje, športni produkt in pričakovanja deležnikov medsebojno usklajeni.

V študiji Shank in Lyberger (2015) je poudarjeno, da za številne organizacije šport hitro postaja najpomembnejši medij za povezovanje z obstoječimi in potencialnimi trgi. Te organizacije prepoznavajo velik potencial športa za učinkovito prenašanje sporočil, bodisi za obveščanje, prepričevanje ali spominjanje ciljne publike na svoje izdelke ali storitve. Končni cilj teh komunikacij je spodbuditi publiko k določenim dejanjem, kot so nakup izdelka ali storitve, udeležba na dogodku ali druga oblika angažiranja. Ta strateška uporaba športa organizacijam omogoča, da se na zelo učinkovit način povežejo s svojo ciljno publiko. Ključno je, da promocija s pomočjo športa ni zgolj samostojna priložnostna taktika, temveč del usklajene strategije, kjer so izbrani šport, tekmovalna raven in partnerji v skladu z vrednotami blagovne znamke in profili ciljnih javnosti. Učinkovitost se močno poveča, ko je medijska izpostavljenost podprta z aktivacijami na prizorišču in na digitalnih kanalih (npr. ekskluzivne vsebine, programi zvestobe, skupnostni projekti), saj to podaljša življenjski cikel sporočil. Pomemben element je tudi upravljanje tveganj: prevelika odvisnost od zvezdnitva ali rezultatov lahko oslabi dolgoročen učinek, zato je smiselno graditi raznolik portfelj aktivacij, ki je odporen na nihanja. Nenazadnje brez merjenja pa ni vodenja. Jasno postavljeni cilji in kazalniki omogočajo, da organizacije utemeljeno prilagajajo proračune in

kreativne usmeritve. Avtentičnost sodelovanja s športom ostaja temelj: navijači hitro prepoznajo razliko med zgolj izpostavljenim logotipom na nogometnem dresu in resnično vključenostjo v športno skupnost

2.2.1 Definicija trženja

V akademski in poslovni sferi velja konsenz, da je trženje širok pojem, ki ga je mogoče opredeliti z različnih zornih kotov. Prodaja in oglaševanje, ki ju javnost zaradi neposrednega stika in njihove vsakodnevne prisotnosti pogosto dojema kot trženje, sta namreč le vrh ledene gore. Razlike v opredelitvah se običajno nanašajo na poudarek: ali gre za proces (kaj in kako organizacije počnejo), institucije (kdo sodeluje) ali menedžersko funkcijo (kako se usklajujejo cilji, sredstva in izvedba). Ta raznolikost je koristna, ker omogoča prilagodljiv prenos koncepta v različne panoge, vključno s športom, natančneje nogometom.

Kotler in drugi (2020) trženje v širšem smislu opredeljujejo kot poslovni in družbeni proces, s katerim posamezniki in organizacije pridobivajo tisto, kar potrebujejo in želijo, z ustvarjanjem in izmenjavo vrednosti z drugimi. V ožjem poslovnem kontekstu trženje opredeljujejo kot proces, preko katerega podjetja sodelujejo s svojimi strankami, gradijo trdne odnose in ustvarjajo vrednost v zameno za pridobljeno vrednost oziroma plačilo od strank.

Glede na obravnavano temo raziskave, ki se osredotoča na enega od korakov v trženjskem procesu, je relevantna tudi definicija ameriškega trženjskega združenja American Marketing Association, ki trženje opredeljuje kot dejavnost, skupek ustaljenih oblik odnosov in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, zagotavljanje in izmenjavo ponujene vrednosti za stranke, odjemalce, partnerje in družbo (AMA, brez datuma). To definicijo združenje redno potrjuje oziroma posodablja, kar prispeva k njeni široki uporabi v literaturi in praksi. Chartered Institute of Marketing (2023) pa trženje opredeljuje kot *»menedžerski proces, odgovoren za prepoznavanje, predvidevanje in zadovoljevanje zahtev strank na dobičkonosen način«*, definicija, ki poudari upravljaljsko perspektivo in donosnost.

Razumevanje trženja kot koncepta, filozofije in poslovne funkcije je pomembno, ker predstavlja temelj za nadaljnje definicije podzvrsti trženja glede na način (gverilsko trženje, trženje z vplivneži, zeleno trženje itd.) ali industrijo (trženje v športu, trženje v farmaciji, trženje hitro premikajočega se blaga za široko porabo itd.).

Z diverzifikacijo demografske sestave športnih potrošnikov in njihovih potreb ter povečanjem konkurence na trgu se je pojavila oziroma povečala tudi potreba po profesionalnem trženju v športu. Športno trženje je uporaba trženjskih načel in postopkov za trženje športnih produktov ter trženje nešportnih izdelkov preko športa (Shank in Lyberger, 2015). Mullin in drugi (2014, str. 13) definicijo še razširijo in športno trženje opišejo kot *»sestavljeno iz vseh dejavnosti, namenjenih zadovoljevanju potreb in želja športnih potrošnikov skozi postopke izmenjave«*. Športno trženje je razvilo dve glavni usmeritvi:

trženje športnih izdelkov in storitev neposredno športnim potrošnikom ter trženje drugih potrošniških izdelkov in storitev, namenjenih športnim potrošnikom, z uporabo partnerstev in promocij s pomočjo športnih entitet.

Če navedene definicije prenesemo v nogomet, pomeni to, da klubi in partnerji načrtujejo ponudbo kluba, jo komunicirajo (s pomočjo medijev, digitalnih kanalov, z dogodki) in jo dostavljajo skozi sezono, medtem ko se izmenjava ne kaže le kot nakup vstopnice ali izdelka, temveč tudi kot čas, pozornost in pridobljeni podatki o navijači. V praksi se zato pristopi, ki temeljijo na odnosih in dolgoročni vpletenosti, dobro ujemajo z naravo športne potrošnje.

2.2.2 Edinstvene značilnosti trženja v športu

Trženje športa je kompleksno zaradi široke definicije produkta in njegove kakovosti. Perreault in McCarthy (2002, str. 249) opredeljujeta kakovost z vidika trženja kot *»sposobnost izdelka, da zadovolji potrošnikove potrebe ali zahteve«*. Pri tem je kakovost definirana z vidika potrošnika. Zaradi različnih motivov in razlogov za spremljanje športne tekme ter posledično različnih pogledov na kakovost te je kakovost športnega izdelka nekaj, na kar športni tržnik nima vpliva. To je izrazito edinstven vidik športa in športnega trženja (Shilbury in drugi, 2009). Praktična posledica je, da se upravljanje kakovosti v športnem trženju osredotoča na celotno izkušnjo dogodka (npr. dostopnost, vzdušje, storitve), ne zgolj na jedro, torej sam izid tekme, ki je inherentno nepredvidljiv (Mullin in drugi, 2014).

Športno trženje organizacije je v idealnem primeru načrtovano tako, da zadovoljuje potrebe in želje športnih potrošnikov. V praksi ni vedno tako, športno trženje je pogosto označeno kot kratkovidno. Nekaj primerov tega pojava v svoji knjigi izpostavljajo tudi Mullin in drugi (2014). Gre za pojave, kot so osredotočenost na proizvodnjo in prodajo blaga ter storitev namesto na ugotavljanje in zadovoljevanje potreb in želja potrošnikov; prepričanje, da športni uspehi zakrijejo vse napake; nerazumevanje razlik med promocijo in trženjem; nepoznavanje konkurence v športu in zunaj njega; kratkovidno osredotočanje na hitro donosna povišanja cen ali sponzorstva namesto dolgoročnih naložb v raziskave in trženjske odnose; neakovostne tržne raziskave; slaba prodaja in storitve; aroganca in nepripravljenost na spremembe ter neprilagojenost spremembam v industriji, trgu in pri potrošnikih. Ti vzorci kratkovidnosti se v športu pogosto okrepijo zaradi emocionalne narave navijaštva in evforije ob športnih rezultatih, ki lahko začasno prikrijejo sistemske trženjske pomanjkljivosti

Športno trženje je edinstveno zaradi posebnih lastnosti elementov, ki oblikujejo šport kot poslovno panogo. Ti elementi so: šport kot produkt oziroma storitev, športni trg, viri financiranja v športu in promocija športa (Mullin in drugi, 2014). Medsebojna povezanost teh komponent vpliva na način oblikovanja strategij in odločitev znotraj industrije, saj vsaka od njih prispeva k ustvarjanju celovite športne izkušnje. Prav ta preplet gospodarskih, družbenih in čustvenih vidikov športa ustvarja okolje, ki se razlikuje od večine drugih panog ter zahteva prilagojene trženjske pristope. Učinkovite strategije zato temeljijo na integriranem upravljanju produkta, cen, kanalov dostopa (vključno z mediji) in

komuniciranja z različnimi deležniki – od navijačev in lokalne skupnosti do sponzorjev in medijskih partnerjev (Shilbury in drugi, 2009; Mullin in drugi, 2014).

Športni produkt sestavljajo naslednji elementi: tekmovalnost (najpogosteje v obliki organizirane igre), igralni prostor in čas, pravila igre, element telesne zmogljivosti in fizične aktivnosti ter posebni objekti in rekviziti za igro. Športni produkt sicer vključuje tekmovalnost, igralni prostor in čas, pravila igre, element telesne zmogljivosti ter posebne objekte in rekvizite, vendar ga je treba razumeti tudi kot kompleksen in edinstven marketinški proizvod. Vključuje tudi simbolne in psihološke dimenzije, recimo identifikacijo oboževalcev s klubom, čustveno angažiranost in doživljanje dogodka kot izkušnje. Poleg tega športni produkt združuje raznoliko vrednost: fizična (vstop na tekmo, oblačila, oprema), servisna (gostinska ponudba, parkirišče, varnost) in medijska (prenos dogodka, digitalna dostopnost). Te komponente skupaj tvorijo tisto, kar privablja potrošnike in ustvarja dolgoročno angažiranost, pri čemer prav storitvene lastnosti – neoprijemljivost, minljivost, sočasna proizvodnja in poraba – oblikujejo način zasnove in merjenja vrednosti športnega doživetja (Mullin in drugi, 2014).

Šport v svojem bistvu potrošniku ponuja osnovne koristi, kot so zdravje, zabava, druženje ali zadovoljstvo ob dosežkih. Seveda lahko enake koristi ponujajo tudi številne druge dejavnosti. Športni tržnik mora razumeti, zakaj se potrošnik odloči zadovoljiti določeno željo ali potrebo s športom in ne z njegovim substitutom. Hkrati se med seboj razlikujejo tudi tisti, ki preferirajo šport v primerjavi z drugimi načini preživljanja časa in porabe denarja. Nekateri imajo raje nogomet, drugi tenis. Nekateri ljubitelji tenisa raje igrajo na pesku, drugi na travi. Nekateri ljubitelji tenisa na pesku raje igrajo v dvojicah, drugi sami. Prepoznamo lahko zapleteno dinamiko, ki se skriva za vsako ravno segmentacije, vendar je temeljna ugotovitev, da je športni izdelek edinstven (Mullin in drugi, 2014).

Dodatni elementi osnovnega športa – igre ali dogodka – so tisti, ki ga naredijo edinstvenega. Nekateri od teh elementov odražajo naravo športa kot storitve: neoprijemljiva, minljiva, izkustvena in subjektivna narava športa; močno osebno in čustveno poistovetenje; sočasna proizvodnja in poraba; odvisnost od družbene podpore; neponovljivost in nepredvidljivost ter dejstvo, da nadzor nad osnovnim izdelkom ni v rokah tržnika (Edgett in Parkinson, 1993). Posledično morajo ponudniki sistematično upravljati okolje storitve (npr. stadion, pomoč osebja, varnost, dostopnost), saj prav to oblikuje zaznano vrednost, ko jedrni izdelek (tekma) ni popolnoma obvladljiv.

Posebne lastnosti, ki ločijo športni trg od trgov drugih produktov in storitev, so veliko število športnih organizacij, ki hkrati tekmujejo in sodelujejo; zaradi izstopajočih lastnosti športa in močne osebne identifikacije se številni potrošniki štejejo za strokovnjake; povpraševanje je nagnjeno k velikim nihanjem; šport pa je skoraj univerzalno privlačen in prežema vse vidike življenja. Dodatna posebnost je vloga medijev: medijski posredniki hkrati delujejo kot kanal dostopa in kot kreatorji vrednosti blagovne znamke lige ali kluba, kar vpliva na cene vstopnic, sponzorske pakete in trženje vsebin (Mullin in drugi, 2014).

Financiranje športa vključuje naslednje posebnosti: oblikovanje cene za posamezno enoto športne storitve s tradicionalnimi načini obračunavanja stroškov je težavno; cena, ki jo potrošnik plača za porabo športa, je majhna v primerjavi s potrošnikovimi celotnimi stroški; posredni prihodki so pogosto višji od neposrednih prihodkov iz poslovanja. Ključni del poslovnega modela predstavljajo posredni prihodki (medijske pravice, sponzorstva, licenciranje), ki pogosto presegajo primarne prihodke od prodaje vstopnic ali izdelkov, zato je upravljanje blagovne znamke in doseg občinstev kritičen dejavnik finančne stabilnosti (Mullin in drugi, 2014).

Promocija športa ni tako preprosta, kot se zdi, kljub veliki medijski pozornosti. Upoštevati je namreč treba dejavnike, kot so dvostranskost široke medijske izpostavljenosti ter nesorazmerno zanimanje javnosti, sponzorjev in medijev za zvezdnike. Takšna usmerjenost lahko zasenči druge pomembne vidike športa, kot so razvoj mlajših generacij športnikov, manj prepoznavne discipline ali lokalni športni dogodki. Zato je pri oblikovanju promocijskih strategij s trajnostnega vidika ključno, da se uravnoteženo predstavi celotno športno okolje in se s tem spodbuja širša vključenost ter dolgoročna rast športa kot celote. Seveda pa to pogosto ni glavni cilj odločevalcev.

V športni industriji, ki vključuje športnike, ekipe, lige, prireditve in sponzorje, velja splošno prepričanje, da je najvrednejše sredstvo športnih organizacij njihova blagovna znamka, saj blagovne znamke z večjo močjo povečujejo zaupanje potrošnikov in so zato ključnega pomena za uspešnost organizacije. Kunkel in drugi (2014) so s svojo raziskavo prišli do ugotovitve, da strategije gradnje znamke lig in klubov (npr. dosledna identiteta, vključenost navijačev, kakovost vsebin) neposredno vplivajo na vpletenost in percepcijo vrednosti pri potrošnikih.

Raziskave so pokazale, da imajo profesionalne nogometne ekipe številne koristi, če je njihov lastniški kapital blagovne znamke visoko vrednoten med posamezniki in podjetji (Charumbira, 2015). Te koristi vključujejo večjo zvestobo kupcev, večjo medijsko izpostavljenost, povečanje prihodkov od prodaje vstopnic, sponzorjev, prodaje blaga, televizijskih pravic in borznih dejavnosti. Poleg tega močne blagovne znamke omogočajo brezplačno promocijo medijev, sponzorjev in navijačev ter izboljšujejo splošno podobo blagovne znamke. V svetu športa je moč blagovne znamke ključnega pomena za uspeh športnih organizacij. Močne blagovne znamke ne le povečujejo zaupanje strank, temveč tudi prispevajo k večji prepoznavnosti in finančni stabilnosti, kar je bistveno za trajnostni razvoj in uspeh v športni industriji. Povezava med vrednostjo blagovne znamke in finančnimi učinki se kaže v višjih cenah sponzorstev, boljših pogojih sklepanja pogodb za televizijske pravice ter večji odpornosti na nihanja športnih rezultatov (Kunkel in drugi, 2014; Charumbira, 2015).

2.2.3 Trženjski splet v športu

Smiselno je poudariti, da je o trženjski strategiji mogoče govoriti le na osnovi usklajenih in povezanih aktivnosti. Če so posamezne aktivnosti izolirane in neusklajene, jih ne moremo obravnavati kot del celovite trženjske strategije, temveč kot ločene funkcije, kot so prodaja, nabava, razvoj izdelkov, oglaševanje, trženjsko raziskovanje itd. Celovitost pomeni horizontalno usklajenost (med komunikacijami, cenami, distribucijo, ponudbo) in vertikalno usklajenost (med strateškimi cilji in taktično oziroma operativno izvedbo). V praksi to zahteva jasno definirano ponudbo, segmentacijo ciljnih skupin, integrirano tržno komuniciranje in stalno povratno zanko merjenja ter prilagajanja (Kotler in drugi, 2020).

Trženjsko strategijo pogosto ponazarjamo z modeli. V sodobnem poslovnem okolju se je na področju trženja storitev uveljavil model trženjskega spleta sedmih P-jev (angl. product, price, place, promotion, people, process, physical evidence, v nadaljevanju 7P), ki nadgrajuje klasični model 4P (angl. promotion, price, place, product). Model 7P podrobneje analizira dejavnike, ki vplivajo na uspešnost trženja izdelkov in storitev. Ti dejavniki so: izdelek (angl. product), cena (angl. price), distribucijske poti (angl. place), promocija (angl. promotion), ljudje (angl. people), procesi (angl. process) in fizični dokazi (angl. physical evidence). Kratek opis posameznih dejavnikov so Shilbury in drugi (2009) definirali tako:

- Izdelek – zagotavlja, da značilnosti izdelka prinašajo koristi potrošniku (vključuje identifikacijo dejanskega izdelka).
- Cena – zagotavlja, da je izdelek cenjen na ravni, ki odraža njegovo vrednost za potrošnika.
- Distribucijske poti – razdeljevanje izdelka na pravo mesto in ob pravem času, kar olajša nakup.
- Fizični dokazi – vizualni in/ali oprijemljivi namigi storitvenega izdelka, kot so oblikovanje in videz produkta ter splošna estetska privlačnost.
- Proces – združitev trženjskih in operativnih funkcij, ki vplivajo na dejanski čas dostave storitve in njeno kakovost.
- Ljudje – odgovorni so za izvedbo dogodka in predstavljajo glavni razlikovalni dejavnik v procesu potrošnje.
- Promocija – komunicira sposobnost izdelka, da zadovolji kupca, prek oglaševanja, osebne prodaje, pospeševanja prodaje, sponzorstev, odnosov z javnostmi in promocijskih licenc.

V športu se kombinacija in izvedba spremenljivk trženjskega spleta razlikujeta zaradi edinstvenih značilnosti športnega produkta. Najopaznejša sprememba v primerjavi s tradicionalnim modelom 4P ni le razširitev na 7P, temveč tudi spremenjen vrstni red pomembnosti, ki ga športni tržniki upoštevajo pri oblikovanju trženjskih strategij za športne organizacije (Shilbury in drugi, 2009). Učinkovit pristop v praksi pomeni sekvenco: definiraj segmente in vrednostno ponudbo oziroma produkt, določi cenovno arhitekturo na vseh ravneh, izberi in optimiziraj kanale, oblikuj in strateško načrtuj komunikacije z različnimi

deležniki in segmenti, usposobi in vodi ljudi, standardiziraj in meri uspešnost postopkov, poenoti izgled fizičnih dokazov z zastavljeno blagovno znamko ter vse to nenehno prilagajaj na podlagi vpogledov iz trženjskih raziskav.

Za zagotovitev trženjskega uspeha je ključnega pomena, da so vse komponente trženjske strategije tesno povezane in usklajene. To omogoča doseganje tako strateških kot tudi taktičnih trženjskih ciljev ter poslovnih uspehov podjetja. V športnem okolju to pomeni, da se cilji (npr. rast obiska, dvig vrednosti sponzorstev, krepitev kapitala blagovne znamke) prevajajo v usklajene odločitve po vseh 7P, pri čemer se uspeh meri z jasnimi kazalniki (npr. prodaja vstopnic, zasedenost stadionov, televizijska gledanost tekem, interakcije na digitalnih kanalih) in se na podlagi rezultatov fleksibilno prilagaja.

2.2.4 Deležniki športnega trženja

Za razliko od poslovanja v večini drugih panog, kjer dejavnost konkurentov zmanjšuje možnosti posameznega proizvajalca za prodajo izdelkov in ustvarjanje dobička, je posebnost športa v tem, da klub oziroma organizacija svojega osnovnega produkta ne more ponuditi brez sodelovanja tekmecev. Tekma oziroma športna storitev namreč nastane šele z udeležbo obeh strani. Takšna soodvisnost pomeni, da privlačnost športnega produkta nastaja na ravni tekmovanja kot celote, saj kakovost ponudbe posameznega kluba neposredno sooblikujejo tudi njegovi tekmeci. Posledično sta vrednost medijskih pravic in sponzorstev ter zanimanje gledalcev odvisni od skupne konkurenčnosti in urejenosti tekmovanja, ne le od dosežkov posameznih akterjev (Szymanski, 2001).

Kot glavne deležnike športnega trženja lahko prepoznamo tri skupine odjemalcev, ki jih želi zadovoljiti organizacija, ki se ukvarja s športno dejavnostjo. To so gledalci, športniki ter sponzorji oziroma donatorji (Shank in Lyberger, 2015). Pri teh treh primarnih skupinah ne gre zgolj za transakcijsko izmenjavo, temveč za širše razmerje med doživetjem, identifikacijo in zaupanjem. Gledalci prispevajo pozornost in stabilnost prihodkov, športniki ustvarjajo jedrno športno izkušnjo in simbolni kapital organizacije, sponzorji pa s sredstvi in aktivacijami razširjajo doseg ter krepijo komercialni potencial. Takšna struktura neposredno vpliva na moč blagovne znamke in ponovljivost potrošnje (Mullin in drugi, 2014). Blagovna znamka deluje kot vezni člen med deležniki: dosledna identiteta, jasne asociacije in kakovost izkušenj povečujejo vpletenost gledalcev ter privlačnost za partnerje. V okolju nepredvidljivih športnih izidov močna blagovna znamka prispeva k stabilnejšemu vrednotenju ponudbe in podpira dolgoročne komercialne učinke.

Okvir omrežja vrednosti, ki sta ga razvila Dolles in Söderman (2013), se osredotoča na zapleteno mrežo interakcij in ustvarjanje vrednosti v organizacijah profesionalnih športnih ekip, pri čemer ga lahko prenesemo tudi na nogometne klube. Omrežni pogled poudari, da klub deluje kot koordinator vozlišča med več trgi in institucijami: na eni strani z gledalci in člani, na drugi s sponzorji, mediji in dobavitelji ter hkrati v okviru pravil in standardov krovnih organizacij. Ker se del vrednosti ustvarja kolektivno na ravni tekmovanja, del pa

individualno na ravni kluba, so ključni jasni dogovori, usklajevanje interesov in pregledna pravila izmenjave. Ta okvir identificira različne akterje in deležnike, vključene v proces ustvarjanja vrednosti, ter poudarja, kako prispevajo k celotni izkušnji in uspehu kluba. Na osnovi tega lahko prepoznamo glavne deležnike športnega trženja: ekipa, športno tekmovanje, klub, igralci, storitve ekipnega športa, dogodek in prizorišče, klubski izdelki, druge komercialne dejavnosti, skupine strank, podporniki, člani kluba, mediji, sponzorji in korporativni partnerji, lokalna skupnost ter drugi klubi.

