

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ TRŽENJSKE STRATEGIJE NOGOMETNEGA KLUBA
ARSENAL NA KITAJSKEM TRGU**

Ljubljana, oktober 2023

KLEMEN STEKLAČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Klemen Steklačič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj trženjske strategije nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Zalaznik

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1 UVOD.....	1
2 STRATEŠKO TRŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE	3
2.1 Opredelitev strateškega trženja	3
2.2 Poslanstvo in vizija.....	4
2.3 Analiza notranjega okolja	5
2.4 Analiza zunanjega okolja	5
2.5 SWOT analiza	6
2.6 Cilji trženja.....	7
2.7 Odločitve o izboru trgov	8
2.7.1 Segmentacija.....	8
2.7.2 Ciljni trgi.....	8
2.7.3 Pozicioniranje	9
2.8 Odločitve o trženjskem spletu.....	10
2.8.1 Športni produkt.....	11
2.8.2 Cena	11
2.8.3 Tržne poti.....	12
2.8.4 Trženjsko komuniciranje	12
2.8.5 Dodatni elementi trženjskega spleta storitev	15
3 TRŽENJE V ŠPORTU	15
3.1 Opredelitev posebnosti trženja v športu	15
3.2 Trženjska strategija v športu	17
3.3 Blagovne znamke	19
3.4 Znamčenje	22
3.5 Športna industrija.....	23
3.5.1 Porabniki v športni industriji.....	24
3.5.2 Produkt v športni industriji.....	24
3.5.3 Proizvajalci in posredniki.....	25
3.6 Sponzorstvo v športu	25
4 PREDSTAVITEV NOGOMETNEGA KLUBA ARSENAL	27
4.1 Zgodovina	27
4.2 Poslanstvo in vizija.....	27

5	ANALIZA TRŽENJSKIH PRILOŽNOSTI.....	28
5.1	Analiza okolja kitajskega trga	28
5.1.1	Demografsko okolje	28
5.1.2	Ekonomsko okolje.....	28
5.1.3	Politično-pravno okolje	29
5.1.4	Sociokulturno okolje	29
5.1.5	Tehnološko okolje	30
5.1.6	Infrastruktura.....	31
5.1.7	Okoljska ozaveščenost	32
5.2	Analiza konkurence nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu	32
5.2.1	Neposredna konkurenca	32
5.2.2	Posredna konkurenca.....	32
5.2.3	Konkurenca substitutov teknam Arsenal.....	32
5.3	SWOT analiza nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu	33
6	TRŽENJSKA STRATEGIJA NOGOMETNEGA KLUBA ARSENAL NA KITAJSKEM TRGU	36
6.1	Blagovna znamka nogometnega kluba Arsenal	36
6.2	Razumevanje potreb in želja kitajskih navijačev	37
6.2.1	Trženjsko raziskovanje	37
6.2.2	Porabniki kot udeleženci	42
6.2.3	Porabniki kot gledalci	43
6.2.4	Proizvajalci in posredniki.....	43
6.3	Odločitve o izboru trgov	43
6.3.1	Segmentacija	43
6.3.2	Ciljni trgi	44
6.3.3	Pozicioniranje.....	44
6.4	Trženjski splet nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu	45
6.4.1	Športni produkt.....	45
6.4.2	Cena.....	50
6.4.3	Trženjsko komuniciranje	51
6.4.4	Tržne poti.....	55
6.4.5	Dodatni elementi trženjskega spleta.....	56
6.5	Izvedba in nadzor.....	57

6.5.1	Izvedba	57
6.5.2	Nadzor	57
6.6	Povzetek trženjske strategije	59
7	SKLEP	60
	LITERATURA IN VIRI.....	61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sestavine SWOT analize.....	7
Tabela 2: SWOT analiza nogometnega kluba Arsenal	34
Tabela 2: SWOT analiza nogometnega kluba Arsenal (nad.).....	35
Tabela 3: Elementi trženjske strategije Arsenal na kitajskem trgu	59

KAZALO SLIK

Slika 1: Model 4P	10
Slika 2: Model 7P	10
Slika 3: Splet trženjskega komuniciranja	13
Slika 4: Model odnosov med porabniki in ponudniki v športni industriji.....	23
Slika 5: Grb oz. logotip blagovne znamke Arsenal FC	36
Slika 6: Notranji del stadiona Emirates	56

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AFTV – (angl. Arsenal Fan Television); televizija navijačev Arsenal

AI – (angl. Artificial Intelligence); umetna inteligenca

AISA – (angl. Arsenal Independent Supporters Association); Neodvisna zveza navijačev Arsenal

APP – (angl. Application); aplikacija

AR – (angl. Augmented Reality); povečana resničnost

BDP – bruto domači proizvod

BNN – (angl. Boundary Network Node); mejno omrežno vozlišče

BYD – (angl. Build Your Dreams); uresniči svoje sanje

CCP – (angl. Chinese Communist Party); Komunistična partija Kitajske
CCTV – (angl. China Central Television); kitajska državna televizija
COVID-19 – (angl. CoronaVirus Infectious Disease of 2019); infekcijska bolezen koronavirusa 2019
DDV – davek na dodano vrednost
DJI – (angl. Da-Jiang Innovations); velike mejne inovacije
DNK – distinktivnost (D), nekonvencionalnost (N) in koristnost (K)
DOTA – (angl. Defense of the Ancients); obramba starodavnih
FA – (angl. Football Association); Angleška nogometna zveza
FC – (angl. Football Club); nogometni klub
FFP – (angl. Financial Fair Play); Finančni Fair Play
FIFA – (angl. International Federation of Association Football); Mednarodna nogometna zveza
IOC – (angl. International Olympic Committee); Mednarodni olimpijski komite
MMS – (angl. Multimedia Messaging System); večpredstavnostni sporočilni sistem
4P – (angl. Product, Price, Place, Promotion); izdelek, prodajna cena, tržne poti, trženjsko komuniciranje
7P – (angl. Product, Price, Place, Promotion, People, Physical Evidences, Processes); izdelek, prodajna cena, tržne poti, trženjsko komuniciranje, ljudje, fizični dokazi, postopki
PR – (angl. Public Relations); odnosi z javnostmi
PSG – (angl. Paris Saint-Germain); Paris Saint-Germain
ROI – (angl. Return On Investment); donosnost naložbe
SMART – (angl. Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Time Specific); specifični, merljivi, akcijsko usmerjeni, uresničljivi, časovno opredeljeni
SMS – (angl. Short Message Service); sistem kratkih sporočil
SWOT – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti, nevarnosti
TCL – (angl. Telephone Communication Limited); omejena telefonska komunikacija
TV – (angl. Television); televizija
UEFA – (angl. Union of European Football Associations); Evropska nogometna zveza
VIP – (angl. Very Important Person); slavna osebnost
VR – (angl. Virtual Reality); virtualna resničnost
ZDA – Združene države Amerike

1 UVOD

V vsakdanjem življenju se srečujemo s trženjem na vsakem koraku. Univerzalna razlaga, kaj trženje je, ne obstaja. Nekateri menijo, da je trženje le ena izmed poslovnih funkcij v podjetjih, vendar ni tako, saj trženje zajema širše področje (Vukasović, 2020). Ključne opredelitve trženja imajo skupne značilnosti, in sicer ga opisujejo kot proces ustvarjanja, ponudbe ter izmenjave blaga na določenih trgih, in sicer z namenom zadovoljevanja želja oz. potreb različnih subjektov. Pri tem je pomembno, da sta tako ponudnik kot porabnik v proces menjave vključena prostovoljno ter na koncu zadovoljna (Konečnik Ruzzier, 2011).

Podjetja, ki v procesu menjave nastopajo kot ponudniki, skušajo učinkovito komunicirati s porabniki oz. kupci z namenom, da bi le ti kupili njihove izdelke oz. storitve ter posledično oblikovali dolgoročen odnos, ki bi jim prinesel dolgoročno poslovno uspešnost. Komunikacija s porabniki poteka v vsakem trenutku preko različnih medijev, ob tem pa se porabniki sploh ne zavedamo, da podjetja vplivajo na naše odločitve, saj nas z različnimi načini usmerjajo v nakupne odločitve njihovih izdelkov (Makovec Brenčič in drugi, 2008).

Hamil in Chadwick (2016) ugotavljata, da je v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja nogomet postal pomembna industrija, in sicer s pomočjo globalnega širjenja mreže deležnikov oz. podjetij. Povečanje televizijskih prenosov in sponzorstev je močno razširilo trg porabnikov, povečalo prihodke, konkurenčnost ter stroške (število zaposlenih in plače) najboljših evropskih ekip (Chanavat in Desbordes, 2017). Na podlagi omenjenih sprememb in dejstva, da so se številni klubi usmerili v ustvarjanje dobička (profitne organizacije), se je menedžment v klubih dvignil na precej višjo raven, in sicer z zaposlovanjem strokovnjakov na različna področja trženja, ki so bila dokaj podobna današnjemu modelu trženjske službe. Na ta način se je nogomet razvil v svetovno zabavno industrijo, ki je dosegla vedno večje število ljudi in se na ta način pozicionirala kot najbolj popularna oz. vodilna športna industrija na svetu (Hamil in Chadwick, 2016).

V okviru trženja v športu poznamo dve obliki, in sicer trženje športa ter trženje preko športa. Smernice trženja na hitro rastočih globalnih trgih povzročajo, da se meje med obema oblikama trženja v športu brišejo, saj se posamezni športni subjekti povezujejo oz. sodelujejo v želji po prevladi na določenem trgu. Pomembno vlogo pri trženju v športu imajo predvsem čustva, saj se porabniki določenih produktov močno identificirajo oz. navežejo na najljubše športnike in ekipe. Da bi bilo trženje športnih produktov uspešno, mora biti trženjska strategija, ki je del strateškega načrtovanja, prilagojena ostalim strategijam v določeni organizaciji oz. klubu (Jobber, 2010).

Pri oblikovanju trženjske strategije morajo tržniki delovati v skladu s cilji organizacije. Trženje lahko v nekaterih primerih vpliva tudi na celotno strategijo organizacije. Trženjska strategija se začne z oblikovanjem edinstvene identitete oz. osebnosti blagovne znamke, ki mora biti testirana oz. odobrena s strani navijačev. Sledi trženjsko raziskovanje (porabnikov

in trga) ter segmentacija trga porabnikov v različne ciljne skupine oz. segmente (določitev razlik med posameznimi segmenti). Nato je potrebno določiti ciljne trge in smernice, preko katerih se ustvari konkurenčen položaj na določenem trgu, ki mora biti usklajen s splošno strategijo organizacije. Nadalje sledi operativna faza trženjskih aktivnosti (pozicioniranje in oblikovanje trženjskega spleta) ter na koncu izvedba in nadzor (Richelieu, 2012).

Na podlagi opisane problematike je glavni namen magistrskega dela pomagati nogometnemu klubu Arsenal in ostalim deležnikom pri oblikovanju oz. razvijanju trženjske strategije na kitajskem trgu, in sicer za prihodnji razvoj ter udejanjanje le te v praksi. Oblikovana trženjska strategija bo predstavljala izhodišče, iz katerega bo lahko nogometni klub Arsenal izhajal pri trženjskih aktivnostih na kitajskem trgu. Prvi del je osredotočen na teorijo strateškega trženja, drugi pa na analizo stanja trga in kluba ter potencialnih možnosti razvoja trženja nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu kot svetovno znane blagovne znamke. Ob tem želimo še dodatno poglobiti znanje na področju strateškega trženja v športu.

Prvenstveni cilj magistrskega dela je razviti najustreznejšo trženjsko strategijo za nogometni klub Arsenal na kitajskem trgu. Nadalje lahko tega razdelimo na več manjših ciljev, ki si v magistrskem delu sledijo v naslednjem zaporedju: poglobiti teoretično znanje o pomenu strateškega trženja v športu, analizirati zunanje in notranje okolje izbranega trga, spoznati oz. prepoznati prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu, opredeliti ključne elemente trženjske strategije in na podlagi podatkov oblikovati najprimernejšo trženjsko strategijo Arsenala na kitajskem trgu, ki jim bo skozi predlagane aktivnosti omogočala izpolnjevanje najrazličnejših trženjskih ciljev.

V okviru pisanja magistrskega dela smo iskali odgovor na raziskovalno vprašanje, kakšna trženjska strategija na kitajskem trgu je za nogometni klub Arsenal najustreznejša na način, da jim bo omogočala doseganje najrazličnejših ciljev. Na to vprašanje smo skušali odgovoriti s pomočjo različnih metod dela, ki so temeljile na proučevanju teoretičnih izhodišč (zbiranje in analiza sekundarnih virov) in so osnova za oceno trženja nogometnega kluba Arsenal kot blagovne znamke ter njegovega potenciala na kitajskem trgu. Na podlagi omenjenih metod dela smo oblikovali trženjsko strategijo nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu. Uporabili smo teoretična izhodišča domačih in tujih avtorjev s področja strateškega trženja, še posebej pa gradiva v povezavi s trženjem športa in trženjem preko športa. Poleg strokovne literature smo uporabili tudi druge vire kot so strokovni članki, statistični podatki, interna gradiva kluba, lastno znanje ter druge javno dosegljive podatke.

Pri oblikovanju odgovora na raziskovalno vprašanje smo uporabili metode kompilacije, analize in sinteze, na osnovi katerih smo oblikovali trženjsko strategijo nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu. Teoretično ozadje obravnavanega področja smo predstavili s pomočjo kompilacije literature in virov, ki so relevantni za naše delo. V empiričnem delu smo se poslužili predvsem analize sekundarnih virov, in sicer predvsem spletnih člankov ter drugih relevantnih gradiv o klubu in trgu.

V magistrskem delu smo uporabili sekundarne podatke. Za oblikovanje jasnega teoretičnega okvirja smo le te najprej pridobili s pomočjo literature in virov dostopnih v knjižnicah ter na spletu (iskalnik Google, podatkovna zbirka Ekonomske fakultete, baza Google Scholar itd.). Med podatke uvrščamo tudi relevantno klubsko dokumentacijo, ki smo jo pridobili posredno oz. neposredno s strani organizacije Arsenal Football Club (v nadaljevanju Arsenal FC) ter nam je pri postavljanju trženjske strategije v veliki meri koristila. V empiričnem delu naloge smo prav tako analizirali sekundarne vire (spletne članke oz. gradiva) in na podlagi le teh oblikovali ključna spoznanja ter trženjsko strategijo.

2 STRATEŠKO TRŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE

2.1 Opredelitev strateškega trženja

V procesu trženja ima strateško trženje pomembno vlogo, in sicer se le ta kaže v povezavi z aktivnostmi, ki so ključne za poslovanje podjetij ter se prepletajo s taktično-operativnim trženjem. Pomembne aktivnosti v procesu trženja so analiza trženjskih priložnosti, raziskava in izbira ciljnih trgov, oblikovanje strategije trženja, načrtovanje programa trženja, organizacija, uresničitev in nadzor trženjskih aktivnosti ter merjenje učinkovitosti le teh. Taktično-operativno trženje pa je usmerjeno k doseganju oz. uresničevanju zastavljenih ciljev, ki so opredeljeni v strateškem načrtu trženja in s katerimi uresničujemo celovito strateško načrtovanje podjetja oz. trženja le tega (Vukasović, 2020). Strateški načrti podjetij določajo taktično-operativne načrte trženja, ki zajemajo aktivnosti upravljanja trženjskega spleta (izdelek, cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje) ter virov, časa, prostora, intenzivnosti in pogostosti izvedbe omenjenih aktivnosti. Aktivnosti strateškega trženja opredeljujemo in izvajamo znotraj procesa strateškega trženja, in sicer z namenom učinkovitega ter sistematičnega upravljanja (Radonjič in Iršič, 2011).

Strateško načrtovanje je ključno za razumevanje, kako se v podjetju lotiti načrtovanja, uresničevanja in nadzora trženjskih aktivnosti, ob tem pa je potrebno upoštevati tudi predpostavljene ključne korake. Strateški trženjski načrti so čedalje bolj podrobni oz. izpopolnjeni, saj se okolje konstantno spreminja, hkrati pa so podlaga za uspešno oz. učinkovito izvedbo načrtovanih aktivnosti. V kolikor izvedba teh aktivnosti ni ustrezna, se pojavijo posledice neproduktivnosti, ki se izražajo predvsem z nezadovoljstvom porabnikov. Podjetja dosežejo postavljene cilje in zadovoljijo lastne oz. porabniške potrebe s pomočjo strateškega upravljanja trženja, ki vključuje tudi proces strateškega trženjskega načrtovanja. Strateško načrtovanje predstavlja začetek trženja v podjetjih (Vukasović, 2020) in je sestavljeno iz več posameznih korakov, in sicer (Konečnik Ruzzier, 2011):

- Opredelitev poslanstva, ki daje odgovore na to, s katero dejavnostjo se podjetje trenutno ukvarja, kakšna mora biti ta dejavnost ter kaj je tisto, kar bo podjetje naredilo najbolje.

Ob tem je potrebna tudi opredelitev oz. načrtovanje vizije podjetja, ki predstavlja delovanje podjetja za daljše prihodnje obdobje (npr. pet ali deset let).

- (zunanja oz. notranja) strateška analiza daje ključne smernice za pripravo strategije.
- Trženjski cilji opredeljujejo, k čemu posamezno podjetje stremi.
- Trženjske strategije opredeljujejo način, kako bo podjetje doseglo svoje cilje.
- Trženjski programi opredeljujejo načine in poti, ki so potrebni za uresničevanje oz. izpolnjevanje trženjskih strategij.
- Finančne projekcije opredeljujejo prihodke in izdatke v okviru načrta prodaje.
- Spremljanje in nadzor zajemata pregledovanje rezultatov posameznih izdelkov oz. blagovnih znamk s strani menedžmenta, in sicer le ta preveri skladnost rezultatov s postavljenimi cilji in obdobjem merjenja (letna, četrtna ali mesečna raven).

Strateška analiza predstavlja začetno fazo v procesu strateškega trženja, in sicer zajema raziskovanje podjetja, katerega cilj je zbiranje ustreznih informacij o stanju notranjega in zunanjega okolja, kar pripomore pri sprejemanju nadaljnjih odločitev v okviru strateških aktivnosti oz. dejavnosti podjetja. S pomočjo opravljene strateške analize lahko podjetje nato izvede strateško diagnozo. S strateško diagnozo ugotavljamo prednosti oz. pomanjkljivosti podjetja, njegovih dejavnosti (posledica oz. rezultat analize notranjega okolja in zunanjega ožjega okolja) ter ugotavljamo priložnosti in nevarnosti, ki so prisotne v okolju podjetja in so posledica oz. rezultat analize zunanjega, ožjega in širšega okolja podjetja (Moraes, 2020).

Podjetja morajo v okviru strateškega načrtovanja trženja odgovoriti na vprašanja, kje oz. v okviru katerih trgov bo podjetje delovalo, kako oz. na kakšen način bo zadovoljilo ciljne skupine in tekmovalo na določenih trgih ter kdaj bo podjetje vstopilo oz. zapustilo določen trg (Cravens in Piercy, 2013). Na omenjena vprašanja lahko podjetje odgovori z aktivnostmi, ki zajemajo segmentacijo trga, izbiro ciljnih trgov s pozicioniranjem, oblikovanje strateških ciljev in temeljnih strategij trženja ter oblikovanje trženjskega spleta (Radonjič in Iršič, 2011). V okviru strateškega načrtovanja podjetij in njihovega dolgoročnega uspešnega poslovanja imajo pomembno vlogo trženjske raziskave in analize, ki so postale nepogrešljive, saj prikazujejo oz. nudijo informacije o dogajanju v dinamičnem okolju, ki se konstantno spreminja ter hkrati napoveduje smer nadaljnjega razvoja (Urdan in Urdan, 2013). Manoli (2022) je v raziskavi ugotovil, da številni klubi v angleški Premier Ligi trženjske strategije nimajo ustrezno zastavljene oz. je sploh nimajo.

2.2 Poslanstvo in vizija

Oprelitev vrednot, poslanstva in vizije pomembno vpliva na razumevanje in delovanje podjetja. Z oblikovanjem ustreznih vrednot, poslanstva in vizije podjetje najde smisel lastnega delovanja in razvoja. Vrednote predstavljajo prepričanja podjetja in njegovih zaposlenih o tem, kaj je pozitivno, zaželeno ter vredno truda. Poslanstvo se nanaša na to, kdo oz. kaj je podjetje, kateri so njegovi uporabniki, s katerimi dejavnostmi se ukvarja, na kakšen način jih izvaja itd. V kolikor v današnjem okolju podjetje nima jasno opredeljenega

poslanstva, lahko v primeru izgube stabilnosti oz. identitete začne brezglavo begati, in sicer v obliki neracionalnega menjavanja procesov, strategij itd. (Madruga in drugi, 2011).

Učinkovita oz. ustvarjalna podjetja se od ostalih razlikujejo v tem, da jasno vedo, kaj želijo narediti, namen obstoja ter kaj usmerja njihovo delovanje. Na podlagi tega imajo opredeljene vizije, ki jih opozorijo, v kolikor skrenejo z načrtovane poti. Vizija opisuje, kam oz. do kje želi podjetje s svojim delovanjem priti ter zajema miselne predstave o podobi v prihodnosti, in sicer z njo skušajo odgovoriti na to, kako bo videti uspeh podjetja v prihodnosti. Prava vizija izvira iz podjetja in je učinkovita le v primeru, ko izraža podobo v prihodnosti, ki je vabljava in jo je podjetje z ustreznim trudom zmožno doseči (Musek Lešnik, 2008).

2.3 Analiza notranjega okolja

Podjetje mora za dolgoročen obstanek na izbranem trgu nenehno spremljati stalne spremembe znotraj sebe ter v okolici, in sicer je hitro odzivanje nanje ena izmed glavnih nalog trženjskega oddelka. Spremembe zahtevajo ustrezen odziv oz. prilagajanje poslovanja ali izdelkov (Konečnik Ruzzier, 2011). Notranje (mikro) okolje zajema notranje sposobnosti podjetja, ki delujejo kot prednosti ali pomanjkljivosti v primerjavi s konkurenco in ga sestavljajo podjetje ter z njim povezani udeleženci, in sicer porabniki, konkurenti, dobavitelji, posredniki ter javnost (Vukasović, 2020).

Notranje okolje podjetja sestavljajo prednosti in pomanjkljivosti (v očeh porabnikov), ki so posledica sposobnosti podjetja v okviru oddelkov trženja, financ, proizvodnje ter organizacije. Tržniki morajo analizirati ciljne porabnike podjetja, in sicer na ta način pridobijo informacije oz. značilnosti le teh (osebne, družbene, kulturne, psihološke, okoljske, organizacijske ter medosebne), ki imajo vpliv na vedenje oz. aktivnosti porabnikov (nakupne odločitve). Podjetje mora ugotoviti, kdo so njegovi porabniki (trenutni in potencialni), katere potrebe imajo, kakšne so pričakovane vrednosti izdelkov (lastni in konkurenčni) ter kakšne bodo spremembe potreb porabnikov v prihodnje. V procesu analize mikro okolja je potrebno ugotoviti, kateri so neposredni in posredni konkurenti podjetja. Na ta način podjetje zazna nevarnosti in priložnosti, ki so posledica aktivnosti, prednosti in pomanjkljivosti trenutnih ali potencialnih konkurentov (Moraes, 2020).

2.4 Analiza zunanjega okolja

- Demografski dejavniki

Med demografske dejavnike v okolju spadajo značilnosti prebivalstva, in sicer tržniki spremljajo število, stopnjo rasti in starostni razpon prebivalstva, vzorce v gospodinjstvih, značilnosti oz. gibanja na posameznih področjih ter narodno oz. rasno sestavo (Vukasović, 2020).

- Ekonomski dejavniki

Analizo ekonomskih dejavnikov sestavljajo dohodki gospodinjstev, kupna moč, inflacija, obrestne mere, stopnja obdavčitve, naložbe, stopnja brezposelnosti itd. (Duh, 2015).

- Sociokulturni dejavniki

Običajno se prepričanja in vrednote v okolju prenašajo s staršev na otroke. Kultura predstavlja dosežke v določeni družbi in se kaže v različnih načinih delovanja posameznika ter njegovega prilagajanja na okolje (znanje, verovanje, umetnost, norme, ideje, vrednote ter navade) (Radonjič in Iršič, 2011).

- Tehnološki dejavniki

Tehnologija se v današnjem času razvija z veliko hitrostjo, kar je še posebej vidno v okviru razvoja in trženja izdelkov, in sicer zaradi prednosti, ki jih omogoča informacijska tehnologija oz. internet. Komunikacija je prešla iz enosmerne v dvosmerno, saj je moč interneta kot medija narasla, in sicer kot posledica povečanja aktivne udeležbe, sooblikovanja ter izražanja mnenj o izdelkih (Vukasović, 2012).

- Politično-pravni dejavniki

Med politično-pravne dejavnike spadajo zakoni, poslovni običaji, pravilniki itd., ki vplivajo na delovanje posameznih podjetij, ustanov ter posameznikov, ob tem pa jih tudi nadzirajo (Vukasović, 2020). Pred načrtovanjem trženja na posameznih trgih je potrebno preveriti, kolikšna je verjetnost, da na določenih trgih pride do občutnih sprememb na političnem ali zakonodajnem področju, saj so lahko povezane z resnimi tveganji (Radonjič in Iršič, 2011).

- Dejavniki povezani z naravnim okoljem

Varovanje okolja je v vseh državah čedalje bolj pomembno, vendar pa je odvisno tudi od razvitosti posameznih držav. Države, ki so bolj razvite, se bolj zavzemajo za ohranjanje okolja kot države, ki so manj razvite (Konečnik Ruzzier, 2011).

2.5 SWOT analiza

Izhodišče trženjskega načrtovanja predstavlja prepoznavanje strateških prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti ter nevarnosti. Strateško analizo oz. diagnozo imenujemo SWOT analiza, ki zajema prednosti (S je angl. Strengths), pomanjkljivosti (W je angl. Weaknesses), priložnosti (O je angl. Opportunities) in nevarnosti (T je angl. Threats). Prednosti in pomanjkljivosti so del notranjih dejavnikov, medtem ko so priložnosti in

nevarnosti del zunanjih dejavnikov okolja poslovanja podjetja (Vukasović, 2012). Običajno se sestavine SWOT analize predstavi v obliki štiridelne matrike, kot je razvidno iz tabele 1.

Tabela 1: Sestavine SWOT analize

<i>PREDNOSTI</i>	<i>POMANJKLJIVOSTI</i>
Struktura lastništva Finančna stabilnost Kompetence oz. znanje zaposlenih Odnosi oz. partnerstva s kupci (zvestoba) Imidž blagovne znamke Tehnološke sposobnosti (avtomatizacija oz. digitalizacija) Inovativni športni produkti	Nejasna strateška usmeritev Nizka kapaciteta produktov Pomanjkljivo znanje zaposlenih Nekakovostni produkti oz. storitve Visoki stroški poslovanja Nizki socialni in okoljski standardi Neučinkovita distribucija izdelkov
<i>PRILOŽNOSTI</i>	<i>NEVARNOSTI</i>
Porast uporabe družbenih omrežij Razvoj novih aplikacij Zahtevni kupci (dodana vrednost produktov) Porast elektronskega poslovanja Zmanjševanje trgovskih ovir Visoki dohodki porabnikov Športna ozaveščenost porabnikov Hitra rast prebivalstva	Vstop tujih ponudnikov z nižjimi stroški Pretirana odvisnost od izbranega trga Počasna rast izbranega trga Devizni tečaji Ekonomska kriza Nizka kupna moč porabnikov Nakupne navade porabnikov Spremembe v regulaciji trga

Vir: lastno delo na podlagi Speth (2015) .

SWOT analiza podjetju omogoča analizo stanja, konkurentov, porabnikov ter tržnih poti na določenem trgu. Stroški le te so nizki, je enostavna za uporabo in omogoča fleksibilno povezovanje različnih informacij v podjetju. Cilj strategije je zmanjševanje pomanjkljivosti ter izkoriščanje prednosti, ki jih ima podjetje na trgu, ob tem pa je pomembna stalna spremljava dogajanja na trgu (angl. Benchmarking) (Eastwood in drugi, 2016).

