

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

STRATEGIJA TRŽENJA PRVE SLOVENSKE NOGOMETNE LIGE

Ljubljana, september 2018

ŽIGA TOMŠIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Tomšič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Strategija trženja prve slovenske nogometne lige, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Barbaro Čater

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 24. 9. 2018

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKO TRŽENJE	3
1.1 Opredelitev strateškega trženja	3
1.2 Poslanstvo	4
1.3 Analiza okolja podjetja	5
1.3.1 Analiza zunanjega okolja podjetja	5
1.3.1.1 Makrookolje	5
1.3.1.2 Mikrookolje	6
1.3.2 Analiza notranjega okolja podjetja	7
1.4 SWOT analiza	8
1.5 Cilji trženja	9
1.6 Segmentacija in izbor ciljnih trgov	9
1.6.1 Kriteriji za segmentacijo kupcev	10
1.6.2 Izbor ciljnih trgov	10
1.6.3 Strategije pri izbranih ciljnih trgih	11
1.6.4 Pozicioniranje	12
1.7 Odločitve o trženjskem spletu	12
1.7.1 Cena	12
1.7.2 Izdelek/storitev	13
1.7.2.1 Blagovna znamka	13
1.7.2.2 Management izdelkov	14
1.7.2.3 Razvoj novih izdelkov	15
1.7.3 Trženjsko komuniciranje	16
1.7.3.1 Temeljna orodja trženjskega komuniciranja	16
1.7.3.2 Ostale oblike trženjskega komuniciranja	17
1.7.3.3 Dodatni 3P pri trženju storitev	18
1.7.3.4 Digitalno trženje	18
1.7.4 Tržne poti	19
1.8 Implementacija strategije trženja in kontrola	20
2 POSEBNOSTI TRŽENJA V ŠPORTU	21
2.1 Opredelitev trženja v športu	21
2.2 Struktura športne industrije	22
2.2.1 Porabniki v športu	22
2.2.2 Športni produkt	23
2.2.3 Proizvajalci in posredniki	25
2.3 Blagovne znamke v športu	25
2.4 Sponzorstvo v športu	27
2.4.1 Cilji in sredstva za sponzorstvo	28
2.4.2 Izbor sponzorske ponudbe	29

2.4.3	Izvedba in vrednotenje sponzorstva	30
3	TRŽENJE ŠPORTNIH LIG	30
3.1	Značilnosti trženja športnih lig	30
3.2	Primeri trženja tujih nogometnih lig	33
3.2.1	Premier League	33
3.2.2	Bundesliga	34
3.2.3	Major League Soccer	36
4	PREDSTAVITEV PRVE SLOVENSKE NOGOMETNE LIGE IN ANALIZA	
OKOLJA		37
4.1	Metodologija raziskave	37
4.2	Predstavitev Nogometne zveze Slovenije	38
4.3	Predstavitev prve slovenske nogometne lige	40
4.4	Ključni kazalniki notranjega okolja prve slovenske nogometne lige.....	42
4.4.1	Sestava prihodkov prve slovenske nogometne lige.....	42
4.4.2	Dobičkonosnost klubov prve slovenske nogometne lige	43
4.4.3	Obisk in gledanost tekem prve slovenske nogometne lige	43
4.5	Analiza panoge prve slovenske nogometne lige	44
4.5.1	Pogajalska moč dobaviteljev	44
4.5.2	Pogajalska moč kupcev	44
4.5.3	Nevarnost zamenjave produkta	45
4.5.4	Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti v panogi	46
4.5.5	Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	46
4.6	Analiza zunanjega okolja prve slovenske nogometne lige	46
4.6.1	Politično in pravno okolje	46
4.6.2	Ekonomsko okolje.....	47
4.6.3	Socialno okolje	48
4.6.4	Tehnološko okolje	48
4.7	SWOT analiza prve slovenske nogometne lige	49
5	STRATEGIJA TRŽENJA PRVE SLOVENSKE NOGOMETNE LIGE	50
5.1	Cilji trženja prve slovenske nogometne lige.....	50
5.2	Ciljni trgi prve slovenske nogometne lige.....	51
5.3	Pregled sedanjih aktivnosti na področju promocije prve slovenske	
 nogometne lige.....		53
5.4	Dodatne trženjske strategije za doseg trženjskih ciljev	53
5.4.1	Priprava tedenske oddaje s pregledom kola	55
5.4.2	Vzpostavitev Instagram stran Prve Lige	55
5.4.3	Razvoj interaktivne aplikacije Prva Liga	56
5.4.4	Razvoj blagovne znamke Prva Liga.....	56
5.4.5	Vpeljava obvestil na mobilnih telefonih (TVizzy).....	57
5.4.6	Vzpostavitev baze navijačev	58
5.4.7	Poimenovanje podproduktov po sponzorjih.....	58
5.4.8	Izvedba dogodka Dan nogometa	59

5.4.9	Vzpostavitev nogometnega kampa Prva Liga	59
5.4.10	Podpis sponzorskih pogodb s stavnimi hišami	59
5.4.11	Ogled tekem v virtualni resničnosti	60
5.5	Implementacija in kontrola novih trženjskih strategij	60
SKLEP	61
LITERATURA IN VIRI	62
PRILOGE	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Porabniki in povezava s produkti športne lige.....	32
Tabela 2: Število gledalcev na tekmah prve slovenske nogometne lige	43
Tabela 3: Povprečno število gledalcev na televizijski prenos tekem Prve Lige.....	44
Tabela 4: Število gledalcev na tekmah prve slovenske košarkarske lige	45
Tabela 5: SWOT analiza prve slovenske nogometne lige	49
Tabela 6: Novi strateški pristopi k trženju Prve Lige	54
Tabela 7: Postopek implementacije novih trženjskih strategij	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Koraki v procesu priprave strategije trženja	4
Slika 2: Elementi PESTEL analize	6
Slika 3: Elementi SWOT analize.....	8
Slika 4: Poenostavljen model odnosa med porabniki in dobavitelji v športni industriji	22
Slika 5: Zemljevid večdimenzionalnosti športnega produkta.....	24
Slika 6: Model ocenjevanja vrednosti blagovne znamke v športni industriji.....	27
Slika 7: Proces sponzorstva	28
Slika 8: Organizacijska struktura NZS	39
Slika 9: Sponzorska struktura Prve Lige za sezono 2018/2019	51
Slika 10: Identitetni model blagovne znamke Prva Liga.....	57
Slika 11: Posnetki zaslonov aplikacije TVIzzy	58

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slike za zunanjo analizo okolja prve nogometne lige.....	1
Priloga 2: SWOT matrika	5
Priloga 3: Intervju z Urško Končar, vodjo trženja na Nogometni zvezi Slovenije	6
Priloga 4: Intervju s Primožem Čeparjem, športnim novinarjem RTV Slovenija	9

UVOD

Katero podjetje je uspešno? Tisto, ki ponuja večjo in boljšo vrednost od konkurentov? Tisto, ki ima bolj zveste kupce? Ali morda tisto z največjim dobičkom? Odgovor je subjektiven, jasno pa je, da se morajo uspešna podjetja neprestano prilagajati spreminjajočem okolju in se s svojo strategijo odzivati na spreminjajoče potrebe kupcev (Jobber, 2010).

Vsaka poslovna funkcija v podjetju je za uspešno doseganje ciljev enako pomembna in sestavlja kamenček v mozaiku dobrega poslovnega rezultata. Trženjska strategija je tako del širšega koncepta, imenovanega strateško načrtovanje, ki poleg trženja zajema še usklajenost med proizvodnjo, financami, osebjem in okoljem. Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati in preoblikovati aktivnosti v podjetju, tako da poslovanje sledi korporativnim ciljem. Trženje ima pri tem največ stika z okoljem, zato je ena izmed ključnih funkcij v procesu (Jobber, 2010).

Napačno zastavljena trženjska strategija je lahko usodna za celotno organizacijo. Strategija trženja je potemtakem eden izmed najbolj osnovnih postopkov/dokumentov, ki jih mora vsako podjetje pripraviti in mu slediti. Kot pravijo Brady, Goodman, Hansen, Keller in Kotler (2009), trženje ne zajema le internih procesov v podjetju, ampak se kot edina funkcija osredotoča tudi na zunanje okolje podjetja. Trženjske aktivnosti podjetij so usmerjene v ustvarjanje povezanosti kupcev z izdelki in zadovoljevanju njihovih psiholoških in funkcionalnih potreb. Temu primerno spremlja trende in jim skuša slediti, v najboljšem primeru celo predvideti in prehiteti.

Trženje igra izredno pomembno vlogo tudi v podjetjih, ki se ukvarjajo s športom. Kot navajata Makovec Brenčičeva in Doler (2008), je postal šport s komercializacijo, dostopnostjo in popularizacijo močno usmerjen v trženje. Trženje v športu uporablja šport v katerikoli obliki kot pomoč ali izvor prodaje izdelkov. Gre za specifično smer trženja, ki se osredotoča na celoten proces v športu in spremljevalne vsebine, kot na primer trženje športnih pravic, trženje športnih dogodkov, prodajo športne opreme, trženje športnih lig in ostalo (Skinner, 2010).

Makovec Brenčičeva in Doler (2008) ter H. Ratten in V. Ratten (2011) navajajo dva vidika športnega trženja: trženje v športu in trženje preko športa. Trženje v športu je neposredno trženje športnih dogodkov, izdelkov in storitev ter blagovnih znamk (na primer prodaja vstopnic za športne prireditve, športnih oblačil, opreme in podobno). Trženje preko športa pa šport oziroma športnike uporablja kot posrednika – orodje komunikacije, prek katerega trži s športom nepovezane izdelke in storitve. Pogosto gre v tem primeru za t.i. ambasadorje blagovne znamke.

Posebnosti trženja v športu je veliko, od velikih nihanj v povpraševanju, ki je velikokrat odvisno od rezultatov, do identifikacije porabnikov s športom. Prav slednje je ena izmed

prednosti te vrste trženja. Tržnikom namreč dovoljuje, da izkoristijo čustveno plat športa in navezanost gledalcev/oboževalcev na njihove najljubše ekipe in športnike. Prav zaradi čustvene navezanosti navijačev na klube in reprezentance je trženje v športu velikokrat občutljiva tema, ki mora biti strateško zelo dobro zamišljena (Wakefield, 2007).

Športne organizacije se v osnovi financirajo iz treh virov: državnega proračuna (v kolikor gre za nacionalne organizacije), sponzorjev in gledalcev. Prav zato velja šport za medorganizacijski in porabniški produkt (Makovec Brenčič & Doler, 2008). Vprašanje, kako svoje izdelke in storitve tržiti, je ključno za privabitev zgornjih treh deležnikov in predstavlja velik poslovni izziv v svetu športa.

Nogomet je že vrsto let najpopularnejši šport v Sloveniji, saj ima med vsemi športi največ registriranih igralcev. Leta 2015 je bilo teh je bilo po podatkih Nogometne zveze Slovenije 42.644, zbranih v 308 klubih in 1.448 ekipah (Slovenski nogomet 2020, 2015). V magistrskem delu se bom posvetil Nogometni zvezi Slovenije, natančneje njihovemu produktu, prvi slovenski nogometni ligi. Ta je posledično najbolj popularno tekmovanje v ekipnih športih v Sloveniji. Kljub temu se v zadnjih letih sooča z mnogimi izzivi, med drugim kako povečati TV gledanost, kako do sodelovanja pri pripravi dolgoročne strategije pripraviti klube in kako na stadione privabiti čim večje število gledalcev, ki veljajo za posebne porabnike ter zadovoljujejo specifične potrebe (Slovenski nogomet 2020, 2015; Clowes & Tapp, 2002).

Namen magistrskega dela je pomagati zaposlenim na Nogometni zvezi Slovenije in ostalim nogometnim deležnikom pri oblikovanju strategije trženja prve slovenske nogometne lige. Šlo bo za izhodišče, iz katerega bo trženjska služba na zvezi izhajala pri trženjskih aktivnostih v povezavi s prvo slovensko nogometno ligo.

Cilj magistrskega dela je analizirati zunanje in notranje okolje Nogometne zveze, identificirati priložnosti in nevarnosti ter izoblikovati nove ideje na področju trženja prve slovenske nogometne lige. S preučitvijo zunanjih in notranjih dejavnikov ter obstoječih trženjskih aktivnosti želim le-te nadgraditi in o tem hkrati obvestiti zaposlene na zvezi ter zainteresirano športno javnost.

Metodologija magistrskega dela vključuje zbiranje in analizo sekundarnih virov, kjer v teoretičnem delu uporabljam monografije, strokovne in znanstvene članke in spletne vire. Kot primer dobre prakse v trženju se bom skliceval tudi na trženjske aktivnosti nogometnih lig iz tujine. Empirični del magistrske naloge je rezultat analize sekundarnih virov (predvsem spletni članki), in intervjujev z dvema deležnikoma: predstavnicjo Nogometne zveze Slovenije kot organizatorjem Prve slovenske nogometne lige in predstavnikom medijev, ki že vrsto let spremlja dogajanje v slovenskem nogometu.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih vsebinskih poglavij. V prvem poglavju obravnavam strateško trženje in njegovih sedem osnovnih elementov. Sledi mu poglavje o trženju v športu in njegovih posebnostih, kar v tretjem poglavju nadgradim z natančnejšo obravnavo

trženja športnih lig. Četrto poglavje je namenjeno pregledu najpopularnejše športne lige v Sloveniji, prve slovenske nogometne lige, in analizi njenega zunanjega ter notranjega okolja. V zadnjem poglavju obravnavam sedanjo trženjsko strategijo prve slovenske nogometne lige in predlagam nadaljnje aktivnosti na tem področju.

1 STRATEŠKO TRŽENJE

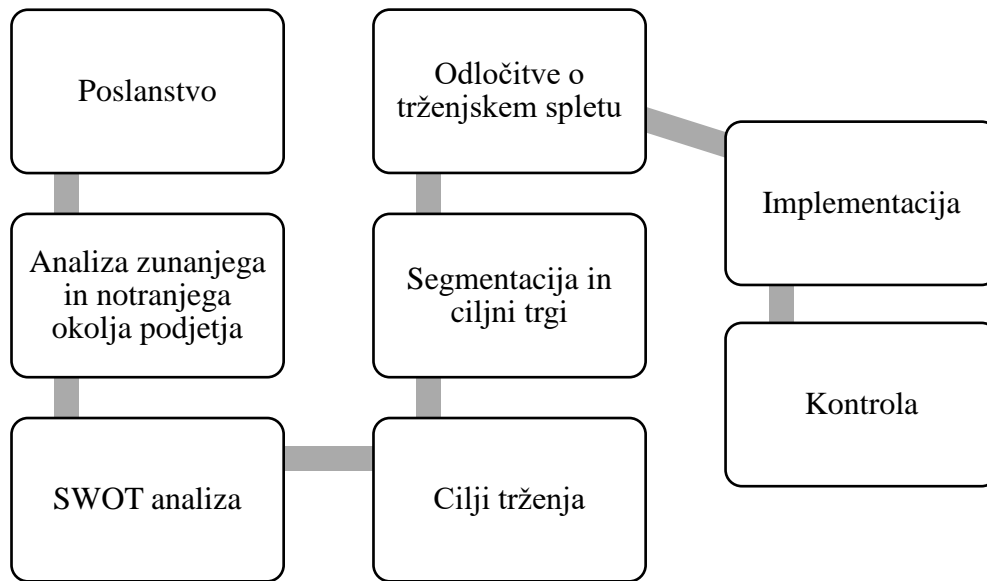
1.1 Opredelitev strateškega trženja

Uspešna podjetja ohranjajo in pridobivajo nove stranke s ponujanjem boljše in večje vrednosti od konkurentov. Ob tem se pojavljata dve vprašanji: Na katere stranke se osredotočati? Kako naj ustvarjamo vrednost? Osredotočenost na določeno skupino porabnikov in odločitve glede konkurenčnih prednosti in strategij sta sicer le eni izmed mnogih odločitev, ki jih morajo sprejemati managerji. Podjetja se morajo neprestano prilagajati spreminjajočem se okolju in strategijo prilagajati svojim zmožnostim in trgu. Proces, v katerem podjetja analizirajo okolje in svoje zmožnosti, se odločajo glede trženjskih aktivnosti in le-te implementirajo in kasneje kontrolirajo, se imenuje načrtovanje trženja (Jobber, 2010).

Načrtovanje trženja je del širšega koncepta, imenovanega strateško načrtovanje, ki poleg trženja zajema še ujemanje med proizvodnjo, financami, osebjem in okoljem. Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati in preoblikovati aktivnosti v podjetju, tako da poslovanje sledi korporativnim ciljem. Trženje ima pri tem največ stika z okoljem, zato je ena izmed ključnih funkcij v procesu (Brassington & Pettitt, 2006).

V osnovi vključuje proces načrtovanja šest vprašanj: Kje smo zdaj?, Kako smo prišli sem?, Kam smo namenjeni?, Kje bi želeli biti?, Kako priti na zelen položaj? in Smo na pravi poti?. Načrtovanje trženja je kompleksen proces, ki si v celoti odgovori na vsa zgoraj zastavljena vprašanja. Na sliki 1 lahko vidimo korake v procesu načrtovanja trženja, ki jih bom podrobneje predstavil v nadaljevanju. Gre za poenostavljeno shemo, ki v praksi zaradi vključenosti velikega števila zaposlenih ni tako neposredna, saj na odločitve nekaterih bolj drugih pa manj vplivajo odločitve v prejšnjem koraku procesa (Jobber, 2010).

Slika 1: Koraki v procesu priprave strategije trženja



Vir: Jobber (2010).

1.2 Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je splošna trditev o namenu poslovanja podjetja, ki ga razlikuje od konkurentov (Ackoff, 1987). Poslanstvo ima dve značilnosti: je stalno (časovno neomejeno) in specifično za dano podjetje/organizacijo. Velikokrat vključuje podatke o trgu, potrebah ali tehnologiji. Trditev je torej splošna in se ne navezuje na izdelke/storitve podjetja. Le-ti so namreč minljivi, potrebe (npr. transport, zabava, zadovoljstvo) pa so stalne (Jobber, 2010).

Za primer naj vzamem poslanstvo podjetja Google: »Organizirati svetovne informacije in jih ustvariti splošno dostopne in uporabne.« (Google, 2017). Razvidno je, da so ključnega pomena in osnova za Googlovo poslovanje informacije. Zaradi informacij in njihove organizacije je podjetje nastalo in iz istega razloga lansirajo ogromno število produktov in storitev v različnih panogah.

Dobro poslanstvo ima štiri lastnosti (Jobber, 2010):

- temeljiti mora na razumevanju poslovanja podjetja, panoge in videti v prihodnost;
- odsevati mora osebno prepričanje vodstva podjetja in vseh zaposlenih;
- povezati mora celotno organizacijo in ustvariti skupno željo po zmagi;
- ustvariti mora okvir, znotraj katerega se bodo managerji odločali o priložnostih in nevarnostih.

Kljub dejavniku stalnosti poslanstva se zaradi zunanjih in notranjih vplivov ta lahko spremeni. Najpogosteje je to posledica sprememb v okolju (ki prinesejo nove priložnosti in

nevarnosti), ali pa sprememb v managementu, ki poslovanje podjetja vidi drugače kot predhodniki (Brassington & Pettitt, 2006).

Dobro definirano poslanstvo je torej osnova v procesu načrtovanja trženja, saj določa meje, znotraj katerih se išče priložnosti. Dodatno pa povezuje in motivira tudi vse zaposlene, da pri implementaciji trženjske strategije stremijo k istemu cilju (Brassington & Pettitt, 2006).

1.3 Analiza okolja podjetja

Analiza okolja je sistematičen pregled okolja podjetja, strategij in aktivnosti, s ciljem identificirati ključna strateška vprašanja, priložnosti ter nevarnosti. Služi torej kot podlaga, na kateri se managerji odločajo o trženjski strategiji in pristopu do morebitnih sprememb. Rezultat podrobne analize okolja podjetja so strateške usmeritve, ki naj bi jih vodstvo implementiralo in jim sledilo (Jobber, 2010).

Analiza okolja je sestavljena iz notranje in zunanje analize. V splošnem zunanja analiza vključuje tista področja, na katere podjetje nima vpliva, notranja pa področja, ki so pod nadzorom zaposlenih.

1.3.1 Analiza zunanjega okolja podjetja

Kot sem že prej omenil, zunanje okolje podjetja zajema tista področja, na katera ima podjetja zelo majhen oziroma ničel vpliv. Deli se na makro in mikrookolje.

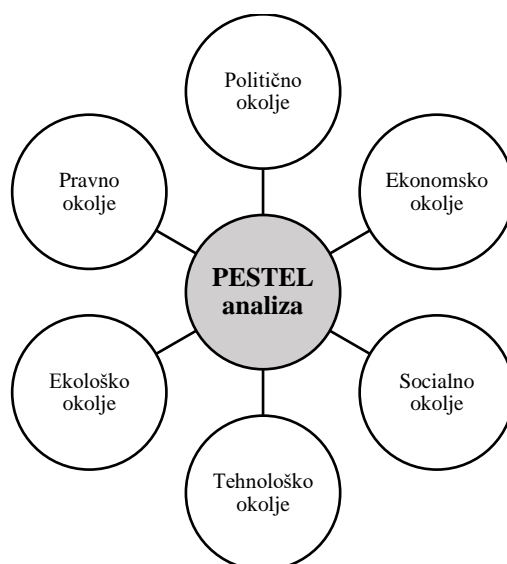
1.3.1.1 Makrookolje

Silnice, ki jih proučujemo v okviru makrookolja, vplivajo na vse akterje na trgu – poleg proučevanega podjetja še na konkurente, dobavitelje, distributerje in kupce (Cravens & Piercy, 2013). Analiza makrookolja podjetja se imenuje tudi PEST analiza, saj vključuje več podokolij: politično, ekonomsko, socialno in tehnološko. Še bolj podrobna analiza zajame še ekološko in pravno okolje, zato se podrobna analiza zunanjega okolja imenuje tudi PESTEL analiza (slika 2). Opravlja se na ravni države, v kateri podjetje posluje. Sledi kratek pregled okolij s primeri podatkov, ki se jih proučuje v okviru le-teh (Brady, Goodman, Hansen, Keller & Kotler, 2009):

- Politično: politična situacija v državi, trgovinski sporazumi, lobiranje, težavnost poslovanja s podjetji v državi;
- Ekonomsko: ekonomska rast, stopnja brezposelnosti, stopnja obdavčitve, obrestna mera, cene osnovnih življenjskih potrebščin, razpoložljiv dohodek gospodinjstev, kupna moč;
- Socialno: demografska struktura prebivalstva, izobrazba, struktura gospodinjstev, odnos do potrošništva, spremembe v navadah, subkulture;

- Tehnološko: nove tehnologije, razširjenost sodobnih tehnologij, investiranje v raziskave in razvoj, informacijska infrastruktura;
- Ekološko: vpliv globalnega segrevanja, viri energije, stroški energije, potrošništvo;
- Pravno: državna zakonodaja in morebitne spremembe, uredbe in direktive Evropske unije, carinski postopki.

Slika 2: Elementi PESTEL analize



Vir: Prirejeno po Brady, Goodman, Hansen, Keller & Kotler (2009).

Kljub dejstvu, da podjetje silnic ne more kontrolirati, se razlikujejo glede na moč vpliva na podjetje. Tako jih delimo v več skupin (Brady, Goodman, Hansen, Keller & Kotler, 2009):

- Deterministične silnice: imajo direkten vpliv na podjetje, ki nima druge izbire kot prilagoditev nanje (na primer davčna stopnja);
- Moderatorske silnice: vpliv na podjetje je velik, a prilagoditev nanje ni nujna (na primer modni trendi, ki jim proizvajalci oblačil lahko sledijo ali jih ignorirajo);
- Asimetrične silnice vodijo v neznane posledice za podjetje (na primer skrajšanje delovnikov, zaprtje trgovin ob nedeljah);
- Nedeterministične silnice na podjetje nimajo vpliva (na primer cena jekla nima pomena za prodajalce oblačil).

Pomembno je, da se analitiki v podjetju osredotočijo predvsem na tiste silnice, ki imajo na poslovanje večji vpliv in iz njih skušajo prepoznati priložnosti in nevarnosti ter posledično oblikovati primeren strateški odziv nanje.

1.3.1.2 Mikrookolje

Silnice iz podjetju bližnjega okolja, ki direktno vplivajo na sposobnost učinkovitega poslovanja podjetja na določenem trgu, sodijo v analizo mikrookolja. Ključni akterji, ki jih

v tej točki proučujemo, so kupci, konkurenti, distributerji in dobavitelji. V okvir mikrookolja sodi tudi analiza trga. Informacije, ki nas pri proučevanju podjetju bližnjega okolja zanimajo, so (Jobber, 2010):

- Trg: velikost trga, stopnja rasti, trendi;
- Kupci: segmentacija kupcev, nakupno vedenje (kdaj, kako, kje kupujejo, kriteriji odločanja), kako ocenjujejo podjetje v primerjavi s konkurenco, katere prednosti iščejo;
- Konkurenti: kdo so posredni in neposredni konkurenti, njihove strategije, prednosti in slabosti, tržni deleži, vstopne ovire;
- Distributerji in dobavitelji: analiza dobavne verige, privlačnost prodajnih poti, prednosti in slabosti distributerjev/dobaviteljev, možnost menjave distributerjev/dobaviteljev, trendi.

Analiza mikrookolja pogosto poteka z modelom Porterjevih petih silnic, kjer se analizira pet dejavnikov (Brassington & Pettitt, 2006):

- Pogajalska moč dobaviteljev: vpliv dobaviteljev podjetja na njegovo poslovanje, edinstvenost nudene storitve, višina stroškov zamenjave dobaviteljev in podobno;
- Pogajalska moč kupcev: koncentracija kupcev podjetja, stroški zamenjave kupcev, njihova cenovna občutljivost;
- Nevarnost vstopa novih konkurentov: stroški vstopa v panogo, dostopnost distributerjev, kapitalske in organizacijske zahteve ob vstopu, pripravljenost kupcev na vstop novih podjetij in podobno;
- Nevarnost zamenjave produkta (nevarnost substitutov): kateri so neposredni in posredni substituti podjetja, nagnjenost kupca k zamenjavi produkta, dostopnost substitutov, stroški zamenjave in podobno;
- Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti v panogi: število konkurentov v panogi, stopnja rasti panoge, razlike in podobnosti med konkurenti, ekonomije obsega.

1.3.2 Analiza notranjega okolja podjetja

Na notranje okolje ima podjetje neposreden vpliv, saj ga sestavljajo vsi elementi poslovanja, ki so del trženjske strategije. Deli se na pet podpodročij: operativni rezultati, strateška vprašanja, trženjski splet, trženjske strukture in trženjski sistemi (Jobber, 2010).

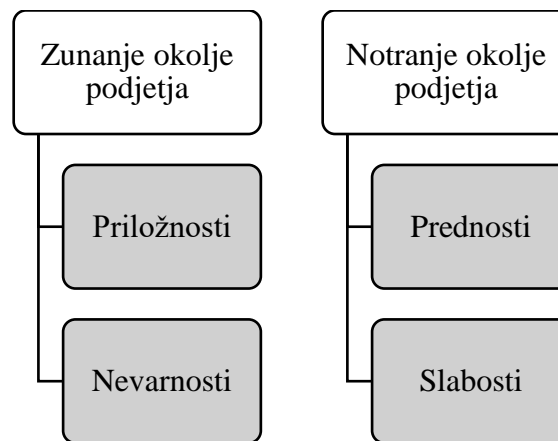
V okviru operativnih rezultatov podjetje analizira svojo prodajo, tržni delež, stroške, dobiček. Analiza je lahko opravljena na nivoju podjetja kot celote, ali podrobneje na nivoju posameznega izdelka, kupca ali regije. Preučevanje strateških vprašanj je najobsežnejši del analize notranjega okolja podjetja, saj zajema pregled trženjskih ciljev, segmentacijo trga, analizo konkurenčnih prednosti in ključnih kompetenc, pozicioniranje in analizo portfelja produktov. V okviru trženjskega spleta se vsak element (izdelek, cena, trženjsko komuniciranje in tržne poti) analizira v luči spreminjajočih se zahtev kupca in okolja.

Trženjski sistemi in strukture zajemajo pregled interne organizacije trženja, komunikacije med oddelki, treningov zaposlenih, trženjskih informacijskih sistemov in sistemov za načrtovanje in kontrolo trženja. Pri vsem naštetem se analizira predvsem učinkovitost in išče prostor za izboljšave (Jobber, 2010).

1.4 SWOT analiza

Povzetek analize zunanjega okolja podjetja je SWOT analiza, ki jo lahko vidimo na sliki 3. Gre za strukturiran pregled strateške pozicije podjetja prek analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (od tod tudi izvira kratica SWOT – angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats).

Slika 3: Elementi SWOT analize



Vir: Prirejeno po Brady, Goodman, Hansen, Keller & Kotler (2009).

Prednosti in slabosti izhajajo iz notranjega okolja in ima torej podjetje na njih neposreden vpliv, priložnosti in nevarnosti pa iz zunanjega okolja podjetja. Tako prednosti kot priložnosti so podjetju v pomoč pri doseganju strateških ciljev, medtem ko slabosti in nevarnosti ovirajo doseg zastavljenih ciljev (Brady, Goodman, Hansen, Keller & Kotler, 2009).

Poleg izbora relevantnih dejavnikov in razporeditve v štiri kategorije jih v podjetju lahko še nadalje analizirajo. Pri internih dejavnikih (prednostih in slabostih) se pregleda pomembnost v poslovanju in moč prednosti/slabosti, pri zunanjih dejavnikih (priložnostih in nevarnostih) pa se oceni možnost pojava ter višino vpliva na podjetje v primeru pojava (Brady, Goodman, Hansen, Keller & Kotler, 2009).

Po opravljeni SWOT analizi se v podjetju že lahko začneja razmišljati o novi trženjski strategiji. Pri popravku trenutnih ali iskanju novih strateških usmeritev lahko podjetje razmišlja v smeri pretvorbe slabosti v prednosti oz. nevarnosti v priložnosti, vezanja prednosti na priložnosti ter izogibanja nevarnostim (Brassington & Pettitt, 2006). Dodatno orodje, ki podjetju pomaga pri identificiranju strateških možnosti je SWOT matrika.