Zaradi raznolikosti motivov in načinov potrošnje je potrebno razlikovati med segmenti znotraj posameznih skupin deležnikov. Med navijači se npr. razlikujejo rezultatsko usmerjeni, družabno motivirani in trendovsko usmerjeni profili navijačev, kar zahteva prilagojene ponudbe in komunikacijske pristope. Med sponzorji se razlikujejo cilji od prepoznavnosti do neposredne prodaje, kar vpliva na oblikovanje paketov in meril uspeha; med mediji in digitalnimi platformami se razlikujejo uredniški pristopi in meritve dosega ter vpletenosti. Prav tako se vloga posameznih deležnikov se skozi obdobje sodelovanja spreminja.

V nogometu posebnosti deležnikov dodatno oblikujejo strukture tekmovanj na ravni nacionalnih zvez in nadnacionalnih organizacij, licenciranje ter standardi, ki določajo minimalne pogoje izvedbe in komercialne prakse. Ti okvirji vplivajo na raven organizacije klubov, kakovost dogodkov in nivo sodelovanja partnerjev.

2.3 Trženje v nogometu

Športni klubi ne morejo razviti strategij za povečanje sredstev, ki so potrebna za njihov obstoj, če ne delujejo poslovno usmerjeno (Rošca, 2010). Nogomet trenutno uživa poseben status po vsem svetu, kar jasno dokazuje njegov vpliv na gospodarstvo, družbo in medije. V tem kontekstu je trženje postalo ključna funkcija ali celo način razmišljanja, potreben za širitev profesionalnega sektorja nogometa. Zato je danes ključno, da se profesionalne športne organizacije diferencirajo in inovirajo pri svoji ponudbi za stranke in poslovne partnerje.

V kontekstu globalizacije nogometnega produkta finančni kazalniki nenehno naraščajo zaradi povečanja vrednosti televizijskih pravic in naložb zasebnih partnerjev. Prihodki svetovne nogometne organizacije (fr. Fédération Internationale de Football Association – FIFA) so v proračunskem obdobju 2011–2014 znašali 5,7 milijarde, v obdobju 2015–2018 6,4 milijarde, v obdobju 2019–2022 pa že 7,6 milijarde ameriških dolarjev. Največji delež prihodkov je izviral iz prodaje televizijskih pravic, ki je znašal 3.426 milijonov dolarjev in predstavljal 45 % vseh prihodkov v tem obdobju. Prihodki iz te kategorije so se v obdobju 2019–2022 povečali za 10 % v primerjavi s prejšnjim ciklom. Evropa je postala največje prodajno območje s 1.061 milijoni dolarjev, sledili pa sta ji Azija in Severna Afrika, ki sta skupaj prispevali 1.025 milijonov dolarjev. Podatki kažejo, da je bilo svetovno prvenstvo v Katarju leta 2022 najbolj gledano v zgodovini, saj je več kot pet milijard gledalcev

spremljalo dogajanje prek različnih kanalov, kar daleč presega polovico svetovnega prebivalstva (FIFA, brez datuma).

V sezoni 2013–2014 je inovativno partnerstvo med katarsko turistično upravo Qatar Tourism Authority in francoskim nogometnim klubom Paris Saint-Germain prineslo slikovno pogodbo in sponzorstvo v višini 150 milijonov evrov za prvo leto ter doseglo 200 milijonov evrov v naslednjih letih. V enakem duhu Manchester United od sezone 2015–2016 sponzorira dobavitelj Adidas s približno 94 milijoni evrov letno (za obdobje desetih let), kar dopolnjuje partnerstvo s Chevroletom, ki se je začelo v sezoni 2014–2015 in je v sedmih letih prineslo 560 milijonov evrov (Chanavat, 2017).

Zavarovalnica Allianz je svoje ime povezala s sedmimi stadioni na štirih celinah: Parque Allianz v Sao Paulu, Allianz Stadium v Sydneyju, Allianz Riviera v Nici, Allianz Stadium v Torinu, Allianz Arena v Münchnu, Allianz Field v St. Paulu in Allianz Stadion na Dunaju (Allianz, brez datuma). Takšno poimenovanje stadionov krepi globalno prepoznavnost blagovne znamke. Hkrati pa povezuje športne navdušence z znamko na čustveni ravni, saj stadioni predstavljajo prizorišča nepozabnih športnih doživetij ter središča športnega in družbenega dogajanja v svojih mestih.

Leta 2014 je skupnost oboževalcev Cristiana Ronalda presegla simbolično mejo 100 milijonov sledilcev na Facebooku. Ta portugalski nogometaš v povprečju pridobi novega sledilca vsako sekundo (Chanavat, 2017). To kaže na njegov izjemen vpliv na globalni ravni in na moč osebne blagovne znamke v športu. Poleg športnih dosežkov mu prav družbena omrežja omogočajo neposreden stik z navijači in dodatno krepitev njegove priljubljenosti.

V obdobju 2016–2019 je letni znesek pravic za televizijski prenos tekem Premier League dosegel rekordnih 6,92 milijarde dolarjev v Združenih državah Amerike. V povprečju so operaterji porabili 13,7 milijona evrov za prenos vsake tekme (Chanavat, 2017). To potrjuje, da je Premier League ena izmed najbolj donosnih športnih lig na svetu. Visoke vrednosti pravic pa hkrati odražajo tudi naraščajočo globalno privlačnost in tržno moč nogometa.

Izsledki Nielsen (2022) raziskave kažejo, da se 67 % nogometnim navijačem zdijo blagovne znamke bolj privlačne, če sodelujejo v športnih sponzorstvih, 56 % navijačev se rado informira o blagovnih znamkah, ki sponzorirajo športne dogodke (v primerjavi z 39 % med splošno populacijo), 59 % nogometnih navijačev pa bi raje izbralo produkt sponzorja kot konkurenčni produkt, če sta cena in kakovost enaki. Ti podatki spodbujajo nadaljnje razmisleke o trženju nogometa, saj ilustrirajo potrebo po analizi tržnih strategij in operacionalizaciji profesionalnih športnih subjektov. Jasno je, da imajo športna sponzorstva močan vpliv na potrošniške preference in vedenje. Zato predstavlja eno ključnih orodij pri gradnji dolgoročnih odnosov med blagovnimi znamkami in navijači.

Vse trženjske dejavnosti, ki se odvijajo v športnih oziroma nogometnih klubih, lahko obravnavamo kot trženje v športu. Chadwick in drugi (2016) te dejavnosti delijo na tri področja. Prvo je proizvodnja, distribucija in prodaja promocijskih oziroma tržnih izdelkov:

klubi sklepajo sodelovanja s podjetji, ki proizvajajo športna oblačila, opremo ali druge izdelke, ta pa zanje izdelujejo produkte z elementi klubske blagovne znamke. Prodaja takšnih izdelkov je za klube pogosto zelo donosna, visoka stopnja pripadnosti in zvestobe navijačev pa se odraža v nakupih. Poleg tega tovrstni izdelki služijo kot dodaten promocijski kanal za klub ter kot družbeni oziroma statusni simbol za uporabnika. Drugo področje je komunikacija z navijači in drugimi deležniki, ki jih lahko označimo za uporabnike. Tudi pri športnih klubih, podobno kot pri podjetjih v drugih panogah, postaja vse pogostejša uporaba strategij upravljanja odnosov s strankami. Tretje področje zajema pogajanja z obstoječimi partnerji in sponzorji ter iskanje potencialnih novih. Za številne klube so sponzorstva še vedno glavni vir prihodkov, včasih celo do te mere, da je njihov obstoj odvisen od sponzorjev.

2.3.1 Nogomet kot poslovna panoga

Nogomet ostaja najbolj priljubljena igra na svetu, šport, ki vzbuja veliko zanimanje pri 40 odstotkih svetovnega prebivalstva. V številnih pogledih je celo prerasel okvire športa in postal del popularne kulture, v zadnjem času pa tudi pomembna poslovna panoga (Dolles in Söderman, 2005). Bil je med tremi najbolj priljubljenimi športi v desetih od 13 držav, ki jih je Nielsen (2022) vključil v svojo raziskavo, med katerimi je bilo deset največjih svetovnih gospodarstev. V Avstraliji, Kanadi in Združenih državah Amerike je nogomet, kljub večji priljubljenosti lokalnih športov, našel mesto med desetimi najbolj priljubljenimi športi.

Nogometni klubi kot blagovne znamke ponujajo privlačno storitev skozi športno dejavnost – poenostavljeno igranje nogometa. Poleg tega ponujajo tudi svoje blagovne izdelke in druge storitve. Da bi lahko konkurirali drugim ponudnikom storitev za preživljanje prostega časa, morajo danes ponuditi celovito storitev, ki jo razvijejo tako, da navijačem oziroma uporabnikom omogočijo celostno doživetje (Ratten in Ratten, 2011).

Manoli in Kenyon (2018) navajata, da je razvoj nogometa na najvišji evropski ravni v zadnjih treh desetletjih klube preobrazil v transnacionalne poslovne korporacije, ki delujejo povezano kot pomemben dejavnik sodobne zabavne industrije in beležijo vire dohodkov s številnih domačih in tujih trgov.

Nogomet pa se je tako v smislu taktičnih idej in tehničnih veščin na igrišču kot tudi poslovnih in trženjskih prijemov na tribunah in v pisarnah razvijal postopoma. Od diverzifikacije virov prihodkov kot odziva na povečane izdatke, povezane z nadgradnjo stadionov v Angliji v šestdesetih letih 20. stoletja, prek povečane vloge korporativnih sponzorstev v športu, s katerimi so podjetja v naslednjih desetletjih poskušala doseči večjo stopnjo identifikacije s klubom (Andreff in Staudohar, 2000), do današnje nogometne industrije, ki je v zadnjih sezonah kumulativno krepko presegla letno vrednost 20 milijard evrov (Deloitte Sports Business Group, 2017).

Desbordes (2007) je pred dobrimi 15 leti ugotavljal, da je nogomet na tradicionalnih trgih Zahodne Evrope in Severne Amerike dosegel fazo zrelosti v življenjskem ciklu produkta. Upočasnitev rasti televizijskih pravic, sponzorskih naložb in plač igralcev v zadnjih nekaj letih naj bi nakazovala na nasičenost oziroma stabilnost trga. Prav tako je izrazil mnenje, da takrat rekordna odškodnina v višini 78 milijonov evrov, ki jo je Real Madrid plačal za francoskega nogometaša Zinedina Zidana, še dolgo ne bo presežena. Danes vemo, da se njegove napovedi niso uresničile, saj nogometni trg prestopa v vrednostih, ki presegajo 100 milijonov evrov, beleži praktično v vsakem prestopnem roku.

Precejšnja ekonomska rast nogometa v primerjavi z drugimi športi, pa tudi športnega sektorja v primerjavi z drugimi industrijami, je bila v veliki meri mogoča po zaslugi vzpostavitve, razvoja in povečanega pomena odnosa med športom in televizijskimi mediji. Dohodki iz naslova medijskih pravic za televizijske prenose nogometnih tekem so spodbudili množično preoblikovanje nogometne industrije in po svoji vrednosti v večini razvitih nogometnih držav že močno presegli tradicionalne vire prihodkov nogometnih klubov, kot je prodaja vstopnic (Manoli in Kenyon, 2018). Kar 59 % rasti prihodkov nogometnih klubov med sezonama 2014/15 in 2015/16 je bilo posledica povečanja prihodkov iz naslova televizijskih pravic. Ob koncu leta 2024 je Premier League oznanila sklenitev novega dogovora o prodaji televizijskih pravic na domačem trgu v vrednosti 8,45 milijarde ameriških dolarjev.

Simbiozno razmerje z mediji je nogometu omogočilo, da kapitalizira na svoji naravni trženjski prednosti – vzbujanju močnih čustev pri podpornikih ekip ter s tem spodbujanju zvestobe, pripadnosti in predanosti. Te lastnosti so nogometu in z njim povezanim blagovnim znamkam (na primer igralcem, klubom, državnim panožnim zvezam, mednarodnim krovnim organizacijam, sponzorjem itd.) omogočile mednarodno širitev baze podpornikov, ki so v poslovnem smislu tudi njegove stranke (Manoli in Kenyon, 2018). Čeprav lahko trdimo, da so mediji, predvsem radijski in televizijski, pripomogli k uspešnemu vzponu in delovanju širše zabavne industrije ter športa na splošno, je nogomet zaradi svojega pomembnega položaja v nacionalni in lokalni kulturi, družbeni geografiji in pogosto tudi politiki s trženjske perspektive postavljen v ugodnejši položaj (Conn, 2004). Ljudje na odločevalskih položajih pri pomembnih nogometnih deležnikih so v zadnjih desetletjih uspešno izkoristili naravne trženjske prednosti nogometa. Ne le da so uspešno krmarili skozi izzive in z izkoriščanjem omenjenega odnosa z mediji povečali priljubljenost (in dobičkonosnost) nogometa kot poslovne panoge, temveč so pogosto tudi tlakovali pot trženju na drugih področjih športa (Manoli in Kenyon, 2018).

Prihodki od sponzorstev ostajajo ključnega pomena za finančno uspešnost klubov v nogometni industriji. Leta 2021/22 bodo komercialni prihodki predstavljali približno 37 % vseh prihodkov, ki jih ustvarijo klubi v »velikih petih« nogometnih ligah, kar je nespremenjeno v primerjavi z letom 2012/13, obenem pa so zabeležili 6,5-odstotno letno stopnjo rasti v zadnjem desetletju (Deloitte Sports Business Group, 2023).

Množično uvajanje digitalnih in družbenih medijskih platform je omogočilo, da so športne pravice, pridobljene na digitalnih medijih, lastnikom športnih vsebin omogočile razširitev komercialnih zmogljivosti, kupcem pa sprejemanje odločitev na osnovi podatkov in ravnotežja informacij. Izboljšan dostop do vsebin je spodbudil povpraševanje po sponzorskih sredstvih z globalno privlačnostjo, usmerjeno v vrhunske športe, ki privabljajo veliko število strastnih ljubiteljev športa ter zvesto navijaško bazo. Širši geopolitični in makroekonomski trendi še naprej spodbujajo zanimanje novih trgov, kot je Bližnji vzhod, ter novih sektorjev, kot so kriptovalute, ki si prizadevajo okrepiti prepoznavnost blagovne znamke in povezovanje z njo (Deloitte Sports Business Group, 2023).

Sponzorstvo na nogometne navijače vpliva močneje kot na splošno populacijo, dokazano pa je, da so nogometni navijači bolj naklonjeni nakupu blagovnih znamk, ki se pojavljajo v povezavi z nogometom (Nielsen, 2022).

Hitro spreminjajoči se trgi, nenehno prilagajanje ponudbe in povpraševanja, hiter tehnološki napredek, množitev medijev in razširjena globalizacija so razlogi za evolucijo trženja v poslovodni proces, katerega središče sta skrb za blagovno znamko in odnosi s kupci (Manoli in Kenyon, 2018). Zaradi teh dveh lastnosti ima nogomet dodatno prednost pri razvoju in izkoriščanju trženja, saj ima, tako kot številni športi, moč vzbujanja močnih čustev in s tem gradi podobo ter zvestobo blagovne znamke pri navijačih (Conn, 2004). Pozitivni učinki na vrednost nogometnih blagovnih znamk so zato pogosto večji kot v drugih panogah.

V splošnem blagovnem kontekstu je blagovna znamka opisana kot skupek sredstev in obveznosti, povezanih z njenim imenom in simbolom, ki dodajajo ali odvzemajo vrednost, ki jo izdelek ali storitev zagotavlja podjetju in/ali njegovim strankam. V kontekstu tega magistrskega dela in tega poglavja pa lahko blagovno znamko v nogometnem smislu razumemo kot niz sredstev in obveznosti, povezanih z nogometnim klubom, njegovim imenom in logotipom, ki dodajajo ali odvzemajo vrednost, ki jo zagotavlja ta klub in/ali njegovi navijači, oziroma kot dodano vrednost, ki jo nogometni klub ali igralec v mislih, besedah in dejanjih potrošnikov predstavlja (Kotler in drugi, 2006). Štiri dimenzije blagovne znamke vključujejo prepoznavnost blagovne znamke, povezave z blagovno znamko, zaznano kakovost in zvestobo blagovni znamki (Aaker, 1991; Kotler in drugi, 2006).

Študije kažejo, da je način izbire najljubšega nogometnega kluba za navijače podoben postopku izbire priljubljenih storitev ali izdelkov. Zvestoba blagovni znamki, v tem primeru nogometnemu klubu, je pogosto še večja kot pri običajnih storitvah in izdelkih. Pomembno je poudariti, da so navijači zelo raznoliki, tudi znotraj istega kluba, kar omogoča njihovo razvrščanje v različne segmente, podobno kot pri kupcih drugih izdelkov in storitev. Če je klub kot blagovna znamka tržno usmerjen in uspešen, lahko prilagodi svoje trženjske strategije in komunikacijo z navijači ter tako poveča svojo učinkovitost (Tapp in Clowes, 2002).

2.3.2 Trženje slovenskih nogometnih klubov

Strokovna literatura, ki bi obravnavala trženjsko načrtovanje nogometnih klubov v Sloveniji, ne obstaja. Delno in površno se tega področja dotikajo nekatera zaključna dela študentov poslovnih ved, ki v ospredje postavljajo obravnavo trženja specifičnega športnega kluba ali splošno analizo poslovanja in organizacije posameznih klubov. Ker na to – po moji oceni nadvse pomembno – temo še ni bila izvedena javno objavljena raziskava, sem se v svojem magistrskem delu odločil raziskati področje strateškega trženjskega načrtovanja nogometnih klubov v Sloveniji.

Pošteno je reči, da slovenski nogomet močno zaostaja za največjimi evropskimi nogometnimi trgi – Anglijo, Španijo, Nemčijo, Italijo in Francijo – in sicer z vidika večine kazalnikov, kot so interes javnosti, zadovoljstvo potrošnikov, obiskanost tekem, medijska pozornost, finančna moč in drugi. Slovenski trg je majhen, bruto družbeni proizvod je nižji v primerjavi z omenjenimi državami, populacija je manjša, obenem pa nogomet občuti tudi vpliv druge plati medalje Slovenije kot športne nacije – zaradi uspehov v številnih športih interes javnosti, športno nadarjenih otrok in sponzorjev ni usmerjen zgolj v nogomet. Zato ne čudi, da so vidnejši rezultati slovenskih nogometnih klubov na mednarodni sceni bolj izjema kot pravilo, enako pa velja tudi za profesionalizem na ravneh tekmovanj pod prvoligaškim.

Nogomet med Slovenci, kljub relativni tekmovalni neuspešnosti članskih reprezentanc v zadnjem obdobju, ostaja na prvem mestu po priljubljenosti vsaj v primerjavi z ekipnimi športi, kot sta košarka in odbojka. Na vodilnem položaju je tudi po udeležbi – skupno število registriranih nogometašev in nogometašic, nogometnih trenerjev ter sodnikov znaša več kot 70.000. Priljubljenost nogometa se lahko kvantificira tudi s pojavnostjo v medijih. V letu 2022 so objave na družbenih omrežjih Nogometne zveze Slovenije (v nadaljevanju NZS) dosegle skoraj 48 milijonov uporabniških računov, tekme Prve slovenske nogometne lige so zabeležile 179.864 gledalcev, v nacionalnih medijih pa je bilo objavljenih 6.466 prispevkov na temo slovenskega nogometa. Po finančni strani je NZS med športnimi organizacijami z najvišjimi prihodki v Sloveniji; v letu 2022 so ti znašali 19.204.040 evrov (NZS, 2023).

Med najpomembnejšimi deležniki NZS so nogometni klubi. V sezoni 2021/22 so imeli slovenski prvoligaški klubi, ki so praviloma finančno močnejši od klubov iz nižjih lig, proračune med slabim milijonom in šestimi milijoni evrov na sezono (Knafelc in Viškovič, 2022). V to so vključeni prihodki tako iz športnega dela (prodaja igralcev, prejemki od nadaljnje prodaje nekdanjih igralcev, kompenzacije za posojene igralce in drugi viri) kot poslovnega dela (prejemki od prodaje televizijskih pravic, sponzorstva, donacije, prodaja vstopnic in drugi prihodki). V magistrskem delu se bom osredotočil predvsem na slednje, torej na prihodke iz naslova trženjskih aktivnosti nogometnih klubov v Sloveniji. Še natančneje bom obravnaval strateško načrtovanje trženjskih aktivnosti v slovenskih nogometnih klubih.

Bourke (2012) opisuje fenomen irskih nogometnih navdušencev, ki raje spremljajo in podpirajo klube iz tujine kot svoje lokalne oziroma nacionalne klube. Ta pojav ni omejen zgolj na Irsko; podobno je opazno tudi v Sloveniji. To se kaže skozi številna društva, ki združujejo navijače tujih klubov. Internet in televizija sta bistveno pripomogla k temu, da je slovensko občinstvo dobilo neposreden dostop do nogometnih tekem in informacij o klubih iz drugih držav, posledično pa se je močno povečal interes za tuje klube. Vendar ima ta trend tudi negativne posledice za domače klube, saj se zaradi večjega zanimanja za tuje klube zmanjšuje podpora lokalnim klubom, kar lahko vpliva na njihovo finančno stabilnost in splošno rast. Globalizacija nogometa, omogočena z napredkom tehnologije in medijev, tako ne prinaša le pozitivnih sprememb, temveč tudi resne izzive za lokalne nogometne skupnosti.

Glede na podatke s spletnih strani klubov Prve lige Telemach, najvišje ravni klubskega nogometnega tekmovanja v Sloveniji, je v sezoni 2023/2024 le pri nogometnem klubu (v nadaljevanju NK) Celje delovala oseba, ki je bila primarno osredotočena na trženje. V Celju so to vlogo opisali z nazivom »vodja marketinga«. Sklepamo lahko, da v preostalih klubih v praksi naloge trženja opravljajo vodje odnosov z javnostmi, sekretarji in poslovni direktorji, katerih primarna zadolžitev ni usmerjena v trženje.

Iz pregleda stanja je razvidno, da ima večina slovenskih nogometnih klubov na področju trženja omejene kadrovske in finančne vire, zaradi česar to področje pogosto ni sistematično razvito. Naloge, povezane s trženjem, v številnih klubih opravljajo osebe z drugimi primarnimi odgovornostmi, pri čemer je le redko vzpostavljena samostojna funkcija, usmerjena izključno v trženje. Posledično so trženjske aktivnosti klubov pogosto osredotočene predvsem na osnovne vire prihodkov, kot so sponzorstva, donacije in prodaja vstopnic ter predvsem na prihodke iz naslova prodaje igralcev ter uvrstitev v evropska tekmovanja najuspešnejših klubov medtem ko so celovitejšje strategije, povezane z gradnjo blagovne znamke, vključevanjem navijačev in dolgoročnim razvojem partnerskih odnosov, manj izrazite.

3 STRATEŠKO NAČRTOVANJE TRŽENJA

Da je dosledno trženjsko usmerjeno vodenje z vizijo in strateškim načrtom v obdobju hitrih sprememb in konkurenčnega okolja nujno za uspeh, danes slišimo na vsakem koraku. Seveda načrt in strategija ne zagotavljata uspeha, vendar njuna odsotnost povečuje možnosti za neuspeh.

