

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**TEHNOLOŠKA REŠITEV NA PODROČJU TRŽENJA IN PRODAJE  
VSTOPNIC V ŠPORTU**

Ljubljana, oktober 2021

DOMEN ŽIGANTE

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Domen Žigante, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Tehnološka rešitev na področju trženja in prodaje vstopnic v športu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Zalaznik

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ŠPORTNI PORABNIKI .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Tipologija športnih navijačev .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Motivacijski dejavniki navijačev .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Vedenje porabnikov v športu .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Navijači in njihove porabniške navade.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5 Navijači prihodnosti – novi trendi na področju športa.....</b>	<b>9</b>
1.5.1 Razširjena in izboljšana izkušnja gledanja tekem.....	11
1.5.2 Distribucija vsebin – medijske pravice .....	12
1.5.3 Športne stave .....	13
1.5.4 Obdelava podatkov .....	14
<b>2 PRODAJA VSTOPNIC .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Strategija prodaje vstopnic.....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Dinamična cenovna strategija .....	18
2.1.2 Tehnologija kot lepilo, ki pomaga k uspehu dinamične cenovne strategije .....	20
2.1.3 Podatkovna analitika .....	20
2.1.4 Prednosti dinamične cenovne strategije.....	22
2.1.5 Slabosti DCS .....	22
<b>2.2 Sekundarni trg prodaje vstopnic.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Kaj lahko pričakujemo po pandemiji COVID-19 .....</b>	<b>26</b>
2.3.1 Nižje cene vstopnic .....	26
2.3.2 Večja prilagodljivost za vračila in menjave vstopnic .....	27
2.3.3 Slovo gotovinskih in papirnatih vstopnic .....	27
2.3.4 Slovo spletnim robotom .....	28
<b>3 TEHNOLOŠKI PRODUKT SPORTECHBIZ.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Predstavitev produkta.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Športni trg .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Analiza trga .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 Analiza konkurence.....</b>	<b>37</b>
3.4.1 Podrobna analiza treh konkurentov .....	39
<b>3.5 Vstop na trge .....</b>	<b>41</b>

<b>3.6 Ciljne skupine .....</b>	<b>42</b>
3.6.1 Športne organizacije.....	42
3.6.2 Ponudniki prodaje vstopnic.....	43
3.6.3 Športni navijači .....	43
<b>4 RAZISKAVA PRIVLAČNOSTI PRODUKTA SPORTTECHBIZ NA TUJIH TRGIH .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Metodološki proces .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2 Operacionalizacija raziskovalnega modela .....</b>	<b>45</b>
<b>4.3 Cilji raziskave .....</b>	<b>46</b>
<b>4.4 Potek raziskave .....</b>	<b>47</b>
<b>4.5 Vzorec .....</b>	<b>47</b>
<b>4.6 Analiza rezultatov .....</b>	<b>48</b>
<b>4.7 Rezultati ankete .....</b>	<b>48</b>
<b>4.8 Glavne ugotovitve raziskave .....</b>	<b>52</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>55</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>56</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>60</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Tipi novodobnih navijačev .....	10
Tabela 2: Strategije prodaje vstopnic .....	17
Tabela 3: Primerjava med tradicionalnim in modernim modelom prodaje vstopnic .....	25
Tabela 4: Analiza prodaje vstopnic v športu .....	35
Tabela 5: Ponudniki prodaje vstopnic .....	38

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Motivacijski dejavniki navijačev .....	6
Slika 2: Holistični model dinamike cen vstopnic .....	21
Slika 3: Proces prodaje .....	31
Slika 4: Produkt SporTechBiz pri prodaji vstopnic .....	32
Slika 5: Športna piramida .....	33
Slika 6: Zaupanje v tehnologijo pri nakupu vstopnic .....	49
Slika 7: Udeležba na športnih dogodkih na izpadanje .....	49
Slika 8: Zanimanje za udeležbo na tekmovanju ob ugodni ceni vstopnice.....	50
Slika 9: Nakup vstopnice s plačilom premije .....	51

Slika 10: Plačilo premije v primeru nakupa vstopnice po nižji ceni .....	51
Slika 11: Motiv za nakup vstopnice .....	52

## SEZNAM KRATIC

**angl.** – angleško

**AR** – (artificial reality); umetna resničnost

**BDP** – bruto domači proizvod

**DCS** – dinamična cenovna strategija

**EU** – (European Union); Evropska unija

**eWom** – Elektronsko mnenje

**FCT** – (Federal Trade Commission); Zvezna trgovinska komisija NFL – (National Football League); Liga ameriškega nogometa

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

**MLB** – (Major League Baseball); Ameriška profesionalna bejzbolska liga

**MLS** – (Major League Soccer); Ameriška profesionalna nogometna liga

**MR** – (mixed reality); mešana resničnost

**NBA** – (National Basketball Association); Ameriška nacionalna košarkarska zveza

**OTT** – (over-the-top media service); vrhunska medijska storitev

**SP** – svetovno prvenstvo

**TV** – televizija

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

**UK** – (United Kingdom); Združeno Kraljestvo

**VR** – (virtual reality); navidezna resničnost

**ZDA** – Združene države Amerike



## UVOD

Beseda šport že dolgo več ne pomeni samo športne aktivnosti, ampak predstavlja celotno industrijo, ki je v zadnjih desetletjih postala ena izmed največjih na svetu. Kdaj je šport postal posel? To je vprašanje, ki si ga zastavljajo mnogi in na katerega ima skoraj vsak poznavalec tudi svoj odgovor. V vsakem primeru pa je šport danes postal merilo uspešnosti (angl. benchmark) za številne druge industrije. Športne organizacije in podjetja s športnim blagom so tako med največjimi podjetji na svetu.

Vpliv športa in športnikov se je z razvojem tehnologije in družbenih omrežij močno povečal. Če je bil Michael Jordan tisti, ki je s svojo karizmo in uspehom na igrišču prvi začel graditi tudi svojo blagovno znamko izven igrišča, pa lahko danes rečemo, da so športniki postali eni najvplivnejših ljudi na svetu, pri katerih šport že dolgo ni edini zaslužek. Na družbenem omrežju Instagram imata največ sledilcev prav nogometaša Ronaldo in Messi. Največji športni dogodki so postali najbolj spremljani dogodki na svetu in skoraj ni več človeka na svetu, ki ga ne bi mogli uvrstiti med športne porabnike.

Šport je postal poligon za razvoj različnih tehnoloških idej, na katerem si športne organizacije in podjetja želijo športnim porabnikom pričarati celostno izkušnjo, ki ni vezana izključno samo na dogajanje na igrišču. V zadnjih letih smo priča razvoju številnih mobilnih aplikacij za merjenje športne aktivnosti, vse več pa je tudi aplikacij, ki športnim navijačem na enem mestu ponudijo celostno navijaško izkušnjo.

Namen magistrskega dela je bil preučitev vedenja porabnikov v športu in kako se to spreminja v zadnjih letih z razvojem tehnologije. Želel sem pridobiti teoretično znanje na področju športnega trženja in podrobneje preučiti sektor prodaje vstopnic v športnih organizacijah. Za izdelavo tega magistrskega dela sem se namreč odločil, ker smo z ekipo SporTechBiz razvili produkt na področju prodaje vstopnic. Temu področju se v zadnjih letih v športu posveča veliko pozornosti in je panoga, v kateri je že veliko drugih ponudnikov. Zato je bil namen tudi dobro preučiti trg prodaje vstopnic ter pridobiti čim več znanja o potencialu trga in konkurenci.

Cilj magistrskega dela je bil izdelati analizo trga prodaje vstopnic na športnih dogodkih in preveriti potencial produkta SporTechBiz na štirih izbranih trgih, ki so se v analizi izkazali za najbolj primerne.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu je predstavljen teoretični del, ki je bil osnova za izvedbo empiričnega dela. V tem delu sem s pomočjo obstoječih virov in literature predstavil področje športnega trženja in prodaje vstopnic na športnih dogodkih. Dotaknil sem se osnov športnega trženja, ki so bile nato izhodišče za bolj podrobno preučitev segmenta prodaje vstopnic, ki je del športnega trženja

V prvem delu sem tudi preučil vedenje porabnikov v športu, ki so ciljna populacija produkta SporTechBiz. Zanimali so me tudi zadnji trendi na tem področju, ki jim skušamo z ekipo SporTech tudi slediti.

V drugem delu sem najprej predstavil produkt SporTechBiz in kaj je njegov glavni namen. Zame je bila ključna analiza trga in konkurence na področju prodaje vstopnic na športnih dogodkih, ki je bila podlaga za raziskavo, s katero sem preveril tržni potencial našega produkta na štirih trgih. Kot sem že omenil, raziskava, opisana v empiričnem delu naloge, je bila narejena za produkt SporTechBiz. Potekala je na štirih izbranih trgih, in sicer v Nemčiji, Veliki Britaniji, ZDA in Rusiji. Trge sem izbral na podlagi narejene analize trgov in na podlagi tega, kje na svetu potekajo največji športni dogodki.

## **1 ŠPORTNI PORABNIKI**

Kdo so športni porabniki? Jih lahko delimo zgolj na porabnike in tekmovalce? Meenaghan in O'Sullivan (1999) navajata, da so pri organiziranem športu vedno vpletene štiri skupine ljudi: tekmovalci, gledalci, sponzorji in komentatorji. Williams, Giunipero in Henthorne (1994) menijo, da sta pomembni predvsem zadnji dve skupini, in sicer zaradi vse večjega vpliva komercializacije športa. Navajajo namreč, da je vpliv televizije prinesel vzpon sponzorstva in rast športnega sektorja. Sprašuje se, kdo je danes prava stranka v športu, saj je število televizijskih gledalcev preseglo število tistih, ki si dogodek ogledajo v živo. Sponzorstvo je postalo osrednji del športa, sponzorji plačujejo za dogodke in so tako postali stranke, televizijski gledalci pa samo produkt, ki ga medijske hiše uporabijo za trženje svojih programov in prodajo oglaševanja (Williams, Giunipero & Henthorne, 1994).

Shank (2005) govori o tem, da želi športna industrija zadovoljiti potrebe treh tipov porabnikov: gledalcev, tekmovalcev in sponzorjev. Športne organizacije kljub velikim vložkom in naporom še vedno nimajo dovolj znanja o tem, kdo so športni porabniki, kaj vpliva na njihov nakup in kakšna je zelo kvalitetna športna izkušnja.