2.6 Cilji trženja

Da bi podjetje uspešno delovalo na izbranem trgu, mora oblikovati ustrezne strateške trženjske cilje, saj le ti omogočajo uspešno oblikovanje oz. uresničevanje trženjske strategije. Pri oblikovanju ciljev moramo upoštevati naslednja pravila, in sicer morajo biti merljivi oz. kvantificirani, prostorsko oz. časovno opredeljeni, medsebojno usklajeni, realni, uresničljivi, fleksibilni in ne smejo biti kontradiktorni. Strateške trženjske cilje lahko razvrstimo glede na trženjski delež, obseg prodaje, uspešnost podjetja, menedžment izdelkov, trženjski splet, cene, distribucijo in trženjsko komuniciranje (Radonjič in Iršič, 2011). Model oz. kratica SMART opredeljuje, da morajo biti cilji specifični (angl. Specific),

merljivi (angl. Measurable), akcijsko usmerjeni (angl. Actionable), realni oz. uresničljivi (angl. Realistic) in časovno opredeljeni (angl. Time Specific) (Smith in Zook, 2016).

Lauska in drugi (2014) so ugotovili, da sledenje rezultatom kampanj in način, kako se trženjski cilji razčlenijo na posamezne cilje, omogočata zagotavljanje konsistentnosti in koherentnosti trženja z nastavitvijo ustreznih trženjskih ciljev. To omogoča postavitev temeljev za doseg implementacije integriranega trženjskega komuniciranja v celotnem podjetju oz. klubu.

2.7 Odločitve o izboru trgov

Uspešna podjetja se konstantno prilagajajo hitrim spremembam na trgu, in sicer s strateškim trženjskim načrtovanjem. Zaradi zahtevnosti oz. raznolikosti današnjih trgov in porabnikov je le te smiselno razdeliti v posamezne skupine oz. segmente, katerim podjetja nato prilagodijo določene izdelke oz. storitve. Na ta način lahko podjetja lažje zadovoljijo potrebe porabnikov, ki so si medsebojno podobni. Sodobne trženjske strategije zajemajo segmentiranje trga, izbor ciljnih trgov ter pozicioniranje (Venter in van Rensburg, 2014).

2.7.1 Segmentacija

V procesu segmentiranja je potrebno najprej opazovati trg (trženjske raziskave), sledi oblikovanje posameznih skupin porabnikov (segmenti) ter na koncu oblikovanje profila oz. značilnosti posameznih segmentov (Cravens in Piercy, 2013). Podjetje usmeri trženjske dejavnosti na najbolj donosne trženjske segmente, katere oceni z vidika dobičkonosnosti in strukturne privlačnosti (Korošec, 2020). Pri segmentiranju naredimo analizo demografskih (starost, velikost družine, bivalni prostor, dohodek, poklic, vera, nacionalnost itd.), geografskih (kraj, mesto, država, urbana naselja, podnebje itd.), psihografskih (življenjski slog, vrednote in osebnost) in vedenjskih značilnosti (priložnost nakupa, stopnja uporabe, koristi, zvestoba itd.). Segmenti morajo zajemati ustrezno velikost, raznolikost, donosnost, dostopnost in merljivost. Prilagojeni morajo biti potrebam porabnikov, ob tem pa morajo biti donosni (dobičkonosen potencial). Veliki oz. rastoči trgi so najbolj zanimivi, vendar je pri tem potrebno upoštevati tudi konkurenco ter predvsem skladnost s cilji in viri podjetja, ki jih je potrebno ustrezno uporabiti (Kodrin in drugi, 2013).

2.7.2 Ciljni trgi

Temeljno vprašanje v okviru izbire ciljnih trgov je, kam bo podjetje usmerilo trženjske napore oz. na katere segmente (visoka stopnja privlačnosti, rasti, dobičkonosnosti in konkurenčnosti). Podjetje izbere enega ali več trženjskih segmentov, na katere usmeri trženjske aktivnosti ter se jim prilagaja. Poznamo pet modelov izbire ciljnih trgov, in sicer usmerjenost na en segment (ogroženost podjetja v primeru manjšega povpraševanja), selektivna usmerjenost (več različnih oz. primernih segmentov), specializacija enega izdelka

(za različne skupine kupcev), usmerjenost na en trg (specializacija ponudbe) ter pokrivanje celotnega trga (le največja podjetja). Nediferencirano trženje predstavlja enako ponudbo za celoten trg (množična distribucija in oglaševanje), vendar je nemogoče v celoti zadovoljiti vse porabnike. Diferencirano trženje pa zajema oblikovanje različnih izdelkov za posamezne segmente, s čimer podjetje povečuje prodajo oz. delež v vseh izbranih segmentih, vendar ima ob tem višje stroške (proizvodnja, zaloga, oglaševanje itd.) (Kodrin in drugi, 2013).

2.7.3 Pozicioniranje

Podjetje ne more biti najboljše, v kolikor so produkti le tega podobni ostalim na trgu. Pozicioniranje predstavlja položaj oz. ugled blagovne znamke v očeh oz. mislih porabnikov, ki ga oblikujejo kakovosti, prednosti oz. raznolikosti, cene, vrednosti ter ugled blagovne znamke na trgu. Zaradi vse večje konkurence ter zahtev porabnikov je učinkovito pozicioniranje blagovne znamke vedno bolj pomembno. Podjetja se želijo z izdelki čim bolj približati željam oz. potrebam porabnikov, z blagovno znamko pa skušajo zgraditi dolgoročen odnos. Pozicioniranje je potrebno dobro načrtovati ter pri tem upoštevati potrebe oz. želje porabnika, dejavnike v okolju, lastnosti pozicioniranja izdelkov konkurence ter lastne zmožnosti. Ob vstopu na nov trg je zelo pomembno, da se izdelki podjetja v nečem jasno razlikujejo od drugih oz. imajo edinstvene točke diferenciacije (cena, kakovost, inovacija itd.) (Kotler in Keller, 2012). Podjetje porabniku nato ponudi edinstveno vrednost izdelka oz. storitve, ki predstavlja razlog, zakaj se porabniki odločijo za nakup le teh. Edinstveno vrednost izdelkov oz. storitev podjetje sporoča v obliki izjave oz. razlage, s katero opredeljuje njihove koristi, relevantnost ter edinstvenost (Sheehan in Bruni-Bossio, 2015).

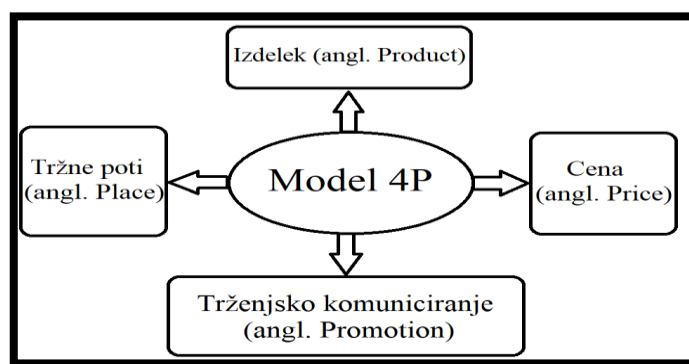
Nadalje morajo podjetja oblikovati sporočilo oz. trženjsko komunikacijo blagovne znamke, ki mora upoštevati doslednost sporočila, kredibilnost oz. verodostojnost med porabniki ter konkurenčnost oz. dodano vrednost, ki jih razlikuje od konkurence (Jobber, 2010). Sporočilo lahko vsebuje lastnosti izdelka oz. storitve ali vrednost oz. značilnosti blagovne znamke. Privlačno sporočilo mora biti primerno z vidika vsebine, in sicer je najbolj učinkovito navajanje lastnosti izdelka v obliki zgodbe (angl. Story Telling), saj na ta način porabniki čustveno doživljajo oz. razumejo informacije, ki jih oblikujejo v pozitivno zaznavanje (Chiu in drugi, 2012). Danes se podjetja usmerjajo predvsem v vizualne prikaze ter ponujanje privlačne uporabniške izkušnje, ki omogoča vzpostavljanje zvestobe oz. dolgoročnega odnosa s porabniki (Long, 2017). Poleg tega mora imeti sporočilo ustrezno zgradbo in obliko (barve naslovov, pisava, grafični prikazi itd.) Kumar in drugi (2017) pravijo, da estetika sporočila oz. prvi vtis le tega vpliva na to, ali bo porabnikom določen izdelek oz. storitev všeč ali ne. V raziskavi so opredelili različne vizualne (estetične) dražljaje, ki naj bi vplivali na odločitve porabnikov, in sicer je pomembno, da je sporočilo čitljivo, skrivnostno, skladno, kompleksno ter inovativno. Ob tem pa je pomemben tudi način komunikacije oz. vir posredovanja informacij porabnikom. V zadnjem obdobju je priljubljeno zlasti

komuniciranje s pomočjo vplivnežev, ki imajo veliko sledilcev na družbenih omrežjih (Uzunoğlu in Kip, 2014).

2.8 Odločitve o trženjskem spletu

Temeljni koncept trženjske teorije predstavlja trženjski splet, ki ga sestavljajo trženjski instrumenti oz. elementi, ki so nujni za sledenje trženjskim ciljem na izbranih ciljnih trgih. Le ti pomagajo podjetju pri ustvarjanju povpraševanja oz. vrednosti za porabnike (Makovec Brenčič in drugi, 2008). Trženjski splet zajema izdelek, ceno, tržne poti ter trženjsko komuniciranje oz. 4P (angl. Product, Price, Place in Promotion), kot je razvidno iz slike 1.

Slika 1: Model 4P



Vir: lastno delo na podlagi Makovec Brenčič in drugi (2008).

Model 7P (trženjski splet storitev) dodatno sestavljajo še ljudje (angl. People), fizični dokazi (angl. Physical Evidences) ter postopki (angl. Processes), kot je razvidno iz slike 2.

Slika 2: Model 7P



Vir: lastno delo na podlagi Makovec Brenčič in drugi (2008).

2.8.1 Športni produkt

Produkt (izdelek oz. storitev) predstavlja najpomembnejši del trženjskega spleta, saj ima največ možnosti, da zadovolji porabnike posameznega podjetja na izbranem ciljnem trgu ter predstavlja oprijemljivo ponudbo, ki vključuje obliko, kakovost, lastnosti, blagovno znamko ter embalažo. Izdelek lahko opredelimo kot celoto, ki jo sestavljajo otipljive (stvari, snovi in fizični deli) ter neotipljive sestavine (aktivnosti, dejanja in storitve), ki predstavljajo temeljni vir zaznavanja vrednosti določene blagovne znamke (Keller, 2012). Izdelek oz. storitev predstavlja način za zadovoljevanje potreb porabnikov. V procesu načrtovanja izdelka na določenem trgu je pomembno razmisliti o štirih ravneh izdelka, in sicer o osnovni, pričakovani, razširjeni ter potencialni ravni. Asortiment (izdelčni splet) zajema vse skupine izdelkov oz. storitev podjetja, ki jih prodaja oz. ponuja na trgu (Vukasović in Jagodič, 2017).

Izdelke na izbranih trgih delimo v štiri skupine glede na nakupne navade porabnikov, in sicer na običajne (porabniki vložijo malo denarja, časa in energije v nakup izdelkov, npr. živila, čistila itd.), preferenčne (porabniki ne vložijo veliko truda, vendar jih zaznavajo kot različne, npr. pijače, revije itd.), nakupovalne (porabniki porabijo več časa in npora za iskanje ter oceno vrednosti, saj imajo za njih večji pomen, npr. avtomobili, oblačila, pohištvo itd.) ter posebne izdelke (največ tveganja in truda porabnikov za pridobitev, saj jim pomenijo zelo veliko, npr. luksuzni izdelki, umetniška dela, stanovanja itd.) (Iršič in drugi, 2016).

2.8.2 Cena

Cena je najbolj prilagodljiv element trženjskega spleta, saj jo lahko podjetja lažje in hitreje spremenijo. Cena porabnikom predstavlja zunanje lastnosti, kakovosti ter koristi. Višja cena naj bi predstavljala večjo kakovost izdelka oz. storitve. Ceno se oblikuje s pomočjo treh C-jev, in sicer s stroški (angl. Costs), porabniki (angl. Consumers) in konkurenco (angl. Competition). Preden podjetje postavi oz. določi ceno, mora najprej razumeti dojemanje cene s strani porabnikov. Cena mora pokrivati stroške ter na dolgi rok ustvarjati dobiček. Podjetja morajo pri določanju cene upoštevati notranje ter zunanje dejavnike, da lahko uspešno pozicionirajo ceno izdelka glede na kakovost (Vukasović, 2020).

Glede na dejavnike (stroškovni, trženjski ali kombinirani) ločimo med različnimi metodami oblikovanja cen. Metoda na osnovi pribitka (angl. Mark-up oz. metoda stroški plus) je najbolj preprosta, saj skupnim stroškom izdelka dodamo standardni pribitek, ki se običajno med izdelki razlikuje. Metoda ciljnega donosa je usmerjena v ciljno stopnjo donosa naložb (angl. Return On Investment, v nadaljevanju ROI). Za pomoč pri tem se uporablja diagram točke preloma oz. pokritja (angl. Break-Even Point), ki predstavlja količino prodaje, katere prihodki pokrijejo celotne stroške, kar je nad oz. pod točko preloma pa predstavlja dobiček oz. izgubo. Metoda zaznane vrednosti zajema ujemanje cene z zaznano vrednostjo porabnikov. Metoda načela »več vrednosti za manj denarja« (angl. Value for Money) temelji na nižjih cenah kakovostne ponudbe. Metoda trenutnih cen na trgu določa ceno glede na

konkurenco. Z metodo ponudbe na natečaju podjetja določajo ceno glede na pričakovanja cene s strani konkurence in ne glede na lastne stroške oz. povpraševanje. Pri metodi ocene povpraševanja nižja cena pomeni večjo povpraševanje in obratno (Radonjič in Iršič, 2011).

2.8.3 Tržne poti

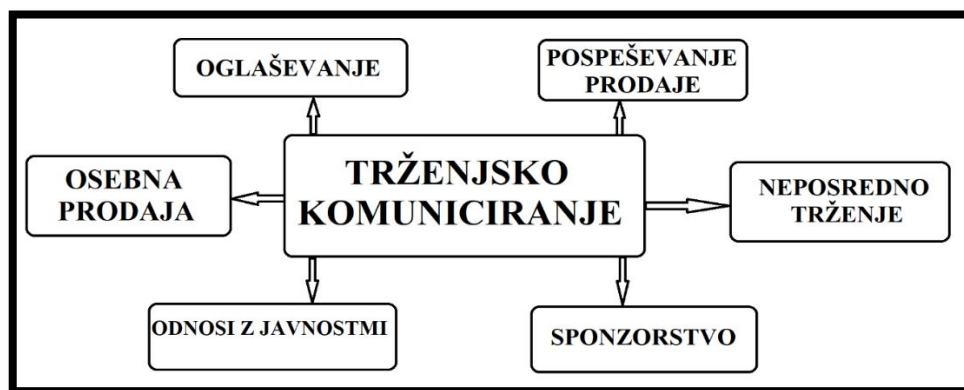
Tržne poti povezujejo podjetja, s pomočjo katerih pride produkt od proizvajalca do končnega porabnika. Delimo jih na neposredne (klasična ali elektronska pošta, telefonski pogovor in osebni stik) ter posredne (distributerji, uvozniki in trgovske verige). V okviru neposredne distribucije podjetje izvaja aktivnosti, ki so usmerjene neposredno do končnega porabnika (maloprodajne ali veleprodajne mreže). V okviru posredne distribucije pa sodeluje s posredniki, katerih dejavnost je posredništvo v procesu menjave (Cravens in Piercy, 2013). Posredne tržne poti na izbranem trgu so običajno sestavljene iz ene ali dveh ravni. Tržna pot ene ravni zajema podjetje ter neodvisnega posrednika (trgovca na drobno), medtem ko tržna pot dveh ravni poleg podjetja zajema še dve vrsti posrednikov, in sicer trgovca na debelo ter trgovca na drobno, ki poslujeta po načelu marže. Trgovci na debelo prodajajo izdelke tistim, ki jih nato preprodajo ali uporabijo za poslovno rabo. Trgovci na drobno pa jih prodajajo končnim porabnikom za osebno rabo (Konečnik Ruzzier, 2011).

Trendi razvoja tržnih poti se kažejo s spremembami trgovin na drobno (npr. hipermarketi zajemajo knjigarne, kavarne itd.), z večjim številom spletnih tržnih poti (manj transakcijskih stroškov, hitrejši in učinkovitejši dostop do izdelkov), z večjo konkurenco (diskontne in spletne prodajalne, supermarketi, hipermarketi itd.), z večjim številom velikih trgovcev na drobno, večjimi vlaganji v razvoj tehnologije (informacijsko-komunikacijska tehnologija omogoča večji nadzor nad zalogo, elektronski način naročanja itd.), s pozicioniranjem trgovskih blagovnih znamk največjih trgovcev na drobno na globalnem trgu (čedalje močnejše in izpodriva izdelke proizvajalcev) ter s prodajo doživetij (trženje zabave oz. druženja v nakupovalnih centrih, kavarnah, barih itd.) (Iršič in drugi, 2016).

2.8.4 Trženjsko komuniciranje

Podjetja komunicirajo s porabniki, skupinami in drugimi podjetji z orodji, ki so del trženjsko-komunikacijskega spleta (oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, sponzorstvo, osebna prodaja ter neposredno trženje), kot je razvidno iz slike 3.

Slika 3: Splet trženjskega komuniciranja



Vir: lastno delo na podlagi Makovec Brenčič in drugi (2008).

Z orodji trženjsko-komunikacijskega spleta želijo podjetja spodbuditi porabnike k razmišljanju o tem, kakšne koristi imajo z nakupom izdelka oz. storitve. Podjetja skušajo zagotoviti trajno povpraševanje ter informacije o novostih na trgu, zato izberejo tista orodja, ki so najboljša za doseg določenih ciljev komuniciranja (Kotler in Armstrong, 2018). Oglaševanje predstavlja plačljivo obliko promocije različnih izdelkov, storitev in idej končnemu porabniku, ob tem pa poteka tudi preko nenačrtovanih sporočil (novice v medijih itd.). Glavni cilj oglaševanja je povečanje zavedanja porabnikov o ponudbi izdelkov oz. blagovni znamki na določenem trgu (Vukasović, 2020). Podjetja izberejo način oglaševanja glede na cilje oz. strategijo, denarna sredstva in značilnosti trga oz. produkta. Glavni izzivi sodobnih podjetij so, kako in s kom vzpostaviti komunikacijo ter o čem oz. kako pogosta naj bo, da bo porabnik kupil njihov izdelek oz. storitev. Solomon in drugi (2011) opredeljujejo več načinov oglaševanja preko družbenih medijev, in sicer s pomočjo spletnih pasic (angl. Banner), ki zajemajo določen prostor na spletni strani, pojavnih oken (angl. Pop-up Advertisement), ki so oglasi v novem oknu brskalnika, iskalnikov (angl. Search Engines), ki prikažejo oglase na določenem delu strani, elektronske pošte (angl. E-mail Marketing), ki zajema digitalen prenos sporočil, mobilnih telefonov, ki zajemajo besedilna sporočila ter deljenja video vsebin (angl. Video Sharing), ki zajemajo oglase na strani video vsebin.

Po izboru medija mora podjetje določiti doseg, frekvenco ter vpliv medija, in sicer kolikšen delež ciljne skupine bo prejel sporočilo, kako pogosto ga bodo porabniki dobili ter na kakšen način bo medij izpostavil sporočilo. Najbolj uspešna je kombinacija različnih medijev, ki jih mora tržnik poznati, znati mora meriti oz. spremljati učinke le teh ter prilagajati komuniciranje željam oz. potrebam porabnikov. Pospeševanje prodaje je kratkotrajno spodbujanje porabnikov k hitrejšim oz. večjim nakupom določenih izdelkov oz. storitev (Vukasović, 2020) in najbolj vpliva na tiste porabnike, ki menjajo različne blagovne znamke. Poznamo cenovne (kuponi, cenovna znižanja, cenovne ponudbe ter ponudbe z gotovinskim vračilom) in necenovne (nagradne igre, darila, vzorci, razstave, vezani nakupi, brezplačni preizkusi, zbiranje točk itd.) aktivnosti pospeševanja prodaje (Iršič in drugi, 2016). Odnosi

z javnostmi (angl. Public Relations, v nadaljevanju PR) so cenejši način promocije od oglaševanja, saj ni potrebno plačati časa oz. prostora, ampak le osebe za pripravo srečanj, ki so običajno tiskovne konference (Konečnik Ruzzier, 2011). Mediji zanimive informacije s strani podjetij posredujejo širši javnosti, ki imajo večjo veljavo od oglaševanja. Del orodij predstavljajo publikacije, dogodki, novice, govori, pisna gradiva itd. Cilji odnosov z javnostmi so zavedanje izdelka oz. storitve, osebe, podjetja, oblikovanje spodbud, verodostojnosti ter nižjih stroškov trženjskega komuniciranja (Vukasović, 2020).

V okviru sponzorstva podjetja namenijo sredstva drugim podjetjem oz. posameznikom, ki izvajajo dejavnost ali projekt, v zameno pa za vložena sredstva dobijo določene pravice, in sicer objavo imena podjetja ali slogana na športnih majicah itd. Podjetja, ki se odločajo za sponzorstvo, običajno sponzorirajo dogodke, obetavne začetnike ter nastope različnih mednarodno uveljavljenih igralcev, glasbenikov itd. Prednosti sponzorstva so izpostavljenost v medijih, vtis prijaznosti, razvoj novih trgov, pospeševanje prodaje, spodbujanje prodajnega osebja, krepitev prepoznavnosti, motiviranje zaposlenih, dobri odnosi z lokalno skupnostjo itd. (Fill in Jamieson, 2014). Donatorstvo predstavlja enosmerni prenos finančnih sredstev za pomoč podjetjem ali posameznikom. Donacija predstavlja nekomercialno dejavnost, saj podjetje (donator) ne dobi nobenih pravic (Turk, 2010).

Osebna prodaja je komunikacija med prodajalci in porabniki izdelkov. Prodaja ima velik vpliv na razvoj ter obstoj posameznega podjetja in zajema predstavitve, prodajna srečanja, sejme itd. Osebna prodaja je najbolj učinkovita v različnih procesih nakupa, in sicer pri izobraževanju porabnikov, pogajanju ter zaključku prodaje (Constantinides, 2014). Nakupi porabnikov predstavljajo merljiv odziv v okviru neposrednega trženja, katerega temelj je ustvarjanje dolgoročnega odnosa s porabniki. Podatki omogočajo, da se s prodajo prilagojenih izdelkov v čim večji meri zadovolji potrebe oz. želje porabnikov. Internet ima pri zbiranju podatkov ogromno prednost, saj omogoča enostavno zbiranje in shranjevanje informacij (Kotler in Keller, 2012). Ločimo tradicionalne (osebno prodajo, prodajo po pošti, preko kataloga, telefona, prodajnih avtomatov ter televizije) in novejša oblike neposrednega trženja. Slednje zajemajo digitalno trženje in trženje na družbenih omrežjih (v porastu), ki zajemata spletno trženje (spletne strani, oglaševanje, video posnetke, bloga in spletno pošto), trženje na družbenih omrežjih ter mobilno trženje (Kotler in Armstrong, 2018).

Trženje preko družbenih omrežij predstavlja najbolj popularen medij na svetu. Družbena omrežja nam nudijo možnost družbenega povezovanja z obstoječimi prijatelji ter iskanja oz. sklepanja novih prijateljstev. Najbolj priljubljena družbena omrežja so Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp idr. Mobilno trženje je danes vedno bolj pomembno, saj nam omogoča enostavno, stroškovno učinkovito, odzivno, usmerjeno in personalizirano komunikacijo s porabniki. Prednosti mobilnega trženja so, da nudi takojšen učinek, oblikovanje baze porabnikov, dopolnitve preostalih trženjskih kanalov, boljše poznavanje strank, interakcije s porabniki ter učinkovito oz. hitro povračilo naložbe, saj dosega najboljši ROI med kanali trženja (Vukasović, 2020). Najbolj učinkovita oblika mobilnega trženja so kratka besedilna

sporočila (angl. Short Message Service, v nadaljevanju SMS) ali bogatejša multimedijška sporočila (angl. Multimedia Messaging System, v nadaljevanju MMS), ki poleg besedila vsebujejo še sliko, video posnetek ali povezavo do spletne strani, zato je za podjetja zelo pomembno, kakšna bo vsebina (akcije, novosti in programi zvestobe) in domiselnost (digitalni kuponi, predlaganje trgovin glede na lokacijo itd.) le teh, da bo odziv porabnikov čim boljši (Ström in drugi, 2014).

2.8.5 Dodatni elementi trženjskega spleta storitev

Pri opravljanju storitve je zelo pomembna njena izvedba (hitrost, kakovost ter način izvedbe), ki predstavlja večji del aktivnosti. Od procesov izvedbe in aktivnosti je namreč odvisna uspešnost podjetij. Da bi bila ocena storitve s strani porabnikov čim višja, mora biti njihova izkušnja vsaj zadovoljiva. Postopke in procese je potrebno čim bolj skrajšati, poenostaviti ter prilagoditi željam oz. potrebam porabnikov. Ključno vlogo v podjetjih imajo ljudje, zato je pomembno, da podjetja izberejo ustrezen kader. Izvajalci storitev morajo biti strokovni, komunikativni, ustvarjalni in prilagodljivi, ob tem pa imajo tudi svetovalno vlogo. (Vukasović in Jagodič, 2017). Podjetje skuša preko učinkovitih procesov, postopkov ter načinov komunikacije pridobiti zaupanje porabnikov in določiti ustrezen pristop do njih. Fizični dokazi predstavljajo okolje oz. predmete (oprema, pripomočki, katalogi, izložbe idr.), ki so potrebni za izvajanje storitve. Porabniki kakovost ocenijo na podlagi tega kar vidijo, slišijo, čutijo, otipajo ter vonjajo (Agrawal in Kushwaha, 2015).

3 TRŽENJE V ŠPORTU

Z globalizacijo, razvojem družbenih omrežij in tehnologije je šport postal dejavnost, s katero se identificira ogromno ljudi po vsem svetu (gledanje, igranje, spodbujanje, nakupovanje itd.). Športne organizacije, klubi, društva in športniki se čedalje bolj zavedajo pomena trženja in poznavanja delovanja trženjskih orodij oz. konceptov, saj lahko na podlagi le teh sprejemajo bolj učinkovite karijerne odločitve (Makovec Brenčič in drugi, 2008).

3.1 Opredelitev posebnosti trženja v športu

Goel in Handa (2020) opredeljujeta, da je trženje v športu del klasičnega trženja ter je sestavljeno iz dveh področij, in sicer trženja športnikov, dogodkov in ekip do porabnikov športa ter trženja drugih izdelkov oz. storitev s pomočjo le teh. Največja razlika med trženjem in trženjem v športu je, da se večina porabnikov v šport vključuje na podlagi čustev, doživetij, želja oz. motivov. Športni porabniki namreč vedno najdemo čas za ogled tekme najljubšega kluba, igralca, ali dogodka, in sicer kljub pomanjkanju časa za različne aktivnosti (Makovec Brenčič in drugi, 2008). Številna podjetja uporabljajo trženje v športu za širjenje lastne blagovne znamke oz. doseganje poslovnih ciljev, in sicer z ustvarjanjem, komuniciranjem oz. nudenjem ponudbe (športni izdelki oz. storitve, izkušnje, doživetja itd.) porabnikom športa, ki so vanj čustveno vpleteni (Fetchko in drugi, 2018).

V športu je ogromno različnih porabnikov, ki imajo lastne posebnosti oz. lastnosti, zato je ključno, da se jim ponudniki športnih izdelkov oz. storitev, aktivnosti ali dogodkov znajo približati na ustrezen način (Makovec Brenčič in drugi, 2008). Trženje v športu delimo na trženje športa ter trženje preko športa. V proces trženja športa uvrščamo športne izdelke oz. storitve, ekipe, lige, dogodke, posameznike in objekte. Športni produkt je pri tem lahko oprijemljiv (npr. licenčni izdelki) ali neoprijemljiv (npr. tekma, dogodek itd.). V okviru trženja preko športa pa se podjetja povezujejo s športnimi subjekti z namenom, da z njihovo pomočjo tržijo oz. promovirajo lastno blagovno znamko (Fetchko in drugi, 2018). Največkrat se povežejo v obliki sponzorstva, pri čemer podjetje (sponzor) v zameno za finančna ali druga sredstva s strani sponzoriranja pridobi pravico do uporabe njegovih imetniških pravic, s pomočjo katerih se podjetje promovira oz. dosega poslovne cilje.