Strateško trženjsko načrtovanje vključuje analizo notranjih in zunanjih dejavnikov, opredelitev ciljev, oblikovanje strategij ter spremljanje in vrednotenje doseženih rezultatov. Gre za proces, ki organizacijam omogoča, da se pravočasno prilagodijo spremembam v okolju, učinkovito razporedijo razpoložljive vire in uskladijo različne interese deležnikov. V kontekstu športnih organizacij, kjer so prisotni specifični izzivi, kot so odvisnost od

športnih rezultatov, močna vloga navijačev ter omejeni finančni viri, ima strateško načrtovanje posebno težo, saj omogoča uravnoteženje med športnimi in poslovnimi cilji.

Strateško načrtovanje trženja v športu se bistveno ne razlikuje od strateškega načrtovanja trženja v drugih panogah (Shank in Lyberger, 2015). V tem poglavju se zato posvečam teoriji strateškega načrtovanja trženja in širši sliki trženjskega načrtovanja, ki jo morajo za uspešno delovanje obvladati tržniki in vodje športnih organizacij.

3.1 Definicija strateškega trženjskega načrtovanja

Trženjska strategija organizacije opisuje pristop, ki ga bo podjetje uporabilo za zadovoljevanje potreb in želja svojih strank (Ferrell in Hartline, 2005). Strateško trženje, kot ga definirajo Ashill in drugi (2003), vključuje sprejemanje odločitev, usmerjenih v razvoj dolgoročnih strategij, ki zagotavljajo preživetje organizacije in spodbujajo njeno rast. Te strategije zajemajo širok spekter dejavnosti, od tržnih raziskav in razvoja izdelkov do distribucije in promocijskih prizadevanj, vse z namenom gradnje močnih odnosov s strankami in doseganja konkurenčne prednosti.

Trženjsko načrtovanje se ne izvaja ločeno od načrtovanja drugih poslovnih procesov v celotni organizaciji, prav tako mora upoštevati zunanje dejavnike, ki vplivajo na trženjski proces. V običajnih okoliščinah mora proces načrtovanja trženja odražati splošno strategijo organizacije. Shilbury in drugi (2009) strateško načrtovanje športnega trženja opišejo v osmih korakih:

- Analiza zunanjega okolja, sil konkurence v panogi in javnosti.
- Analiza notranjega okolja športne organizacije, določitev poslanstva in ciljev organizacije ter analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats, v nadaljevanju SWOT).
- Analiza podatkov iz obstoječih tržnih raziskav v zvezi z obstoječo ponudbo izdelkov.
- Določitev poslanstva in ciljev trženja za obdobje trajanja strateškega trženjskega načrta.
- Oblikovanje osnovne strategije trženja z uporabo elementov trženjskega spleta ter izbira ciljev pozicioniranja glede na prepoznane konkurenčne prednosti.
- Določitev taktik za doseganje ciljev in oblikovanje meril za merjenje napredka.
- Izvajanje načrtovanih strategij.
- Merjenje uspešnosti strategij in prilagajanje po potrebi.

V analizi zunanjega okolja se tržniki v športnih organizacijah ukvarjajo z dejavniki, kot so tehnologija, demografski trendi, družbeni trendi, politične sile, ekonomsko ozračje in zakonodaja (Shilbury in drugi, 2009). Na bolj neposredni ravni se športne organizacije ukvarjajo z analizo konkurence. V prilagojenem modelu petih sil, ki ga je oblikoval Porter (1980), ki vplivajo na panogo, se tržniki v športu ukvarjajo z navijači, člani in sponzorji (kupci), industrijo zabave (substituti), športniki (dobavitelji), novimi klubi in tekmovanji

(potencialni novi konkurenti) ter s svojimi tekmeci (intenzivnost konkurence). Športne organizacije se pogosteje kot organizacije v večini drugih industrij ukvarjajo tudi z različnimi vrstami javnosti, ki jih Kotler in Andreasen (2003, str. 74) opredeljujeta kot *»posebno skupino ljudi, organizacij ali obojega, katerih dejanske ali potencialne potrebe je potrebno na nek način zadovoljiti«*. Med javnosti športnih klubov štejemo podpornike, člane kluba, sponzorje, medije, krovne športne organizacije, druge klube v lastni ali drugih panogah ter vladne organizacije, kot je Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport (Shilbury in drugi, 2009).

Drugi korak strateškega trženjskega načrtovanja v športu se nanaša na notranje okolje športne organizacije. Razširjena in priljubljena metoda za oceno strateških zmožnosti organizacije je SWOT analiza, s katero tržniki analizirajo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti organizacije. Določanje poslanstva in ciljev organizacije je pogosto kompleksen postopek, zlasti v športnih organizacijah, ki so pogosto neprofitne narave, kar velja tudi za slovenske nogometne klube. Ti so v pravno-formalnem smislu društva. Pri oblikovanju svojega poslanstva imajo športne organizacije zato manj maneverskega prostora kot podjetja na prostem trgu, ki zasledujejo dobiček (Shilbury in drugi, 2009).

Tretji korak, analiza trženjskih raziskav, je ključen pri oblikovanju učinkovitih trženjskih strategij v športnih organizacijah, saj morajo odločitve temeljiti na poglobljenem razumevanju trga. V osnovi tržne raziskave v športnih organizacijah usmerjajo odgovori na šest ključnih vprašanj o potrošnikih v zvezi z njihovo porabo storitev športne organizacije. Ta vprašanja so: kdo so njihovi potrošniki, zakaj se potrošniki odločajo za določen športni izdelek, kdaj in kje se potrošnja odvija, kaj vključuje ta potrošnja v smislu dejavnosti pred in po dogodku ter kako se izdelek uporablja, saj to prispeva k vzpostavitvi popolnega profila potrošnika. Celoten proces tržnih raziskav v športnih organizacijah je zasnovan tako, da odgovori na te ključne vidike, kar omogoča boljše razumevanje potrošniških navad in potreb (Shilbury in drugi, 2009).

V četrtem koraku tržniki oblikujejo specifične trženjske načrte, ki dopolnjujejo splošne načrte, poslanstvo, cilje in naloge organizacije. Namen procesa strateškega trženjskega načrtovanja je vzpostaviti konkurenčno prednost pred tekmeci. Poslanstvo trženja je razviti ponudbo, ki odraža poslanstvo organizacije. Ti izdelki so sicer odvisni od narave podjetja, v športu pa je ponudba navadno omejena in pretežno s področja storitev. Izziv, s katerim se soočajo športni tržniki, je oblikovanje portfelja ponudbe za doseganje konkurenčne prednosti (Shilbury in drugi, 2009).

Ennis (2020) poudarja pomen učinkovitega načrtovanja, ki se osredotoča tako na strateške kot operativne vidike. Izpostavlja pomembnost upoštevanja dolgoročnih pogledov in okoljskih sprememb, kot so tehnološki napredki in gospodarska nihanja. Kriza covid-19 je še dodatno izpostavila potrebo po načrtovanju v časih radikalne negotovosti. Strateška usmeritev je ključna za koherentnost in doslednost, saj zagotavlja meje, ki jih mora organizacija upoštevati, občasna odstopanja pa zahtevajo močno utemeljitev vodstva.

Po določitvi ciljev trženjski strokovnjaki oblikujejo strategijo, ki sledi zastavljenim ciljem ter temelji na postavkah trženjskega spleta in pozicioniranju glede na prepoznane konkurenčne prednosti. Trženje v športu se pogosto povezuje predvsem s promocijskimi dejavnostmi, ki vključujejo oglaševanje, sponzoriranje, odnose z javnostjo, kot so novinarske konference in izjave športnikov, ter pospeševanje prodaje. Vendar pa strateško trženje obsega tudi odločanje o cenah vstopnic, distribucijskih kanalih izdelkov, spletnem trženju in servisnih storitvah. Vse te aktivnosti se združujejo v trženjski splet, ki je opredeljen kot koordiniran skupek elementov, ki jih športne organizacije uporabljajo za doseg svojih ciljev in zadovoljitev potreb uporabnikov. Osnovni elementi trženjskega spleta v športu vključujejo športni izdelek, ceno, promocijo in distribucijske poti, razširjeni pa še fizične dokaze, ljudi in procese (Shank in Lyberger, 2015).

S tem celovitim in strateškim pristopom trženjski strokovnjaki ustvarjajo sinergijo med različnimi komponentami trženjskega spleta, kar omogoča učinkovitejše izpolnjevanje strateških ciljev in boljše prilagajanje dinamičnim zahtevam trga. Tak pristop zahteva poglobljeno razumevanje tržnih trendov, vedenja potrošnikov in konkurenčnega okolja, kar posledično vodi v oblikovanje inovativnih in prilagodljivih trženjskih strategij, ki temeljijo na natančno definiranih ciljih in strateškem trženjskem načrtovanju (Shank in Lyberger, 2015).

Proces strateškega trženjskega načrtovanja se nadaljuje z določitvijo taktike za doseganje ciljev ter oblikovanjem meril za merjenje napredka. Taktika predstavlja specifične aktivnosti in ukrepe, ki bodo izvedeni za doseg strateških ciljev. To vključuje podrobno načrtovanje trženjskih kampanj, določanje ciljnih segmentov, izbiro ustreznih komunikacijskih kanalov in razvoj promocijskih materialov. Ključno je, da so taktični ukrepi usklajeni z dolgoročnimi strateškimi cilji ter da so realistični in izvedljivi. Poleg tega je treba oblikovati merila za merjenje napredka, ki omogočajo spremljanje uspešnosti posameznih taktik. Merila lahko vključujejo kvantitativne kazalnike, kot so prodajni rezultati, tržni delež in število novih strank, ter kvalitativne kazalnike, kot sta stopnja zadovoljstva strank in prepoznavnost športne organizacije kot blagovne znamke (Shilbury in drugi, 2009).

Naslednji korak je izvajanje načrtovanih strategij, kar pomeni praktično uresničevanje zastavljenih taktik. V tej fazi je ključnega pomena učinkovita koordinacija vseh vključenih dejavnosti in virov, da se zagotovi nemoteno izvajanje trženjskih načrtov. Organizacije morajo zagotoviti, da so vsi trženjsko usmerjeni zaposleni in drugi deležniki dobro seznanjeni s strategijami in svojimi vlogami v procesu. Prav tako je pomembno, da se spremljajo vmesni rezultati in po potrebi prilagajajo aktivnosti, da se ohrani skladnost z dolgoročnimi cilji. Izvajanje strategij zahteva tudi prilagodljivost in sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v tržnem okolju, kar omogoča sprotno optimizacijo trženjskih aktivnosti (Shilbury in drugi, 2009).

Zadnji korak je merjenje uspešnosti strategij in prilagajanje po potrebi. Po zaključku posameznih kampanj in aktivnosti je nujno opraviti temeljito analizo doseženih rezultatov.

To vključuje primerjavo dejanskih rezultatov z zastavljenimi cilji in merili za merjenje napredka. Na osnovi zbranih podatkov se ocenjuje uspešnost strategij in ugotavljajo področja, ki zahtevajo izboljšave. Če rezultati ne dosegajo pričakovanj, je treba prilagoditi strategije in taktike ter uvajati potrebne spremembe. To lahko vključuje spremembo ciljnih segmentov, prilagoditev promocijskih sporočil ali optimizacijo distribucijskih kanalov. Stalno spremljanje in prilagajanje strategij zagotavlja, da organizacija ostane konkurenčna in uspešno dosega svoje trženjske cilje (Shilbury in drugi, 2009).

Strateški proces trženja v športu uporablja sistemsko perspektivo, saj predpostavlja, da organizacija ne deluje ločeno, temveč je v interakciji z drugimi sistemi. Čeprav je organizacija odvisna od svojega okolja za uspeh, lahko pomembno vlogo odigra tudi pri oblikovanju dogodkov zunaj svojega okolja. Kompleksen odnos, ki ga imajo športne organizacije s svojo množico deležnikov (npr. navijači, vlado, podjetji in drugimi športnimi organizacijami), je eden od dejavnikov, ki trženje v športu naredi tako kompleksen in edinstven proces (Shank in Lyberger, 2015).

Bistvo strateškega procesa trženja v športu je poskušati napovedati in strateško uskladiti strateški tržni proces zunanjih vplivov in okolij z notranjimi vplivi in okolji. Ta uskladitev se običajno imenuje strateška usklajenost oziroma strateški »fit«. Proces zahteva usklajenost med strateškimi procesi trženja v športu (načrtovanje procesov, izvedba in nadzor izvedbe) ter zunanjimi in notranjimi vplivi in okolji. Strateški fit temelji na prepoznavanju notranjih moči in slabosti športnih organizacij ter na proučevanju zunanjih priložnosti in nevarnosti (Shank in Lyberger, 2015).

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

Strateški proces trženja v športu je opredeljen kot proces načrtovanja, izvajanja in nadzora trženjskih aktivnosti za doseganje organizacijskih ciljev in zadovoljevanje potreb potrošnikov. Faza načrtovanja, ki je najpomembnejša, se začne z razumevanjem potreb športnih porabnikov prek tržnih raziskav in prepoznavanjem njihovih želja ter potreb. Nato se sprejmejo odločitve o izbiri trga, pri čemer se upoštevajo zunanji in notranji vplivi ter okolja. Končno se oblikuje trženjski splet, znan tudi kot štirje P-ji, ki je integriran na način, da ustreza ugotovljenim potrebam športnih porabnikov.

3.2 Namen strateškega načrtovanja

Strategija je tisto, kar dela razliko med boljšimi in slabšimi podjetji (Porter, 1991). Tudi ločnica med nogometnimi klubi, ki so v visoko konkurenčnem okolju bolj ali manj poslovno uspešni, je v razvoju njihovih strategij (Hoye in drugi, 2009). Ker so izidi športnih tekmovanj polni negotovosti, sredstva v športnih organizacijah pa pogosto omejena, se morajo vodje klubov osredotočati na načela oblikovanja strategij. Ta temeljijo na dejavnostih, ki ustvarjajo edinstven položaj v pozicioniranju med konkurenti, skladnosti med temi dejavnostmi in odločitvah, česa ne delati.

Negotovost in hitre spremembe na področju globalnega trženja ter tehnoloških inovacij so ustvarile izjemno konkurenčno poslovno okolje, v katerem se organizacije soočajo z izzivom, kako se pravočasno odzvati na spremembe, ki jih razvoj prinaša. Zlasti v raznolikih in kompleksnih panogah, kot je šport, v katerih je konkurenčno okolje pogoj za uspešnost, so spremembe organizacij nujne za njihov obstoj (De Heij in drugi, 2006). Za strateško načrtovanje, tudi na področju trženja, je pomembno, da se organizacije znajo ustrezno odzivati na spremembe v okolju in tehnologiji. Z oblikovanjem strateškega trženjskega načrta lahko organizacije prepoznajo priložnosti, predvidijo poslovne izzive in razvijejo strategije za spopadanje z ovirami. Strateško trženjsko načrtovanje organizacijam zagotavlja načrt za doseganje njihovih trženjskih ciljev s tem, da poskrbi za usklajenost trženjske strategije s splošno poslovno strategijo ter optimizacijo uporabe sredstev (Kaushal, 2023).

Tržniki v športu morajo biti pripravljeni na hitre in nepričakovane spremembe v okolju. Ti dejavniki so zunaj nadzora športnika, vendar jih je treba prepoznati in ustrezno upravljati. Shank in Lyberger (2015) opisujeta strateški proces trženja v športu kot razumevanje in upravljanje kompleksnosti okolja, ki je stalno spreminjajoče se in negotovo. Strateški procesi trženja so bili sprva razviti za menedžerje, ki so se želeli hitro odzivati na kompleksnosti v svojih organizacijah in spreminjajočem se okolju. Več elementov takšnega modela je še posebej koristnih za tržnike v športu.

Tržniki v športu delujejo v nepredvidljivem in hitro spreminjajočem se okolju. Ne morejo predvideti uspeha ekipe ali posameznih zvezdnikov niti nadzorovati tekmovalnega razporeda ali nakupov in prodaje igralcev. Strateški proces trženja v športu nakazuje, da nobena tržna strategija ni enako učinkovita kot druga. Vendar je lahko določena strategija bolj primerna za specifično športno organizacijo v določenem okolju. Na primer, športne organizacije z bogato tradicijo in zgodovino bodo uporabile drugačno trženjsko-strateško načrtovanje kot nove športne organizacije. Takšen model lahko prepozna sredstva za razvoj učinkovite tržne strategije v različnih situacijah (Shank in Lyberger, 2015).

V organizacijah, tudi v nogometnih klubih, strateško načrtovanje služi trem ključnim vlogam: opredeljuje izbrane ciljne segmente in želeno tržno pozicijo, usklajuje razporeditev sredstev ter dejavnosti med posameznimi funkcijami in postavlja okvir merjenja, ki spodbuja učenje ter prilagajanje. Z vidika menedžmenta je to proces, ki premosti vrzel med vizijo in

vsakodnevnimi odločitvami: poveže klubsko poslanstvo z natančno določenimi skupinami navijačev in partnerjev, oblikuje vrednostno ponudbo ter načine dostopa in komunikacije, in zasnuje zaporedje pobud, ki jih je mogoče postopoma izvajati in nadgrajevati (Kotler in drugi, 2020). Tovrsten pristop odraža idejo, da prava konkurenčna prednost izhaja iz prepoznavne pozicije in medsebojno usklajenih dejavnosti, ki se prepletajo v celoto, ki je tekmeči ne morejo zlahka poustvariti (Porter, 1996).

Osrednji del načrtovanja je analiza okolja in razumevanje posebnosti športnega produkta. Ker so storitve v športu neoprijemljive, minljive in sočasno proizvedene ter porabljene, zaznana kakovost izkušnje oblikujejo ljudje, procesi in materialni namigi storitve, ne le tekmovalni izid. To pomeni, da morajo klubi ob obvladovanju cene, distribucije in komunikacij enakovredno načrtovati delovanje osebja, tokove obiskovalcev, informiranje ter standarde na prizorišču, saj ti dejavniki neposredno vplivajo na zadovoljstvo in ponovno udeležbo (Shilbury in drugi, 2009).

V športnem okolju se strateško trženjsko načrtovanje uresničuje skozi skrbno izbiro in povezovanje gradnikov razširjenega trženjskega spleta. To zajema oblikovanje samega jedra ponudbe – denimo tekme, spremljevalnih vsebin in klubskih izdelkov – ter oblikovanje cenovne strukture, usklajeno upravljanje dostopnih poti, kot so stadion, televizijski prenosi in digitalne platforme, ter usmerjeno integracijo komunikacijskih aktivnosti (Shilbury in drugi, 2009). Enako pomembno je premišljeno odločanje o tem, česa se klub ne bo loteval: katere ciljne skupine ali pobude opustiti, katere aktivnosti niso v skladu z njegovo identiteto in katere povezave med dejavnostmi so nujne za usklajeno delovanje celote. Takšna notranja skladnost zmanjšuje nepotrebne operativne zaplete ter omogoča učinkovitejšo porabo omejenih virov (Kotler in drugi, 2020).

Za športne klube je pomembno, da strateško načrtovanje pomaga zmanjšati vpliv nepredvidljivih športnih rezultatov na poslovanje. Če klub postavi jasne cilje (npr. rast prodaje vstopnic, povečanje vrednosti sponzorstev, krepitev blagovne znamke), določi merila uspeha in vzpostavi sistem učenja iz izkušenj, lahko prilagaja svojo ponudbo in komunikacijo ne glede na nihanja na igrišču. Tako lažje ohranja stabilne prihodke in učinkoviteje upravlja tveganja. Redno zbiranje podatkov in uporaba raziskovalnih metod omogočata preverjanje, ali načrt deluje, ter izbiro najboljših ukrepov v naslednjih fazah načrtovanja (Kotler in drugi, 2020).

V nogometu je namen strateškega načrtovanja tesno povezan z viri prihodkov in pravili krovnih organizacij. Poslovni model klubov se večinoma opira na tri glavne tokove: prihodke z dogodkov (vstopnice, prodaja na stadionu), prihodke iz medijskih pravic ter komercialne prihodke (sponzorstva, članstva, licenčni programi). Trženjski oddelk kluba sicer ne more vplivati na prihodki iz prodaje igralcev in finančnih nagrad za rezultatske uspehe na igrišču, a strateški trženjski načrt mora pokazati, kako bodo trženjske aktivnosti prispevale k rasti vsakega od teh tokov - od večjega obiska tekem in višje porabe na stadionu do večje vrednosti sponzorstev in pravic. Obenem je treba upoštevati pravila tekmovanj,

pogoje licenciranja in minimalne standarde izvedbe, ki jih določajo krovne organizacije, saj ti vplivajo na to, katere trženjske možnosti so sploh na voljo.

Strateško načrtovanje pomaga uravnotežiti kratkoročne in dolgoročne cilje: na eni strani rezultate sezone in takojšnjo prodajo, na drugi pa razvoj blagovne znamke, navijaške baze, mladinskega pogona in infrastrukture. Namen strateškega načrtovanja je, da poslanstvo, tržne priložnosti in omejene vire prevede v usklajen nabor odločitev in dejavnosti, ki se med seboj podpirajo ter ustvarjajo dolgoročno konkurenčno prednost (Porter, 1996).

3.3 Primeri praktične uporabe strateškega trženjskega načrtovanja v športu

Altun Ekinci (2018) v svoji doktorski disertaciji predstavi Real Madrid kot odličen primer strateškega načrtovanja trženja v športu, ki temelji na zimzelenih vrednotah nekdanjega klubskega predsednika Santiaga Bernabéua: velikopotezno razmišljanje, spoštovanje in ponižnost. Te smernice, ki jim ključni odločevalci v klubu sledijo še danes, so bile ključne pri oblikovanju identitete Reala Madrida in ohranjanju njegovega neprekosljivega uspeha.

Vizija Bernabéua, ki jo zaznamujejo ambiciozne razširitve stadionov in rekrutiranje zvezdniških igralcev, je postavila temelje vzpona Real Madrida na vrh svetovnega nogometa. Pod vodstvom Florentina Pereza te osnovne vrednote še naprej prežemajo vsak vidik kluba, od notranjih operacij do interakcij z navijači, sponzorji in širšo skupnostjo (Altun Ekinci, 2018).

Osrednje v Realovem strateškem pristopu je vzpostavljanje čustvenih povezav s ključnimi deležniki. Z usklajevanjem dejanj in pobud s ključnimi vrednotami kluba Real Madrid povečuje avtentičnost blagovne znamke ter krepi neomajno zvestobo navijačev in drugih deležnikov. Ta strateška usmeritev se razteza tudi na področje sponzorstev, kjer Real Madrid daje prednost partnerstvom s prestižnimi blagovnimi znamkami, ki spoštujejo identiteto in vrednote kluba. Poleg tega Real Madrid priznava pomen vzdrževanja zvestobe navijačev že od zgodnjih let. S prenašanjem tradicije na najmlajše klub kot blagovna znamka ostaja sopomenka za njihove aspiracije in prepričanja (Altun Ekinci, 2018).