Namenjena je iskanju strateških odgovorov na različne kombinacije internih in eksternih dejavnikov in tako velikokrat služi kot orodje za viharjenje možganov (angl. brainstorming).

1.5 Cilji trženja

Analiza notranjega in zunanjega okolja podjetja in SWOT analiza vodita k oblikovanju ciljev trženja. Prvi korak je izbor strateške usmeritve. Gre za odločitev o tem, na katerem trgu bomo prodajali naš izdelek/storitev. Po Ansoffovi matriki ima podjetje pri tem v osnovi štiri možnosti (Brassington & Pettitt, 2006):

- Razširitev trga: obstoječi izdelek bomo prodajali na obstoječem trgu (osredotoča se na gradnjo zvestobe kupcev in pogostejšo uporabo izdelka);
- Razvoj trga: obstoječi izdelek bomo prodajali na novem trgu (primer je izvoz na nove trge);
- Razvoj izdelka: nov izdelek bomo prodajali na obstoječem trgu (velikokrat gre za nadgradnjo obstoječega izdelka);
- Vstop na nove trge: nov izdelek bomo prodajali na novem trgu (najdražja in najbolj tvegana strateška usmeritev).

V drugem koraku oblikovanja ciljev trženja se podjetje osredotoči na vsak posamezen izdelek in mu določi strateški cilj. Pri tem se lahko odločijo za večanje prodaje in tržnega deleža, obstanek na trenutni ravni prodaje, doseganje največjega dobička ali umik iz trga.

Kot navajajo Brady, Goodman, Hansen, Keller in Kotler (2009), so rezultat izbora strateških ciljev in strateške usmeritve cilji trženja, ki morajo biti določeni po načelu SMART. Vsak cilj mora biti torej specifičen, merljiv, dosegljiv, realistično zastavljen in časovno določen (angl. specific, measurable, achievable, realistic in timely). Le natančno oblikovanemu cilju se lahko kasneje prilagodi trženjsko strategijo in tudi spremlja njegov napredek.

1.6 Segmentacija in izbor ciljnih trgov

Malo izdelkov in storitev lahko zadovolji vse kupce na določenem trgu. Podjetje mora za učinkovito zadovoljitev potreb in želja raznolikih kupcev prilagoditi strategijo trženja posamezni skupini – segmentu. Segmentacija je tako proces identifikacije posameznikov ali organizacij s podobnimi lastnostmi, ki vplivajo na njihove nakupne odločitve. Cilj segmentacije je torej razdeliti raznolik trg na manjše skupine kupcev s podobnimi zahtevami, na podlagi katerih podjetje nato sprejema odločitve o trženjski strategiji. Gre za enega izmed ključnih korakov v procesu priprave strategije trženja, saj je dobro razumevanje kupcev lahko tudi ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja (Brady, Goodman, Hansen, Keller & Kotler, 2009).

1.6.1 Kriteriji za segmentacijo kupcev

V osnovi se podjetja pri segmentaciji poslužujejo analize trga na podlagi treh skupin kriterijev: profil kupca, vedenjske spremenljivke in psihološke spremenljivke. Glede na specifične trženega izdelka/storitve in ciljev trženja se v podjetju odločajo, katerim izmed treh skupin bodo posvetili več pozornosti (Jobber, 2010).

Profil kupca podjetjem v veliki meri pomaga pri izboru načina oglaševanja – kako jih doseči s trženjskim sporočilom. Sestavljajo ga demografske spremenljivke (starost, spol, življenjski cikel), družbeno-ekonomske spremenljivke (družbeni sloj, stopnja izobrazbe in dohodek) in geografske spremenljivke (država in kraj bivanja, mestno ali podeželsko okolje) (Brassington & Pettitt, 2006).

Vedenjske spremenljivke so najbolj obsežne in vključujejo koristi, ki jih kupci iščejo v izdelkih (statusni simbol, priročnost, cenovna občutljivost), vzroke za nakup (nakup zase, darilo, nakup v času praznikov), nakupno vedenje (zvestoba blagovni znamki, nagnjenost k nakupu novih izdelkov), uporabo (pogosta, redka ali neuporaba izdelkov/storitev) in zaznavanje ter prepričanja (o izdelkih/storitvah in blagovni znamki) (Brassington & Pettitt, 2006; Jobber, 2010).

Tretja skupina kriterijev za segmentacijo so psihološke spremenljivke. Te vključujejo življenjski slog in osebnost kupcev. Oba kriterija sta predvsem pomembna za trženjske agencije, ki na njihovi podlagi načrtno prilagodijo osebnost blagovne znamke, da se lahko kupci z njo poistovetijo (Jobber, 2010).

Cilj segmentacije podjetij v **medorganizacijskih trgih** je enak kot v trgih individualnih porabnikov, torej razdeliti kupce na manjše homogene enote. Segmentacija je potrebna, če prihaja do občutnih razlik pri dveh dejavnikih: koncentraciji trga (številu kupcev in njihovi moči) ter stopnji prilagajanja izdelka/storitve posameznim organizacijskim kupcem (Cravens & Piercy, 2013).

Medorganizacijski trg se v osnovi analizira v dveh stopnjah. Prva je makrosegmentacija, ki se osredotoča na lastnosti organizacij (kupcev), kot so velikost, industrija in lokacija. Vsak makrosegment se nato z mikrosegmentacijo podrobno analizira. Pri tem se fokusira na značilnosti poslovanja potencialnih kupcev, kot so njihovi kriteriji izbire partnerjev, kompleksnost procesa odločanja, način nakupovanja, inovativnost in podobno. Gre za kompleksen proces, v katerem morajo analitiki predvideti nakupno obnašanje potencialnih kupcev in jim temu primerno prilagoditi tržne aktivnosti (Jobber, 2010).

1.6.2 Izbor ciljnih trgov

Razdelitvi trga na segmente glede na izbrane kriterije sledi vprašanje, kako izbrati pravi segment. Sledi torej izbor tistih segmentov, ki so za podjetje privlačni in jim bo prilagodilo

svojo strategijo trženja. Pri njihovem ocenjevanju se upošteva dva kriterija: privlačnost segmenta in zmožnost podjetja za delovanje/preboj v segmentu. Privlačnost se ocenjuje glede na tri skupine dejavnikov (Jobber, 2010):

- Tržni dejavniki: velikost segmenta (v splošnem so večji segmenti bolj privlačni), stopnja rasti segmenta, dobičkonosnost segmenta, občutljivost na ceno, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev v segmentu ter ovire za vstop in izstop;
- Dejavniki konkurenčnosti: kdo so konkurenti v segmentu in kakšna je njihova moč, zvestoba segmenta konkurenci, možnost vstopa novih konkurentov, možnost diferenciacije od konkurentov;
- Politični, socialni in okolijski dejavniki: kako politične odločitve in spremembe vplivajo na posamezen segment, občutljivost na družbene in okolijske spremembe.

1.6.3 Strategije pri izbranih ciljnih trgih

Kot sem že prej omenil, je namen razdelitve trga na več skupin izbrati enega ali več privlačnih segmentov, ki postanejo ciljni trgi. Pri izbiri segmentov, v katerih bomo delovali, podjetja uporabljajo štiri strategije. Prva se imenuje nediferencirano trženje (angl. undifferentiated marketing). Poslužujejo se jo v primeru, ko med segmenti ni večjih razlik. Stroški razvoja ločenih strategij trženjskega spleta presegajo koristi, ki bi jih prinesla osredotočenost na posamezen segment. Gre za najbolj generično in za podjetje najcenejšo strategijo, ki pa je velikokrat rezultat slabe analize segmentov (Brassington & Pettitt, 2006).

Kadar segmentacija razkrije več potencialnih ciljnih trgov, podjetja prilagodijo trženjski splet vsakemu segmentu posebej. Ta strategija se imenuje diferencirano trženje (angl. differentiated marketing) in je v primerjavi s prvo strategijo za podjetje seveda dražja. V primeru trženja v vrzelih se podjetje osredotoči na en sam segment (vrzel) in se popolnoma prilagodi njegovim potrebam. Težava v tem primeru lahko nastopi, ko se tako v podjetju kot pri konkurenci osredotočijo na najbolj očiten segment, kar vodi k visokim stroškom trženja in cenovnim vojnám (Brassington & Pettitt, 2006).

Zadnja strategija se imenuje koncentrirano trženje (angl. concentrated marketing). Podjetje se osredotoči na vsakega kupca posebej in se s trženjskim spletom prilagodi posamezniku. Dober primer za to so trženjske agencije, katerih rešitve se razlikujejo od stranke do stranke. V zadnjih letih se z razmahom spletnega nakupovanja vse večkrat omenja tudi pojem množično prilagajanje (angl. mass customization), kjer podjetja masovno tržijo izdelke, prilagojene posameznikom (na primer, Nike in Adidas omogočata oblikovanje športne obutve po meri, avtomobilski proizvajalci omogočajo popolno prilagoditev dodatkov ob naročilu novih avtomobilov in podobno) (Brassington & Pettitt, 2006).

1.6.4 Pozicioniranje

Izboru ciljnega trga sledita odgovora na vprašanje, kako želimo v posameznem segmentu delovati in kakšen naj bo nas trženjski splet v očeh ciljnega trga – pozicioniranje. Cilj je ustvariti zgodbo, ki bo v očeh kupcev edinstvena in nas bodo zaradi nje ločili od konkurentov. Sporočilo mora biti jasno, kredibilno in dosledno. V pomoč pri pozicioniranju so podjetjem velikokrat zaznavni zemljevid, kjer kupci primerjajo konkurenčna podjetja v panogi glede na dana dejavnika (na primer, ceno in kakovost) (Jobber, 2010).

1.7 Odločitve o trženjskem spletu

Večkrat sem že omenil pojem trženjski splet, ki ga podjetje prilagaja glede na potrebe in značilnosti posameznega ciljnega trga. Trženjski splet v osnovi sestavljajo štiri elementi: cena, izdelek/storitev, trženjsko komuniciranje in tržne poti. V literaturi se uporablja tudi izraz 4P (angl. price, product, promotion in place). Cilj podjetja je izbrati tako kombinacijo elementov, ki bodo kupcem ciljnega segmenta nudili večje zadovoljstvo od konkurenčnih (Brassington & Pettitt, 2006).

1.7.1 Cena

Medtem ko so ostali trije elementi spleta za podjetje na nek način stroški, je cena je edini element trženjskega spleta, neposredno povezan s prihodki. Izoblikovanje cenovne strategije je zato ključnega pomena, meja med prenizko in previsoko ceno za izdelke in storitve je v veliko primerih majhna. Prenizka cena lahko vodi v dvome o kakovosti izdelka, previsoka cena pa k preusmeritvi kupcev h konkurentom. Shapiro in Jackson (1978) sta identificirala tri taktike, ki se jih podjetja poslužujejo pri odločitvah o cenovnih strategiji: določitev cene na podlagi stroškov, konkurence in trga.

Določitev cene na podlagi stroškov je najbolj osnovna oblika določitve cene. Podjetja seštejejo vse stroške, ki jih imajo na enoto izdelka/storitve (ob predpostavljeni prodani količini), dodajo maržo in tako dobijo prodajno ceno. Ena izmed pogosto uporabljenih možnosti je upoštevanje zgolj variabilnih stroškov, pogosto uporabljeno v storitvenih dejavnostih. Primer je letalska panoga, kjer podjetje zadnje sedeže na letalu proda ceneje kot ostale, saj si s tem pokrije del variabilnih stroškov (Shapiro & Jackson, 1978).

Drugi pristop k oblikovanju cene se od internih procesov ozre na konkurenco. **Določanje cen na podlagi trenutnih cen na trgu** se uporablja v primeru, ko so izdelki podjetja praktično enaki konkurenčnim in imajo zato enako ceno. V praksi je takih primerov zelo malo, saj vsi tržniki stremijo k ustvarjanju konkurenčne prednosti in diferenciacije, ki upraviči spremembe v ceni. Druga možnost je določitev cene na podlagi zbiranja ponudb,

kjer dobavitelj izbere najcenejšega ponudnika (ob predpostavki, da vsi ponujajo enak izdelek ali storitev) (Shapiro & Jackson, 1978).

Določitev cene na podlagi trga je najbolj kompleksen in v praksi najpogostejši pristop k oblikovanju cene. Podjetje pri tem upošteva veliko število dejavnikov. Za začetek mora biti cena usklajena s celotno trženjsko strategijo, torej strateškimi cilji, pozicioniranjem, življenjskim ciklom izdelka, trženjskimi aktivnostmi, distribucijo in ostalim. Želja podjetja po hitrem prodoru na trg je velikokrat povezana z nizko ceno in visoko stopnjo promocije, nizka cena v kombinaciji z malo promocije po drugi strani pomeni počasen prodor na trg. Ob vpeljavi novih izdelkov se mora upoštevati tudi ciljne trge in njihovo pripravljenost na hiter nakup. V primeru več ciljnih trgov treba razmisliti o morebitnih modifikacijah izdelka, ki je nato podlaga za cenovno diferenciacijo. Enako velja s strategijo že uveljavljenih izdelkov – nizka cena pomeni željo po večanju tržnega deleža, visoka pa višanje dobička kljub morebitnem padanju tržnega deleža (Shapiro & Jackson, 1978).

Ostali dejavniki, ki jih mora podjetje pri določitvi cene na podlagi trga upoštevati, so vrednost izdelka ali storitve ter razmerje med kakovostjo in ceno v očeh kupca, cenovna strategija ostalih izdelkov istega podjetja, upravičenost (višje) cene, cena substitutov in komplementarnih izdelkov, učinki cenovne strategije na dobavitelje in kupce ter politični in socialni dejavniki (Shapiro & Jackson, 1978).

Z vse močnejšo konkurenco vse večkrat prihaja do etično spornih praks pri določanju cen. Tako so na primer zakonsko prepovedani kartelni dogovori o cenah (kjer se podjetja dogovorijo, da na cenovnem nivoju ne bodo tekmovala) in zavajajoče cene (načrtno višanje cen, ki mu sledijo popusti). Sporne in težko dokazljive so tudi predatorske cene (nižanje cen, s katerim se izrine konkurenco) in cenovna diskriminacija (ko podjetje za isti izdelek zaračuna različne cene) (Jobber, 2010).

1.7.2 Izdelek/storitev

Drugi element in jedro trženjskega spleta je izdelek/storitev, saj kupcem prinaša funkcionalnost, ki jo iščejo, zaradi katere se odločijo za nakup in ki zadovoljuje njihove potrebe. Podjetje na tej točki razmišlja, kateri izdelek/storitev ponuditi kateremu ciljnemu trgu. Odloča se o prodaji obstoječih izdelkov/storitev, razvoju novih, imenih, pakiranju, garanciji in spremljajočih storitvah. K odločitvam v okviru izdelkov in storitev sodijo tudi odločitve o blagovni znamki, ki jo izdelki zastopajo (Brassington & Pettitt, 2006).

1.7.2.1 Blagovna znamka

Tržniki izdelke in storitve razvijajo v blagovne znamke, ki v očeh kupcev ustvarjajo edinstveno pozicijo. Oblikovanje blagovnih znamk je torej proces, s katerim podjetje ustvarja razliko med svojo ponudbo in ponudbo konkurentov. Blagovne znamke se v

podjetju povezujejo v izdelčni liniji (skupina blagovnih znamk s podobno funkcionalnostjo) in v izdelčnem spletu (vse blagovne znamke, ki jih podjetje ponuja) (Kapferer, 2008).

Poznamo dve vrsti blagovnih znamk: blagovna znamka proizvajalca in lastna blagovna znamka distributerja. Prva nosi ime in sledi strategiji trženja proizvajalca, druga pa je v lasti distributerja (velikokrat trgovca) in je velikokrat cenejša in povezana s slabšo kakovostjo. Merilo moči blagovne znamke nista zgolj prodaja in tržni delež, temveč tudi neotipljivo premoženje blagovne znamke. Nanj gledamo z vidika kupca in vidika lastništva (Keller, 2007):

- Premoženje blagovne znamke z vidika kupca je učinek, ki ga ima zavedanje o blagovni znamki na odnos do izdelka/storitve. Pozitivno premoženje z vidika kupca za blagovno znamko pomeni visoko zvestobo, manjšo cenovno občutljivost in visoko verjetnost pogoste uporabe ter ponovljivih nakupov. Sestavljeno je iz zavedanja blagovne znamke in ugleda blagovne znamke;
- Premoženje blagovne znamke z vidika lastništva izhaja iz internih aktivnosti podjetja, katere višajo vrednost blagovne znamke. V osnovi vsebuje dva elementa: zaščito s patenti, ki blagovno znamko ščitijo pred konkurenčnimi in odnosi v dobavni verigi. Izkušnje, znanje in dobri odnosi z dobavitelji in distributerji dajo blagovni znamki dodatno vrednost.

V zadnjih letih tržniki vse več pozornosti namenjajo partnerskim blagovnim znamkam, skupnem trženju dveh ali več blagovnih znamk. Ločimo tri vrste partnerskih blagovnih znamk: vzporedna partnerska blagovna znamka, partnerska blagovna znamka sestavin in tista, ki temelji na komunikaciji. Pri prvi gre za povezavo blagovnih znamk različnih podjetij v nov izdelek/storitev, ki nosi ime obeh blagovnih znamk (primer: McDonalsov sladoled z Milka prelivom). Partnerska blagovna znamka sestavin je velikokrat prisotna v IT sektorju (primer so računalniki Hewlett Packard z Intelovimi čipi). Ko se blagovne znamke različnih podjetij povežejo za namene skupnega oglaševanja, govorimo o komunikacijski partnerski blagovni znamki (primer je skupno trženje pralnih strojev Whirlpool in pralnega praška Ariel) (Jobber, 2010).

1.7.2.2 Management izdelkov

Tržniki in managerji pri managementu izdelkov in storitev uporabljajo številna orodja, nekaj jih bom predstavil v nadaljevanju. Uporabljajo se tudi za management blagovnih znamk in izdelčnih linij, ki jih bom zaradi preglednosti imenoval kar "izdelki".

Življenjski cikel izdelka je uporabno orodje za preučevanje sprememb in vedenja izdelka/storitve skozi čas. Ima štiri stopnje: uvajanje, rast, zrelost in upadanje. V fazi uvajanja je prodaja nizka in izdelek zaradi velikih stroškov razvoja pogosto prinaša izgubo. Temu sledi faza naraščanja prodaje in dobička – rast. Uspešne izdelke kupci sprejmejo in

jih tudi ponavljajoče nakupujejo. Višek in začetek upadanja prodaje izdelki dosežejo v fazi zrelosti, kjer podjetje s konkurenco tekmuje z izboljšavo izdelka, agresivnim oglaševanjem in cenovnimi popusti. Zadnja stopnja je upadanje, ko zaradi prihoda novih izdelkov in tehnologij prodaja in dobički padajo, izdelek se postopoma umakne s trga. Odvisno od tega, v kateri fazi je izdelek, se tržniki odločajo o prilagoditvi strategije trženja (glede strateških ciljev, oglaševanja, cene in ostalega) (Brassington & Pettitt, 2006).

Veliko podjetij ne trži zgolj enega izdelka, temveč ponujajo veliko število izdelkov in storitev na velikem številu trgov. Proces managementa skupin blagovnih znamk in izdelčnih linij na večjem številu trgov se imenuje načrtovanje portfelja blagovnih znamk (angl. portfolio planning). Ključne odločitve se na tem področju sprejema v povezavi s tem, v katere izdelke vlagati, katere pa postopoma opustiti. Pri tem si tržniki pomagajo z BCG (Boston Consulting Group) matriko. Ta izdelke/skupine izdelkov na podlagi rasti trga in relativnega tržnega deleža razdeli v štiri skupine. Zvezde so izdelki z visokim tržnim deležem na nadpovprečno rastočem trgu, kar pomeni da prinašajo največ dobička. Vprašaji so izdelki z nizkim tržnim deležem na relativno visoko rastočem trgu, molzne krave izdelki z visokim tržnim deležem na relativno nizko rastočem trgu, psi pa izdelki z nizkim tržnim deležem na relativno nizko rastočem trgu. Glede na skupino, v katero sodi posamezen izdelek/blagovna znamka, podjetje prilagodi strategijo na način, da je celoten splet uravnotežen (Brassington & Pettitt, 2006).

Če sta se prej omenjeni orodji osredotočali na management obstoječih izdelkov, je pomemben del strateškega načrtovanja tudi načrtovanje rasti izdelka. Pri tem se večkrat uporablja Ansoffova matrika, ki pa sem jo predstavil že v točki 1.5.

1.7.2.3 Razvoj novih izdelkov

Osnova za rast podjetij je uspešno lansiranje novih izdelkov na trg. Ločimo med štirimi vrstami novih izdelkov: zamenjava izdelka (sem štejemo posodobitve že obstoječih izdelkov, repozicioniranje in spremembe v formulaciji), razširitev obstoječih izdelčnih linij, razvoj nove izdelčne linije in ustvarjanje čisto novih izdelkov in trgov, ki je seveda najbolj tvegan pristop. Pri vseh štirih možnostih morajo v podjetju skozi proces razvoja novih izdelkov, ki je v osnovi sestavljen iz osmih korakov: strategija o razvoju novega izdelka, zbiranje idej, preverjanje idej, testiranje koncepta, poslovna analiza, razvoj izdelka, testiranje na trgu in komercializacija. Različni izdelki gredo skozi celoten proces različno hitro, odvisno od zapletenosti idej in sredstev za raziskave in razvoj (Jobber, 2010).

1.7.3 Trženjsko komuniciranje

1.7.3.1 Temeljna orodja trženjskega komuniciranja

Tretji element trženjskega spleta je trženjsko komuniciranje. Podjetje mora glede na velikost in specifične trga, značilnosti izdelka, potrebe kupcev, aktivnosti konkurentov in sredstva, ki so na voljo za trženjsko komuniciranje, izbrati pravo kombinacijo ključnih orodij. Teh je v osnovi pet: oglaševanje, osebna prodaja, neposredno trženje, pospeševanje prodaje in odnosi z javnostmi (Jobber, 2010).

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebne komunikacije sporočil o izdelkih in storitvah preko medijev – televizije, radia, tiskanih medijev, plakatov in kinematografov. Zaradi ponavljajočega sporočanja in širokega dosega je odlično za grajenje zavedanja o izdelkih. Slabosti so manjša fleksibilnost, množičnost (ki s seboj prinese nezmožnost komunikacije s kupci) in odsotnost neposredne povezave z nakupom (Fill, 2009).

Večja podjetja se oglaševalskih kampanj lotijo sistematično, z razvojem oglaševalske strategije. Ta se začne z jasno definirano trženjsko strategijo. Definiran ciljni trg za oglaševan izdelek/storitev prinese identifikacijo in poznavanje ciljne publike za oglaševalsko kampanjo, čemur sledi definiranje oglaševalskih ciljev. Le-ti se lahko nanašajo na povečanje zavedanja o izdelku, določeno pozicioniranje izdelka v očeh kupca, spodbujanje uporabe izdelka, popravek napačne slike o izdelku, podporo prodaji ali zgolj opomin ciljnim kupcem, da je izdelek na trgu. Glede na odločitve o sporočilu in mediju njegovega prenosa določijo višino sredstev na oglaševanje, čemur sledi izvedba kampanje in kasneje ocena njene uspešnosti. Pri pripravi oglaševalske strategije podjetja velikokrat sodelujejo z za to specializiranimi oglaševalskimi agencijami (Fill, 2009).

Osebna prodaja je vsa ustna komunikacija neposredno s potencialnimi kupci z namenom prodaje izdelka/storitve. Gre za interaktivno in prilagodljivo obliko trženjskega komuniciranja, saj omogoča dvostransko komunikacijo med prodajnim osebjem in kupci ter spremembe v načinu komunikacije glede na potrebe kupcev. Omogoča tudi možnost zaključka nakupnega procesa (nakup), slabosti pa sta zelo omejen doseg in visoki stroški (Fill, 2009).

Neposredno trženje je distribucija izdelkov in informacij o izdelkih ciljnemu trgu preko interaktivne komunikacije, ki omogoča spremljanje odziva na trženjska sporočila. V večini primerov gre za trženje prek telefona, SMS sporočil, elektronske pošte in katalogov. Podjetja se pri tem poslužujejo CRM sistemov (angl. Customer Relationship Management systems), ki jim pomagajo pri gradnji in vzdrževanju odnosov s kupci. Neposredno trženje se zato povezuje tudi s pojmom trženje s podatkovnimi bazami, saj so pomemben del CRM sistemov podatki o (potencialnih) kupcih. Omogoča osebno prilagoditev sporočil in se s tem osredotoča na individualne kupce, s katerimi se z rednim stikom lahko ustvari pozitiven odnos. Enostavno je meriti kratkoročno učinkovitost kampanj z neposrednim

trženjem, problematično pa je z vidika nizkih stopenj odziva. Poleg tega slabo določen ciljni trg zaradi zasičenosti kupcev s trženjskimi sporočili lahko sproži celo negativen odziv (Fill, 2009).

Med **pospeševanje prodaje** štejemo vse oblike spodbud kupcem, namenjenih večanju prodaje. Spodbude so lahko usmerjene na kupca ali na trgovca. Med prve štejemo cenovne popuste, kupone, promocijska pakiranja, brezplačne vzorce, nagradne igre in kartice zvestobe. Med spodbude usmerjena na trgovca pa štejemo cenovne popuste distributerjev, podporo pri cenovnih popustih, brezplačne vzorce distributerjev in promocijske materiale v trgovinah. Cilj pospeševanja prodaje je izdelku/storitvi zagotoviti dodano vrednost, ki sproži nakup. Bolj natančno so cilji hitro povečanje prodaje, spodbujanje poskusa, spodbujanje ponovnega nakupa, spodbujanje nakupa v večjih količinah in pridobitev prostora na polici. Slabosti sta predvsem kratkoročnost učinkov pospeševanja prodaje in škodovanje ugledu blagovne znamke v primeru prevelikih cenovnih popustov (Fill, 2009; Jobber, 2010).

Pri **odnosih z javnostmi** gre za management komunikacije in odnosom med podjetjem in njegovimi javnostmi z namenom vzpostavitve dobrih odnosov. Dobri odnosi z javnostmi (mediji, vladne organizacije, zaposleni, okoliška skupnost, distributerji, kupci, dobavitelji, lastniki in delničarji) za podjetje pomenijo pozitivno publiciteto, torej brezplačno komunikacijo o izdelku/storitvi ali poslovanju podjetja v medijih. Zaradi dejstva, da informacija ne prihaja s strani podjetja, temveč neodvisnega medija, gre za zelo verodostojno obliko trženjskega komuniciranja. Doseg je v večini primerov večji, saj ne gre za plačan oglas. Problematično je z vidika nadzora, saj podjetje ne more vplivati na dejansko objavo informacij, čas objave in vsebino. Slika o podjetju in njegovih izdelkih ja tako lahko drugačna, kot jo predstavijo mediji (Fill, 2009).

1.7.3.2 Ostale oblike trženjskega komuniciranja

Poleg šestih osnovnih poznamo še nekaj dodatnih oblik trženjskega komuniciranja:

- Sponzorstvo je poslovni odnos med ponudnikom sredstev ali storitev in osebo, organizatorjem dogodka ali podjetjem, ki v zameno za sredstva nudi določene pravice, ki jih ponudnik lahko izkoristi v trženjske namene (Fill, 2009). Kot navaja Shank (2009), so sponzorstva so zelo popularna v športu, saj sponzorju prinašajo pozitivno publiciteto, krepijo odnose z javnostmi, nudijo številne možnosti za oglaševanje in gradijo na osebnosti promovirane blagovne znamke. V primeru, da podjetje plača znani osebnosti, da promovira njihove izdelke, govorimo o uporabi slavni osebnosti (angl. celebrity endorsment);
- Sejmi so edinstveno orodje trženjskega komuniciranja, saj v poslovnem okolju združujejo kupce, prodajalce in konkurente. Cilj sejmov je javnosti predstaviti novosti,

graditi na zavedanju, krepiti odnose z deležniki podjetja, pridobivati podatke o konkurentih in podobno (Fill, 2009);

- Promocijsko prikazovanje izdelkov je namensko postavljanje izdelkov (njihovih logotipov) v filme, serije in videospote, najpogosteje v zameno za plačilo. Postavitev izdelka v uspešen film prinaša podjetju pozitivno publiciteto, velik doseg in verodostojnost. Gre za obliko trženjskega komuniciranja v porastu – projekcije kažejo na 11,4 milijarde dolarjev namenjenih prikazovanju izdelkov za leto 2019, v primerjavi s 4,7 milijardami v letu 2012 (Statista, 2018a).

1.7.3.3 Dodatni 3P pri trženju storitev

Trženje storitev tradicionalnemu trženjskemu spletu doda še dodatne tri elemente: ljudje, fizični dokazi in proces (Agrawal & Kushwaha, 2015):

- Ljudje: zaradi hkratne produkcije in uporabe storitev, so zaposleni v podjetju ključni pri zaznavanju kakovosti storitve kupca. Kakovost storitve je tako neposredno povezana s kakovostjo osebja. Brez ustrezno izobraženih zaposlenih, pripravljenih zadovoljstvo kupca postaviti pred osebne cilje, storitveno podjetje težko gradi na zvestobi in ponovljenih nakupih;
- Dokazi: gre za okolje v katerem se izvaja storitev in vsako otipljivo stvar, ki omogoča izvajanje storitve. Kupci bodo kakovost (poleg elementa ljudi) ocenili tudi na podlagi fizičnega okolja, ki vključuje urejenost prostora, osvetlitev, glasbo, vonjave in podobno;
- Proces: vključuje vse postopke, mehanizme in tok aktivnosti, potrebnih za izvedbo storitve. Odločitve o procesu močno vplivajo na kupčevo doživljanje storitve (na primer pustiti kupce čakati dlje časa v vrsti ali zaposliti dodatno osebje in skrajšati čas čakanja).