Posebni obliki trženja preko športa sta prodaja izdelkov (v nadaljevanju angl. Merchandising) in licenčno poslovanje. Merchandising razumemo kot pozicioniranje na prodajnih mestih, razvrstitev izdelkov na policah itd. in se v okviru trženja v športu nekoliko razlikuje od klasičnega trženja, saj se navezuje bolj na izdelke kot na aktivnosti na prodajnih mestih. Športni subjekti se preko merchandisinga partnersko oz. strateško povezujejo z različnimi opremljevalci (npr. Arsenal FC in Adidas, FC Barcelona in Nike itd.). Merchandising v okviru športa torej zajema licenčno poslovanje, trgovino na drobno in drugo (npr. nogometne šole v tujini). Licenčno poslovanje pa predstavlja obliko mednarodnega poslovanja oz. vstopa na tuje trge. Podjetje oz. subjekt, ki si lasti patentiran izum, registrirano blagovno znamko ali znanje, lahko vzpostavi licenčno sodelovanje z drugim subjektom, ki bo proizvajal in tržil njegove izdelke ter hkrati plačal licenčnino ali delež od prodanih produktov (Fetchko in drugi, 2018).

Številna podjetja preko sponzorstev v športu močno povečajo svoje prihodke, in sicer predvsem zaradi povečanega zavedanja njihovih produktov s strani porabnikov, ki se posledično bolj pogosto odločajo za nakup le teh (Buchanan in drugi, 2017). Raziskava, ki sta jo izvedla Kwon in Cornwell (2020) kaže, da sponzorstva v povezavi s športnimi dogodki bistveno povečajo vrednost oz. lastniški kapital sponzorjev. Trženje v športu ima številne posebnosti, in sicer zajema tekmovanje in sodelovanje hkrati, močno identifikacijo, povpraševanje (odvisno od rezultatov), nepredvidljivost, hkratno proizvodnjo in ponudbo produktov ter posebno privlačnost (čustvena navezanost) (Škorc, 2005). Omenjene posebnosti vplivajo na vse večji trg porabnikov blagovnih znamk, ki so povezane s športom. Privrženci športa smo vanj čustveno vpleteni ter imamo visoko stopnjo razumevanja oz. poznavanja le tega. Šport nam nudi pobeg iz vsakdanjega življenja, in sicer v utopijo, ki predstavlja svet enostavnega, dramatičnega in razburljivega. Napetost oz. nepredvidljivost športa nam ponuja užitke v obliki pristne negotovosti (Makovec Brenčič in drugi, 2008).

3.2 Trženjska strategija v športu

Trženjska strategija v športu mora biti oblikovana strateško, kar pomeni, da mora zajemati analizo zunanjega in notranjega okolja, segmentacijo porabnikov (gledalci, športniki, udeleženci idr.), izbor ustreznih ciljnih trgov (glede na vrsto športa, dogodkov itd.) in pozicioniranje vrednosti ponudbe v očeh porabnikov (koristi oz. prednosti). Temelj strateškega pristopa k trženju je učinkovito trženjsko raziskovanje ter učinkovito predvidevanje povpraševanja oz. poznavanje želja, motivov in potreb porabnikov. Zaradi močne konkurence morajo biti ponudniki na izbranem trgu čim bolj raznoliki, in sicer predvsem od konkurentov, katerih dejavnost zajema isto področje (Shank in Lyberger, 2015).

Potrebno je poznavanje zunanjega in notranjega okolja podjetja ter izbranega trga, ob tem pa je pomembno ustrezno načrtovanje, organiziranje in nadzor trženjskega procesa. Omenjene aktivnosti morajo podjetja izvajati za ciljne trženjske udeležence (proizvajalce, ponudnike, posrednike, javnost, dobavitelje, lastnike in konkurente) ter predvsem ciljne kupce (navijači, gledalci itd.) (Makovec Brenčič in drugi, 2008). Okolje trženja v športu je nepredvidljivo, saj se konstantno oz. hitro spreminja in ga je potrebno nenehno spremljati oz. se mu prilagajati. Shank in Lyberger (2015) z modelom strateškega procesa trženja v športu (angl. Contingency Framework) kažeta na specifičnost trženjskega okolja v športu, ki ga je nemogoče nadzorovati, saj je v veliki meri odvisen od rezultatov oz. uspehov športnih subjektov, ki se lahko hitro spremenijo. Glede na to ne moremo trditi, da obstaja univerzalna trženjska strategija, vendar je le ta odvisna od organizacije ter predvsem njenega okolja (npr. Adidas in Nike imata drugačno strategijo kot novo nastale športne organizacije).

Športne organizacije so ves čas v odnosu z drugimi sistemi oz. deležniki, in sicer ta kompleksnost povezav oz. medsebojnih vplivov ustvarja edinstveno oz. specifično trženje v okviru športa. Usklajevanje zunanjih in notranjih vplivov oz. okolij v okviru trženja v športu predstavlja strateško usklajenost procesov načrtovanja, izvedbe in nadzora le te (strateški proces trženja v športu), in sicer v želji po uresničevanju ciljev podjetja ter zadovoljevanju želja oz. potreb porabnikov. S pomočjo trženjskih raziskav (npr. ankete) podjetja ugotavljajo potrebe, želje, pričakovanja, vrednote, navade in vedenja porabnikov, kar je ključno za ustvarjanje doživetij, izdelkov oz. storitev, dogodkov itd. na način, ki pomaga ustvariti dolgoročno zaupanje med podjetjem in porabniki ter le to ohrani tudi v času slabših rezultatov oz. predstav. Podjetja zaradi velikosti trga pozornost usmerjajo na izbrane segmente porabnikov (Shank in Lyberger, 2015).

Segment mora biti merljiv, prepoznaven, dovolj velik, dobičkonosen, dostopen, diferenciran, ob tem pa mora biti podjetje operativno oz. sposobno oblikovati učinkovit trženjski splet. Segmentacija poteka na podlagi geografskih (lokacija, velikost, gostota itd.), demografskih (starost, spol, rasa, vera itd.), psihografskih (osebnost, aktivnosti, mnenje, interesi itd.), ekonomskih (dohodek, izobrazba, poklic itd.) ter vedenjskih (obseg in pogostost nakupov, zvestoba, pripravljenost za nakup itd.) meril, na podlagi katerih podjetje nato izbere ciljni

trg (Korošec, 2020). Nadalje mora podjetje ugotoviti bistvene prednosti športnih izdelkov oz. storitev ter način komunikacije oz. sporočanja le teh porabnikom, kar imenujemo pozicioniranje (zavedanje produkta v mislih porabnika) (Shank in Lyberger, 2015).

Trženjsko komuniciranje (pogosto napačno označevanje kot trženje na splošno) poleg produkta predstavlja najbolj izpostavljen del trženjskega spleta (4P). Glavni namen trženjskega komuniciranja je nudenje informiranja, prepričevanja ter opominjanja prejemnikov glede izdelkov, storitev, podob oz. idej blagovnih znamk oz. podjetij. Sestavni deli trženjskega komuniciranja so oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, sponzorstvo ter osebna prodaja (Kotler in Keller, 2012). Športni subjekti (klubi, posamezniki, organizacije itd.) se v večji meri odločajo za sponzorstvo, odnose z javnostmi, pospeševanje prodaje ter neposredno trženje (družbena omrežja). Sponzorstvo predstavlja najbolj pomemben element trženjskega komuniciranja v okviru procesa trženja preko športa, in sicer omogoča hitro pozicioniranje na izbranem trgu. Še bolj učinkovit način vključevanja na izbrani trg pa je s povezovanjem sponzorstva v integralno trženjsko komuniciranje (Pitts in Stotlar, 2007). Najmusaqib in drugi (2021) ugotavljajo, da ima trženjski splet ne glede na kritike ključno vlogo pri načrtovanju procesov. Neuspešnost določenega produkta na izbranem trgu pripisujejo neučinkoviti vpeljavi modela 4P in ugotavljajo, da je za dolgoročno uspešnost blagovne znamke pomembna ustrezna vpeljava vseh elementov trženjskega spleta.

Manoli (2022) je v raziskavi ugotovil, da šest od skupno dvajsetih klubov v angleški Premier Ligi nima implementirane trženjske strategije znotraj organizacije oz. kluba, in sicer so za pomanjkanje le te navedli dva razloga. Prvi razlog je nepredvidljivost nogometne industrije ter pomanjkanje časa, ki klubu onemogoča, da bi učinkovito sledil temeljni strategiji. Drugi razlog pa je njihovo napačno prepričanje, da imajo dovolj močno identiteto in jim je ni potrebno promovirati. Štirje klubi imajo trženjsko strategijo, ki pa je ne posodablja vsako leto ter niti ni dovolj natančna, da bi jih lahko usmerjala tekom sezone. Ponovno je bil razlog pomanjkljive trženjske strategije v nepredvidljivosti nogometne industrije. Sedem klubov pa je omenilo, da na začetku sezone oblikujejo trženjsko strategijo, ki se je skušajo držati tekom celotne sezone, kolikor le lahko, vendar naj bi bila njihova glavna trženjska usmeritev predvsem prodaja na dan tekme (vstopnice itd.).

Moraes (2020) je v raziskavi različnih brazilskih nogometnih klubov (14) ugotovil, da dva kluba delujeta kot profitni organizaciji (dobiček), ostali klubi pa kot neprofitne organizacije (razvoj nogometa). Pet klubov ima dobro opredeljeno trženjsko strategijo, štirje klubi imajo povprečne trženjske strategije, štirje imajo slabo trženjsko strategijo, medtem ko en klub sploh nima trženjske strategije. Kot primarno trženjsko aktivnost osem klubov izpostavlja interakcije s porabniki, pet klubov je usmerjenih v prodajo, medtem ko je en klub usmerjen v znamčenje (angl. Branding).

3.3 Blagovne znamke

Prvi korak pri oblikovanju blagovne znamke je izbira učinkovitega oz. izstopajočega imena le te, s katerim se posamezna organizacija oz. podjetje v največji meri identificira, saj si porabniki najpogosteje zapomnimo predvsem ime blagovne znamke. Športne blagovne znamke običajno izbirajo prepoznavna (zgodovina, tradicija ali unikat), prilagojena (glede na dejavnost, trg, ali osebnost) ali edinstvena imena, ob tem pa jih opredeljujejo tudi oznake (logo, barve in oblike oz. liki). Olimpijske igre imajo logo, ki je znan po celem svetu, saj je edinstven. Barve izražajo različne pomene, občutke oz. prepričanja, zato je pomembno, da blagovna znamka izbere tiste, ki se najbolj skladajo z njeno identiteto. S pomočjo oblik oz. likov lahko blagovne znamke učinkovito sporočajo osebnost in se pozicionirajo med porabniki (npr. Michelin ali McDonalds). Blagovne znamke v športu se preoblikujejo oz. posodobijo, in sicer običajno ob neuspehih, ki trajajo dolgo časa ter ob zaznanem negativnem pozicioniranju med porabniki. Prav tako pa tudi v primeru franšiz na tujih trgih prilagodijo podobo lokalnim potrebam oz. značilnostim (Fetchko in drugi, 2018).

Vukasović (2020) opredeljuje blagovno znamko na način, da le ta porabnikom ponuja informacije glede kakovosti, tradicije, imidža, proizvajalca ter porekla izdelka, s katerimi je blagovna znamka močno povezana. Pogosto je poosebljanje blagovnih znamk, in sicer preko oglaševanja le teh s strani slavnih igralcev, športnikov idr. Na ta način se osebnost športnikov oz. igralcev prenese na blagovno znamko, s katero se nato porabniki identificirajo, saj se zgledujejo po različnih slavnih posameznikih, kateri jim predstavljajo vzor. Blagovna znamka predstavlja prepoznavnost (razlikuje produkt med konkurenco), temeljno značilnost izdelka oz. storitve (osebnost), mesto v očeh oz. mislih porabnikov, osnovo trženjskih komunikacij ter vedenja itd. (Pompe, 2017).

Uveljavljena blagovna znamka nudi porabnikom funkcionalne ter čustvene koristi kot so prepoznavanje izdelka oz. storitve, manjše tveganje v nakupnih odločitvah, nižji stroški iskanja oz. odločanja med konkurenčnimi izdelki, hitrejša nakupovanje, sporočanje kakovosti, pregled trga itd. Lastnikom blagovnih znamk pa uveljavljenost le teh pomaga pri diferenciaciji oz. segmentaciji trga, predstavlja vir moči pri pogajanjih, konkurenčno prednost, olajša uvajanje novih izdelkov na trg, pomaga krepiti konkurenčni položaj na izbranih trgih, privabiti nove porabnike itd. (Vukasović, 2020). Charumbira (2015) je ugotovil, da ima pozitivna vrednost blagovne znamke v očeh oz. mislih porabnikov oz. podjetij pomemben (pozitiven) vpliv na najboljše nogometne klube, in sicer se le ta kaže v večjem zaupanju in zvestobi porabnikov, višjih prihodkih (vstopnice, sponzorji, licenčni izdelki, televizijski prenosi itd.), boljši podobi ter večji izpostavljenosti blagovne znamke v javnosti.

Trajnost blagovne znamke predstavljajo vrednote, kultura in njena osebnost, ki kažejo na to, da je le ta kompleksna celota, ki ne zajema le imena in trženjskega komuniciranja s porabniki. Porabniki namreč na podlagi lastnih izkušenj, informacij s strani drugih ter ostalih

komunikacijskih sestavin (ime, embalaža in oglaševanje) oblikujejo predstavo o blagovni znamki (Vukasović, 2020). Blagovno znamko sestavljajo tri med seboj povezane prvine, in sicer zaznavnost, koristi in jedro. Usklajeno ter učinkovito delovanje vseh treh je pogoj za obstoj ter uspeh blagovne znamke na izbranem trgu. Zaznavnost predstavlja del, ki ga zaznavamo s čutili in zaradi katerega je znamka prepoznavna med porabniki. Koristi predstavljajo del blagovne znamke, ki porabnika prepriča v nakup, in sicer zajema razumske in čustvene razloge. Jedro pa predstavlja del, ki vpliva na dolgotrajno zvestobo znamki s strani porabnika. Jedro zajema DNK, in sicer distinktivnost (D) oz. razlikovanje od drugih, nekonvencionalnost (N) oz. edinstvenost ter koristnost (K) (Pompe, 2017).

Blagovna znamka na trgu ustvarja točko stika, pri kateri prihaja do izmenjave obeh strani oz. polov procesa menjave. Na eni strani procesa so proizvajalci, prodajalci, tržniki in pospeševalci prodaje (želja po uspehu na trgu z izdelki oz. storitvami), na drugi strani pa so kupci, potrošniki, partnerji ter dobavitelji (iskanje zaupanja, dobrega počutja, varnosti, jamstev, zaupanja sporočilom, doživljanja obljub, občutkov pripadnosti, poistovetenja z vrednotami ter identiteto). Blagovna znamka predstavlja duševni in finančni kapital, ki ga je potrebno negovati preko komuniciranja ter varovati s pomočjo prava, saj gre za intelektualno lastnino (Pompe, 2017).

V okviru trženja blagovne znamke je pomembno zlasti zaznavanje le te s strani porabnikov ter njihov pogled na imidž blagovne znamke. Ker so porabniki na trgu zelo zahtevni, je potrebno podrobno raziskati, kaj želijo oz. potrebujejo in v kolikšni meri so pripravljeni na nakup določenega izdelka oz. storitve. Da bi bil ustvarjen imidž (čustva in razmišljanje porabnika o blagovni znamki) blagovne znamke med porabniki čim bolj jasen oz. skladen z dejanskim stanjem oz. videnjem podjetja, je nujna jasna oz. nedvoumna komunikacija podjetja s porabniki (Pompe, 2017). Pri tem imajo pomembno vlogo družbena omrežja, ki predstavljajo odličen način za komunikacijo s porabniki, preko katere blagovne znamke povečujejo svojo vrednost v očeh sponzorjev, ekip, porabnikov itd. (Badenhausen, 2019). Današnje raziskave se osredotočajo na to, kako porabniki zaznavajo blagovno znamko oz. kakšna mnenja, prepričanja in vedenje le ta vzbudi med njimi (Kunkel in drugi, 2019).

Razvoj tehnologije oz. družbenih omrežij omogoča, da blagovne znamke podrobno poznajo želje, potrebe, odzive in vedenje porabnikov v odnosu do njihovih izdelkov oz. storitev (število obiskov spletne strani, všečkov, komentarjev, priporočil, konverzij itd.). Družbena omrežja nudijo temelj dvosmerne komunikacije med porabniki in blagovnimi znamkami, s čimer le te lažje oblikujejo zaupanje oz. zvestobo porabnikov. Nepredvidljivost športne industrije (rezultati, prestopi itd.) s strani blagovnih znamk zahteva stalno prilagajanje in učinkovito odzivanje na številne spremembe na trgu (Kunkel in Biscaia, 2020).

Deležnike blagovne znamke predstavljajo vsi, ki so z le to kakorkoli povezani in vplivajo na njeno delovanje. Na eni strani imamo ponudnike (proizvajalci, prodajalci, lastniki itd.), na drugi strani pa porabnike (potrošniki, kupci itd.). Deležnike lahko delimo tudi na neposredno

vpletene (proizvajalci, tržniki, kupci itd.), posredno vpletene (dobavitelji, vzdrževalci, posredniki itd.) ter nevpлетene (država, družba in politika). Deležniki blagovne znamke so uprava podjetja, predstavniki, svetovalci, investitorji, zaposleni, proizvajalci, trgovci, dobavitelji, distributerji, kupci, potrošniki, družba in država (Pompe, 2017).

Blagovne znamke lahko razdelimo glede na različna merila, in sicer glede na blagovne znamke proizvajalcev (izdelki, ki jih podjetja proizvajajo v okviru lastne blagovne znamke, npr. Alpsko mleko ali Zelene Doline) ali trgovinske oz. trgovske blagovne znamke (izdelki, ki jih proizvajajo trgovinska podjetja, npr. Spar S-Budget). Nadalje jih lahko razdelimo glede na širino uporabe, in sicer jih delimo na korporativne blagovne znamke (komuniciranje podjetja oz. različnih vrst izdelkov poteka pod skupno blagovno znamko, npr. Ljubljanske mlekarne), skupinske blagovne znamke (posamezni povezani izdelki v skupini pod eno blagovno znamko, npr. Balea pri Dm-u), označevanje izdelka (otipljiv izdelek, npr. Škoda Octavia), označevanje storitve (npr. zavarovanje pri Zavarovalnici Sava), destinacijske blagovne znamke (npr. Vipavska dolina), mestne blagovne znamke (npr. Dunaj) in nacionalne blagovne znamke (npr. I feel Slovenia) (Vukasović, 2020).

Blagovne znamke morajo za uspeh na trgu čim bolj učinkovito izkoristiti prednosti, v kolikor želijo iz ideje postati finančno uspešna naložba, in sicer z učinkovitim upravljanjem ter izkoriščanjem vzvodov, ki omogočajo ustvarjanje vrednosti oz. lastniškega kapitala. Blagovne znamke so v lasti podjetij oz. organizacij, katerim predstavljajo sredstvo za ustvarjanje dobička. Glavni cilj trženja blagovne znamke je maksimiziranje njene vrednosti z investiranjem, katerega dobiček se nato izplačuje z dividendami. Vrednost blagovne znamke ustvarjajo zavedanje, zvestoba ter asociacije. Zavedanje (med porabniki, sponzorji itd.) športnih blagovnih znamk lahko povečujejo mediji (družbena omrežja itd.), asociacije povečujejo uspehi oz. rezultati (kvaliteta in cena izdelkov oz. storitev, način komunikacije oz. interakcija z navijači itd.), zvestoba pa povečujejo s pomočjo trženja oz. znamčenja (nagrade, posebne ugodnosti, dostop itd.) (Fetchko in drugi, 2018).

Manoli (2022) je ugotovil, da so blagovne znamke oz. klubi v angleški Premier Ligi precej odvisni od rezultatov, saj v primeru slabih rezultatov ni pomembno, kako dobro je delo trženjskega oddelka (oglaševanje, odnosi z javnostmi, kampanje, upravljanje družbenih medijev in interakcije z navijači), ker naj bi bilo takrat vse izgubljeno in da trženjski cilji niso doseženi (z izjemo vstopnic). Večina klubov nima postavljenih letnih trženjskih ciljev, saj so zaposleni tako izkušeni, da se zanašajo predvsem na lastne občutke.

Ljudje porabimo skoraj tretjino prostega časa za ukvarjanje z različnimi športnimi aktivnostmi oz. dejavnostmi, kar vpliva na povečan razvoj, proizvodnjo in trženje izdelkov oz. storitev v okviru športa (Kline, 2007). Na podlagi tega imajo blagovne znamke športne opreme visoko vrednost med porabniki (npr. Nike, Adidas, Puma itd.). Nakup blagovnih znamk športne opreme pa ni vezan le na športno uporabo, ampak izdelke le teh kupujejo tudi porabniki, ki se s športom ne ukvarjajo. Na podlagi tega prihaja do povezovanja blagovnih

znamk športne opreme s podjetji, ki nimajo nič skupnega s športom, in sicer sta dober primer Nike in Apple, ki sta se že leta 2006 povezala s tekaškimi čevlji Nike (poseben čip) ter MP3-predvajalnikom iPod, ki je na ta način postal športni pripomoček (Makovec Brenčič in drugi, 2008). Danes Nike in Apple še vedno sodelujeta, in sicer preko razvijanja skupnih aplikacij, ročnih ur itd. Športniki oz. posamezniki v obliki blagovnih znamk predstavljajo osebne znamke in so prevzeli model zvezdnitva, za katerega je vrhunski rezultat nujen, vendar pa kot samostojen pogoj ne zagotavlja močne osebne znamke, saj ima velik pomen tudi stopnja prepoznavnosti športnika med porabniki (Doler, 2007).

V Sloveniji so se podjetja odločila za uvrščanje vrhunskih športnikov v integralno trženjsko komuniciranje, gradnjo blagovne znamke ter partnerska povezovanja z njimi, in sicer z namenom pospeševanja trženja izdelkov ali storitev ter večje prepoznavnosti korporativne znamke (Petra Majdič in Gorenje, Jure Košir in Milka, Iztok Čop in Mercator, Jolanda Čeplak in SPAR Slovenija itd.). Šport predstavlja izjemno priložnost za trženjsko komuniciranje poslanstva, vizije, kulture in vrednot podjetja. Med sponzorjem in sponzorirancem je zelo pomemben odnos oz. zaupanje v skupno pot oz. zgodbo, ki se razvija skozi čas. Velik izziv v današnjem svetu komercializacije je ohraniti iskrene oz. prave športne vrednote ob hkratnem razvoju, ohranjanju in dvigovanju vrednosti blagovnih znamk. Kljub osebni znamki športnik še vedno predstavlja šport oz. zdrav način življenja, zato mora ohraniti, živeti in posledično sporočati tiste vrednote, ki ga kot športnika oblikujejo, saj le v pristnost le teh porabniki verjamemo oz. zaupamo (Makovec Brenčič in drugi, 2008).

3.4 Znamčenje

Znamčenje (angl. Branding) se je razvilo v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, in sicer zaradi širjenja trga ter povečane konkurence. Blagovne znamke organizacij in izdelkov oz. storitev se niso več uporabljale zgolj za identifikacijo in razlikovanje le teh, ampak tudi za to, da so pokazale svoje edinstvene značilnosti porabnikom na trgu. S pomočjo znamčenja lahko razvijejo kompetenčne prednosti in zgradijo zvestobo porabnikov z namenom, da ustvarijo ponavljajoče se nakupe (Calkins in Tybout, 2017).

Znamčenje predstavlja strategijo za pozicioniranje v mislih oz. očeh porabnikov in tam čim dlje časa ostati (zgodbe, čustva itd.). Proces znamčenja poteka v vseh fazah trženja, in sicer pred, med in po njem ter predstavlja način razvijanja prepoznavnosti oz. zavedanja med porabniki, in sicer preko asociacij med imenom ter lastnostmi (Pompe, 2017). Znamčenje lahko poteka na lokalnih ali globalnih trgih, in sicer odvisno od velikosti blagovne znamke ter trga. Številni porabniki imajo visoko zaupanje v lokalno pridelano hrano, saj le to dojemajo kot naravno pridelano ter bolj kvalitetno. Šport zaradi svojevrstnih značilnosti omogoča blagovnim znamkam (klubom, ligam in športnikom), da se razširijo na najbolj razvite globalne trge (Bouchet in drugi, 2013).

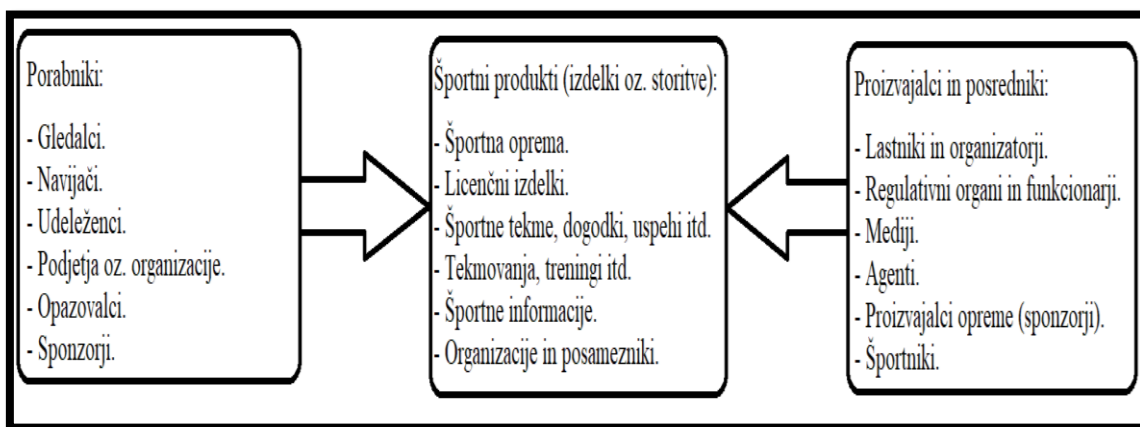
Prvi nogometni klub, ki je uporabil znamčenje, je bil Manchester United, s čimer je postal najbogatejši klub v sredini devetdesetih let prejšnjega stoletja, saj je postal vodilni klub na azijskem trgu ter znatno povečal prihodke kluba (Boli, 2017). Podobno je storil tudi nogometni klub Real Madrid, ki je lastno blagovno znamko razvil s pomočjo športne ("Zidanes in Pavones"), družbene (Madridistas oz. navijači Real Madrida) ter trženjske strategije, in sicer z namenom oblikovanja spoštovanja, širjenja blagovne znamke ter raziskovanja trga. Močna blagovna znamka predstavlja osnovo za (dolgoročen odnos) zmanjšanje vplivov negativnih rezultatov oz. dosežkov (Mandis, 2016).

Znamčenje na globalnih trgih poteka v dveh ali več državah naenkrat. Globalne blagovne znamke imajo dobro razvite trženjske strategije, načrte in dejavnosti (dogodki, družbena omrežja, oglaševanje itd.), katere prilagajajo spremembam na trgu. V proces znamčenja velika podjetja vložijo ogromno sredstev, saj lahko le z inovativnostjo (personalizirani izdelki itd.) in posledično ustvarjanjem prepoznavnosti na ciljnih trgih pridobijo pozornost ter zaupanje porabnikov. Velika podjetja sodelujejo z lokalnimi podjetji, s katerimi razvijajo partnerstva, preko katerih skušajo čim bolj izkoristiti prisotnost na lokalnih trgih. Metode uspešnega znamčenja so uspešno pozicioniranje, razumevanje povpraševanja oz. porabnikov, prevajanje v lokalni jezik, širjenje ponudbe ter partnerstvo s specializiranimi podjetji na lokalnem trgu (Pompe, 2017).

3.5 Športna industrija

Športna industrija je sestavljena iz različnih deležnikov, ki jih lahko razdelimo na področje organizacij oz. podjetij ter področje porabnikov. Področje organizacij oz. podjetij zajema različne klube, ekipe, društva, zveze, programe, organizacije itd. Na drugi strani pa imamo področje porabnikov, kateri so bolj pomembni z vidika trženjskega komuniciranja podjetij (Shank, 2009). Obstaja model odnosov med porabniki in ponudniki v športni industriji, in sicer so del le te porabniki, športni produkt ter ponudniki, kot je razvidno iz slike 4.

Slika 4: Model odnosov med porabniki in ponudniki v športni industriji



Vir: lastno delo na podlagi Shank (2009).