V bistvu strateško načrtovanje trženja Real Madrida ponazarja moč usklajevanja strategije blagovne znamke s skupnimi vrednotami. S tem, ko ostaja zvest svoji dediščini in hkrati sprejema inovacije ter globalizacijo, Real Madrid še naprej postavlja standarde za odličnost v trženju športnih blagovnih znamk (Altun Ekinci, 2018).

Fenerbahçe je lahko primer dobre prakse strateškega načrtovanja trženja v športu preko razširitve blagovne znamke. Klub je strateško razvil nove blagovne znamke, kot sta Fenercell in Fenerbahçe TV, kot del sodelovanja v okviru strateških partnerstev. Ti projekti so si prizadevali vzpostaviti trajnostne poslovne modele, ki so spodbujali vzajemne koristi in usklajenost vrednot med klubom in njegovimi partnerji (Altun Ekinci, 2018).

Fenercell, blagovna znamka mobilnih telekomunikacij, in Fenerbahçe TV, poseben športni televizijski kanal, sta nastali iz želje kluba, da si izoblikuje prepoznaven položaj v mislih športnih potrošnikov. S širitvijo blagovne znamke Fenerbahçe na te nove pobude je klub ciljal na poglobitev sodelovanja s privrženci ter hkrati pridobil dodatne tokove prihodka. Prek strateških partnerstev je Fenerbahçe zagotovil, da se te razširitve blagovne znamke tesno ujemajo s klubskimi osnovnimi vrednotami in cilji. Sodelovanje z vodilnimi podjetji na področju telekomunikacij in medijev je klub izkoristil njihovo strokovnost in vire za razvoj inovativnih ponudb, ki so zadostile spreminjajočim se potrebam njihove baze navijačev (Altun Ekinci, 2018).

Primer madridskega Reala in istanbulskega kluba Fenerbahçe dokazuje, da strateško načrtovanje trženja sega onkraj zgolj športnih vidikov klubske dejavnosti. Gre za dolgoročno gradnjo in utrjevanje blagovne znamke, ki sloni na jasnih vrednotah, opredeljeni viziji ter inovativnih pobudah, s katerimi klubi poglobljajo odnose z navijači in partnerji. Ta pristop potrjuje, da športni uspeh pogosto spremlja trženjski napredek, saj sta tako uspeh na igrišču kot v trženju odvisna od doslednosti, premišljenega načrtovanja in prilagajanja spremembam v okolju.

Primer Colina Kaepernicka v profesionalni ligi ameriškega nogometa (angl. National Football League, v nadaljevanju NFL) služi kot prepričljiv prikaz, kako morajo športne organizacije občasno prilagoditi svoje strateške trženjske načrte spreminjajočim se političnim razmeram. Leta 2016 je Kaepernickov protest med ameriško himno pritegnil pozornost svetovne javnosti, sprožil kritike takratnega ameriškega predsednika Donalda Trumpa in spodbudil podobne proteste več kot 150 igralcev. Kot odziv je vodstvo NFL sprejelo pomembne spremembe svojega strateškega načrta ter za naslednjih sedem let namenilo več kot 100 milijonov dolarjev za boj za socialno pravičnost. Kljub temu je ta poteza naletela na mešane odzive, nekateri komentatorji pa so jo označili za refleksen odziv, ki ni pripomogel k reševanju dolgoročnih vprašanj socialne pravičnosti (Ennis, 2020).

Kontroverznost dogajanja je privedla do tega, da Kaepernickova pogodba s San Francisco 49ers ni bila podaljšana, kar poudarja posledice njegovih dejanj. Kljub temu je leta 2018 podjetje Nike z njim podpisalo pogodbo za sodelovanje v eni od svojih kampanj, kar je še dodatno razplamtelo razpravo in prikazalo kompleksnost obravnave socio-političnih vprašanj v športnem trženju (Ennis, 2020).

Odziv podjetja Nike na Kaepernickov protest je bil eden najbolj odmevnih primerov vključevanja družbenih vprašanj v strateško trženje v športu. Kljub začetnemu bojkotu določenega dela javnosti so rezultati pokazali pozitivne tržne učinke – v dneh po objavi kampanje je Nike zabeležil 31-odstotno rast spletne prodaje, vrednost delnic pa je dosegla rekordne ravni (Martinez, 2018). To kaže, da lahko jasno zavzemanje stališč v družbenih razpravah, če je skladno z vrednotami blagovne znamke, okrepi njeno avtentičnost in dolgoročno privlačnost pri ciljnih skupinah.

Primer hkrati opozarja na pomembno lekcijo za strateško trženjsko načrtovanje: v dobi družbenih medijev in hitrega širjenja informacij se morajo športne organizacije in blagovne znamke zavedati, da nevtralnost pogosto ni več vzdržna izbira. Aktivno naslavljanje družbenih vprašanj lahko predstavlja tveganje, vendar pa se v primeru dosledne usklajenosti z identiteto in vrednotami blagovne znamke izkaže tudi kot pomembna konkurenčna prednost.

Kaser in Oelkers (2008) opisujeta tudi primer ustanovitve nogometnega kluba Houston Dynamo v Teksasu. Strategija lastnikov podjetja AEG je bila usmerjena v izkoriščanje potenciala velikega in etnično raznolikega občinstva športnih navdušencev. Ker Houston, čeprav je četrto največje mesto v Združenih državah Amerike, ni imel moštva v ameriški profesionalni nogometni ligi (angl. Major League Soccer, v nadaljevanju MLS), je bila priložnost za združitev raznolikega prebivalstva mesta za podporo enemu moštvu očitna. Demografski podatki Houstona, ki vključujejo pomembne afroameriške, azijske, bele in latinskoameriške skupnosti, so ponujali bogato raznolikost za privabljanje navijačev.

V mestu, ki se ponaša z različnimi profesionalnimi in amaterskimi športnimi moštvami, med drugim iz ameriških profesionalnih lig kot so MLB, NFL, košarkarska (angl. National Basketball Association - NBA) in košarkarska liga za ženske (angl. Women's National Basketball Association - WNBA), je bila konkurenca za zvestobo navijačev močna. AEG in MLS sta zato prepoznala potrebo po skrbno zasnovanih trženjskih načrtih, ki bi pritegnili največjo možno podporo navijačev v tem konkurenčnem okolju (Kaser in Oelkers, 2008).

Strategija je temeljila na uvajanju globalno priljubljenega športa, nogometa, v Houstonu ter pozicioniranju Dynama kot združevalne sile za navijače vseh ozadij. Z izkoriščanjem raznolikosti Houstona kot priložnosti je Dynamo želel ustvariti občutek skupnosti in pripadnosti med navijači, ki bi presegal kulturne in etnične razlike. Ta primer prikazuje pomen strateškega načrtovanja trženja pri identifikaciji tržnih vrzeli, razumevanju demografskih posebnosti ter oblikovanju prilagojenih strategij za maksimiranje angažiranosti in podpore navijačev za športna moštva v konkurenčnih okoljih (Kaser in Oelkers, 2008).

Primer Houston Dynamo poudarja, da uspeh nove športne organizacije ni odvisen zgolj od prisotnosti na trgu, temveč od sposobnosti prepoznati edinstvene značilnosti lokalnega okolja in jih pretvoriti v konkurenčno prednost. Klub je svojo strategijo oblikoval na podlagi raznolikosti prebivalstva in potrebe po identiteti, ki bi lahko nagovorila različne skupnosti. S tem je pokazal, da lahko premišljeno trženjsko načrtovanje preseže športni rezultat in postane orodje za gradnjo skupnosti, povečanje prepoznavnosti ter ustvarjanje občutka pripadnosti v širšem urbanem prostoru.

Leta 2017 je Juventus, eden rezultatsko najuspešnejših, finančno najmočnejših in navijaško najbolj podpiranih nogometnih klubov v Italiji in Evropi, izvedel radikalno strategijo prenove blagovne znamke, pri čemer je predstavil nov minimalističen logotip v obliki črke

»J«. Osvežitve podobe, ki je bila razvita v sodelovanju z oblikovalsko agencijo Interbrand, je imela cilj na novo opredeliti Juventus ne le kot nogometni klub, temveč kot globalno blagovno znamko, ki presega okvir športa (Interbrand, brez datuma). Pobuda je odražala premišljeno strateško trženjsko načrtovanje, ki je temeljilo na treh stebrih: analizi zunanjega okolja in tržnih priložnosti, jasni viziji širjenja blagovne znamke izven nogometa ter izvedbi celostne komunikacijske in identitetne strategije (Lobensommer in Hochsteiner, 2017).

V središču načrta je bilo prepoznavanje dejstva, da globalne nogometne znamke tekmujejo ne le na igrišču, ampak tudi na področjih življenjskega sloga in zabavne industrije ter da ne tekmujejo le v svoji, nogometni, panogi temveč na širšem področju vseh ponudnikov zabave in preživljanja prostega časa. Juventus je želel izkoristiti svojo tradicijo in hkrati posodobiti podobo, da bi nagovoril nove potrošniške skupine, med njimi predvsem mlajše in mednarodno občinstvo, ki ni nujno povezano s tradicionalnimi simboli italijanskega nogometa. Nova identiteta je bila zato zasnovana kot prilagodljiva platforma, ki omogoča razvoj različnih pobud, kot so blagovno trženje, modne kolekcije, gostinska ponudba hrane in pijače ter globalna partnerstva (Interbrand, brez datuma).

Vloga strateškega načrtovanja je bila posebej očitna pri upravljanju tveganj, ki so spremljala tako radikalen premik. Osvežitev blagovne znamke je sledila skrbno oblikovanemu komunikacijskemu načrtu, namenjenemu postopnemu uvajanju sprememb in vključevanju navijačev ter partnerjev v prehodno obdobje. Čeprav je bila poteza deležna kritik dela navijačev, ki so jo dojemali kot odmik od tradicije, je odprla pomembne priložnosti za diverzifikacijo prihodkov in internacionalizacijo blagovne znamke (Smith, 2020). Akademske analize poudarjajo, da je Juventus s tem postopkom pokazal, kako lahko strateško načrtovanje blagovne znamke v nogometu preseže kratkoročne športne rezultate in omogoči oblikovanje trajnostne dolgoročne strategije pozicioniranja (Lobensommer in Hochsteiner, 2017).

Ta primer kaže, da strateško trženjsko načrtovanje v športu deluje kot gonilo organizacijske transformacije. Z usklajevanjem vizije, identitete in tržnih priložnosti v okviru strukturiranega načrta je Juventus uspel svojo podobo umestiti ne le v športni, temveč tudi v kulturni kontekst in kontekst življenjskega sloga na globalni ravni. Primer potrjuje, da takšne pobude sicer nosijo tveganje odtujitve tradicionalne navijaške baze, a hkrati poudarjajo pomen načrtovanja, doslednosti in prilagodljivosti kot ključnih dejavnikov za dolgoročno rast in konkurenčnost.

Pri primeru ameriškega duatlonskega kluba Austin Duathletes iz zvezdne države Teksas je strateško trženjsko načrtovanje služilo kot temelj pri zbiranju sredstev in utrjevanju pozicije kluba na konkurenčnem športnem trgu. Klub je sistematično razvil vrsto trženjskih ukrepov, ki so vključevali vzpostavitev prepoznavne blagovne znamke, premišljeno pozicioniranje ponudbe ter organizirano zbiranje in analizo podatkov. S tem je ustvaril finančni kapital, potreben za dolgoročno obstoj in stabilnost delovanja (Newland in Chalip, 2010).

Ključni del strategije je bilo natančno segmentiranje ciljnih skupin ter oblikovanje ponudb, prilagojenih različnim profilom, od začetnikov do bolj izkušenih tekmovalcev. Posebno pozornost so namenili oblikovanju atraktivne športne storitve, ki je vključevala osebni pristop ter dogodke za krepitev skupnosti, ter razvoju trženjskega programa za vzdrževanje in krepitev odnosov s potencialnimi člani. Ta program je temeljil na ciljno usmerjenih e-poštnih kampanjah, sledenju odzivov in sprotne prilagajanju ponudb na podlagi zbranih podatkov in vedenjskih vzorcev (Newland in Chalip, 2010). Primer Austin Duathletes tako nazorno dokazuje, da strateško načrtovanje prek segmentacije, gradnje blagovne znamke, oblikovanja storitve in podatkovno podprte komunikacije omogoča manjšim klubom krepitev financiranja, doseganje stabilnosti ter ustvarjanje temeljev za rast in trajnostno delovanje.

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA V SLOVENSKIH NOGOMETNIH KLUBIH

Poglavje Empirična raziskava predstavlja praktični del magistrskega dela, v katerem so raziskovalni cilji in vprašanja preneseni v konkretno izvedbo. V njem so opredeljeni namen in cilji raziskave, uporabljena metodologija ter značilnosti vključenega vzorca. Na tej podlagi sledi analiza zbranih podatkov, obravnava omejitev raziskave ter oblikovanje priporočil za nadaljnje raziskovanje.

4.1 Cilji in namen raziskave

Namen te raziskave je doseči poglobljeno razumevanje trenutnega stanja in vloge strateškega trženjskega načrtovanja v nogometnih klubih v Sloveniji ter identificirati priložnosti za izboljšanje na tem področju. Strateško trženjsko načrtovanje je ključen element, ki lahko pomembno vpliva na uspešnost športnih organizacij, saj omogoča boljše upravljanje virov, povečanje prepoznavnosti kluba, privabljanje novih sponzorjev in navijačev ter boljšo vpetost v lokalno skupnost.

Menim, da bo raziskava omogočila vpogled v aktualen položaj strateškega trženja slovenskih nogometnih klubov za večje število relevantnih deležnikov: za trženjske oddelke in vodstva klubov, Nogometno zvezo Slovenije, Olimpijski komite Slovenije - Združenje športnih zvez, Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, trenutne in potencialne sponzorje ter partnerje, nenazadnje pa tudi za navijače in podpornike nogometnih klubov v Sloveniji ter druge deležnike. Končni namen raziskave je torej zagotoviti praktične in izvedljive usmeritve, ki jih bodo klubi lahko uporabili pri pripravi lastnih strateških načrtov trženja. S tem bo raziskava prispevala k dolgoročnemu razvoju slovenskega nogometa, saj bo povezala akademsko teorijo s konkretnimi potrebami športnih organizacij v praksi.

Raziskava se osredotoča tudi na ugotavljanje, v kolikšni meri slovenski nogometni klubi že uporabljajo strukturirane metode strateškega načrtovanja in katere faze tega procesa pri svojem delovanju še niso ustrezno razvite. S tem bo mogoče primerjati teoretične predpostavke s prakso ter prepoznati ključne ovire, ki ovirajo uspešno izvedbo strateških trženjskih načrtov. Prav tako bo raziskava posebej preučila, kako klubi vključujejo svoje deležnike, torej navijače, lokalno skupnost in sponzorje, v proces načrtovanja in do kakšne mere njihova pričakovanja vplivajo na oblikovanje končnih trženjskih strategij.

Cilj je pripraviti celosten pregled trenutnega stanja funkcije trženjskega načrtovanja v slovenskem nogometnem prostoru in na tej osnovi oblikovati teoretsko osnovo za izdelavo strateških trženjskih načrtov za posamezne nogometne klube. Poudarek bo na analizi zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje nogometnih klubov, kot so gospodarsko okolje, socialno-kulturni vplivi, tehnološke spremembe in pravni okvirji. Namen raziskave je tudi identificirati ključne izzive in priložnosti, s katerimi se nogometni klubi soočajo pri implementaciji strateških trženjskih načrtov. Raziskava bo hkrati obravnavala tudi notranje dejavnike, kot so struktura upravljanja klubov, razpoložljivost človeških in finančnih virov ter obstoječa raven trženjskega znanja znotraj organizacij. Prepoznavanje teh notranjih omejitev bo omogočila oblikovanje realnih priporočil, ki bodo prilagojena specifičnemu kontekstu slovenskega nogometa.

Pridobljeni rezultati bodo služili kot osnova za pripravo smernic in priporočil, ki bodo nogometnim klubom pomagali pri boljšem načrtovanju in izvajanju trženjskih strategij. S tem bodo klubi lahko dosegli večjo konkurenčnost, izboljšali svojo tržno pozicijo ter dosegli večjo vključenost in podporo lokalne skupnosti. Raziskava bo tako prispevala k celovitemu razvoju in profesionalizaciji nogometnih klubov v Sloveniji, ne le na športnem, temveč tudi na poslovnem oziroma trženjskem področju.

4.2 Raziskovalna vprašanja

V tej raziskavi sem se osredotočil na več ključnih vprašanj, ki bodo pripomogla k pridobitvi poglobljenega razumevanja trenutnega stanja in potenciala strateškega trženjskega načrtovanja v nogometnih klubih v Sloveniji. Izbrana raziskovalna vprašanja so naslednja:

- V kakšnem obsegu nogometni klubi v Sloveniji strateško načrtujejo svoje trženjske aktivnosti?
- Kakšno je zavedanje o pomenu strateškega trženjskega načrtovanja med vodilnimi v nogometnih klubih v Sloveniji?
- Kakšne so možnosti za razvoj in napredek funkcije načrtovanja v trženjskih oddelkih nogometnih klubov v Sloveniji?
- Kaj so največje ovire in izzivi pri strateškem trženjskem načrtovanju nogometnih klubov v Sloveniji?

Ta raziskovalna vprašanja so bila izbrana z namenom, da pokrijejo ključna področja strateškega trženjskega načrtovanja ter omogočijo celovito analizo trenutnega stanja in identificirajo priložnosti ter izzive na tem področju. Kot izpostavlja Creswell (2014), raziskovalna vprašanja v kvalitativnih raziskavah igrajo osrednjo vlogo, saj usmerjajo raziskovalni proces ter določajo pristop k zbiranju in analizi podatkov. Ključno je, da so zasnovana odprto in dovolj široko, da omogočajo poglobljeno razumevanje izkušenj udeležencev, namesto da bi služila zgolj preverjanju vnaprej postavljenih hipotez. Enaka načela so bila upoštevana tudi pri oblikovanju raziskovalnih vprašanj v tej študiji, saj je cilj pridobiti celovit vpogled v kompleksne prakse slovenskih nogometnih klubov.

Prvo vprašanje pomaga razumeti, ali nogometni klubi sledijo strukturiranim trženjskim načrtom ali se večinoma zanašajo na ad-hoc pristope. S tem se osvetljuje stopnja profesionalizacije trženjske funkcije in razkriva razkorak med teoretičnimi modeli strateškega načrtovanja ter dejanskimi praksami v športnih organizacijah.

Drugo vprašanje ocenjuje ozaveščenost in razumevanje vodilnih oseb v klubih o pomenu strateškega trženjskega načrtovanja, kar je ključno za sprejemanje učinkovitih odločitev. Yin (2018) poudarja, da raziskovalna vprašanja ne usmerjajo samo zbiranja podatkov, temveč oblikujejo tudi raziskovalčevo sposobnost interpretacije ugotovitev v širšem teoretskem in praktičnem kontekstu. Zato se bo raziskava ukvarjala ne le z ugotavljanjem, ali slovenski nogometni klubi izvajajo strateško načrtovanje, ampak tudi s tem, kako njegovo smiselnost razumejo njihovi vodilni in kako to razumevanje vpliva na njihovo sprejemanje odločitev.

Tretje vprašanje prepoznava potencialne izboljšave in priložnosti za napredek v trženjskih oddelkih. Merriam in Tisdell (2016) poudarjata, da so raziskovalna vprašanja v kvalitativnih študijah pogosto usmerjena v razumevanje procesov in možnosti razvoja, kar je neposredno povezano z oceno pripravljenosti klubov za implementacijo novih praks in orodij. Pri tem je pomembno ugotoviti, ali so slovenski nogometni klubi sposobni vpeljati sistematične trženjske procese, ki bi izboljšali njihovo konkurenčno pozicijo. Četrto raziskovalno vprašanje pa raziskuje glavne ovire pri implementaciji strateških trženjskih načrtov. Te so lahko povezane z notranjimi dejavniki, kot so pomanjkanje kadrovske in finančne virov, pa tudi z zunanjimi dejavniki, kot so razmere na trgu, gospodarske okoliščine in družbeni trendi.

Pridobljeni odgovori bodo prispevali k boljšemu razumevanju praks v slovenskih nogometnih klubih ter oblikovanju učinkovitejših trženjskih strategij v prihodnosti. Rezultati bodo hkrati omogočali primerjavo med teoretičnimi temelji in dejanskimi praksami strateškega trženjskega načrtovanja ter osvetlili ključne vrzeli in razvojna področja. Takšna primerjava bo koristna tako za akademsko sfero kot za praktično uporabo v športnih organizacijah, ki si prizadevajo poiskati uporabna navodila za profesionalizacijo svojih trženjskih dejavnosti.

4.3 Metodologija raziskave

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov – teoretičnega in empiričnega. Teoretični del postavlja temelj za empirični del, ki temelji na kvalitativnem pristopu. Raziskava vključuje pregled obstoječih raziskav, dobrih praks iz tujine, poročil in drugih sekundarnih virov podatkov ter lastno empirično raziskavo.

Pri pisanju sem v prvem, teoretičnem delu uporabil metodo deskripcije (opisno metodo). Ta metoda v proučevane pojave ne posega neposredno, ampak jih zgolj opisuje, opazuje, analizira, primerja in sklepa o povezavah. Izbrana splošna raziskovalna metoda temelji na razumevanju domače in predvsem tuje znanstvene literature s področij trženja v športu (predvsem nogometu) ter strateškega trženjskega načrtovanja. Kot sekundarne vire informacij sem uporabil univerzitetne učbenike, znanstvene članke, knjige ter prispevke, objavljene v časopisih, znanstvenih revijah in na spletu.

Z uporabo znanstvene metode kompilacije sem pridobljene ugotovitve združil v celoto. V magistrskem delu je uporabljena metoda sinteze, ki omogoča združitev različnih znanstvenih spoznanj, kar omogoča celovit pregled proučevanega področja. Uporaba teh metod je smiselna, ker omogočajo sistematično obravnavo kompleksnega področja, kjer obstaja veliko razdrobljenih virov in perspektiv. Deskripcija prispeva k jasnemu prikazu obstoječih pojavov brez njihovega spreminjanja, kompilacija omogoča zbiranje in integracijo različnih spoznanj, sinteza pa povezovanje teh spoznanj v smiselno celoto. Merriam in Tisdell (2016) poudarjata, da so takšne metode v kvalitativnih raziskavah ključne za oblikovanje teoretične podlage, ki nato služi kot osnova za empirično raziskovanje. Prav zaradi tega je bil izbran kombiniran pristop, ki omogoča, da se različne obstoječe raziskave, teorije in prakse povežejo v koherenten okvir, primeren za nadaljnjo analizo in interpretacijo v empiričnem delu naloge.

Uvodnemu, teoretičnemu delu magistrskega dela sledi raziskovalni del. Empirična raziskava je bila izvedena kronološko po zaključku teoretičnega dela. Temelji na kvalitativnem pristopu, natančneje na izvedbi in analizi polstrukturiranih intervjujev. Ogrodje tem in vprašanj za intervjuvance je oblikovano na osnovi ugotovitev iz teoretičnega dela.