Športni navijač je opredeljen kot oseba, ki misli in govori o športu, tudi ko dejansko ni prisoten na športnem dogodku (Norris, Wann & Zapalac, 2014). Navijači so posamezniki, ki so zvesti izbranemu klubu ter za obisk tekem in športnega blaga namenijo veliko prostega časa in denarja. Zanje je značilno, da podpirajo klub, tudi ko njegovi rezultati niso najboljši (Silva, 2017).

Velikokrat se poraja vprašanje, ali lahko športne navijače obravnavamo kot tradicionalne porabnike. Pri tem ni enoznačnega odgovora, ampak da bi jih bolje razumeli, je dobro, da poznamo določene karakteristike navijačev. Samra in Wos (2014) izpostavita tri edinstvene lastnosti:



- Navijači imajo močno in čustveno povezavo s porabniškimi predmeti.
- Navijači se obnašajo kot zelo zvesti porabniki, kar se odraža v ponavljajočih se nakupih ter dolgotrajnem pripadnostnem razmerju med njimi in športnim subjektom.
- Navijači predstavljajo vedenje neformalnega članstva, kot so naložbe in koprodukcija, saj gre za aktivno in trajajoče razmerje med športnim subjektom in navijačem.

Čeprav je lahko vprašljivo, ali so te tri karakteristike značilne le za športne porabnike, pa lahko za navijače ekipnih športov, kot so nogomet, košarka, rugby, kriket in ameriški nogomet, z gotovostjo trdimo, da gre za edinstvene porabnike z vidika emocionalne pripadnosti produktu. Zelo so mu zvesti, takšna pripadnost pa ni značilna za navadne porabnike. To pomeni, da športnih porabnikov ne moremo enačiti z navadnimi porabniki, saj se zgoraj opisani navijači ekip ne obnašajo kot tradicionalni porabniki. Kot primer lahko vzamemo navijače neke ekipe. Tudi če ta ekipa igra slabo, je zelo malo verjetno, da bi ti navijači začeli navijati za drugo ekipo. Njihovo nezadovoljstvo se odraža v neobiskovanju tekem in zelo verjetno je, da se bodo vrnil na tekme, ko ekipa izboljša rezultate. Na drugi strani pa imamo klasične B2C-porabnike, katerih vedenje je ravno nasprotno vedenju športnih navijačev. Če je tak porabnik nezadovoljen s produktom ali ceno določene znamke, bo ta produkt relativno hitro zamenjal s produktom druge znamke. Zelo redko lahko govorimo o enaki stopnji zvestobe B2C-porabnika in športnega navijača oziroma športnega porabnika (Ennis, 2020).

### **1.1 Tipologija športnih navijačev**

Da bi še boljše razumeli vedenje športnih navijačev, moramo vedeti, kako se razlikujejo navijači med seboj in tudi različne skupine, v katere se združujejo. Literatura športnega trženja se tega loteva na različne načine. Po navadi je tipologija oblikovana na podlagi različnih dejavnikov, kot so zavezanost, stopnja uporabe in zvestoba.

Pimentel in Reynolds (2004) predstavita model predanosti, ko preučujeta različne tipe športnih navijačev. Navijače postavita na spekter, s katerim predstavita razlike v vedenju različnih skupin navijačev – od ultimativnega navijača pa vse do nepredanega navijača. Richardson (2004) zelo predane navijače opiše kot poznavalce, ki so sposobni pojasniti dogajanje na igrišču v smislu ekipnih taktik, individualnih iger igralcev in prispevka navijačev.

Stewart, Smith in Nicholson (2003) so se naslonili na obširen pregled literature o tipologiji navijačev in predlagal tri skupine navijačev:

- Predani in čustveno navezani navijači: najbolj pomemben dejavnik je čustvena navezanost na ekipo, ki jo spremljajo zaradi vznemirjenja in celotne navijaške izkušnje.

- Predani priložnostni navijači: glavni dejavnik pri tej skupini je vznemirjenje in navijaška izkušnja ob poistovetenju z ekipo.
- Brezskrbni priložnostni navijači: tukaj je glavni dejavnik druženje in zabava ob gledanju tekme.

To je precej uporabna tipologija, saj razmišlja tudi v smeri motivacije in vedenja navijačev z vidika uporabniške izkušnje in socializacije. Eden lažjih načinov kategorizacije navijačev je pogostost obiskovanja tekem; navijače tako lahko uvrščamo v tri skupine (Ennis, 2020):

- Ljubiteljski navijači, ki tekmo obiščejo enkrat do dvakrat letno ob lepem vremenu.
- Redni navijači, ki redno obiskujejo domače tekme.
- Fanatični navijači, ki obiskujejo vse tekme sezone, domače in gostujoče.

Čeprav je ta način kategorizacije najenostavnejši in uporaben za osnovno tipologijo športnih navijačev, pa nam da malo podatkov o njihovem porabniškem vedenju. Tehnologija nam danes omogoča, da vse dogodke spremljamo prek svojih elektronskih naprav, tudi s časovnim zamikom, in da gledamo več tekem hkrati (Ennis, 2020).

## **1.2 Motivacijski dejavniki navijačev**

Obširne raziskave so skušale odgovoriti na vprašanje, kaj motivira navijače, da se udeležujejo športnih dogodkov in kupujejo športne produkte. Wann, Melnick, Russell in Pease (2001) je s sodelavci našel osem psiholoških dejavnikov, ki navijače spodbudijo k uporabi športnih produktov:

1. Pobeg: glavni motiv pri teh navijačih je priložnost, da pobegnejo iz monotonosti vsakdanjega življenja in dolgčasa s tem, da se udeležijo športnega dogodka. Za nekatere to pomeni tudi odklop in sprostitev od vsakdanjih obveznosti v službi ali pri študiju.
2. Ekonomski: ni nujno, da je nekdo oboževalec športa ali določene ekipe. Šport lahko vidi kot priložnost za zaslužek s športnimi stavami. Z razvojem in široko ponudbo spletnih športnih stavnic se je število ljudi, pri katerih so stave glavni motiv za konzumacijo športa, močno povečalo.
3. Eustres: deluje ravno nasprotno kot stres; poimenujejo ga tudi pozitivni stres, ki človeku ne škodi, ampak ga krepi. Pri športu ga navijači doživljajo ob zmagah ekip na pomembnih tekmah in doživljajo evforijo. Te emocije so pri navijačih velik motiv za ogled tekem v živo ali po televiziji.
4. Pripadnost skupini: ta spodbudi posameznike, da se udeležujejo športnih dogodkov s prijatelji ali sodelavci, da imajo občutek pripadnosti določeni skupini. To predstavlja socializacijski vidik športa.

5. Zabava: gre za motiv, ki presega sam navijaški vidik športa in podpiranja določene ekipe. Gledanje in obiskovanje športnih dogodkov imata tudi hedonistični vidik, kar mnoge pritegne k temu, da se takih dogodkov udeležujejo in na njih uživajo.
6. Družina: gre za podoben dejavnik kot pri točki 4, pri pripadnosti skupini. Mnogi šport vidijo kot odlično priložnost za druženje z družinskimi člani. Gre za tradicijo in prenašanje športne ljubezni iz roda v rod.
7. Estetika: mnogi športi so v splošnem manj agresivni in so v ospredju postavljene večine športnikov. Nekateri posamezniki v tem vidijo motiv za gledanje določenih športov. Eden izmed takšnih je tenis, pri katerem gledalci lahko uživajo v dolgih izmenjavah, ali pa gimnastika s svojimi akrobacijami.
8. Samopodoba: to se navezuje na občutke, ki jih šport vzbudi pri posamezniku, med drugim mu daje občutek večvrednosti. Situacije, kot je navijanje skupaj s tisoč navijači, ki nosijo enake drese, pri posamezniku močno povečajo samopodobo in občutek pripadnosti.

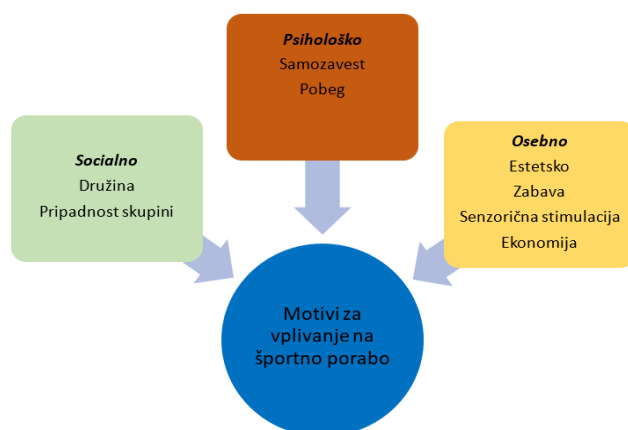
Teh osem dejavnikov so pri Performance Communication (2016) delno redefinirali. Štiri dejavnike – družina, samopodoba, pripadnost skupini in ekonomski dejavnik – so zamenjali z naslednjimi:

- Učenje: skozi gledanje športa se posameznik uči in je navdahnjen, ko spremlja svoje idole.
- Druženje: šport je koristen za druženje ter povezovanje s člani družine in prijatelji.
- Dosežki: občutki ob dosežkih izbrane ekipe, ko ta osvoji naslov; te občutke lahko delijo še z drugimi navijači.
- Povezovanje: občutki pripadnosti večji skupini, ki jih navijači občutijo z navijanjem za isto ekipo.

Seveda bi bilo preveč posplošeno, da bi teh osem motivacijskih dejavnikov uporabljali kot pravilo za celotno populacijo po svetu. Upoštevati je treba še druge dejavnike, kot so spol, starost, etnična in kulturna skupnost. V času preučevanja te teme je nastalo že veliko lestvic za merjenje motivacijskih faktorjev pri navijačih, ni pravilna zgolj ena teorija.

Če povzamem, je motivov za udejstvovanje športnih dogodkov veliko in vsaj toliko je tudi teorij o tej temi. Tega vprašanja ne moremo obravnavati enoznačno, ampak gre za večdimenzionalni odgovor in ga je treba obravnavati v različnih kontekstih. Vseeno pa se v literaturi največkrat pojavljajo zgoraj naštetih dejavniki, ki jih lahko delimo na tri področja: socialno, psihološko in osebno. To prikazuje spodnja slika 1.

Slika 1: Motivacijski dejavniki navijačev



Prirejeno po Wann, Melnick, Russell & Pease (2001).

Kot v vseh sektorjih se mora tudi športno trženje prilagajati in razvijati nove produkte. Zahteve in želje porabnikov se stalno spreminjajo in nič drugače ni v športu. Motivacijski dejavniki se spreminjajo skozi čas in navijači se lahko počasi umikajo od tradicionalnega športa k novim, bolj vznemirljivim produktom. Zadnji tak primer na področju športa je e-šport.