1.7.3.4 Digitalno trženje

Cravens in Piercy (2013) definirata digitalno trženje kot uporabo digitalnih (interaktivnih) tehnologij, ki so same po sebi kanali komunikacije (internet, mobilni telefoni in interaktivna televizija) za doseg končnih kupcev. Zaradi ogromnega porasta v uporabi interaktivnih digitalnih tehnologij se je vloga kupca povečala, podjetja pa so začela uporabljati različne platforme za njihov doseg. Ob tem velja omeniti še pojem e-poslovanje, ki pomeni spremembe v poslovnem procesu skozi uporabo spletnih tehnologij. Spremembe so posledice dostopnosti informacij, razmaha uporabe brezžičnih tehnologij in možnosti osebne prilagoditve trženja zaradi vse večje povezanosti med kupci in prodajalci (Cravens & Piercy, 2013).

Digitalno trženje zahteva svoje posebno strateško načrtovanje, ki sledi vsem zgoraj opisanim v procesu načrtovanja trženja. Splet digitalnega trženja prav tako sestavljajo 4P,

Peppers in Rogers (1997) pa sta temu dodala še 5I – identifikacija specifik kupcev, individualizacija, interakcija med kupcem in podjetjem, integracija znanja kupcev z znanjem podjetja in integriteta (izgradnja zaupanja skozi nevsiljivo trženje). Kljub nastanku pred polnim razmahom sodobnih tehnologij je ideja 5I popolna osredotočenost na kupca v digitalnem trženju, ki ji nekoliko zastareli tradicionalnega trženjski splet ni posvečen v taki meri. 5I sicer še ni nadomestil 4P, poudarja pa moč novih tehnologij, ki povzročajo spremembe v (digitalnem) trženjskem načrtovanju in kupcu dajejo vse večjo moč.

1.7.4 Tržne poti

Zadnja od elementov trženjskega spleta so tržne poti. Zajemajo odločitve podjetja o poteh distribucije in ravnanju z njimi, lokacijo prodajaln, načine transporta in logistiko ter management skladišč. Cilj je zagotoviti dovolj veliko količino izdelkov in storitev ob pravem času na pravem mestu (Cravens & Piercy, 2013).

Tržne poti sestavljajo organizacije, kot so trgovine na debelo in drobno, preko katerih podjetja svoje izdelke in storitve dostavljajo kupcem. Za podjetje njihovi distributerji velikokrat predstavljajo edini (cenovno učinkoviti) stik s kupci, zaradi česar morajo vzdrževati dober odnos z njimi (Cravens & Piercy, 2013). Distributerji imajo štiri glavne funkcije (Jobber, 2010):

- Usklajevati potrebe podjetja in kupcev (podjetja proizvajajo omejeno število različnih izdelkov v velikih količinah, kupci pa si želijo raznovrstnih izdelkov v majhnih količinah);
- Izboljšanje učinkovitosti poslovanja (z zmanjševanjem števila transakcij in transportom ter kupovanjem na debelo);
- Izboljšanje dostopnosti izdelkov in storitev (z zmanjšanjem lokacijske in časovne razlike med podjetjem in kupcem);
- Zagotavljanje specializiranih storitev za kupce (na področju prodaje, svetovanja, montaže in podobno).

Podjetja so pri odločitvah o številu distributerjev pozorna na tržne dejavnike (nakupno vedenje in potrebe ciljnega segmenta, oddaljenost kupcev, pripravljenost distributerjev na sodelovanje pri trženju izdelka in možnost specializiranih storitev), dejavnike proizvajalca (predvsem njegova stroškovna zmožnost neposredne prodaje in želja po nadzoru distribucijskih poti), dejavnike izdelka/storitve (zapleteni izdelki velikokrat zahtevajo neposredno prodajo) in dejavnike konkurence (vpetost in nadzor konkurenčnih podjetjih nad morebitnimi skupnimi distribucijskimi potmi) (Jobber, 2010).

V osnovi ima podjetje pri izbiri števila poti štiri možnosti. Najosnovnejša je prodaja neposredno končnemu kupcu (brez vmesnih posrednikov). Druga možnost je v verigo dodati trgovca na drobno, sledi dodajanje trgovca na debelo in v zadnjem koraku še

prodajnega agenta. Z razmahom digitalnih tehnologij je v trendu krajšanje distribucijske verige (števila posrednikov), velikokrat do te mere, da podjetje prodaja neposredno kupcem (Jobber, 2010).

Jobber (2010) poleg tradicionalnih distribucijskih poti, ki sicer nudijo specializirane storitve, a malo kontrole za podjetje (proizvajalca), navaja tudi možnost odločitve za popolno lastništvo prodajnih poti. Pri tem mora nadzor nad prodajo pretehtati stroškovni vidik lastništva prodaje na drobno. Tretja možnost je podpis franšizne pogodbe, pri katerem se podjetje in posredniki dogovorijo o pravicah in dolžnostih vsake strani. Posrednik v zameno za denarno plačilo od podjetja dobi vse potrebno znanje (trženjsko, upravljalno, finančno in tehnično) za izvajanje prodaje izdelkov in storitev. Kot navajata Hopkinson in Hogarth Scott (1999), je prednosti franšiznega dogovora veliko: podjetje preko posrednika pridobiva informacije in znanje o novem trgu, prinaša izogibanje upravljalnih konfliktov med podjetjem in distributerjem, podjetje lažje pridobi potrebna sredstva za širitev poslovanja, poleg tega pa ima posrednik neposredno finančno korist od uspešnosti prodaje in je zato bolj motiviran.

1.8 Implementacija strategije trženja in kontrola

Priprava strategije trženja je zamen, v kolikor je podjetje ne zna na pravi način implementirati v vsakodnevno poslovanje. Spremembe v strategiji in reorganizacija procesov velikokrat vplivata na razdelitev moči in vsakodnevne rutine zaposlenih, zato lahko vodstvo pri tem naleti na odpor. Prav pripravljenost zaposlenih na spremembe in sposobnost managerjev za motivacijo sta ključni pri implementaciji nove strategije. Podjetja z razvitejšo kulturo sprememb in razumevanjem procesa, s katerim se zaposleni soočijo v primeru sprememb, so pri vpeljavi novosti v vsakodnevno poslovanje bolj uspešna (Cravens & Piercy, 2013).

Zadnji korak v procesu strateškega trženja je kontrola. Njen cilj je spremljati spremembe v poslovanju podjetja in oceniti, ali so v skladu z novimi strateškimi cilji. V kolikor prihaja do razlik med načrtovano in dejansko izvedbo, morajo v podjetju izvesti korektivne ukrepe. Nadzor nad izvedbo strategije poteka na tedenski, mesečni in/ali letni ravni. Poleg osnovnih računovodskih kazalcev (prihodki, odhodki, dobiček in denarni tok), se poslužujejo tudi naprednejših trženjskih kazalcev na nadzor izvedbe strategije. Mednje spadajo dobičkonosnost, količinska in vrednostna prodaja, tržni deleži, dostopnost izdelkov/storitev, zadovoljstvo in zavedanje kupcev, relativne cene, uresničene marže in ostalo (Cravens & Piercy, 2013).

Strateški kontrolni sistemi so dolgoročnejša oblika kontrole in pomenijo umik od vsakodnevnega/tedenskega poslovanja podjetja. Managerji z njimi kritično ocenijo dolgoročneje poslovanje podjetja in njegovo usklajenost z zmožnostmi podjetja in okoljem, v katerem deluje. Nova konkurenca, spremembe v tehnologiji in spremembe v

željah ter potrebah kupcev lahko prinesejo popoln zasuk v trženjski strategiji. Ta s seboj prinese reorganizacijo in vrne proces načrtovanja trženja na začetek (Cravens & Piercy, 2013).

2 POSEBNOSTI TRŽENJA V ŠPORTU

2.1 Opredelitev trženja v športu

Trženje igra izredno pomembno vlogo tudi v podjetjih, ki se ukvarjajo s športom. Kot navajata Makovec Brenčičeva in Doler (2008), je postal šport s komercializacijo, dostopnostjo in popularizacijo močno usmerjen v trženje. Trženje v športu uporablja šport v katerikoli obliki kot pomoč ali izvor prodaje izdelkov. Gre za specifično smer trženja, ki se osredotoča na celoten proces v športu in spremljevalne vsebine, kot na primer trženje športnih pravic, trženje športnih dogodkov, prodajo športne opreme, trženje športnih lig in ostalo (Skinner, 2010).

Posebnosti trženja v športu je veliko, od velikih nihanj v povpraševanju, ki je velikokrat odvisno od rezultatov, do identifikacije porabnikov s športom. Prav slednje je ena izmed prednosti te vrste trženja. Tržnikom namreč dovoljuje, da izkoristijo čustveno plat športa in navezanost gledalcev/oboževalcev na njihove najljubše ekipe in športnike. Prav zaradi čustvene navezanosti navijačev na klube in reprezentance je trženje v športu velikokrat občutljiva tema, ki mora biti strateško zelo dobro zamišljena (Wakefield, 2007).

Športne organizacije se v osnovi financirajo iz treh virov: državnega proračuna (v kolikor gre za nacionalne organizacije), sponzorjev in gledalcev. Prav zato velja šport za medorganizacijski in porabniški produkt (Makovec Brenčič & Doler, 2008). Vprašanje, kako svoje izdelke in storitve tržiti, je ključno za privabitev zgornjih treh deležnikov in predstavlja velik poslovni izziv v svetu športa.

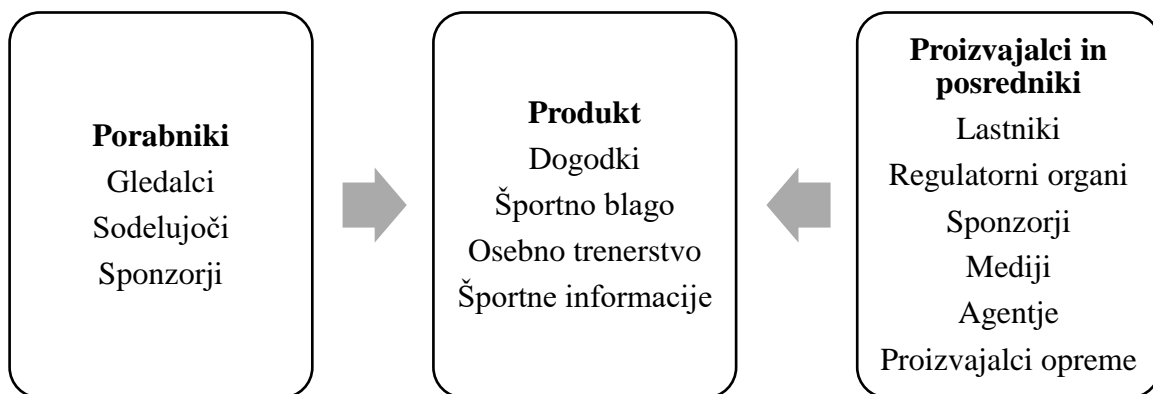
Shank (2009) trženje v športu definira kot specifičen prenos trženjskih načel in procesov na športne produkte in trženje nešportnih izdelkov skozi šport. Očitna sta dva vidika športnega trženja, kot ju definirata tudi H. Ratten in V. Ratten (2011) ter Makovec Brenčičeva in Doler (2008): trženje v športu in trženje preko športa.

Trženje v športu je neposredno trženje športnih dogodkov, izdelkov in storitev ter blagovnih znamk (na primer prodaja vstopnic za športne prireditve, športnih oblačil, opreme in podobno). Trženje preko športa pa šport oziroma športnike uporablja kot posrednika – orodje komunikacije, prek katerega trži s športom nepovezane izdelke in storitve. Pogosto gre v tem primeru za t.i. ambasadorje blagovne znamke (na primer teniški igralec Roger Federer že vrsto let oglašuje blagovno znamko Rolex) (Makovec Brenčič & Doler, 2008; H. Ratten & V. Ratten, 2011).

2.2 Struktura športne industrije

Očitno je, da športno industrijo sestavlja veliko število deležnikov. Njeno strukturo si lahko pogledamo z organizacijske strani in strani porabnika. Prva proučuje različne vrste organizacij, ki so del športne industrije, kot na primer profesionalne ekipe, sodniške organizacije, lokalna športna društva, šolski športni programi in podobno. Za tržnike je veliko bolj zanimiv drugi vidik športne industrije, vidik porabnika. Na sliki 4 lahko vidimo poenostavljen model odnosa med porabniki in dobavitelji v športni industriji. Le-to sestavljajo porabniki, športni produkt in dobavitelji (proizvajalci in posredniki) športnega produkta (Shank, 2009). V nadaljevanju bom nekoliko podrobneje predstavil vsakega od treh elementov.

Slika 4: Poenostavljen model odnosa med porabniki in dobavitelji v športni industriji



Vir: Shank (2009).

2.2.1 Porabniki v športu

Športna industrija s svojim produktom zadovoljuje potrebe treh skupin porabnikov: gledalcev, sodelujočih in sponzorjev. **Gledalci** so porabniki, ki pridobivajo koristi z opazovanjem športnih dogodkov, bodisi v živo s prisostvovanjem dogodku ali preko enega izmed medijev. Ločimo individualne gledalce in korporativne gledalce – predstavnike podjetij. Klasifikacija nam tako gledalce razvrsti v štiri skupine (Shank, 2009). Organizatorji športnih dogodkov korporativnim gledalcem velikokrat ponujajo večje število vstopnic in jim namenjajo posebno mesto na stadionih, zaradi česar prihaja do konfliktov med njimi in individualnimi gledalci. V preteklosti je bilo športno trženje popolnoma osredotočeno na gledalce, ki so športnim dogodkom prisostvovali v živo. Zaradi povečevanja moči korporativnih porabnikov in velikih dobičkov od televizijskih pravic pa prihaja v zadnjih letih do obrata v trženjskih strategijah. Velikokrat so gledalci v živo podrejenem položaju, primer je prilagajanje terminov športnih dogodkov televizijskim mrežam (Shank, 2009; Makovec Brenčič & Doler, 2008).

Poleg zgolj opazovanja športnih dogodkov se vse več ljudi odloča za sodelovanje v športu na različnih nivojih, Delimo jih na **sodelujoče** v neorganiziranih in organiziranih športih (Shank, 2009):

- Sodelujoči v neorganiziranih športih: vsi sodelujoči v športnih aktivnostih, ki niso pod nadzorom zunanjih organov. Težko je oceniti število tega segmenta, gre pa za velik in privlačen trg za športne tržnike;
- Sodelujoči v organiziranih športih: vsi sodelujoči v športnih aktivnostih, ki so pod nadzorom in sankcionirane s strani zunanjih organov, kot na primer športna zveza. Sodelujoče v tem segmentu delimo na amaterske športnike (za svoje udejstvovanje niso plačani) in profesionalne športnike (s športom se poklicno ukvarjajo in so zato plačani).

Tretja skupina porabnikov so **sponzorji**. Gre za posameznike ali organizacije, ki v zameno za določene pravice darujejo denar ali druge vrste sredstev. Sponzorstvo v športu bom podrobneje predstavil v točki 2.4.

2.2.2 Športni produkt

Športni produkt je vsak izdelek, storitev ali kombinacija obeh, ki prinaša koristi in zadovoljuje potrebe športnih porabnikov. Deli se na štiri kategorije: športni dogodki, športno blago, osebno trenerstvo in informacije. (Shank, 2009).

Športni dogodek je primarni produkt športa, saj iz njega (tekmovanj) izhajajo vse ostale vrste produktov. Ločimo profesionalne in amaterske športne dogodke, ki pa so si med seboj vse bolj podobni (primer Olimpijskih iger, ki so se iz dogodka za amaterske športnike razvile v največji profesionalni športni dogodek na svetu). Športni dogodek ima dva podprodukta:

- Športniki so sodelujoči porabniki športa, ki se udeležujejo treningov in tekmovanj. Nekateri profesionalni športniki s seboj prinašajo sveženj koristi, ki zadovoljujejo kupce na in ob igrišču (Shank, 2009). Podjetja zato z njimi podpisujejo milijonske sponzorske pogodbe in jih uporabljajo kot ambasadorje blagovnih znamk. Primer za to je podjetje Nike in košarkar LeBron James, ki sta leta 2015 podpisala dosmrtno pogodbo v vrednosti preko milijarde dolarjev (ESPN, 2018);
- Arene in stadioni so drugi podprodukt, ki se povezuje s športnimi dogodki. Prizorišča z dodatno ponudbo postajajo več kot le prostor za ogled športnih dogodkov. Z razvojem tehnologije postajajo celo svoj produkt – na tekmah ameriške košarkarske lige NBA imajo nekateri sedeži vgrajene zaslone na dotik, ki gledalcem omogočajo interaktivno povezovanje z igro, ogled počasnih posnetkov, dostop do interneta, naročilo hrane in podobno (Shank, 2009).

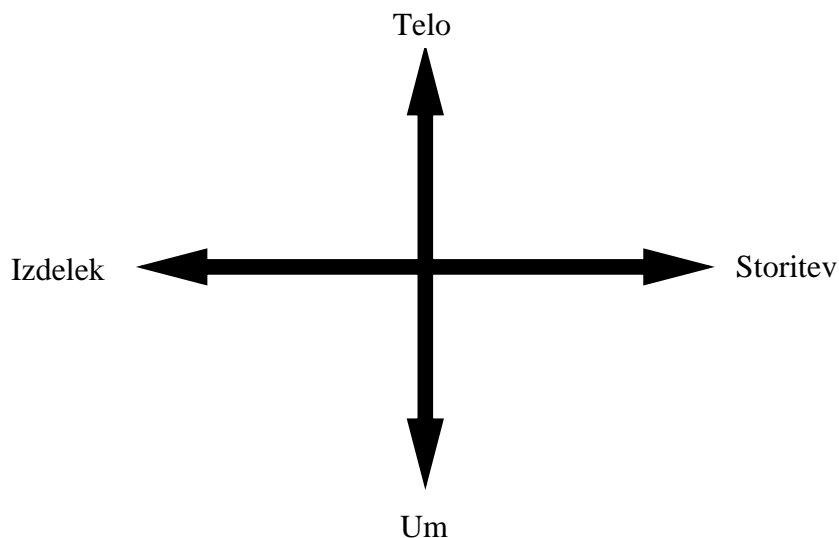
Športno blago so vsi oprijemljivi športni produkti, proizvedeni, distribuirani in trženi znotraj športne industrije (Shank, 2009). Leta 2015 je bil trg športnega blaga v Evropi

ocenjen na slabih 37 milijard evrov (Statista, 2018b), v ZDA pa je vrednost trga okoli 39 milijard evrov letno (Statista, 2018c). Med športno blago štejemo športno opremo, oblačila, obutev in zbirateljske izdelke. Posebna in za tržnike zelo pomembna oblika športnega blaga so licenčni izdelki. Licenciranje je povezovanje izdelovalca športnega blaga s športnimi organizacijami, katerih logotipe, simbole in imena uporabljajo na izdelkih. Prodaja te vrste blaga naj bi zavzemala okoli 60 % celotnega trga (Shank, 2009).

Rastoča kategorija športnih produktov je osebno trenerstvo. Sem štejemo fitness centre, športne kampe (organizirani treningi specifičnega športa, najpogosteje trajajoči teden ali dva), osebne ali skupinske treninge specifičnega športa in spremljajoče zdravstvene storitve. Zadnji športni produkt so športne informacije. Gre za novice, statistike in športne zgodbe, objavljene v časopisih, revijah, spletnih portalih, aplikacijah za pametne telefone, na televiziji in radiu. Najhitreje rastoča oblika športnih informacij so informacije, podane prek interneta, predvsem zaradi možnosti podajanja velike količine podatkov v hitrem času oziroma že med samim dogodkom (Wakefield, 2007).

Shank (2009) omenja tudi večdimenzionalnost športnega produkta, ki je lahko izdelek, storitev ali kombinacija obojega. Kot lahko vidimo na sliki 5, športni produkt tako razdeli še na to, na kaj pri kupcu deluje – telo ali um. Nakup opreme za telovadbo je na primer nakup izdelka, ki deluje na telo kupca. Ogled tekme je po drugi strani storitev, ki bolj deluje na um kupca. Za tržnike je pomembno, da razumejo potrebe kupcev in njihovo dožemanje športnega produkta, da lahko poudarijo zelene koristi.

Slika 5: Zemljevid večdimenzionalnosti športnega produkta



Vir: Shank (2009).

2.2.3 Proizvajalci in posredniki

Proizvajalci in posredniki športnega produkta v športni industriji so vsi proizvajalci športnih produktov in organizacije, ki sodelujejo v kateremkoli koraku trženja športnih produktov (Shank, 2009). Sestavljajo jih (Shank, 2009):

- Lastniki: organizacije in posamezniki, ki imajo v lasti športne klube, franšize in športne dogodke. Za investicijo se odločijo zaradi želje po dobičku in sodelovanju v športni industriji;
- Regulatorni organi: organizacije, ki poleg posrednega trženja športnih produktov opravljajo še funkcijo regulacije športnih pravil, dogodkov in športnikom zagotavljajo primerne strukture za tekmovanje (primer: Nogometna zveza Slovenije);
- Sponzorji: posamezniki in organizacije, ki v zameno za določene pravice darujejo denar ali druga sredstva;
- Mediji: postajajo vse močnejši deležnik v športu, saj športne organizacije brez medijske podpore ne bi mogle preživeti. Zaradi trženja televizijskih pravic so mediji pomemben vir prihodka športnih organizacij;
- Agentje: posredniki, ki se ukvarjajo s trženjem sodelujočih v profesionalnih športih. Zadolženi so za določanje vrednosti športnikovih storitev, ščitenje športnikovih pogodbenih pravic, svetovanje, iskanje novih priložnosti in podobno;
- Proizvajalci opreme: organizacije, ki proizvajajo in v določenih primerih tržijo športno opremo za vse vrste porabnikov. Poleg zagotavljanja opreme, potrebne za izvajanje športnih dogodkov, velikokrat nastopajo tudi v vlogi sponzorjev.

2.3 Blagovne znamke v športu

Blagovna znamka je ime, oblika, simbol ali kombinacija le-teh, ki jo športna organizacija (ali posamezen športnik) uporablja z namenom razlikovanja od konkurence. Kot navajata Makovec Brenčičeva (2008) in Forbes (2018), v športu obravnavamo pet nivojev blagovnih znamk: blagovne znamke športne opreme (na primer Nike in Adidas), posameznik (športnik) kot blagovna znamka (na primer David Beckham in Michael Jordan), športni dogodek kot blagovna znamka (na primer SuperBowl), športna organizacija kot blagovna znamka (klubi, nacionalne in mednarodne športne organizacije) in blagovne znamke, ki preko procesa trženja v športu vstopajo na trg (na primer športne agencije, medijske hiše).

V procesu oblikovanja blagovne znamke v športu je pomemben koncept partnerske blagovne znamke. Gre za strateška povezovanja med blagovnimi znamkami z namenom doseganja skupnih ciljev, pri čemer se povezujejo vsi od zgoraj naštetih nivojev športnih blagovnih znamk (Makovec Brenčič & Doler, 2008; Jobber, 2010).

Kot sem že omenil v točki 1.7.2.1, se vrednost blagovne znamke meri glede na prodajo in tržni delež ter na podlagi neotipljivih dejavnikov. Forbes vrednost blagovnih znamk računa na podlagi kvantifikacije prednosti imena blagovne znamke v primerjavi s konkurenčnimi znamkami. Po raziskavi Ozaniana (2017) je tako najbolj vredna blagovna znamka športne opreme Nike (30 milijard ameriških dolarjev), Roger Federer je najbolj vredna blagovna znamka posameznika (s sponzorstvi zasluži 37 milijonov dolarjev več od povprečnega športnika v njegovi kategoriji), SuperBowl je najvrednejši športni dogodek (leta 2016 je prinesel 630 milijonov ameriških dolarjev na dan dogodka), najvrednejša ekipa pa je moštvo ameriškega nogometa Dallas Cowboys (896 milijonov ameriških dolarjev).

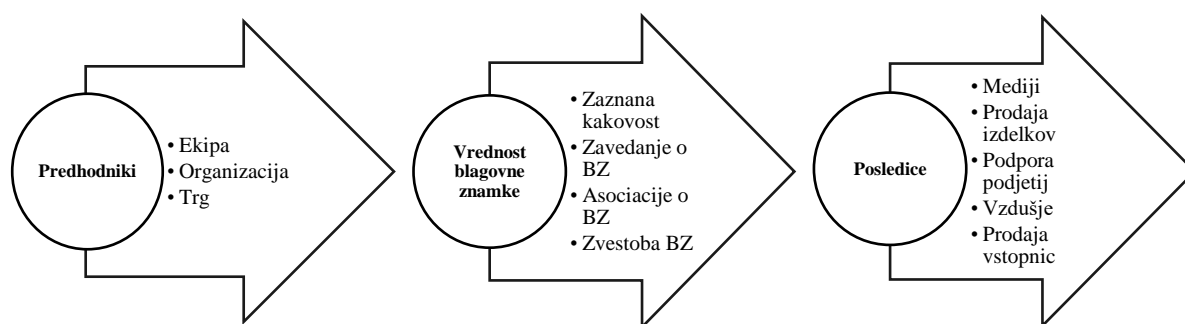
Podobno kot Ozanian (2017) tudi Shank (2005) vrednost blagovne znamke v ekonomskem smislu definira kot razliko v vrednosti med izdelkom/storitvijo določene blagovne znamke in njenim (neznamčenim) ekvivalentom. Gre torej za vrednost, ki jo blagovna znamka doprinese izdelku ali storitvi. Kupci, ki verjamejo v visoko vrednost blagovne znamke športnega produkta, bodo z njim bolj zadovoljni. Posledično bodo postali zvesti blagovni znamki, čemur sledijo ponovni nakupi.

Gladden, Milne in Sutton (1998) so razvili model ocenjevanja vrednosti blagovne znamke v športni industriji, kot ga lahko vidimo na sliki 6. Vrednost blagovne znamke ima po njihovo štiri komponente:

- Zaznana kakovost: kupčevo dojetanje kakovosti športnega produkta (na primer uspeha ekipe, kvalitete materiala);
- Zavedanje o blagovni znamki: v kolikšni meri kupci poznajo blagovno znamko športnega produkta;
- Asociacije o blagovni znamki: kupčevo zaznavanje neotipljivih elementov blagovne znamke (na primer simbolne lastnosti kluba za katerega navijajo);
- Zvestoba blagovni znamki: sposobnost ohranjanja kupcev.

Avtorji v modelu omenjajo tudi vzroke (predhodnike) in posledice za določeno vrednost blagovne znamke. Predvsem predhodniki so pomembni za športne tržnike, saj imajo neposreden vpliv na vrednost blagovne znamke. Razdelijo jih v tiste, odvisne od ekip (uspeh ekipe, glavni trener in zvezdniki v ekipi), organizacijske predhodnike (ugled, tradicija, moč tekmovanja, sposobnost zabave gledalcev) in tržne predhodnike (medijska pokritost, lokacija, konkurenca in podpora navijačev). Kot posledice določene vrednosti blagovne znamke pa avtorji omenjajo izpostavljenost v medijih, prodajo izdelkov blagovne znamke, podporo podjetij (sponzorjev), vzdušje na tekmah in prodajo vstopnic (Gladden, Milne & Sutton, 1998).

Slika 6: Model ocenjevanja vrednosti blagovne znamke v športni industriji



Vir: Gladden Milne & Sutton (1998).

Koncept zvestobe blagovni znamki je v športnem trženju zelo izrazit, predvsem ko govorimo o zvestobi ekipam. Lombardo (2003) omenja štiri dejavnike, katerih interakcija povzroča zvestobo navijačev:

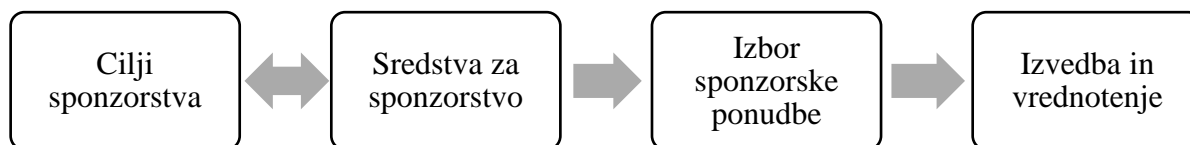
- Vrednost zabave (v kolikšni meri moštvo in igralci zabavajo gledalce);
- Avtentičnost;
- Navezanost navijačev (stopnja, do katere se navijači identificirajo z ekipo);
- Zgodovina in tradicija ekipe.

2.4 Sponzorstvo v športu

Shank (2009) sponzorstvo definira kot investiranje v športno entiteto (športnika, ligo, ekipo ali dogodek) z namenom podpore ciljev podjetja, trženjskih ciljev in strategij promocije. Podobno ga Fill (2009) definira kot komercialno aktivnost, pri kateri en deležnik v zameno za investicijo drugemu deležniku ponuja možnost doseganja ciljnih trgov. Investicija je lahko v denarni ali nedenarni obliki. Vse več raznolikih organizacij se zaveda, da so sponzorstva pomembna oblika promocije za doseganje novih trgov in gradnjo zvestobe obstoječih kupcev. Zaradi obojestranske koristi (s strani sponzorja in sponzorirane entitete) so sponzorstva vse bolj popularna oblika promocije (Fill, 2009).

Podjetja sponzorske programe razvijajo kot del celovitega spleta trženjskega komuniciranja, kot sem omenil že v točki 1.7.3.2. Izbrati morajo tako priložnost za sponzoriranje, ki se bo skladala s cilji podjetja in trženjske strategije. Sponzorski programi so oblikovani skozi proces sponzorstva, ki ga lahko vidimo na sliki 7. Začne se z določitvijo ciljev sponzorstva in temu namenjenih sredstev. Odločitvi sta medsebojno povezani, saj željeni cilji brez dovolj obsežnih sredstev ne bodo doseženi. Sledi izbor sponzorske priložnosti, podpis sponzorske pogodbe (izvedba), izvedba in vrednotenje sponzorskega programa (Shank, 2009). V nadaljevanju bom nekoliko podrobneje predstavil vsako od faz procesa sponzorstva.

Slika 7: Proces sponzorstva



Vir: Shank (2009).

2.4.1 Cilji in sredstva za sponzorstvo

Prve odločitve pri oblikovanju sponzorskega programa so povezane s cilji sponzorstva in temu namenjenimi sredstvi. Oba elementa sta tesno povezana, saj brez zadostnih sredstev zadani cilji ne bodo nikoli doseženi. Ker je sponzorstvo le ena od oblik promocije, cilji sponzorstva podpirajo širše cilje trženja v podjetju (Shank, 2009).