Pri iskanju idej za oblikovanje tematik preliminarne intervjujev sem si pomagal tudi z različnimi spletnimi orodji generativne umetne inteligence. Orodja sem uporabil kot podporo pri zbiranju idej in strukturiranju možnih vsebinskih izhodišč, pridobljene predloge pa sem dodatno preveril ter dopolnil z uporabo ustrezne strokovne literature. Z orodji generativne umetne inteligence sem si pomagal tudi pri iskanju strokovnih ustreznosti med pisanjem ter kot podporo za bolj tekočo formulacijo in odpravo slovničnih napak.

Za zbiranje primarnih podatkov je bila izbrana raziskovalna metoda intervjuja. Intervju je kvalitativna metoda zbiranja primarnih podatkov, pri kateri intervjuvanec odgovarja na zastavljena vprašanja raziskovalca. Intervjuje lahko grobo razdelimo na nestrukturirane

oziroma poglobljene intervjuje, delno strukturirane in strukturirane intervjuje (Bregar in drugi, 2009).

Metodo polstrukturiranih intervjujev sem izbral, saj o proučevanem pojavu, torej strateškem trženjskem načrtovanju nogometnih klubov v Sloveniji, ne obstaja bistvena količina strokovne literature. Prav tako lahko trdimo, da gre za neposredno še neraziskano področje. Kvalitativna metoda polstrukturiranih intervjujev mi v tem primeru omogoča spontan potek pogovora, delno prilagajanje tematike glede na kontekst in ozadje sogovorca ter predstavlja primeren način pridobivanja podatkov, ki bodo analizirani kvalitativno (Saunders in drugi, 2009). Prednosti (pol)strukturiranega intervjuja sta tudi njegova praktičnost in uporabnost (Pavlović, 2020). Raziskovalec vnaprej pripravi vprašanja o temi pogovora, intervjuvanec pa se lahko na vprašanja tudi vnaprej pripravi. Tako pogovor, bodisi v živo, preko videopovezave ali z izpolnjenim vprašalnikom, steče gladko in brez večjih težav (Pavlović, 2020).

Polstrukturirani intervjuji so posebej primerni za raziskovanje področij, kjer je teoretično znanje omejeno ali razdrobljeno, saj omogočajo raziskovalcu, da pridobi globlje vpoglede v osebne izkušnje in poglede sogovornikov. Kot navajata Merriam in Tisdell (2016), je ena od osrednjih prednosti intervjuja kot kvalitativne metode njegova sposobnost zajemanja pomenov, ki jih posamezniki pripisujejo proučevanemu pojavu. V primeru strateškega trženjskega načrtovanja v slovenskih nogometnih klubih to pomeni možnost razumevanja, kako odločevalci v klubih razumejo pomen in vlogo trženja, katere prakse uporabljajo ter s kakšnimi ovirami se srečujejo.

Poleg tega polstrukturirani intervjuji zagotavljajo ravnovesje med usmerjenostjo pogovora in prilagodljivostjo. Raziskovalec lahko s pomočjo vnaprej pripravljenih vprašanj zagotovi, da se vsi sogovorniki dotaknejo ključnih tem, hkrati pa dopušča prostor za podrobnejše razlage in vpoglede, ki jih ni bilo mogoče predvideti vnaprej (Creswell, 2014). To je še posebej pomembno na področju, kjer ni obstoječih empiričnih raziskav in kjer je ključnega pomena, da se zberejo bogati in raznoliki podatki za kasnejšo interpretacijo.

Intervjuji so potekali v živo oziroma preko orodij spletne avdio-video komunikacije, odvisno od razpoložljivosti intervjuvancev, in so bili posneti za nadaljnjo analizo. Podatki, pridobljeni s kvalitativnim raziskovanjem, se razlikujejo od tistih, pridobljenih s kvantitativnim pristopom. Zaradi svojih specifičnih lastnosti kvalitativne podatke obravnavamo z uporabo konceptualizacije (Saunders in drugi, 2009). Zato sem za metodo analize intervjujev izbral tematsko analizo, metodo za odkrivanje, analizo in interpretacijo podatkov. Braun in Clarke (2006) poudarjata, da je tematska analiza ena najpogostejše uporabljenih in hkrati dovolj fleksibilnih metod, saj omogoča sistematično prepoznavanje vzorcev v podatkih, ne glede na raziskovalno področje. Ta metoda omogoča odkrivanje sorodnosti (skupnih tem), razlik in nenadejanih rezultatov, pridobljenih s polstrukturiranimi intervjuji. Rezultate tematske analize sem pojasnil, interpretiral in primerjal z ugotovitvami iz teoretičnega dela. Na osnovi rezultatov raziskave sem oblikoval priporočila za pripravo

strateškega trženjskega načrta nogometnega kluba v Sloveniji ter predloge za nadaljnje raziskave.

Celovit in strukturiran pristop k raziskovanju omogoča pridobitev poglobljenih vpogledov in temeljitih zaključkov, ki bodo koristni tako za akademsko skupnost kot tudi za praktično implementacijo v nogometnih klubih. Cilj je prispevati k boljšemu razumevanju in implementaciji strateškega trženjskega načrtovanja v športnem okolju, kar bo dolgoročno prispevalo k večji uspešnosti in profesionalizaciji nogometnih klubov v Sloveniji.

Podatki, pridobljeni z izvedbo polstrukturiranih intervjujev, so bili analizirani s pomočjo tematske analize, ki omogoča sistematično prepoznavanje, razvrščanje in razlago vzorcev oziroma tem znotraj podatkov pridobljenih s polstrukturiranimi intervjuji. Analiza je potekala v več fazah. Najprej je sledilo natančno branje in transkripcija intervjujev, kar mi je omogočilo poglobljeno razumevanje vsebine. Nato je bilo izvedeno odprto kodiranje, pri katerem so bili izpostavljeni ključni deli besedila, povezani z raziskovalnimi vprašanji in cilji. V naslednjem koraku so bile posamezne kode združene v širše tematske sklope, ki so odražali ponavljajoče se vzorce v odgovorih intervjuvancev. Tematski sklopi so bili nato primerjani med skupinami sogovornikov (notranjimi in zunanjimi deležniki), kar je omogočilo vpogled v razlike in podobnosti med njihovimi stališči.

Iztočnice za polstrukturirani intervju sestavlja 21 vprašanj, razdeljenih v šest vsebinskih sklopov:

- Uvod in kontekst, kjer intervjuvanci predstavijo svojo vlogo v klubu in splošno trženjsko strategijo;
- Pogled na strateško trženjsko načrtovanje, ki obravnava pomen strateškega načrtovanja, njegovo raven v Sloveniji ter primerjavo s trženjem v drugih panogah in športih;
- Proces strateškega trženjskega načrtovanja, ki zajema dolgoročno načrtovanje, vključenost deležnikov, ključne cilje, časovni okvir in merjenje učinkov;
- Izzivi, kjer se osredotočamo na notranje in zunanje ovire pri izvajanju strateškega trženjskega načrtovanja ter načine njihovega reševanja;
- Načrtovanje in izvedba, ki proučuje odstopanja med načrtovanjem in izvedbo, razloge zanje ter spremljanje uspešnosti trženjskih aktivnosti;
- Prilagodljivost in prihodnost strateškega trženjskega načrtovanja, kjer raziskujemo fleksibilnost strategij, prilagajanje spremembam in pričakovane trende v prihodnosti, vključno z vplivom novih tehnologij.

Vprašanja so odprtega tipa, kar omogoča poglobljeno analizo in prilagodljivost intervjuja glede na specifične izkušnje intervjuvancev. Glede na to, da sem v raziskavo vključil deležnike z različnih področij, povezanih s slovenskim nogometom (nogometne klube, organizacije in sponzorje), so se vprašanja pri izvedbi v praksi nekoliko spreminjala, da so ustrezno naslavljala sogovornika.

Izbira tematskih sklopov temelji na spoznanjih iz preliminarних intervjujev, ki so pokazali, da se strokovnjaki s področja športnega poslovanja najpogosteje osredotočajo na gradnjo navijaške skupnosti, pomen diferenciranja blagovne znamke, vlogo sponzorstev ter potrebo po fleksibilnih in podatkovno podprtih marketinških strategijah. Zato je bil v intervju vključen sklop o izzivih, ki omogoča poglobljeno razumevanje notranjih in zunanjih omejitev, s katerimi se klubi soočajo, ter sklop o prilagodljivosti in prihodnosti, kjer lahko sogovorniki naslovijo spremembe, povezane z digitalizacijo, tehnološkim razvojem in globalnimi trendi v športnem trženju in delovanju nogometnih klubov v Sloveniji. Prav tako so preliminarni intervjuji poudarili pomen dolgoročnega načrtovanja in vključenosti deležnikov, kar je utemeljilo oblikovanje sklopa o samem procesu strateškega trženjskega načrtovanja. Sklop o načrtovanju in izvedbi je bil zasnovan kot odziv na ugotovitve o pogostih razlikah med zastavljenimi cilji in resnično praktično izvedbo, kar je v preliminarних razgovorih večkrat izpostavljeno kot izziv.

S serijo preliminarних polstrukturiranih intervjujev, ki so bili izvedeni s pomočjo izhodišč iz priloge in na raziskovalnem vzorcu oseb, opisanih v naslednjem podpoglavju, sem po analizi odgovorov prišel do več relevantnih ugotovitev. Pri večini sogovornikov je prevladovalo mnenje, da je športna panoga s poslovnega vidika v zadnjih letih doživela velike spremembe, ki se bodo v prihodnje še stopnjevale. Kot razloge za te spremembe so navajali razvoj digitalne informacijsko-komunikacijske tehnologije, premike v vedenju potrošnikov kot posledico menjave generacij in sprememb v okolju, nove načine monetizacije in komercializacije športa, globalizacijo, inovativnost športnih tržnikov ter deležnikov v medijskem prostoru.

Intervjuvanci so poudarili, da sta za vzpostavitev močne skupnosti navijačev potrebna njihovo nenehno vključevanje in povezovanje s klubom, pri čemer se uporabljajo družbena omrežja, dogodki in druge oblike komunikacije. Po mnenju več strokovnjakov imajo ključno vlogo upravljanje baz navijačev in kupcev sezonskih kart, programi zvestobe ter ustvarjanje platform za čim pogostejše in dolgotrajnejše stike, pri čemer sta avtentičnost in dvosmerna komunikacija bistvena za ohranjanje zvestobe. Strateško načrtovanje trženja je po njihovih izkušnjah učinkovitejše in uspešnejše, če temelji na večji količini zbranih podatkov o ciljni skupini trženjskih prizadevanj. Več intervjuvancev je poudarilo, da je povratna informacija navijačev ključna pri oblikovanju trženjskih strategij, pri čemer klubi uporabljajo ankete, interakcije na družbenih omrežjih in srečanja z navijači za razumevanje pričakovanj podpornikov. Ko so profesionalci razpravljali o izkušnji tekmovalnega dne, so kot ključne strategije izpostavili brežhibne procese prodaje in upravljanja vstopnic, interaktivne navijaške cone ter sodelovanje s skupinami navijačev. Številni intervjuvanci so prav tako poudarili pomen segmentacije navijačev za načrtovanje ciljno usmerjenega trženja, saj klubi posledično prilagajajo vsebine in promocije glede na demografske ter vedenjske značilnosti, da bi povečali njihov trženjski potencial. Skozi vse pogovore so se strokovnjaki strinjali, da je ključ do dolgoročnega uspeha in pomemben cilj strateškega trženjskega načrtovanja zagotavljanje, da se navijači počutijo cenjene, slišane in povezane.

Intervjuvanci so izpostavili, da je pozicioniranje blagovne znamke ključno za poslovni uspeh kluba in zato tudi vodilo dolgoročnega strateškega trženjskega načrtovanja. Poudarili so, da se lahko klubi diferencirajo s poudarjanjem edinstvenih lastnosti, kot so močna lokalna identiteta, strastna navijaška baza, zavezanost razvoju mladih talentov ali prepoznaven slog igre. Izpostavili so, da ima pripovedovanje zgodb ključno vlogo – klubi, ki učinkovito komunicirajo svojo zgodovino, vrednote in kulturo, lahko vzpostavijo močno čustveno povezanost z navijači in sponzorji, tudi z manjšimi trženjskimi proračuni. Učinkovite strategije trženjskega načrtovanja vključujejo uporabo družbenih omrežij, izkoriščanje medijske izpostavljenosti ter stikov z navijači na dneve tekem. Strokovnjaki so poudarili, da so personalizirane vsebine za različne regije ter virtualne izkušnje, kot so dostop do zakulisja in interaktivni pogovori z igralci, zelo učinkovite pri krepitevi vezi z globalnim občinstvom. Kar zadeva sponzorstva in poslovna partnerstva, so se intervjuvanci strinjali, da je za maksimizacijo vidnosti treba preseči izpostavitve tradicionalnega jedra blagovne znamke. Nekateri sogovorniki so izpostavili, da je načrtovanje smiselnega vključevanja partnerjev oziroma sponzorjev v komunikacijsko in trženjsko strategijo kluba pot do uspeha. Strokovnjaki so prav tako poudarili, da morajo klubi prepoznati in jasno komunicirati svoje edinstvene prednosti – bodisi izjemno angažirano navijaško bazo, specifično demografsko privlačnost ali inovativne trženjske pristope – da bi pritegnili in ohranili strateške partnerje. Da je ta komunikacija poenotena in konstantna, jo je treba strateško načrtovati. Skozi vse razprave je prevladovalo soglasje, da so avtentičnost, inovacije in čustvena povezanost najmočnejša orodja za klube, ki želijo izstopati v konkurenčnem okolju.

Intervjuvanci, strokovnjaki z različnih področij športnega poslovanja, so poudarili, da morajo športne organizacije v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju sprejemati agilne in podatkovno podprte trženjske strategije, da ostanejo konkurenčne. Več sogovornikov je menilo, da načrti in strategije trženja ne smejo biti preveč rigidni. Številni so izpostavili, da se klubi vse bolj osredotočajo na kratkoročno prilagodljivost v okviru dolgoročne strateške vizije, pri čemer so digitalna preobrazba, inovacije pri vključevanju navijačev in personalizirane vsebine ključni stebri njihovega pristopa. Časovni okvir za načrtovanje se razlikuje, pri čemer večina organizacij pripravlja letne oziroma sezone načrte, hkrati pa ostaja prilagodljiva s sprotnimi prilagoditvami glede na spremembe na trgu in predvsem na rezultate oziroma športne uspehe kluba. Da bi ohranili prednost pred konkurenco, so intervjuvanci poudarili pomen neprekinjenega spremljanja trga, ki vključuje spremljanje vedenja navijačev, trendov sponzorstev ter strategij tekmecev z napredno analitiko in sprotnim vpogledom v družbena omrežja ter druge komunikacijske kanale.

Več strokovnjakov je poudarilo, da novi trženjski trendi v športni industriji, kot so vključevanje navijačev prek Web3 (tehnologija nezamenljivih žetonov, članstva na blockchainu) in hiperpersonalizirane digitalne vsebine, predstavljajo pomembne priložnosti, ki jih morajo pri oblikovanju strateških trženjskih načrtov upoštevati tudi manjši in srednje veliki klubi na evropski ravni, med katere lahko štejemo večino slovenskih klubov. Pri razpravi o inovativnih trženjskih pristopih so intervjuvanci delili primere nekonvencionalnih

metod, vključno z izvedbo viralnih izzivov na družbenih omrežjih, sodelovanjem z vplivneži, igrifikacijo navijaških izkušenj in dokumentarnimi vsebinami iz zakulisja. Nekatere kampanje, ki so dosegle nepričakovano velik uspeh, so vključevale uporabo lokalnih kulturnih zgodb ter vključevanje navijačev v pripovedovanje blagovne znamke. Skozi celotne razprave so se strokovnjaki strinjali, da morajo klubi, ne glede na svojo velikost, dajati prednost avtentičnosti, inovacijam in prilagodljivosti, da bi kar najbolje izkoristili svoj trženjski potencial in dosegli dolgoročno rast, ki ni neposredno odvisna od športnih rezultatov kluba. Strinjali so se, da se morajo tržniki osredotočiti na načrtovanje prej omenjenih elementov, saj lahko na njih, v primerjavi z rezultati ekipe na igrišču, vplivajo.

Preliminarni intervjuji so tako pokazali, da so za razumevanje strateškega trženjskega načrtovanja v nogometnih klubih ključne teme povezane z gradnjo navijaške skupnosti, vključevanjem sponzorjev, diferenciranjem blagovne znamke ter prilagodljivostjo trženjskih strategij v hitro spreminjajočem se okolju. Uvide, ki sem jih pridobil s serijo preliminarnih intervjujev, sem združil z ugotovitvami iz strokovne literature ter teoretičnimi smernicami za izvedbo polstrukturiranih intervjujev. Iztočnice, ki sem jih uporabil pri njihovi izvedbi, so magistrskemu delu dodane med prilogami.

4.4 Opis profila vključenih oseb v raziskovalni vzorec

Za uvod v empirični del magistrskega dela sem opravil serijo preliminarnih polstrukturiranih intervjujev na temo načrtovanja trženja v športu s strokovnjaki iz tujine. Štiri intervjuje sem izvedel maja 2023 v živo v Londonu in Brentwoodu v Združenem kraljestvu, dva pa v istem mesecu preko spleta. Namen teh intervjujev je bil pridobiti vpogled v razmišljanje in praktične primere organizacije procesa trženjskega načrtovanja posameznikov, ki delujejo na področju trženja v vrhunskem športu v regijah, kjer je ta panoga bolj razvita kot v Sloveniji. Združeno kraljestvo, natančneje Anglijo, sem izbral zato, ker gre za državo z najdaljšo tradicijo organiziranega nogometa na svetu, kjer zametki profesionalizma segajo v konec 19. stoletja (Rollin in drugi, 2024). Gre tudi za državo z enim od globalno najbolj razvejanih tekmovalnih sistemov v nogometu, ki ga sestavlja 57 lig s skupno 86 divizijami (Football Association, brez datuma), na osnovi česar sem sklepal, da bodo strokovnjaki na področju športnega trženja lažje razumeli proračunske in druge omejitve slovenskih nogometnih klubov, kot bi jih ameriški tržniki v športu, saj te organizacije po ustroju delovanja in številu navijačev spominjajo na angleške nižjeligaške klube.

Izbira sogovorcev s treh različnih področij, zaposlenih v športnih klubih, zaposlenih v zunanjih organizacijah, ki se ukvarjajo s športnim trženjem, in strokovnjakov na akademskem področju športnega trženja, je bila strateško pomembna za pridobitev celovitejših in bolj raznolikih vpogledov v temo raziskave. Pridobivanje mnenj z več zornih kotov omogoča bogatejšo in bolj uravnoteženo ugotovitve. Vsako od teh področij prinaša

različna znanja, kompetence in perspektive, kar pripomore k celovitemu razumevanju procesa strateškega trženjskega načrtovanja.

Zaposleni v športnih klubih ponujajo neposredne praktične izkušnje in vpogled v vsakodnevne trženjske aktivnosti ter izzive, s katerimi se soočajo v svojem delovnem okolju. Zaposleni v zunanjih organizacijah, ki se ukvarjajo s športnim trženjem, prispevajo s svojimi izkušnjami in primeri dobrih praks iz širšega spektra različnih klubov in dogodkov. Njihova zunanja perspektiva omogoča identifikacijo trendov in strategij, ki so učinkovite v različnih kontekstih. Strokovnjaki na akademskem področju športnega trženja pa prinašajo teoretična znanja in raziskovalne izsledke, ki pomagajo osvetliti temeljne principe in modele, uporabljane v trženju.

Z vključitvijo vseh teh različnih virov znanja in izkušenj sem želel pridobiti tako teoretične kot praktične vidike trženjskega načrtovanja. Prav tako sem želel vključiti mnenja strokovnjakov, ki poznajo slovenski trg in imajo jasen uvid v razlike med delovanjem v športu v Sloveniji in tujini.

Izbira sogovorcev iz različnih okolij je bila metodološko premišljena, saj je omogočila triangulacijo podatkov in bolj poglobljeno razumevanje obravnavanega pojava. Vključitev intervjuvancev z različnih strokovnih področij, torej neposredno iz nogometnih klubov, iz zunanjih organizacij ter akademske sfere, je povečala veljavnost raziskave, saj se vpogledi iz različnih perspektiv medsebojno dopolnjujejo in omogočajo celovitejšo analizo (Merriam in Tisdell, 2016). Tak pristop je v skladu s kvalitativno raziskovalno logiko, ki poudarja pomen vključevanja raznolikih glasov pri razumevanju kompleksnih pojavov.

Intervjuje sem opravil z Jamesom Woodroofom, vodjo trženja in komunikacij, ter Mattom Franksom, vodjem trženjskih kampanj v angleškem prvoligaškem nogometnem klubu Crystal Palace FC (Woodroof je maja 2024 prevzel vlogo generalnega direktorja v nogometnem klubu AFC Wimbledon, Franks pa je zasedel njegovo pozicijo v Crystal Palaceu). Nadaljeval sem z intervjujem s Stewartom Whiteom, vršilcem dolžnosti vodje trženja v angleškem drugoligaškem nogometnem klubu Millwall FC, ter Vanjo Črnivec, športno direktorico in vodjo globalne akademije ženske sekcije košarkarskega kluba London Lions (julija 2024 je prevzela vlogo podpredsednice za košarkarske operacije v WNBA franšizi Golden State Valkyries). Prav tako sem se pogovarjal z Jimmyjem Adamsom, vodjem trženja za oddelek Professional Darts Corporation pri agenciji Matchroom Sports, in Ano Žigić, vodjo strategije in vpogledov pri agenciji Fuse (marca 2024 je postala svetovalka za strateški marketing pri agenciji Wasserman). Zadnji intervju sem opravil z vodjo programa Strateško športno trženje na univerzi Leeds Beckett, dr. Renanom Petersenom-Wagnerjem.

S serijo šestih preliminarних intervjujev mi je uspelo podrobneje proučiti tematike, ki sem jih nato natančneje obravnaval v nadaljevanju raziskave. Te poglobljene razprave so mi omogočile, da sem pridobil dragocene vpogleds v razmišljanja in prakse strateškega

trženjskega načrtovanja v vrhunskem športu, kar je postavilo trdne temelje za nadaljnjo analizo in razvoj priporočil za slovenske nogometne klube. Na osnovi spoznanj iz preliminarnih intervjujev sem oblikoval končno strukturo vprašalnika za glavno raziskavo, ki je bil zasnovan tako, da neposredno naslavlja izpostavljene teme in izzive. Tako so preliminarni pogovori služili kot osnova za oblikovanje šestih vsebinskih sklopov vprašanj, uporabljenih v empiričnem delu raziskave, kar je zagotovilo logično povezavo med obema fazama raziskovanja.

Glavni del empirične raziskave v okviru magistrskega dela predstavljajo polstrukturirani intervjuji s strokovnjaki na področju trženja v športu iz Slovenije, osredotočeni na tematike, povezane s strateškim trženjskim načrtovanjem. Odločitev za uporabo polstrukturiranih intervjujev temelji na potrebi po poglobljenih in prilagodljivih odgovorih, ki omogočajo pridobivanje kvalitativnih podatkov, prilagojenih specifičnim okoliščinam vsakega intervjuvanca. Tak pristop omogoča zbiranje bogatih, podrobnih informacij ter raziskovalcu omogoča, da se prilagodi dinamiki pogovora in tako pridobi več vpogleda v kompleksne tematike, kar bi bilo težje doseči s standardiziranimi kvantitativnimi metodami.