### 1.3 Vedenje porabnikov v športu

Najbolj razširjena definicija govori o vedenju porabnikov v športu in športnih dogodkih kot o procesu, pri katerem posameznik izbere, kupi, uporablja in zavrže športni produkt oziroma storitev, da zadovolji svoje potrebe in pridobi korist (Funk, Mahony & Havitz, 2003). V literaturi so omenjene tri glavne komponente vedenja porabnikov v športu: (a) sodelovanje pri aktivnostih za športni dogodek, (b) obisk in gledanje športnega dogodka, (c) obisk športnih objektov. Vedenje porabnikov v športu je celosten proces, ki opisuje, kako posameznik sprejema odločitve za porabo razpoložljivih virov časa in denarja za aktivnosti, povezane s športom in športnimi dogodki. Na podlagi tega, koliko časa in denarja posameznik nameni za šport in z njim povezane športne dogodke, lahko oblikujemo vzorec vedenja porabnikov v športu, ki predstavlja pomemben del modernega življenja. Zato morajo trženjski ukrepi izboljšati razumevanje odločanja porabnikov, še preden se razvijejo končne strategije. Proces vključuje običajna vprašanja, ki so v pomoč pri razvijanju strategije trženja za povečanje prepoznavnosti in prodaje produkta (Funk, 2008).

Povezovanje z navijači navijačev z blagovno znamko klubom prinaša strateško prednost, saj privede do tega, da se odločijo za nakup produkta oziroma storitve. Tisti navijači, ki se počutijo vključene v dejavnosti kluba, bodo aktivno iskali priložnost, da se udeležijo tekem in drugih klubskih dogodkov. Navijači za tekme, športno blago in preostale storitve priljubljene kluba zapravijo toliko, kolikor se počutijo vključene in povezane z njim. Gre za

trženje na podlagi odnosov med športnimi organizacijami in porabniki, pri katerem se za povečanje prodaje izkorišča emocionalna povezanost porabnikov s športnimi organizacijami. Takšno trženje se zanaša na zaupanje in prepoznavo navijačev v blagovni znamki. Ko je to vzpostavljeno, so ponovni nakupi zelo verjetni (Silva & Casas, 2017).

Mullin, Hardy in Sutton (2007) so se osredotočili na naravo športa in vedenja porabnikov. Razlog za to, da se trženje v športu povsem razlikuje od tradicionalnega trženja, najdejo v desetih vidikih, ki nam pomagajo razumeti te razlike:

1. Športne organizacije med seboj tekmujejo in sodelujejo hkrati – za uspeh in razvoj lige, v kateri tekmujejo, morajo klubi med seboj sodelovati in se povezovati, poleg tekmovalnega vidika pa se borijo še za finančne vire in tržni delež. Njihovi trženjski ukrepi na ravni lige so enotni, medtem ko vzporedno izvajajo tudi svojo lastno tržno strategijo.
2. Športni porabniki so strokovnjaki – menedžerske odločitve, kot so nakupi igralcev in strategije kluba, niso neopažene in porabniki/navijači se pogosto štejejo za strokovnjake na tem področju ter imajo kritično mnenje o teh odločitvah.
3. Ponudba in povpraševanje nihata – šport je pogosto vezan na vremenske razmere in s tem je povezana tudi njegova ponudba. Smučarska tekmovanja potekajo zgolj pozimi, poleti so na vrsti drugi športi. Redkokateri šport ima svoja tekmovanja enakovredno razporejena skozi celotno leto, in to se odraža v povpraševanju in tržni privlačnosti.
4. Šport je neoprijemljiv produkt – športna oprema je sicer oprijemljiva in je njen proces z vidika koristi za porabnika lažje razumljiv, na drugi strani pa je športne dogodke in z njimi povezane aktivnosti težje opredeliti. Pogosto strategije trženja poudarjajo prednosti v druženju, zdravem načinu življenja, sprostitvi, emocijah, še vedno pa je takšen produkt težje promovirati kot produkt, ki si ga porabnik vizualno predstavlja.
5. Sočasna ponudba – veliko športnih produktov poteka istočasno, ponudba je široka. Poleg tega pa je veliko odvisno od poteka samega dogodka. Športna tekma je enkratni dogodek in težko je promovirati vzdušje na stadionu, ko je dogodek že zaključen ali če rezultat ni v našo korist.
6. Socializacija skozi šport – šport se pogosto odvija v skupinah. Manj kot dva odstotka gledalcev tekme obiskujeta sama, skoraj vedno smo torej v družbi prijateljev ali družine. Enako je s fizičnimi aktivnostmi, in to je treba upoštevati pri strategiji trženja.
7. Nekonsistentna narava samega produkta – glavni atrakciji športa sta njegova nepredvidljivost in neznan razplet. Najbolj odmevne zgodbe nastanejo takrat, ko se zgodi najbolj nepričakovan razplet. Za vsak razplet sledi drugačen trženjski ukrep in prav ta nezmožnost napovedovanja rezultata je tisto, kar šport razlikuje od preostalih področij.
8. Pomanjkanje nadzora nad lastnim produktom – tržniki imajo malo nadzora nad glavnim produktom. Poleg rezultatske nepredvidljivosti so dejavniki še prestopi športnikov, pravila lig, poškodbe, vremenske razmere ipd.

9. Zanašanje na razširjanje produkta – večina športnih doživetij vključuje elemente, ki niso povezani z glavnim produktom. Vse več je dogajanja ob sami tekmi, navijači so animirani na vsakem koraku.
10. Porabnik proti industrijski naravi športa – šport je tako porabniški kot industrijski produkt. Nogometna tekma je produkt profesionalnih nogometnih igralcev, po drugi strani so na tekaškem maratonu produkt udeleženci, rekreativni tekači. V obeh primerih pa podjetja uporabljajo dogodek za promocijo različnih produktov skozi sponzorske priložnosti.

Teh deset vidikov športnega produkta poudarja potrebo po trženjskih ukrepih, ki so nadgradnja tradicionalnega razumevanja trženja. Športni dogodki zagotavljajo koristi in priložnosti za zadovoljevanje porabniških potreb, ki jih druge panoge ne morejo. Uspešne kampanje trženja vključijo te elemente v svojo strategijo, kar izzive spremeni v edinstvene priložnosti. Trženjski ukrepi so v športu zelo raznoliki ter pripomorejo k celotni podobi mesta in spodbujajo ekonomijo. Tudi turistični sektor pogosto uporablja športne dogodke za ciljanje določenih skupin porabnikov in predlaga destinacije potencialnim obiskovalcem. Sponzorji šport uporabljajo predvsem za krepitev podobe lastne blagovne znamke, promoviranje novih izdelkov in odpiranje novih trgov. Ne glede na agendo za športnimi dogodki trženjski ukrepi poskušajo doseči temeljne cilje, kot so ustvarjanje prihodkov, trženjsko komuniciranje in krepitev odnosov s porabniki (Mullin, Hardy & Sutton, 2007).

#### **1.4 Navijači in njihove porabniške navade**

Za vse, ki delamo v športu, je ključno razumevanje porabniških navad navijačev. Treba je razumeti, kako se navijači povezujejo s športom, zato da se razvije pravilna strategija sodelovanja. Imeti moramo širok pogled na to, kako navijači konzumirajo šport. Najbolj očiten način je tako, da se udeležijo športnih dogodkov, vendar je to vse redkeje glavni način. Mnogi navijači namreč svoje ekipe ne morejo spremljati v živo na vsaki tekmi, so pa vedno zelo aktivni pri uporabi drugih omrežjih, zato da so na tekočem s svojo ekipo. To je prišlo še bolj do izraza v zadnjem letu, ko nas je doletela pandemija koronavirusne bolezni in je celoten svet obstal, šport pa se je potem nadaljeval pred praznimi tribunami.

Vse več je tako imenovanih virtualnih navijačev. Ta trend se je začel že pred pandemijo, saj so veliki klubi z razvojem družbenih omrežij pridobili še več sledilcev, s katerimi komunicirajo dnevno. Mnogi od njih nikoli ne bodo spremljali svoje ekipe v živo na stadionu, vseeno pa predstavljajo velik delež prihodkov teh klubov. Kupujejo klubske izdelke in so posredno glavni dejavnik pri zaslužku klubov iz naslova televizijskih pravic, saj brez zanimanja tolikšnega števila ljudi po vsem svetu največje lige in klubi ne bi imeli takšnih prihodkov (Ennis, 2020).

Način, kako navijači konzumirajo šport, se je v zadnjem desetletju dramatično spremenil in se naj bi v prihodnjem desetletju še bolj. Kaj je povzročilo to spremembo? EVS (2015) je opravil

analizo, v kateri je navedel dva glavna vpliva. Prvi je hiter razvoj tehnologije, drugi pa razvoj družbenih omrežij in lahka dostopnost do informacij prek različnih medijev. Prav ta poplava podatkov, do katerih lahko zdaj navijači dostopajo, je spremenila tudi pričakovanja navijačev.

Raziskava EVS (2015) je bila zelo pomembna, saj je bila prva večja tovrstna raziskava, ki se je osredotočila na vpliv razvoja tehnologije na navijače in njihovo konzumiranje športa. Izsledki raziskave so opozorili na korenite spremembe, ki imajo velik vpliv tudi na celotno športno trženje. V raziskavo je bilo vključenih 1500 navijačev po svetu, ki so izrazili svoje želje o tem, kako bi radi spremljali in konzumirali šport. Hiter napredek tehnologije je še posebej med mladimi povzročil, da šport v veliki večini spremljajo prek mobilnih telefonov. Kar polovica jih med spremljanjem športa počne še druge stvari na telefonu. Navijači so klasične metode spremljanja novic, kot so časopisi, zamenjali za spremljanje na elektronskih napravah. Veliko bolj zahtevni so tudi glede spremljanja tekem v živo. Želijo si več dogajanja med samo tekmo, več počasnih posnetkov z različnih zornih kotov, več skrajšanih ključnih posnetkov tekme in so za dostop do več vsebine pripravljene sprejeti tudi reklame. V zadnjih letih so tudi družbena omrežja postala zelo pomemben medij za pridobivanje novic iz športa. Navijači se prek njih lažje povezujejo s svojimi ekipami in idoli, tako kar tri četrtine mladih spremlja šport tudi prek družbenih omrežij (EVS, 2015).

Glavni zaključki raziskave so tako bili, da so navijači sprejeli spremembe, ki jih je povzročil hiter razvoj tehnologije. To se kaže tudi v načinu spremljanja športa. Klasični mediji so še vedno viden igralec na področju sporočanja novic, se pa tudi oni prilagajajo in imajo poleg klasičnih še druge kanale za komunikacijo s športnimi navijači.