Cilji sponzorstva so lahko neposredni ali posredni. Prvi so kratkoročno usmerjeni, vplivajo neposredno na nakupno vedenje kupcev in so osredotočeni na povečanje prodaje. Posredni cilji sponzorstva pa preko več elementov vodijo do zaželenega izboljšanja prodaje (angl. enhancing sales), torej večkratnih nakupov in zvestobe kupcev. Omenjeni elementi so:

- Zavedanje: eden izmed najbolj osnovnih ciljev je gradnja zavedanja o izdelku/storitvi, izdelčni liniji ali imenu podjetja sponzorja. Prav tako je z vidika sponzorirane entitete zavedanje o športnem dogodku večje, če ga sponzorira večja organizacija. Le-ta namreč poskrbi za celovit promocijski splet, ki vpliva na večanje zavedanja o obeh partnerjih (Shank, 2009; Fill, 2009);
- Konkurenca: sponzorstvo je velikokrat preventivna taktika podjetij, s katero se soočajo s konkurenco. Kljub nezainteresiranosti za sponzorstvo se zanj morajo odločiti, saj s tem "prehitijo" konkurenco in si zagotovijo konkurenčno prednost. V povezavi s tem se omenja pojem trženja iz zasede. Gre za namensko strategijo podjetja, ki skuša s promocijo v bližini športnih dogodkov pridobiti vsaj nekaj koristi dejanskih sponzorjev dogodka. Veliko organizatorjev ima zato stroga pravila o načinu oglaševanja na in ob prizoriščih športnih dogodkov (Shank, 2009);
- Doseganje ciljnih trgov: ena izmed edinstvenih lastnosti sponzorstva kot elementa promocijskega spleta je sposobnost doseganja porabnikov s podobnimi interesi, saj jih privlači ista športna entiteta. Športniki in športni dogodki tako delujejo kot naravna segmentacija, saj privabljajo kupce s podobnimi aktivnostmi, interesi in mnenji. Prek sponzorstva lahko podjetja dosejajo segmente, ki jih je z drugimi elementi promocijskega spleta težko doseči ali imajo do njih celo odpor (Fill, 2009);
- Trženje s poudarkom na odnosih (angl. relationship marketing): prek sponzorstva podjetja gradijo tudi na dolgoročnih odnosih s kupci. Pri tem se podjetja osredotočajo na korporativne porabnike, ki jim z dodatno ponudbo (angl. corporate hospitality)

obogatijo ogled športnih dogodkov in izkoristijo priložnost za medorganizacijsko trženje (Shank, 2009). Bennett (2003) navaja, da je mreženje na te vrste dogodkih ključno pri sklepanju poslov z najbolj dobičkonosnimi strankami. Poleg korporativnih porabnikov sponzorji odnose gradijo tudi s skupnostjo, velikokrat z dobrodelnimi donacijami lokalnim neprofitnim organizacijam;

- Podoba (angl. image building): ohranjanje in krepitev podobe je pogosto najpomembnejši razlog sponzorstva. Kupci bodo podjetje (sponzorja) in njegove izdelke povezovali s pozitivnimi ali negativnimi posledicami edinstvene osebnosti sponzorirane entitete. Gre za obojestransko gradnjo podobe, zato mora tudi sponzorirana entiteta skrbno izbrati svojega sponzorja, s katerega osebnostjo se želi poistovetiti (Fill, 2009);
- Povečanje prodaje: glavni cilj vsakega sponzorja je imeti pozitivno donosnost naložbe v sponzorsko entiteto, ki je posledica povečanja prodaje. Lahko ga obravnavamo kot neposreden kratkoročni cilj, ali pa dolgoročni cilj, ki ga podjetje doseže preko zgoraj omenjenih elementov (Shank, 2009).

Proces določanja ciljev poteka hkrati z odločanjem o višini sredstev namenjenih sponzorstvu. Ta so lahko denarna ali nedenarna (v obliki izdelkov ali storitev). Podjetja morajo poleg neposrednih sredstev, namenjenih vzpostavitvi in izpeljavi sponzorskega odnosa, upoštevati tudi dodatne stroške. Sponzorstvo mora biti namreč podprto s celotnim promocijskim spletom, če želi podjetje doseči želene učinke (Fill, 2009).

2.4.2 Izbor sponzorske ponudbe

Izboru ciljev in sredstev sledi odločanje o primerni sponzorski entiteti, ki jo bo podjetje podprlo. Pri tem v prvem koraku pregledajo ponudbe za sponzoriranje, pri čemer so pozorni na število gledalcev na dogodku in njihov demografski profil, strošek na določeno število ljudi, ki jih bodo dosegli, dolžino pogodbe, medijsko pokritost in ostale koristi od sponzorstva. Sledi izbor primerne ponudbe, pri čemer Shank (2009) sledi nakupnemu odločanju v dveh korakih:

- Izbor širine sponzorstva;
- Izbor športne entitete.

Izbor širine sponzorstva sledi Shanijevi in Sandlerjevi (1996) piramidi športnih dogodkov. Podjetje se na tej točki odloča, kako geografsko obsežen dogodek bodo podprla, da se bo najbolje skladal z njihovimi cilji. Na dnu piramide so globalni dogodki, gre za največje in medijsko najbolj podprte športne dogodke na svetu. Sledijo jim mednarodni dogodki, močno spremljani zgolj v nekaterih delih sveta. Pozornost nacionalnih dogodkov je omejena na eno ali dve državi, regijskih dogodkov pa na eno ali nekaj regij. Najvišje na piramidi z najožjim fokusom so lokalni dogodki. Razvrstitev velja tudi za ostale športne entitete (posameznike, ekipe in lige).

Izboru širine sponzorstva sledi odločitev o primerni športni entiteti in njeni ravni udeleževanja (na primer profesionalna, univerzitetna ali amaterska). Najožja športna entiteta je posamezen športnik, ki ima veliko kredibilnost v očeh javnosti in s katerim lahko podjetje doseže hitro asociacijo s svojim izdelkom/imenom. Hkrati ima lahko negativna publiciteta športnika negativen vpliv na podjetje (primer kolesarja Lanca Armstronga, ki so ga ujeli pri jemanju negativnih poživil in so bile z njim takoj prekinjene številne sponzorske pogodbe). Druga možnost izbora so ekipe na različnih ravneh. Poleg ekip podjetja sponzorirajo tudi posamezno tekmovanje (ligo) ali šport kot celoto. Pri sponzoriranju lige posredno sponzorirajo vse sodelujoče ekipe, kar je enostavnejši in stroškovno učinkovitejši način kot sodelovanje z vsemi posameznimi ekipami. Najpogosteje pa s sponzorstvi v športu povezujemo sponzoriranje športnih dogodkov, kjer podjetjem velikokrat ponujajo možnost poimenovanja dogodka po njih samih (glavnem sponzorju) (Shank, 2009).

2.4.3 Izvedba in vrednotenje sponzorstva

Po sprejetih odločitvah glede ciljev in sredstev namenjenih sponzorstvu ter izboru primerne sponzorske ponudbe, sledita izvedba in vrednotenje sponzorstva. Pri tem si podjetja pomagajo s tržnimi raziskavami, v katerih preučujejo povezavo med nakupno odločitvijo porabnikov, njihovim odnosom do podjetja (izdelka, storitve ali blagovne znamke) in sponzorstvom določene športne entitete. Pri vrednotenju sponzorstva v podjetju uporabljajo tudi kvantificirane kazalce, omenjene že v točki 2.4.1 (Fill, 2009).

3 TRŽENJE ŠPORTNIH LIG

Profesionalne športne lige so se včasih v največji meri zanašale na prihodek s strani prodanih vstopnic, proti koncu 90ih pa se je trend obrnil v smer televizijskih in ostalih medijskih pravic, prodaje z ligo povezanih izdelkov, sponzorstev in (predvsem v ZDA) donosnih stadionskih pogodb z lokalnim okoljem. Z razvojem športne industrije postaja profesionalni ekipni šport najvidnejši primer športnega trženja. Poleg športnih dogodkov postaja v profesionalnih ligah vse pomembnejše trženje spremljajočih športnih produktov (Mason, 1999).

3.1 Značilnosti trženja športnih lig

Mason (1999) navaja dve prednosti, ki ju tržniki profesionalnih športnih lig izkoriščajo: odnos s kupci in delokalizacija (angl. delocalization). Kupci v okolju športnih lig so gledalci, ki jih zaradi navezanosti na posamezne ekipe imenujemo tudi navijači. Shank (2009) navaja osem motivov za spremljanje športnih lig: izboljšanje samopodobe (povečanje občutkov zadovoljstva ob dobrih rezultatih "svoje" ekipe), umik iz vsakodnevne rutine, zabava (k čemur pripomore nepredvidljivost športa), prinaša pozitiven

stres, ekonomski motivi (športne stave), nekateri šport doživljajo kot umetnost, priložnost za druženje z družino in zadovoljitev želje po pripadnosti. Predvsem prvi in zadnji motiv sta še posebej značilna za navijače, njihova identifikacija z ekipo pa je že od nekdaj motor promocije in interesov podjetij v športnih ligah (Mason, 1999).

Druga prednost, ki jo navaja Mason (1999), je delokalizacija. Z globalizacijo so športne lige manj vezane na lokalno okolje, predvsem tistih športov, ki so razširjeni po celem svetu (na primer nogomet, košarka, tenis). Posledično lahko navijači spremljajo svoje priljubljene ekipe kjerkoli na svetu. Z razmahom satelitske televizije in prenosov prek spleta se je proces delokalizacije športnih lig le še povečal, kar je za tržnike seveda pozitiven trend.

Mason (1999) navaja dve možnosti pri trženju športnih lig, odvisno od tega, kaj dojemamo kot športni produkt. Profesionalna športna liga se lahko smatra kot samostojna entiteta, neodvisna od klubov, ki v njej sodelujejo. Klubi, sodelujoči v profesionalni ligi, imajo pravico do tekmovanja med sabo in hkrati dolžnost izpolnjevanja ligaškega pravilnika in odločitev vodstva lige. Kljub neodvisnosti klubov morajo le-ti pri ustvarjanju ligaškega produkta (serije tekem z nepredvidljivim rezultatom) delovati skupaj. Ker ligaški produkt ne more biti ustvarjen samostojno s strani klubov in so tekme ekip, ki ne sodelujejo v ligi ekonomsko manj zanimive, v tem primeru prevlada teorija lige kot samostojne entitete.

Po drugi strani pa ligaškega produkta brez klubov z bazo navijačev in rivalstvom z drugimi klubi ne bi bilo. Liga mora spodbujati konkurenčnost med klubi, zaradi česar lahko ekipe samostojno trgujejo z osebjem in igralci ter izvajajo svoje trženske taktike. Na določenih nivojih torej liga deluje kot samostojna enota, na drugih pa jo je bolj smiselno dojemati kot skupno podjetje več samostojno vodenih franšiz (klubov). Temu primerno morajo tržniki prilagoditi svojo strategijo (Mason, 1999; Desbordes, 2007).

Profesionalna športna liga se specializira v ustvarjanje svojega produkta, najpogosteje sezonsko omejenega, in ima v istem športu malo substitutov. Vseeno pa lige, ki delujejo v istem okolju, med seboj tekmujejo v smislu obiskovalcev tekem, širše pa v smislu televizijskih pravic in pravic spletnega prenosa (Desbordes, 2007). Podobno tudi Mason (1999) konkurenco športnim ligam postavi izven okvira športa in omenja tekmovanje lig (in sodelujočih ekip) z drugimi možnostmi zabave za kupce. Poleg športnega trga torej lige, ekipe in franšize konkurirajo na širšem trgu zabave. Najbolj očiten primer za to je tekmovanje za gledanost (prek televizije in spleta), ki vpliva na višino zneska pri prodaji TV pravic. Prav konkuriranje drugim substitutom za zabavo naj bi bil ključen dejavnik pri pripravi strategije trženja profesionalnih lig.

Tržniki morajo biti pri tem pozorni na dejstvo, da produkt športne lige (tekme z nepredvidljivim rezultatom) ustreza le najzvestejšim navijačem. Le-ti bodo klub podpirali ob zmagah in porazih, velika skupina gledalcev pa bo tekme spremljala le v primeru sledečih si uspehov (Shank, 2009). Možnosti za segmentacijo gledalcev športnih lig je

veliko, zanimiva je raziskava Bouzdine-Chameeve, Chanavata, Ferranda in Valette-Florenca (2015), ki so na podlagi asociacij z blagovno znamko segmentirali gledalce Uefine Lige Prvakov. Odkrili so štiri specifične segmente: ljubitelji show-businessa, strastni navijači, občudovalci zvezdnikov in spremljevalci dogodka. Z vidika trženja je odgovornost trenerja ekipe in športnega direktorja ustvariti konkurenčno moštvo in vzdrževati nepredvidljivost rezultatov, tržniki pa morajo ustvariti celovito izkušnjo za gledalce, ki se udeležujejo tekem in tiste, ki tekme spremljajo pred medijev (Chadwick & Holt, 2007).

Omenil sem torej že dva deležnika, katerim je namenjen produkt profesionalne športne lige: gledalce in medije. Mason (1999) omenja še dodatna dva – lokalna skupnost in korporativni partnerji. Tabela 1 predstavlja vse štiri porabnike in povzema koristi sodelovanja športnih lig z njimi.

Tabela 1: Porabniki in povezava s produkti športne lige

Deležnik	Kupljeni produkt športne lige	Direktni prihodek za športno ligo	Posredni prihodek/korist za športno ligo
Gledalci	Nepredvidljivost rezultata tekme Identifikacija z igralcem/ekipo/ligo	Vstopnice Prodaja licenčnih izdelkov	Ciljni trg za medije Oglaševanje ekip in lige prek nošenja licenčnih izdelkov
Mediji	Nakup pravic prenosa	Prodaja TV pravic Prodaja pravic spletnega prenosa	Izpostavljenost, publiciteta
Lokalna skupnost	Status gostujočega mesta Ekonomski učinki gostovanja	Sofinanciranje gradnje infrastrukture Plačilo za delovanje v lokalnem okolju	Ugodnosti pri gradnji infrastrukture
Korporativni partnerji	Povezovanje z igralci, ekipo in ligo Prostor za poslovno povezovanje	Sponzorstvo Lastništvo Oglaševanje Vstopnice	Izpostavljenost, publiciteta, navzkrižna promocija

Vir: Mason (2009); Desbordes (2007).

Lokalna skupnost si od gostovanja lige (oziroma ene izmed sodelujočih ekip) obeta ekonomske koristi, ki jih gostovanje športnih dogodkov prinese s seboj (na primer prenočitve, potrošnja v lokalnih prodajalnah in restavracijah, turistični obiski izven termina tekem in podobno). Pogosto je tudi sofinanciranje gradnje infrastrukture za ekipe, v

nekaterih primerih (ameriška baseball liga MLB) pa so koristi tako visoke, da lokalna skupnost ekipam plačuje uporabo lokalne infrastrukture (Mason, 1999; Shank, 2009).

Korporativni partnerji v profesionalne športne lige vstopajo kot lastniki (lig ali ekip) ali sponzorji. Lige imajo od sodelovanja z korporacijami koristi na treh področjih (Mason, 1999; Shank, 2009):

- Prodaja luksuznih sedežev na stadionih in v arenah;
- Sinergije zaradi korporativnega lastništva (dodatna sredstva in navzkrižna promocija);
- Prihodki s strani sponzorstva in oglaševanja.

3.2 Primeri trženja tujih nogometnih lig

Za pregled trženjskih aktivnosti nogometnih lig sem izbral dve evropski in ameriško nogometno ligo – angleško Premier League, nemško Bundesligo in ameriško Major League Soccer.

3.2.1 Premier League

Angleško Premier League sestavlja 20 klubov, ki so med seboj neodvisni in si delijo popolno lastništvo nad ligo. Konec vsakega tekmovalnega leta se lastništvo izpadlih klubov prenese na novo pridružene. Tekmovanje so znotraj angleške nogometne lige ustanovili leta 1992 in je najbolj gledana športna liga na svetu (prenašajo jo v 188-ih državah). Glavni vir prihodka so televizijske pravice, s katerimi na leto ustvarijo 2,2 milijardi evrov prihodka (Premier League, 2018a).

Joseph (2016) navaja, da je bil glavni sponzor, po katerem je bila liga tudi imenovana, od leta 2011 do leta 2016 Barclays. Ta se konec leta 2016 z vodstvom lige ni dogovoril o podaljšanju pogodbe, kar je bil del ligaške strategije. Prisotnost glavnega sponzorja naj bi namreč odvrčala manjše, sekundarne sponzorje. Za Richarda Mastersa, izvršnega direktorja lige, je bila to ena izmed glavnih težav zadnjih let. S spremenjeno sponzorsko strukturo (liga ima sedaj sedem večjih sponzorjev, ki so si med seboj enakovredni) gradijo na lastni blagovni znamki Premier League in privabljajo nove partnerje, s čimer ciljajo na višji prihodek, kot so ga imeli od Barclaysa. Podobno strategijo (odsotnost glavnega ligaškega sponzorja) imajo tudi v ameriški košarkarski ligi (NBA) in ligi ameriškega nogometa (NFL). Cilj strategije "čiste" ligaške blagovne znamke je prav konkuriranje ameriškim profesionalnim ligam (Manoli, 2017). Poleg tega klubom v Premier ligi omogoča več samostojnih trženjskih dogovorov, s katerimi iztržijo več, kot so prejeli sredstev s strani Barclaysa (Joseph, 2016).

Premier liga ima dobro razvito sodelovanje z lokalnimi skupnostmi. S strategijo *Communities* ciljajo na mlade iz socialno ogroženih družin, ki jih omogočajo uresničevanje

potenciala na športnem in šolskem področju. Vodstvo lige strategijo izvaja z 20 klubi v Premier ligi, 72 klubi v angleški nogometni ligi ter 68 klubi v nacionalni ligi. Osnova je sposobnost klubov, s katerimi se mladi identificirajo, da se poveže z otroci v šolah in v lokalni skupnosti in jih navdihuje za športne in šolske aktivnosti. Program je podprt s sofinanciranjem vse potrebne infrastrukture (Premier League, 2018b). Poleg tega liga izvaja še dva programa, namenjena lokalni skupnosti – *Premier League Kicks* (spodbuja otroke iz socialno ogroženih okolij k varnemu udejstvovanju v športu) in *Premier Skills* (program, namenjen izobraževanju trenerjev in sodnikov po svetu) (Premier League, 2017).

V sezoni 2016/2017 je imela Premier liga rekorden obisk stadionov (povprečno 96,5 % zasedenost). Eden izmed razlogov za to je strategija o cenah vstopnic, ki je skupna vsem klubom v ligi – povprečna cena vstopnice je bila 35€, 57 % prodanih vstopnic je bilo cenejših od 33€, najvišja dovoljena cena vstopnice za gostujoče gledalce pa je prav tako 33€ (Motaung, Stander & Van Zyl, 2016; Premier League, 2017). Polni stadioni pripomorejo k odlični atmosferi in posledično povzročijo ponovljene nakupe. Tekme po televiziji in spletu prenašata Sky Sports in BT Sports, ki sta tudi glavna nosilca medijskih pravic. Britanska državna televizija BBC ima ob sobotah in nedeljah posebno oddajo, namenjeno Premier ligi in vrhuncem srečanj tekočega kola (angl. Match of the day) (Premier League, 2017).

3.2.2 Bundesliga

Bundesliga je prva nemška nogometna liga, ki sodi pod okrilje Nemške nogometne lige ("Deutsche Fußball Liga"). DFL ima več podružnic, ki skrbijo za različne vidike delovanja Bundeslige. V njej sodeluje 18 klubov, ki morajo biti po statutu lige v večinski lasti članov kluba (noben posameznik ne sme imeti v lasti več kot 49 % kluba - pravilo 50+1). Pravilo je v kombinaciji s strogim postopkom licenciranja, ki vključuje natančne finančne preglede in od klubov zahteva uravnoteženost med dolgovi in sredstvi, pripeljalo do finančno močnih in stabilnih klubov. Glavni vir prihodka lige so televizijske pravice (1,16 milijarde evrov na sezono), dobrih 500 milijonov evrov na sezono jim prinesejo sponzorske pogodbe in podobno vsoto vstopnice od tekem (DFL, 2017).

Veliko pozornosti vodstvo lige in klubi posvečajo navijačem. Med petimi največjimi evropskimi nogometnimi ligami imajo na stadionih največ gledalcev (povprečno 41.511 v letu 2017), s čimer so drugi v svetovnem merilu (za ligo ameriškega nogometa v ZDA). To so dosegli s strategijo nizkih cen (imajo najnižje povprečne cene vstopnic v primerjavi z angleško, špansko, francosko in italijansko ligo), stojišči na stadionih (kar je v evropskem merilu redkost), omejenim številom prodanih sezonskih vstopnic, zagotovitvijo 10 % prostora na stadionih za gostujoče navijače in brezplačnim javnim prevozom za imetnike vstopnic. Tudi v prihodnosti klubi cen vstopnic ne bodo zviševali, saj so navijači ena osrednjih vrednot v nemški ligi (Jackson, 2010).

Za televizijske, radijske, spletne in mobilne pravice Bundeslige skrbi podjetje DFL Sports Enterprises, ki je ena izmed podružnic Deutsche Lige. Pravice se prodajajo skupaj z končnico Bundeslige, drugo nemško nogometno ligo (2. Bundesliga) in superpokalom. Glavna medijska partnerja sta v Nemčiji Sky Germany in Eurosport, tekme pa prenašajo v več kot 200 državah po vsem svetu. Dobiček od prodaje televizijskih pravic se deli med klube prve Bundeslige, manjši delež pa dobijo tudi klubi, ki tekmujejo v nižjih ligah (Jackson, 2010). Podružnica DFL Digital Sports skrbi za spletne strani, nemško in mednarodno vsebino na družbenih medijih (Twitter, Youtube, Instagram), promocijske videe, Bundesliga aplikacijo za pametne telefone in tedenske oddaje s pregledom tekem na televiziji (Bundesliga Highlight Show in Bundesliga Weekly) (DFL, 2018a).

Nemški klubi so v veliko primerih sponzorirani s strani lokalnih organizacij. Wolfsburg ima tako podpisan dogovor s Volkswagnom, Bayer iz Leverkusna s farmacevtskim gigantom Bayerjem, Bayern Munchen pa je stadion poimenoval po zavarovalnici Allianz. Zaradi nižjih prihodkov od vstopnic dajejo klubi večji poudarek na sredstvih s strani sponzorstev (primer: v zadnjih letih prejme Bayern Munchen 55 % prihodkov od sponzorstev, Manchester United pa 37 %). Rezultat pametnega vodenja lige in klubov, k čemur pripomore tudi občutno manjši delež prihodkov klubov, porabljen za plače igralcev (v primerjavi z angleško ligo) je dejstvo, da klubi v Bundesligi že vrsto let poslujejo z dobičkom (Evans, 2013).

DFL za dobre odnose s svojimi deležniki skrbi prek podružnice Liga Travel, ki organizira s športom povezane posebne dogodke in pogostitve za korporativne deležnike, ponuja posebne potovalne pakete za sponzorje, predstavnike medijev in navijače ter organizira športne konference in letna srečanja vodstva DFL. Liga Travel poleg tega sodeluje z okoli 50-imi klubi na različnih nivojih in jim nudi celovito podporo storitev potovanja in transferjev (DFL, 2018b).

V sodelovanju z lokalno skupnostjo so v Bundesligi posebej osredotočeni na razvoj mladih igralcev. Kot navaja Merkel (2013), je leta 2002 vodstvo DFL investiralo 500 milijonov evrov v prestrukturiranje programa za razvoj mladih nogometašev. Centralno vodena shema, ki je v veljavi še danes, od vseh 36 klubov prve in druge Bundeslige zahteva organizacijo posebnega oddelka za mlade – t.i. akademije za razvoj mladih športnikov. Poleg finančne stabilnosti je to eden izmed pogojev za pridobitev licence za nastop v Bundesligi. V akademijah v danem trenutku sodeluje preko 5000 športnikov in športnic od 12-ega leta dalje, od katerih jih najmanj 12 vsako leto nastopa za mlajše reprezentance Nemčije. Rezultati programa so impresivni: vseh 23 članov zmagovalne članske reprezentance Nemčije na svetovnem prvenstvu v Južni Afriki leta 2010 je izhajalo iz akademij, več kot 50 % bundesligaških igralcev prav tako izhaja iz ene izmed akademij, povprečna starost bundesligaških igralcev je slabih 26 let in je ena izmed najnižjih med evropskimi profesionalnimi ligami. Poleg razvoja igralcev so akademije pomembne tudi zaradi integracije tujcev v nemško okolje, saj gostijo mlade iz kar 80-ih držav (Merkel, 2013).

3.2.3 Major League Soccer

Major League Soccer je ameriška in kanadska profesionalna nogometna liga, vodena s strani združenja U.S. Soccer. Liga je bila ustanovljena leta 1996 in jo sestavlja 23 ekip, ki imajo zagotovljeno članstvo v ligi (uporabljajo sistem brez nazadovanja in napredovanja). Za razliko od večine evropskih športnih lig je MLS enotna entiteta, kjer so klubi v lasti ligaških investitorjev. Le-ti so hkrati solastniki lige in upravljajo s klubi podobno, kot lastniki upravljajo s klubi v ostalih športnih tekmovanjih. Včasih je imel en lastnik v lasti več klubov, od leta 2003 pa je vodstvo lige zaradi privabljanja dodatnih sredstev spodbujalo sistem deljenega lastništva, torej vsak klub s svojim lastnikom. Načrt se je obrestoval, saj je liga danes finančno stabilna in ima 23 ločenih lastnikov klubov. Vodstvo lige ima v načrtu širitev, komisionar Don Garber je napovedal dodatnih 5 klubov z letom 2020 (MLS, 2017a).

Povprečno si je tekme MLS leta 2017 ogledalo 22.113 gledalcev, kar je 32 % porast v primerjavi z letom 2010 in več kot v ameriški košarkarski in hokejski ligi (NBA in NHL). Povprečna gledanost jo uvršča na sedmo mesto med vsemi nogometnimi ligami na svetu. Razlog za vse večjo obiskanost tekem je med drugim strategija za finančno stabilnost lige, ki so jo začeli uresničevati leta 2003. S pomočjo investitorjev (lastnikov klubov) so se ekipe selile iz stadionov ameriškega nogometa na svoje stadione, posebej namenjene ("evropskemu") nogometu. Danes ima 16 od 23 ekip svoje stadione, še tri ekipe pa se bodo na lastno infrastrukturo selile kmalu. Del strategije je bilo tudi odprtje lige za prihod igralcev iz tujine, ki je v veljavo stopilo leta 2007. Klubi so privabili številne evropske zvezdnike (David Beckham, Thierry Henry, Andrea Pirlo, David Villa, Frank Lampard in ostali), ki privabljajo dodatne gledalce (US Soccer, 2018; McDuling, 2014). Prej omenjena strategija za finančno stabilnost je poskrbela za več kot 600 % povečanje povprečno vrednost franšize (kluba) v ligi – iz 37 milijonov ameriških dolarjev v letu 2008 na 223 milijone ameriških dolarjev v letu 2017 (MLS, 2017b).

Klubi dobivajo dodatna sredstva s prodajo prostora na dresih (povprečno 3 milijone ameriških dolarjev letno), liga pa letno prejme več kot 90 milijonov dolarjev s prodajo televizijskih pravic. Cilj nove pogodbe s televizijskimi hišami je po besedah vodstva lige povečati gledanost na televiziji in zanimanje Američanov za nogomet. Glavni nosilci TV pravic v ZDA so ESPN, Fox Sports in Univision. Vse tri televizijske hiše imajo tedenske oddaje, posvečene MLS in so skupaj s tekmami dostopne na različnih platformah, tudi digitalnih. Leta 2017 se je Facebook z Univisionom in vodstvom lige dogovoril o prenosu tekem v živo na omenjenem socialnem omrežju, kar vključuje tudi tedensko oddajo *Matchday Live*. V začetku 2018 se je za pravice za spletni prenos dogovoril tudi Twitter, s čimer se želi vodstvo lige približati mlajšemu občinstvu (Botta & Ourand, 2014; Spangler, 2018)

Major Soccer League z lokalno skupnostjo sodeluje prek programa MLS Works. Gre za pobudo za ozaveščanje javnosti, namenjeno socialno ogroženim družinam in služi kot

podpora dobrodelnim organizacijam. MLS Works podobno kot strategija *Communities* v angleški Premier ligi skuša izboljšati življenje ljudi skozi športne aktivnosti. V lokalnih, manj razvitih skupnostih MLS izvaja dobrodelne kampanje in sofinancira gradnjo infrastrukture. Primeri so kampanja *Soccerforall* (proti diskriminaciji v nogometu), *Special Olympics* (športne igre za ljudi s posebnimi potrebami), *Mini Pitch Initiative* (financiranje gradnje 20 igrišč za mali nogomet za otroke v manj razvitih skupnostih) in ostale. Že 11 let izvajajo tudi program *Sueno MLS*, ki je neke vrste resničnosti šov, v katerem izbirajo talentirane mlade igralce (MLS, 2018a; MLS, 2018b; MLS, 2018c; MLS, 2018d).

4 PREDSTAVITEV PRVE SLOVENSKE NOGOMETNE LIGE IN ANALIZA OKOLJA

4.1 Metodologija raziskave

Kot sem že v uvodu povedal, sem se analize notranjega in zunanjega okolja Prve Lige lotil z zbiranjem sekundarnih podatkov. Uporabil sem zunanje sekundarne podatke, saj so bili vsi javno dostopni (Malhotra, 2012). Notranje okolje sem analiziral predvsem s pomočjo virov s strani Nogometne zveze Slovenije in spletnih člankov, medtem ko sem si pri analizi zunanjega okolja najbolj pomagal s podatki iz raznih statističnih portalov.