Iztočnice za polstrukturirane intervjuje so bile prilagojene glede na to, ali je sogovorec predstavljal nogometni klub ali zunanjega deležnika. Oblikovane so bile tako, da bi zbrani podatki podali odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

- V kakšnem obsegu nogometni klubi v Sloveniji strateško načrtujejo svoje trženjske aktivnosti?
- Kakšno je zavedanje o pomenu strateškega trženjskega načrtovanja med vodilnimi v nogometnih klubih v Sloveniji?
- Kakšne so možnosti za razvoj in napredek funkcije načrtovanja v trženjskih oddelkih nogometnih klubov v Sloveniji?
- Kaj so največje ovire in izzivi pri strateškem trženjskem načrtovanju nogometnih klubov v Sloveniji?

Opravi sem osem intervjujev – štiri na strani nogometnih klubov, ki so v sezoni 2024/2025 nastopali v Prvi ligi Telemach, in štiri na strani drugih deležnikov. Intervjuvance sem izbral med zaposlenimi v trženjskih oziroma poslovnih oddelkih slovenskih nogometnih klubov ter zunanjimi strokovnjaki na področju športnega trženja v Sloveniji, vključno s predstavniki športno-trženjskih agencij ter oddelkov za trženje oziroma sponzorstva večjih sponzorjev slovenskih nogometnih klubov.

Povabilu na intervju so se odzvali: Tomaž Lesjak, vodja marketinga v NK Celje, Iztok Frajman, vodja marketinga v nogometni šoli Mura, Mitja Hozjan, vodja odnosov z javnostmi v NK Bravo, Andrej Lončarič, vodja odnosov z javnostmi in marketinga v NK Aluminij ter solastnik trženjske agencije DAMN, Izidor Kordič, vodja odnosov z javnostmi in marketinga v NK Radomlje in ustanovitelj trženjske agencije Global Game Media, Matjaž Polanič, vodja korporativnega komuniciranja v Adventura Investments, lastniku sponzorjev

slovenskih nogometnih klubov, kot sta Nomago in Big Bang, Aleš Petejan, direktor marketinga pri Mastercard Slovenija, in Alja Pahor, namestnica direktorice v trženjskem podjetju Spontanzo. K sodelovanju v raziskavi sem povabil tudi predstavnike Nogometne zveze Slovenije, vendar do zaključka pisanja magistrske naloge njihovega odziva nisem prejel.

Izbira sogovorcev iz različnih sektorjev je bila skrbno načrtovana. Zaposleni v trženjskih oddelkih nogometnih klubov so ključni za razumevanje notranjih procesov in izzivov, s katerimi se klubi srečujejo pri implementaciji trženjskih strategij. Njihove neposredne izkušnje in vpogledi v vsakodnevne aktivnosti ponujajo dragocen pogled v prakso trženja na klubski ravni. Nasprotno pa zunanji strokovnjaki iz športno-trženjskih agencij in drugih organizacij prispevajo širši pogled, saj imajo izkušnje z različnimi klubi in dogodki, kar jim omogoča prepoznavanje trendov in učinkovitih strategij v različnih kontekstih. Poleg tega strokovnjaki iz velikih sponzorskih podjetij ponujajo vpogled v pričakovanja in zahteve sponzorjev, kar je ključno za uspešno vzpostavitev in vzdrževanje sponzorskih odnosov, ki so eden od temeljev strateškega trženja v športu.

Čeprav sem pomen raznolikosti intervjuvancev pri preliminarnih intervjujih že utemeljil, velja izpostaviti, da je bila ta logika dosledno uporabljena tudi pri izboru sogovornikov v glavni raziskavi. Vključitev predstavnikov nogometnih klubov, agencij in sponzorjev omogoča vpogled v različne ravni strateškega trženjskega načrtovanja, od notranjih operativnih procesov, preko zunanjih strokovnih praks, do poslovnih pričakovanj partnerjev. Takšen pristop zagotavlja širšo perspektivo, ki presega enostranske poglede posamezne skupine deležnikov, in hkrati krepi zanesljivost rezultatov raziskave, saj se ugotovitve prepletajo in potrjujejo z različnih zornih kotov.

4.5 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Podatki, zbrani s serijo polstrukturiranih intervjujev z osmimi strokovnjaki na področju trženja v slovenskih nogometnih klubih, ponujajo poglobljen vpogled v trenutno stanje in izzive strateškega trženjskega načrtovanja. Intervjuji so deloma sledili zastavljenim iztočnicam, glede na izkušnje, poglede in mnenja sogovorcev pa so odkrivali tudi druga področja. Sogovorniki iz nogometnih klubov so se ob odgovorih na moja vprašanja navezali tudi na razlago svojih strateških trženjskih načrtov skozi opise aktualnih projektov, na primerjave s tujimi nogometnimi klubi iz regije ali širšega evropskega okolja ter na vlogo države oziroma politike pri zagotavljanju pogojev za trženjsko in posledično poslovno uspešnost športnih organizacij. Sogovorniki na strani zunanjih deležnikov so v pogovorih dodatno izpostavili tematike motivov prepletanja gospodarstva in športa, izzivov njihovega dela z nogometnimi klubi ter zakonodaje na področju športnih sponzorstev in vlaganja v šport v Sloveniji.

V polstrukturiranih intervjujih smo z intervjuvanci obravnavali teme specifik trženjskega načrtovanja v nogometu v primerjavi z drugimi športi in poslovnimi panogami, povezavo

strateškega trženjskega načrtovanja s poslovno uspešnostjo nogometnih klubov, trenutno zavedanje o strateškem trženjskem načrtovanju v slovenskih nogometnih klubih in dejansko stanje tega področja, možnosti za razvoj in napredek funkcije načrtovanja v trženjskih oddelkih nogometnih klubov v Sloveniji ter izzive in ovire, povezane s tem. Razpravljali smo tudi o lastnih izkušnjah iz prakse ter prihodnosti trženjskega načrtovanja v slovenskih nogometnih klubih.

V uvodnem delu intervjujev sem raziskoval pogled sogovorcev na strateško trženjsko načrtovanje in stanje tega področja v nogometnih klubih v Sloveniji. Vsi sogovorniki so se strinjali, da je strateško trženje pomembno za dolgoročno poslovno uspešnost nogometnega kluba. Vendar se je pokazalo, da v slovenskih nogometnih klubih še vedno prevladuje operativna usmerjenost, ki daje prednost kratkoročnim ciljem, kot so dosežki na igrišču, ohranjanje obstoječih sponzorskih dogovorov in prodaja vstopnic za naslednjo domačo tekmo. Čeprav, po besedah zaposlenih v klubih, ljudje na vodilnih položajih ne zanikajo pomembnosti dolgoročnega in strateškega načrtovanja trženja, pogosto naletijo na težave pri zagotavljanju podpore za dolgoročni in strateški pristop. Kot razloge za to so navajali specifičnost tesne prepletenosti trženjskih aktivnosti s športnimi rezultati in posledično nepredvidljivost, predvsem pa majhnost in finančno podhranjenost trženjskih oddelkov. Sogovornik iz enega od slovenskih prvoligaških klubov je povedal: *»V vodstvu kluba cenijo trud na trženjskem področju, a ob pritiskih navijačev in javnosti je prioriteta rezultat na igrišču. Pri odločitvi med investicijo v perspektivnega mladega nogometaša ali dodatnega zaposlenega v trženjskem oddelku tako prednost pogosto dobi športno področje.«* Formaliziranega strateškega trženjskega načrta v večini primerov klubi ne uporabljajo. V nekaterih primerih določene točke s področja trženja vključuje formalizirana strategija kluba, v drugih primerih dolgoročno načrtovanje temelji na dogovorih in sestankih zaposlenih v klubu, ponekod pa strateško načrtovanje sploh ni prisotno in se načrtovanje izvaja zgolj na kratkoročni operativni ravni.

Zunanji strokovnjaki so v svojih odgovorih poudarili, da bi moralo biti strateško trženje ključen sestavni del dolgoročne vizije nogometnega kluba. Po njihovem mnenju strateško trženjsko načrtovanje ni le podpora športnim ciljem, temveč pomemben dejavnik celostne poslovne uspešnosti kluba. Ocenjujejo, da sistematičen in dolgoročno usmerjen trženjski pristop prispeva k večji stabilnosti prihodkov, izboljšani prepoznavnosti blagovne znamke in boljšemu upravljanju odnosov z različnimi deležniki - od navijačev, sponzorjev in medijev do lokalne skupnosti. *»Močna blagovna znamka je tista, ki športne organizacije ščiti pred negativnim vplivom manj uspešnih športnih rezultatov na zanimanje in pozornost potrošnikov. A izgradnja blagovne znamke zahteva čas, dober načrt in predvsem strateški pristop,«* je menil eden izmed zunanjih deležnikov slovenskih nogometnih klubov.

Strokovnjaki so izrazili pomisleke glede trenutnega stanja strateškega trženjskega načrtovanja v slovenskih nogometnih klubih. Večina klubov naj bi še vedno delovala pretežno ad-hoc, brez jasnih dolgoročnih ciljev in brez strukturiranih trženjskih strategij. Med glavnimi pomanjkljivostmi so izpostavili odsotnost poglobljenih tržnih raziskav,

neobstoječo segmentacijo ciljnih skupin ter pomanjkanje jasnega pozicioniranja blagovne znamke. Prav tako so opozorili, da se številni klubi še vedno preveč osredotočajo zgolj na trenutno sezono in športne rezultate, kar vodi v spregledovanje dolgoročnih priložnosti za rast, razvoj blagovne znamke in trajnostno delovanje. Večinoma so menili, da je raven zavedanja in znanja o strateškem trženjskem načrtovanju v nogometnih klubih visoka, vendar klubi tega zaradi finančnih omejitev ne izvajajo v praksi.

Sogovorniki so imeli podobna mnenja o tem, kako se trženjsko načrtovanje v športu razlikuje od drugih industrij. Tisti, ki so zaposleni v nogometnih klubih, so večkrat omenjali specifičnost trženja v športu zaradi čustvene povezanosti med navijači in klubom ter nepredvidljivosti športnih rezultatov. Trženje v nogometu tako ne obsega zgolj prodaje izdelkov ali storitev, temveč se nanaša na izgradnjo čustvenega odnosa z navijači in vključevanje skupnosti. Eden izmed sogovornikov je izpostavil: *»V športu ne prodajamo samo izdelkov, ampak občutek pripadnosti. To je tisto, kar navijače drži ob klubu tudi v slabših sezonah.«* To je v skladu s teoretičnimi spoznanji, ki poudarjajo pomen čustvene vrednosti blagovne znamke v športu (Bee in Havitz, 2010). Zunanji strokovnjaki so dodali, da se športno trženje v slovenskih nogometnih klubih ne razlikuje zgolj od drugih industrij, temveč tudi od trženja nogometnih klubov v tujini. Med razlogi za to so navedli vire financiranja nogometa, ki v primerih dobrih praks iz tujine temeljijo na visokih prihodkih od prodaje medijskih pravic. Slovenski klubi zaradi majhnosti trga na tem področju ne morejo konkurirati, podobno pa velja za sponzorske pogodbe, ki so zaradi omejenega trga v absolutnih zneskih nižje kot v tujini. Eden od zunanjih strokovnjakov je poudaril: *»V Sloveniji imajo klubi veliko idej, a omejene finančne in zakonodajne pogoje. Brez systemske podpore je težko graditi trženje na ravni, kot jo vidimo v tujini.«* Nekateri sogovorniki so izpostavili tudi davčno zakonodajo, ki je v nekaterih drugih državah bolj naklonjena vlaganjem v šport in s tem spodbuja trženjski razvoj klubov. Ti imajo zaradi tega boljše možnosti za pridobivanje sredstev s trženjskimi aktivnostmi, kot sta iskanje sponzorjev in komercializacija, ter lažje zmanjšujejo odvisnost od javnih sredstev in prihodkov od prodaje igralcev.

V zvezi z oblikovanjem strateškega trženjskega načrta so odgovori sogovornikov v klubih odražali pomanjkanje formaliziranega in strukturiranega pristopa. Večina jih je izpostavila, da oblikovanje trženjskega načrta pogosto poteka neformalno in v sodelovanju z vodstvom kluba, direktorji trženja in športnimi direktorji. Vključevanje drugih ključnih deležnikov, kot so sponzorji, navijaške skupine ali predstavniki lokalnih skupnosti, je v procesu oblikovanja trženjskega načrta redko. Zunanji strokovnjaki so bili do tega pristopa kritični, saj menijo, da vključevanje vseh relevantnih deležnikov, vključno z navijači in sponzorji, omogoča širšo perspektivo pri določanju trženjskih ciljev ter večjo usklajenost trženjskih aktivnosti z dolgoročnimi potrebami kluba. Pri vprašanju sodelovanja deležnikov v procesu strateškega načrtovanja so se razlike med klubi pokazale predvsem glede stopnje odprtosti. V večini primerov je proces oblikovanja trženjske strategije omejen na vodstvo kluba, športne direktorje in zaposlene v trženjskih oddelkih, redkeje pa vključuje širši krog deležnikov. V

klubih, kjer obstajajo zametki formalizirane strategije, je bilo zaznati več poskusov vključevanja sponzorjev ali zunanjih strokovnjakov, medtem ko v manjših klubih tovrstna praksa skorajda ni prisotna. Zunanji sogovorniki so bili do takšnega pristopa kritični, saj menijo, da izključevanje pomembnih deležnikov, kot so navijači in sponzorji, zmanjšuje usklajenost trženjskih ciljev s širšimi interesi kluba.

Pri analizi izzivov, s katerimi se klubi soočajo pri strateškem trženju, so bili odgovori sogovornikov precej enotni. Glavne ovire so pomanjkanje virov, tako finančnih kot kadrovskih. Večina klubov nima dovolj kadra, ki bi bil odgovoren za razvoj in implementacijo trženjskih strategij, zaradi česar se trženjski oddelki pretežno osredotočajo na operativne naloge, kot sta organizacija dogodkov ali oglaševanje, premalo pa na dolgoročno strateško načrtovanje. Zunanji strokovnjaki so te pomanjkljivosti prepoznali kot glavni razlog za neusklajenost med trženjskimi cilji in dejansko izvedbo.

Druga pomembna ovira, ki so jo izpostavili sogovorniki, je premajhna vključenost analize trga in potreb uporabnikov v oblikovanje trženjskih strategij. Notranji deležniki so pogosto navajali pomanjkanje finančnih sredstev za izvedbo trženjskih raziskav, zaradi česar se trženjski načrti pogosto oblikujejo na osnovi subjektivnih mnenj ali predpostavk, namesto da bi temeljili na realnih podatkih o trgu. Zunanji strokovnjaki so opozorili, da bi večja uporaba analitičnih orodij in raziskav pripomogla k večji prilagodljivosti trženjskih strategij, saj bi omogočila boljše sledenje spremembam v obnašanju navijačev in širših trendih v industriji.

V zvezi z izvedbo trženjskih aktivnosti so notranji deležniki pogosto izpostavili, da se aktivnosti občasno ne izvajajo vedno v skladu z začetnimi načrti. Glavni razlogi za to so pogosto nepredvidene okoliščine, kot so spremembe v finančni strukturi, vpliv neugodnih športnih rezultatov ali preobremenjenost kadrov. To se je še posebej izkazalo v primerih, ko so bili na voljo le omejeni viri za izvedbo trženjskih kampanj, zaradi česar so morali klubi prilagoditi svoje načrte v realnem času. Zunanji strokovnjaki so v tem kontekstu poudarili pomen postavitve jasnih meril uspešnosti (angl. Key Performance Indicators, v nadaljnjem KPI), ki omogočajo natančnejše spremljanje napredka in prilagajanje načrtov v primeru, da cilji niso doseženi. Odgovori sogovornikov so pokazali, da je področje spremljanja učinkovitosti strateškega trženja med klubi precej razpršeno. Medtem ko posamezni klubi sistematično spremljajo osnovne kazalnike, kot so prodaja vstopnic, obisk na tekmah in rast sledilcev na družbenih omrežjih, večina teh meril uporablja zgolj na operativni ravni in brez širše povezave s strateškimi cilji. Nekateri sogovorniki so opozorili, da v klubih, kjer trženje ni formalizirano, spremljanje uspešnosti temelji predvsem na mehkih indikatorjih, kot sta odziv navijačev ali medijska izpostavljenost. Po drugi strani pa zunanji deležniki, zlasti predstavniki sponzorjev, pričakujejo oziroma si želijo bolj jasno opredeljene in kvantificirane kazalnike, ki bi omogočali natančnejše merjenje donosnosti njihovih vlaganj v klube. Agencijski sogovorniki so izpostavili, da sistematično postavljanje KPI-jev v klubih večinoma še ni prisotno, kar otežuje dolgoročno evalvacijo trženjskih aktivnosti. Pri enem od klubov je bilo izpostavljeno, da bodo z razvojem in lansiranjem digitalne platforme, ki

bo na enem mestu združevala nakupe in upravljanje z vstopnicami ter vse ostale nakupe v sklopu obiska tekme, recimo potrošnjo v navijaški trgovini in gostinskih ponudnikih na stadionu, povečala nabor podatkov in možnosti za analize ter posledično svoj potencial za analitiko doseganja KPI kazalnikov.

Razlogi za odstopanja med načrti in izvedbo so bili v odgovorih sogovornikov presenetljivo konsistentni. Pri nogometnih klubih v Sloveniji so odstopanja pogosto povezana z nepredvidljivimi športnimi rezultati, ki močno vplivajo na navijaško zanimanje in posledično na uspešnost trženjskih aktivnosti. Eden izmed sogovornikov iz kluba je pojasnil: *»Ko ekipi ne gre dobro, se to takoj pozna pri prodaji vstopnic, odzivu sponzorjev in zanimanju medijev. Takrat je težko izvajati načrte, ki so bili pripravljeni v bolj optimističnem obdobju.«* Sogovorniki so izpostavili tudi omejene finančne in kadrovske resurse, zaradi katerih številne načrtovane aktivnosti nikoli ne pridejo do izvedbe. Zunanji deležniki so dodali še administrativne in zakonodajne omejitve, ki dodatno zavirajo dolgoročno stabilnost trženjskih aktivnosti. Sicer so nekateri od njih dodali, da je glede na pogoje realizacija načrtov presenetljivo dobra in jo ocenjujejo kot pozitivno, razloge za to pa so našli v entuziazmu in angažiranosti zaposlenih v nogometnih klubih.

Tudi časovni okvir trženjskega načrtovanja se med klubi razlikuje. Večina sogovornikov je priznala, da se načrtovanje praviloma izvaja na ravni ene sezone, kar sovpada z naravo tekmovalnega cikla. Izjema so klubi, ki so v zadnjih letih izvedli večje infrastrukturne projekte, saj so tam razvili nekoliko daljše časovne horizonte, ki zajemajo obdobja dveh do treh let. Agencijski sogovorniki so tovrstno sezonsko usmerjenost označili kot eno od pomanjkljivosti načrtovanj in poudarili, da bi bilo za stabilnejše partnerstvo sponzorjev nujno uvesti večletne strateške načrte z mislijo na obdobje tudi po izteku trenutne sponzorske pogodbe.

Fleksibilnost trženjskih strategij je bila v tej raziskavi prepoznana kot ključna za uspeh v hitro spreminjajočem se tržnem okolju. Vendar se znotraj klubov fleksibilnost pogosto razume kot improvizacija, medtem ko zunanji strokovnjaki menijo, da bi morala biti prilagodljivost del širšega strateškega načrta, ki omogoča hitre odzive, vendar znotraj določenih okvirjev. *»Včasih moramo reagirati iz dneva v dan. Ko se pri sponzorju pojavi želja po sponzorski aktivaciji, jo moramo izpeljati, če tudi če ni bila del načrta,«* je razložil zaposleni v enem od slovenskih klubov. Pri tem je bila kot pomembna izpostavljena tudi digitalizacija kot ključni element, ki omogoča agilno prilagajanje trženjskih strategij in odzivanje na trende, kot so povečana uporaba družbenih omrežij ter spremembe v navadah potrošnje. Strokovnjak na področju trženja v športu je povzel: *»Agilnost ne pomeni improvizacije, ampak sposobnost hitrega ukrepanja v okviru jasno zastavljene strategije. Tu imajo digitalna orodja ključno vlogo.«*

Ko gre za prihodnje usmeritve strateškega trženjskega načrtovanja, so bili sogovorniki iz različnih okolij večinoma enotnega mnenja. Med glavne smernice so uvrstili predvsem pomen uvajanja novih tehnologij, pri čemer so najpogosteje izpostavili širitev prodaje

vstopnic prek spleta, večjo pozornost prodaji navijaških artiklov ter prilagojeno komunikacijo z navijači prek spletnih kanalov, zlasti družbenih omrežij. Napredne rešitve, kot je umetna inteligenca, so bile prepoznane kot priložnost za prihodnje delovanje, strokovnjaki iz klubov in zunanjih organizacij pa so bili soglasni, da se ta najbolj izkaže pri obdelavi podatkov, usmerjenem oglaševanju in izboljšanju sponzorskih kampanj. Predstavniki sponzorjev pa so poleg tega poudarili, da bodo v prihodnje pričakovali predvsem bolj natančne, na podatkih temelječe ocene uspešnosti trženjskih akcij, saj bi to zagotovilo jasnejše merjenje donosnosti vložkov in večjo preglednost med klubi ter njihovimi partnerji.

Iz izvedene analize intervjujev se kaže, da slovenski nogometni klubi še vedno zaostajajo v razvoju strateškega trženja v primerjavi z najboljšimi praksami v drugih državah. Čeprav so zunanji strokovnjaki in teoretične smernice jasno izpostavili potrebo po dolgoročni in sistematični trženjski strategiji, se v številnih klubih trženje še vedno obravnava kot podpora športnim ciljem in bolj kot operativna funkcija kot strateški proces. To je povezano s strukturnimi omejitvami, kot so pomanjkanje virov in kadrov, pa tudi s kulturnimi in organizacijskimi dejavniki, saj se trženje v Sloveniji še vedno pogosto obravnava kot sekundarna funkcija znotraj kluba.

V kontekstu teorije je mogoče te ugotovitve povezati z modelom strateškega trženja, ki poudarja pomen dolgega časovnega okvira in natančne analize trga (Kotler in drugi, 2020). Klubi v Sloveniji bi se morali bolj osredotočiti na strateške pristope, ki vključujejo razvoj blagovne znamke in dolgoročnih partnerstev z navijači ter sponzorji. To bi omogočilo bolj stabilno in dolgoročno rast, ki ni odvisna zgolj od športnih rezultatov. V tem pogledu se kot dobra praksa kažejo primeri iz tujine, kjer klubi sistematično vlagajo v raziskave navijačev, digitalna orodja in sisteme upravljanja odnosov s strankami, ki jim omogočajo boljše razumevanje potreb občinstva in s tem bolj učinkovito segmentacijo ter ciljno komunikacijo.