### **1.5 Navijači prihodnosti – novi trendi na področju športa**

V preteklih poglavjih sem pisal o motivih navijačev, da spremljajo šport. Kakšen pa bo navijač čez 10 do 15 let? Bomo tudi v tem časovnem okviru videli tako hitre spremembe v načinu, kako navijači konzumirajo šport? Seveda tu ni enoznačnega odgovora. Mnogo je stvari, ki jih poznamo že danes in bodo v prihodnosti imele še veliko večjo vlogo. Mnogo pa je verjetno tudi stvari, ki jih danes sploh še ne poznamo, vendar bodo postale – tako kot danes Instagram in Facebook – zelo pomembne tudi na športnem trgu.

Šport je v zadnjih letih doživel ogromno sprememb, ki so povezane predvsem s tehnologijo. Še pred nekaj leti je veljalo, da je ekosistem športa linearni poslovni model, v katerem so vsi deležniki vnaprej poznali rezultat lastne igre. Ključne komponente »starega« športa so bile medijske pravice, sponzorska sredstva, prodaja navijaških izdelkov in prihodki od obiska tekem, predvsem prodaje vstopnic. Znotraj tega ekosistema so bili oziroma so še danes razporejeni vsi ključni deležniki, lastniki športnih pravic: športne zveze, klubi, društva in športniki, medijske hiše, sponzorji oziroma gospodarstvo ter navijači.

V zadnjih letih pa je šport doživel neverjetno (r)evolucijo. Iz zgoraj opisanega linearnega sistema je na krilih tehnološkega razvoja prišel v obdobje velikih sprememb, ko so se praktično na novo začele deliti trženjsko-poslovne karte posameznih športnih entitet. Tisti subjekti, ki so se ustrezno prilagodili digitalizaciji in tehnološkemu razvoju, so storili neverjeten preskok v primerjavi s konkurenco. Praktično vsak klub ali posamezni športnik je dobil dostop do globalnega občinstva, spremenili so se navade navijačev, potrebe in pričakovanja sponzorjev ter tudi vloga (športnih) medijev (Digital Marketing Innovation, 2017).

*Tabela 1: Tipi novodobnih navijačev*

<b>NAVIJAČI</b>	<b>ZNAČILNOSTI</b>
<b>Proaktivni navijači</b>	Zaradi pogostejše uporabe družbenih omrežij se je spremenilo razmišljanje navijačev, ti si želijo bolj proaktivne vloge, se poistovetiti s svojimi idoli in se celo preizkusiti v podobnih stvareh kot oni. Primer je aplikacija Zwift, kjer lahko privrženci kar doma na trenažerju prevozijo enake trase kot profesionalni kolesarji.
<b>Navijači 24/7</b>	Navijač prihodnosti bo še bolj zahteven in bo želel stalno biti v stiku s svojimi idoli in ekipami. Samo vsebina tekmovanja in treningov bo premalo, želeli bodo več, tudi vpogled v zakulisje in zasebno življenje. Ponudba vsebin, ki jih razvijajo športniki sami, je trend, ki je izredno popularen; prav tako strategija osebne blagovne znamke in komunikacijske platforme posameznikov.
<b>Luksuzni navijači</b>	Obiskovanje športnih dogodkov postaja vedno težje dostopno. Klubi stremijo k temu, da pripravijo edinstveno navijaško izkušnjo, vse več je novih, tehnološko dovršenih stadionov, ki pa so velika investicija za klube, kar se odraža v cenah vstopnic. Vedno več bo deljenja navijačev na različna področja glede na ceno vstopnice.

*Prيرهjeno po Ennis (2020).*



Trenutno spremljamo spremembo v razmerju med navijači in njihovimi najljubšimi ekipami. Pogostejša uporaba družbenih omrežjih je spremenila razmišljanje navijačev, ki sebe ne vidijo več kot pasivnega prejemnika komunikacij in odločitev, ki jih sprejema vodstvo kluba oziroma lige. Želijo si bolj proaktivne vloge in v prihodnosti lahko pričakujemo, da bodo navijači bolj posegli v ključne odločitve pri določanju cen vstopnic, podpisu novih igralcev, menjavah trenerjev in televizijskih pravicah. V tabeli 1 so predstavljeni trije tipi novodobnih navijačev.

### 1.5.1 Razširjena in izboljšana izkušnja gledanja tekem

Klubi, sponzorji in zveze že prav tekmujejo, kdo in kako bo tudi na tem področju naredil korak pred konkurenco, in sicer tako na igrišču, z željo pridobiti prednost pred tekmeci, kot zunaj igrišča, z željo pridobiti oziroma vzbuditi zanimanje novih navijačev. Na tem področju je ena glavnih trenutno popularnih besed kombinacija različnih realnosti, kot so umetna resničnost (angl. artificial reality), navidezna resničnost (angl. virtual reality) in mešana resničnost (angl. mixed reality). S temi novimi tehnologijami želijo ponudniki izboljšati celotno izkušnjo navijača ob gledanju tekme.

V zadnjih letih je izraz navidezna resničnost (VR) uporabljen za opis uporabniške izkušnje, pri kateri z uporabo računalniške tehnologije navijačem predstavijo čisto drugačno resničnost kot je ta pred njimi. Navijači lahko kar na svojem telefonu dobijo navijaško izkušnjo obiska stadiona, in to kar iz domačega naslanjača. Razširjena resničnost (angl. augmented reality) je izboljšana različica prave resničnosti; tej s pomočjo računalniške tehnologije dodajo dodatne vizualne učinke, da gledalcu izboljšajo celotno izkušnjo. Navijači si tako sami izberejo pogled na dogajanje, ki se jim zdi najboljši, ter podatke, ki jih bodo ob tem spremljali, bodisi za boljše izkušnjo ob gledanju tekme bodisi denimo kot pripomoček oziroma dodatek za bolj učinkovito interakcijo s prijatelji, svojimi družbenimi skupnostmi ali (vsaj po njihovem mnenju) bolj učinkovitimi športnimi stavami. Verjetno največjo spremembo na različnih področjih pa bo prinesla (ali že prinaša) umetna inteligenca, v povezavi s tehnologijo velikih podatkov (angl. big data) – od samodejne zaznave navijačev na tekmah do personalizacije navijaških sporočil in vsebin. Na strani športnih subjektov bo umetna inteligenca še bolj posegla v delo igralcev in trenerjev, saj bo omogočala še bolj natančno spremljanje in prilagajanje vseh aktivnosti, kar bo kasneje vplivalo tudi na način, kako navijači spremljajo šport (Schmidt, 2020).

Že zdaj na športnih prenosih lahko vidimo številne počasne posnetke zanimivih situacij, in to bo v prihodnosti še pogostejše. Snemalna tehnologija se bo izboljšala. Športni prenosi bodo gledalcem ponudili še bolj personaliziran vpogled v dogajanje na igrišču. Gledalci bodo tako lahko izbirali med kamerami in imeli 360-stopinjski posnetek zanimivih situacij. Povezava s pametnimi televizijami in drugimi napravami se bo še izboljšala, kar bo gledalcem ponudilo še bolj zanimivo in sofisticirano gledanje športa. Izboljšala pa se bo tudi sama izkušnja na

stadionih, kjer že danes dajejo velik poudarek poveztivosti in dostopu do njihovega omrežja. To bo prineslo izboljšanje kvalitete navijaške izkušnje in vzdušja na stadionih (Ennis, 2020).

The Performance Communication (2016) navaja, da bodo stadioni prihodnosti del večjega paketa, ki bo združeval maloprodajo, turizem, zabavo in prosti čas. Eden izmed takih primerov je že partnerstvo med MLS in Tinderjem v ZDA, pri katerem želijo samske navijače poleg ogleda same tekme povezati še z drugimi samskimi na stadionu in jim tako ponuditi možnost spoznavanja svojega bodočega partnerja.

### 1.5.2 Distribucija vsebin – medijske pravice

Medijske pravice so področje, ki v športu doživlja največ sprememb. Včasih so se pravice kupovale za dolgo obdobje, načelo ekskluzivnosti pa je športnim organizacijam in medijev dopuščalo dovolj časa za mirno načrtovanje svojih aktivnosti. Sledile so povsem spremenjene navade navijačev. Šport se sicer še vedno gleda, a ne na enak način. Navijači imajo na izbiro toliko drugih vsebin in so nenehno podvrženi raznim dražljajem (sporočila v pojavnih oknih, opozorila na mobilnih telefonih, računalnikih ...), ki jim preprosto onemogočajo, da bi si vzeli čas za nekajurno spremljanje katerekoli tekme (ali tudi drugih televizijskih vsebin) (Ennis, 2020).

Okno pozornosti ni več odprto na stežaj in športne vsebine so se morale temu prilagoditi, krajšati tekme, jih narediti bolj atraktivne za gledalce. Športne organizacije so morale sprejeti tudi grenko dejstvo, da obstaja vedno več navijačev, ki jih dejansko zanimajo samo napeti dogodki na tekmah – v ligi NFL (ameriški nogomet) in MLB (bejzbol) na primer obstaja posebno opozorilo za navijače, ki se lahko »vklopijo« v prenos, ko se približuje trenutek gola oziroma »home-run«. Lep primer napredka tehnologije je tudi liga NBA, ki je trenutno najbolj naklonjena vpeljavi novih tehnologij. Letos je uvedla možnost, da lahko navijači prek spletne aplikacije kupijo ogled le zadnje četrtine tekme. S pomočjo razvoja tehnologije veriženja podatkovnih blokov in mikroplačil lahko v prihodnosti pričakujemo še več takih primerov (Digital Marketing Innovation, 2017).

Vse to kaže na dejstvo, da smo na začetku velike revolucije na področju športnih pravic in posledično načina, kako in kje bomo navijači v prihodnosti lahko spremljali športne vsebine. Glavna sprememba je prihod aplikacij OTT (angl. over-the-top) – uporabniki jih imajo naložene na svojih mobilnih napravah in pametnih televizorjih, ponujajo pa jim personalizirano plačljivo izkušnjo. Šport je odličen način za trženje takih platform. DAZN, Eleven Sports, ESPN+ in t. i. FANGs (Facebook, Apple, Netflix, Google) – vsi ti igralci so do zdaj športne vsebine uporabljali bolj za nekakšno testiranje, bodisi posameznih razvojnih rešitev bodisi določenih tržišč (na primer tekme Lige prvakov v Indiji na platformi Facebook Watch). Vse to pomeni, da bodo cene medijskih pravic še bolj poskočile v nebo, hkrati pa to še bolj v ospredje postavlja navijača, ki bo imel na izbiro široko paleto zelo personaliziranih storitev (Ennis, 2020).