3.5.1 Porabniki v športni industriji

Porabniki v športni industriji so glavna tarča trženjskih aktivnosti v podjetjih, in sicer jih številni avtorji ločijo na primarno (navijači oz. gledalci sponzorji in mediji) ter sekundarno skupino (konkurenti, partnerji, športni agenti, zaposleni in deležniki). Pred izvedbo trženjskih aktivnosti je potrebno upoštevati odnos s posameznimi porabniki ter temu primerno prilagoditi način komuniciranja oz. trženja (Ferrand, 2012). Gledalci predstavljajo porabnike, ki opazujejo športni dogodek v živo na prizorišču ali preko različnih medijev. Čedalje bolj se uveljavljajo gledalci s strani različnih korporacij (zaposleni), ki v okviru partnerskih sodelovanj dobijo večje število vstopnic. Gledalci (navijači) v živo so vedno bolj v podrejenem položaju, saj se tekmovanja prilagajajo televizijskim prenosom, časovnim razlikam itd. Vedno večja je tudi želja športnih klubov oz. organizacij glede tekem v tujini, saj le te prinašajo dodatna sredstva in nove trženjske priložnosti (Shank, 2009).

Kegoro in Justus (2020) v raziskavi opredeljujeta, da bi morali porabnike bolj natančno analizirati v okviru psiholoških vidikov, in sicer z namenom ugotovitve vpliva le teh na njihovo vedenje oz. nakupne odločitve. Ob tem pa morajo podjetja izpolnjevati vse obljube, ki se navezujejo na porabnike v obliki promocijskih akcij, oglasov itd., saj ima neizpolnjevanje le teh lahko veliko negativnih vplivov. Razumevanje potreb porabnikov je ključno pri zadovoljevanju njihovih potreb oz. želja (Shank in Lyberger, 2015). Številne raziskave so ugotovile, da so obstoječi porabniki oz. njihova zvestoba bolj pomembni in cenejši kot konstantno iskanje novih (Ajzenal, 2010). Številna podjetja zato uporabljajo trženje za ustvarjanje dolgoročnega odnosa z obstoječimi porabniki (Carvalho, 2014).

3.5.2 Produkt v športni industriji

Športni produkti se v športni industriji lahko pojavijo v različnih oblikah, preko katerih jih porabniki kupujemo, saj so za nas pomembni z različnih vidikov. Športni produkt je lahko izdelek, storitev ali pa kombinacija obeh in ima različne koristi za različne vrste porabnikov. Nadalje ločimo športni produkt na otipljivega (športna oprema oz. licenčni izdelki itd.) ali neotipljivega (športne tekme, uspehi, dogodki, doživetja itd.). Športni dogodki oz. tekme so temeljni produkti športnih organizacij (Chanavat in Bodet, 2014).

Športne produkte Shank (2009) deli na športne dogodke, subjekte (organizacija ali posameznik), objekte (vir financiranja preko vstopnic, oglaševanja, sponzorskih pravic itd.), blago (oprema oz. angl. Sporting Goods) ter informacije (različni mediji, statistike, zgodbe itd.). Danes je največ podjetij usmerjenih v nudenje nepozabne uporabniške izkušnje, zato pred, med in po tekmi vključijo številne zanimive aktivnosti, in sicer glasbo, ples, interakcije z navijači, tematske igre, zabave in predstave, s pomočjo katerih porabnikom približajo športne in druge slavne osebnosti (Kaser in Oelkers, 2014). Mazzei in drugi (2020) so ugotovili, da številni navijači oz. nevtralni gledalci pridejo na tekmo zaradi številnih

zabavnih promocijskih aktivnosti, ki pa so bolj kot ne omejene na zaključne turnirje oz. večja tekmovanja.

3.5.3 Proizvajalci in posredniki

Športne produkte omogočajo različni ponudniki oz. ustvarjalci, in sicer mednje uvrščamo športne proizvajalce (oprema, storitev itd.), organizatorje in lastnike (športni klubi, dogodki itd.), funkcionarje (zveze oz. društva na lokalnem ali mednarodnem nivoju), regulativne organe, npr. Mednarodni olimpijski komite (angl. International Olympic Committee, v nadaljevanju IOC), sponzorje, medije (vse močnejši), agente, posrednike ter športnike (amaterje ali profesionalce), ki predstavljajo ključno vlogo v okviru različnih disciplin v športu (Makovec Brenčič in drugi, 2008).

Ponudniki morajo dobro poznati zunanje in notranje poslovno okolje, v kolikor želijo vedeti, kaj ponuditi, komu, kako, zakaj, v kolikšni meri itd. Poslovno okolje sestavljajo porabniki, konkurenti, dobavitelji idr. Potrebno je oblikovanje in izvajanje ključnih konceptov trženja, ki zajemajo segmentiranje porabnikov, izbor ciljnih trgov, pozicioniranje med porabniki ter oblikovanje trženjskega spleta. Pristop mora biti zato ustrezno strateško in sistematično načrtovan (Makovec Brenčič in drugi, 2008).

3.6 Sponzorstvo v športu

Sponzorstvo predstavlja proces menjave med subjektoma, in sicer sponzorjem ter sponzorirancem, pri čemer sponzor v zameno za sponzoriranje dobi primerno vračilo, medtem ko sponzoriranec dobi finančna oz. nefinančna sredstva. Sponzorji se odločajo za sodelovanje s podjetji tako, da najprej preverijo, kaj bodo imeli od tega oz. ali je v skladu z njihovimi trženjskimi cilji ter ali bodo lahko dosegli lastne ciljne skupine porabnikov. Nato analizirajo privlačnost dogodka oz. podjetja za porabnike ter skladnost z njihovimi načrtovanimi aktivnostmi (oglaševanje, odnosi z javnostmi, prisotnost na družbenih omrežjih, promocije itd.), ki se jih doseže preko elektronskih (televizija, radio idr.), tiskanih (časopisi itd.), zunanjih (plakati, panoji idr.) ter spletnih (spletne strani, družbena omrežja, virtualna in povečana resničnost itd.) medijev. Sponzorji si v okviru partnerstev želijo kognitivnega (zavedanje), čustvenega (zvestoba) in vedenjskega (nakup) vpliva na porabnike (O'Reilly in drugi, 2022).

Spremembe v zanimanju za šport so danes opazne predvsem med porabniki mlajših generacij (Z in Alfa), ki so veliko manj povezani oz. vključeni v šport v živo (tekme na stadionu itd.), saj so z njim povezani večinoma v obliki videoiger (e-šport), digitalnega športa (angl. Fantasy Sport) ter športnih stav. Sponzorji se ob tem sprašujejo, kakšne bodo navade teh generacij, ki so že zdaj bistveno drugačne od predhodnih, saj imajo zmožnost ohranjanja pozornosti manj kot deset sekund, tehnologija jim predstavlja temelj vsega, televizija jim ne predstavlja pravega načina za spremljanje športa itd. Večina le teh je

usmerjena v družbena omrežja, varovanje okolja, imajo odpor do nakupov stvari, ki jih ne potrebujejo, želijo predvsem doživetja oz. izkušnje itd. Danes so pomembne analize podatkov o porabnikih ter zgodbe oz. izkušnje, ki jih podjetja oz. sponzorji nudijo na podlagi ugotovljenih potreb oz. želja porabnikov. Michael Lewis (knjiga z naslovom Moneyball) je prvi predstavil pomen podatkov, in sicer pri iskanju oz. vrednotenju igralcev v ameriški bejzbol ligi. O'Reilly in drugi (2022) navajajo, da se danes statistika uporablja za vrednotenje igralcev, ekip in porabnikov, vendar v okviru sponzorstva podatki niso dovolj, saj si ljudje želijo zgodbe (čustva itd.), ki jih je potrebno znati ustvariti iz uspehov oz. rezultatov, informacij itd. V prihodnosti bodo v sponzorska partnerstva vključeni predvsem globalni dogodki, lastnine v več državah ter predvsem spletne oz. digitalne lastnine in vsebine.

Festivali oz. dogodki (npr. finale ameriškega nogometa oz. Super Bowl in olimpijske igre) predstavljajo največji ROI za sponzorje. Danes se brez ustrezne aktivacije sponzorstva vložki blagovnih znamk razpolovijo, ob tem pa je čedalje večja razlika med tistimi, ki imajo oz. tistimi, ki nimajo sponzorja. Trend sponzorstva v prihodnosti (hibridni model) bo za manjše dogodke predstavljal velik izziv, saj bodo morali tekom celotnega vikenda organizirati več različnih dejavnosti (npr. različne dolžine teka za različne starosti, dogodke, koncerte ter spremljajoče aktivnosti), v kolikor bodo želeli biti zanimivi oz. privlačni za sponzorje oz. porabnike. Hkrati bodo v prihodnje pomembna predvsem digitalna sredstva, dogodki v živo (z uporabo sodobne tehnologije), velik vpliv bodo imele navade prihodnjih generacij (Z in Alfa), veliki športni dogodki bodo za sponzorje ostali zelo pomembni, medtem ko bodo manjši klubi, društva, fitness centri, kampi, športi oz. dogodki v lokalnih skupnostih, šolah in na univerzah postopoma propadali (O'Reilly in drugi, 2022).

ROI je v okviru sponzorstev nujen, in sicer številna podjetja zahtevajo upravičevanje vloženih sredstev oz. donosnost le teh s strani trženjskih oddelkov. Raziskovalno podjetje IMI International (2021) v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) ugotavlja, da 39 odstotkov le teh kupi izdelek oz. storitev blagovne znamke, ki je povezana s sponzorjem izbranega športnega, glasbenega ali kulturnega dogodka. Raziskava (SponsorshipX, 2020) pa ugotavlja, da gre sponzorstvo v smeri razvoja, ki se usmerja v pristnost (ne le izkoriščanje trenutnih prednosti), digitalni svet (družbeni mediji, aplikacije itd.), hibridni model (spletne predstave, dogodki, interaktivni festivali in prenosi v živo), kriptovalute (digitalna sredstva), e-šport (prenosi v živo, npr. Twitch), športne stave (državne loterije, igralnice oz. kazinoji ter spletne stave), psihično zdravje oz. socialne pravice (npr. podjetje Nike je investiralo 40 milijonov evrov v podporo skupnosti temnopoltih ljudi na podlagi smrti Georga Floyd), intelektualno lastnino, hrano ter preoblikovanje neučinkovitih sponzorjev (ustavitev poslovanja, strateški načrt in nove investicije). Sponzorstva postajajo pomemben del trženjskih načrtov podjetij, ob tem pa uporabljajo več različnih načinov za vrednotenje učinkovitosti le tega (družbene oz. digitalne ankete med porabniki itd.) (O'Reilly in drugi, 2022).

4 PREDSTAVITEV NOGOMETNEGA KLUBA ARSENAL

4.1 Zgodovina

Angleški nogometni klub Arsenal je bil ustanovljen 1. decembra leta 1886 (t. i. Dial Square), 11. decembra istega leta pa je že odigral prvo tekmo ter se po njej preimenoval v Royal Arsenal. Sprva je klub deloval v jugovzhodnem delu Londona, leta 1913 pa se je preselil v severni del Londona, in sicer na nekdanji stadion Highbury ter se ob tem preimenoval v Arsenal FC. Leta 2006 se je klub preselil na nov stadion Emirates, ki sprejme nekaj več kot 60.000 gledalcev. Največji tekmelec Arsenal je nogometni klub Tottenham Hotspur, ki je oddaljen le približno šest kilometrov (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma c).

Arsenal je eden izmed najuspešnejših angleških nogometnih klubov, saj je skupno osvojil 48 lovorik, in sicer 13 naslovov angleškega prvaka, 14 FA (angl. Football Association, v nadaljevanju FA) pokalov, dva angleška Ligaška pokala, 17 angleških superpokalov, en Pokal pokalnih zmagovalcev ter en Pokal velesejemskih mest. Po številu ligaških naslovov sta pred njim le Manchester United (20) in Liverpool (19), medtem ko je Arsenal med vsemi angleškimi klubi osvojil največ FA pokalov. Leta 2006 je klub igral tudi v finalu Lige prvakov (Stade de France – Pariz), v katerem so izgubili proti nogometnemu klubu FC Barcelona z rezultatom 2:1 (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma c).

4.2 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo nogometnega kluba Arsenal je zagotavljanje vrhunskih rezultatov v angleških (Premier Liga, FA pokal, Ligaški pokal in FA superpokal), evropskih (angl. Union of European Football Associations, v nadaljevanju UEFA - UEFA Liga prvakov in UEFA superpokal) in svetovnih tekmovanjih (angl. International Federation of Association Football, v nadaljevanju FIFA - FIFA Klubska svetovno prvenstvo). Poslanstvo kluba je tudi razvoj mladih nadarjenih igralcev preko kakovostne mladinske šole ter mladinskih tekmovanj. Arsenal je del lokalnega okolja, v katerem izvaja različne aktivnosti, s katerimi prispeva k družbeni odgovornosti (The Arsenal Football Club Limited, 2022b).

Vizija nogometnega kluba Arsenal je povečanje vpliva oz. razvoja kluba kot enega izmed vodilnih v Angliji in na globalnih trgih (Kitajska, ZDA, Savdska Arabija, Indija, Avstralija itd.). Klub želi čim bolj izkoristiti napredno tehnologijo oz. družbena omrežja za dostop do navijačev na globalnih trgih ter jim na ta način čim bolj približati dogajanje okoli kluba, saj želi še naprej ostati eden izmed vodilnih klubov med navijači na kitajskem trgu ter še dodatno povečati bazo navijačev oz. porabnikov, kar bi imelo pozitiven vpliv na komercialne in druge prihodke kluba. Na ta način želi klub v prihodnosti čim bolj izkoristiti samozadostni poslovni model kluba, in sicer za uspehe tako na finančnem kot tudi na tekmovalnem področju. Arsenal želi v naslednjih treh letih osvojiti predvsem angleško Premier Ligo in UEFA Ligo prvakov (The Arsenal Football Club Limited, 2022b).

5 ANALIZA TRŽENJSKIH PRILOŽNOSTI

5.1 Analiza okolja kitajskega trga

5.1.1 Demografsko okolje

Na Kitajskem, ki se uradno imenuje Ljudska republika Kitajska, je trenutno 1,425 milijarde prebivalcev, kar jo trenutno uvršča na drugo mesto na svetu (za Indijo). Površina Kitajske, ki je četrta največja država na svetu, je 9.596.960 kvadratnih kilometrov, gostota naseljenosti na kvadratni kilometer pa je v povprečju okrog 149 prebivalcev. Glavno mesto države je Peking. Kitajska je razdeljena na pet avtonomnih regij, 22 provinc, štiri mestne uprave ter dve specifični administrativni regiji (Macau in Hong Kong). Kar nekaj kitajskih mest je med najbolj gosto poseljenimi mesti na svetu, in sicer mednje spadajo predvsem Šanghaj, ki ima več kot 22 milijonov prebivalcev, Peking (19 milijonov), Šenzen (17 milijonov), Guangzhou (16 milijonov), Chengdu (13 milijonov), Tianjin (11 milijonov), Wuhan (deset milijonov) itd. Hong Kong in Macau uradno ne spadata zraven, saj sta posebni administrativni regiji. Na Kitajskem priznavajo 56 etničnih skupin, med katerimi je uradno večina ateistov, tri odstotke prebivalstva predstavljajo muslimani, pet odstotkov prebivalstva je kristjanov, budistov je okrog 18 odstotkov, približno 30 odstotkov prebivalstva pa ima lokalna verska prepričanja (World Population Review, brez datuma).

Od sredine 20. stoletja je kitajska vlada omejila rast prebivalstva s politiko enega otroka v družini, ki učinkuje, vendar se število prebivalstva kljub temu vsako leto poveča še za okrog dva milijona (0,12 odstotka). Rast prebivalstva naj bi se nekoliko ustavila leta 2028, in sicer zaradi prevladujoče starejše generacije oz. samskih moških, kar naj bi negativno vplivalo tudi na gospodarsko rast (do zdaj zelo hitra), in sicer predvsem zaradi poceni delovne sile ter nizkih družbenih stroškov. Trenutna povprečna starost prebivalstva na Kitajskem znaša 38 let. Okrog 47 odstotkov prebivalcev je starih od 25 do 54 let, 17 odstotkov je starih do 14 let, ostali pa so stari od 15 do 24 let, od 55 do 64 let ali več kot 65 let (vsaka skupina zajema 12 odstotkov). Pričakovana starost prebivalca na Kitajskem je 77 let, delež urbanega prebivalstva pa je trenutno približno 64 odstotkov (World Population Review, brez datuma).

5.1.2 Ekonomsko okolje

Kitajska je največja država glede na kupno moč prebivalstva (Rahman, 2023). Po višini bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) se Kitajska uvršča na drugo mesto na svetu (za ZDA), in sicer je trenutna letna rast BDP-ja 0,8-odstotna ter skupno predstavlja 7,97 odstotka svetovne ekonomije. BDP na prebivalca v letu 2023 znaša okrog 10.400 evrov, kar Kitajsko uvršča na 18. mesto na svetu. Ob koncu leta 2022 je povprečna letna bruto plača znašala približno 14.200 evrov, minimalna mesečna bruto plača pa 324 evrov. Kljub povečanju

povprečne plače je kompetenčna prednost na Kitajskem še vedno relativno poceni delovna sila. Gospodarska rast naj bi se v letu 2023 malenkost povečala, in sicer kljub posledicam slabega obvladovanja globalnih izzivov (inflacija) oz. domačih dovzetnosti (upad vrednosti nepremičnin, padajoč delež izvoza ter visoka brezposelnost med mladimi) ter vpeljavi načrta vlade za tranzicijo proti bolj obstojnemu ekonomskemu modelu (problemi visoke neenakosti, urbanizacije, okoljske degradacije itd.). Stopnja inflacije na Kitajskem trenutno znaša 0,4 odstotka, stopnja brezposelnosti pa 5,2 odstotka. Na Kitajskem je glede na dohodek največ prebivalcev v srednjem delavskem razredu (Trading Economics, brez datuma).

Obrestna mera na Kitajskem v letu 2023 znaša 3,55 odstotka. Potrošnja kupcev se je v letu 2023 povečala na okrog 56.000 evrov, do konca leta pa naj bi se povečala na približno 59.000 evrov. Maloprodaja se na leto v povprečju poveča za okrog osem odstotkov, vendar pa je trenutno padla celo na 3,1 odstotka. Davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) v letu 2023 znaša 13 odstotkov, davek od dobička podjetij pa je 25 odstoten, vendar naj bi le tega zmanjšali na 15 odstotkov za industrijske panoge, ki jih podpira kitajska vlada (Rahman, 2023). Kitajska si prizadeva za reševanje družbenih vprašanj, in sicer okoljske degradacije, korupcije, hitro rastoče neenakosti bogastva, urbanizacije, oblikovanja zaščite pred tveganji trgovinske dejavnosti z ZDA ter uravnoteženja gospodarstva, in sicer v okviru investicijskih porab oz. zadolževanj v korporativnem sektorju (Trading Economics, brez datuma).

5.1.3 Politično-pravno okolje

Kitajska politika je pod vodstvom enopartijske Kitajske komunistične stranke (angl. Chinese Communist Party, v nadaljevanju CCP). Predsednik države Xi Jinping, ki je na oblasti od leta 2013, je utrdil svoj položaj ter pridobil politično moč kot je že desetletja ni nihče. V letu 2023 je dobil nov mandat (pet let) vodenja države. Nacionalni enodomni ljudski kongres je sestavljen iz 2989 delegatov, ki so izvoljeni na ravni mestnih uprav, provinc, avtonomnih regij ter oboroženih sil. Mandati zakonodajne ter izvršne oblasti trajajo pet let (The National People's Congress of the People's Republic of China, brez datuma). Kitajska je stalna članica Varnostnega sveta Združenih narodov. V letu 2018 so s pomočjo politične moči predsednika države odstranili limit dveh petletnih predsedniških mandatov, kar zna imeti negativne posledice na politično stabilnost Kitajske v prihodnosti (The Economist Intelligence Unit Limited, 2018). Najvišji pravni organ na Kitajskem je Ljudsko vrhovno sodišče, ki odloča tudi o smrtni kazni (Zhao in Jianglong, 2019). Na Kitajskem je dokaj politično stabilno okolje, vendar je največja skrb predvsem pomanjkanje politične svobode. Zaradi tega so se v državi začeli protesti (Hong Kong), tenzije v Južnokitajskem morju, sankcije s strani ZDA in posledično kitajske povračilne sankcije na državljane ZDA ter Kanade (Rahman, 2023).

5.1.4 Sociokulturno okolje

Kitajska zaradi velikega števila prebivalstva predstavlja ogromen trg za prodajo športnih produktov. Povečanje povprečne plače je povzročilo, da se je povečala potrošnja porabnikov,

ki želijo pokazati svojo uspešnost oz. denarno moč, in sicer v obliki dragih avtov, telefonov in oblek, kar predstavlja veliko priložnost tako za domača kot tuja podjetja. Stopnja izobraženosti oz. pismenosti prebivalstva na Kitajskem znaša približno 96 odstotkov, kar je pozitivno vplivalo na zmanjšanje revščine v državi, in sicer so iz ekstremne revščine v zadnjih osmih letih rešili okrog 100 milijonov prebivalcev. Ena izmed družbenih težav, s katero se srečujejo na Kitajskem, je predvsem staranje prebivalstva. Strokovnjaki menijo, da bi morali na Kitajskem povečati število otrok v družini ter privabiti več tujih delavcev. Povečana je tudi korupcija v državi oz. odmik moči v obliki velikih plačnih razlik. Kitajci so bolj kolektiven kot individualen narod, saj jim zelo veliko pomenijo medosebni odnosi. V družbi imajo večjo vlogo moški, ki prevladujejo na vodilnih položajih (Rahman, 2023).

5.1.5 Tehnološko okolje

Na Kitajskem je trenutno največ uporabnikov svetovnega spleta, in sicer okrog 1,05 milijarde (Duarte, 2023). Kitajska ima vizijo postati glavna država na trgu znanosti in tehnologije. V ta namen so leta 2015 začeli izvajati širok program podjetništva in inovacij, ki spodbuja širitev podjetništva po državi ter premik iz delovno intenzivne v prevladujočo inovacijsko ekonomijo. Elektronsko poslovanje Kitajske z drugimi državami na trgu raste hitreje kot elektronsko poslovanje na Kitajskem, saj raje kupujejo tuje izdelke, ki so bolj kvalitetni. Celotno elektronsko poslovanje Kitajske, ki predstavlja skoraj 50 odstotkov svetovnega elektronskega poslovanja, naj bi do leta 2024 preseglo 3,2 trilijona evrov prihodkov. Na Kitajskem je predvsem velik porast spletnih aplikacij ter logističnih mrež (Singh, 2019). Kitajski trg maloprodaje je drugi največji na svetu (za ZDA). 59 odstotkov prebivalcev na Kitajskem za plačevanje uporablja e-denarnico. Med temi je največ takih, ki so stari med 19 in 24 let in so kot najbolj pogost razlog za spletno nakupovanje navedli možnost, da lahko izbirajo med različnimi kvalitetnimi znamkami (Rahman, 2023). Preko spletnih strani Alipay in WeChat so kitajskim porabnikom na voljo različne aplikacije oz. t. i. mini programi, preko katerih lahko le ti kupujejo in plačujejo različne izdelke, uporabljajo navigacijo za avtomobile, najemajo taksije, kolesa itd. (Feng, 2018).

Spletna kitajska platforma Tencent je na začetku leta 2017 začela z omenjenimi mini programi in že konec leta 2018 dosegla milijon prodanih aplikacij ter okrog 200 milijonov dnevni uporabnikov. Za primerjavo je Apple od leta 2008 do leta 2018 dosegel dva milijona podobnih aplikacij, kar kaže na zelo hiter razvoj Tencenta (največji ponudnik spletnih iger na Kitajskem) ter drugih kitajskih platform kot so Alibaba (Tmall je največja spletna trgovina na Kitajskem, Ele.me je največji ponudnik fizičnih nakupov s pomočjo spleta, Alipay je največji ponudnik spletnega plačevanja na Kitajskem, Cainiao pa je največje kitajsko logistično podjetje), Baidu (najbolj uporabljen spletni iskalnik na Kitajskem), Kaola (spletna trgovina izdelkov iz zahodnega dela sveta), Youku (največji ponudnik video vsebin poleg Tencent Video in iQiyi), QQ Music (v lasti Tencenta) predstavlja največjo platformo (400 milijonov poslušalcev mesečno) za poslušanje glasbe na Kitajskem oz. drugo na svetu za

platformo YouTube (dve milijarde poslušalcev mesečno), Toutiao (novice), Xiaohongshu (slikovne vsebine za način življenja in modo) itd. (Feng, 2018).

Ob vse večji zasičenosti oz. dozorevanju elektronskega poslovanja se največja kitajska podjetja oz. platforme (Alibaba, JD.com itd.) usmerjajo nazaj v realen svet oz. fizične trgovine. Podjetje Alibaba je od leta 2016 do danes odprlo že več kot 250 lastnih trgovin na Kitajskem, medtem ko jih je podjetje JD.com (v lasti Tencenta) zaenkrat približno 65. Ob tem se omenjeni podjetji partnersko povezuje s franšizorji, s pomočjo katerih so odprli že več tisoč trgovin s hitro prehrano, med katerimi jih je večina avtomatiziranih, tako da ni potrebe po osebju. Pri podjetju JD.com želijo s pomočjo franšizorjev do leta 2024 oblikovati mrežo, ki bo povezovala več kot pet milijonov trgovin po svetu. Poleg večjih kitajskih mest je potrebno pozornost nameniti tudi manjšim kitajskim mestom, ki se čedalje bolj širijo ter posledično vedno več vlagajo v razvoj na različnih področjih, in sicer se to kaže tako z vidika števila prebivalstva kot tudi z vidika razvoja družbenih medijev oz. omrežij (Feng, 2018).

Kitajska ima načrt, da do leta 2030 postane najbolj razvita globalna država na področju umetne inteligence (angl. Artificial Intelligence, v nadaljevanju AI). Največja svetovna podjetja kot so Google, Amazon idr. si želijo prodreti na kitajski trg, vendar jim Kitajska zaradi nesoglasij z restrikcijami to onemogoča. Kljub temu pa bi omenjena podjetja na Kitajskem verjetno doživela brodolom, saj so Kitajska podjetja razvita v tolikšni meri, da bi vseeno pokrivala večji delež kitajskega trga na različnih področjih. Kitajska dostava izdelkov je namreč najhitrejša na svetu, saj le te dostavijo v manj kot enem dnevu, in sicer so na najbolj obremenjen nakupovalni dan leta 2017 dostavili paket le 12 minut po opravljenem naročilu. Kitajska je vložila več kot 16 milijard evrov v ustvarjanje logističnih povezav po celotni državi, in sicer z gradnjo avtocest, hitrih železnic, letališč itd. Kurirska industrija dela 24 ur na dan in vse dni v tednu. 60 odstotkov celotnega letalskega prometa na Kitajskem predstavlja pošiljanje paketov preko tovornih letov (Feng, 2018).

5.1.6 Infrastruktura

Na Kitajskem je danes zelo moderna infrastruktura, in sicer le ta vključuje visokohitrostne vlake, visoke nebotičnike, luksuzne nakupovalne centre, okrepčevalnice, večpasovnice, ki vodijo tako v večja kot tudi v manjša kitajska mesta, električne avtomobile, športne objekte itd. Z dobrimi prometnimi povezavami so ljudem omogočili, da živijo nekoliko bolj stran od samih mestnih središč, ki so že tako ali tako preveč nasičena. Od decembra leta 2018 so na Kitajskem potrdili 16 infrastrukturnih projektov, katerih skupna vrednost je presegala 140 milijard evrov. Enega izmed najdražjih projektov je predstavljalo širjenje Šanghajskih železniških povezav, kar naj bi stalo okrog 40 milijard evrov. V letu 2023 se je razvoj infrastrukture nekoliko omejil, in sicer zaradi pomanjkanja tujega povpraševanja oz. majhne rasti izvoza (Rahman, 2023).

5.1.7 Okoljska ozaveščenost

Hitra gospodarska rast Kitajske je imela negativen vpliv predvsem na okolje, in sicer na onesnaženost vode in zraka, veliko količino industrijskih odpadkov, krčenje gozdov, klimatske spremembe ter izgubo biološke raznolikosti. Kitajska vlada je sprejela vrsto ukrepov oz. iniciativ za odpravo omenjenih okoljskih nevarnosti, in sicer nadgradnjo premogovnih kotlov, delovanje mestnih avtobusov na zemeljski plin itd. (Rahman, 2023).