Ob tem bi bilo ključno večje sodelovanje med klubi, športnimi agencijami in sponzorji, saj bi lahko s skupnimi močmi razvili trženjske strategije, ki bi bile bolj usklajene z realnimi potrebami in pričakovanji vseh deležnikov. Poleg tega je pomembno, da se v slovenskem nogometnem okolju razvije večja fleksibilnost trženjskih strategij, ki omogočajo hitre odzive na spremembe, vendar v okviru dolgoročnih strateških ciljev, kot to narekujejo najboljše prakse globalnega trženja v športu. Pri tem imajo pomembno vlogo tudi merila uspešnosti, ki klube spodbujajo k sistematičnemu spremljanju rezultatov in k prilagajanju strategij glede na ugotovljene trende. Uveljavitev teh mehanizmov bi pripomogla k večji transparentnosti in odgovornosti v upravljanju klubov ter omogočila boljšo komunikacijo sponzorjem, navijači in drugimi deležniki. Za večjo preglednost ugotovitev sem odgovore na raziskovalna vprašanja, ki sem jih pridobil z interpretacijo podatkov pridobljenih z opravljenimi polstrukturiranimi intervjuji, povzel in strnil tabeli 1.

Tabela 1: Povzetek ugotovitev raziskave

Raziskovalno vprašanje	Povzetek ugotovitev
V kakšnem obsegu nogometni klubi v Sloveniji strateško načrtujejo svoje trženjske aktivnosti?	Nogometni klubi v Sloveniji strateško svoje aktivnosti načrtujejo v redkih primerih. Načrtovanje redko poteka po kateri od akademsko uveljavljenih metodologij, časovno je omejeno največ na trajanje ene tekmovalne sezone, večinoma usmerjeno v operativno izvedbo aktivnosti in izpolnjevanja obvez do sponzorjev ter večinoma ni formalizirano.
Kakšno je zavedanje glede pomena strateškega trženjskega načrtovanja med vodilnimi v nogometnih klubih v Sloveniji?	Zavedanje glede pomena strateškega trženjskega načrtovanja med vodilnimi v nogometnih klubih v Sloveniji je zmerno. V večini primerov ga smatrajo za koristnega in prepoznajo njegove prednosti, a ga ne vidijo kot ključnega in ga, v okoliščinah tesnih finančnih okvirjev in kadrovske podhranjenosti, ne dojemajo kot prioriteto.
Kakšne so možnosti za razvoj in napredek funkcije načrtovanja v trženjskih oddelkih nogometnih klubov v Sloveniji?	Možnosti za razvoj in napredek funkcije načrtovanja v trženjskih oddelkih nogometnih klubov v Sloveniji obstajajo, saj imajo zaposleni v trženjskih oddelkih nogometnih klubov zadostno količino znanja na tem področju, obenem pa na trgu obstajajo ponudniki, ki lahko klubom zagotovijo tovrstne storitve. Vodstvene strukture klubov so razumevajoče do prednosti, ki jih strateško načrtovanje prinaša in bi v primeru spremenjenih okoliščin, ki bi zagotovile večji pritok finančnih sredstev, podprle razvoj in vlaganje v strateško načrtovanje trženja.
Kaj so največje ovire in izzivi pri strateškem trženjskem načrtovanju nogometnih klubov v Sloveniji?	Ovire in izzive pri strateškem trženjskem načrtovanju nogometnih klubov v Sloveniji lahko razdelimo v dve skupini glede na njihove vzroke, in sicer na ovire, ki izvirajo iz edinstvenih lastnosti trženja v športu na splošno in ovire, ki izvirajo iz okoliščin športnega poslovanja v Sloveniji. Sogovorniki so s prvega področja izpostavili nepredvidljivost športnih rezultatov, s katerimi je povezano zanimanje navijačev in sponzorjev, element sezonskosti, globalna konkurenca za pozornost in močna čustvena vpletenost navijačev, ki kot potrošniki pogosto ohranjanje tradicije postavljajo pred komercializacijo. Kot specifične izzive v Sloveniji so izpostavili majhnost trga, nenaklonjenost zakonodaje na področju poslovanja v športu in predvsem sponzorstev, nizka medijska izpostavljenost, odvisnost od javnega financiranja in konkurenca drugih športnih panog.

Vir: lastno delo.

4.6 Omejitve raziskave

Vsaka raziskava se neizogibno sooča z določenimi omejitvami, ki vplivajo na končne rezultate in njihovo interpretacijo. Tudi ta študija ni izjema. V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni ključni dejavniki, ki so lahko vplivali na pridobljene ugotovitve.

Eni izmed osrednjih omejitev raziskave sta obseg in sestava vzorca sogovornikov. V študiji je sodelovalo osem strokovnjakov, ki so bodisi zaposleni v slovenskih nogometnih klubih bodisi zunanji deležniki, povezani s področjem športnega trženja. Poleg tega so bili v raziskavo primarno vključeni predstavniki profesionalnih oziroma vsaj polprofesionalnih

klubov. Sklepamo lahko, da je pristop k strateškemu trženjskemu načrtovanju v amaterskih klubih iz nižjih ravni tekmovalj drugačen.

Dodatna omejitev raziskave je metoda, na kateri temelji raziskava. Kvalitativna analiza na osnovi polstrukturiranih intervjujev omogoča globlji vpogled v izkušnje in poglede sogovornikov, vendar zaradi subjektivne narave te metode obstaja možnost interpretacijske pristranskosti. Intervjuji so bili zasnovani z namenom čim bolj zmanjšati vpliv subjektivnosti, vendar interpretacija dobljenih rezultatov kljub temu ostaja pogojena z osebnimi stališči in izkušnjami posameznih sogovornikov. Odgovori udeležencev predvsem odražajo njihovo neposredno izkušnjo z izvajanjem trženjskih strategij klubov, pri čemer obstaja možnost, da ne zajamejo vseh dimenzij širšega nogometnega ekosistema v Sloveniji.

Poleg kvalitativne narave raziskave je omejitev tudi pomanjkanje objektivnih lokaliziranih kvantitativnih podatkov, kot so podrobne analize tržnih trendov, statistični kazalniki učinkovitosti trženjskih kampanj ter primerjalne študije uspešnosti različnih klubov. Čeprav je raziskava omogočila globlje razumevanje, kako deležniki dojemajo trženje, je zaradi odsotnosti obsežnih numeričnih analiz njena objektivnost omejena. Ugotovitve temeljijo predvsem na kvalitativnih podatkih, kar pomeni, da ne ponujajo celovite slike o dejanski učinkovitosti posameznih trženjskih strategij v praksi.

Še ena od omejitev je obseg vključenih deležnikov. Raziskava se je osredotočila na zaposlene v klubih ter strokovnjake na področju športnega trženja, medtem ko niso bili sistematično vključeni ključni končni uporabniki trženjskih strategij, kot so navijači, potrošniki športnih produktov in mediji. Razširitev študije na te skupine bi omogočila celovitejši vpogled v dejansko zaznavanje trženjskih strategij v širši javnosti ter v njihovo učinkovitost z vidika navijačev. Vključitev teh dodatnih perspektiv bi okrepila veljavnost raziskave in omogočila bolj poglobljeno interpretacijo rezultatov. Dodatna omejitev je tudi odsotnost pogleda Nogometne zveze Slovenije, ki je kot krovna organizacija ključna za oblikovanje strateških usmeritev na področju nogometnega trženja. Kljub povabilu k sodelovanju v raziskavi se iz NZS niso odzvali, zato njihova perspektiva v analizi ni zajeta.

Na rezultate raziskave so lahko vplivali tudi specifični dejavniki slovenskega nogometnega okolja, ki se hitro spreminja. V obdobju izvedbe intervjujev so bili klubi podvrženi različnim zunanjim pritiskom, kot so finančne omejitve, tržne negotovosti ter spremembe v športni uspešnosti, kar je lahko vplivalo na odgovore sogovornikov. Če bi raziskava potekala v drugačnem časovnem okviru ali ob drugih zunanjih dejavnikih, bi rezultati lahko odražali nekoliko drugačne trženjske prakse in prioritete deležnikov.

Pomemben omejitveni dejavnik je tudi časovna dimenzija raziskave. Zaradi omejenega obdobja študije ni bilo mogoče spremljati dolgoročnih učinkov trženjskih strategij, kar pomeni, da so ugotovitve raziskave bolj vezane na trenutne prakse kot na trajne poslovne spremembe. Spremljanje dolgoročnega vpliva trženjskih aktivnosti bi omogočilo bolj

celovito analizo njihovega dejanskega učinka, predvsem v smislu stabilnosti klubov in njihovega položaja na trgu.

Nazadnje je treba poudariti, da so ugotovitve raziskave specifične za slovenski kontekst in jih ni nujno mogoče neposredno prenesti v širši evropski ali globalni okvir nogometnega trženja. Kulturne, organizacijske in ekonomske značilnosti slovenskih nogometnih klubov so lahko precej drugačne od tistih v večjih nogometnih ligah, kjer so trženjske prakse pogosto bolj razvite in sistematizirane. Zato je treba pri interpretaciji rezultatov upoštevati omejeno prenosljivost ugotovitev na druge tržne kontekste. Prav tako rezultatov raziskave ni mogoče neposredno prenesti na druge športe v Sloveniji, ki delujejo v drugačem trženjskem mikrookolju.

Kljub zgoraj navedenim omejitvam raziskava ponuja pomembne vpoglede v trenutne trženjske prakse v slovenskih nogometnih klubih ter identificira ključne izzive in priložnosti za njihov nadaljnji razvoj. Ugotovitve lahko služijo kot osnova za prihodnje raziskave in izboljšanje pristopov k strateškemu trženju v športnem sektorju.

4.7 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Čeprav ta raziskava ponuja poglobljen vpogled v strateško trženjsko načrtovanje slovenskih nogometnih klubov, ostaja več področij, ki bi jih bilo smiselno podrobneje raziskati v prihodnosti. Dodatne analize bi omogočile bolj poglobljeno razumevanje ključnih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj trženjskih strategij, ter prispevale k celovitejšim zaključkom o optimalnih trženjskih praksah v slovenskem nogometnem okolju. Na osnovi ugotovitev te študije lahko oblikujemo več ključnih predlogov za nadaljnje raziskovanje.

Ena izmed osrednjih usmeritev za nadaljnje raziskovalno delo bi morala biti sistematična vključitev kvantitativnih raziskovalnih pristopov pri proučevanju učinkovitosti trženjskih strategij v slovenskih nogometnih klubih. Medtem ko se je pričujoča raziskava osredotočila na kvalitativno metodo, ki omogoča poglobljen vpogled v subjektivne izkušnje, mnenja in percepcije različnih deležnikov, bi uporaba kvantitativnih analiz omogočila širše zajemanje vzorcev, s tem pa tudi bolj generalizirane in podatkovno podprte ugotovitve. Kvantitativne raziskave bi lahko podale bolj natančne informacije o učinkovitosti posameznih trženjskih prijemov, saj omogočajo merjenje kazalnikov, kot so doseženi tržni deleži, donosnost trženjskih kampanj, stopnja prepoznavnosti blagovne znamke kluba ter dolgoročni finančni učinki različnih oblik trženjskega komuniciranja.

Zato bi bile posebej dobrodošle nadaljnje študije, ki bi vključevale sistematično analizo prihodkov iz različnih trženjskih aktivnosti (npr. sponzorstva, prodaje vstopnic, prodaje artiklov z blagovno znamko kluba) ter njihovo korelacijo z uspešnostjo kluba na tekmovalni in poslovni ravni. Takšen pristop bi omogočil oblikovanje bolj celostne slike o uspešnosti posameznih trženjskih strategij v slovenskem nogometnem kontekstu, kar bi bilo še posebej

uporabno za strateško načrtovanje na ravni klubov in za oblikovanje smernic v okviru nacionalnih športnih zvez ter trženjskih svetovalcev, ki delujejo na področju športa.

Drugo pomembno raziskovalno vprašanje, ki se je izkazalo kot relevantno tudi znotraj te študije, je vpliv navijaške baze na oblikovanje in izvedbo trženjskih strategij ter na celostno poslovno uspešnost nogometnih klubov. Navijači kot ključni deležniki športnih organizacij vplivajo na številne vidike poslovanja, od ustvarjanja prihodkov do oblikovanja klubske identitete in ugleda. Zato bi bilo izredno koristno izvesti dodatne raziskave, ki bi se osredotočile na vedenje navijačev, njihovo zvestobo, stopnjo angažiranosti in odzivnost na različne oblike trženjskega komuniciranja. Proučevanje segmentacije navijaške baze ter analiza njihovih preferenc, pričakovanj in motivacije za podporo klubu bi lahko razkrila ključne vzroke, ki vplivajo na uspeh trženjskih aktivnosti.

Z uporabo metod, kot so anketne raziskave, eksperimentalne študije ali analize podatkov iz družbenih omrežij, bi bilo mogoče pridobiti poglobljen vpogled v vedenjske vzorce navijačev, njihovo percepcijo blagovne znamke kluba in pripravljenost za sodelovanje v različnih oblikah interakcije (npr. programi zvestobe, digitalne kampanje, sodelovanje na dogodkih). Ti podatki bi klube opremili z bolj relevantnimi informacijami, na osnovi katerih bi lahko oblikovali bolj ciljno usmerjene, personalizirane in učinkovite prilagojene trženjske strategije, ki bi bile hkrati usklajene s pričakovanji in vrednotami njihovih podpornikov.

Naslednji predlog za nadaljnje raziskovanje vključuje longitudinalne študije, ki bi spremljale dolgoročne učinke implementacije strateškega trženjskega načrtovanja v klubih. Takšno raziskovanje bi omogočilo natančnejšo analizo trajnostnega vpliva trženjskih aktivnosti na poslovno uspešnost klubov, rast prihodkov, krepitev blagovne znamke ter razvoj dolgoročnih partnerskih odnosov s sponzorji. Dolgoročne primerjalne analize bi lahko identificirale, katere trženjske prakse zagotavljajo stabilno rast in konkurenčno prednost v športni industriji.

Poleg tega bi bilo smiselno razširiti vzorec prihodnjih raziskav z vključitvijo večjega števila nogometnih klubov. Prav tako bi bilo relevantno vključiti širši spekter deležnikov, kot so športni novinarji, lastniki televizijskih pravic, medobčinske nogometne zveze, Olimpijski komite Slovenije in navijaške skupine. S primerjavo različnih stališč in izkušenj bi raziskava lahko zagotovila bolj celovito razumevanje vpliva trženjskih odločitev na širšo nogometno industrijo ter njihovih učinkov na različne skupine deležnikov.

Ena od smeri prihodnjega raziskovanja bi bila lahko tudi primerjalna analiza trženjskih strategij slovenskih nogometnih klubov v primerjavi s primerljivimi evropskimi trgi, kot so Avstrija, Hrvaška, Madžarska, Slovaška, Češka in baltske države. Takšne analize bi omogočile identifikacijo najboljših praks v primerljivo razvitih nogometnih ligah, ki bi jih slovenski klubi lahko prilagodili in implementirali v svojem okolju. Še posebej bi bilo koristno raziskati, kako se slovenski klubi soočajo s konkurenco na mednarodnem trgu ter

kako prilagajajo svoje trženjske strategije v kontekstu dinamičnih sprememb v evropskem nogometnem ekosistemu.

Poleg navedenih usmeritev bi bilo smiselno prihodnje raziskave usmeriti tudi v proučevanje institucionalnega in regulatornega okvira, ki pomembno oblikuje pogoje za razvoj strateškega trženja v slovenskih nogometnih klubih. Nacionalne športne zveze, država in lokalne skupnosti imajo ključno vlogo pri zagotavljanju normativnega, finančnega in organizacijskega okolja, v katerem delujejo klubi. Raziskave, ki bi se osredotočile na vlogo NZS pri spodbujanju strateškega trženjskega načrtovanja ter na vpliv zakonodaje, zlasti davčnih olajšav in ureditev na področju sponzorstev, bi lahko osvetlile, kako institucionalni dejavniki omejujejo ali omogočajo razvoj trženjskih praks. Takšen pristop bi prispeval k boljšemu razumevanju širšega športnega ekosistema in razkril, v kolikšni meri so trženjske odločitve klubov posledica notranjih strateških izbir in v kolikšni meri odziv na zunanje sistemske pogoje.

Ne nazadnje bi bilo smiselno proučiti vpliv digitalizacije in novih tehnologij na trženjske prakse nogometnih klubov v Sloveniji. Digitalni mediji, družbena omrežja ter novi načini spletnega oglaševanja postajajo vse pomembnejši dejavniki v športnem trženju. Raziskava, ki bi analizirala, kako slovenski nogometni klubi izkoriščajo sodobne digitalne kanale za širjenje prepoznavnosti blagovne znamke ter vzpostavljanje interakcije z navijači, bi ponudila ključne smernice za prihodnji razvoj trženja v tem segmentu.

Vse omenjene raziskovalne smeri bi lahko bistveno prispevale k nadaljnjemu razvoju trženjskih strategij v slovenskih nogometnih klubih ter hkrati omogočile boljše razumevanje ključnih dejavnikov, ki vplivajo na poslovno uspešnost teh organizacij. Nadaljnje raziskave tega področja bodo igrale ključno vlogo pri oblikovanju sodobnih trženjskih praks, ki bodo prispevale k dolgoročnemu razvoju slovenskega nogometa in njegovi konkurenčnosti v širšem evropskem kontekstu.

5 SKLEP

Raziskava, izvedena v okviru magistrskega dela z naslovom Razvoj strateškega trženjskega načrta nogometnega kluba v Sloveniji, se je osredotočila na analizo strateškega trženjskega načrtovanja v slovenskih nogometnih klubih. Z uporabo polstrukturiranih intervjujev, opravljenih z različnimi deležniki, tako znotraj klubov kot tudi z zunanjimi strokovnjaki s področja športnega trženja, je bila pridobljena široka paleta vpogledov v izzive, priložnosti in prakso trženjskega načrtovanja v tem specifičnem okolju.

Na prvo raziskovalno vprašanje, torej v kakšnem obsegu nogometni klubi v Sloveniji strateško načrtujejo svoje trženjske aktivnosti, rezultati kažejo, da večina klubov še ni razvila celovitega in sistematičnega strateškega pristopa. Trženjske aktivnosti se večinoma izvajajo reaktivno in kratkoročno, pogosto brez formalno oblikovanih načrtov in jasno določenih

ciljev. Kljub temu obstajajo primeri dobre prakse, predvsem pri klubih, ki se zavedajo pomena dolgoročnega razvoja blagovne znamke in aktivnega vključevanja navijačev.

Drugo raziskovalno vprašanje, ki se glasi kakšno je zavedanje pomena strateškega trženjskega načrtovanja med vodilnimi v nogometnih klubih v Sloveniji, razkriva razkorak med razumevanjem teorije in dejanskim delovanjem. Vodilni se pogosto zavedajo pomena strateškega pristopa, vendar se ta zavest vedno ne odraža v konkretnih aktivnostih zaradi pomanjkanja virov, kadra ali dolgoročne vizije. Pomanjkanje formalnega znanja s področja trženja med odločevalci pogosto še dodatno omejuje učinkovito strateško načrtovanje.

Kar zadeva možnosti za razvoj in napredek funkcije načrtovanja v trženjskih oddelkih nogometnih klubov v Sloveniji, sem v raziskavi zaznal številne priložnosti. Raziskava je pokazala, da imajo klubi prostor za napredek pri vključevanju digitalnih tehnologij, ne samo na področju komuniciranja in aktivacije sponzorstev temveč tudi v delovne procese trženjskega načrtovanja, boljšem poznavanju ciljnih skupin, razvoju novih sponzorskih modelov ter profesionalizaciji trženjskih oddelkov. Z okrepljenim sodelovanjem z zunanjimi strokovnjaki, stalnim izobraževanjem zaposlenih in uvajanjem podatkovno podprtega odločanja bi klubi lahko izboljšali svoje trženjske procese.

Odgovor na četrto raziskovalno vprašanje, kaj so največje ovire in izzivi pri strateškem trženjskem načrtovanju nogometnih klubov v Sloveniji, kaže, da so ključni izzivi povezani z omejenimi finančnimi sredstvi, pomanjkanjem usposobljenega kadra, notranjimi organizacijskimi neskladji in pogosto premajhnim poudarkom na dolgoročni perspektivi. Poleg tega so klubi pogosto pod pritiskom športnih rezultatov, kar zmanjšuje osredotočenost na strateške in razvojno usmerjene trženjske aktivnosti.

Razlike v odgovorih med deležniki znotraj klubov in zunanjimi strokovnjaki so jasno pokazale, kako pomemben je širši zunanji pogled pri oblikovanju trženjskih strategij. Zaposleni v klubih so pogosto osredotočeni na vsakodnevne operativne naloge in kratkoročne cilje, medtem ko zunanji strokovnjaki nudijo dragocene vpoglede v dolgoročne trende in širše prakse iz drugih športnih okolij, kar omogoča bolj celovito oblikovanje strategij, hkrati pa včasih nimajo razumevanja do kadrovske podhranjenosti trženjskih kadrov v nogometnih klubih.

Pomembno je tudi poudariti, da je slovenski nogometni prostor specifičen trg z lastnimi značilnostmi, ki se odražajo v trženjskih strategijah klubov. Medtem ko so nekateri klubi že začeli uveljavljati bolj profesionalne pristope k trženju, večina še vedno deluje v okviru omejenih virov, zaradi česar so trženjski načrti pogosto fleksibilni in prilagojeni trenutnim razmeram. Klubi, ki jim je uspelo izkoristiti prednosti digitalnih orodij, so dosegli pomemben napredek pri komunikaciji z navijači in širjenju svojega dosega.

Na osnovi ugotovitev raziskave je mogoče sklepati, da bi slovenski klubi lahko bistveno izboljšali svoje trženjske prakse s krepitvijo notranjih procesov strateškega načrtovanja, opolnomočenjem zaposlenih in večjo vključitvijo zunanjih strokovnjakov pri oblikovanju

dolgoročnih strategij. Poleg tega bi morali večji poudarek nameniti prilagodljivosti svojih trženjskih načrtov glede na hitro spreminjajoče se tržne trende, še posebej na področju digitalizacije.

Nadaljnje raziskave, ki bi se osredotočile na kvantitativne analize uspešnosti trženjskih kampanj, dolgoročne vplive trženjskih odločitev ter bolj poglobljeno proučevanje navijaških skupin in njihovega vpliva na trženje, bi lahko pomagale razjasniti še številna neodgovorjena vprašanja in omogočile boljše razumevanje, kako optimizirati trženjske strategije nogometnih klubov iz Slovenije. Prav tako bi bilo smiselno raziskati, kako se slovenski nogometni trženjski pristopi primerjajo z večjimi ali primerljivimi evropskimi trgi, da bi ugotovili možnosti za prenos najboljših praks in razvoj tržnih priložnosti na globalni ravni.