Našteto sem nadgradil s primarnimi podatki. Analizo substitutov za Prvo Ligo sem dopolnil s podatki o številu gledalcev na košarkarskih tekmah, ki sem ga pridobil s pomočjo komunikacije po elektronski pošti z vodjo trženja Košarkarske zveze Slovenije, Damirjem Rađenovićem. Izvedel sem tudi dva intervjuja, katerih prednost pred ostalimi načini zbiranja primarnih podatkov je poglobljeno razumevanje tematike (Malhotra, 2012). Oba sem izpeljal v živo na delovnem mestu intervjuvancev, pogovora posnel in ju prepisal (priloga 4). Pri izbiri sogovornikov sem uporabil namerno vzorčenje (izbral sem za svojo temo relevantna sogovornika in reprezentativna predstavnika svoje stroke) (Bavdaž, Bregar & Ograjenšek, 2005). Pogovor je bil delno strukturiran (sledil sem svojim vnaprej pripravljenim vprašanjem, a se nekoliko bolj poglobil v sogovornikom zanimivejše teme), odgovore pa sem navzkrižno analiziral. Ker sem izhajal iz obstoječih analiz zunanjega in notranjega okolja Prve Lige, sem pri pripravi vprašanj in analizi uporabil deduktivni raziskovalni pristop (Bavdaž, Bregar & Ograjenšek 2005). Ugotovitve z intervjujev sem uporabil v notranji analizi okolja Prve Lige in idejah za trženjske aktivnosti.

Prvi intervju sem opravil z vodjo trženja na Nogometni zvezi Slovenije, Urško Končar. Namen je bil boljše razumevanje notranjega delovanja NZS, trženjskih aktivnosti v povezavi s Prvo Ligo, sponzorskih aktivnosti in odnosa do glavnih deležnikov. Sogovornica je relevantna zaradi neposredne vključenosti v trženje Prve Lige, zato mi je pomagala tudi pri idejah za dodatne trženjske aktivnosti. Drugi sogovornik je Primož Čepar, dolgoletni športni novinar RTV Slovenija (zaposlen na Radiu Koper). V prvo

slovensko nogometno ligo je vpet že od njene ustanovitve in je analizi dodal časovno širino ter predstavil vidik pomembnega deležnika Prve Lige, medijev.

4.2 Predstavitev Nogometne zveze Slovenije

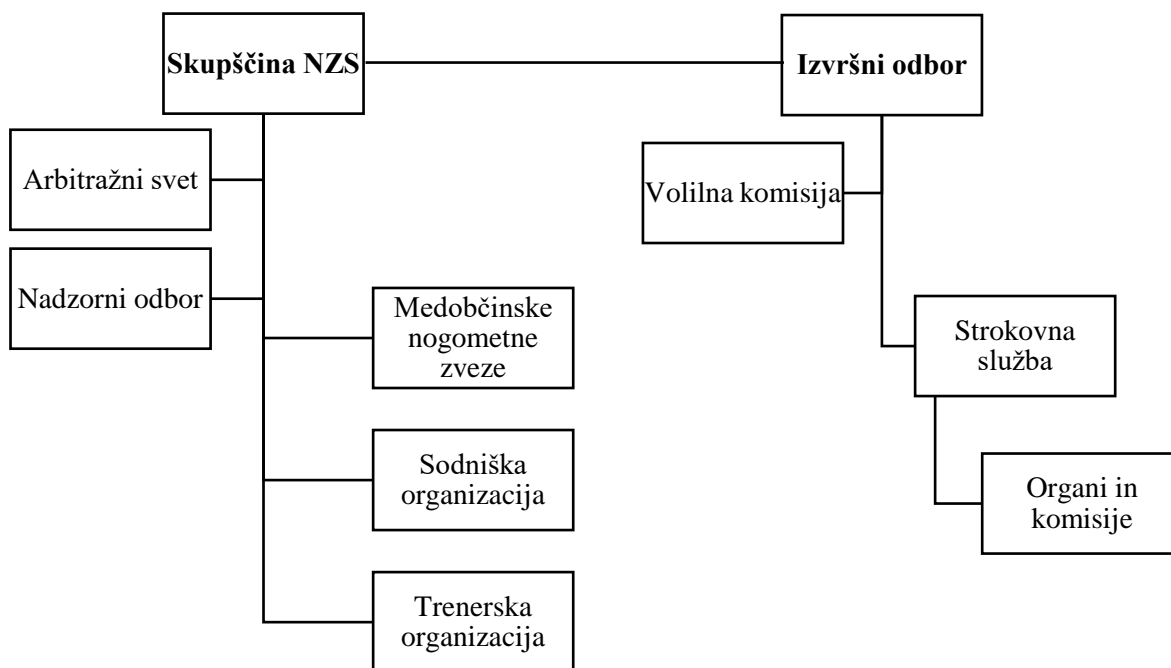
Nogometna zveza Slovenije (v nadaljevanju: NZS) je krovna nogometna organizacija v Sloveniji. Registrirana je kot pravna oseba zasebnega prava in vpisana v register društev (Slovenski nogomet 2020, 2015). Ustanovljena je bila leta 1920 in že skoraj 100 let skrbi za vodenje in razvoj nogometa in z nogometom povezanih aktivnosti v Sloveniji. Vanjo je včlanjenih 9 medobčinskih nogometnih zvez, 294 klubov in 1.474 ekip. V začetku leta 2017 je bilo registriranih 43.086 igralcev (396 profesionalcev, 11.988 amaterjev, 25.708 mladih do 18. leta, 2.012 igralk in 2.982 igralcev malega nogometa). V zvezo je vključenih tudi 1.089 sodnikov in 1.524 trenerjev (NZS, 2018c).

Kot navajajo na svoji spletni strani, ima NZS 11 poslanstev, ki jim sledi s svojim delovanjem (NZS, 2018c):

- Organizacija in vodenje slovenskih nogometnih reprezentanc;
- Usmerjanje strokovnega dela z mladimi nogometaši;
- Spodbujanje razvoja nogometne rekreacije in zdravega načina življenja;
- Skrb za status in razvoj več kot 30 tisoč nogometašev in nogometašic na vseh ravneh;
- Skrb za usposabljanje trenerskega, sodniškega in drugega strokovnega kadra;
- Prizadevanje za napredek ženskega nogometa;
- Podpiranje rekreativnega in vrhunskega igranja malega nogometa – futsala;
- Spodbujanje izboljšave in sofinanciranje gradnje nogometnih objektov;
- Skrb za transparentnost in kredibilnost nogometne panoge z licenciranjem nogometnih klubov;
- V sodelovanju z regionalnimi nogometnimi zvezami organizacija in vodenje tekmovanj več kot 1.100 ekip vseh starostnih kategorij;
- Sodelovanje s športnimi organizacijami na nacionalni in mednarodni ravni.

Predsednik NZS je od leta 2017 Radenko Mijatović, podpredsedniki pa so Milan Jarc, Franci Zavrl, Danilo Kacijan in Stanko Glažar (NZS-Predstavitev NZS, 2018). Poenostavljeno organizacijsko strukturo lahko vidimo na sliki 8. Glavna vodstvena organa sta skupščina NZS in izvršni odbor. Znotraj skupščine delujejo Medobčinske nogometne zveze (MNZ), sodniška organizacija (ZNSS), trenerska organizacija (ZNTS), arbitražni svet in nadzorni odbor. Izvršni odbor voli volilna komisija in je nadrejen strokovni službi NZS, ki bdi nad 23-imi komisijami in organi (NZS, 2018b).

Slika 8: Organizacijska struktura NZS



Vir: NZS (2018b).

Glavni sponzorji NZS, s katerimi ima zveza podpisano pogodbo za obdobje 2016-2020, so Nike, Telekom Slovenije, Union, Petrol, Mercator, Mercedes Benz in Adriatic Slovenia (NZS, 2017b).

NZS je leta 2015 sprejela strateški načrt za razvoj slovenskega nogometa v obdobju 2015-2020, imenovan **Strategija 2020**. V njej so zajeli vse vidike nogometa in slovenski nogomet obravnavali celovito. Vizijo za leto 2020 so definirali kot:

»Transparentno upravljana in vrhunsko organizirana nogometna zveza z zmagovalno miselnostjo, ki je širše prepoznavna po svojih vrednotah delovanja. Po UEFA koeficientu, ki celovito ocenjuje celoten nogomet, je NZS uvrščena med 20 najkakovostnejših v Evropi. 100.000 prebivalcev se organizirano ukvarja z nogometom. Rerezentance dosegajo vse boljše rezultate. Prva Liga je postala privlačnejša za klube, gledalce in sponzorje. Prihodke v nogometu smo povečali, nogometna infrastruktura pa omogoča kakovostno in varno ukvarjanje z nogometom vsem udeležencem dvojne nogometne piramide.« (Slovenski nogomet 2020, 2015).

Vizijo skušajo doseči s štirimi ključnimi strateškimi usmeritvami (Slovenski nogomet 2020, 2015):

- Povečanje prihodkov v nogometu: v nogomet prinesiti več sredstev z razvojem novih nogometnih produktov in novih poslovnih modelov, hkrati pa zagotoviti ustrezno raven javnega financiranja;

- Uveljavitev širšega pomena nogometa v družbi: doseči prepoznavanje nogometa, razumevanje družbeno pozitivnega pomena in moči nogometa ter dodatno podporo za razvoj nogometa s strani države in drugih deležnikov;
- Celovit razvoj dvojne nogometne piramide: izboljševanje kakovosti "vrhunske" piramide (profesionalnih nogometnih deležnikov – profesionalni igralci, klubi in reprezentance), povečanje številčnosti, trajanja in kakovosti ukvarjanja z nogometom v piramidi "nogomet za vse" (rekreacijske in veteranske lige, tekmovanja na nivoju MNZ, festivali nogometa) in spodbujanje množičnosti spodnje ravni obeh piramid (otroški nogomet);
- Razvoj infrastrukture: v sodelovanju z vsemi nogometnimi deležniki zagotoviti trajnostni razvoj nogometne infrastrukture – racionalno grajenih in dolgoročno vzdrževanih objektov, ki bodo gospodarni, ekološko usmerjeni in zadovoljevali pričakovanja uporabnikov.

Ključne deležnike v nogometu delijo na zunanje in notranje. Med slednje štejejo igralce, sodnike (ZNSS), trenerje (ZNTS), nogometne klube in medobčinske nogometne zveze. Zunanji deležniki pa so vsi tisti, kateri vplivajo in na katere posredno vplivajo odločitve nogometne zveze: država in lokalne skupnosti, Fundacija za šport, univerze, nogometni agenti, TV gledalci, uporabniki družbenih omrežij, nogometni navdušenci in obiskovalci stadionov, trženjske agencije, mediji, poslovni partnerji (sponzorji, medijski partnerji in dobavitelji), FIFA in UEFA ter Olimpijski komite Slovenije (Slovenski nogomet 2020, 2015).

4.3 Predstavitev prve slovenske nogometne lige

Prva slovenska nogometna liga (v nadaljevanju: Prva Liga) je klubsko nogometno tekmovanje najvišjega ranga v Sloveniji. Prvič je bilo organizirano v sezoni 1991/1992, ko je v ligi sodelovalo 21 klubov. Število udeleženih klubov se je postopoma zmanjševalo, od sezone 2005/2006 jih na najvišjem nivoju nastopa 10. Največ naslovov je osvojil Maribor (14), ki mu s petimi naslovi sledi ljubljanska Olimpija, štiri je osvojila Gorica, dva Domžale in enega Koper (NZS, 2017a; NZS, 2018c).

Klubi tekmujejo v štiri krožnem tekmovanju s sistemom napredovanja in nazadovanja. Zadnjeuvrščenega v Prvi Ligi zamenja zmagovalec druge slovenske nogometne lige, deveto uvrščeni prvoligaš in podprvak druge lige pa igrata dodatne kvalifikacije. Preko Prve Lige si klubi lahko zagotovijo tudi nastope na evropskem prizorišču. Državni prvak ima tako pravico igrati v kvalifikacijah za Uefino Ligo Prvakov, drugo in tretjeuvrščena pa igrata v kvalifikacijah Uefine Evropske Lige (NZS, 2017a).

Od leta 2000 je prvo slovensko nogometno ligo vodilo Združenje 1.SNL. Aprila leta 2012 pa je izvršni odbor NZS odločil, da vodenje prevzema Nogometna zveza Slovenije. Poleg organizacijske plati je NZS prevzela tudi trženje sponzorskih in medijskih pravic ter

promocijo tekmovanja. Razlogi za to, kot jih je pojasnil takratni predsednik NZS Aleksander Čeferin, so bili dolgoletno povečevanje izgube Združenja 1.SNL in optimalnejše izkoriščanje sinergij pri pridobivanju novih sponzorskih pogodb posameznih klubov in lige kot celote (Rijavec, 2012; Žurnal24, 2012).

Cilji vodenja in trženja NZS so bili s prevzemom Prve Lige sledeči (Nogomania, 2012):

- Izkoristiti medijski in sponzorski potencial prve slovenske nogometne lige;
- Ustvarjati dodatne prihodke za klube in sredstva za razvoj ter promocijo;
- Klubom omogočiti povečanje prihodkov iz naslova trženja z načrtnim povečanjem oglaševalskega prostora;
- Optimizirati delovanje trženjskega dela NZS in spodbujati načrtnejše delo ter sodelovanje klubov na področju trženja;
- Izkoristiti sinergijske učinke in utrditi položaj nogometa kot najpopularnejšega športa v Sloveniji.

Hkrati z prevzemom vodenja Prve Lige je NZS pripeljal tudi novega generalnega sponzorja, po katerem liga od leta 2012 tudi nosi ime – Telekom Slovenije (uraden naziv prve slovenske nogometne lige je tako Prva Liga Telekom Slovenije) (Žurnal24, 2012).

NZS v povezavi s Prvo Ligo sponzorske pravice prodaja delno centralizirano, televizijske pa centralizirano. To pomeni, da za trženje TV pravic skrbi popolnoma samostojno in neodvisno od klubov, medtem ko sponzorske pogodbe podpisuje tako NZS kot klubi (ločeno). To pomeni, da si na tekmah Prve Lige delijo tudi oglasne površine. Pri tem prihaja do konfliktov interesov, predvsem v primerih, ko sponzorji NZS-ja (torej direktno Prve Lige) in klubov prihajajo iz iste panoge. S 30. 6. 2018 je poteklo pogodbeno sodelovanje s Pro Plusom in Šport TV-jem, ki sta bila zadnja leta zadolžena za televizijske prenose tekem Prve Lige. NZS je za sezono 2018/2019 TV pravice prodala Telekomu Slovenije. Eno tekmo vsakega kola bo tako prenašala TV SLO, štiri pa Telekomov Planet TV. Zaradi poznega sprejetja dogovora s Telekomom so tudi sponzorske pogodbe za prihodnjo sezono še v podpisovanju. Zaenkrat po besedah Končarjeve glavni pokrovitelj ostaja Telekom Slovenije, večji sponzor je tudi Športna Loterija, z ostalimi pa so pogovori v teku: »Zaradi poznega sprejetja dogovora s Telekomom so tudi sponzorske pogodbe za prihodnjo sezono še v podpisovanju. Glavni sponzor ostaja Telekom Slovenije, večji sponzor je tudi Športna Loterija, z ostalimi pa se še dogovarjamo.«

V že prej omenjeni Strategiji 2020 so na NZS posebno pozornost namenili tudi Prvi Ligi. Kot glavni strateški usmeritvi v povezavi z njo so določili povečevanje privlačnosti lige za gledalce in medije ter biti ob A reprezentanci najboljši produkt s športnega in komercialnega vidika (Slovenski nogomet 2020, 2015). Ključna merljiva cilja sta 1. dvig obiska na stadionih za 50 % in dvig TV gledanosti ter 2. dvig prihodkov iz naslova centraliziranega trženja medijskih in sponzorskih pravic. Zaradi povečane konkurence med TV operaterji, kar vodi v višje prihodke od prodaje televizijskih pravic in posledično

večjega potenciala sponzorskih pravic so obeti na tem področju dobri (Slovenski nogomet 2020, 2015) . Glavni projekti in aktivnosti za doseg ciljev so (Slovenski nogomet 2020, 2015):

- Razvoj novega športno-poslovnega modela in upravljanja 1.SNL;
- Projekt za dvig obiskanosti nogometnih tekem Prve Lige;
- Model delno centraliziranega trženja medijskih in sponzorskih pravic;
- Spodbujanje klubov za pripravo dolgoročnih strategij;
- Komisija NZS za profesionalni nogomet.

Kljub raznoliki promociji in pridobivanju novih sponzorjev se tekmovanje v zadnjih letih sooča z mnogimi izzivi, med drugim kako povečati TV gledanost, kako do sodelovanja pri pripravi dolgoročne strategije pripraviti klube in kako na stadione privabiti čim večje število gledalcev, ki veljajo za posebne porabnike ter zadovoljujejo specifične potrebe (Slovenski nogomet 2020, 2015; Clowes & Tapp, 2002).

4.4 Ključni kazalniki notranjega okolja prve slovenske nogometne lige

4.4.1 Sestava prihodkov prve slovenske nogometne lige

V letnem poročilu UEFE o evropskih klubih (UEFA, 2017) je zapisano, da je imela prva slovenska nogometna liga v letu 2016 15 milijonov € prihodkov, od tega 43 % od sponzorjev, 15 % od UEFE, 8 % od vstopnic, 3 % od prodaje TV pravic in 31 % od ostalih virov prihodkov. Poleg hrvaške in srbske lige je bila slovenska edina izmed 34 evropskih nogometnih lig z nižjimi prihodki, ki so imele od prodaje igralcev višji dohodek od proračuna lige (v Sloveniji so klubi s prodajo v letu 2016 zaslužili 16,95 milijonov evrov).

Leta 2014 je bila sestava prihodkov slovenske lige nekoliko drugačna: 54 % prihodkov od 15 milijonov € je prišlo s strani UEFE, 26 % od sponzorskih pogodb, 6 % od vstopnic, 2 % od TV pravic in 12 % od ostalih virov prihodkov (UEFA, 2015). Leta 2015 pa je imela liga prav tako 15 milijonov € prihodkov, od tega 44 % od sponzorskih pogodb, 28 % od UEFE, 5 % od vstopnic, 3 % od TV pravic in 20 % od ostalih virov prihodkov (UEFA, 2016). Viden je trend zmanjšanja pomena Uefinih sredstev in v primerjavi z 2014 velikega povečanja sponzorskih sredstev. K pozitivnemu trendu manjše odvisnosti od Uefe pripomore tudi večanje sredstev s strani prodaje vstopnic.

Vsi evropski nogometni klubi, ki nastopajo v 54-ih prvih ligah, so imeli v letu 2016 skupaj 18,5 milijarde € prihodkov z naslednjo sestavo: 34 % od TV pravic, 33 % od sponzorskih pogodb, 15 % od vstopnic, 10 % od UEFE in 8 % od ostalih virov prihodkov (UEFA, 2017). Prva Liga je torej v primerjavi z evropskim povprečjem veliko bolj odvisna od

sponsorjev in ostalih virov prihodkov, najbolj pa je opazna razlika v sredstvih od TV pravic.

4.4.2 Dobičkonosnost klubov prve slovenske nogometne lige

V letu 2016 so štirje klubi prve slovenske nogometne lige sezono zaključili z dobičkom (eden z višjim od 20 % prihodkov, trije pa z 0-10 % vseh prihodkov kluba). Ostalih šest klubov je sezono zaključilo z izgubo (eden z 0-10 % odhodkov, eden z 10-20 % in štirje z več kot 20 % vseh odhodkov kluba). Dobiček so vsi štirje klubi v letu 2016 dosegli s prodajo igralcev (UEFA, 2017).

Leta 2015 je šest klubov sezono končalo z dobičkom in štirje z izgubo, leta 2014 pa štirje z dobičkom in šest z izgubo (UEFA, 2015; UEFA, 2016).

4.4.3 Obisk in gledanost tekem prve slovenske nogometne lige

Podatki o številu gledalcev na tekmah Prve Lige in povprečnem številu gledalcev na eni tekmi so prikazani v tabeli 2. Od sezone 2012/2013 do sezone 2015/2016 je število naraščalo in to sezono doseglo tudi zgodovinski rekord, do lanske sezone pa je število gledalcev ponovno padlo (PrvaLiga, 2018b).

Tabela 2: Število gledalcev na tekmah prve slovenske nogometne lige

Sezona	Število gledalcev na vseh tekmah	Povprečno število gledalcev na eni tekmi
2011/2012	246.290	1.368
2012/2013	158.530	880
2013/2014	158.947	883
2014/2015	194.590	1.081
2015/2016	282.490	1.569
2016/2017	248.750	1.381
2017/2018	214.675	1.199

Vir: Prirejeno po PrvaLiga (2018b).

Podatki o povprečnem številu gledalcev na televizijski prenos tekem Prve Lige so prikazani v tabeli 3. Od sezone 2012/2013 do sezone 2015/2016 število televizijskih gledalcev vseskozi naraščalo. Največji skok je doživelo v sezoni 2015/2016, ko je medijske pravice Prve Lige kupila medijska hiša Pro Plus (Kanal A) (NZS, 2017b).

Tabela 3: Povprečno število gledalcev na televizijski prenos tekem Prve Lige

Sezona	Povprečno število gledalcev na prenos
2012/2013	26.067
2013/2014	30.182
2014/2015	36.379
2015/2016	61.631

Vir: Prirejeno po NZS (2017b).

4.5 Analiza panoge prve slovenske nogometne lige

4.5.1 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji Prve Lige so "zaposleni" v tekmovanju, torej igralci in osebje klubov, opremljevalci klubov in mediji. Opremljevalci (dobavitelji opreme) imajo v veliki večini primerov s klubi podpisane pogodbe o sodelovanju in imajo zaradi sponzorstev od njih tudi finančne koristi. Vseeno so hitro zamenljivi in brez večjih stroškov zamenjave, izdelki so si med seboj podobni in podobne kakovosti. Njihova pogajalska moč je zato majhna. Mediji imajo z vodstvom Prve Lige podpisane pogodbe o prodaji TV pravic, poleg tega pa samostojno in na lastno pobudo poročajo o tekmah Prve Lige. Zaradi sredstev in promocije, ki jo nudijo ligi, so nenadomestljivi in zaradi pogodb težko zamenljivi. Njihova pogajalska moč je visoka. Pogajalska moč osebja klubov je nizka, ker njihova storitev ni močno diverzificirana in lahko zamenljiva. Na drugi strani pa je pogajalska moč (predvsem ključnih) igralcev zaradi diferzificirane storitve, visokih stroškov zamenjave in edinstvenosti visoka. Na podlagi zgornjih podatkov lahko zaključim, da je pogajalska moč dobaviteljev srednja do visoka.

4.5.2 Pogajalska moč kupcev

Kupci Prve Lige so gledalci na stadionih, televizijski gledalci in sponzorji. Najzvestejši gledalci imajo nizko pogajalsko moč, saj ne glede na rezultate kluba tekme redno obiskujejo in so cenovno manj občutljivi. Priložnostni gledalci pa imajo višjo pogajalsko moč, ker se za nakup vstopnic odločajo bolj impulzivno, so bolj cenovno občutljivi in se ne odločajo za nakup z nogometom povezanih izdelkov. Televizijski gledalci so posredni kupci Prve Lige in neposredni kupci medijev. Ker imajo na voljo veliko substitutov (ogled drugih zabavnih in športnih vsebin), bodo zvesti ostali le v primeru atraktivnih tekem in spremljevalnega programa. Imajo visoko pogajalsko moč. Sponzorji so zaradi finančnih sredstev ključni za izvedbo Prve Lige, saj so v letu 2017 prinesli 43 % vseh sredstev. So težko zamenljivi, stroški zamenjave so prav tako visoki. Imajo visoko pogajalsko moč. Pogajalska moč kupcev je torej visoka.

4.5.3 Nevarnost zamenjave produkta

Glavni produkt Prve Lige so nogometne tekme. Substituti so torej lahko tekme ostalih profesionalnih športnih lig v Sloveniji – prva košarkarska liga (Liga Nova KBM), prva rokometna liga (Liga NLB), prva hokejska liga; tekme regionalnih lig, ki se igrajo tudi v Sloveniji in vključujejo tudi domače klube – košarkarska ABA liga 1 in 2, alpska hokejska liga, rokometna SEPA liga; in nogometne tekme ostalih evropskih lig in mednarodnih tekmovanj (Liga prvakov, Liga Evropa in ostale). Podatki o povprečnem številu gledalcev na tekmah prve slovenske košarkarske lige (Liga Nova KBM) so prikazani v tabeli 4. Na tekmah Prve Lige je gledalcev v tekoči sezoni v povprečju 63,3 % več kot na tekmah prve košarkarske lige (D. Rađenovič, osebna komunikacija, 12. april 2018).

Tabela 4: Število gledalcev na tekmah prve slovenske košarkarske lige

Sezona	Število gledalcev na vseh tekmah	Povprečno število gledalcev na eni tekmi
2015/2016	78.080	488
2016/2017	74.642	371
2017/2018 (do 11.4.2018)	57.180	420

Vir: Lastno delo.

Z vidika popularnosti in medijske pozornosti velja torej omeniti predvsem prvo košarkarsko ligo in prvo rokometno ligo (Liga NLB). V Ligi Nova KBM 5 klubov prihaja iz istih mest kot klubi Prve Lige (Krka, Petrol Olimpija, Helios Suns, Ilirija in Celje), v rokometni ligi pa prav tako 5 klubov (MRK Krka, RK Maribor Branik, RD LL Grosist Slovan, RK Celje Pivovarna Laško in RK Gorenje Velenje) (KZS-Tekmovanja, 2018; RZS-Tekmovanja, 2018). Prednost rokometnih in košarkarskih tekem je neodvisnost od vremena, zato si v primeru slabega vremena (ne-najzvestejši) gledalci raje ogledajo tekme v zaprtem prostoru kot na prostem. V veliko primerih sicer tekme različnih lig v istem kraju zaradi odžiranja gledalcev igrajo ob različnih terminih. Klub temu se kupci zaradi stroška vstopnice lahko odločijo zgolj za en obisk tekme v določenem časovnem terminu (na primer ob vikendih). Tekme Prve Lige prenašata Kanal A in Šport TV, Lige Nova KBM Šport TV in TV SLO, tekme NLB Lige pa prav tako Šport TV. Lige so si med seboj zato konkurenčne tudi v smislu sponzorjev, prodaje televizijskih pravic in televizijskih gledalcev. Na popularnost lige in ogled tekem vplivajo tudi uspehi reprezentanc, rokometna in košarkarska v tem smislu v zadnjem času prekašata nogometno.

Gledano iz širše perspektive zabavne industrije so substituti tudi vsi produkti, ki zadovoljujejo porabnikovo potrebo po zabavi (na primer gledališke igre in kino). Z vidika televizijskega gledalca pa so substituti v času prenosa tekem vsi ostali televizijski programi. Tekme ostalih profesionalnih športnih lig štejejo za konkurenčne tekmam Prve Lige v primeru istega termina, v nasprotnem primeru jih kupec lahko doda na svoj "seznam

potrošnje". Vseeno pa zaradi velikega števila substitutov in nizkega stroška zamenjave nevarnost zamenjave produkta dokaj visoka.

4.5.4 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti v panogi

Panoga Prve Lige so profesionalne nogometne lige v Sloveniji. Ker gre za edino nogometno ligo najvišjega tekmovalnega nivoja v državi, konkurentov nima. Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti v panogi je nična.

4.5.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Vstop novega konkurenta pomeni ustanovitev nove profesionalne nogometne lige. Ovire za vstop so zaradi velike količine potrebnih sredstev, ljudi in organizacije ogromne. Kot je omenjeno v prejšnji točki, Prva Liga konkurenčnih tekmovalj sploh nima, zato je nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo nična.

4.6 Analiza zunanjega okolja prve slovenske nogometne lige

Pri analizi zunanjega okolja Prve Lige sem osredotočen na štiri skupine kazalnikov: politične in pravne, ekonomske, socialne in tehnološke. Pri vsakem izbiram relevantne dejavnike, ki najbolj vplivajo na delovanje Prve Lige.

4.6.1 Politično in pravno okolje

Leta 2014 so na Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport sprejeli **Nacionalni program športa Republike Slovenije za obdobje 2014-2023**. V njem se zavzemajo za povečanje števila državljanov, ki dejavno sodelujejo v športu, mladim zagotoviti možnost kakovostnega športnega udejstvovanja, varovanje moralnih in etičnih načel v športu, trajnostno razvijati okolje za šport in podobno. Za profesionalno športno udejstvovanje so zanimivi naslednji cilji (Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji, 2014):

- Povečati število otrok in mladine v profesionalnih tekmovalnih sistemih za 5 %;
- Ohranjanje števila vrhunskih športnikov;
- Vsestranski razvoj vrhunskih športnikov v času njihove športne kariere in po njej;
- S pomočjo uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije povečati konkurenčnost športa na trgu prostočasne industrije;
- S pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije učinkovito pridobivati, spremljati, analizirati in posredovati informacije v podporo odločanju in ugotavljanju stanja na različnih ravneh in področjih;

- Prenos poslovanja društev s profesionalnimi športniki v športno gospodarske družbe in povečanje njihovih prihodkov, pri čemer naj se društva prestrukturirajo (s čimer se poveča možnost dostopa na kapitalski trg);
- Povečanje organiziranja športnih prireditev na lokalni ravni;
- Oblikovanje blagovne znamke o športnih dogodkih v RS;
- Sprememba višine izdatkov za vrhunski šport (iz 11,7 milijona € v letu 2011 na 12,7 milijona € v 2018 in 15 milijonov € v letu 2023, s tem da bodo sredstva rasla v skladu z rastjo BDP-ja).

Od junija 2017 je po 14-ih letih na javnih športnih prireditvah ponovno **dovoljena prodaja in točenje alkoholnih pijač** z manj kot 15 % vsebnosti alkohola. Organizator prireditve od upravne enote pridobi enoletno dovoljenje za opravljanje te vrste dejavnosti. V primeru javne športne prireditve s srednjo ali visoko stopnjo tveganja pa se organizator odloči, da alkoholnih pijač ne bo točil. Prireditvam z visoko stopnjo tveganja pa lahko pristojni organ, ki podeljuje dovoljenja za te vrste prireditev, prepove točenje alkohola (Belovič, 2017).