Deležniki, vpleteni v športnosplošni proces, pa razvijajo oziroma bodo zaradi nastalih razmer morali še toliko bolj razvijati nove produkte, ki bodo poskrbeli za diferenciacijo v primerjavi s konkurenco. Na primer, liga NFL, finančno najmočnejša liga na svetu, bo letos prvič v zgodovini izvedla nabor (dogodek, na katerem ekipe po vnaprej določenem vrstnem redu izbirajo igralce, ki so se prijavi na nabor, v svoje ekipe) povsem virtualno. Vsekakor je to praksa, ki se bo prenesla tudi na ostale športe oziroma produkte v prihodnjih sezonah (ESPN, 2020).

Navijači so vse bolj postavljeni pred odločitve, ali naj tekmo gledajo v živo in za to porabijo 4–5 ur ali pa doma v naslanjaču izbirajo med 5–10 tekmami, ki so na sporedu isti čas, in med njimi neprestano preklaplajo. Vsi večji športni mediji tako navijačem konstantno ponujajo pestro ponudbo športnih dogodkov. Gledanje z zamikom na televiziji je pripeljalo do tega, da kar 30 odstotkov ljudi manj gleda vsebine v živo. Ta padec v športu pa je le 7-odstotni, kar pomeni, da v športu ni prišlo do časovnega preklapljanja, ampak zgolj do preklapljanja med tekmami (angl. place shifting). Med najbolj znanimi ponudniki športnih vsebin na zahtevo (angl. on demand) je ameriška liga NFL, ki navijačem na posebnem kanalu REDZONE ponuja pregled vseh tekem naenkrat, z vsemi pomembnimi akcijami, med katerimi preklaplajo glede na položaj na igrišču. To je še en dokaz spreminjajočega se trenda med navijači. Na enem mestu dobiš vse, kar potrebuješ, ne da bi za to moral iz hiše (ESPN, 2020).

### 1.5.3 Športne stave

Internetne športne stave so več kot milijardna industrija, ki še vedno iz dneva v dan raste. Potem ko so maja 2018 v zvezni državi New Jersey v ZDA legalizirali športne stave, je to na glavo obrnilo celotno ameriško športno industrijo. Samega pomena sprostitve trga športnih stav se namreč na tej strani Atlantika težko zavedamo. Pri nas in v Evropi so športne stave nekaj običajnega, v ZDA pa je bilo do nedavnega drugače – športni navdušenci, ki so hoteli kakšen dolar zapraviti in ga oplemenititi prek športnih stav, so se morali zapeljati v Las Vegas. S spremembo zakona pa je zdaj v pristojnosti zveznih držav, ali dovolijo organizacijo športnih stav ali ne. Kar nekaj držav je to možnost že izkoristilo, z njimi pa tudi vsi deležniki v športu, klubi, lige, sponzorji in mediji (Ennis, 2020).

V prihodnjih nekaj letih bo šele jasno, kakšen vpliv bo to imelo v prvi vrsti na ameriški šport, v nadaljevanju pa tudi na globalnega, saj se trženjske prakse v športu večinoma še vedno prenašajo in kopirajo iz ZDA. Ne spremeni se namreč samo dejstvo, da lahko navijači zdaj tudi stavijo na tekme, ki jih spremljajo. To za sabo potegne celotno uporabniško izkušnjo. Medijske hiše se množično pridružujejo stavniškemu trendu, v izrednem porastu je stavniška vsebina v tradicionalnih medijih, obstoječe stavnice pa na drugi strani iščejo medijske partnerje in ponudnike športnih podatkov vseh vrst.

Če k temu dodamo še celoten svet navideznih lig (angl. fantasy sports), ki so v samem bistvu že osnova za športne stave, dobimo približno sliko, kam se bo v prihodnje usmeril šport na tem področju, spremembe pa bodo vidne prav pri vseh vidikih navijaške izkušnje. V ZDA se je zaradi legalizacije športnih stav po zveznih državah odprl nov velik trg v povezavi s športom. Športne TV-hiše svoje studie postavljajo v stavnih središčih. Na to vežejo tudi vsebino, ki je povezana s športnimi stavami. Na samih športnih dogodkih se postavljajo prav posebne navijaške cone, ki so namenjene izključno navideznim ligam. Tam imajo navijači možnost oblikovanja svoje ekipe, s katero potem tekmujejo proti prijateljem, na kar se potem nanašajo tudi športne stave. To je zelo velik trg, ki pa je daleč najbolj razvit v ZDA (Fantasy Sport Trade Association, 2015).

#### 1.5.4 Obdelava podatkov

Obdelava podatkov počasi postaja sveti gral v športnem procesu. Z razvojem tehnologije ima vsako področje v procesu na voljo vedno več podatkov in vedno bolj je pomembno, da se ti podatki dobro in ustrezno analizirajo ter pravilno uporabijo. Vsem je verjetno dobro znan film Moneyball, posnet po knjižni uspešnici, ki opisuje, kako je vodja ekipe Oakland v ligi MLB zaposlil računalniškega genija, ki mu je sestavil ekipo na podlagi statistike posameznih igralcev in potreb ekipe, da zmaga. Podobno kalkulacijo v zadnjih sezonah izvaja Houston v ligi NBA, in sicer je vodja ekipe na podlagi statističnih podatkov izračunal, koliko trojk mora ekipa zadesi na tekmo, da osvoji naslov prvaka.

Podatki se selijo tudi v prodajo vstopnic. Navijaška izkušnja je izjemno personalizirana in poenostavljena, hkrati pa ima športna organizacija na voljo dovolj podatkov, da maksimizira svoje prihodke od navijačev – vse od nakupa vstopnic, navijaških izdelkov do hrane ter pijače na dan tekme. Pričakovanja navijačev so z neomejenimi možnostmi, ki jih imajo doma pred TV, postala zelo visoka, zato se je »navadna« navijaška izkušnja v zadnjih letih spremenila v personalizirano navijaško izkušnjo. Na vse večjih stadionih in dogodkih v ZDA ima navijač v mobilnih aplikacijah že povsem njemu prilagojeno izkušnjo ogleda tekma. V to so vključene promocije v času tekme, dostop do prenosa podatkov, najboljša izbira bifeja v dvorani glede na lokacijo sedeža ter stranišča z najmanj gneče in še bi lahko naštevali. Navijači v zameno za plačilo vstopnice pričakujejo 10-krat boljše izkušnjo, kot jo imajo doma pred TV (ESPN, 2020).

Šport vse bolj sledi trendom navadnega potrošništva, kupovanje vstopnice vse bolj postaja podobno kupovanju oblek v kakšni veleblagovnici. Kje so časi čakanja za vstopnico pred dvorano oziroma stadionom. Vse več vstopnic je kupljenih na spletu in postajajo personalizirane. Prihaja čas, ko bodo klubi izbirali tudi, komu bodo prodajali, in ne, kje bodo prodajali. Fizične vstopnice postajajo to, kar so postali časopisi za Google. Vstopanje na stadione bo organizirano z uporabo lastnih mobilnih telefonov in aplikacij za prepoznavanje obraza. To področje je eno ključnih tudi z vidika razvoja našega produkta. Za kvalitetno pripravo procesa prodaje vstopnic je ključen dostop do podatkov, s katerimi razpolagajo

športne organizacije, da se lahko na podlagi tega optimizira celoten proces nakupa vstopnic tako za navijača kot za športno organizacijo.

Trend celotne industrije je usmerjen v pametno obdelavo ogromne količine podatkov, ki je danes na voljo prek različnih platform. Tudi trend na področju prodaje vstopnic gre v smer, da še zdaleč ni dovolj pripraviti klasične sheme prodajne politike vstopnic, temveč je treba »pametno« upoštevati vse podatke, ki so na voljo, analizirati možne izide posameznih športnih situacij (sploh pri tekmah na izpadanje) ter na podlagi tega na eni strani določiti variabilno cenovno politiko, na drugi strani pa navijačem omogočiti preprost in varen dostop do samih vstopnic.

Na žalost v zadnjem času prihaja do veliko odpovedi in prestavitev športnih tekmovanj, kar je s pametnimi modeli do določene mere mogoče napovedati, predvsem pa je mogoče zavarovati negativne rezultate tovrstnih odpovedi, pri katerih so poleg samih športnih organizacij na slabšem predvsem navijači. Ena izmed številnih negativnih posledic pandemije COVID-19 – zaradi odpovedi in prestavitev športnih tekmovanj je samo v ZDA že za skoraj milijardo in pol dolarjev vstopnic, ki so jih navijači že plačali športnim organizacijam in posrednikom prodaje vstopnic (Ennis, 2020).

## **2 PRODAJA VSTOPNIC**

Športne organizacije vse bolj uporabljajo komercialno usmerjen pristop pri tem, kako vodijo finančno politiko. Prodaja vstopnic že dolgo ni edini vir prihodkov, ampak v velikih športnih organizacijah predstavlja zgolj še tretjino vira vseh prihodkov, ki so čedalje bolj razkropljeni med denarjem od medijskih pravic, sponzorskega denarja in prodaje blaga. Tako bi lahko sklepali, da prodaja vstopnic za športne organizacije ni več tako pomemben del poslovanja, ampak to seveda ne drži (Ennis, 2020).

V športnem trženju prodaja vstopnic še vedno igra veliko vlogo tudi pri vseh ostalih virih prihodkov, saj so ti neposredno povezani z gledalci na stadionu. Prodaja hrane in pijače, športnega blaga, pridobivanje sponzorstev – vse to je povezano s procesom prodaje vstopnic in številom gledalcev na stadionu (Mullin, Hardy & Sutton, 2014). Za športne organizacije je zato pomembno, da oblikujejo učinkovit trženjski in prodajni plan. Tu se organizacije po navadi odločajo za trženjski splet oziroma 4P-je.

Glavna karakteristika športa je to, da ne zasleduje običajne finančne prakse. Čeprav mnogi veliki športni klubi velik del prihodkov dobijo iz drugih virov, pa je realnost izplačila plač, prestopov igralcev in drugih administrativnih stroškov ta, da predstavljajo vse večji del odhodkov. Poleg tega se slednji vedno bolj povečujejo. Zaradi majhnega neto dobička se morajo klubi zelo potruditi in ustvariti čim več na vseh področjih, zato je tudi področje prodaje vstopnic pomembnejše kot kdaj koli prej. Razvoj tehnologije igra pomembno vlogo, saj se športni strokovnjaki srečujejo s prednostmi in izzivi, ki jih ta razvoj prinaša. Vse bolj je

treba nenehno spreminjati strategije in nič drugače ni niti v sektorju prodaje vstopnic. Vidimo lahko, da se strategija postavljanja cene vstopnic odmika od tradicionalne, stroškovno naravnane k tisti, ki bolj temelji na povpraševanju. Ta sprememba kaže na pomembnost in prepoznavanje navijačev, ki so osrednji vidik pri vseh današnjih strategijah (Ennis, 2020).