Ugotovitve raziskave jasno nakazujejo potrebo po večji profesionalizaciji in organizaciji trženjskih oddelkov v slovenskih nogometnih klubih. Klubi bi morali sistematično vlagati v razvoj znanja svojih zaposlenih, bodisi z dodatnim izobraževanjem s področja trženja bodisi z vključevanjem zunanjih strokovnjakov, ki lahko prispevajo k oblikovanju celovitih strategij. Predvsem pa raziskava nakazuje na to, da bi morale klube svoje tržnike opolnomočiti, da svoje znanje in ideje ob primerni podpori realizirajo v praksi. Ključen korak v tej smeri je uvedba podatkovno podprtega odločanja, saj bi redna uporaba tržnih raziskav in analitičnih orodij omogočila boljše razumevanje navijačev, natančnejšo segmentacijo ciljnih skupin ter učinkovitejše oblikovanje trženjskih kampanj. Hkrati je priporočljivo, da klubi več pozornosti namenijo dolgoročnemu razvoju blagovne znamke, ki presega sezonske športne rezultate in temelji na vrednotah, zgodbah in čustveni povezanosti z navijači.

Na širši ravni bi morale po mojem mnenju tudi krovne in medobčinske nogometne organizacije igrati aktivnejšo vlogo pri spodbujanju strateškega trženjskega načrtovanja. Zveza bi lahko razvila smernice za klube, organizirala strokovna usposabljanja ter omogočila izmenjavo dobrih praks med klubi na različnih nivojih. Prav tako bi lahko spodbujala sodelovanje z gospodarskimi subjekti in državnimi institucijami, da bi nogomet kot družbeni in gospodarski fenomen pridobil močnejšo podporo. Za sponzorje pa ugotovitve raziskave ponujajo usmeritev, da v partnerstva z nogometnimi klubi ne vstopajo zgolj z vidika izpostavljenosti logotipa, temveč da zahtevajo bolj transparentno poročanje o rezultatih trženjskih aktivnosti, ki temelji na podatkovno podprtih kazalnikih učinkovitosti. Ob enem ugotovitve kažejo, da sponzorstvo v športu podjetju prinaša širše koristi kot zgolj povečevanje prodaje, saj ustvarja pozitivno podobo organizacije kot podpornika pomembne športne institucije v lokalni skupnosti.

Skupno gledano ta raziskava prispeva k boljšemu razumevanju trenutnega stanja strateškega trženjskega načrtovanja v slovenskih nogometnih klubih ter ponuja konkretna izhodišča za razvoj strategij, ki bodo omogočile dolgoročen uspeh, stabilnost in večjo konkurenčnost teh klubov v prihodnosti.

Ob prispevku znanosti ta raziskava ponuja tudi praktične implikacije za različne deležnike nogometnega okolja v Sloveniji. Nogometni klubi lahko rezultate uporabijo kot usmeritev pri profesionalizaciji svojih trženjskih oddelkov in aktivnosti ter oblikovanju dolgoročnih strategij, sponzorji kot temelj boljšega razumevanja učinkov vlaganj v šport, NZS pa kot izhodišče za oblikovanje smernic in podporo klubom pri uvajanju sodobnih trženjskih praks. Še posebej pomembno je, da se strateško trženjsko načrtovanje ne razume zgolj kot orodje za povečevanje prihodkov, temveč kot širši proces, ki prispeva k utrjevanju klubske identitete, povezovanju z lokalnimi skupnostmi in dolgoročni trajnostni rasti slovenskega klubskega nogometa.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. in He, H. (2020). *Principles of marketing* (8. izd.). Pearson.
2. Manoli, E. in Kenyon, J. A. (2018). *Football and marketing*. Routledge.
3. Mullin, B. J., Hardy, S. in Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4. izd.). Human Kinetics.
4. Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
5. Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S. in Funk, D. (2009). *Strategic sport marketing* (3. izd.). Allen & Unwin.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.
2. Allianz. (brez datuma). *Allianz family of stadiums*. <https://www.allianz.com/en/about-us/brand/partnerships/stadiums.html>
3. Altun Ekinci, M. (2018). *Marketing strategies: Two case studies of Real Madrid football club and Fenerbahçe Sports Club* (doktorska disertacija). The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University.
4. American Marketing Association – AMA. (brez datuma). *Definitions of marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
5. Andreff, W. in Staudohar, P. D. (2000). The evolving european model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257–276.
6. Ashill, N., Frederikson, N. in Davies, J. (2003). Strategic marketing planning: A grounded investigation. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 430–460.
7. Bee, C. C. in Havitz, M. E. (2010). Exploring the relationship between involvement, fan attraction, psychological commitment and behavioural loyalty in a sports spectator context. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(2), 37–54.

8. Bourke, A. (2012). Marketing football in the Republic of Ireland. V M. Desbordes (ur.), *Marketing and football* (str. 237–272). Routledge.
9. Braun, V. in Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
10. Bregar, L., Pfajfar, L. in Ograjenšek, I. (2009). *Osnove statistike za ekonomiste*. Ekonomska fakulteta.
11. Business Research Company. (brez datuma). *Sports market definition*. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/sports-market>
12. Chadwick, S., Chanavat, N. in Desbordes, M. (2016). *Routledge handbook of sports marketing*. Routledge.
13. Chanavat, N. (2017). French football, foreign investors: Global sports as country branding. *Journal of Business Strategy*, 38(6), 3–10.
14. Chartered Institute of Marketing. (2023, 14. marec). *What is marketing?* <https://www.cim.co.uk/content-insights/articles/what-is-marketing/>
15. Charumbira, L. T. (2015). Perceived brand equity in professional sports teams: A Zimbabwean consumers' perspective. *Asian Business Review*, 5(3), 131–140.
16. Conn, D. (2004). *The beautiful game? Searching for the soul of football*. Yellow Jersey Press.
17. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4 izd.). Sage.
18. De Heij, R., Vermeulen, P. in Teunter, L. (2006). Strategic actions in European soccer: Do they matter? *The Service Industries Journal*, 26(6), 615–632.
19. Deloitte Sports Business Group. (2017). *Annual review of football finance*. Deloitte LLP.
20. Deloitte Sports Business Group. (2023). *A balancing act: Annual review of football finance 2023*. Deloitte LLP.
21. Desbordes, M. (2007). *Marketing and football: An international perspective*. Elsevier.
22. Dolles, H. in Söderman, S. (2005). *Ahead of the game - the network of value captures in professional football*. Deutsches Institut für Japanstudien.
23. Dolles, H. in Söderman, S. (2013). The network of value captures in football club management: a framework to develop and analyse competitive advantage in professional team sports. V S. Söderman in H. Dolles (ur.), *Handbook of research on sport and business* (str. 367–395). Edward Elgar Publishing Limited.
24. Edgett, S. in Parkinson, S. (1993). Marketing for service industries. *Service Industries Journal*, 13(3), 19–39.
25. Ennis, S. (2020). *Sports marketing: A global approach to theory and practice*. Springer Nature.
26. Federation Internationale de Football Association – FIFA. (brez datuma). *2019–2022 revenue*. <https://publications.fifa.com/en/annual-report-2022/finances/2019-2022-cycle-in-review/2019-2022-revenue/>
27. Ferrell, O. C. in Hartline, M. (2005). *Marketing strategy*. Thompson South Western.

28. Fetchko, M. J., Roy, D. P. in Clow, K. E. (2018). *Sports marketing* (2. izd.). Prentice Hall, Pearson Education.
29. Football Association. (brez datuma). *The NLS structure and allocation of clubs*. <https://www.thefa.com/get-involved/player/the-national-league-system>
30. Goel, G. in Handa, A. (2020). *Sports industry and marketing*. Friends Publication India.
31. Hoyer, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B. in Westerbeek, H. (2009). *Sport management principles and applications*. Elsevier.
32. Interbrand. (brez datuma). *Juventus: Moving the market multiple beyond the beautiful game*. https://interbrand.com/work/juventus_brandstrategy_brandidentity/
33. Kaser, K. in Oelkers, D. B. (2008). *Sports and entertainment marketing*. Thomson.
34. Kaushal, N. (2023, 12. junij). *Strategic marketing planning: Everything you need to know* [objava na blogu]. Pridobljeno 28. januarja 2025 s <https://www.lsb.org.uk/blog/online-learning/strategic-marketing-planning-everything-you-need-to-know>
35. Knafelc, R. in Viškovič, R. (2022, 15. januar). *Po veliki spremembi: kdo krmari slovenski klubski nogomet*. <https://sportklub.n1info.si/nogomet/prva-liga-organiziranost>
36. Kotler, P. in Andreasen, A. R. (2003). *Strategic marketing for nonprofit organisations* (6. izd.). PrenticeHall.
37. Kotler, P., Adam, S., Brown, L. in Armstrong, G. (2006). *Principles of marketing* (3. izd.). Pearson.
38. Kunkel, T., Doyle, J. P. in Funk, D. C. (2014). Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product – The case of the Australian A-League. *Sport Management Review*, 17(4), 470–483.
39. Lobensommer, M. in Hochsteiner, L. (2017). *Changing the game: The effects of a radical logo rebranding strategy on the consumer-brand relationship in football* (magistrsko delo). Lund University.
40. Martinez, G. (2018, 10. september). *Despite outrage, Nike sales increased 31% after Kaepernick ad*. <https://time.com/5390884/nike-sales-go-up-kaepernick-ad/>
41. Merriam, S. B. in Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4. izd.). Jossey-Bass.
42. Mullin, B. J. (1985). *Characteristics of sport marketing*. V G. Lewis in H. Appenzeller (ur.), *Successful sport management* (str. 127–151). Michie Co.
43. Newland, B. in Chalip, L. (2010). Marketing a sport club: The case of the Austin Duathletes. *Sport Management Education Journal*, 4(1), 76–92.
44. Nielsen. (2022, 7. september). *Nielsen: What fans want – The 2022 world football report*. <https://threehundredth.com/nielsen-what-fans-want-the-2022-world-football-report/>
45. Nogometna zveza Slovenije – NZS. (2023). *Letno poročilo 2022*. Nogometna zveza Slovenije.
46. Pavlović, S. (2020, 24. julij). *Strukturiran selekcijski intervju – dobra praksa ali nadloga?* <https://psihologijadela.com/2020/07/24/strukturiran-selekcijski-intervju-dobra-praksa-ali-nadloga/>

47. Perreault, W. D. in McCarthy, J. E. (2002). *Basic marketing* (14. izd.). McGraw Hill.
48. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
49. Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
50. Ratten, V. in Ratten, H. (2011). International sport marketing: Practical and future research implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 614–620.
51. Rollin, J., Alegi, P. C., Weil, E., Joy, B. in Giulianotti, R. C. (2024, 11. november). *Football*. <https://www.britannica.com/sports/football-soccer>
52. Roşca, V. (2010). Sustainable development of a city by using a football club. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 5(7), 61–68.
53. Saunders, M., Lewis, P. in Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
54. Shank, M. D. in Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: A strategic perspective* (5. izd.). Routledge.
55. Smith, A. in Stewart, B. (2015). *Introduction to sport marketing* (2. izd.). Routledge.
56. Smith, J. A. (2020, 7. september). *The Juventus F.C. rebrand — The most controversial rebrand in history*. <https://medium.com/thediscursive/the-juventus-f-c-rebrand-the-most-controversial-rebrand-in-history-f306df6b4cf7>
57. Szymanski, S. (2001). Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sports: Some evidence and a natural experiment from English soccer. *The Economic Journal*, 111(469), 69–84.
58. Tapp, A. in Clowes, J. (2002). From “carefree casuals” to “professional wanderers”: Segmentation possibilities for football supporters. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1248–1269.
59. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. izd.). Sage.
60. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. in Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33–46.

PRILOGE

Priloga 1: Opomnik za preliminarne intervjuje

Intro

1. Please start by telling me a bit about yourself and your background in the sports business.
2. Before we dive into the specific topics we'll be discussing today, I'd love to hear your general thoughts on the state of the sports business, how it has evolved in recent years, and what it might look like in the future.

Fan-Focused Marketing Strategy

1. What strategic marketing planning approaches have you employed to cultivate a strong sense of community among fans and supporters of [your organization]? How can a football club integrate long-term marketing strategies to foster a tight-knit community and create a sense of belonging among its fan base?
2. What role do fan feedback and satisfaction play in shaping the strategic marketing direction at your organization? How can a club actively seek feedback and integrate fan insights into its long-term marketing planning and decision-making processes?
3. What strategic marketing initiatives have you implemented to enhance the matchday experience for fans, both at the stadium and through remote viewing? How can a club with limited resources develop a sustainable matchday experience strategy that aligns with its overall marketing plan?
4. How does your organization prioritize and segment its fan base within its strategic marketing framework to develop targeted initiatives that address the diverse preferences, needs, and demographics of its supporters?

Swimming in a Big Pond

1. In terms of strategic brand positioning, what unique attributes or values do you believe have contributed to your organization's success? How can a club competing with wealthier rivals develop a long-term differentiation strategy to strengthen its market position and maintain a competitive edge?
2. How does your organization incorporate strategic marketing planning to engage with international fans and supporters who may not have the opportunity to attend matches in person? What tactics or platforms have proven most effective in building and sustaining a global fan base over time?
3. What strategic marketing approaches can a club implement to maximize the visibility and exposure gained from business partnerships (e.g., sponsorships) for both itself and its partners? What unique value propositions can your organization offer to sponsors that other clubs cannot, and how do you systematically identify and communicate these differentiators within your sponsorship strategy?

The Way Forward

1. In the context of a rapidly changing business landscape, how does your organization incorporate strategic marketing planning to adapt its marketing and communications strategies? What is the timeframe for this planning, and what key elements are considered to ensure long-term success?
2. How does your organization integrate proactive marketing planning to monitor and respond to changes in the competitive landscape, including shifting consumer preferences and advancements in rival organizations' marketing strategies? What processes or tools are used to ensure sustained growth and relevance?
3. Are there any emerging marketing trends or innovations in the sports industry that you believe should be strategically integrated into a long-term marketing plan for a small club? How can a smaller organization systematically evaluate and implement these trends to maximize their impact?
4. Within your marketing planning framework, what innovative or unconventional tactics have you explored at your organization? Can you share examples of campaigns or initiatives that were strategically designed and produced unexpected results or significant engagement?

Priloga 2: Slovenski prevod opomnika za preliminarne intervjuje

Uvod

1. Predstavite sebe in svojo vlogo v športno-trženjskem kontekstu.
2. Kakšno je vaše splošno mnenje o stanju športne industrije – kako se je razvijala v zadnjih letih in kakšne so vaše napovedi za prihodnost.

Strategija trženja, osredotočena na navijače

1. Katere pristope strateškega trženja uporabljate za krepitev občutka skupnosti med navijači in podporniki kluba? Kako lahko nogometni klub v dolgoročno trženjsko strategijo vključi elemente, ki spodbujajo povezanost in pripadnost med navijači?
2. Kakšno vlogo igrata povratne informacije navijačev in njihovo zadovoljstvo pri oblikovanju strateške trženjske usmeritve vaše organizacije? Kako lahko klub aktivno pridobiva povratne informacije in jih vključuje v dolgoročno trženjsko načrtovanje ter proces odločanja?
3. Katere strateške trženjske pobude ste uvedli za izboljšanje doživetja navijačev na dan tekme – tako na stadionu kot pri spremljanju na daljavo? Kako lahko klub z omejenimi sredstvi razvije trajnostno strategijo za dan tekme, ki je usklajena z njegovo celotno trženjsko strategijo?
4. Kako vaša organizacija znotraj strateškega trženjskega okvira razvršča in segmentira svojo navijaško bazo za razvoj ciljno usmerjenih pobud, ki upoštevajo raznolike preference, potrebe in demografske značilnosti podpornikov?

Konkurenca

1. Z vidika strateškega pozicioniranja blagovne znamke – katere edinstvene lastnosti ali vrednote so po vašem mnenju prispevale k uspehu vaše organizacije? Kako lahko klub, ki tekmuje z bogatejšimi tekmeci, razvije dolgoročno strategijo diferenciacije za krepitev tržnega položaja in ohranjanje konkurenčne prednosti?
2. Kako vaša organizacija vključuje strateško trženjsko načrtovanje za angažiranje mednarodnih navijačev in podpornikov, ki nimajo možnosti obiskovanja tekem v živo? Kateri pristopi ali platforme so se izkazali za najučinkovitejše pri dolgoročnem gradnji in ohranjanju globalne navijaške baze?
3. Katere strateške trženjske pristope lahko klub uporabi za čim večje izkoriščanje prepoznavnosti in izpostavljenosti, ki jih prinašajo poslovna partnerstva (npr. sponzorstva), tako zase kot za svoje partnerje? Katere edinstvene vrednosti lahko vaša organizacija ponudi sponzorjem, ki jih drugi klubi ne morejo, in kako te prednosti sistematično prepoznate ter jih vključite v svojo sponzorsko strategijo?

Pogled naprej

1. Kako se vaša organizacija v hitro spreminjajočem poslovnem okolju strateško prilagaja na področju trženja in komuniciranja? Kako pogosto načrtujete trženjske aktivnosti in katere ključne dejavnike upoštevate za dolgoročni uspeh.
2. Na kakšen način v vaši organizaciji proaktivno spremljate spremembe v konkurenčnem okolju, kot so premiki v potrošniških navadah ali napredek konkurence? Katere pristope ali orodja uporabljate, da ohranjate rast in ostajate relevantni?
3. Kateri novi trženjski trendi ali inovacije v športni industriji se vam zdijo pomembni za manjše klube? Kako lahko manjša organizacija premišljeno oceni in uvede takšne novosti, da bi čim bolj izkoristila njihov potencial?
4. Ali ste v vaši organizaciji preizkusili kakšne bolj drzne ali netipične trženjske taktike? Lahko navedete primer kampanje ali pobude, ki je bila strateško zasnovana in je dosegla presenetljive rezultate ali visoko stopnjo angažiranosti?

Priloga 3: Opomnik za intervjuje s predstavniki nogometnih klubov

Uvod in kontekst

1. Na kratko predstavite svojo vlogo v klubu in svoje odgovornosti, povezane s področjem trženja.
2. Kako bi opisali splošno trženjsko strategijo kluba?

Pogled na strateško trženjsko načrtovanje

1. Kakšno vlogo pripisujete strateškemu načrtovanju trženja pri poslovni uspešnosti nogometnih klubov?
2. Kako ocenjujete raven strateškega trženjskega načrtovanja nogometnih klubov v Sloveniji? Katere so glavne pomanjkljivosti in priložnosti pri strateškem trženjskem načrtovanju v slovenskem nogometu?
3. Kako se trženjsko načrtovanje v športu razlikuje od trženjskega načrtovanja v drugih poslovnih panogah? Kako se trženjsko načrtovanje v nogometu razlikuje od trženjskega načrtovanja v drugih športih? Ali menite, da bi nogometni klubi lahko prevzeli kakšne prakse iz drugih panog? Katere?

Proces strateškega trženjskega načrtovanja

1. Kako v vašem klubu pristopate k dolgoročnemu strateškemu načrtovanju? Opišite proces razvoja in posodabljanja vašega strateškega trženjskega načrta.
2. Kateri deležniki so vključeni v oblikovanje strateškega trženjskega načrta? Kako usklajujete različne interese v procesu načrtovanja?
3. Kateri so ključni cilji v vašem strateškem trženjskem načrtu? Kako določate prioritete med različnimi cilji?
4. Kakšen je časovni okvir vašega trženjskega načrtovanja?
5. Kako spremljate dolgoročne učinke strateškega trženja na poslovanje kluba?

Izzivi

1. S kakšnimi izzivi se srečujete pri strateškem trženjskem načrtovanju? Katere so glavne notranje in zunanje ovire pri izvajanju strateškega trženjskega načrtovanja?
2. Kako v klubu pristopate k reševanju teh izzivov?

Načrtovanje in izvedba

1. V kolikšni meri se izvedba trženjskih aktivnosti v praksi razlikuje od zastavljenega načrta?
2. Kaj so glavni razlogi za odstopanja?
3. Ali sistematično spremljate dejansko izpolnjevanje trženjskega načrta v praksi? Če da, na kakšne načine?

4. Katere kazalnike uspešnosti uporabljate za oceno učinkovitosti strateškega trženjskega načrtovanja?

Prilagodljivost trženjskega načrtovanja

1. Kako zagotavljate, da vaša trženjska strategija ostaja fleksibilna in prilagodljiva?
2. Kako vaš klub prilagaja svojo trženjsko strategijo kot odziv na tržne trende ali nepričakovane izzive? Ali sta načrtovanje odziva na spremembe v okolju in oblikovanje rezervnih scenarijev del vašega trženjskega načrtovanja?
3. Kako v dolgoročni strateški načrt trženja vključujete sledenje novim trendom?

Prihodnost strateškega trženjskega načrtovanja v nogometnih klubih v Sloveniji

1. Kakšen bo po vašem mnenju razvoj trženjskega načrtovanja v nogometu v prihodnosti? Kakšen vpliv bo imel nanj tehnološki napredek, na primer razvoj umetne inteligence?
2. Ali predvidevate spremembe v načinu načrtovanja trženja v vašem klubu? Če da, kakšne?

Priloga 4: Opomnik za intervjuje z zunanjimi deležniki

Uvod in kontekst

1. Vloga v vaši organizaciji, odgovornosti v povezavi s področjem trženja ter povezanost vaše organizacije s slovenskim nogometom.

Pogled na strateško trženjsko načrtovanje

1. Kakšna je vloga strateškega načrtovanja trženja pri poslovni uspešnosti nogometnih klubov?
2. Kako ocenjujete raven strateškega trženjskega načrtovanja nogometnih klubov v Sloveniji? Katere so glavne pomanjkljivosti in priložnosti?
3. Kako se trženjsko načrtovanje v športu razlikuje od trženjskega načrtovanja v drugih poslovnih panogah? Kako se trženjsko načrtovanje v nogometu razlikuje od trženjskega načrtovanja v drugih športih?

Proces strateškega trženjskega načrtovanja v slovenskih nogometnih klubih

1. Pristop slovenskih nogometnih klubov k dolgoročnemu strateškemu načrtovanju.
2. Deležniki, ki vplivajo na oblikovanje strateškega trženjskega načrta v slovenskih nogometnih klubih.
3. Ključni cilji v strateškem trženjskem načrtu nogometnih klubov.
4. Časovni okvir trženjskega načrtovanja v nogometnih klubih.
5. Spremljanje dolgoročnih učinkov strateškega trženja v nogometnih klubih.

Izzivi

1. S kakšnimi izzivi se klubi srečujejo pri strateškem trženjskem načrtovanju? Katere so glavne notranje in zunanje ovire?

Načrtovanje in izvedba

1. V kolikšni meri se izvedba trženjskih aktivnosti nogometnih klubov v praksi razlikuje od zastavljenega načrta? Kaj so glavni razlogi za odstopanja?

Prilagodljivost trženjskega načrtovanja

1. Kako naj bi klubi zagotavljali, da njihova trženjska strategija ostaja fleksibilna in prilagodljiva?
2. Kako klubi prilagajajo svojo trženjsko strategijo na tržne trende ali nepričakovane izzive?

Prihodnost strateškega trženjskega načrtovanja v nogometnih klubih v Sloveniji

1. Kako vidite razvoj trženjskega načrtovanja v slovenskem nogometu v prihodnosti?