Športne stave v Sloveniji lahko prireja le Športna loterija Slovenije. Poslanci v državnem zboru so aprila 2018 glasovali za **sprostitev trga športnih stav**, a so zaradi odločilnega veta glasovanje morali ponoviti in zakon na koncu ni bil sprejet. V primeru sprejetja zakona v prihodnosti bi na našem trgu igre na srečo lahko prirejale tudi tuje športne stavnice (Hanžič, 2018).

4.6.2 Ekonomsko okolje

Bruto domači proizvod na prebivalca je od leta 2010 (17.694€) do leta 2014 (18.244€) zrasel za 3,1 %, od leta 2014 do leta 2017 (20.951€) pa še za dodatnih 14,8 %. Leta 2017 je dosegel rekordno vrednost, Gospodarska zbornica Slovenije pa v letu 2018 napoveduje še 3,5-4 odstotno gospodarsko rast (SURs, 2018a; Analitika GZS, 2017).

Od leta 2005 **povprečna porabljen sredstva gospodinjstev za rekreacijske in športne storitve** naraščajo, (iz 122,35€ na gospodinjstvo v letu 2005 na 162,03€ v letu 2010 in 175,80€ v letu 2015). Edina izjema je padec v letu 2012, ki ga lahko razlagamo kot posledico gospodarske krize (SURs, 2018b).

Cene rekreacijskih in športnih storitev od leta 2010 do leta 2018 prav tako naraščajo, z nekaj vmesnimi padci. Na sliki v prilogi 1 so indeksi za mesec januar vsakega leta v primerjavi z januarjem preteklo leto. Od leta 2010 do leta 2018 je cena rekreacijskih in športnih storitev v povprečju narasla za 4,2 %. (SURs, 2018c). Gibanje vseh treh kazalnikov ekonomskega okolja lahko vidimo na slikah v prilogi 1.

4.6.3 Socialno okolje

Rodnost se je v zadnjih 10 letih izboljšala, saj je viden izrazit porast števila otrok do 10. leta starosti. Otrok, starih 10 ali manj, je v Sloveniji 239.983, od tega 51 % moških in 49 % žensk. 188.538 je starih med 11 in 20 let (52 % moških), 231.827 med 21 in 30 (52 % moških), 300.125 med 31 in 40 (52 % moških), 298.450 med 41 in 50 (52 % moških), 301.524 med 51 in 60 (50 % moških), 266.120 med 61 in 70 (49 % moških) ter 253.595 med 71 in 100 (39 % moških) (SURS, 2018d). Prebivalstvena piramida je grafično prikazana na sliki v prilogi 1.

4.6.4 Tehnološko okolje

Število gospodinjstev z dostopom do interneta v Sloveniji narašča. Leta 2012 jih je bilo 524.287, leta 2014 558.105, leta 2017 pa 600.330, kar predstavlja 73 % vseh gospodinjstev v Sloveniji. Od leta 2012 do leta 2017 je število gospodinjstev z dostopom do interneta naraslo za 14,5 % (SURS, 2018e)

Po podatkih Eurostata-a **število ljudi, ki do interneta dostopajo prek mobilnih naprav** (mobilnih telefonov in tabličnih računalnikov izven doma ali delovnega mesta, strmo narašča (Eurostat, 2018). Leta 2012 je bilo v Sloveniji takih ljudi 30 % od vseh posameznikov med 16. in 74. letom starosti, leta 2014 42 %, leta 2016 54 %, leta 2017 pa 63 %. pa 928.880. Od leta 2012 do leta 2017 je uporaba interneta prek mobilnega telefona narasla za več kot 100 %, trend je še naprej pozitiven. Po raziskavi portala Statista (Statista, 2018d) 66 % uporabnikov pametnih telefonov na njem dnevno preživi 3 ali več ur, 21 % več kot 5 ur in 26 % več kot 7 ur.

Kot je razvidno iz slike v prilogi 1, **število Slovencev, ki nakupujejo prek spleta**, v zadnjih letih prav tako strmo narašča. Tako jih je leta 2012 v zadnjih treh mesecih vsaj en nakup opravilo 351.626, leta 2014 406.844, leta 2017 pa 532.438. Od leta 2012 do leta 2017 je število naraslo za 51,4 % (SURS, 2018f). Gibanje vseh treh kazalnikov tehnološkega okolja lahko vidimo na slikah v prilogi 1.

4.7 SWOT analiza prve slovenske nogometne lige

Ugotovitve iz analize notranjega in zunanjega okolja Prve Lige so povzete v tabeli 5.

Tabela 5: SWOT analiza prve slovenske nogometne lige

Prednosti	Slabosti
<p>Od leta 2012 vodena s strani Nogometne zveze Slovenije</p> <p>Dobra medijska podprtost tekmovanja</p> <p>Najbolj gledana profesionalna športna liga v Sloveniji</p> <p>Promocijske aktivnosti potekajo prek številnih kanalov sporočanja</p>	<p>Pogodbe s sponzorji potečejo leta 2020</p> <p>Nerazvita specifična strategija trženja</p> <p>Velike razlike med zgornjo in spodnjo polovico klubov v tekmovanju</p> <p>Brez prodaje igralcev bi bili vsi klubi Prve Lige leta 2016 v izgubi</p> <p>43 % vseh sredstev leta 2016 je liga prejela od sponzorjev</p> <p>Nejasna sponzorska slika zaradi poznega dogovora o prodaji TV pravic za sezono 2018/2019</p>
Priložnosti	Nevarnosti
<p>Število televizijskih gledalcev tekem zadnje štiri sezone narašča</p> <p>Porast števila otrok do 10. leta starosti v Sloveniji</p> <p>Povečevanje uporabe pametnih telefonov v Sloveniji v zadnjih petih letih</p> <p>Povečevanje spletnega nakupovanja v in uporabe interneta v Sloveniji v zadnjih petih letih</p> <p>Nacionalni program športa 2014-2023 naklonjen profesionalnemu športu</p> <p>Rast BDP-ja in povprečnih porabljenih denarnih sredstev gospodinjstev za rekreacijske in športne storitve v Sloveniji v zadnjih letih</p> <p>Sprostitev trga športnih stav v Sloveniji</p>	<p>Število gledalcev na stadionih v zadnjih dveh sezonah pada</p> <p>Rast povprečnih cen za rekreacijske in športne storitve v Sloveniji v zadnjih osmih letih</p> <p>Visoka pogajalska moč kupcev in nevarnost zamenjave produkta</p> <p>Preusmeritev pozornosti gledalcev v druge športe</p>

Vir: Lastno delo.

5 STRATEGIJA TRŽENJA PRVE SLOVENSKE NOGOMETNE LIGE

Kot sem omenil v točki 1.2, se proces strategije trženja prične z definicijo **poslanstva**. Prva Liga ga zaenkrat še nima jasno definirane, zato sem poslanstvo oblikoval sam na podlagi ciljev vodenja in trženja NZS ob prevzemu Prve Lige in vizije za leto 2020: »V ekipnem in športnem duhu organizirati najkakovostnejše klubsko tekmovanje v Sloveniji in utrjevati položaj nogometa kot najpopularnejšega ter najštevilčnejšega športa v državi.«

5.1 Cilji trženja prve slovenske nogometne lige

V že omenjeni Strategiji 2020 (Slovenski nogomet 2020, 2015) je NZS za obdobje 2015-2020 določila dva ključna cilja v povezavi s trženjem Prve Lige:

- dvig obiska na stadionih za 50 % in dvig TV gledanosti;
- dvig prihodkov iz naslova centraliziranega trženja medijskih in sponzorskih pravic.

Trend gibanja obiska na stadionih je zaenkrat negativen. Število gledalcev na stadionih od sezone 2015/2016 do sezone 2016/2017 je padlo za 12 % (iz 282.490 na 248.750), obisk v letošnji sezoni je glede na povprečno število gledalcev na eni tekmi tudi manjši kot v preteklih dveh sezonah. Ciljno število (glede na Strategijo 2020) za leto 2020 je 423.735 gledalcev na vseh tekmah, kar je več kot 70 % dvig v primerjavi s preteklo sezono. Trend TV gledanosti je pozitiven, saj se je gledanost tekem Prve Lige iz sezone 2014/2015 na sezono 2015/2016 povečala za skoraj 70 % (iz 39.379 na 61.631 gledalcev). Po besedah Končarjeve so z gledanostjo zadovoljni in jo želijo vzdržati na tej ravni, oziroma pričakujejo minimalno rast: »Gledanost na TV bo glede na sedanjo statistiko najverjetneje težko rastle. Trenutno si jo predvsem želimo zadržati na doseženi ravni, seveda pa je naša želja še nekolikšna rast.«

Prihodki Prve Lige iz naslova prodaje TV pravic in sponzorskih pogodb so se po podatkih UEFA (UEFA, 2016; UEFA, 2017) iz leta 2015 na leto 2016 povečali za 2,17 % (iz 6,9 milijonov evrov na 7,05 milijonov evrov).

Če za izhodišče vzamem zadnje podatke, ki so na voljo in so bili prej omenjeni, bi uporabili strategijo razširitve trga. Novi cilji v povezavi z obiskom, gledanostjo in sponzorskimi sredstvi so sledeči:

- v sezoni 2019/2020 imeti na stadionih skupno preko 300.000 gledalcev;
- v sezoni 2019/2020 imeti pred TV zaslone 70.000 gledalcev;
- leta 2020 prejeti najmanj 7,5 milijona evrov s strani prodaje sponzorskih in TV pravic.

5.2 Ciljni trgi prve slovenske nogometne lige

Štirim deležnikom nogometnih lig, opisanih v točki 3.1, bi dodal še petega – sodelujoče klube. Prva Liga ima tako pet ključnih deležnikov, ki hkrati predstavljajo njenih pet ciljnih trgov: gledalci, korporativni partnerji, mediji, lokalna skupnost in nogometni klubi.

V segment **gledalcev** Prve Lige sodijo tako gledalci na stadionih kot televizijski gledalci. Pri prvih so ciljni segment moški, stari od 15 do 64 let, ki živijo v radiju 30 do 40 kilometrov okoli prizorišča tekem (U. Končar, osebna komunikacija, 14. maj 2018). Segment televizijskih gledalcev prav tako sestavljajo od 15 do 64 let stari moški, geografsko pa je neomejen. Moških, starih od 15 do 64 let, je bilo v Sloveniji v zadnjem merjenju (decembra 2017) 700.551 (SURSTAT, 2018g).

Najpomembnejši **korporativni partnerji** Prve Lige so njeni sponzorji. NZS prodaja sponzorska mesta po sistemu delne centralizacije, kar pomeni, da pri sponzorskih pogajanjih sodelujejo in upoštevajo tudi klube in njihove sponzorje. Oglaševalski prostor na stadionih se tako deli na polovico (sponzorji Prve Lige in sponzorji domačih klubov). Kot pravi Končarjeva, so pri tem pozorni predvsem na morebitni konflikt interesov, če sponzorja lige in kluba prihajata iz iste panoge: »V praksi to pomeni, da si na sponzorskem ozadju v razmerju polovic delimo pozicije za izpostavljanje dveh skupin sponzorjev: sponzorjev lige, ki jih pridobi zveza in sponzorjev klubov, ki jih pridobivajo klubi sami. [...] Pri tem moramo biti pozorni na konflikt interesov, če sponzorji prihajajo iz enakih ali podobnih panog.«

Glavni (imenski) sponzor je Telekom Slovenije, sledi mu Športna Loterija, večji sponzor je tudi ljubljanska pivovarna Union. Kot lahko vidimo na sliki 9, sta za sezono 2018/2019 na voljo še dve večji sponzorski mesti.

Slika 9: Sponzorska struktura Prve Lige za sezono 2018/2019



Vir: Lastno delo.

Naslednji pomemben partner Prve Lige so **mediji**, saj služijo kot neke vrste posrednik med javnostmi in tekmovanjem. Mednje štejemo lastnike televizijskih pravic (do konca sezone 2017/2018 sta to Pro Plus in Šport TV, od sezone 2018/2019 dalje pa RTV Slovenija in Šport TV) in vse časopisne, televizijske in radijske hiše ter spletne portale, ki omenjajo Prvo Ligo. V preteklosti so predvsem televizijski mediji Prvi Ligi sicer posvečali še več pozornosti kot danes. RTV Slovenija je imela dve tedenski oddaji s pregledom kola, svojo oddajo je imel kasneje tudi Pop TV. Kot pravi Čepar: »Radio Slovenija, Radio Maribor in Radio Koper so redno spremljali pomembnejše tekme v živo, na TV Slovenija so bili prenosi, ob tem sta bili na TV Slovenija in TV Koper tedenski oddaji, ki sta poskrbeli za reportaže s tekem in komentiranje dogajanja z gosti. Sredi devetdesetih let je z vstopom Pop TV na medijski trg tudi na tej televiziji zaživela tedenska oddaja s poročanjem o naši prvi ligi.« Tudi danes je Prva Liga zelo dobro pokrita s strani medijev, veliko pozornosti se ji namenja na spletnih portalih, športni dnevnik Ekipa pa jo ves čas postavlja na prvo mesto. Po besedah Čeparja se zanimanje med mediji iz sezone v sezono povečuje tudi zaradi nenehnega razvoja športne blagovne znamke Prva Liga: »V letošnji sezoni se tekmovanje vrača pod okrilje TV Slovenija, zaznavam zelo zavzete priprave televizijskih sodelavcev, ki vedo, da je zdaj naša Prva Liga postala nekakšna blagovna znamka.« Sodelovanje NZS z mediji je s strani Čeparja pohvaljeno: »Z Nogometno zvezo Slovenije sodelujem zelo dobro [...]. Na splošno so na zvezi zelo razumevajoči do medijev.« Tudi Končarjeva je sodelovanje z mediji ocenila kot pozitivno: »Mediji za prvo slovensko nogometno ligo izkazujejo veliko zanimanje, zato dobro sodelujemo praktično z vsemi največjimi medijskimi hišami.«

Lokalno skupnost predstavljajo vsi deležniki, v katerih okolju se odvijajo tekme Prve Lige. Gre torej za okoliške prebivalce, lastnike stadionov in občine (Mestna občina Maribor, Mestna občina Ljubljana, občina Domžale, Mestna občina Celje, Mestna občina Velenje, Mestna občina Nova Gorica, občina Krško, občina Kidričevo, občina Ankarani in Mestna občina Kranj) vseh desetih okolij, v katerih delujejo prvoligaški klubi. Končarjeva je izpostavila odlično sodelovanje med NZS in lokalnimi skupnostmi: »Z lokalnimi skupnostmi smo nenehno v kontaktu in prav z vsemi zelo dobro sodelujemo. Zaradi medsebojne vpetosti in soodvisnosti bi bili brez odličnega sodelovanja težko uspešni. Za tak odnos si vsi prizadevamo in ga vseskozi nadgrajujemo.«

Zadnji ciljni trg so **nogometni klubi**. V Prvi Ligi tekmuje 10 klubov. V sezoni 2017/2018 so to Maribor, Olimpija, Domžale, Celje, Rudar Velenje, Gorica, Krško, Aluminij, Ankarani Hrvatini in Triglav. Klubi se samostojno tržijo v skladu s svojo klubsko politiko in upravljanjem. Upravljajo z različnimi proračuni, zato se razlikujejo tudi njihove trženjske aktivnosti. Končarjeva pravi, da z NZS sodelujejo predvsem na področju sponzorstva: »Klubi se samostojno tržijo v skladu s svojo klubsko politiko in upravljanjem. Znano je, da klubi upravljajo z različnimi proračuni, zato je temu primerna tudi raznolikost v trženju. Nogometna zveza Slovenije je tu zgolj kot pomoč [...]. Povezujemo se predvsem na področju sponzorstva.«

5.3 Pregled sedanjih aktivnosti na področju promocije prve slovenske nogometne lige

Nogometna zveza Slovenije izvaja številne in raznolike aktivnosti za trženje Prve Lige, s katerimi sledijo ciljema dviga obiska na stadionih in dviga prihodkov z naslova televizijskih in sponzorskih pravic. Po besedah Končarjeve bodo te aktivnosti obdržali tudi v prihodnje: »Glede na to, da smo pri trženju uspešni, bomo nadaljevali v zastavljeni smeri. Vse obstoječe aktivnosti za naš ciljni trg (moški med 15 in 64 let, ki živijo v relativni bližini prizorišča tekem) bomo obdržali, saj so se izkazale za učinkovite.« Sedanje trženjske aktivnosti so:

- Spletna stran "prvaliga.si": spletna stran deluje v sklopu uradne spletne strani Nogometne zveze Slovenije. Vključuje vse informacije o tekmovanju, rezultate, lestvice, napovedi tekem, izbor najboljše enajsterice vsakega kola, predstavitev klubov, statistiko, video posnetke, novice in ostalo (PrvaLiga, 2018a);
- YouTube kanal "Prva Liga Telekom Slovenije": po vsakem kolu nanj ločeno objavijo povzetke vseh srečanj, vrhunec tekem, vse gole in najlepše obrambe kola. V začetku aprila 2018 je imel kanal 2.390 naročnikov (Youtube, 2018);
- Facebook stran "Prva Liga Telekom Slovenije": služi kot podaljšek spletne strani in YouTube kanala, na njej so objavljene podobne vsebine, posebej usmerjene v angažiranost sledilcev. V začetku aprila 2018 je imela stran dobrih 22.300 sledilcev (Facebook, 2018);
- Twitter stran "PLTS": podobno kot Facebook stran služi kot podaljšek spletne strani Prve Lige. Na njej so objavljene novice, kratki povzetki in napovedi tekem ter videoposnetki. V začetku aprila 2018 je imela stran 3.700 sledilcev (Twitter, 2018);
- Turnirji "Živjo, nogomet": v sodelovanju s sponzorjem Unionom so v sezoni 2016/2017 začeli z organizacijo turnirjev malega nogometa, prek katerih so promovirali nogometno zvezo in Prvo Ligo. V krstni sezoni s turnirji po vsej državi je sodelovalo 213 ekip (Živjo nogomet, 2018);
- Družbeno koristne akcije: v sodelovanju s prvoligaši je NZS v letu 2016 izpeljala dve akciji, s katerimi so promovirali športne vrednote in pošteno igro (Dan čistega športa in Pokaži diskriminaciji in nasilju rdeči karton) (NZS, 2017b);
- Statistični portal Match Center: na njem najdemo natančen statistični pregled vseh tekem Prve Lige, s izrezanimi posnetki vseh akcij, prekrškov, in zadetkov za zadnje štiri sezone (MatchCenter, 2018).

5.4 Dodatne trženjske strategije za doseg trženjskih ciljev

Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti iz SWOT tabele v točki 4.7 sem povezal v SWOT matriko (v prilogi 2). S pomočjo do sedaj opravljene analize zunanjega in notranjega okolja ter opravljenih intervjujev sem prišel do palete strateških idej, s katerimi

bi se približali zastavljenim trženjskim ciljem. Po nasvetu NZS sem se osredotočil na uporabo novih tehnologij v trženju in ideje iskal v trženju športnih lig po svetu. Kot pravi Končarjeva: »Seveda je razvoj nujna stalnica, zato tudi nenehno spremljamo nove možnosti, tudi s pomočjo UEFA. Razmišljamo predvsem v smeri uporabe novih tehnoloških možnosti trženja, trženja prek socialnih omrežij in trendov iz ostalih športnih lig po svetu. V zadnjem obdobju se velikokrat oziramo na Združene države Amerike [...]« Gre za dodatek k obstoječim trženjskim aktivnostim, omenjenih v točki 5.3, ki bi jih v novi strategiji trženja Prve Lige ohranil. Novi strateški pristopi so zbrani v tabeli 6 in predstavljeni v nadaljevanju. Poleg segmenta, kateremu je določena strategija namenjena, sem v tabelo dodal še medij komunikacije in oceno višine potrebne investicije. Ta predstavlja višino potrebnih denarnih sredstev in človeških virov, katere bi NZS potrebovala za vzpostavitev določene trženjske strategije. Višina investicije je ocenjena z lestvico od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni brezplačno oziroma minimalno investicijo, 5 pa investicijo, ki zahteva veliko denarnih sredstev in človeških virov. Tako v SWOT matriki v prilogi 2 kot v tabeli 6 so trženjske strategije zaradi preglednosti zapisane v krajšem zapisu (primer: Priprava tedenske oddaje s pregledom kola je zapisano kot Tedenska oddaja s pregledom kola).

Tabela 6: Novi strateški pristopi k trženju Prve Lige

Trženjska strategija	Kateremu segmentu je namenjena	Medij komunikacije	Višina investicije (ocena, od 1-5)
Tedenska oddaja s pregledom kola	Gledalci	Televizija, splet	4
Instagram stran Prve Lige	Gledalci, korporativni partnerji, mediji	Instagram	1
Interaktivna aplikacija Prva Liga	Gledalci, mediji	Pametni telefoni, splet	3
Blagovna znamka Prva Liga	Vsi segmenti	Celostna komunikacija prek vseh medijev	3
Obvestila na mobilnih telefonih (TVizzy)	Gledalci, mediji	Pametni telefoni	3
Baza navijačev	Gledalci, nogometni klubi	Elektronska pošta	2
Poimenovanje podproduktov po sponzorjih	Korporativni partnerji, nogometni klubi	/	1
Dan nogometa	Gledalci, lokalna skupnost	/	4
Nogometni kamp	Lokalna skupnost, nogometni klubi	/	4

se nadaljuje

Tabela 6: Novi strateški pristopi k trženju Prve Lige (nadaljevanje)

Trženjska strategija	Kateremu segmentu je namenjena	Medij komunikacije	Višina investicije (ocena, od 1-5)
Podpis sponzorskih pogodb s stavnimi hišami	Korporativni partnerji, nogometni klubi	/	1
Prenos tekem v virtualni resničnosti	Gledalci, mediji	Pametni telefoni, splet	4

Vir: Lastno delo.

5.4.1 Priprava tedenske oddaje s pregledom kola

S selitvijo televizijskega prenosa iz Kanala A na RTV Slovenijo (pri čemer ostaja partner tudi Šport TV), se odpirajo možnosti za nove načine televizijskega trženja tekem. Pri tem bi sledili zgledu tujih nogometnih lih in po vsakem končanem kolu pripravili oddajo s pregledom vseh tekem. Najprimernejši termin bi bil ponedeljek popoldan ali zvečer (najbolje so gledane oddaje v t.i. "prime timu" – od osmih do desetih zvečer). Oddaja bi trajala eno uro, poleg voditelja (športnega novinarja) bi lahko imela še rednega strokovnega gosta (na primer, bivšega nogometnega trenerja ali igralca) ter različne tedenske goste iz nogometnih krogov. Vsak teden bi gledalcem predvajali povzetek vsake tekme, pregled najlepših akcij, zadetkov in obramb ter ob koncu vsakega meseca izbirali gol in igralca meseca. Take vrste oddaje so v tujini dobro sprejete in so stalnica vseh tujih nogometnih lig.

5.4.2 Vzpostavitev Instagram stran Prve Lige

Prva Liga ima že vzpostavljeno Facebook stran, Youtube kanal in Twitter račun. Predvsem med mlajšo populacijo je v zadnjem času najbolj popularno socialno omrežje Instagram. Prva Liga bi lahko izkoristila povečevanje uporabe mobilnih telefonov, omenjene v točki 4.6.4, in vzpostavila račun na Instagramu. Ta je brezplačen, v začetku bi jo lahko promovirali preko uradne Instagram strani Nogometne zveze Slovenije, sponzoriranih objav, omembo v Facebook objavah in tedenski televizijski oddaji in podobno. Za hitro pridobitev sledilcev so učinkovite predvsem nagradne igre s simboličnimi nagradami (na primer, vstopnicami za tekmo Prve Lige po izbiri). Vsebina objav bi bila podobna tistim na Facebooku in Twitterju, pri čemer je na Instagramu večji poudarek na atraktivni sliki oziroma videoposnetku s krajšim opisom pod njimi. Primer objav bi lahko bil slika z rezultati vseh tekem kola, pregled lestvice, pregled lestvice strelcev, fotografije s posameznih tekem, nagradne igre, fotografije s treningov in tiskovnih konferenc, videoposnetki golov in obramb ter podobno. Instagram ima s sponzoriranimi objavami velik potencial tudi za korporativne partnerje. Primerno bi bilo na fotografijo subtilno postaviti izdelek sponzorja, pri čemer je v opisu izpostavljen odnos s korporativnim

partnerjem. Objave Prve Lige bodo uporabne tudi za medije, ki bodo lahko delili fotografije in povzemali vsebine. Zaradi skupnega lastništva sta Facebook in Instagram med seboj povezani socialni omrežji in omogočata skupno objavljane vsebin, kar na trenutke poenostavi objavljane na več omrežjih hkrati.

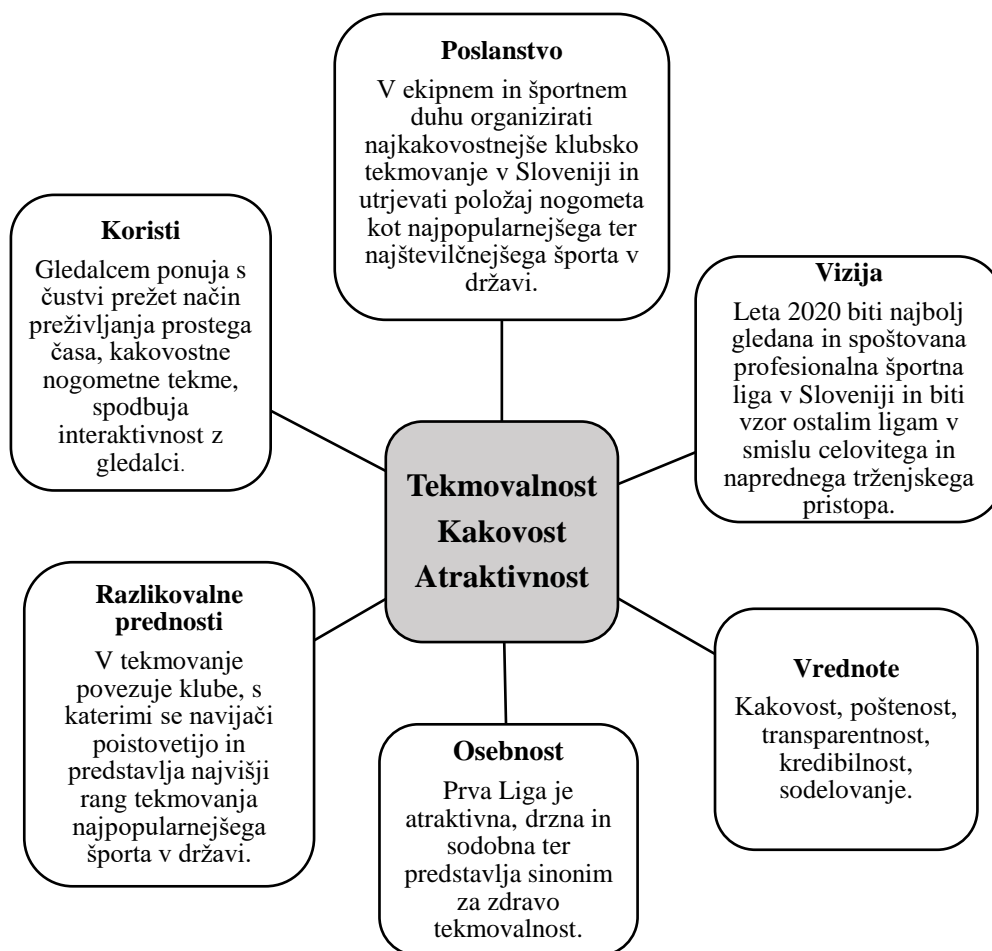
5.4.3 Razvoj interaktivne aplikacije Prva Liga

Tekme Prve Lige gledalci (ki niso vključeni v organizirano navijaško skupino) spremljajo večinoma dokaj pasivno. V produkt Prve Lige (tekme) bi gledalce lahko vključili z možnostjo skupnega sodelovanja prek pametnih telefonov. Po zgledu angleške lige (Premier League, 2017) bi razvili interaktivno aplikacijo Prva Liga. Ta bi poleg osnovnih informacij in novic (vsebine ne bi bilo treba pisati posebej za aplikacijo, saj bi bila povezana s spletno stranjo) omogočala sodelovanje gledalcev na tekmah. Tako gledalci na stadionu kot gledalci prek televizijskimi ekrani bi tako na primer pred začetkom tekme izbrali klub, za katerega navijajo, med polčasom igralca polčasa ter po zaključku potezo tekme in igralca tekme. Aplikacija bi omogočala tudi interakcijo med navijači (neke vrste spletna klepetalnica), v posamezno tekmo pa bi bilo mogoče "vstopiti" uro pred tekmo, možnost sodelovanja pa bi trajala še uro po zaključku. Ideje za nadaljnji razvoj so možnost skeniranja QR kode na vstopnicah in zbiranje točk za obisk tekem (z možnostjo nagrajevanja), objavljane fotografij s tekme v aplikacijo, glasovanja za najlepši zadetek kola/meseca in najboljšega igralca kola/meseca v sodelovanju s tedensko oddajo in podobno. Za tiste, ki pametnih telefonov nimajo, bi lahko aplikacijo povezali s spletno aplikacijo na uradni spletni strani Prve Lige. Statistične podatke tekem bi lahko koristili tudi mediji, ki pogrešajo aplikacijo za mobilne telefone. Kot pravi Čepar: »Morda pogrešam kakšno aplikacijo za mobilne telefone, s katero bi si pomagali ob prenosih v živo, ko na zaslonu računalnika že spremljaš tekmo v živo in ni "prostora" za obiskovanje spletnih strani.«

5.4.4 Razvoj blagovne znamke Prva Liga

Blagovna znamka Prva Liga je že razvita, pomembna je njena celostna komunikacija prek vseh kanalov sporočanja in vseh njenih podproduktih. Ključno je, da se vedno omenja ime Prva Liga in se ga prikazuje v kombinaciji z modrim logotipom, saj se tako krepi njeno prepoznavnost. Vsi elementi trženjske strategije, omenjeni v nadaljevanju, se morajo držati identitetnega modela blagovne znamke Prva Liga, ki je viden na sliki 10. Ta vključuje njeno poslanstvo, vizijo, vrednote, osebnost, razlikovalne prednosti in koristi, ki jih povezujejo tri osnovni koncepti – tekmovalnost, kakovost in atraktivnost.