Tako kot tudi v drugih panogah tudi v tej strategije temeljijo na najbolj osnovnem razumevanju ponudbe in povpraševanja. Za šport so značilne velike variacije med panogami, tekmovanji in ekipami. V nekaterih primerih bo ponudba močno preseгла povpraševanje, v drugih pa ravno obratno, tudi če bo šlo za isto ekipo. Največji izziv je tako najti ravnovesje med maksimizacijo prihodkov od prodaje vstopnic in zasedenostjo stadiona (Ennis, 2020).

Raziskav na področju postavljanja cene v športnem sektorju je v primerjavi z drugimi sektorji relativno malo. Vseeno pa so ekonomisti na področju prodaje vstopnic prišli do nekaterih zanimivih spoznanj. Drayer in Rascher (2013) pravita, da del športnih klubov ne postavlja cene s ciljem maksimizacije dobička, kar lahko vodi do podcenitve produkta. Vseeno pa za to obstajajo močni argumenti, saj takšen način prinaša tudi veliko pozitivnih učinkov. Več gledalcev na stadionu pomeni več prihodkov od drugih, obstranskih produktov na sami tekmi, poleg tega pa je cilj takšnega načina privabiti večje število navijačev in spodbuditi pripadnost. Vesel navijač je dokazano veliko boljši porabnik na samem dogodku (Drayer & Rascher, 2013).

Klubi kratkoročni profit tako raje zamenjajo za več prihodkov v daljšem časovnem obdobju ter vzdržujejo dobro razmerje med klubom in navijači. To je seveda še kako pomembno, saj prinaša številne pozitivne učinke. Zadovoljstvo navijačev ima velik vpliv tudi na njihovo zvestobo in vsak klub si želi čim večje število zvestih navijačev, ki se poistovetijo z ekipo. Navijači tako lažje prepoznajo funkcionalno, čustveno in družbeno vrednost in na takšne navijače je lažje vplivati (Kwon & Kwak, 2014).

## **2.1 Strategija prodaje vstopnic**

Strategije prodaje vstopnic in postavljanja njihove cene so se v zadnjih štirih desetletjih močno spreminjale. Z razvojem medijev in družbenih omrežjih je šport pridobil še večjo veljavo ter ostal ena izmed komunikacijsko bolj pokritih industrij. S tem so dobre strategije na področju prodaje vstopnic postale še bolj pomembne, organizacije pa bolj pragmatične v svojem pristopu do postavljanja cen vstopnic, in zato so čedalje bolj odvisne od povpraševanja. Zelo velik dejavnik je postala tudi tehnologija in analitika podatkov (Ennis, 2020).

V zadnjih 40 letih so športni managerji uporabljali dva različna pristopa pri postavljanju cene vstopnic na športnih dogodkih. Najbolj osnoven, klasični pristop ima fiksno cenovno strukturo, ki temelji na tem, kje na stadionu je izbrani sedež, in na podlagi tega se določi cena vstopnice. Cena je določene že več mesecev pred začetkom sezone in se med sezono ne

spreminja več. Na drugi strani pa imamo sodobni pristop postavljanja cene, ki preučuje želje in povpraševanje porabnikov, da bi postavil optimalno ceno vstopnice. Razvoj in rast sekundarnega trga sta ustvarila okolje, ki porabnikom ponuja več možnosti nakupa, preprodaja vstopnic pa je v 21. stoletju postala večmilijonska industrija. V zadnjih dveh desetletjih so raziskave pokazale, da na povpraševanje za nakup vstopnic vpliva več dejavnikov. To je povzročilo, da je primarni trg prodaje vstopnic od leta 2000 doživel dve veliki transformaciji v želji po boljšem prilagajanju cen vstopnic glede na povpraševanje na trgu. Na začetku 21. stoletja so športne organizacije začele uvajati variabilno cenovno strategijo, ki je cene postavljala glede na tekmovanje, privlačnost nasprotnika in termin tekme. Iz variabilne strategije so se razvile še nekatere druge strategije, kot so paketna strategija, premijska cenovna strategija in produktno določanje cene vstopnic. Vseeno pa za vse velja, da so cene postavljene pred začetkom sezone in ne odražajo dejanskega povpraševanja. V odgovor tem omejitvam so športne organizacije vpeljale dinamično cenovno strategijo (Shapiro & Drayer, 2014). V tabeli 2 so predstavljene strategije prodaje vstopnic na športnih dogodkih.

*Tabela 2: Strategije prodaje vstopnic*

<b>STRATEGIJA PRODAJE VSTOPNIC</b>	<b>ZNAČILNOSTI</b>
<b>Klasična strategija prodaje vstopnic</b>	Cena vstopnice je fiksna skozi vso sezono in se določi zgolj na podlagi lokacije sedeža na stadionu.
<b>Variabilna strategija cene vstopnic</b>	Cene v veliki meri postavljene vnaprej (vzorci povpraševanja preteklih let). Strategija upošteva vzorce povpraševanja preteklih let in na podlagi tega določi ceno vstopnice pred sezono, ki se razlikujejo glede na privlačnost tekme.
<b>Paketna strategija vstopnic</b>	Združevanje različnih segmentov ponudbe v paket (nakup vstopnice in dodatne ugodnosti na hrano in pijačo, nakup vstopnice omogoča dostop koncerta po tekmi ipd)
<b>Produktno določanje cene</b>	Različne cene za svoje produkte (nogometna tekma moške ekipe je dražja, medtem ko ženska nogometna tekma cenejša, da privabijo čim več navijačev)

se nadaljuje

Tabela 2: Strategije prodaje vstopnic (nad.)

<b>STRATEGIJA PRODAJE VSTOPNIC</b>	<b>ZNAČILNOSTI</b>
<b>Premium cenovna strategija</b>	Osnovna vsebina dostopna brezplačno (mobilna aplikacija), dodatno vsebino pa je potrebno doplačati. Stadioni so čedalje bolj digitalizirani in gledalcem ponujajo celo paleto dodatnih vsebin, ki pa jih morajo dodatno plačati.
<b>Določanje cene glede na življenjski cikel izdelka</b>	Cena se produktu skozi cikel stalno prilagaja povpraševanju (prodaja nogometnih dresov skozi igralno sezono; višja na začetku in nižja ob koncu sezone). Pri vstopnicah je to povezano s tem, ko imajo klubi v svoji ekipi najboljše igralce, potem pa le ti odidejo v drug klub. Cene vstopnic po tem padejo.
<b>Dinamična cenovna strategija</b>	Cene se spreminjajo redno, glede na razmere na trgu (povpraševanje-ponudba). V strategijo je vključenih veliko dejavnikov in podatkov, s pomočjo katerih se cena vstopnic prilagaja ponudbi.

*Prirejeno po Ennis (2020).*

V nadaljevanju sem se osredotočil zgolj na dinamično cenovno strategijo (v nadaljevanju DCS) in jo podrobno opisal. Z razvojem tehnologije in obdelave podatkov je DCS postala glavna in tako rekoč edina strategija prodaje vstopnic pri velikih športnih organizacijah, saj je v procesu določanja cene vključenih ogromno dejavnikov.

### 2.1.1 Dinamična cenovna strategija

V zadnjih 15 letih so tržniki v športu variabilno cenovno strategijo dvignili na novo raven. V zadnjih letih smo tako v eri DCS. Gre za vejo variabilne cenovne strategije, ki pa se veliko bolj redno odziva na razmere na trgu. Pri variabilni cenovni strategiji so cene v veliki meri postavljene vnaprej, pred začetkom sezone, medtem ko pa DCS redno, v nekaterih primerih celo večkrat dnevno, spreminja cene glede na razmere na trgu. To pomeni, da se cene skozi dan večkrat spremenijo, in sicer glede na povpraševanje in ponudbo. Če je povpraševanje majhno, se tržniki lahko hitro prilagodijo s stimulativnimi cenami (Ennis, 2020).

V primeru variabilne cenovne strategije so cene postavljene vnaprej, upoštevajoč vzorce povpraševanja iz preteklih let. Cena se tako postavi glede na predvideno povpraševanje. To ima svoje prednosti, saj v teoriji pomeni bolj optimalne tokove prihodkov, ki izhajajo iz



naslova vstopnic. Vendar pa za to v praksi obstajajo močni protiargumenti, ker so cene postavljene tako daleč vnaprej. Ta strategija ne vključuje dogodkov, ki lahko na dnevni ravni vplivajo na trg vstopnic. Vsaka sezona namreč za ekipo pomeni neko novo poglavje, ki se začne iz ničle, in ekipa lahko igra boljše ali slabše od predvidenega, kar seveda vpliva tudi na povpraševanje po vstopnicah (Ennis, 2020).

DCS omogoča ravno to, da se na kratki rok lahko hitro prilagajaš in postavljaš cene, ki se prilagajajo povpraševanju na trgu. Nova tehnologija, kot je obdelava veliko podatkov (big data), omogoča tržnikom, da imajo boljšo celotno sliko nihanj in vzorcev povpraševanja na trgu na dnevni ravni ter tako lahko hitro reagirajo. V preteklosti klubi na takšne dejavnike niso mogli vplivati, danes pa lahko z napredno tehnologijo to že v veliki meri kontrolirajo. To ni nov fenomen, saj se je pred športnim sektorjem pojavil že v nekaterih drugih industrijah (Ennis, 2020).

Drayer, Shapiro in Lee (2012) navajajo, da so bili San Francisco Giants prvi, ki so uvedli DCS leta 2009 in jo leto kasneje v celoti začeli uporabljati kot edino strategijo za prodajo vstopnic. S tem so prihodke iz tega naslova povečali za 7 odstotkov. DCS je opredeljena kot upravljanje donosa in temelji na tem, da podjetje določi višje cene pred dogodki, po katerih je povpraševanje večje, in s tem optimizira ustvarjanje prihodkov.