5.2 Analiza konkurence nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu

V športu poznamo tri tipe konkurence, in sicer neposredno, posredno konkurenco ter konkurenco substitutov, ki so običajno vezane na produkt (Shank, 2009). Produkte nogometnega kluba Arsenal lahko razdelimo na procesne sestavine (nogometne tekme prve ekipe, mladinskih in ženskih ekip, prodajanje vstopnic itd.), fizične sestavine (navijaški artikli oz. športna oprema kluba, vizualna pojavnost moštva, stadion Emirates, igralci oz. igralke, trenerji itd.) ter športne informacije (novice, objave, zgodbe, statistike itd.). Na podlagi raziskovalnega vprašanja, kaj oz. kdo predstavlja največjo konkurenco izdelkom Arsenal na kitajskem trgu, smo se osredotočili predvsem na konkurenco Arsenal pri vizualni pojavnosti moštva ter popularnosti kluba na družbenih omrežjih omenjenega trga. Posledično sta s tem povezani tako prodaja navijaških artiklov oz. športne opreme, kakor tudi obiskovanje oz. ogled nogometnih tekem kluba, le te pa vplivajo tudi na sponzorska sredstva ter medijske pravice.

5.2.1 Neposredna konkurenca

Neposredno konkurenco nogometnemu klubu Arsenal na kitajskem trgu predstavljajo predvsem ostali veliki evropski nogometni klubi (Manchester City, Real Madrid, Barcelona, Manchester United, Liverpool, Paris Saint-Germain, Bayern Munich, Tottenham Hotspur, Chelsea itd.), rastoči kitajski nogometni klubi (Wuhan Three Towns, Shanghai Shenhua itd.) ter druge športne dejavnosti (košarka, namizni tenis, odbojka, tek itd).

5.2.2 Posredna konkurenca

Posredno konkurenco nogometnemu klubu Arsenal na kitajskem trgu predstavljajo predvsem različni koncerti, muzeji, obiski gledališč, restavracij in modernih rekreacijskih centrov (fitnes centri, savne, lepotni centri idr.). Sem lahko prištejemo tudi različne zabaviščne (tematske) parke, kinodvorane, vodne centre, nakupovalna središča itd.

5.2.3 Konkurenca substitutov tekmam Arsenal

V konkurenco substitutov spadajo izdelki oz. storitve, ki omogočajo zamenjavo za ogled nogometne tekme Arsenal na njihovem stadionu Emirates v Londonu. Pod to kategorijo

spadajo televizija, internet oz. družbeni mediji (mobilni telefoni, računalniki itd.) ter radio, ki omogočajo spremljanje tekme na drugačen način. Kljub omenjenim substitutom in razdalji se veliko kitajskih navijačev vseeno odloča za obiske tekem Arsenal v živo v Londonu. Televizija predstavlja najbolj popularno možnost izbire substituta, in sicer predvsem zaradi razširjenih medijskih pravic angleške Premier Lige tudi na Kitajskem, vendar imajo preko omenjenega substituta (prodaja medijskih pravic) tudi veliko finančnih koristi. Z uporabo interneta kot substituta lahko porabniki na Kitajskem in drugod spremljajo tekme, konference, intervjuje, treninge, zakulisje dogajanja, vrhunec, statistike idr., in sicer preko spletnih prenosov, aplikacij, spletnih strani in platform.

5.3 SWOT analiza nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu

Nogometni klub Arsenal bi moral v okviru trženjske strategije na kitajskem trgu natančno preučiti lastno SWOT analizo, ki bi v veliki meri pripomogla k še bolj uspešnemu pozicioniranju blagovne znamke v izbranem segmentu kitajskega trga.

Glede na analizo podatkov smo oblikovali SWOT analizo nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu, kot je razvidno iz tabele 2.

Tabela 2: SWOT analiza nogometnega kluba Arsenal

PREDNOSTI	POMANJKLJIVOSTI
1. Ugled blagovne znamke v Angliji in drugod po svetu (Kitajska, Indija, Japonska, ZDA, Savdska Arabija itd.).	1. Nezmožnost osvajanja večjih lovorik v domačih in evropskih tekmovanjih (angleška Premier Liga in UEFA Liga prvakov).
2. Uspešno trženje, globalna prepoznavnost blagovne znamke ter visoko kvalitetni prodajni izdelki (Adidas).	2. Neuvrstitev v Ligo prvakov.
3. Kapaciteta stadiona Emirates za približno 60.000 gledalcev.	3. Pomanjkanje vrhunskih igralcev v ekipi oz. dajanje prednosti novim, mlajšim ter obetavnim igralcem.
4. Široka baza navijačev po svetu in visoka zvestoba blagovni znamki.	4. Pomanjkanje domačih zvezdnikov v ekipi.
5. Prepoznavni sponzorji kot so Emirates, Adidas, Visit Rwanda, PRIME Hydration, Konami, Acronis, Etoro itd.	5. Notranji problemi med igralci in vodstvom kluba lahko vodijo v slabše rezultate.
6. Nastopanje v najbolj gledani, konkurenčni ter donosni nogometni ligi na svetu (angleška Premier Liga).	6. Večja osredotočenost na finančni izkupiček kot na osvajanje lovorik.
7. Uporaba moderne tehnologije (Acronis, Socios, Statsports itd.) in množična uporaba družbenih omrežij (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TikTok itd.), aplikacij (Official Arsenal App), iger (eFootball™ mobile in Arsenal Freestyle Show) ter široka ponudba spletnih in mobilnih vsebin (Arsenal TV, Arsenal Match Predictor itd.).	7. Izguba najboljših nogometašev.
8. Bogata zgodovina in številni uspehi kluba.	8. Zelo drage vstopnice.

se nadaljuje

Tabela 2: SWOT analiza nogometnega kluba Arsenal (nad.)

<i>PRILOŽNOSTI</i>	<i>NEVARNOSTI</i>
1. Prodiranje novih globalnih baz navijačev (Kitajska, Indija, ZDA, Savdska Arabija itd.).	1. Drugi evropski klubi kupijo najboljše nogometaše.
2. Rast prebivalstva na globalnih trgih (Kitajska itd.).	2. Najboljše ekipe razmišljajo o ustanovitvi ločene evropske lige najboljših evropskih klubov.
3. Višji dohodki oz. kupna moč porabnikov.	3. Bogati klubi (Manchester City, Chelsea itd.) lahko uničijo tekmovalnost v ligi.
4. Ozaveščenost porabnikov o športu (nogomet itd.)	4. Nepovezanost oz. nezadovoljstvo navijačev.
5. Čedalje večja uporaba družbenih omrežij in elektronskega poslovanja na globalnem trgu (Kitajska, ZDA itd.).	5. Zasičenost angleškega nogometnega trga.
6. Pravilo Finančnega Fair Playa (angl. Financial Fair Play, v nadaljevanju FFP) oz. omejitev denarnih investicij najbogatejših klubov (neodvisni finančni regulator za angleški nogomet).	6. Močna konkurenca evropskih klubov na globalnem trgu (Kitajska, ZDA, Savdska Arabija, Avstralija, Brazilija, Indija itd.).
7. Obramben oz. neprivlačen nogomet drugih ekip.	7. Neomejena finančna moč nogometnega trga v Savdski Arabiji.
	8. Finančne omejitve zaradi FFP, višji zneski za nakupe igralcev zaradi denarja v angleškem nogometu ("angleški davek") itd.

Vir: lastno delo.

6 TRŽENJSKA STRATEGIJA NOGOMETNEGA KLUBA ARSENAL NA KITAJSKEM TRGU

6.1 Blagovna znamka nogometnega kluba Arsenal

Blagovno znamko nogometnega kluba Arsenal predstavlja logotip rdeče, modre in bele barve (z zlato obrobo), ki je v obliki ščita z napisom Arsenal, v sredini pa je upodobljen vojaški top zlate barve (simbol nastanka kluba), kot je razvidno iz slike 5. Ime blagovne znamke je prav tako Arsenal. Omenjeni logotip so prevzeli leta 2002, kljub nestrinjanju nekaterih navijačev, vendar je klub na ta način pokazal, da je usmerjen v prihodnost in inovacije. Za zavedanje blagovne znamke s strani navijačev mora le ta imeti identiteto oz. podobo in Arsenal je eden izmed najbolj tradicionalnih, uspešnih ter privlačnih klubov na svetu, kar nedvomno predstavlja pomemben faktor pri prepoznavanju kluba tudi na Kitajskem (The Arsenal Football Club Limited, 2023).

Slika 5: Grb oz. logotip blagovne znamke Arsenal FC



Vir: lastni arhiv (2017).

Vzdevek nogometnega kluba Arsenal je topničarji ("The Gunners"), kar je povezano z razvojem kluba iz tovarne orožja. Slogan oz. motivacijski moto Arsenala je "Zmaga skozi harmonijo" (angl. Victoria Concordia Crescit). Arsenal ima ene izmed najbolj zvestih navijačev, saj le ti plačujejo najvišje cene vstopnic med angleškimi klubi, prav tako pa ima vzpostavljene čakalne liste za nakup sezonskih vstopnic ter skupaj preko 270.000 članov. Arsenal je bil od maja 2003 do oktobra 2004 nepremagan na 49 ligaških tekmah, kar je rekord med angleškimi klubi. Sezono 2003/2004 so končali na prvem mestu, in sicer brez poraza, vsled česar so dobili vzdevek nepremagljivi (angl. Invincibles) (The Arsenal Football Club Limited, 2023). Arsenal je na podlagi raziskav eden izmed najbolj priljubljenih klubov na Kitajskem, saj ima okrog 5,8 milijona sledilcev na eni izmed najbolj znanih kitajskih spletnih strani Weibo, kar ga uvršča na peto mesto med najboljšimi evropskimi klubi. Glede na podatke za leto 2023 je trenutna vrednost blagovne znamke

(prihodki na dan tekme, s strani trgovanja ter prodaje televizijskih pravic) Arsenal približno 900 milijonov evrov in se uvršča na četrto mesto med angleškimi klubi oz. na osmo mesto med najboljšimi evropskimi klubi. Trenutna vrednost nogometnega kluba Arsenal (vključuje prepoznavnost domače lige, lastništvo stadiona, vrednost ekipe, moč blagovne znamke, velikost globalnih navijaških baz, klubska zgodovina oz. dediščino ter poslovno maržo) pa je ocenjena na približno 2,03 milijarde evrov (Brand Finance, 2023). Charumbira (2015) pravi, da ima vrednost blagovne znamke velik vpliv na zaznavanje le te med navijači.

Vrednost nogometnega kluba Arsenal sestavljajo vrednosti prihodkov v okviru stadiona (396 milijonov evrov oz. 20 odstotkov), ki vključujejo odplačevanje posojil za stadion (z obrestmi), vrednosti televizijskih prenosov (726 milijonov evrov oz. 36 odstotkov), ki vključujejo programe gostoljubja, vrednosti trženjskih prihodkov (588 milijonov evrov oz. 29 odstotkov), ki vključujejo distribucije s strani domače lige, pokalov in evropskih tekmovanj ter vrednost blagovne znamke (320 milijonov evrov oz. 15 odstotkov), ki zajema sponzorstva, prodajo izdelkov idr. Glede na sezono 2021/2022 se je vrednost kluba povečala za deset odstotkov (Ozanian in Teitelbaum, 2023), vrednost blagovne znamke pa za 14,3 odstotka, kar jo po moči blagovne znamke (vključuje skupek naložb v trženje, kapitalski delež deležnikov, poslovno uspešnost, zmogljivost oz. izkoriščenost stadiona, velikost oz. trženjsko vrednost ekipe, prisotnost na družbenih omrežjih, uspehe na igrišču, zadovoljstvo navijačev, oceno s strani FFP ter prihodke) uvršča na sedmo mesto najboljših evropskih klubov. Dosežena vrednost blagovne znamke Arsenal je predvsem zaradi donosne prodaje televizijskih pravic angleške Premier Lige, ki je najbolj gledana nogometna liga na svetu in je najbolj priljubljena tudi na Kitajskem (Brand Finance, 2023). Arsenal se kot blagovna znamka na Kitajskem širi tudi s pomočjo dobrodelnih fundacij, in sicer so leta 2013 organizirali tek "Be a Gunner. Be a Runner", katerega se je udeležilo več kot 450 kitajskih navijačev v devetih kitajskih mestih (The Arsenal Football Club Limited, 2013).

6.2 Razumevanje potreb in želja kitajskih navijačev

6.2.1 Trženjsko raziskovanje

Na podlagi rezultatov raziskav smo ugotovili, da je angleška Premier Liga najbolj gledana nogometna liga na kitajskem trgu, in sicer pred špansko La Ligo ter nemško Bundesligo. Nadalje smo ugotovili, da 35 odstotkov nogometnih navdušencev (v nadaljevanju navijači) gleda intervjuje igralcev oz. trenerjev ter vrhunce tekem, 48 odstotkov navijačev bere novice o prihajajočih tekmah kluba, 56 odstotkov navijačev sledi najljubši ekipi preko družbenih medijev, s pomočjo le teh pa jih 40 odstotkov gleda tekme v živo oz. v posnetku (časovna razlika). 55 odstotkov navijačev gleda tekme preko televizije, igralcem preko družbenih medijev sledi približno 40 odstotkov navijačev, 39 odstotkov navijačev pa spremlja tudi klubske dokumentarce oz. vsebine o zakulisju dogajanja. Ugotovili smo, da 32 odstotkov navijačev deli vsebine najljubšega kluba med prijatelje na družbenih omrežjih ter se v 30 odstotkih vključuje v interakcije z njimi. 29 odstotkov navijačev si nogometne tekme

ogleda v živo na stadionu Emirates, medtem ko se jih 17 odstotkov udeleži različnih navijaških dogodkov. Le devet odstotkov navijačev se pogovarja o sponzorjih ekipe oz. lige. Med navijači na Kitajskem najbolj pogosto igrajo nogomet (66 odstotkov), badminton ter košarko. 50 odstotkov navijačev nogometnega kluba Arsenal gleda skoraj vse tekme kluba, 20 odstotkov jih gleda le nekaj tekem, zelo malo (deset odstotkov) pa jih skoraj nikoli ne gleda njihovih tekem (Brand Finance, 2018).

S pomočjo analize raziskav smo ugotovili, da na Kitajskem okrog 36 odstotkov navijačev kupi originalen dres kluba, približno 30 odstotkov jih kupi izdelek oz. storitev uradnega sponzorja kluba, okrog 20 odstotkov jih kupi nov dres vsako leto, deset odstotkov pa jih kupi repliko dresa kluba. Med navijači je 43 odstotkov takih, ki so zvesti enemu klubu, vendar ob tem aktivno spremljajo še en klub iz druge lige, 22 odstotkov jih enakovredno spremlja dva do tri klube, 18 odstotkov jih ne bi nikoli spodbujalo drugega kluba, deset odstotkov jih spremlja nogomet na splošno, sedem odstotkov pa jih podpira večje število klubov (Brand Finance, 2018). Ugotovili smo, da se 32 odstotkov urbaniziranega prebivalstva na Kitajskem zanima za nogomet (bistveno več moških kot žensk). Največ kitajskih navijačev, ki spadajo pod urbanizirano prebivalstvo, je starih med 16 in 24 let (42 odstotkov), najmanj pa je starih med 55 in 69 let. 37 odstotkov urbaniziranega prebivalstva ima visoke prihodke, 32 odstotkov ima srednje prihodke, 31 odstotkov pa ima nizke prihodke (Nielsen Sports, 2022).

Povprečen navijač na Kitajskem je moškega spola, star okrog 40 let in ima srednjo stopnjo izobrazbe. 62 odstotkov navijačev na Kitajskem je moškega spola, večina le teh pripada hitro rastočemu srednjemu delavskemu razredu, 18 odstotkov pa jih igra nogomet (Brand Finance, 2022). Sedem odstotkov navijačev igra nogomet vsaj nekaj minut na teden, kljub temu pa je njihovo uživanje oz. konzumiranje športa zelo visoko. Povprečen kitajski navijač, ki gleda nogomet vsaj enkrat na teden, namreč porabi vsaj tri ure na teden za gledanje nogometa, kar je skoraj polovica njegovega celotnega spremljanja športa na teden, in sicer le ta znaša v povprečju sedem ur (University of Nottingham – China Soccer Observatory, 2023).

Kitajski navijači navijajo za klube predvsem zaradi njihovih nogometašev oz. zvezdnikov, in sicer jim sledijo preko kitajskih družbenih medijev (WeChat, Douyin itd.). Zvezdniki klubov jim predstavljajo vzor, in sicer s svojim izgledom ter interakcijo na družbenih omrežjih. Približno 49 odstotkov navijačev ima izbranega najljubšega nogometaša, 32 odstotkov jih ima izbran najljubši nogometni klub, 27 odstotkov pa jih je izbralo tako najljubšega igralca kot klub. Več kot 50 odstotkov zapravljenega denarja s strani navijačev gre za nakupe opreme oz. navijaških artiklov kluba. Povprečen znesek porabe znaša približno 15 evrov, kar je v primerjavi z drugimi državami relativno nizek znesek, vendar se v ta znesek upošteva tudi nakup vstopnic, ki je na Kitajskem bistveno nižji kot pa v najmočnejših evropskih ligah. Glavna razloga za gledanje oz. obiske tekem kitajskih navijačev sta doživljanje drame (tesna tekma, nepredvidljivost končnega rezultata itd.) ter spoznavanje pravil igre, nekoliko manjši razlog pa predstavljata tehnika nogometašev ter pobeg iz dnevne rutine. Tisti, ki ne spremljajo nogometa, so kot glavni razlog za to navedli

pomanjkanje razumevanja pravil igre, poleg tega pa tudi to, da niso odraščali z nogometom in da njihovi prijatelji prav tako ne spremljajo nogometa (University of Nottingham – China Soccer Observatory, 2023).

Wang in Matsuoka (2014) ugotavljata, da kitajske navijače za spremljanje nogometnih tekem v največji meri motivirajo zanimanje za šport, uspehi klubov ter socializacija, medtem ko jih najmanj motivirajo podpora mestu oz. klubu, družinsko srečanje ter domači igralci, kar je v nasprotju z raziskavo Wang in Matsuoka (2012), ki kaže na to, da ima družina največji vpliv na vedenje porabnikov. Wang in Matsuoka (2014) nadalje navajata, da naj bi dosežki oz. uspehi ekip pojasnjevali približno 30 odstotkov nadaljnjih obiskov tekem na Kitajskem. Ogromno število vstopnic je na voljo brezplačno, saj bi bilo v nasprotnem primeru na tekmah še manj navijačev, vendar pa to negativno vpliva na prihodke kitajskih klubov. Nekonkurenčnost kitajske nogometne reprezentance oz. igralcev prav tako negativno vpliva na zanimanje za nogomet na Kitajskem, kar predstavlja priložnost najboljšim evropskim klubom, ki imajo na ta način enega konkurenta (kitajski nogometni klubi oz. igralci) na trgu manj.

V letu 2023 je med najbolj popularnimi nogometnimi klubi na Kitajskem Arsenal zasedel deveto mesto, kar kaže na to, da ima klub na kitajskem trgu še veliko prostora za napredek, in sicer v povečanju prisotnosti oz. interakcij ter sledilcev na družbenih omrežjih (Douyin, Bilibili, Kuaishou itd.). Spletna stran Bilibili (video vsebine za mlajše generacije) in spletna platforma Kuaishou (video vsebine) predstavljata ogromno rezerve za doseg večjega števila navijačev, saj Arsenal na omenjenih straneh še nima vidnega položaja. Spletno stran Bilibili uporablja kar 78 odstotkov uporabnikov, ki so mlajši od 35 let in za to porabijo približno 90 minut dnevno. Bilibili predstavlja najboljši način za dostop do generacij Z (od 1997 do 2012) in Alfa (od 2013 naprej). Poleg tega je omenjena platforma zakupila tudi pravice za prenose tekem angleškega FA pokala (triletni dogovor, ki ponuja brezplačen ogled tekem), s čimer bi se lahko prepoznavnost Arsenal na Kitajskem še povečala (Mailman – Red Card, 2023).

Nekaj evropskih klubov na platformi Bilibili že ponuja brezplačne prenose, in sicer vsaj pripravljalnih tekem. Poleg tega imata velik potencial tudi spletni platformi Douyu in Huya, ki zajemata prenose videoiger v živo. Kitajska mobilna platforma Migu je zakupila pravice za prenose tekem najmočnejših petih evropskih lig do konca sezone 2024/2025, ob tem pa je tudi platforma iQiyi zakupila pravice za prenose angleške Premier Lige. Angleška Premier Liga je tudi v letu 2023 najbolj gledana liga na Kitajskem (devet milijonov gledalcev) ter ima ob tem največ interakcij z navijači tako na družbenem omrežju Weibo kot tudi na platformi Douyin (3,6 milijonov). Najbolj popularni nogometaši trenutno na Kitajskem so Lionel Messi, Cristiano Ronaldo in Neymar (Mailman – Red Card, 2023).

Generacija Z predstavlja kar 62 odstotkov navijačev na Kitajskem, in sicer je od tega 87 odstotkov moških, med navijačicami pa jih 66 odstotkov pripada generaciji Z. 60 odstotkov jih igra nogomet vsaj enkrat na mesec, 37 odstotkov le gleda nogomet, 33 odstotkov pa ga

igra vsaj enkrat na teden. 57 odstotkov navijačev (generacija Z) kupi vsaj en spominek, deset odstotkov navijačev na leto zapravi približno 650 evrov za nogometne izdelke, medtem ko jih 63 odstotkov ne bi zapravilo več kot 125 evrov. 26 odstotkov navijačev vsako sezono kupi dres svojega kluba, v največji meri pa kupujejo nogometne spominke, podpisane drese ter kartice za izmenjavo. 54 odstotkov navijačev meni, da so družbena omrežja pomemben način komunikacije kluba z navijači (Mailman – Red Card, 2023).

V letu 2022 so navijači v 81 odstotkih primerov spremljali športne vsebine preko prosto dostopne televizije, v 62 odstotkih preko plačljivih televizijskih programov, v 72 odstotkih preko družbenih medijev ter v 68 odstotkih s pomočjo naprav za povezovanje vsebin. 95 odstotkov športnih navdušencev je bilo leta 2022 seznanjenih s potekom Svetovnega nogometnega prvenstva v Katarju, 51 odstotkov le teh pa je pripravljenih plačati za ogled tekme v živo. V času Zimskih olimpijskih iger v Pekingju leta 2022 je bilo zabeleženih kar 7,26 milijarde različnih zadetkov spletnega iskanja o igrah. 67 odstotkov navijačev meni, da so blagovne znamke bolj privlačne, ko sodelujejo v obliki sponzorstev s športnimi organizacijami oz. subjekti. 56 odstotkov navijačev se bo verjetno pozanimalo o sponzorju, ki podpira določen športni dogodek, 59 odstotkov navijačev oz. 45 odstotkov splošne populacije pa bi raje izbralo izdelek od sponzorja v športu, v kolikor bi bila cena in kvaliteta enaka v primerjavi z drugim podjetjem, ki ne sponzorira športa (Nielsen Sports, 2022).

Sponzorstva v nogometu prevladujejo predvsem na področju brezalkoholnih pijač, turizma, atletskih pripomočkov oz. opreme, telekomunikacij, gradbeništva, nepremičnin, športnih stav ter avtomobilizma. Pomembno vlogo za promocijo blagovnih znamk imajo tudi številni dogodki, na katerih delijo brezplačne izdelke ter na ta način večajo zavedanje o blagovni znamki med porabniki. Klubi v angleški Premier Ligi so sprejeli, da od sezone 2026/2027 naprej na sprednjem delu dresov ne bodo imeli sponzorja, ki bi bil povezan s športnimi stavami, in sicer zaradi številnih zlorab (Nielsen Sports, 2022).

Navijači med gledanjem športnih vsebin delajo več stvari hkrati, in sicer v 69 odstotkih primerov naročajo dostavo hrane na dom, 67 odstotkov jih pregleduje elektronsko pošto, 60 odstotkov jih igra spletne igre, 42 odstotkov pa se jih zanima za stave v živo. Tovrstna preusmerjanja pozornosti oz. distrakcije predstavljajo blagovnim znamkam, platformam in televizijskim postajam odlično priložnost, da še bolj integrirajo sponzorje oz. različne podatke, ki so povezani s potekom športnih vsebin. Na podlagi podatkov o vedenju porabnikov lahko še bolj učinkovito oglašujejo blagovne znamke oz. sponzorje, oblikujejo oglasna sporočila ter upravljajo z interakcijami na družbenih omrežjih. Med gledanjem tekme kar 90 odstotkov kitajskih navijačev uporablja družbena omrežja, s čimer si lahko blagovne znamke pomagajo pri načrtovanju interakcije s porabniki (Nielsen Sports, 2022). Prepoznavnost glavnega sponzorja kluba s strani navijačev se giblje med 25 in 39 odstotki, nekoliko manjša je prepoznavnost sponzorja stadiona, najmanjša pa prepoznavnost sponzorja, ki se pojavlja na rokavu dresa. Prepoznavnost oz. zavedanje glavnega sponzorja

(Emirates) med navijači Arsenal oz. ostalimi prebivalci na Kitajskem je bolj kot ne majhna v primerjavi z drugimi svetovnimi trgi (Brand Finance, 2022).

Vlada v Pekingju je leta 2022 sprejela dvoletni načrt za razvoj tridimenzionalnega namišljenega skupnega prostora (angl. Metaverse) v sklopu virtualne resničnosti (angl. Virtual Reality, v nadaljevanju VR), ki bo spodbujal razvoj Metaverse-povezanih industrij v Pekingju ter ga tako uveljavil kot mesto z digitalnim gospodarstvom. V okviru Svetovnega nogometnega prvenstva v Katarju leta 2022 je FIFA prvič v zgodovini sklenila dogovor s spletno video platformo (Douyin), da je le ta prenašala nogometne tekme v živo. Na ta način si je preko spletne platforme Douyin prenose ogledalo kar 10,6 milijarde navijačev na Kitajskem, ki so med turnirjem med seboj opravili 1,3 milijarde interakcij. Samo finalno tekmo si je ogledalo kar 230 milijonov gledalcev, in sicer jih je bilo skupaj v enem trenutku prisotnih kar 37,06 milijona. Platforma Kuaishou je imela v sodelovanju s kitajsko državno televizijo (angl. China Central Television, v nadaljevanju CCTV) v letu 2022 zakupljene pravice za kratke video vsebine na olimpijskih igrah v Pekingju. Na platformi si je v času iger posnetke ogledalo kar 154 milijard športnih navdušencev, ki so med seboj opravili 300 milijonov interakcij (Mailman – Red Card, 2023).

Shinai Sports, partner angleške Premier Lige, je le to še bolj približal kitajskim navijačem, saj jim je omogočil brezplačne ogled posameznih tekem na platformi Douyin. V letu 2023 naj bi spletne platforme Douyin, Bilibili in Kuaishou zakupile še več športnih pravic oz. partnerstev. Na Kitajskem se čedalje bolj uporablja vplivne prodajalce oz. influencerje, ki jih največje športne blagovne znamke najamejo, da le ti promovirajo blagovno znamko lokalnim navijačem. Hkrati se na Kitajskem tudi ženski nogomet čedalje bolj razvija, in sicer tako v državni ekipi kot tudi v lokalnih skupnostih (Mailman – Red Card, 2023). Približno 44 odstotkov kitajskih navijačev spremlja športne vsebine preko družbenih medijev, in sicer kar 90 odstotkov preko mobilnih telefonov. Na Kitajskem je več kot 240 milijonov navijačev, okrog 310 milijonov vseh športnih navdušencev pa gleda nogomet vsaj enkrat na teden. Velik potencial kitajskega trga predstavljajo tudi tisti, ki niso opredeljeni oz. ne gledajo nobenega športa, in sicer je takih približno 400 milijonov. Trenutno je na Kitajskem nekoliko bolj popularna od nogometa le košarka, vendar naj bi se to kmalu spremenilo, predvsem zaradi načrta vlade, da bi Kitajska postala svetovna nogometna velesila do leta 2050. Prav tako nameravajo do leta 2030 v povprečju zgraditi nogometno igrišče na vsakih 10.000 prebivalcev (Brand Finance, 2022).

Eden izmed popularnih načinov spremljanja oz. gledanja športa na Kitajskem je tudi ogled tekmovanj v videoigrah. Kar 42 odstotkov kitajskih navijačev je vsaj malo zainteresiranih v spremljanje oz. igranje videoiger, 15 odstotkov le teh spremlja tekmovanje v videoigrah vsaj enkrat na teden, in sicer za gledanje le teh porabijo okrog sedem ur na teden, za igranje pa približno osem ur na teden (University of Nottingham – China Soccer Observatory, 2023). Na Kitajskem je vedno bolj popularen elektronski šport oz. e-šport, ki klubom predstavlja priložnost za povečan oz. stalen dotok prihodkov. E-šport predstavlja organizirano igranje

videoiger, ki se je na Kitajskem zelo razširilo, saj je v letu 2021 predstavljalo skoraj 20 milijard evrov prihodkov na letni ravni (2,65 odstotna rast glede na leto 2020). Navdušencev za videoigre je na Kitajskem skoraj 500 milijonov, in sicer je približno 40 odstotkov le teh mlajših od 22 let, kar predstavlja veliko priložnost za dosego tovrstnega segmenta porabnikov. Le ti igrajo predvsem videoigre kot so League of Legends, FIFA Online, Fortnite in DOTA 2 (angl. Defense of the Ancients) (WFS Europe, 2022).