Slika 10: Identitetni model blagovne znamke Prva Liga



Vir: Lastno delo.

5.4.5 Vpeljava obvestil na mobilnih telefonih (TVizzy)

Zaradi povečevanja uporabe mobilnih telefonov in stalne povezanosti (predvsem mlajših) uporabnikov z njimi, je zasičenost trga z aplikacijami in z njimi povezanimi obvestili (angl. push notifications) ogromna. Hrvaško podjetje Aspida je zaradi tega razvilo obvestila nove generacije, ki poleg teksta in slike na zaklenjenem zaslonu pametnih telefonov prikažejo tudi videoposnetek. Gre za svetovno inovacijo in veliko konkurenčno prednost v boju za prostor na pametnih telefonih. Z aplikacijo TVizzy so se specializirali v dostavljanje športnih videoposnetkov prek obvestil na zaklenjenem zaslonu (na sliki 11 je vidnih nekaj posnetkov zaslonov, na tretjem pa primer obvestila). Prihodke od oglaševanja (kratki oglasi pred in po videoposnetku) si delijo z lastniki TV pravic. Uspešno sodelujejo s prvo in drugo hrvaško nogometno ligo ter hrvaškim nogometnim pokalom, zato je podlaga za širitev na slovenski trg že postavljena. Uporabnik bi se prek aplikacije odločil, katere tekme Prve Lige ga zanimajo in želi za njih prejemati obvestila. Eno do dve minuti po zanimivem dogodku na tekmi (priložnost, karton, gol) uporabnik prejme obvestilo z videoposnetkom dogodka, pri čemer so vsi vrhunci tekem na voljo tudi v aplikaciji

(Aspida, 2017). Zaradi dodatnih možnosti, ki jih TVIzzy ponuja, bi aplikacijo lahko izkoriščali tudi mediji, saj bi jim olajšala poročanje pred, med in po tekmo.

Slika 11: Posnetki zaslonov aplikacije TVIzzy



Vir: Aspida (2017).

5.4.6 Vzpostavitev baze navijačev

Po zgledu tujih nogometnih lig bi Prva Liga vzpostavila bazo navijačev, ki bi se lahko imenovala "Navijam za Prvo Ligo". Na uradni spletni strani Prve Lige bi se navijači registrirali v bazo, ki bi jo vodstvo Prve Lige uporabilo za komunikacijo prek elektronske pošte, sporočanje promocij, delitev novic in podobno. Povezavo do spletne strani za včlanitev bi delili preko vseh socialnih omrežij, kot spodbudo za registracijo bi morali ponuditi manjšo nagrado (na primer vstopnico za ogled tekme po izbiri). Naslednji korak bi bila osebna prilagoditev sporočil – vsak član baze navijačev bi si izbral najljubši klub in bi nato prejemal posebna obvestila, ki se nanašajo na tekme izbranega kluba. Nogometna zveza bi bazo lahko občasno uporabila tudi za promoviranje ostalih aktivnosti, na primer reprezentančne tekme.

5.4.7 Poimenovanje podproduktov po sponzorjih

Glavni produkt Prve Lige so seveda nogometne tekme, za njihovo promocijo pa se uporablja več podproduktov. Ustaljena praksa v tujini je poimenovanje le-teh po sponzorjih, primer iz košarkarske lige NBA je *Taco Bell Skills Challenge* (gre za spretnostno tekmovanje, ki ga sponzorira prehrabno podjetje Taco Bell). Prva Liga bi lahko po sponzorjih poimenovala izbor za najlepši zadetek kola (potekal bi prek socialnih omrežij, v kombinaciji s tedensko oddajo), Dan nogometa, Nogometni kamp (več o tem v nadaljevanju), sodelovanje gledalcev na tekmah in podobno. Možnosti je veliko, predvsem za manjše sponzorje, ki si velikega vložka za eno izmed petih večjih sponzorskih mest ne morejo privoščiti.

5.4.8 Izvedba dogodka Dan nogometa

Dogodek z imenom *Dan nogometa* bi bil v prvi vrsti namenjen lokalni skupnosti in gledalcem. Izpeljali bi ga lahko na dva načina: kot samostojen enkratni dogodek, katerega glavni organizator bi bila Nogometna zveza, ali kot dogodek v organizaciji posameznih nogometnih klubov. Prvi koncept bi pomenil organizacijo športnega dogodka, na katerem bi se na enem mestu predstavili vsi prvoligaški klubi. Lokacija bi morala biti nevtralna (torej ne nogometni stadion enega od sodelujočih klubov), zaradi logistike bi bila najbolj smiselna organizacija v Ljubljani ali okolici (na primer Brdo pri Kranju). Celotno druženje bi bilo namenjeno interakciji med gledalci in klubi, možno bi bilo kupiti znamčene izdelke klubov, otroci bi se lahko v nogometu pomerili s profesionalnimi nogometaši in podobno. Največja težava te vrste dogodka bi bilo varnostno tveganje zaradi rivalstva med klubi. Zaradi tega bi bilo morda bolj smiselno organizirati posamezne dogodke v organizaciji klubov in soorganizaciji Nogometne zveze. Pri tem bi šlo za neke vrste "dneve odprtih vrat", kjer bi se klubi predstavili navijačem, lokalni skupnosti in sponzorjem ter izvajali že prej omenjene aktivnosti.

5.4.9 Vzpostavitev nogometnega kampa Prva Liga

Nogometni kamp v organizaciji Nogometne zveze bi bil namenjen mladim nogometašem in nogometašicam (od 8 do 15 let), ki bi s pomočjo priznanih nogometnih strokovnjakov izboljšali svoje nogometno znanje. S tem bi NZS izkoristila pozitiven trend rodnosti, omenjen v točki 4.6.3. Otroci bi bili približno teden dni zbrani na enotni lokaciji (na primer Debeli rtič pri Ankaranu), kjer bi dopoldne in popoldne opravljali treninge pod vodstvom trenerjev, zvečer pa imeli organizirane ostale aktivnosti. Mladim bi se tekom tedna pridružili priznani trenerji in igralci prvoligaških klubov, s katerimi bi opravili treninge in odigrali prijateljska srečanja. Nogometni kamp bi bil zaradi številčne udeležbe privlačen za sponzorje, ki bi jih dodatno privabil priznan organizator (NZS). V Sloveniji so podobni nogometni kampi sicer že organizirani (Slovenija Kamp, Nogometni kamp Mile Ačimović), a bi bil kamp v organizaciji Nogometne zveze vsekakor bolj priznan in ekskluziven (primer je košarkarski kamp pod okriljem Košarkarske zveze Slovenije).

5.4.10 Podpis sponzorskih pogodb s stavnimi hišami

Aprila 2018 so poslanci v državnem zboru sicer zavrnili predlog zakona o sprostitvi trga športnih stav v Sloveniji, ki bi s seboj prinesel tudi možnost sponzoriranja tujih stavnic. V primeru vnovičnega glasovanja in sprejetja zakona v bližnji prihodnosti (ob nastopu nove vlade), bi sponzoriranje tujih stavnic v slovenski šport prineslo ogromno sredstev. Kot je razvidno v primerih iz tujine, stavnice rade vlagajo denar v sponzoriranje nogometnih klubov (na primer, stavna hiša *bwin* sponzorira oziroma je sponzorirala nogometne klube Real Madrid, Barcelona, Bayern Munchen, Milan, Juventus, Manchester United in ostale, *William Hill* sponzorira Chelsea, *Bet at Home* sponzorira Ligo Prvakov) (Bwin, 2018;

William Hill; 2018, Bet at Home, 2018). Glede na to, da Prva Liga kot celoto sponzorira Športna Loterija, bi se tuje športne stavnice obrnile na posamezne klube. V primeru, da bi se odločile za podporo manj uspešnih klubov, bi Prva Liga to lahko izkoristila v smeri zmanjšanja razlik in povečanja konkurenčnosti med klubi.

5.4.11 Ogled tekem v virtualni resničnosti

Virtualna resničnost je najnovejša tehnologija na področju ogleda športnih prireditev. Zaenkrat je koncept še v razvoju, je pa že bil preizkušen (na tekmah ameriške košarkarske lige NBA). V principu gre za ogled tekme prek pametnega telefona, ki ga gledalec vstavi v posebna očala in ima občutek, da tekmo spremlja od blizu (ob igrišču, nad igriščem, za golom in podobno). Za izvedbo je potrebno ogromno kamer in programiranja, zato bi projekt zahteval veliko sredstev. Prva Liga bi lahko sodelovala pri testiranju tehnologije za uporabo v večjih ligah, tako da bi se povezali z razvijalci in omogočili testiranje na nekaj tekmah. Šlo bi za v evropskem in svetovnem merilu odmeven projekt, odprto pa ostaja vprašanje o pripravljenosti razvojnih podjetij za sodelovanje in odprtost nogometnih klubov za te vrste projekt.

5.5 Implementacija in kontrola novih trženjskih strategij

Glede na to, da bi v trženjski strategiji ohranili vse obstoječe trženjske aktivnosti, bi bile nove njihova dopolnitev. Implementacija bi tako potekala v okviru obstoječih človeških virov (trženjska služba Nogometne zveze Slovenije), dodaten kader bi bilo smiselno zaposliti zgolj za določene projekte. V tabeli 7 sem nove trženjske aktivnosti razdelil v tri skupine: takojšnja implementacija (zahtevala bi obstoječ kader in malo dodatnih sredstev), postopna implementacija (zahtevala bi obstoječ kader, a dodatna sredstva) in počasna implementacija (zahtevala bi dodaten kader in dodatna sredstva). V primeru, ko strategijo izvajajo zunanji izvajalci (na primer tedensko oddajo s pregledom kola izvaja RTVSLO), sem le-to zaradi potrebnih dogovorov in birokratskih postopkov uvrstil v srednji stolpec.

Tabela 7: Postopek implementacije novih trženjskih strategij

Takojšnja implementacija	Postopna implementacija	Počasna implementacija
Instagram stran Prva Liga	Tedenska oddaja	Dan nogometa
Blagovna znamka Prva Liga	Mobilna aplikacija Prva Liga	Nogometni kamp Prva Liga
Baza navijačev	Obvestila na mobilnih telefonih	Podpis sponzorskih pogodb s stavnimi hišami
/	Poimenovanje podproduktov po sponzorjih	Ogled tekem v virtualni resničnosti

Vir: Lastno delo.

Odgovorna za implementacijo bo torej trženjska služba NZS, v sodelovanju s podizvajalci (RTVSLO, razvijalci aplikacij, sponzorji, trenerji in igralci). Naloga NZS je organizirati svoje zaposlene in podizvajalce v učinkovit proces implementacije novih trženjskih strateških aktivnosti.

Zadnji korak v procesu strateškega trženja je kontrola. Glede na cilje trženja Prve Lige bi kontrola uspešnosti izvedbe trženjske strategije v osnovi potekala s pomočjo treh kazalnikov:

- Število gledalcev na stadionih: število mora organizator vsake tekme zapisati v zapisnik, ki ga preda Nogometni zvezi. NZS vodi zapisnik o številu gledalcev in ga osvežuje na tedenski ravni (po odigranih kolih). Pogostost osveževanja bi dala dobro sliko o vplivu posameznih trženjskih aktivnosti na ogled tekem v živo.
- Število gledalcev pred TV zasloni: število po vsakem prenosu (oziroma enkrat na mesec, po dogovoru) lastnik TV pravic (RTVSLO in Šport TV) sporoči na Nogometno zvezo, kjer vodijo evidenco o gledanosti. Zaradi pogostega osveževanja podatkov bi prav tako lahko merili odziv televizijskih gledalcev na posamezne trženjske aktivnosti.
- Višina sredstev od sponzorskih pogodb: podatek pred začetkom/po koncu vsake sezone NZS primerja s ciljno vrednostjo in temu primerno prilagodi sponzorsko strategijo.

Poleg povratne kontrole treh osnovnih kazalnikov bi trženjska služba izvajala tudi sprotno kontrolo vsake trženjske aktivnosti. Njen cilj bi bil zagotavljanje izvajanja aktivnosti v skladu z natančnimi navodili za izvajanje, ki bi jih sestavili pred pričetkom implementacije strategije. Ob morebitnem neskladju (po opravljeni povratni in sprotni kontroli) bi morali najprej prilagoditi in popraviti izvajanje trženjskih aktivnosti, v drugem koraku pa prilagoditi trženjsko strategijo.

SKLEP

Kot v vsakem kompleksnejšem podjetju igra trženje pomembno vlogo tudi v podjetjih, ki se ukvarjajo s športom. Predvsem v 21. stoletju je s popularizacijo in komercializacijo športa trženje postalo ključno v boju za zahtevne gledalce. Proces trženja v športu se v določenih specifikah razlikuje od trženja v ne-športnih organizacijah. Osredotoča se na celoten proces v športu, njegove spremljevalne vsebine, sponzorstva in ostale vire financiranja ter obvladovanje velikega števila s športom povezanih deležnikov.

Nogomet je najbolj priljubljen šport v Evropi in eden izmed najpriljubljenejših na svetu. Profesionalni in amaterski nogometaši se po celem svetu povezujejo v množico organiziranih nogometnih tekmovanj – nogometnih lig. Prva slovenska nogometna liga je najbolj gledana športna domača liga v Sloveniji in športna liga z najdaljšo tradicijo. Spada pod okrilje Nogometne zveze Slovenije, ki skrbi za njeno organizacijo, trženje in obvladovanje vseh deležnikov. Pri tem se sooča z mnogimi izzivi, med drugim kako

povečati TV gledanost, kako porabnikom s sodobnimi tehnologijami približati Prvo Ligo in kako na stadione privabiti čim večje število gledalcev.

Z opravljeno analizo zunanjega in notranjega okolja lige ter intervjujev s pomembnimi deležniki sem prišel do sklepa, da NZS Prvo Ligo uspešno trži, a ima še nekaj prostora za izboljšave in dodatne aktivnosti. Preko osmih korakov procesa trženja sem razvil strategijo trženja Prve Lige. V procesu priprave načrta trženja sem se osredotočil na prej omenjene izzive, dodal nove in jih skušal čim bolje pretvoriti v priložnosti za NZS. Posebno pozornost sem namenil sodobnim tehnološkim rešitvam in idejam, ki jih pri trženju lig uporabljajo drugod po svetu. S tem sem tudi dosegel namen magistrske naloge, saj pričujoči dokument zaposlenim na NZS predstavlja izhodišče in vodilo pri izboru trženjskih aktivnosti v povezavi s prvo slovensko nogometno ligo.

LITERATURA IN VIRI

1. Ackoff, R. I. (1987). Mission Statements. *Planning Review*, 15(4), 30.
2. Agrawal, S. R. & Kushwaha, G. S. (2015). An Indian customer surrounding 7P's of service marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 85–95.
3. Analitika GZS. (2017). *Napoved rasti BDP za leto 2018*. Ljubljana: GZS.
4. Aspida. (2017). *Aspida-TVIZzy* (interno gradivo). Zagreb: Aspida.
5. Bavdaž, M., Bregar, L. & Ograjenšek, I. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Belovič, M. (2017, 17. junij). Ponovno dovoljeno točenje alkohola na športnih prireditvah. *Delo*. Pridobljeno 5. aprila 2018 iz <http://www.delo.si/novice/slovenija/ponovno-dovoljeno-tocenje-alkohola-na-sportnih-prireditvah.html>
7. Bennett, R. (2003). Corporate Hospitality: Executive Indulgence or Vital Corporate Communications Weapon. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 229–240.
8. *Bet at Home*. (brez datuma). Pridobljeno 29. maja 2018 iz <https://www.bet-at-home.com/en/sponsor/previous>
9. Botta, C. & Ourand, J. (2014, 12. maj). MLS's big play. *Sports Business Journal*. Pridobljeno 28. marca 2018 iz https://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2014/05/12/Media/MLS-TV.aspx?_ga=1.45967076.1328930521.1404086578
10. Bouzdine-Chameeva, T., Ferrand, A., Valette-Florence, P. & Chanavat, N. (2015). Measurement and segmentation of sport fans using brand association networks: Application to Union of European Football Associations (UEFA) Champions League (UCL). *Sport Management Review*, 18(3), 407–420.
11. Brady, M., Goodman, M., Hansen, T., Keller, K. L., & Kotler, P. (2009). *Marketing Management* (1st ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

12. Brassington, F. & Pettitt, S. (2006). *Principles of Marketing* (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
13. Bwin. (brez datuma). Pridobljeno 29. maja 2018 iz <https://www.bwin.com/en/p/about-us/sponsoring/history>
14. Chadwick, S. & Holt, M. (2007). *Building global sports brands: key success factors in marketing the UEFA Champions League Marketing and Football*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
15. Clowes, J. & Tapp, A. (2002). From “carefree casuals” to “professional wanderers”: Segmentation possibilities for football supporters. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1248–1269.
16. Cravens, D. W. & Piercy, N. F. (2013). *Strategic Marketing: International Edition* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
17. Desbordes, M. (2007). *Marketing and Football: An international perspective*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
18. Deutsche Liga. (2017). Bundesliga: The 2017 Report.
19. DFL. (2017). *DFL History.-History*. Pridobljeno 27. marca 2018 iz <https://www.dfl.de/en/about/history.html>
20. DFL. (2018a). *DFL Digital Sports*. Pridobljeno 27. marca 2018 iz <https://www.dfl.de/en/about/subsidiaries/about-dfl-digital-sports-gmbh.html>
21. DFL. (2018b). *Liga Travel*. Pridobljeno 27. marca 2018 iz <https://www.dfl.de/en/about/subsidiaries/about-liga-travel-gmbh.html>
22. ESPN. (brez datuma). *LeBron*. Pridobljeno 13. marca 2018 iz http://www.espn.com/nba/story/_/id/14314807/lebron-james-signs-life-deal-nike
23. Eurostat. (2018). *Mobile device usage*. Pridobljeno 11. aprila 2018 iz <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00083&plugin=1>
24. Evans, S. (2013, 24. maj). German football model is a league apart. *BBC*. Pridobljeno 27. marca 2018 iz <http://www.bbc.com/news/business-22625160>.
25. Facebook. (2018). *Prva liga*. Pridobljeno 4. aprila 2018 iz <https://www.facebook.com/prvaligaslovenija/>
26. Fill, C. (2009). *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content* (5th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
27. Gladden, J., Milne, G. & Sutton, W. (1998). A Conceptual Framework for Assessing Brand Equity in Division I College Athletics. *Journal of Sports Management*, 12(1), 1–19.
28. Google. (brez datuma). *Mission statement*. Pridobljeno 6. decembra 2017 iz <https://www.google.com/intl/en/about/our-company/>
29. Hanžič, S. (2018, 19. april). Lobisti prepričali odprt trg športnih stav? *Delo*. Pridobljeno 24. aprila 2018 iz <http://beta.delo.si/novice/slovenija/lobisti-preprecili-odprt-trg-sportnih-stav-44667.html>
30. Hopkinson, G. C. & Hogarth Scott, S. (1999). Franchise Relationship Quality: Microeconomic Explanations. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 827–843.

31. Jackson, J. (2010). How the Bundesliga puts the Premier League to shame. *The Guardian*. Pridobljeno 9. januarja 2018 iz <https://www.theguardian.com/football/blog/2010/apr/11/bundesliga-premier-league>
32. Jobber, D. (2010). *Principles and Practice of Marketing (Sixth ed.)*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
33. Joseph, S. (2016). The Premier League's 'clean' brand strategy to strengthen its value beyond TV. *The Drum*. Pridobljeno 9. januarja 2018 iz <http://www.thedrum.com/news/2016/02/09/premier-league-s-clean-brand-strategy-strengthen-its-value-beyond-tv>
34. K, J. (2012). NZS prevzema vodenje in trženje 1. SNL. *Žurnal24*. Pridobljeno 4. januarja 2018 iz <https://www.zurnal24.si/sport/nogomet/nzs-prevzema-vodenje-in-trzenje-1-snl-154280>
35. Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). London: Kogan Page Limited.
36. Keller, K. L. (2007). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Pearson.
37. KZS. (brez datuma). *Tekmovanja*. Pridobljeno 12. aprila 2018 iz <http://www.kzs.si/clanek/Tekmovanja/Liga-Nova-KBM/cid/66>
38. Lombardo, J. (2003). MLB Makes It 5 Firsts in a Row in Brand Keys Fan Loyalty Survey. *Street and Smith's Sport Business Journal*, 8(10), 28–31.
39. Makovec Brenčič, M. & Doler, J. (2008). Trženje v športu. V R. Šugman, B. Antončič, T. Bratkovič, T. Hren, V. Mauko, R. Kračun, M. Merkač Skok & D. Gerlovič (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.
40. Malhotra, N.K. (2012). *Basic marketing research: integration of social media* (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
41. Manoli, A. E. (2017). Marketing outsourcing in the English Premier League: the rights holder/agency interface. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 436–456.
42. Mason, D.S. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues, *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 402–419.
43. MatchCenter. (brez datuma). *MatchCenter-Slovenia*. Pridobljeno 12. aprila 2018 iz <http://mc.instatfootball.com/sl/slovenia>
44. McDuling, J. (2014, 12. marec). Here's more evidence that Americans are growing fond of soccer. *Quartz*. Pridobljeno 28. marca 2018 iz <https://qz.com/208672/heres-more-evidence-that-americans-are-growing-fond-of-soccer/#/h/68308,1/>
45. Merkel, U. (2013). German football culture in the new millennium: ethnic diversity, flair and youth on and off the pitch, *Soccer & Society*, 15(2), 241–255.
46. MIZŠ. (2014). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: MIZŠ.
47. MLS. (2017a). *History*. Pridobljeno 28. marca 2018 iz <https://www.mlssoccer.com/league/history>

48. MLS. (2017b). *Fact and Record Book*. Pridobljeno 28. marca 2018 iz <https://www.mlssoccer.com/media-resources/mls-fact-and-record-book>
49. MLS. (2018a). *Works*. Pridobljeno 28. marca 2018 iz <https://www.mlssoccer.com/mls-works>
50. MLS. (2018b). *Works Mini Pitch Initiative*. Pridobljeno 28. marca 2018 iz <https://www.mlssoccer.com/topic/mls-works-mini-pitch-initiative>
51. MLS. (2018c). *Works Special Olympics*. Pridobljeno 28. marca 2018 iz <https://www.mlssoccer.com/mls-works/special-olympics>
52. MLS. (2018d). *Sueno*. Pridobljeno 28. marca 2018 iz <https://www.mlssoccer.com/topic/sue-o-mls>
53. Motaung, K., Stander, F. W. & Van Zyl, L. E. (2016). Promoting fan engagement: An exploration of the fundamental motives for sport consumption amongst premier league football spectators. *Journal of Psychology in Africa*, 26(4), 309–315.
54. NZS. (2015). *Slovenski nogomet 2020* (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
55. NZS. (2017a). *Zgodovina PrveLige*. Pridobljeno 29. marca 2018 iz http://www.prvaliga.si/Klubska_tekmovanja/Prva_liga/Zgodovina
56. NZS. (2017b). *Letno poročilo 2016* (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
57. NZS. (2018a). *Organizacija PrveLige*. Pridobljeno 29. marca 2018 iz http://www.prvaliga.si/Klubska_tekmovanja/Prva_liga/PLTS/Organizacija_tekmovanja
58. NZS. (2018b). *Organizacijska struktura*. Pridobljeno 28. marca 2018 iz http://www.nzs.si/NZS/Predstavitev_NZS/Organizacijska_struktura
59. NZS. (2018c). *Predstavitev NZS*. Pridobljeno 28. marca 2018 iz http://www.nzs.si/NZS/Predstavitev_NZS
60. Ozanian, M. (2017, 24. oktober). The Forbes Fab 40: The World's Most Valuable Sports Brands 2017. *Forbes*. Pridobljeno 13. marca 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2017/10/24/the-forbes-fab-40-the-worlds-most-valuable-sports-brands-2017/#97af4bc3b84b>
61. Peppers, D. & Rogers, M. (1997). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New York: Doubleday.
62. Premier League. (2017). *This is Premier League*. London: Premier League.
63. Premier League. (2018a). *About Premier League*. Pridobljeno 22. marca 2018 iz <https://www.premierleague.com/about>
64. Premier League. (2018b). *Communities*. Pridobljeno 22. marca 2018 iz <https://www.premierleague.com/communities/strategy>
65. PrvaLiga (2018a). *O Prvi Ligi*. Pridobljeno 4. aprila 2018 iz <http://www.prvaliga.si/prvaliga/>
66. PrvaLiga. (2018b). *Statistika*. Pridobljeno 10. aprila 2018 iz http://www.prvaliga.si/tekmovanja/?action=statistika&id_menu=220
67. Ratten, H. & Ratten, V. (2011). International sport marketing: practical and future research implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 614–620.

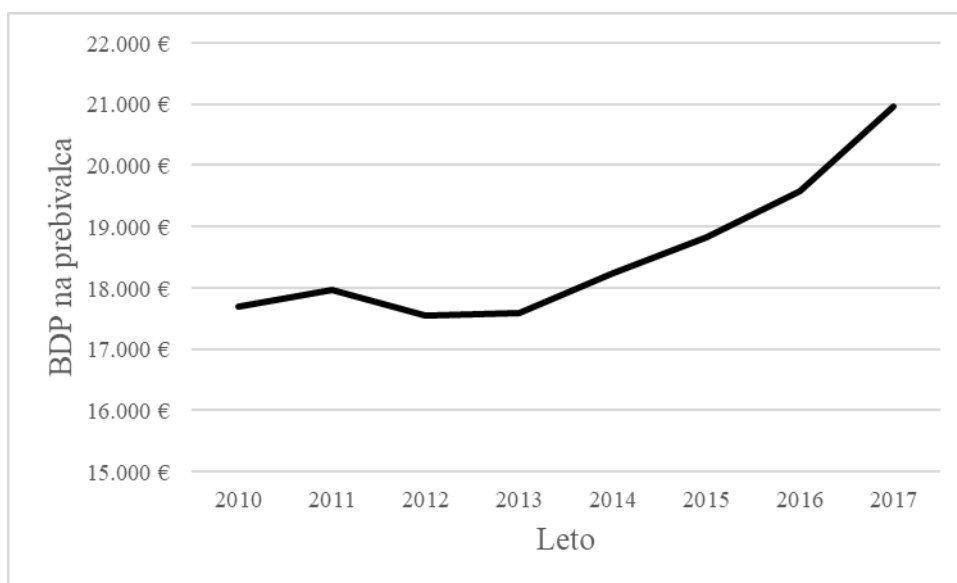
68. Rijavec, M. (2012, 17. april). Vrnitev prve lige pod NZS uradno potrjena; Florjanič v priporu. *RTVSLO*. Pridobljeno 4. januarja 2018 iz <https://www.rtv slo.si/sport/nogomet/prva-liga/vrnitev-prve-lige-pod-nzs-uradno-potrjena-florjanic-v-priporu/281298>
69. RZS. (brez datuma). *Tekmovanja*. Pridobljeno 12. aprila 2018 iz <http://www.rokometna-zveza.si/si/tekmovanja/1-a-drl-moski>
70. Shani, D. & Sandler, D. (1996, 26. avgust). Climbing the Sports Event Pyramid. *Marketing News*, 6.
71. Shank, M. D. (2009). *Sports Marketing: A Strategic Perspective* (4th ed.). New York: Prentice Hall.
72. Shapiro, B. P. & Jackson, B. B. (1978). Industrial Pricing to Meet Customer Needs, *Harvard Business Review*, Nov–Dec., 119–127.
73. Skinner, J. (2010). *Sports Marketing and Sponsorship Managing Football*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
74. Spangler, T. (2018, 9. marec). Twitter Inks Three-Year MLS Content Deal, Including Live-Streaming Matches. *Variety*. Pridobljeno 28. marca 2018 iz <https://variety.com/2018/digital/news/twitter-mls-live-streaming-games-univision-1202722784/>
75. Statista. (2018a). *Product Placement*. Pridobljeno 9. marca 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/261454/global-product-placement-spending/>
76. Statista. (2018b). *Sporting Goods Europe*. Pridobljeno 13. marca 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/412681/sporting-goods-retail-revenues-europe/>
77. Statista. (2018c). *Sporting Goods USA*. Pridobljeno 13. marca 2018 iz <https://www.statista.com/topics/961/sporting-goods/>
78. Statista. (2018d). *Smartphones*. Pridobljeno 11. aprila 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/781692/worldwide-daily-time-spent-on-smartphone/>
79. SURS. (2018a). *BDP na prebivalca*. Pridobljeno 5. aprila 2018 iz http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0301910S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/03_nacionalni_racuni/05_03019_BDP_letni/&lang=2
80. SURS. (2018b). *Denarna sredstva gospodinjstev*. Pridobljeno 5. aprila 2018 iz http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0878701S&ti=&path=../Database/Dem_soc/08_zivljenjska_raven/03_poraba_gospodinjstev/05_08787_porab_sred_kol/&lang=2
81. SURS. (2018c). *Indeks cen*. Pridobljeno 5. aprila 2018 iz http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0400600S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/04_cene/04006_ICZP/&lang=2
82. SURS. (2018d). *Prebivalstvena piramida*. Pridobljeno 10. aprila 2018 iz <http://www.stat.si/PopPiramida/Piramida2.asp>
83. SURS. (2018e). *Internet v gospodinjstvih*. Pridobljeno 10. aprila 2018 iz <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2973901S&ti=&path=../Database/>