Kimes (1989) navaja šest osnovnih pogojev, ki morajo biti izpolnjeni, da lahko DCS v kontekstu celotnega menedžmenta prihodkov kreira uspešno okolje. Ti pogoji so bili poudarjeni pri DCS v hotelski in letalski industriji, ki je bila temelj za razvoj DCS v športu. Pogoji so (Kimes, 1989):

1. Zmožnost segmentiranja trgov: to ustvari razmere, v katerih cene lahko nihajo med različnimi skupinami.
2. Uničljiv inventar: inventar ne mora biti shranjen, tržniki morajo maksimizirati dobiček iz fiksnih zmogljivosti, kot je na primer velikost stadiona.
3. Produkti prodani vnaprej: povpraševanje lahko niha skozi čas in spreminjanje cene lahko zmanjša tveganje.
4. Nizki mejni prodajni stroški: kadar so nizki stroški povezani s storitvijo za nove porabnike, je smiselno nihati cene, da jih pridobiš.
5. Visoki mejni stroški proizvodnje: stroški povečanja zmogljivosti stadiona so zelo visoki, zato je pri trženju v športu nemogoče ustvariti dodatni inventar oziroma dodatne sedeže in s tem izboljšati ponudbo. Z nihanjem cen se tako maksimizirajo prihodki.
6. Nepredvidljivo povpraševanje: veliko nihanje povpraševanja upravičuje sprejetje različnih cen vstopnic.

Drayer, Shapiro in Lee (2012) trdijo, da morajo biti zgoraj naštetih pogoji izpolnjeni tudi v športu, da je DCS primerna za uporabo.

### 2.1.2 Tehnologija kot lepilo, ki pomaga k uspehu dinamične cenovne strategije

Eden izmed ključnih dejavnikov, da je dinamična cenovna strategija uspešna, leži predvsem v tehnologiji in analitiki podatkov. Pridobitev in zmožnost analiziranja velikih kosov podatkov zagotavlja končne podatke, na katerih slonijo celotna cenovna strategija in s tem povezane odločitve. Veliki podatki vplivajo na vse segmente športne industrije, od nosljive tehnologije, ki je uporabljena za igralce in trenerje, do spremljanja navad navijačev na tekmah (Courty & Davey, 2019).

V kontekstu strategij prodaje vstopnic lahko vidimo, da so celoviti podatki o porabniškem vedenju navijačev ključni pri delu tržnikov ter jim zagotavljajo pomembne informacije pri postavljanju cen in oblikovanju strategij. Brez takšnih podatkov so se športne organizacije zanašale na kombinacijo intuicije in strategije, ki so temeljile na stroških. To še ne pomeni, da je postavljanje cene vstopnic zdaj lažje, tolikšna količina podatkov namreč prinaša tudi svoje izzive in zaslepi organizacije, ki imajo potem težave s prenosom ključnih informacij do ustreznega osebja v organizaciji. Tehnologija v obliki aplikacij in lokacijskih trženjskih orodij v povezavi z družbenimi omrežji omogoča tržnikom, da zajamejo veliko število podatkov. Še pomembnejše pa je, da jim omogoča uporabiti strateško pridobljene podatke. Eden takšnih primerov v športu so pametne sezonske vstopnice, ki so povezane z mobilno aplikacijo, ki organizacijam omogoča, da podrobno spremljajo navade navijačev, na primer kako porabljajo denar in kako te navade spreminjajo glede na ponudbo. S strateškega vidika gre za pridobitev novih navijačev in zadrževanje starih ter ravnanje z njimi, tako da organizaciji prinašajo profit (Courty & Davey, 2019).

V raziskavi, ki sta jo naredila Shapiro in Drayer (2014), sta podrobno spremljala večje število tekem ekipe San Francisco Giants v letu 2010 in se osredotočila na to, katere spremenljivke imajo pomemben vpliv na uspešno strategijo cen vstopnic. Pri tem sta izbrala deset spremenljivk in spoznala, da so ključni dejavniki, ki vplivajo na to, lokacija sedeža, rezultat ekipe, odstotek zmag ekipe na zadnjih desetih domačih tekmah, individualna predstava igralcev, število zvezdnških igralcev v gostujoči ekipi in časovno povezave spremenljivke (čas tekme, število dni pred tekmo in v katerem delu sezone je tekma).

### 2.1.3 Podatkovna analitika

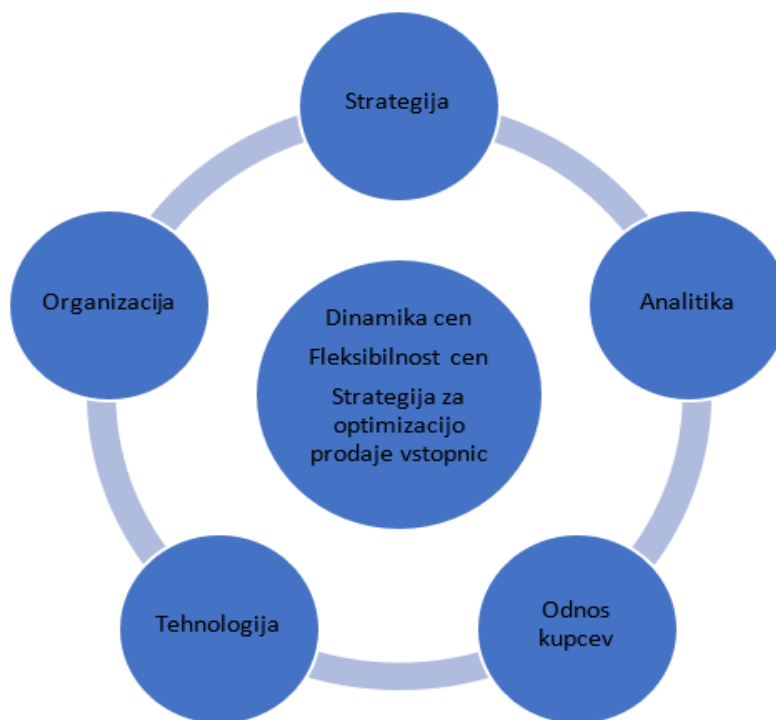
Ustvarjanje ustrezne cenovne strategije za športne dogodke je odvisno od razumevanja vseh vidikov vedenja navijačev. Če to ni upoštevano, je postavljanje cene vstopnic odvisno od ugibanja in intuicije ter se osredotoča na notranje, z zalogo povezane vplive (Ennis, 2020).

Deloitte (2014) v svojem poročilu o praksi dinamične cenovne strategije postavlja v ospredje ključna področja, pri katerih podatkovna analitika lahko zagotovi odgovore. V teoriji to vodi v bolj ustrezne in porabniško naravnane strategije.

1. *Dinamično določanje cene ne pomeni zaračunavanja več za vse, ampak zaračunavanje prave vsote za vse.* Da bi prišli do prave vsote, morajo športni tržniki razumeti pojme, kot so dobičkonosnost, tržna toleranca, konkurenca ter vedenje porabnikov, in tu lahko priskočijo na pomoč analitiki.
2. *Navijači ne iščejo transakcij, temveč izkušnjo.* Razumevanje vedenja porabnikov in njihovih pričakovanj je ključnega pomena pri postavitvi cene za različne segmente.
3. *Niso vsi porabniki enaki.* Morda gre za očitno trditev, ampak za športne tržnike je še kako pomembna, saj morajo tako kot v drugih poslovnih sektorjih obravnavati vse porabnike drugače glede postavljanja cen.
4. *Pomembna je promocijska učinkovitost.* To se navezuje na komunikacijo in ciljanje, da navijači dobijo ustrezne ponudbe. Spremljanje navijaških forumov in komentarjev lahko ponudi uporabne informacije.
5. *Analitiki lahko pomagajo ustvariti ustrezne programe prodaje vstopnic.* Odgovore na nekatera vprašanja dobimo samo iz analize podatkov.

Podatkovna analiza lahko odigra ključno vlogo pri uporabi dinamične cenovne strategije v športu. Spodnja slika 2, poudari pomembno vlogo, ki jo DCS odigra v celotnem procesu. V bistvu je uporabljenih več algoritmov za analizo spremenljivk, ki imajo pomembno vlogo pri določitvi cenovne strukture (Deloitte 2014).

*Slika 2: Holistični model dinamike cen vstopnic*



*Prirejeno po Deloitte (2014).*

#### 2.1.4 Prednosti dinamične cenovne strategije

Spodaj je predstavljenih 7 glavnih prednosti DCS (Ennis, 2020):

1. *Implementacija v realnem času:* Dinamična cenovna strategija dovoljuje športnim organizacijam, da uvajajo spremembe v realnem času z željo, da stimulirajo prodajo ali zmanjšajo raven nihanja med ponudbo in povpraševanjem. Druge strategije cene določajo zelo vnaprej in se težko prilagajajo trgu.
2. *Povečanje prihodkov:* Dinamična cenovna strategija, če je uporabljena pravilno, lahko poveča prihodke od prodaje vstopnic. Raziskave kažejo, da lahko pri dogodkih z velikim povpraševanjem pravilno uporabljena strategija prihodke poveča kar do 30 odstotkov, pri tistih, po katerih je povpraševanje manjše, pa do 10 odstotkov.
3. *Zmanjšanje vpliva upravljavcev sekundarnega trga:* DCS lahko nasprotuje prodajalcem vstopnic na sekundarnem trgu. Boljše razumevanje vzorcev in nihanja povpraševanja lahko ustvari situacije, pri katerih klub lahko postavi nižjo ceno vstopnic kot pa ponudniki na sekundarnem trgu.
4. *Omogoča jasnejši vpogled v koncept vrednosti:* podatkovna analiza zagotavlja priložnosti za tržnike, da bolje razumejo odzivanje, odnos in vedenje navijačev v kontekstu cene.
5. *Tehnologija in neodvisni ponudniki:* hiter napredek tehnologije je dinamično cenovno strategijo ponesel na še višjo raven. Tega se zavedajo tudi športne organizacije, ki če primerne osebja nimajo v svoji ekipi, takšno trženje predajo zunanjemu izvajalcu, saj brez tega v današnjem športu več ne gre.
6. *Zelo dobro obveščeni navijači:* tudi navijači so dobro sprejeli tehnološko napredno prodajanje vstopnic. Digitaliziranega procesa nakupa vstopnic so bolj vajeni tudi novodobni navijači, ki vse več storitev opravijo na spletu.
7. *Zmanjšanje tveganja prodaje vstopnic pod ceno:* Ena izmed nevarnosti nerazumevanja koncepta vrednosti je tudi ta, da prenizko postaviš ceno. V preteklosti, ko še ni bilo na voljo toliko informacij, so se športni tržniki pogosto odločali za prvotno postavitev cene, saj so se bali, da bo povpraševanje padlo. V praksi je danes pogosto namensko prenizko postavljanje cene vstopnic, da organizacije povečajo prihodke iz drugih naslovov. Sekundarni trg pa cene pogosto postavlja zelo visoko, saj se zaveda, da so navijači za dogodke, po katerih je povpraševanje veliko, pripravljeni plačati visoke zneske.