Nogometni klub Manchester City je v letu 2018 ustanovil ekipo za videoigro FIFA Online, v kateri so bili trije profesionalni igralci, dva mesta pa so zapolnili z lokalnima igralcema, ki sta si morala mesto v ekipi izboriti na državnih tekmovanjih, s čimer so ne le dvignili prepoznavnost blagovne znamke, ampak dali kitajskim navijačem tudi možnost, da uresničijo svoje sanje o zastopanju njihovega kluba. Predhodno je to storil tudi Paris Saint-Germain (v nadaljevanju PSG), ki je v letu 2016 postal prvi nogometni klub, ki je sodeloval z ekipo v igri FIFA Online in DOTA 2, ob tem pa so pridobili sponzorja Hisense in GeekVape, ki sta na Kitajskem zelo popularna, kar je poleg zvezdnikov (Lionel Messi, Neymar in Kylian Mbappe) vplivalo na to, da je PSG danes najbolj priljubljen nogometni klub na Kitajskem. Ustanovitev e-ekipe predstavlja nogometnim klubom odlično priložnost za komuniciranje z mlajšimi porabniki, in sicer s pomočjo uspehov na mednarodnih tekmovanjih v videoigrah, ob tem pa se morajo povezati tudi z deležniki (npr. Tencent), založniki ali distributerji na posameznem trgu videoiger (WFS Europe, 2022).

Raziskave kažejo, da največjo pozornost oz. zanimanje kitajskih navijačev na družbenih omrežjih vzbujajo video vsebine, medtem ko slikovna gradiva povečujejo interakcije med njimi (Annamalai in drugi, 2021). Ob tem so jim najbolj pomembne informacije, ki so povezane s športnimi produkti kluba. Interakcije z navijači lahko pri Arsenalu povečajo v obliki dodatnih vsebin z igralci ter o klubske zgodovini (Anagnostopoulos in drugi, 2018). Pomanjkanje znanja o pravilih igre vpliva na pomanjkanje interakcij med kitajskimi navijači, ki si želijo še več informacij po tekmah, in sicer z vidika strokovnih refleksij nogometnih strokovnjakov (Yue, 2023). Kitajski navijači se bolj zanimajo za analitične, zgodovinske ter kulturne informacije, navijačice pa se bolj usmerjajo v informacije o igralcih kluba (Bodet in drugi, 2020).

6.2.2 Porabniki kot udeleženci

Med porabnike kot udeležence lahko uvrščamo udeležence športa, ki sodelujejo v organiziranih ali neorganiziranih športih. Med udeležence organiziranih športov spadajo amaterji in profesionalci, ki jih nadzorujejo različne lige, društva, klubi, športna združenja itd. Udeležencev neorganiziranih športov pa ne nadzoruje nihče (Shank, 2009). Pri Arsenalu so udeleženci organiziranih športov različne selekcije kluba, ki jih nadzoruje Angleška nogometna zveza (FA) oz. klub in posledično predstavljajo tudi porabnike kluba. Na Kitajskem pa pod omenjeno skupino spadajo člani nogometnih šol Arsenal.

6.2.3 Porabniki kot gledalci

Med porabnike kot gledalce uvrstimo tiste, ki spremljajo nogometne tekme kluba ali druge športne prireditve v živo ali posredno preko različnih substitutov (televizija, radio, internet, mobilne aplikacije, spletne platforme itd.) (Shank, 2009). Na Kitajskem večina spremlja nogometne tekme preko mobilnih aplikacij oz. interneta, kar pri Arsenalu s pridom izkoriščajo, saj so eni izmed najbolj inovativnih klubov na spletnem področju ter navijačem ponujajo ogromno vsebin (intervjuji, konference, vrhunci tekem, zakulisje treningov itd.).

6.2.4 Proizvajalci in posredniki

Na športne produkte nogometnega kluba Arsenal vplivajo mediji, in sicer preko objavljenih novic. Od njih je v veliki meri odvisno, kako se rezultat kluba vrednoti v javnosti, hkrati pa prispevajo k prepoznavnosti kluba oz. igralcev. Za Arsenal je bistvenega pomena tudi ustvarjanje medijske prepoznavnosti nogometašev na kitajskem trgu. Predvsem Mesut Ozil (nekdanji igralec Arsenalu) je bil pri kitajskih navijačih zelo priljubljen, in sicer predvsem preko družbenih omrežij, kar je močno vplivalo na število kitajskih navijačev kluba. Pomembno vlogo imajo tudi različni posredniki, sponzorji in podjetja, ki vplivajo na prepoznavnost kluba in njegovih izdelkov oz. storitev. Regulativna telesa kot so FIFA, UEFA in FA prav tako vplivajo na promocijo kluba, in sicer preko prodaje televizijskih pravic oz. prenašanja tekem Arsenalu v angleških in evropskih tekmovanjih.

6.3 Odločitve o izboru trgov

6.3.1 Segmentacija

Predstavili bomo merila, na podlagi katerih menimo, da bi moral nogometni klub Arsenal segmentirati kitajski trg končnih porabnikov, opisali pa bomo tudi značilnosti le teh. Trg je smiselno razdeliti na segmente porabnikov na osnovi porabe izdelka, na podlagi česar menimo, da bi morali pri nogometnem klubu Arsenal razdeliti kitajski trg končnih porabnikov na tri skupine, in sicer nogometne navdušence, ostale športne navdušence ter tiste, ki se ne zanimajo za šport. Prva skupina zajema 240 milijonov porabnikov, ki predstavljajo zveste oz. obstoječe ter potencialne kupce, kateri so pripravljeni plačati nekoliko višje cene za kvalitetne izdelke. Druga skupina ne predstavlja tako velikega števila porabnikov, saj niso pripravljeni plačati visokih cen klubskih artiklov, v kolikor spremljajo drug šport. Tretja skupina zajema veliko ljudi (400 milijonov), ki pa ne predstavljajo zvestih potencialnih kupcev, saj se ne navdušujejo za šport. Izbrano skupino oz. segment smo v analizi in v nadaljevanju opredelili oz. analizirali glede na starost, spol, območje bivanja, zvestobo, obseg nakupa, pogostost nakupa ter športne aktivnosti (Brand Finance, 2022).

6.3.2 Ciljni trgi

Nogometni klub Arsenal ima glede trženjskega ciljanja produkta več možnosti, med katerimi menimo, da je najboljša trženjska specializacija, ki ponuja več različic izdelka enemu segmentu, in sicer smo izbrali nogometne navdušence. Pri oblikovanju trženjskega spleta smo se usmerili na omenjeni segment, saj se v njem proda največja količina izdelkov in je pomemben predvsem v smislu promocije blagovne znamke kluba. V kolikor nogometni navdušenci kupujejo oz. se odločajo za produkte nogometnega kluba Arsenal, ga je lažje tržiti tudi v drugih dveh segmentih. Kitajski trg je še vedno v veliki meri neraziskan, zato je smiselno, da se pri Arsenalu v prvi vrsti osredotočijo na nogometne navdušence, ki predstavljajo pomembne porabnike kluba.

Predstavili bomo glavne značilnosti nogometnih navdušencev nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu, zaradi katerih menimo, da bi se moral klub osredotočiti na njih. Na podlagi podatkov menimo, da se morajo pri Arsenalu poleg večjih mest na Kitajskem kot so Peking (19 milijonov prebivalcev), Šanghaj (22 milijonov prebivalcev), Shenzhen (17 milijonov prebivalcev) in Guangzhou (16 milijonov prebivalcev) usmeriti tudi na manjša mesta oz. lokalne navijače (t. i. mesta tretje oz. četrte stopnje), saj v teh mestih več kot polovica navijačev spremlja Arsenal oz. angleški nogomet (World Population Review, brez datuma).

Predlagamo, da se pri Arsenalu osredotočijo na tiste, ki jih nogomet zelo zanima, in sicer so le ti stari med 16 in 24 let (predvsem moškega spola) ter predstavljajo več kot 70 odstotkov navijačev Arsenal na Kitajskem. Generacija Z predstavlja večino navijačev ter kar 40 odstotkov kitajskih navdušencev nad videoigami (200 milijonov), vsled česar je zagotovo to najbolj privlačen segment za Arsenal. Izobrazba oz. dohodek nimata bistvene vloge pri izboru omenjenega segmenta, saj večina navijačev oz. drugega prebivalstva na Kitajskem pripada srednjemu delavskemu razredu (Nielsen Sports, 2022). Osredotočili smo se predvsem na tiste, ki za spremljanje kluba uporabljajo družbene medije, saj predstavljajo 44 odstotkov vseh nogometnih navdušencev na Kitajskem. Ob tem smo se usmerili na zveste navijače kluba (60 odstotkov), od katerih jih 50 odstotkov gleda večino tekem ter kupi navijaške artikle (57 odstotkov jih kupi vsaj dres ali športni artikel) (Brand Finance, 2023). Ajzentel (2010) prav tako navaja, da so zvesti navijači oz. porabniki najbolj pomembni.

6.3.3 Pozicioniranje

Nogometni klub Arsenal se na kitajskem trgu nogometnih navdušencev obnaša kot trženjski izzivalec, saj ima na omenjenem trgu pomembno vlogo oz. delež, ki pa ga želi še povečati. Najbolj prepoznaven oz. popularen nogometni klub na Kitajskem je trenutno PSG, Arsenal pa je uvrščen na deveto mesto (Mailman – Red Card, 2023). Arsenal je že dolgo časa prisoten v vrhu evropskih nogometnih klubov, vendar bi za večje uspehe morali investirati več sredstev, kar pa do sedaj ni bilo mogoče, in sicer predvsem zaradi samozadostnega poslovnega modela kluba. Na podlagi analize raziskav smo ugotovili, da so športni produkti

nogometnega kluba Arsenal v očeh kitajskih nogometnih porabnikov kakovostni ter so le ti pripravljeni plačati tudi nekoliko višje cene za originalne izdelke oz. storitve, med drugimi tudi za ogled tekme, kar kaže na veliko zvestobo klubu (Brand Finance, 2023).

Rdeča barva kluba je za kitajske navijače zelo pomembna, saj ima le ta izrazito kulturno noto, in sicer pomeni srečo oz. veselje. Sklepanje pogodb s prepoznavnimi sponzorji oz. partnerji na Kitajskem močno vpliva na sloves športnih produktov kluba, ki jih porabniki posledično zaznavajo kot visoko kvalitetne in cenovno ustrezne. V okviru tega bi lahko Arsenal trženjsko še napredoval, v kolikor bi imeli uradnega sponzorja (npr. Hisense, Huawei, Wanda itd.), ki je na Kitajskem še bolj prepoznaven kot Emirates (Brand Finance, 2023). Zavedanje blagovne znamke Arsenal je na kitajskem trgu zelo visoko, in sicer predvsem zaradi angleške Premier Lige, igralcev ter sponzorjev kluba. Kitajski porabniki zaznavajo oz. dojemajo Arsenal kot mlad, dinamičen, uspešen, privlačen in okoljsko ozaveščen klub, kar je čedalje bolj pomembno. Stadion Emirates namreč v celoti poganja obnovljiva energija (The Arsenal Football Club Limited, 2018b).

Arsenal naj še naprej razlikuje svojo ponudbo od konkurentov tako, da povečuje svoj sloves oz. vpliv na Kitajskem z odprtjem še večjega števila barov, restavracij, pisarn in navijaških con, s pomočjo katerih lahko dosežejo še večje število navijačev. Preko družbenih medijev ponujajo ogromno video vsebin, novic, komuniciranja igralcev oz. ekipe z navijači ter druge zanimivosti kluba, ki imajo velik vpliv na zvestobo navijačev. Arsenal se je v zadnjih desetih letih v pripravljalnem obdobju večkrat odpravil na Kitajsko in na ta način še dodatno povečal število navijačev, in sicer predvsem z interaktivnimi srečanji ekipe z navijači.

Altun Ekinci in drugi (2022) so na primeru nogometnega kluba Real Madrid ugotovili, da ima le ta trženjsko strategijo oblikovano v smeri visokih vrednosti prestopov igralcev, preko katerih sledijo tradiciji kluba, ki izraža visoko finančno moč ter kakovost oz. vrednost športnih produktov. Real Madrid je že od nekdaj povezan z najbolj vrednimi oz. znanimi blagovnimi znamki po svetu, s čimer utrjuje pozicioniranje na globalnih trgih kot najboljši oz. najbolj kakovostni nogometni klub na svetu. Obenem so največkrat osvojili elitno (14) UEFA Ligo prvakov, kar jih loči od ostalih najboljših klubov na svetu. Ob tem se usmerjajo tudi v inovacije, in sicer zlasti v mednarodne tekme ter v podiplomsko šolo kluba, s katero so postali edinstveni ponudnik na trgu. Na podlagi rezultatov raziskave menimo, da morajo pri Arsenalu vztrajati v ponudbi kakovostnih in dragih športnih produktov, saj bodo le te z dobrimi rezultati v najmočnejših tekmovanjih še nadgradili oz. upravičili.

6.4 Trženjski splet nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu

6.4.1 Športni produkt

Glavni športni produkti nogometnega kluba Arsenal so tekme, navijaški artikli oz. oprema ter športne informacije. Arsenal se na kitajskem trgu usmerja predvsem v posredovanje

športnih informacij, približevanje delovanja kluba navijačem ter povečevanje prodaje. Del športnih produktov so tudi igralci, osebje (vodstvo, trenerji itd.), stadion (npr. ogledi), trgovine (fizične in spletne), spletne strani (kitajska spletna stran), forumi, aplikacije, videoigre, digitalne kampanje, promocijski dogodki oz. aktivnosti (sponzorstva, predstavitve igralcev, dresov itd.), dokumentarci (Arsenal in Amazon Prime Video: All or Nothing), karnevali, koncerti, restavracije, bari, muzeji, parki, nogometne šole oz. tabori, pripravljalne turneje, navijaški klubi (Šanghaj, Guangzhou in Hong Kong), humanitarna društva, fundacije za pomoč otrokom, projekti (Arsenal in Adidas: No More Red – zmanjšanje nasilja v Londonu), trajnostni razvoj (organizirani prevozi za navijače z avtobusi, sajenje dreves okoli trening centra v Londonu in v Keniji, merjenje kakovosti zraka, polnilne točke za vodo in električna vozila na stadionu, aluminijasta embalaža, pribor iz lesa ali papirja, kozarci za večkratno uporabo, sončne elektrarne in anaerobne prebavne naprave za obnovljive vire električne energije) idr. (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma b).

Nogometna tekma

Tekme nogometnega kluba Arsenal se tekom tekmovalnega obdobja igrajo na stadionu Emirates v okviru štirih tekmovalnih lig, in sicer v angleški Premier Ligi, angleškem FA pokalu, angleškem Ligaškem pokalu ter UEFA Ligi prvakov. Tekom pripravljalnega obdobja pa igrajo tekme po različnih državah oz. stadionih, in sicer se običajno vsako leto odpravijo drugam. Elementi nogometne tekme so vsebinski program na stadionu, program oz. revija za posamezno tekmo, vstopnice, maskota (Gunnersaurus), glasba (himna – Louis Dunford: North London Forever), statistika, oprema, video vsebine, pravila, igralci in prizorišče. Na nekatere elemente (program, vstopnice itd.) lahko klub vpliva bolj kot na druge (statistika).

- Program

Veliko pozornost posvečajo programu na tekmah, da naredijo čim bolj zanimiv in nepozaben dogodek. Navijači si lahko pred vsako domačo tekmo kupijo program oz. revijo, kjer so zbrane najpomembnejše novice, statistike in druge zanimivosti kluba. Prav tako so na voljo različni vodeni ogledi, in sicer ogled stadiona (z legendami itd.), ogled poteka programa na dan tekme, ogled dela tribune za slavne osebnosti (angl. Very Important Person, v nadaljevanju VIP) ter ogled muzeja. Nekateri ogledi lahko navijači opravijo sami oz. brez vodenja, saj dobijo slušalke in naprave, ki jih vodijo po oglednih točkah. Za tiste navijače, ki si želijo bolj organizirano spremljanje domače tekme oz. še večje doživetje, so na voljo paketi gostoljubja, in sicer le ti omogočajo spremljanje na VIP tribunah z vključeno večerjo, posladkom, srečanjem legend, igralcev, popolno zasebnostjo itd. Za vzdušje oz. najmlajše navijače skrbita maskota kluba dinozaver "Gunnersaurus" ter glasba (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma g). Za posebno spremljanje dogajanja na tekmah, so v letu 2019 začeli sodelovati s podjetjem Intel, s pomočjo katerega navijačem omogočajo ogled situacij oz. zadetkov iz različnih perspektiv, kar omogoča še večje doživetje (The Arsenal Football Club Limited, 2019).

Menimo, da bi lahko bilo med tekmo oz. polčasoma več spremljevalnih dejavnosti za navijače, in sicer v obliki nagradnih iger (karte za naslednjo tekmo itd.), tekmovanj (npr. v petju kitajskih pesmi, Kung Fu tehnikah idr.), učenja ali slikanja (npr. realistične personalizirane napihljive digitalne fotografije v klubskem dresu), akrobacij (npr. človeška topovska krogla, različne spretnosti itd.), freestyla, projekcij (npr. projekcijsko slikanje), svetlobnih učinkov (npr. hologrami), hitrega slikanja, plesnih točk, ritmične gimnastike, aktivnosti z uporabo VR in povečane resničnosti (angl. Augmented Reality, v nadaljevanju AR) itd. VR naj v prihodnosti uporabijo tako, da bi navijači lahko gledali tekmo iz različnih zornih kotov (kamere, droni, pogled trenerja, igralcev, sodnikov itd.), ob tem pa bi imeli na voljo tudi različne statistične podatke, medsebojno interakcijo, kvize, vzporedne prenose tekem, glasovne posnetke sodnikov, igralcev ter trenerjev v živo itd. Po tekmi pa bi lahko sodelovali tudi v razpravi z drugimi navijači, predstavniki kluba, novinarji idr.

- Oprema

Oprema kluba je pogojena s trenutnim sponzorjem Adidas, ki je proizvajalec športne opreme Arsenala od sezone 2019/2020, v letu 2022 pa so sodelovanje podaljšali do leta 2030. Igralci in osebje kluba se morajo na vseh uradnih klubskih tekmah, treningih in dogodkih pojaviti v oblačilih uradnega sponzorja (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma b). Adidas je na Kitajskem zelo popularen, kar ima pozitiven vpliv na promocijo kluba. Predlagamo, da se doda še dodatne izdelke, ki bi bili povezani predvsem z videoigrami, turizmom, avtomobilsko industrijo, telekomunikacijo ter drugimi panogami, ki so med porabniki na Kitajskem najbolj priljubljene. Ob tem bi lahko kitajskim navijačem v okviru kitajskih praznikov oz. običajev ponudili posebne priložnosti, akcije, video vsebine, prilagojene drese na podlagi njihovega izbora idr. Poleg tega predlagamo, da se usmerijo tudi v aktivnosti družbene odgovornosti (dobrodelne akcije, zmanjšanje ogljičnega odtisa, varovanje okolja, podpora trajnostnega razvoja, podpora raznolikosti, enakosti in vključevanja itd.).

- Vstopnice

Vstopnice za ogled tekem so običajno na voljo članom kluba (rdeče, srebrno, zlato in platinasto članstvo) oz. imajo le ti do njih lažji dostop. Le te se delijo v tri kategorije (A, B in C) ter posebno razvrstitev evropskih tekem. V primeru različnih članstev (otroci, odrasli, digitalno članstvo ter zlati člani) so vstopnice nekoliko cenejše, omenjena članstva pa vključujejo tudi druge prednosti, in sicer pakete dobrodošlice, dostop do aktualnih vsebin oz. novic kluba, dogodkov, možnosti sodelovanja na različnih projektih itd. Na Kitajskem navijači običajno kupijo predvsem digitalno članstvo (klubu omogoča večje število konverzij), saj si lahko na ta način v posnetku (časovna razlika) ogledajo vse tekme, vrhunice, intervjuje igralcev, konference trenerjev, posnetke s treningov in druge zanimive vsebine (dokumentarce itd.). Vsi imetniki sezonskih vstopnic so avtomatično smatrani kot zlati člani kluba in lahko svoje vstopnice prenesejo na druge člane kluba. Vse vstopnice so personalizirane (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma i).

Menimo, da bi bilo smotrno razmisliti o povečanju kapacitete stadiona, saj bi na ta način na dolgi rok bistveno več iztržili na področju prodaje vstopnic, hkrati pa predlagamo, da cene obdržijo v določenem obsegu, saj so že tako med najdražjimi, vendar kvalitetnimi ponudniki. Ob tem bi lahko kitajskim navijačem olajšali oz. povečali možnosti nakupa vstopnic, saj jih lahko trenutno kupijo le preko sponzorjev oz. uradne spletne strani kluba (potrebno članstvo). Za ozaveščenost glede varovanja okolja predlagamo, da klub ponudi različne popuste oz. akcije navijačem, ki prinesejo potrdilo, da so na tekmo oz. stadion prišli z lokalno železniško povezavo oz. preko sistema parkiranja in vožnje (npr. kolesi, avtobusi itd.).

- Prizorišče

Za navijače Arsenal se stadion Emirates odpre približno dve uri pred tekmo, priporočen prihod na stadion pa je vsaj eno uro pred začetkom. Hrana je na voljo zunaj oz. na stadionu, in sicer v različnih restavracijah in barih. Na stadionu je prepovedano kajenje, nošenje alkohola, pločevink, parfumov oz. drugih nevarnih predmetov. Kamere oz. fotoaparati so dovoljeni, vendar le do prihoda igralcev. Velik poudarek na dan tekme je tudi na varnosti oz. varovanju. Na spletni strani kluba so sezname prepovedanih predmetov in (anti)družbenih plakatov oz. napisov, od leta 2017 pa so uvedli tudi zapestnice s številko sedeža za najmlajše navijače, da se na stadionu ne izgubijo (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma f). Predlagamo, da pri Arsenalu uvedejo sistem različnih akcij oz. popustov za člane kluba, in sicer v sodelovanju z različnimi tematskimi parki (Šanghaj Disneyland park, Universal Peking resort itd.), predeli mest (npr. zakupljen del obale ali mestnih središč za navijače) itd.

Klub nekaj dni pred tekmo na spletni strani objavi načrt najbolj enostavnega dostopa do stadiona za navijače domače ter gostujoče ekipe. Ob tem je urejen tudi dostop do oz. na stadion za gibalno ovirane osebe. Zunaj in na stadionu je veliko manjših ekoloških otokov za ločevanje odpadkov. Na stadionu potekajo tudi konference, koncerti, srečanja, podeljevanja nagrad, poroke, razstave, tekme legend itd. Klub za gostujoče tekme izven Londona organizira prevoz z avtobusi in vlaki (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma f). Predlagamo, da Arsenal kitajskim navijačem ponudi možnost določanja glasbe ter koreografij na tribunah, in sicer vsaj takrat, ko imajo na Kitajskem posebne praznike oz. običaje. Ob tem predlagamo še dodatne predstavitve različnih zgodovinskih trenutkov, igralcev oz. trenerjev zunaj stadiona in sicer v obliki kipov, napisov idr. Prav tako menimo, da bi moral klub posodobiti stadion z različnimi sodobnimi video projekcijami, hologrami itd., ki bi stadion še dodatno poživili oz. posodobili ter povečali kvaliteto produktov. Poleg tega predlagamo, da klub v dnevih, ko ni klubskih obveznosti na stadionu, nameni uporabo obnovljivih virov energije lokalnim objektom.

Navijaški artikli oz. oprema kluba

Eden izmed glavnih produktov kluba so tudi navijaški artikli oz. športna oprema, s čimer se navijači poistovetijo s klubom oz. igralci. Navijaški artikli kluba se prodajajo okoli stadiona

v treh različnih trgovinah, preko uradne spletne strani kluba, drugih spletnih strani, ki so povezane s klubom, različnih aplikacij, sponzorjev, partnerskega povezovanja z drugimi blagovnimi znamki ter licenciranja. Na kitajskem trgu so pri Arsenalu že odprli nekaj trgovin z uradnimi izdelki kluba, v prihodnosti pa jih načrtujejo še več. Prav tako je na voljo spletna stran v kitajskem jeziku, kakor tudi nakup izdelkov s pomočjo internetne platforme WeChat ter različnih mobilnih aplikacij (The Arsenal Football Club Limited, 2022a).

Predlagamo, da se Arsenal še dodatno poveže z logistično mrežo na Kitajskem (posredniki, licenčno poslovanje itd.), saj bi navijači izdelke dobili hitreje ter ne bi imeli visokih stroškov dostave, kar bi zagotovo povečalo prodajo klubskih izdelkov. Menimo, da bi moral Arsenal ustvariti nove oz. inovativne izdelke, ki jih noben klub ne bi mogel ponuditi, in sicer naj se navezujejo na blagovno znamko Arsenal (grb, moto, maskoto, stadion itd.), in sicer predlagamo napihljive vodne poligone oz. parke v obliki topa, Emirates stadiona itd., ki bi jih klub uporabil v bližini najbolj obiskanih kitajskih obal v poletnem času. Predlagamo, da Arsenal navijačem ponudi tudi digitalne zbirke kartic (digitalni svet oz. angl. Fantasy Digital World) igralcev, zgodovinskih trenutkov, uspehov, trenerjev, stadionov, grbov itd., ki bi jih lahko navijači kupili z digitalnimi kovanci oz. žetoni (kriptovalute) in bi jih lahko imeli v lasti ali pa prodali naprej v obliki verižnega povezovanja (Web3 tehnologija). Hkrati predlagamo, da dodajo tudi možnost ustvarjanja personaliziranih oz. prilagojenih izdelkov, ki bi se navezovali na različne kitajske običaje, navade, praznike itd.

Športne informacije

Športne informacije so prav tako pomemben produkt kluba. Arsenal posreduje športne informacije v obliki različnih aplikacij, ki navijačem omogočajo interakcijo z igralci (nagradne igre, kvizi itd.). Prav tako je klub aktiven na različnih spletnih straneh oz. družbenih omrežjih (Facebook, Twitter, Snapchat, Instagram, TikTok itd.) in ima svojo televizijsko mrežo Arsenal TV. Parganas in drugi (2015) so ugotovili, da nogometni klub Liverpool objave na Twitterju usmerja na športne produkte, saj na ta način dosežejo več interakcij med navijači, obenem pa povečujejo število konverzij oz. nakupov ter zvestobo, in sicer preko povečane promocije sponzorja ter dvosmerne komunikacije. Kot omenjeno je navijačem na Kitajskem omogočen dostop do digitalnih vsebin z nakupom digitalnega članstva (plačljivo). Preko omenjenih spletnih strani in aplikacij se pri klubu trudijo vzpostaviti osebni odnos z navijači tako, da jih vključijo v različne pogovore oz. interakcije, sprašujejo za mnenje in skušajo uresničiti njihove želje ter jim na ta način nudijo občutek pripadnosti oz. pomembnosti (The Arsenal Football Club Limited, 2018a). Predlagamo, da Arsenal v večji meri uporablja oz. trži lasten slogan ("Zmaga skozi harmonijo") in tako ustvari še večje zavedanje oz. pozicioniranje blagovne znamke med porabniki na Kitajskem in po svetu.

Yue (2023) ugotavlja, da najboljši nogometni klubi (v okviru družbenih omrežij na Kitajskem) smatrajo platformo Weibo kot primarno in jo uporabljajo predvsem za povečanje

zavedanja blagovnih znamk ter izboljšanje njihovega ugleda med kitajskimi navijači. Nekateri klubi imajo pomanjkljivo oblikovane trženjske strategije (npr. cilje itd.), kar v svoji raziskavi (klubi iz angleške Premier Lige) potrjuje tudi Manoli (2022). Nadalje Yue (2023) navaja, da ima platforma Weibo pomembno vlogo v trženju športa na Kitajskem (širjenje informacij, spodbujanje interakcij med navijači idr.) in da iskanje športnih informacij (igralci, zgodovina, kultura, zakulisje dogajanja itd.) navijačem predstavlja glavni motiv oz. razlog za uporabo družbenih omrežij. Z omenjenim se strinjamo, vendar pa hkrati menimo, da se morajo klubi usmeriti tudi na novejša oz. novo nastala družbena omrežja, ki so popularna zlasti med mlajšo generacijo kitajskih nogometnih navijačev.