- Ekonomsko/23_29_informacijska_druzba/10_IKT_gospodinjstva/02_29739_opremljenost_IKT/&lang=2
84. SURS. (2018f). *Spletno nakupovanje*. Pridobljeno 17. aprila 2018 iz http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2974501S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/23_29_informacijska_druzba/11_IKT_posamezniki/10_29745_e_nakupovanje/&lang=2
 85. SURS. (2018g). *Gledalci*. Pridobljeno 9. maja 2018 iz http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05C1004S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/10_stevilo_preb/05_05C10_prebivalstvo_kohez/&lang=2
 86. Twitter. (2018). *PLTS*. Pridobljeno 4. aprila 2018 iz <https://twitter.com/prvaligasi?lang=en>
 87. UEFA. (2015). *Club Licencing Benchmarking Report Financial Year 2014*. Ženeva: UEFA.
 88. UEFA. (2016). *Club Licencing Benchmarking Report Financial Year 2015*. Ženeva: UEFA.
 89. UEFA. (2017). *Club Licencing Benchmarking Report Financial Year 2016*. Ženeva: UEFA.
 90. Uredništvo Nogomanie. (2012, 17. april). Prva liga pod okriljem NZS. *Nogomania*. Pridobljeno 4. januarja 2018 iz <https://www.nogomania.com/Slovenski-Nogomet/Prva-SNL/Novica/Prva-liga-pod-okriljem-NZS.aspx>
 91. US Soccer. (2017). *About US Soccer* Pridobljeno 28. marca 2018 iz <https://www.ussoccer.com/about/affiliates/professional-soccer>
 92. Wakefield, K. L. (2007). *Team Sports Marketing*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
 93. *William Hill*. (brez datuma). Pridobljeno 29. maja 2018 iz <https://www.williamhillplc.com/about/sponsorships/>
 94. Youtube. (2018). *Prva liga*. Pridobljeno 4. aprila 2018 iz <https://www.youtube.com/user/prvaligats/videos>
 95. *Živjo nogomet*. (brez datuma). Pridobljeno 4. aprila 2018 iz <http://www.zivjo-nogomet.si/o-projektu/>

PRILOGE

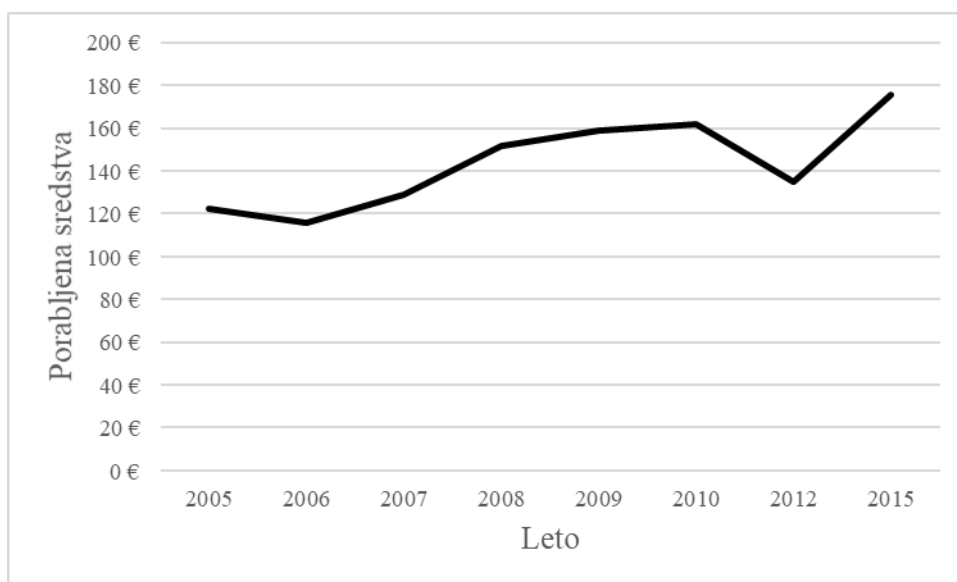
Priloga 1: Slike za zunanjo analizo okolja prve nogometne lige

Slika 1: BDP na prebivalca v Sloveniji, v EUR, za obdobje 2010-2017



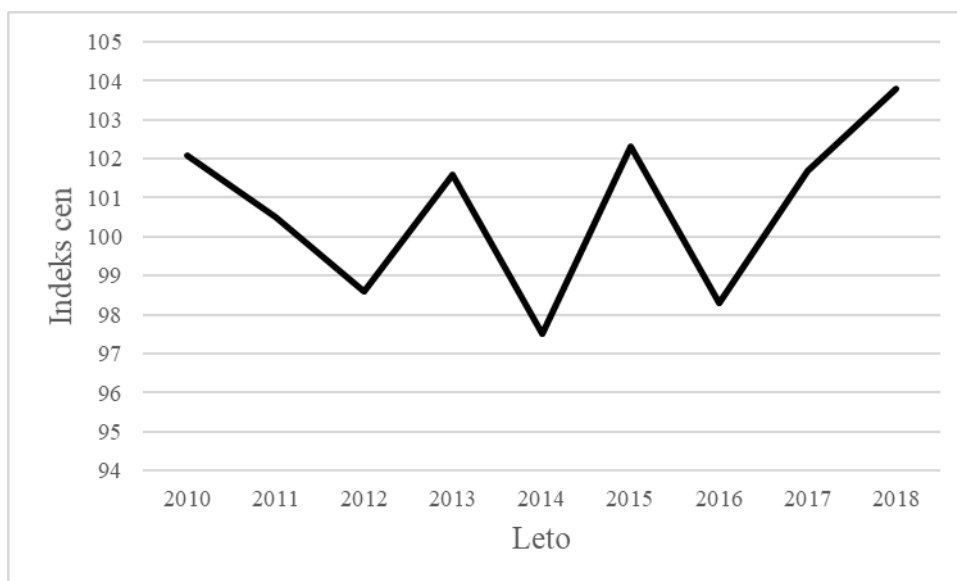
Vir: SURS (2018a).

Slika 2: Povprečna porabljenjena denarna sredstva gospodinjestev za rekreacijske in športne storitve v Sloveniji, na gospodinjestvo, v EUR, za obdobje 2005-2015



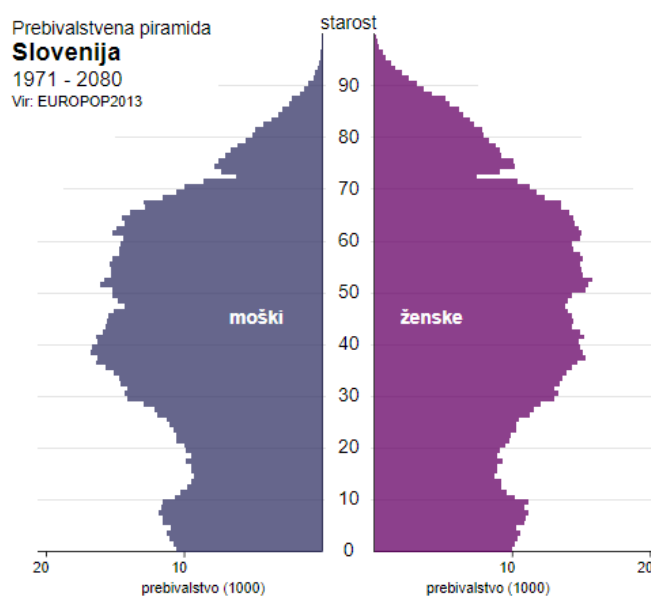
Vir: SURS (2018b).

Slika 3: Indeks cen življenjskih potrebščin za rekreacijske in športne storitve v Sloveniji, primerjava med cenami januarja tekočega leta z januarjem preteklo leto, za obdobje 2010-2018



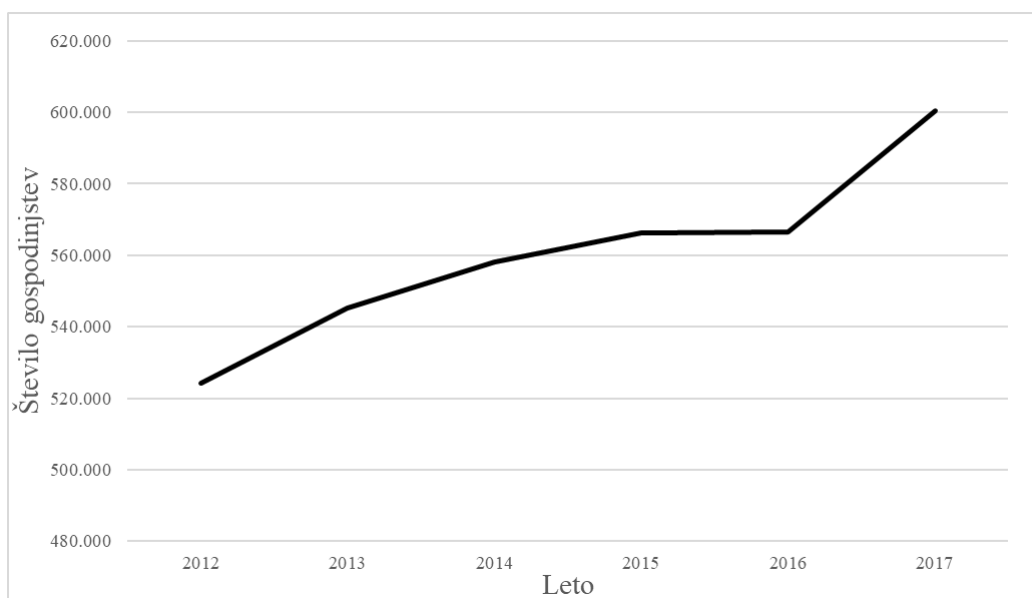
Vir: SURS (2018c).

Slika 4: Prebivalstvena piramida Slovenija v letu 2018



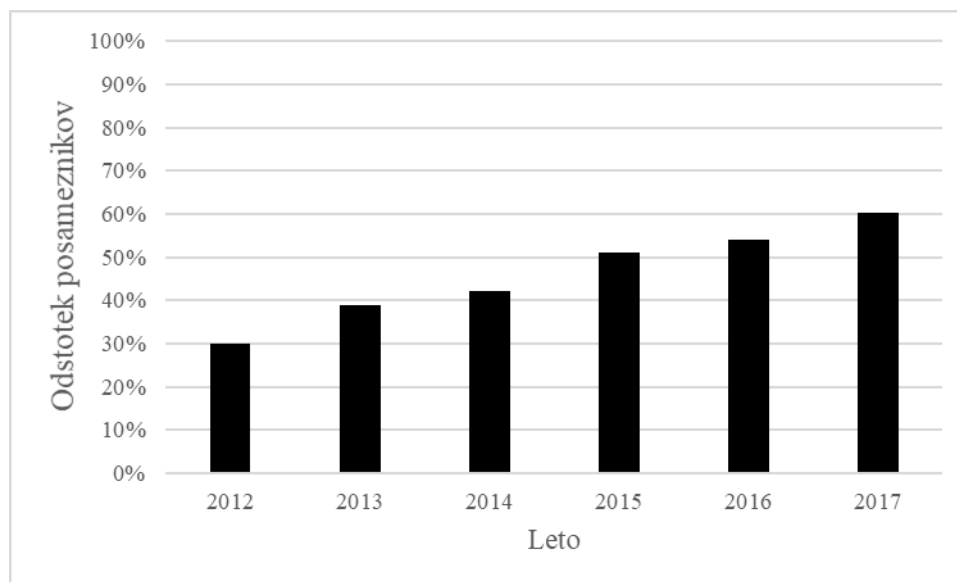
Vir: SURS (2018d).

Slika 5: Število gospodinjstev z dostopom do interneta v Sloveniji, za obdobje 2012-2017



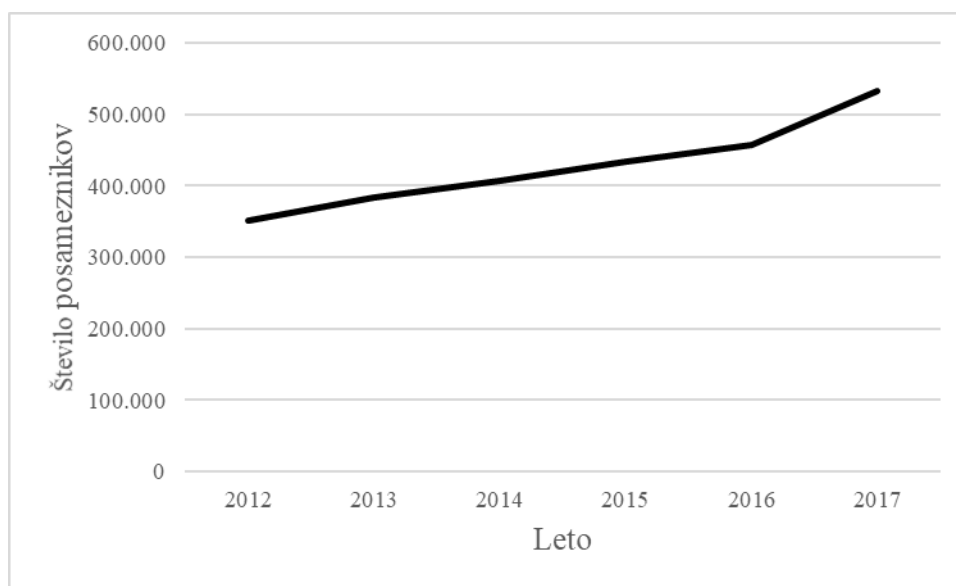
Vir: SURS (2018e).

Slika 6: Število ljudi, ki do interneta dostopajo prek mobilnega telefona v Sloveniji, v % od vseh posameznikov med 16. in 74. letom starosti, za obdobje 2012-2017



Vir: Eurostat (2018).

Slika 7: Število posameznikov, ki so v zadnjih 3 mesecih opravili vsaj en nakup prek spleta v Sloveniji, za obdobje 2012-2017



Vir: SURS (2018f).

Priloga 2: SWOT matrika

SWOT MATRIKA		PREDNOSTI						SLABOSTI						
PRILOŽNOSTI		Vodena s strani NZS	Dobra medijska podprtost	Najbolj gledana liga v SLO	Promocija prek številnih kanalov			Klubi v slabem finančnem stanju	Nerazvita strategija trženja	Velike razlike med klubi	Pogodbe s sponzorji potečejo 2020	Odvisnost od sponzorskih sredstev	Nejasna sponzorska slika za 2018/2019	
	Število TV gledalcev narašča		Tedenska oddaja s pregledom kola						Blagovna znamka Prva Liga		Poimenovanje podproduktov po sponzorjih			
	Rast BDP in sredstev porabljenih za športne storitve													
	Povečevanje uporabe pametnih telefonov		Tekme v virtualni resničnosti		Instagram stran, ASPIDA, Sodelovanje gledalcev na tekmah									
	Povečevanje uporabe interneta													
	Nacionalni program športa													
	Število otrok do 10. leta v porastu	Nogometni kamp												
	Sprostitev trga športnih stav												Podpis pogodb s stavnimi hišami	
NEVARNOSTI	Število gledalcev na stadionih pada	Dan nogometa	Baza navijačev		Baza navijačev			Blagovna znamka Prva Liga						
	Rast cen športnih storitev													
	Visoka pogajalska moč kupcev in nevarnost substitutov		Tedenska oddaja s pregledom kola											
	Preusmeritev pozornosti v druge športe													

Priloga 3: Intervju z Urško Končar, vodjo trženja na Nogometni zvezi Slovenije

1. Kako ste v preteklosti pripravljali strategijo trženja prve slovenske nogometne lige?

Nogometna zveza Slovenije je svoje produkte vedno tržila strateško, tako v preteklosti, kakor tudi sedaj. Pri pripravi strategije oziroma ponudb se je vedno izhajalo iz možnih učinkov za sponzorja, učinkov glede televizijskih pravic in dosega ter realnega stanja na sponzorskem trgu.

2. So trženi produkt samo tekme prve lige ali še kaj drugega?

Nogometna zveza Slovenije trži več produktov. To so reprezentance vseh starostnih kategorij, prva slovenska nogometna liga, druga slovenska nogometna liga, futsal (dvoranski nogomet), področje ženskega nogometa in področje Nogometa za vse. Za sponzorje so prav tako potencialno zanimivi sodniki in trenerji preko svojega delovanja in prisotnosti.

3. V Slovenskem nogometu 2020 sta v povezavi s Prvo Ligo zastavljena dva cilja: 1. dvig obiska na stadionih za 50 % in dvig TV gledanosti ter 2. dvig prihodkov iz naslova centraliziranega trženja medijskih in sponzorskih pravic. Imate v mislih še kakšne druge cilje?

Pri postavljanju ciljev imamo v vedno v mislih strateške cilje, ki so dolgoročni in iz katerih naprej postavljamo srednjeročne in kratkoročne cilje. Vedno torej najprej gledamo dlje v prihodnost in se nato obračamo v sedanost. Cilji, ki jih omenjate in so vezani na trženjski prihodek, so bili srednjeročni in smo jih na začetku leta uspešno dosegli. Dvig obiska na stadionih pa je cilj, ki bo vedno aktualen, vendar je njegovo doseganje večplastno. Večplastnost pomeni, da nanj ne vpliva neposredno samo Nogometna zveza Slovenije, ampak tudi vsak klub posebej. Različni proračuni omogočajo različne vrste promocijo in različne načine privabljanja gledalcev na stadione. Gledanost na TV bo glede na sedanjo statistiko najverjetneje težko rastla. Trenutno si jo predvsem želimo zadržati na doseženi ravni, seveda pa je naša želja še nekoliko rast.

4. Katere trženjske aktivnosti izvaja zveza za trženje 1.SNL?

Pri trženju prve slovenske nogometne lige se aktivnosti, ki jih v določenem trenutku izvajamo, prilagajajo velikemu številu dejavnikov. Dejavniki vpliva na trženje in strategijo so pri športnih produktih vedno vezani na tekmovalni rezultat, ki v največji meri vpliva na velikost baze navijačev. Drugo so zunanji dejavniki, ki so izven kontrole organizatorja (Nogometne zveze). To so socialni trendi, pravno in politično okolje, spremembe v regulativi, ekonomsko okolje in ostalo v tej smeri. Notranje dejavnike pa poskušamo pri aktivnostih vedno usklajevati glede na potrebe in stanje, tako da stremimo k nenehnemu marketinškemu razvoju produktov ter čim večji medijski pokritosti.

Aktivnosti trženja tako lahko opredelimo tudi po sklopih. Prvi je trženje, temelječe na odnosih (pri delu je v ospredju vsakokrat naša skrb za odnose in obljuba za zanesljivost), sledijo trženje, temelječe na produktu (prenovljen koncept marketinškega upravljanja produktov in kakovost ter orientiranost v blagovne znamke in usklajeno ter kontinuirano izvajanje marketinških aktivnosti), trženje, temelječe na potrebah partnerjev (zavedanje oziroma sposobnost empatičnega vživljanja v potrebe drugih, pri čemer mora biti vsebina ponudbe dodatno podkrepljena z analitičnimi in vrednostnimi izhodišči). Zadnji sklop so marketinške aktivnosti kot podpora trženju (gre za vsako aktivnost v smeri popularizacije in približanja prve slovenske nogometne lige javnosti in partnerjem).

5. S katerimi trženjskimi aktivnostmi bi radi nadaljevali, katere bi opustili?

Glede na to, da smo pri trženju uspešni, bomo nadaljevali v zastavljeni smeri. Vse obstoječe aktivnosti za naš ciljni trg (moški med 15 in 64 let, ki živijo v relativni bližini prizorišča tekem) bomo obdržali, saj so se izkazale za učinkovite. Smo pa odprti tudi za dodatne trženjske aktivnosti. Te bi morale biti izvedljive z obstoječim kadrom, saj srednjeročna strategija Nogometne zveze Slovenije ne predvideva dodatnih stalnih zaposlitev.

6. Načrtujete za prihodnost kakšne dodatne aktivnosti na področju trženja?

Seveda je razvoj nujna stalnica, zato tudi nenehno spremljamo nove možnosti, tudi s pomočjo UEFA. Razmišljamo predvsem v smeri uporabe novih tehnoloških možnosti trženja, trženja prek socialnih omrežij in trendov iz ostalih športnih lig po svetu. V zadnjem obdobju se velikokrat oziramo na Združene države Amerike, kjer so znani po inovativnem športnem trženju.

7. Na kakšen način pridobivate sponzorje?

Podobno kot pri prejšnjem odgovoru je tudi na področju sponzorstva razvoj nujen, zato prek UEFA nenehno spremljamo nove možnosti. Ker je prva slovenska nogometna liga javnosti zelo znan produkt, v največji meri sponzorji sami pristopijo k nam in jim mi nato predstavimo možnosti sodelovanja. Kot primer naj navedem trenutno stanje na področju pridobivanja sponzorjev. S 30.6.2018 poteče sodelovanje s Pro Plusom in Šport TV-jem, ki sta bila zadnja leta zadolžena za televizijske prenose tekem. Nogometna zveza Slovenije je za sezono 2018/2019 TV pravice prodala Telekomu Slovenije. Eno tekmo vsakega kola bo tako prenašala javna televizija, štiri pa Planet TV. Zaradi poznega sprejetja dogovora s Telekomom so tudi sponzorske pogodbe za prihodnjo sezono še v podpisovanju. Glavni sponzor ostaja Telekom Slovenije, večji sponzor je tudi Športna Loterija, z ostalimi pa se še dogovarjamo.

8. Kaj pomeni centraliziran model trženja sponzorskih pravic?

Glede na to, da govorimo o prvi slovenski nogometni ligi, imate verjetno v mislih delno centraliziran model trženja. Ta pomeni, da si zveza in klubi delimo sponzorski inventar na polovico. V praksi to pomeni, da si na sponzorskem ozadju v razmerju polovic delimo pozicije za izpostavljanje dveh skupin sponzorjev: sponzorjev lige, ki jih pridobi zveza in sponzorjev klubov, ki jih pridobivajo klubi sami. Na tak način si razdelimo celoten sponzorski inventar. Pri tem moramo biti pozorni na konflikt interesov, če sponzorji prihajajo iz enakih ali podobnih panog. Centralizirani model trženja bi v tem primeru pomenil, da s celotnim inventarjem sponzorjev upravlja zgolj eden.

9. Ste že razmišljali o strategiji odsotnosti glavnega sponzorja, s čimer bi privabili manjše sponzorje?

Takšno trženjsko potezo je Nogometna zveza Slovenije naredila pri moški A reprezentanci, kjer je iz generalnega in večjega števila velikih sponzorjev prešla na linijski model izenačenih, velikih partnerjev. Pri prvi slovenski nogometni ligi ta model v tem trenutku ni aktualen in mogoč, prav zaradi prej omenjenega delno centraliziranega sistema trženja. Linijski model bi sponzorjem klubov zmanjšal pomen, česar si ne moremo privoščiti.

10. Kako ste povezani s trženjem klubov kot samostojnih entitet?

Klubi se samostojno tržijo v skladu s svojo klubsko politiko in upravljanjem. Znano je, da klubi upravljajo z različnimi proračuni, zato je temu primerna tudi raznolikost v trženju. Nogometna zveza Slovenije je tu zgolj kot pomoč v primeru, da se obračajo na nas. Povezujemo se predvsem na področju sponzorstva.

11. Kako sodelujete z lokalnimi skupnostmi (npr. Šport Ljubljana)?

Z lokalnimi skupnostmi smo nenehno v kontaktu in prav z vsemi zelo dobro sodelujemo. Zaradi medsebojne vpetosti in soodvisnosti bi bili brez odličnega sodelovanja težko uspešni. Za tak odnos si vsi prizadevamo in ga vseskozi nadgrajujemo.

12. Kako poteka sodelovanje z mediji, s katerimi največ sodelujete, kje so ovire in priložnosti?

Mediji za prvo slovensko nogometno ligo izkazujejo veliko zanimanje, zato dobro sodelujemo praktično z vsemi največjimi medijskimi hišami. Priložnost predstavljajo lokalni mediji, kjer pa zaradi velikega števila le-teh upravljanje komunikacije v veliki meri prepuščamo klubom in lokalnemu nogometnemu okolju.

Priloga 4: Intervju s Primožem Čeparjem, športnim novinarjem RTV Slovenija

1. Koliko časa že spremljate prvo slovensko nogometno ligo?

Prvo slovensko nogometno ligo spremljam od sezone 1991/1992, torej od vsega začetka.

2. Kako se je skozi čas kaj spreminjal odnos do medijev?

V prvi sezoni še ni bilo športnega dnevnika Ekipa, ostali tiskani mediji pa so posvečali veliko pozornosti temu tekmovanju. Radio Slovenija, Radio Maribor in Radio Koper so redno spremljali pomembnejše tekme v živo, na TV Slovenija so bili prenosi, ob tem sta bili na TV Slovenija in TV Koper tedenski oddaji, ki sta poskrbeli za reportaže s tekem in komentiranje dogajanja z gosti. Sredi devetdesetih let je z vstopom Pop TV na medijski trg tudi na tej televiziji zaživela tedenska oddaja s poročanjem o naši prvi ligi. Sredi devetdesetih let je zaživel športni tiskani dnevnik Ekipa, slednji ves čas postavlja na prvo mesti naš prvoligaški nogomet. Z leti sta zamrli tedenski TV oddaji na TV Slovenija in TV Koper, podobno velja za Pop TV. Radijsko in televizijsko se sicer še vedno spremlja pomembnejše tekme v živo.

3. Kako se odnos do medijev spreminja s spreminjanjem lastništva medijskih pravic za prenos tekem?

Večino časa prve slovenske nogometne lige je imela televizijske pravice TV Slovenija, z leti se je zgodba nekoliko izpela. Pred nekaj leti je pravice dobil Pro Plus, tekme na Kanalu A s studiom so prinesle potrebno poživitev. Tekme so bile dobro spremljane. Ob Kanalu A so tekme prenašali tudi na Šport Tv, tam ni bilo nekega presežka. V letošnji sezoni se tekmovanje vrača pod okrilje TV Slovenija, zaznavam zelo zavzete priprave televizijskih sodelavcev, ki vedo, da je zdaj naša Prva Liga postala nekakšna blagovna znamka. Ob TV Slovenija bo tekme prenašal tudi Planet TV, kar bo vsebinam vsekakor dalo neko dodatno svežino.

4. Kako sodelujete z organizatorjem prve slovenske nogometne lige (NZS), so odzivni?

Z Nogometno zvezo Slovenije sodelujem zelo dobro, verjetno gre marsikaj pripisati tudi temu, da osebno poznam predstavnika za stike z javnostjo. Slednjega pokličem tudi neformalno, vse informacije tako dobim pravočasno. Na splošno so na zvezi zelo razumevajoči do medijev.

5. Kaj so po vašem mnenju največji problemi pri organizaciji prve slovenske nogometne lige?

Večjih težav ne vidim, odkar je organizacijo prevzela Nogometna zveza Slovenije je vse skupaj na visoki ravni. Pred leti je bil nek dualizem z Združenjem prvoligašev, ki je vodil

tekmovanje. Odkar to počne nogometna zveza samostojno je, po mojem mnenju, vse kot mora biti.

6. Iz katerih virov črpate podatke in statistiko o tekmah?

Veliko tekem spremljam v živo, veliko mojih sodelavcev dela podobno, tako da so to naši najpomembnejši viri črpanja. Vsa statistika je sicer na spletni strani Nogometne zveze Slovenije oziroma Prve lige, tako da s tem ni nobenih težav. Včasih si pomagamo tudi preko spletne aplikacije Match Center, kjer so na voljo res podrobni podatki. Vse je zelo ažurno.

7. Bi si želeli kakšnih dodatnih virov? Če da, katerih?

Mislím, da dodatni viri niso potrebni. Vse tekme so v neposrednih televizijskih prenosih, ob tem je statistika zelo hitro na spletu. Poleg tega so poglobljeni komentarji na voljo v tiskanih in spletnih medijih. Med spletnimi naj omenim Nogomanio, kjer prvi slovenski nogometni ligi posvečajo ogromno pozornosti. Morda pogrešam kakšno aplikacijo za mobilne telefone, s katero bi si pomagali ob prenosih v živo, ko na zaslonu računalnika že spremljaš tekmo v živo in ni "prostora" za obiskovanje spletnih strani.

8. Ste kadarkoli prejeli kakšne komentarje o organizaciji s strani gledalcev ali drugih deležnikov (igralci, trenerji, občina)?

Večkrat sem naletel na komentarje občinstva, ko npr. niso bila zagotovljena primerna mesta na tribunah za navijače in podobno. Komentarji so praviloma leteli na klube, ki so organizirali tekme in ne na Nogometno zvezo Slovenije. Pripombe na zvezo so bile kdaj v zvezi s kaznimi nogometašev in finančnimi kaznimi zaradi pomanjkljive organizacije kluba prireditelja dogodka.

9. Kaj opazate glede obiskanosti nogometnih tekem? Kaj so po vašem mnenju glavni dejavniki, ki vplivajo na obiskanost tekem?

V zadnjih letih je spet opazen pozitiven trend pri obisku na tekmah prve lige. Predvsem Maribor ima konstantno visok obisk, v obdobjih, ko ji gre dobro, je podobno pri Olimpiji. V prvi vrsti je za obisk tekem pomembna razpoznavna, dobra igra ekipe, ob tem ne gre zanemariti kvalitetnih igralcev, ki občinstvu pokažejo atraktivne poteze. Poglavje zase so derbiji, tako lokalni kot tisti vsedržavni kot je med Olimpijo in Mariborom. Ti so tradicionalno seveda zelo dobro obiskani.

10. So tekme dovolj dobro oglaševane, ljudje vedo, da se (v Kopru) igra nogomet?

Tekme so dovolj dobro oglaševane, tako v klasičnih medijih, plakatih, na spletu in podobno. Za vsako tekmo prve lige se natančno ve, kdaj in kje bo odigrana. Mislím, da na tem področju zveza in klubi naredijo dovolj.

11. Imate kakšen predlog, kako bi lahko izboljšali trženje prve slovenske nogometne lige?

Izdelek je vreden toliko kot je visoko povpraševanje po njem. Podobno velja za našo prvo ligo. Kvalitetni klubi s kvalitetnimi igralci privabljajo gledalce, s tem se poveča interes za oglaševanje. Dobri rezultati v evropskih pokalih so gotovo še kako dobrodošli, tako je mogoče pridobiti dodatne oglaševalce. Denar, vložen v kvaliteto lige, se tako prej ali slej (seveda ob pametni investiciji) obrne in povrne.

12. Imate kakšen primer dobre prakse iz tujine (v povezavi z odnosi z mediji in trženjem nogometne lige)?

Za primer dobre prakse bi izpostavil najnovejši prestop Ronalda iz Real Madrida k Juventus. Italijanska liga je bila v zadnjih letih precej v zatonu, s to potezo pa ni pridobil samo Juventus, ampak celotna italijanska liga. Zanimanje za italijansko prvenstvo bo zdaj neprimerno večje, ob tem se bodo tu nekateri drugi kvalitetni igralci odločali za prestop v Italijo. Mislim, da se od tega primera lahko veliko naučimo tudi pri nas.