6.4.2 Cena

Cene produktov blagovne znamke Arsenal so dokaj visoke, vendar so navijači pripravljeni plačati nekoliko višje cene. Kot smo že omenili so navijači Arsenalu eni izmed najbolj zvestih, saj se kljub slabšim rezultatom v zadnjih letih še vedno odločajo za ogleda tekem (polne tribune) ter nakupe uradnih izdelkov kluba. Cene že omenjenih kategorij tekem se razlikujejo glede na sedežni red ter članstvo, ob tem pa imajo člani kluba prednost do nakupa vstopnic pred nečlani. Cene najcenejših vstopnic posameznih tekem za odrasle stanejo od 38 do 47 evrov (kategorija C), vstopnice za kategorijo B stanejo od 53 do 68 evrov, za kategorijo A (najboljši klubi) pa stanejo od 92 do 119 evrov. Za nečlane, ki so gibalno ovirani, so cene za približno polovico nižje, vstopnice za spremljevalce so zastoj. Družinski sektor pa je na voljo le članom kluba (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma i).

Sezonske vstopnice Arsenalu stanejo od 1200 do 1400 evrov. Le te vključujejo paket 19 domačih tekem ter sedem pokalnih tekem (angleške in evropske). Cena za vstop na čakalno listo za nakup sezonske vstopnice je približno 58 evrov. Cene paketov na VIP ložah segajo od 700 do 1000 evrov. Za dražji paket, ki vključuje VIP vstopnice za vse domače tekme, pogostitev in druge ugodnosti, morajo navijači odšteti 3500 evrov. Za najdražji paket pa morajo plačati okrog 11.000 evrov, le ta pa obsega tudi interakcijo z igralci, legendami kluba, trenerjem, povabila na različne dogodke, srečanja itd. Glede na to, da za omenjene pakete plačujejo od 50 do 100 evrov za vstop na čakalno listo, menimo, da imajo pri Arsenalu ustrezno postavljene cene posameznih paketov, in sicer glede na zmožnosti porabnikov ter kvaliteto izdelkov oz. storitev (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma d).

Cena za originalen dres Arsenalu je 95 evrov, v primeru personalizacije produkta pa je cena višja za približno deset evrov. Avtentičen dres, ki ga igralci nosijo na tekmah, stane 135 evrov. Cene produktov kot so majice, puloverji, hlače, trenirke in drugi dodatki so podobne cenam ostalih evropskih klubov in veljajo tudi za kitajsko spletno trgovino kluba. V uradni spletni trgovini kluba so pogosti popusti na izbrane izdelke iz prejšnjih sezon. Uradne aplikacije Arsenalu so na spletnih straneh oz. platformah zastoj, vendar pa se znotraj omenjenih aplikacij določeni izdelki zaračunavajo, in sicer stanejo do največ 30 evrov (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma e). Predlagamo, da pri Arsenalu obdržijo cene

v trenutnem cenovnem razponu, in sicer na ta način sporočajo, da so njihovi izdelki kvalitetni, saj bi lahko, v kolikor bi cene preveč znižali, dosegli ravno nasproten učinek. Zagotovitev stalnega cenovnega razpona izdelkov oz. storitev za določeno časovno obdobje predstavlja možnost povečanja zaupanja oz. zvestobe med porabniki.

6.4.3 Trženjsko komuniciranje

Oglaševanje nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu poteka predvsem preko sponzorjev (televizijski oglasi, prevozna sredstva, oprema itd.), spletnih strani, trgovin, restavracij itd. Klub oglašujejo tudi mediji, in sicer s prenosi angleške Premier Lige. Predstavili bomo najpomembnejše elemente trženjskega komuniciranja nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu, in sicer pospeševanje prodaje, sponzorstvo, odnose z javnostmi ter neposredno trženje. Pospeševanje prodaje blagovne znamke Arsenal na kitajskem trgu lahko poteka predvsem v pripravljalnem obdobju, ko se tja odpravijo v okviru priprav na novo sezono ter izvajajo kratkoročne promocije kluba, in sicer s pomočjo digitalnih (video) vsebin (potek posameznih dni), interaktivnih srečanj z navijači (kratki pogovori, avtogrami in slikanje), odprtih treningov, konferenc, navijaških con (nagradne igre, tekmovanja, vožnja z avtobusom, predstavitev lovorik) itd.

Leta 2013 je legenda kluba Robert Pires obiskal navijače v Pekingu in Guangzhouju, leta 2017 pa je klub v pripravljalnem obdobju na Kitajskem (Šanghaj in Peking) organiziral dve navijaški coni, ki sta ju vodila legendarna igralca Arsenal, in sicer Gilberto Silva in Ray Parlour. Navijači so si lahko ogledali lovorike angleške Premier Lige in FA pokala, repliko klubske garderobe igralcev, klubske spominke, hkrati pa so lahko komunicirali z nekaterimi igralci oz. legendami, se z njimi slikali, dobili avtograme ter doživeli nepozabno izkušnjo oz. spomine (Mailman – Red Card, 2018). Na omenjenih srečanjih so delili različne letake, revije, brezplačne izdelke in publikacije kluba, ki predstavljajo enega izmed načinov pospeševanja prodaje (različni popusti, kuponi, kartice zvestobe itd.). Menimo, da lahko klub poveča prisotnost na kitajskem trgu predvsem s pripravami v poletnem obdobju ter z inovativnimi interakcijami (dogodki oz. festivali, obiski poškodovanih igralcev oz. ambasadorjev in aktivacija sponzorstev) z navijači, ki cenijo dostopnost, zaupanje, iskrenost ter vzajemen odnos. Arsenal mora skušati ustvariti status zvezdnitva igralcev na Kitajskem, in sicer s pomočjo interakcije le teh z navijači, saj se le ti v veliki meri zgledujejo po njih.

Sponzorstvo je eden izmed pomembnih delov trženjskega komuniciranja Arsenal na kitajskem trgu, saj preko različnih kitajskih sponzorjev izvajajo promocijo kluba. Na Kitajskem imajo sponzorji veliko vlogo pri nakupih navijaških artiklov oz. opreme, saj je kar 65 odstotkov kitajskih navijačev pripravljenih kupiti izdelek uradnega sponzorja kluba (Mailman – Red Card, 2018). Arsenal je leta 2015 sklenil partnerstvo s kitajskim podjetjem DJI (angl. Da-Jiang Innovations) Holdings, ki je eden izmed glavnih ponudnikov iger na srečo na Kitajskem. Istega leta so sklenili tudi partnerstvo s podjetjem iRENA, ki se ukvarja s športnim in kulturnim razvojem kitajskega trga. S pomočjo le tega je Arsenal na Kitajskem

ustanovil nogometne šole (Šanghaj, Chongqing itd.), v katerih so trenerji, ki so bili usposobljeni v okviru kluba in širijo način igre Arsenal. V vsaki izmed šol je približno 300 otrok. Leta 2017 je Arsenal podaljšal sodelovanje s kitajskim podjetjem BNN (angl. Boundary Network Node) Technology, ki je eden večjih ponudnikov spletnih tehnologij, vsebin in podpore na Kitajskem, s čimer je klub povečal ponudbo spletnih vsebin in dostopnost (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma h).

Leta 2017 so pri Arsenalu sklenili partnerstvo s švicarskim podjetjem Cover-More, ki je eden izmed glavnih ponudnikov turističnega zavarovanja na Kitajskem in kitajskim navijačem nudi zavarovanja pri nakupu vstopnic, klubskih artiklov in drugih možnosti, s čimer želijo pri Arsenalu vzpostaviti zaupanje le teh. V letu 2018 je klub začel sodelovati tudi s kitajskim podjetjem BYD (angl. Build Your Dreams), ki je svetovno znan ponudnik električnih vozil. Na ta način je klub še dodatno okrepil delovanje v smeri okoljske ozaveščenosti, in sicer preko električnih avtomobilov (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma h).

Arsenal je v letu 2021 sklenil partnerstvo s spletno platformo Socios.com, ki navijačem omogoča, da kupijo digitalne žetone, s katerimi lahko vplivajo na odločitve kluba oz. igralcev (npr. kaj bo pisalo na traku kapetana na naslednji tekmi idr.), sodelujejo in tekmujejo z drugimi navijači itd. Leta 2023 je Arsenal sklenil partnerstvo tudi s kitajskim podjetjem TCL (angl. Telephone Communication Limited), ki ponuja izdelke elektrotehnike. Omenjeni sponzorji za svoje kupce preko različnih nagradnih iger ponujajo izdelke, informacije in vsebine dogajanja v klubu ter možnosti ogleda tekem na stadionu Emirates. Pomembno vlogo na Kitajskem ima tudi uradni proizvajalec opreme Adidas, ki vpliva na pogostost nakupov klubskih izdelkov, saj je zelo prepoznavna blagovna znamka (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma h). Menimo, da bi Arsenal lahko še dodatno povečal svojo prisotnost na kitajskem trgu, in sicer s prepoznavnimi kitajskimi sponzorji na področju turizma, brezalkoholnih pijač, zdravega načina življenja ter varovanja okolja (čedalje bolj pomembno). Najbolj znani sponzorji na Kitajskem so Hisense, Wanda, Huawei, Vivo itd.

Komuniciranje z mediji (odnosi z zunanjimi javnostmi) poteka predvsem v obliki različnih tiskovnih konferenc kluba med sezono ter s pomočjo predstavnika za stike z mediji. Pomembno je tudi sprotno obveščanje na spletni strani kluba, ki je pri Arsenalu stalno osvežena, in sicer v obliki različnih novic, publikacij, posnetkov itd. Prav tako je za sponzorje pomembno obveščanje preko klubskih novic, vsebin, dejavnosti itd. Za odnose v okviru notranje javnosti so pomembni nastopi igralcev in trenerjev na intervjujih oz. slikanjih ter nadzor medijskih objav. Pomembno je, da so odnosi med posameznimi člani kluba urejeni, saj na ta način v javnosti lažje izražajo zadovoljstvo. Predlagamo, da se pri Arsenalu usmerijo na različne iniciative podpore kitajskim navijačem, hkrati pa morajo biti pozorni na njihove običaje, navade in praznike, saj lahko le tako oblikujejo spoštljiv odnos (npr. dresi v kitajskem jeziku itd.). Različne kampanje (npr. ustvarjanje navijaškega plakata z objavo v muzeju ali na spletni strani) lahko pripomorejo pri ustvarjanju pristne povezanosti oz. poistovetenja z blagovno znamko Arsenal.

Najbolj pomemben je odnos kluba s kitajskimi navijači, in sicer v obliki digitalne komunikacije oz. trženja preko spleta (spletne strani, platforme, aplikacije itd.). Pri Arsenalu s kitajskimi navijači komunicirajo preko mobilnih aplikacij, ki so v spletnih trgovinah na voljo brezplačno (Arsenal App, Fantastec Swap, Junior Gunners App itd.) ter spletnih strani oz. platform kot so Weibo, WeChat in Douyin. Platformi Bilibili ter Kuaishou nudita veliko možnosti za razvoj Arsenalu, saj klub na teh še ni prisoten (The Arsenal Football Club Limited, brez datuma a). Najbolj znani kitajski spletni platformi sta Weibo ter WeChat, in sicer slednji klub uporablja v okviru t. i. mini programov (aplikacije, igre itd.), s pomočjo katerih navijači opravljajo nakupe, rezervacije idr. Predlagamo še dodatno organizacijo iger oz. tekmovanj med navijači ter njihovo medsebojno interakcijo v okviru platforme WeChat. Prav tako so pomembne tudi ostale spletne strani oz. platforme (Migu, iQiyi, Douyu itd.), ki navijačem nudijo ogromno podatkov, video vsebin, novic itd. Pri objavljanju le teh pa je potrebna konsistentnost kluba oz. ravno pravšnja količina vsebin.

Bilibili je platforma, ki omogoča Arsenalu, da se poveže predvsem z navijači do 35 leta starosti, in sicer je med njimi kar 87 odstotkov moških (Mailman – Red Card, 2023). Predlagamo, da Arsenal na platformi Bilibili izvede prenose v živo pred in po tekmah, in sicer s pomočjo kitajskih vplivnih osebnosti oz. influencerjev, vendar predvsem na tekmah, ki so v Londonu v večernih urah (časovna razlika). V okviru prenosov v živo naj ponudijo pogovore z igralci, trenerji, legendami in navijači. Poleg tega naj ponudijo tudi ogled stadiona, igrišča, garderob in drugih vsebin v okviru posamezne tekme. Ob tem naj preko omenjene platforme objavljajo vloge (video dnevnik), ki morajo temeljiti na relevantnosti in iskrenosti (interakcije z igralci, trenerji itd.). Teme se lahko navezujejo tudi na kitajsko kulturo, hrano, modo, običaje in košarko, ki lahko predstavlja povezavo med najbolj popularnima športoma na Kitajskem ter na ta način nudi obojestransko poslovno korist.

Arsenal naj na platformi Bilibili objavi tudi kratke risanke, ki naj jih ustvarijo za izobraževanje mladih kitajskih navijačev o nogometnih pravilih, saj nepoznavanje le teh vpliva na to, da se veliko porabnikov ne zanima za nogomet. Kuaishou in Douyin sta ponudnika kratkih video vsebin. Uporabo platforme Kuaishou predlagamo zaradi velike možnosti pozicioniranja, saj jo trenutno uporablja le malo klubov, in sicer naj se uporablja za lokalne informacije, ki bodo relevantne kitajskim navijačem. Douyin pa je platforma, ki jo uporablja ogromno klubov, in sicer predlagamo, da se klub na njej usmeri v kratke video vsebine, ki naj se nanašajo predvsem na zabavne teme, ki niso nujno povezane s športom, saj je na omenjeni platformi kar 90 odstotkov porabnikov, ki niso športni navijači. Ogromno gledanosti imajo predvsem živali, ki tečejo po nogometnem igrišču, zato predlagamo, da Arsenal vključi klubskega pasjega ljubljence z imenom Zmaga (angl. Win), saj bo takšen posnetek postal zelo gledan in popularen med uporabniki. Objavljene vsebine naj se nanašajo na lokalno kulturo, glasbo ter čustva (radovednost, veselje, žalost, smeh, nenavadnost itd.). Platforma Weibo nekoliko izgublja na priljubljenosti, vendar je še vedno pomembno orodje komuniciranja. Predlagamo, da Arsenal preko platforme Weibo ustvari različne kvize, nagradne igre ter predvsem prodaje v živo, ki naj jih vodijo znani trenutni ali nekdanji

nogometaši, kateri naj odgovarjajo na vprašanja navijačev ter jim na ta način skušajo čim bolj približati izdelke oz. storitve, in sicer glede na njihove želje oz. potrebe. Ob tem naj ob koncu podelijo tudi različne nagrade oz. promocijske izdelke za nagradna vprašanja, sodelovanja itd. Predlagamo, da se pri Arsenalu povežejo tudi z vplivneži oz. influencerji, potrjujeta tudi Uzunoğlu in Kip (2014), mediji, navijaškimi skupinami (npr. AFTV – angl. Arsenal Fan Television) itd., preko katerih se naj še dodatno približajo navijačem v lokalnem okolju, saj le ti nudijo boljše poznavanje okolja, želja in potreb navijačev ter tako pomagajo klubu pri analizi trga, bolj učinkovitemu oblikovanju in prodaji izdelkov oz. storitev.

Pri neposrednem trženju si Arsenal pomaga s podatki o članih kluba. Na ta način ima klub podatke o imetnikih posameznih članstev, sezonskih vstopnic itd. Na podlagi tega jim običajno preko e-pošte sporočajo termine tekem, prodajne akcije, promocije, novice, rezultate itd. Leta 2000 so v okviru kluba ustanovili neodvisno zvezo navijačev Arsenal (angl. Arsenal Independent Supporters Association, v nadaljevanju AISA), ki preko e-pošte, časopisa Navijač Arsenal ("The Arsenal Supporter"), družabnih srečanj ter sestankov povezuje navijače ter jim omogoča medsebojno interakcijo. Prav tako lahko navijači že za približno 30 evrov postanejo člani sklada Arsenalovi navijači (angl. Arsenal Fans) in na ta način kupijo majhen delež ter s tem prispevajo k napredku kluba (The Arsenal Supporters' Society Limited, brez datuma). Predlagamo, da ne pretiravajo z obvestili (elektronska pošta itd.), ampak naj s pomočjo spletnih analitičnih programov analizirajo potrebe, želje ter vedenje porabnikov ob dobljenih spodbudah, da ne bi prišlo do negativnega učinka.

Predlagamo, da se Arsenal še bolj usmeri v svet videoiger in ustanovi lastne e-športne ekipe v različnih videoigrah, saj so trenutno prisotni le v okviru nogometne videoigre eFootball, katere tekmovanja potekajo v okviru klubskega sponzorja Konami. Različne e-športne ekipe bi lahko blagovno znamko Arsenal predstavljale na največjih e-športnih turnirjih na Kitajskem in po svetu, s čimer bi še dodatno pridobili na prepoznavnosti med porabniki (Generaciji Z in Alfa). Predlagamo, da ustanovijo tudi e-športno akademijo, povečajo prodajo izdelkov ter pridobijo dodatne sponzorje. Svet e-športa je namreč predvsem na Kitajskem čedalje bolj priljubljen, saj predstavlja kar 15 ur tedenskega časa porabnika (gledanje in igranje). Arsenal naj naredi tudi igro s pomočjo H5 tehnologije, in sicer naj v okviru le te upošteva kitajsko kulturo, vsebuje naj klubske novice, nagradne igre ter interakcije z navijači. Za prenose iger v živo naj klub uporabi platformo Douyu ali Huya, ki sta se morali leta 2020 ločiti, in sicer zaradi kitajskih ukrepov v okviru preprečevanja monopola podjetja Tencent, ki je imelo do tedaj v lasti obe omenjeni platformi. Poleg tega predlagamo, da se v klubu še dodatno usmerijo v razvoj uradne kitajske mobilne aplikacije, saj le ta omogoča (e-plačevanje), da klub porabnike oz. navijače hipoma obvesti o najnovejših vsebinah ter le te prijazno potisne med obvestila (angl. Push Notifications).

Ob tem predlagamo naj se klub usmeri tudi v razvoj pogovornih botov (angl. ChatBots), s pomočjo katerih lahko še dodatno povečajo uporabniško izkušnjo porabnikov, in sicer s še bolj personalizirano ponudbo. Kot smo že omenili je eden izmed načinov izobraževanja

mlajših generacij ustvarjanje risank ali stripov, s katerimi bi navijače seznanili s pravili nogometne igre. Eden izmed naših nasvetov je tudi uporaba glasovnega oglaševanja preko mobilnih aplikacij (3D avatarji) ter razvoj in uporaba AI za komunikacijo s porabniki. Le to (Web3 tehnologija) naj uporabijo za pisanje različnih novic (zgodbe o poškodbi, uspehu, čustvih itd.), ustvarjanje vrhuncev tekem, zakulisja treningov, virtualnih koncertov, možnosti oblikovanja virtualnih slik z igralci na stadionu ter za uporabo VR ali AR očal.

6.4.4 Tržne poti

Tržne poti Arsenal na kitajskem trgu delimo na medije (televizija, internet itd.), igranje prijateljskih tekem, ustanovitev navijaških klubov, nogometnih šol, restavracij, barov, trgovin itd. Na ta način se želijo še približati navijačem, ki predstavljajo potencialni trg za zvišanje komercialnih prihodkov. Predlagamo, da klub organizira različne turnirje na Kitajskem, in sicer med mladinskimi ekipami Arsenal ter ekipami različnih kitajskih klubov. Klub je že vzpostavil stike s kitajskimi sponzorji oz. podjetji, zastopniki, posredniki, partnerji, spletnimi stranmi idr., preko katerih povečujejo pokritost kitajskega trga oz. omogočajo nakup klubskih artiklov, s pomočjo le teh pa lahko predlagane turnirje promovirajo, organizirajo oz. izvedejo. Predlagamo, da se Arsenal še bolj usmeri v podporo ženskemu nogometu, ki ima čedalje večjo vlogo tudi na Kitajskem (pripravljalne tekme, turneje, obiski ženskih ekip, nakupi najboljših igralk itd.).

Kitajskim navijačem omogočajo nakupe izdelkov preko uradne spletne trgovine kluba, in sicer imajo posebno spletno stran oz. trgovino v kitajskem jeziku. Ustanovljena je bila leta 2014 s pomočjo podjetja Tmall, ki je eden izmed najbolj popularnih spletnih ponudnikov na Kitajskem. Kitajski navijači lahko kupijo vstopnice za ogled tekem Arsenal le na uradni spletni strani kluba, lahko pa jih dobijo tudi preko nagradnih iger različnih kitajskih partnerjev oz. sponzorjev. Čedalje bolj pomembno vlogo na Kitajskem imajo spletne platforme oz. družbeni mediji, ki imajo zakupljene pravice za prenose nekaterih tekem angleške Premier Lige in drugih tekmovanj (FA pokal itd.). Menimo, da se morajo pri Arsenalu osredotočiti predvsem na spletne platforme, zlasti na Bilibili in Kuaishou, na katerih še nimajo odprtih računov (The Arsenal Football Club Limited, 2014).

Za zalogo izdelkov na Kitajskem se večinoma uporablja pomorski prevoz, ki je tudi najcenejši, in sicer predvsem v Šanghaju (najbolj prometno pristanišče na svetu), kjer je klub odprl večino svojih trgovin, restavracij, nogometnih šol ter barov. Na spletni strani kluba je na voljo možnost hitrejši dostave, vendar je cena izdelka nekoliko višja. Pomembno vlogo pri distribuiranju nogometne tekme Arsenal imajo mediji (CCTV in spletne platforme) oz. prenosi tekem angleške Premier Lige. Arsenal se približuje navijačem preko igranja prijateljskih oz. pripravljalnih tekem v sklopu pripravljalnih turnej, različnih promocijskih dogodkov, obiskov legend, interakcij z igralci, trenerji, različnih zabavišnih parkov itd. (The Arsenal Football Club Limited, 2017). Predlagamo, da se klub poveže z enim izmed največjih ponudnikov prodajnih izdelkov na Kitajskem (Tencent, Alibaba itd.), saj bi na ta

način postali del logistične mreže po celotni Kitajski in posledično dostopali do neomejenega števila porabnikov na kitajskem trgu.

6.4.5 Dodatni elementi trženjskega spleta

Ljudje

Pri izvedbi storitev oz. prodaji klubskih artiklov imajo pomembno vlogo zaposleni kluba, in sicer imajo v ta namen pri Arsenalu organizirana izobraževanja le teh, da delujejo v skladu z vrednotami kluba (prijaznost, ustrežljivost, dostopnost, prilagodljivost itd.). Prav tako je pomemben dejavnik obnašanje oz. dostopnost igralcev do navijačev, s čimer jih seznani ob prihodu v klub. Vse to je omogočilo, da so se v zadnjih letih bistveno bolj zblížali z navijači, kar se je poznalo tudi na rezultatih v sezoni 2022/2023, ko so zasedli drugo mesto v angleški Premier Ligi in se po šestih letih ponovno uvrstili v elitno UEFA Ligo prvakov.

Fizični dokazi

Največji fizični dokaz kluba je njihov stadion Emirates (60.000 gledalcev), ki je eden izmed najbolj modernih stadionov na svetu, saj deluje na osnovi obnovljive energije za večji prispevek k okoljski ozaveščenosti (točke za vodo in električna vozila, aluminijasta embalaža, pribor iz papirja in lesa itd.). Pomembne so tudi zastave navijačev, navijaški artikli, prevozna sredstva z grbom kluba, himna idr., ki prispevajo k vzdušju oz. posebnemu doživetju navijačev na tekmah. Kot smo že omenili menimo, da bi lahko kapaciteto stadiona v prihodnje še povečali ter dodali zunanje in notranje elemente, in sicer še dodatne kipe, napise, slike itd. Notranji del stadiona Emirates, kot je razvidno iz slike 6.

Slika 6: Notranji del stadiona Emirates



Vir: lastni arhiv (2017).

Predlagamo, da se klub usmeri v zunanje video projekcije, holograme in druge novosti, da bi še povečali uporabniške izkušnje navijačev ter izgradnjo strehe, saj bi na ta način pridobili na akustičnem doživetju. Nadalje predlagamo, da klub razmisli o uvedbi lahkega

notranjega oblikovanja, in sicer s poudarkom na uporabi lesa oz. rastlinskih kompozitnih vlaken (tribune, notranja oprema itd.), kar predstavlja možnost inovacije (dobrodošlo na trgu). Ob tem svetujemo, da pri gradnji novih objektov oz. obnovitvi uporabijo že uporabljen material oz. beton z ničelnim neto ogljičnim odtisom ter okolju prijazno jeklo (predvidena 11 odstotna rast za klube, ki se usmerjajo v vpeljavo trajnostnih programov). Predlagamo možnost uporabe stadiona za različne zdravstvene oz. izobraževalne dejavnosti (nogomet za otroke, napihljivi poligoni, prenočitev pod zvezdami itd.), in sicer v času, ko ni predvidenih tekem ter še nadaljnji razvoj ženskega nogometa (povečan obisk tekem za 192 odstotkov).

Proces

Nogometni klub Arsenal ima zelo dobro organizacijo (metodološki pristop do treningov, priprav, navijaških razprav, forumov, novinarskih konferenc, programov v lokalni skupnosti itd.). Hkrati nudijo učinkovito posredovanje informacij preko različnih aplikacij, spletnih strani itd., ob tem pa predlagamo, da personalizacijo povečajo z uporabo AI.

6.5 Izvedba in nadzor

6.5.1 Izvedba

Izvedba predlagane trženjske strategije Arsenal bo uspešna, v kolikor bo ustrezno načrtovana z ekipo managementa, lokalno skupnostjo, navijači, s sponzorji itd. Strategijo morajo prilagajati spremembam na trgu in se usmerjati v pravočasne inovacije (rastoč trg spletnih strani, aplikacij, AI itd.), ki imajo velik pomen na kitajskem trgu. Vsak element strategije morajo pri klubu časovno in finančno ovrednotiti in tako sprejeti ustrezne korake. Arsenal je pri tem dokaj uspešen, kar kažejo predvsem nagrade, ki so jih že prejeli za inovativnost na spletnih omrežjih ter rast blagovne znamke (Mailman – Red Card, 2023).

6.5.2 Nadzor

Kot navajajo Lauska in drugi (2014), mora nadzor trženjske strategije izvajati upravni odbor nogometnega kluba Arsenal, ki mora oceniti uspešnost delovanja na podlagi finančnih podatkov oz. drugih analiz in določiti načrt oz. cilje za prihodnost kluba. Glede na finančne podatke nogometnega kluba Arsenal smo ugotovili, da so v sezoni 2021/2022 povečali prihodke (428 milijonov evrov) za nekaj več kot 48 milijonov evrov glede na predhodno sezono. Glavni razlog so bili prihodki s strani domačih tekem (92 milijonov evrov), ki jih v sezoni 2020/2021 ni bilo zaradi pandemije covid-19 (le 4,4 milijona evrov). Nekoliko so se znižali prihodki s strani televizijskih prenosov (169 milijonov evrov), saj se klub ni uvrstil v evropska tekmovanja (2020/2021 – 213 milijonov evrov), kar je imelo negativen vpliv na položaj kluba na družbenih omrežjih (The Arsenal Football Club Limited, 2022b).

Arsenal je v priljubljenosti med evropskimi klubi na kitajskih družbenih omrežjih v nekaj letih padel iz četrtega na deveto mesto. Po številu sledilcev na kitajski spletni strani Weibo so na skupno petem mestu med najboljšimi klubi (Mailman – Red Card, 2023). V sezoni 2023/2024 bo klub ponovno igral v UEFA Ligi prvakov (višji prihodki s strani prodaje vstopnic, sponzorstev ter televizijskih prenosov). Komerčni prihodki so se zvišali na 164 milijonov evrov (2020/2021 – 158 milijonov evrov), klub pa je povečal število zaposlenih v okviru komerciale na 364 (2020/2021 – 344 zaposlenih), kar kaže na to, da je klub usmerjen v prihodnost. Stroški plač so se zmanjšali na 246 milijonov evrov (2020/2021 – 283 milijonov evrov), in sicer zaradi prekinjenih pogodb nekaterih igralcev, ki niso bili več v načrtih glavnega trenerja Mikela Artete (The Arsenal Football Club Limited, 2022b).

Samozadostni model Arsenal na onemogoča hiter napredek v svetovnem nogometu, v katerem prevladujejo predvsem denarno bogati klubi, ki so podprti s strani bogatih investitorjev. Velik problem predstavljajo predvsem klubi iz Savdske Arabije, ki imajo neomejena sredstva, s katerimi kupujejo najboljše igralce. Odškodnine in plače, ki jih ponujajo evropskim oz. svetovnim klubom so nepredstavljive in jih tako klubi kot tudi igralci ne morejo zavriniti, saj jim predstavljajo pomemben vir prihodkov. Dejansko stanje oz. uspešnost kluba na področju trženja na kitajskem trgu je težko oceniti (slabi rezultati), vendar pa na podlagi prejetih nagrad menimo, da je klub na pravi poti na globalnem trgu.

Leta 2017 je Arsenal dobil nagrado za najboljšo aktivacijo sponzorstva na Kitajskem, in sicer v okviru gostovanja v Pekingu in Šanghaju (pripravljalno obdobje), ko so z nekdanjim sponzorjem Puma odprli dve navijaški coni, v katerih so se navijači družili z igralci in si ogledali lovorike, repliko klubske garderobe itd. Dogodek v Šanghaju je potekal pet dni in je privabil več kot 5.000 ljudi. Na spletu so dosegli več kot 700.000 video ogledov oz. približno 3,1 milijona ljudi. Dogodek v Pekingu pa je privabil približno 12.000 ljudi, dosegli so okrog dva milijona video ogledov oz. več kot 5,1 milijona ljudi (Mailman – Red Card, 2018). Leta 2018 je Arsenal dobil nagrado za najboljšo spletno kampanjo, ki je bila posvečena slovesu od trenerja Arsena Wengerja. V kitajskem jeziku je bila objavljena na vseh spletnih straneh oz. družbenih omrežjih kluba. Klub je na kitajski športni televiziji CCTV Sports sodeloval z nogometno oddajo Total Soccer, ki je ob koncu sezone predvajala štiri epizode o slovesu Arsena Wengerja. Navijačem je bila v okviru kampanje omogočena aktivna interakcija ter vsebina, ki je bila prilagojena lokalnemu okolju. Kampanja je obsegala 160 različnih vsebin, dosegli so več kot 50.000 interakcij, 16 milijonov video ogledov ter 50 milijonov ogledov spletne strani (Mailman – Red Card, 2019).

V juliju 2023 so v ZDA izvedli promocijski dogodek, v okviru katerega so navijači v petih mestih, kjer so gostovali klubi iz angleške Premier Lige, iskali 20 pokalov Premier Lige, in sicer podobno kot smo pred časom iskali digitalne Pokemone. Menimo, da bodo klubi v prihodnosti igrali ligaške tekme tudi v drugih državah in tako vzpostavili globlji odnos z navijači po svetu. Zelo pomemben je hiter odziv oz. različne inovacije na trgu, saj si na ta način klub pridobi večjo pozornost, prepoznavnost itd. Španska nogometna liga je v tej smeri

najbolj inovativna. Menimo, da lahko Arsenal predvsem z dobrimi rezultati ter učinkovitim upravljanjem družbenih omrežij še poveča število navijačev na Kitajskem.

6.6 Povzetek trženjske strategije

V nadaljevanju za večjo preglednost prikazujemo temeljne elemente trženjske strategije nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu, kot je razvidno iz tabele 3.

Tabela 3: Elementi trženjske strategije Arsenal na kitajskem trgu

<i>Elementi strategije</i>	<i>Arsenal FC</i>
<i>Poslanstvo</i>	Razvoj mladih igralcev , vrhunske predstave (zmaga skozi harmonijo) in družbena odgovornost.
<i>Vizija</i>	Osvajanje lovorik , povečanje navijačev in trajnostni razvoj.
<i>Blagovna znamka</i>	Visoka prepoznavnost ("The Gunners" in "Invincibles"), vrednost (2,03 milijarde evrov) ter priljubljenost (zvestoba).
<i>Trženjske priložnosti</i>	Velikost trga, priljubljenost Premier Lige , družbena omrežja, videoigre, AR, VR itd.
<i>Segmentacija</i>	Nogometni navdušenci , športni navdušenci ali ostali.
<i>Ciljni trg</i>	Trženjska specializacija (nogometni navdušenci), generaciji Z in Alfa (moški, stari od 16 do 24 let) in zvesti navijači.
<i>Pozicioniranje</i>	Trženjski izzivalec (zvezdniki, družbena omrežja, npr. Bilibili in Kuaishou, sponzorji, e-šport oz. videoigre itd.).
<i>Športni produkt</i>	Tekme (stadion, himna, maskota itd.), licenčni izdelki oz. oprema (inovativni in personalizirani izdelki, digitalne zbirke idr.) in športne informacije (družbena omrežja, npr. Bilibili in Kuaishou, aplikacije, AR, VR itd.).
<i>Cene</i>	Visoke , vendar primerljive z najboljšimi svetovnimi klubi.
<i>Tržne poti</i>	Mediji (spletna stran, družbena omrežja, televizija itd.), stadion Emirates, navijaški klubi, nogometne šole, bari idr.
<i>Trženjsko komuniciranje</i>	Sponzorji (Adidas, TCL, BNN itd.), spletna stran, platforme (Douyin, WeChat, Weibo itd.), mobilne aplikacije, mediji (tiskovne konference, Arsenal TV, revije oz. programi idr.), priprave (navijaške cone, klubi, parki itd.), vplivneži, digitalna tehnologija (angl. ChatBoti, VR in AR) idr.
<i>Ljudje</i>	Izobraževanja in vrednote (dostopnost, prijaznost, prilagodljivost in ustrežljivost).
<i>Fizični dokazi</i>	Stadion Emirates (obnovljiva energija, video projekcije, hologrami, rastlinska kompozitna vlakna, brez ogljičnega odtisa, kipi, napisi, popusti oz. akcije za člane kluba, določanje glasbe, koreografij itd.) idr.
<i>Procesi oz. postopki</i>	Personalizacija (AI) ter učinkovito posredovanje oz. optimizacija informacij.
<i>Sponzorji</i>	Emirates, Adidas, Socios.com, TCL, BNN idr.

Vir: lastno delo.

7 SKLEP

V okviru magistrskega dela smo skušali na najboljši način oblikovati trženjsko strategijo nogometnega kluba Arsenal na kitajskem trgu, in sicer na podlagi dosegljivih sekundarnih podatkov. Na začetku smo predstavili zgodovino, poslanstvo, vizijo ter blagovno znamko kluba. Predstavili smo značilnosti okolja kitajskega trga, ki pomembno vplivajo na odločitve oz. smernice Arsenala. Ob tem smo se osredotočili na konkurenco Arsenala, ki spodbuja zaposlene, da skušajo čim hitreje oz. na čim bolj inovativen način prodreti na kitajski trg porabnikov. Zaposleni morajo imeti jasno opredeljene vloge, saj lahko le na ta način klub uspešno deluje na konkurenčnem svetovnem nogometnem trgu. Nadalje smo naredili SWOT analizo, ki predstavlja glavne prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti ter nevarnosti Arsenala na kitajskem trgu, za katere menimo, da bodo v največji meri vplivale na delovanje kluba. Na podlagi različnih raziskav, smo naredili trženjsko raziskovanje o potrebah kitajskih navijačev, segmentirali in izbrali ciljni trg kluba. V nadaljevanju smo predlagali način pozicioniranja, cilje, trženjski splet, izvedbo in nadzor trženjske strategije kluba.

Ugotovili smo, da so vsi elementi trženjskega spleta pomembni in menimo, da se mora klub pri oblikovanju trženjske strategije na njih osredotočiti enakovredno. Kot ugotavlja Manoli (2022), večina angleških klubov nima ustrezno oblikovane trženjske strategije oz. je sploh nimajo, kar ima pomemben (negativen) vpliv predvsem v obdobju slabših rezultatov oz. poslovanja. Trženjska strategija nudi smernice systemskega delovanja kluba, ki vodijo klub proti doseganju postavljenih ciljev. Arsenal je kljub slabšim rezultatom v zadnjih letih ohranil oz. pridobil nove navijače in sponzorje, ob tem pa menimo, da bo povratek v Ligo prvakov v sezoni 2023/2024 povzročil še večji oz. hitrejši napredek kluba na kitajskem trgu. Samozadostni model kluba onemogoča hiter napredek v trenutni dobi svetovnega nogometa, v kateri prevladujejo predvsem denarno bogati klubi, ki so podprti s strani bogatih investorjev (npr. Savdska Arabija).

Menimo, da se mora nogometni klub Arsenal še naprej osredotočati na kitajski trg, in sicer v obliki razvoja spletnih strani, aplikacij, platform itd., saj bo virtualnost v prihodnosti še bolj pomembna. Arsenalu svetujemo razvoj elektronskega poslovanja ter še večjega števila t. i. "fantasy" aplikacij, iger itd. V prihodnosti nameravajo klubi uvesti še bolj varno oz. enostavno plačevanje ter personalizacijo navijačev pri vstopu na stadion (preverjanje obrazov). V skladu s tem menimo, da mora klub pridobiti čim več podatkov o posameznem navijaču, saj lahko le na ta način prilagodijo oz. personalizirajo ponudbo klubskih izdelkov ter s tem povečajo prodajo.

Magistrsko delo temelji na javno dostopnih sekundarnih podatkih, zato moramo predlagano trženjsko strategijo na kitajskem trgu jemati z določeno mero previdnosti, saj pomanjkanje informacij s strani kluba onemogoča relevantnost le teh. Svetujemo, da se prihodnji raziskovalci za oblikovanje trženjske strategije povežejo s klubom (relevantnost podatkov).

LITERATURA IN VIRI

1. Agrawal, S. R. in Kushwaha, G. S. (2015). An Indian customer surrounding 7P's of service marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 85–95.
2. Ajzentel, A. (2010). *História do pensamento em marketing*. Saraiva.
3. Altun Ekinci, M., Garcia-Manitz, P., Fernandez-Luna, A., Koca, C. in Kocak, S. (2022). Marketing Strategies For Creating And Capturing Values: A Case Study Of Real Madrid Football Club. *Hacettepe Journal of Sport Sciences*, 33(3), 163–179. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbd/issue/73290/1116368>
4. Anagnostopoulos, C., Parganas, P., Chadwick, S. in Fenton, A. (2018). Branding in images: Using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 413–438. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184742.2017.1410202>
5. Annamalai, B., Yoshida, M., Varshney, S., Pathak, A. A. in Venugopal, P. (2021). Social media content strategy for sport clubs to drive fan engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62. <https://ideas.repec.org/a/eee/joreco/v62y2021ics0969698921002149.html>
6. Badenhausen, K. (2019). Social media's most valuable athletes: Ronaldo, McGregor and LeBron score big. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2019/08/03/social-medias-most-valuable-athletes-ronaldo-mcgregor-and-lebron-score/?sh=704849b82f98>
7. Bodet, G., Geng, H. E., Chanavat, N. in Wang, C. (2020). Sport brands' attraction factors and international fans. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(2), 147–167. https://www.researchgate.net/publication/335967349_Sport_brands%27_attraction_factors_and_international_fans
8. Boli, C. (2017). Manchester United: The capitalized history, from the 1960s to today. V N. Chanavat, M. Desbordes, in N. Lorgnier (ur.), *Routledge handbook of football marketing* (str. 395–411). Routledge.
9. Bouchet, P., Hillairet, D. in Bodet, G. (2013). *Sport brands*. New York, Routledge.
10. Brand Finance. (2018, maj). *Football 50 2018 – The annual report on the most valuable football brands*. <https://brandirectory.com/rankings/football/2018>
11. Brand Finance. (2022, maj). *Football 50 2022 – The annual report on the most valuable football brands*. <https://brandirectory.com/rankings/football/2022>
12. Brand Finance. (2023, junij). *Football 50 2023 – The annual report on the most valuable football brands*. <https://brandirectory.com/rankings/football/>
13. Buchanan, L., Kelly, B. in Yeatman, H. (2017). Exposure to digital marketing enhances young adults' interest in energy drinks: An exploratory investigation. *PLoS ONE*, 12(2), 1–16. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0171226>
14. Calkins, T. in Tybout, A. (2017). *Branding: Gestão de Marcas*. Saraiva UNI.

15. Carvalho, M. (2014). Gestão do marketing da coisa desportiva. V M. Arraya in M. N. Silva (ur.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva* (str. 183–205). Lisboa Visão e Contextos.
16. Chanavat, N. in Bodet, G. (2014). Experiential marketing in sport spectatorship services: A customer perspective. *European Sport Management Quarterly*, 14(4), 323–344. <https://goo.gl/QFYWYE>
17. Chanavat, N. in Desbordes, M. (2017). The marketing of football: History, definitions, singularities, strategies and forms of operationalization. V N. Chanavat, M. Desbordes in N. Lorgnier (ur.), *Routledge handbook of football marketing* (str. 9–59). Routledge.
18. Charumbira, L. T. (2015). Perceived Brand Equity in Professional Sports Teams: A Zimbabwean Consumers' Perspective. *Asian Business Review*, 5(3), 131–140.
19. Chiu, H. C., Hsieh, Y. C. in Kuo, Y. C. (2012). How to align your brand stories with your products. *Journal of Retailing*, 88(2), 262–275.
20. Constantinides, E. (2014). Foundations of Social Media Marketing. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 148, 40–57.
21. Cravens, D. W. in Piercy, N. F. (2013). *Strategic Marketing: International Edition* (10. izd.). New York, McGraw-Hill.
22. Doler, J. (2007). Denar za kolektivne emocije. *Marketing magazin*, 318, 7.
23. Duarte, F. (2023, 15. maj). *Countries with the Highest Number of Internet Users (2023)*. Exploding Topics. <https://explodingtopics.com/blog/countries-internet-users>
24. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. IUS Software, GV Založba.
25. Eastwood, C., Turner, S., Goodman, M. in Ricketts, K. G. (2016). Using a SWOT Analysis: Taking a Look at Your Organization (2016). *Community and Economic Development Publications*, 3. https://uknowledge.uky.edu/ced_reports/3
26. Feng, E. (2018, 8. avgust). *8 reasons why China is the most fascinating tech market in the world*. Medium Business. <https://medium.com/@efeng/8-reasons-why-china-is-the-most-fascinating-tech-market-in-the-world-96cad9c426fb>
27. Ferrand, A. (2012). Relationship marketing: From theoretical issues to its application by sport organizations. V L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet in P. Downward (ur.), *Routledge handbook of sport management* (str. 238–253). Routledge.
28. Fetchko, M. J., Roy, D. P. in Clow, K. E. (2018). *Sports marketing* (2. izd.). Pearson Education.
29. Fill, C. in Jamieson, B. (2014). *Marketing Communications*. Edinburgh Business School.
30. Goel, G. in Handa, A. (2020). *Sports Industry and Marketing*. Friends Publication India.
31. Hamil, S. in Chadwick, S. (2016). Introduction and market overview. V S. H. S. Chadwick (ur.), *Managing football: An internacional perspective* (str. 3–16). Routledge.
32. IMI International. (2021). *Sponsor pulse*. <https://www.consultimi.com/sponsorpulse/>

33. Iršič, M., Milfelner, B. in Pisnik, A. (2016). *Marketing: Temeljni koncepti in njihova uporaba v praksi* (1. izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
34. Jobber, D. (2010). *Principles and practice of marketing* (6. izd.). London: McGraw-Hill.
35. Kaser, K. in Oelkers, D. B. (2014). *Sports and entertainment marketing* (4. izd.). South-Western: Cengage Learning.
36. Kegoro, H. O. in Justus, M. (2020). Critical review of literature on brand equity and customer loyalty. *International Journal of Business, Economics and Management*, 7(3), 146–165.
37. Keller, K. L. (2012). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity* (4. izd.). Pearson.
38. Kline, M. (2007). Holivudski model zvezdnitva v športu. *Marketing magazin*, 312, 8–9.
39. Kodrin, L., Kregar Brus, A. in Šuster Erjavec, H. (2013). *Osnove trženja* (2. izd.). Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
40. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja – pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju* (2. izd.). Ljubljana: NUK.
41. Korošec, M. (2020). *Digitalni marketing od A do Ž* (2. izd.). Maribor: Rdeča oranža.
42. Kotler, P. in Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17. izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
43. Kotler, P. in Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14. izd.). Pearson Education.
44. Kumar, D. S., Purani, K. in Sahadev, S. (2017). Visual service scape aesthetics and consumer response: a holistic model. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 556–573.
45. Kunkel, T. in Biscaia, R. (2020). Sport brands: brand relationships and consumer behaviour. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 3–17.
46. Kunkel, T., Daniels, J. in Karg, A. (2019). New Brands: Contextual Differences and Development of Brand Associations Over Time. *Journal of Sport Management*, 33, 133–147.
47. Kwon, Y. in Cornwell, T. B. (2020). Sport sponsorship announcement and stock returns: a meta-analytic review. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(3), 608–630.
48. Lauska, D., Laurie, S. in Mortimer, K. (2014). *The management of corporate personality: An IMC perspective* (prispevek na konferenci). Proceedings of the 47th Academy of Marketing Conference, AM 2014: Marketing Dimensions: People, Places and Spaces, Bournemouth, Academy of Marketing.
<https://pure.northampton.ac.uk/en/publications/the-management-of-corporate-personality-an-imc-perspective>
49. Long, S. (2017). Moving from »storytelling« to »story living«.
<https://intermarketing.com/the-tap/moving-storytelling-story-living/>
50. Madruga, R. P., Chi, B. T., Simões, M. L. C. in Teixeira, R. F. (2011). *Administração de marketing no mundo contemporâneo* (4. izd.). Editora FGV.

51. Mailman – Red Card. (2018). *China Digital Football Awards*.
https://www.mailmangroup.com/_files/ugd/302453_584ffd784eb04b12a829859ea621bf07.pdf
52. Mailman – Red Card. (2019). *China Digital Football Awards*.
https://www.mailmangroup.com/_files/ugd/e95283_1ef35f393ac84ff3991584ef3d4315ea.pdf
53. Mailman – Red Card. (2023). *China Digital Performance Index*.
https://www.mailmangroup.com/_files/ugd/e95283_8d255873dd84455b8f9aea66b6085fe7.pdf
54. Makovec Brenčič, M., Doler, J., Antončič, B., Bratkovič, T., Hren, T., Mauko, V., Kračun, R. in Merkač Skok, M. (2008). Trženje v športu. V D. Gerlovič in G. Klemenčič (ur.), *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu* (str. 12–43). Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
55. Mandis, S. G. (2016). *The Real Madrid way*. BenBella.
56. Manoli, A. E. (2022). *Integrated Marketing Communications In Football* (1. izd.). New York: Routledge.
57. Mazzei, L. C., Moraes, I. F., Carlassara, E. O. C. in Rocco Junior, A. J. (2020). Football in Brazil: What brings fans/consumers to stadiums and arenas in the city of São Paulo. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 20(3/4), 193–215.
<https://www.inderscience.com/offer.php?id=110834>
58. Moraes, I. F. (2020). *Gestão do Marketing Esportivo no futebol: proposta de modelo teórico/prático para clubes profissionais brasileiros* (doktorska disertacija). Universidade de São Paulo.
https://www.academia.edu/62278383/Gest%C3%A3o_do_marketing_esportivo_no_futebol_proposta_de_modelo_te%C3%B3rico_pr%C3%A1tico_para_clubes_profissionais_brasileiros
59. Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja* (1. izd.). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
60. Najmusaqib, N., Muhammad, R. in Zurabi, S. (2021). Role of Marketing Mix (4Ps) in Building Brand Equity: Case Study of Shell Petrol, UK. *International Journal of Applied Business and Management Studies*, 6(1), 34–63.
61. Nielsen Sports. (2022). *What fans want: The 2022 world football report*.
<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/2/2022/07/Nielsen-World-Football-Report-2022.pdf>
62. O'Reilly, N., Abeza, G. in Harrison, M. (2022). *Sport Sponsorship Insights*. (1. izd.). New York: Routledge.
63. Ozanian, M. in Teitelbaum, J. (ur.). (2023, 31. maj). World's most valuable soccer teams. *Forbes*. <https://www.forbes.com/lists/soccer-valuations/?sh=66664e29198b>
64. Parganas, P., Anagnostopoulos, C. in Chadwick, S. (2015). 'You'll never tweet alone': Managing sports brands through social media. *Journal of Brand Management*, 22(7), 551–568.

https://www.researchgate.net/publication/283069940_%27You%27ll_never_tweet_alone%27_Managing_sports_brands_through_social_media

65. Pitts, B. in Stotlar, D. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing* (3. izd.). Morgantown: Fitness Info Tech Inc.
66. Pompe, A. (2017). *Znamka in znamčenje. Sodobno upravljanje znamk* (1. izd.). Ljubljana, Gea College – Fakulteta za podjetništvo, FEBBS, družba za izobraževanje.
67. Radonjič, D. in Iršič, M. (2011). *Strateški marketing* (11. izd.). Velenje: Pozoj.
68. Rahman, M. (2023, 3. januar). *PESTEL analysis of China*. Howandwhat. Pridobljeno 10. julija 2023 s <https://howandwhat.net/pestel-analysis-china/>
69. Richelieu, A. (2012). Building sports brands. V M. Desbordes in A. Richelieu (ur.), *Global sport marketing: Contemporary issues and practice* (str. 13–27). Routledge.
70. Shank, M. D. (2009). *Sports Marketing: A Strategic Perspective* (4. izd.). New York: Prentice Hall.
71. Shank, M. D. in Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: a strategic perspective* (5. izd.). Routledge.
72. Sheehan, N. T. in Bruni-Bossio, V. (2015). Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions. *Business Horizons*, 58(3), 317–324.
73. Singh, P. (2019, 30. januar). *China's Online Shoppers will Spend \$2 Trillion this Year*. Entrepreneur – Asia Pacific. <https://www.entrepreneur.com/article/327211>
74. Smith, P. R. in Zook, Z. (2016). *Marketing Communications: Offline and Online Integration, Engagement and Analytics* (6. izd.). London, Kogan Page.
75. Solomon, B. S., Duce, D. in Harrison, R. (2011). Methodologies for using Social Media Collaborative Work Systems (str. 6–9). *2011 First International Workshop on Requirements Engineering for Social Computing*. Trento: IEEE.
76. Speth, C. (2015). *The SWOT analysis: develop strengths to decrease the weaknesses of your business* (1. izd.). Namur: Lemaitre Publishing. <https://ereader.perlego.com/1/book/9285/9>
77. SponsorshipX. (2020). *COVID impact studies*. <https://sponsorshipx.com/covid-19-impact-study/>
78. Ström, R., Vendel, M. in Bredican, J. (2014). Mobile marketing: A literature review on its value for consumers and retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 1001–1012.
79. Škorc, N. (2005). *Vpliv podobe vrhunskega športnika na blagovno znamko* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
80. The Arsenal Football Club Limited. (brez datuma a). *Arsenal Apps and Games*. <https://www.arsenal.com/arsenal-apps-and-games>
81. The Arsenal Football Club Limited. (brez datuma b). *Club*. <https://www.arsenal.com/the-club>
82. The Arsenal Football Club Limited. (brez datuma c). *History*. <https://www.arsenal.com/history>
83. The Arsenal Football Club Limited. (brez datuma d). *Arsenal Membership*. <https://www.arsenal.com/membership>

84. The Arsenal Football Club Limited. (brez datuma e). *Shop*.
<https://arsenaldirect.arsenal.com/Football-Shirts-and-Kit/c/kit>
85. The Arsenal Football Club Limited. (brez datuma f). *Emirates Stadium*.
<https://www.arsenal.com/the-club/emirates-stadium>
86. The Arsenal Football Club Limited. (brez datuma g). *Our Tours*.
https://arsenaldirect.arsenal.com/tour/home?utm_campaign=AMGretailprojects%20&utm_medium=StadiumTours&utm_source=meganav
87. The Arsenal Football Club Limited. (brez datuma h). *Our Partners*.
<https://www.arsenal.com/the-club/sponsors-partners>
88. The Arsenal Football Club Limited. (brez datuma i). *Ticket categories and pricing*.
<https://www.arsenal.com/tickets/ticket-categories-and-pricing>
89. The Arsenal Football Club Limited. (2013, 16. marec). *Be a Gunner. Be a Runner' final call*.
<https://www.arsenal.com/news/news-archive/-be-a-gunner.-be-a-runner-final-call>
90. The Arsenal Football Club Limited. (2014, 17. oktober). *Club opens Chinese online store*.
<https://www.arsenal.com/news/news-archive/20141016/arsenal-fc-opens-chinese-online-store>
91. The Arsenal Football Club Limited. (2017, 18. julij). *How our tour matches will be split*. <https://www.arsenal.com/news/how-our-tour-matches-will-be-split>
92. The Arsenal Football Club Limited. (2018a, 1. julij). *Arsenal Fans' Forum*.
<https://www.arsenal.com/fanzone/supporters-forum>
93. The Arsenal Football Club Limited. (2018b, 26. november). *3MW battery to power Emirates Stadium*.
<https://www.arsenal.com/news/3mw-battery-power-emirates-stadium>
94. The Arsenal Football Club Limited. (2019, 7. februar). *Intel join as official partner*.
<https://www.arsenal.com/news/intel-join-official-partner>
95. The Arsenal Football Club Limited. (2022a, 1. januar). *Arsenal Shopping*.
<https://www.arsenal.com/emirates-stadium/arsenal-shopping>
96. The Arsenal Football Club Limited. (2022b, 31. maj). *Arsenal Holdings Limited. Annual Report and Financial Statements*.
<https://www.arsenal.com/the-club/corporate-info/arsenal-holdings-financial-results>
97. The Arsenal Football Club Limited. (2023, 10. julij). *The Arsenal Crest*.
<https://www.arsenal.com/news/news-archive/the-arsenal-crest>
98. The Arsenal Supporters' Society Limited. (brez datuma). *Arsenal Supporters' Trust*.
<https://www.arsenaltrust.org/>
99. The Economist Intelligence Unit Limited. (2018, 1. september). *China*. The Economist Group. Pridobljeno 10. julija 2023 s <http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=627095646&Country=China&topic=Summary&subtopic=Political+structure>
100. The National People's Congress of the People's Republic of China. (brez datuma). *State Institutions: The National People's Congress*.

- <http://en.npc.gov.cn.cdurl.cn/statestructure.html>
101. Trading Economics. (brez datuma). *China GDP*.
<https://tradingeconomics.com/china/gdp>
 102. Turk, J. (2010). *Temelji trženja* (1. izd.). Ljubljana: Zavod IRC.
 103. University of Nottingham – China Soccer Observatory. (2023). *China's Football Dream*. Pridobljeno 22. julija 2023 s <https://www.nottingham.ac.uk/asiaresearch/documents/cso-ebook.pdf>
 104. Urdan, F. T. in Urdan, A. T. (2013). *Gestão do Composto de Marketing*. Atlas.
 105. Uzunoğlu, E. in Kip, S. M. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. *International Journal of Information Management*, 34, 592–602.
 106. Venter, P. in Van Rensburg, M. J. (2014). The Relationship Between Marketing Intelligence and Strategic Marketing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(4), 440–456.
<https://sajems.org/index.php/sajems/article/view/642/449>
 107. Vukasović, T. (2012). *Trženje – od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja* (1. izd.). Koper: Založba Univerze na Primorskem.
 108. Vukasović, T. (2020). *Koncepti sodobnega trženja* (1. izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
 109. Vukasović, T. in Jagodič, G. (2017). *Osnove trženja in strateškega tržnega načrtovanja* (1. izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
 110. Wang, C. in Matsuoka, H. (2012). A conceptual framework for understanding the motives of sport spectators in China. *Asian Sport Management Review*, 5, 154–185.
 111. Wang, C. in Matsuoka, H. (2014). Motives of sport spectators in China: a case study of the Chinese Super League. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 15(1/2), 57–74.
 112. WFS Europe. (2022, 16. marec). *In Football Industry – Football Clubs and Esports in China: The Future of Monetisation?*
<https://worldfootballsummit.com/football-clubs-and-esports-in-china-the-future-of-monetisation/>
 113. World Population Review. (brez datuma). *China population 2023*.
<https://worldpopulationreview.com/countries/china-population>
 114. Yue, W. (2023). *Football in the context of China: exploring the social media strategy and fan experiences* (doktorska disertacija). University of Glasgow.
 115. Zhao, Y. in Jianglong, S. (2019, 12. marec). *A look at China's judicial system*. CGTN.
<https://news.cgtn.com/news/3d3d514e326b6a4d33457a6333566d54/index.html>