#### 2.1.5 Slabosti DCS

Spodaj je predstavljenih 7 glavnih slabosti DCS (Ennis, 2020):

1. *Zmeda:* Dinamično postavljanje cen lahko pripelje do zmede med navijači, ker se cene vstopnic stalno spreminjajo. Z veliko količino dostopnih podatkov se danes cene

- spreminjajo tudi na dnevni ravni, in to je lahko navijačem skozi sezono zelo težko slediti.
2. *Škoda za blagovno znamko:* Široko in neizprosno uporabljanje dinamične cenovne strategije ter redno nihanje cen lahko škodita ugledu blagovni znamki, saj navijači ne zaupajo več informacijam, ker se te stalno spreminjajo.
  3. *Zgodovinski podatki:* Čeprav se je tehnologija zelo izboljšala in so uporabljeni algoritmi zelo sofisticirani, pa veliko analiz še vedno temelji na zgodovinskih podatkih. Tako pridobljeni rezultati športnim organizacijam lahko dajo netočne informacije, saj ni nujno, da bodo navade navijačev tudi v prihodnosti enake.
  4. *Težave pri določanju nekaterih dejavnikov:* Šport se od drugih panog, ki tudi uporabljajo dinamično cenovno strategijo, razlikuje po tem, da je pomembnih več dejavnikov, ki pa jih ni nujno mogoče meriti. Eden takšnih so pričakovanja navijačev, ki jih ne moremo natančno izmeriti.
  5. *Prisotnost sekundarnega trga vstopnic:* Uporaba dinamične strategije ne rešuje neposredno problema sekundarnega trga vstopnic, ki s prodajami služi velike vsote. To kaže, da je pri strategiji prodaje vstopnic še kar nekaj pomanjkljivosti. V mnogih primerih navijači nimajo druge rešitve kot pa preplačati vstopnice.
  6. *Pomanjkanje kakovostnega osebja in proračuna:* Za razliko od tradicionalnih uporabnikov dinamične cenovne strategije v letalski in hotelski industriji mnogi klubi nimajo proračuna in znanja za implementacijo dinamične cenovne strategije.
  7. *Negativne objave na družbenih omrežjih:* Raziskava, ki so jo opravili pri Vale (2017), kaže na to, da navijači pogosto uporabljajo tako imenovano eWOM (angl. e-Word-of-Mouth) ali elektronsko mnenje, ki ga delijo po družbenih omrežjih. Negativni komentarji tako lahko hitro škodijo ugledu blagovne znamke (Ennis, 2020).

Če povzamem, dinamična cenovna strategija športnim tržnikom omogoča, da pridobijo bolj jasen vpogled v vedenje navijačev in v razumevanje njihovih porabniških navad. Lahko tudi zelo zmanjša neučinkovitost tradicionalnih strategij prodaje vstopnic. Bouchet, Troilo in Urban (2020) trdijo, da večina športnih organizacij ne uporablja dnevnih oziroma celo urnih sprememb cen glede na povpraševanje, ampak je norma tedensko ali še celo manj redno spreminjanje. To dokazuje, da sta poleg vseh pridobljenih podatkov še vedno najboljša pristopa zdrava pamet in znanje.

## **2.2 Sekundarni trg prodaje vstopnic**

V zabavni industriji, kamor lahko uvrščamo tudi šport, je sekundarni trg prodaje vstopnic postal velik dejavnik pri tem, kako in kje navijači kupujejo vstopnice. V teh sektorjih je povpraševanje po vstopnicah zelo veliko in je njihovo kupovanje neposredno od klubov oziroma organizatorjev postalo zelo problematično. Velikokrat navijači nimajo druge izbire, kot da vstopnice kupujejo iz drugih virov, med katerimi je mnogo neuradnih prodajalcev, ki nimajo akreditacije od športnih organizacij. Zaradi tega v zadnjih letih prihaja do velikih

manipulacij trga in posledično visokih cen vstopnic. Swofford (1999) navaja tri razloge, zakaj sploh sekundarni trg obstaja:

1. Prodajalci na sekundarnem trgu so manj naklonjeni tveganju kot organizatorji in klubi. Slednji namreč z namenom spodbujanja prodaje v drugih sektorjih poslovanja velikokrat postavljajo nižje cene vstopnic, medtem ko prvi želijo čim več zaslužiti s prodajo vstopnic.
2. Prodajalci na sekundarnem trgu imajo manjše stroške poslovanja, bolj točne informacij o trgu in manjše davke.
3. Njihov cilj je zgolj kratkoročni profit. Klubi se pri postavljanju cen zavedajo tudi odnosa s svojimi navijači in je njihov cilj, da jih obdržijo, zato cene postavljajo nižje. Prodajalci na sekundarnem trgu pa cene postavijo tako visoko, kolikor je le mogoče glede na povpraševanje na trgu.

Prodajalci na sekundarnem trgu so uspešno izpolnili vlogo glavnega posrednika med športnimi organizacijami in navijači. Kot mnogi posredniki v drugih poslovnih sektorjih so trn v peti primarnim prodajalcem vstopnic, ki si želijo, da sekundarni prodajalci ne bi obstajali. Ker je njihov edini cilj dobiček, pogosto izkoriščajo željo navijačev po nakupu vstopnic in odžirajo dobiček primarnim prodajalcem (Courty & Davey, 2019).

Navijači, ki so najbolj ključni deležnik v procesu prodaje vstopnic, so najbolj izpostavljeni vsem slabostim, ki jih prinašajo neuradni in neavtorizirani prodajalci vstopnic na sekundarnem trgu. Prva težava je ta, da preprodajalci lažje prihajajo do večjih količin vstopnic za športne dogodke, ki jih zakupijo s posebnimi programi ali tako imenovanimi boti. Z uporabo teh programov zakupijo večje količine vstopnic, ki jih potem s ciljem zaslužka prodajajo po višji ceni na sekundarnem trgu (Courty & Davey, 2019).

Problematične so tudi pravne omejitve, saj veliko držav še ne prepoveduje preprodaje vstopnic. Francija in Norveška sta dve izmed evropskih držav, v katerih je preprodaja prepovedana. Tudi v Veliki Britaniji je bil podan predlog zakona, ki bi to omejil. Da bi zadeve potekale bolj transparentno, je treba zagotoviti, da so preprodajalci vstopnic na teh platformah identificirani in so njihovi podatki posredovani kupcem. Poleg tega pa se morajo organizatorji zaščititi pred tem, da bi lahko nekdo kupil večje količine vstopnic in jih nato preprodal (Watterson, 2017).

V tabeli 3 na naslednji strani, je prikazana primerjava med tradicionalnim in modernim modelom prodaje vstopnic.

Tabela 3: Primerjava med tradicionalnim in modernim modelom prodaje vstopnic

Spremembe v izdajanju vstopnic			
	Tradicionalni model vstopnic		Sodobni model vstopnic
	Primarno	Sekundarno	
<b>Prodajalci</b>	ekipe	posredniki, preprodajalci, navijači	Ekipni sponzorji sekundarno, spletno trženje primarno in sekundarni trgi se integrirajo.
<b>Kupci</b>	posredniki in navijači	navijači	
<b>Posredniki</b>	blagajna, sezonske vstopnice za ekipe	tradicionalne metode, tj. oglasi	Strani za spletno prodajo in agregatorji zmanjšujejo stroške iskanja. Ekipe sponzorirajo mesta za nadaljnjo prodajo.
<b>Vstopnice</b>	Natisnjene vstopnice z nominalno vrednostjo fizično zamenjamo (stroški ravnanja in pošiljanja).		Elektronske vstopnice je mogoče brezplačno prenesti vse do začetka dogodka.
<b>Predpisi in omejitve</b>	Vstopnin se ne vrača in niso prenosljive. Uredbo, ki omejuje preprodajo papirnatih vstopnic, je težje uveljaviti.		Omejitve nadaljnje prodaje so izvršljive na sponzorskih prodajnih mestih.
<b>Določitev cen</b>	Vnaprej določena in pogosto temelji na stroških. Cena variira glede na lokacijo sedežev in specifikko tekme.	Preprodajalci postavljajo ceno glede na povpraševanje.	Ekipe vključujejo informacije o prodaji na sekundarnem trgu za optimizacijo cen primarnih trgov za trenutno in prihodnje dogodke ter sezonske vstopnice

Prirjeno po Courty & Davey (2019).

Lahko vidimo, da je v zadnjem času prišlo do veliko sprememb in novih trendov, posebej pri pojavu spletnih trgov. To so po navadi strani za spletne dražbe, kot je na primer eBay, ali pa bolj specializirane spletne strani, kot sta StubHub in Viagogo. Posredniki za preprodajo svojih vstopnic namreč uporabljajo več spletnih strani. Navijači tudi uporabljajo spletne strani, ki primerjajo cene vstopnic med različnimi ponudniki, da najdejo najcenejšega ponudnika (Courty & Davey, 2019).

Spletni ponudniki olajšajo prodajo vstopnic med navijači ali med posredniki in navijači ter tekmujejo med seboj z ugodnostmi za kupce na njihovih straneh. Te ugodnosti zajemajo vse od izbire kvalitete sedeža do jamstva pred zlorabo. Seveda pa za to zaračunajo dodatne

premije. Tipične spletne tržnice so na primer StubHub, Viagogo in Seatgeek. Tudi klubi so že začeli sodelovati s takšnimi spletnimi ponudniki, nekateri so že najeli svoje uradne spletne ponudnike za prodajo vstopnic na sekundarnem trgu. Še bolje so se znašli pri angleškem nogometnem klubu Huddersfield Town, ki so pod okriljem kluba odprli menjalno tržnico, na kateri lahko navijači med seboj pod nadzorom kluba prodajo vstopnice za določeno tekmo in s tem dobijo točke zvestobe, ki jih lahko uporabijo pri nakupu vstopnic za druge tekme (Ennis, 2020).

V prihodnosti lahko pričakujem še večji napredek na področju podatkovne analitike in zajema podatkov, kar bo pripeljalo do še bolj natančnega upravljanja nihanja med ponudbo in povpraševanjem. Ekipe in tekmovanja bodo bolj kontrolirali sekundarni trg in sodelovali s ponudniki prodaje vstopnic, kar bo zmanjšalo tveganje zlorab in izkoriščanj navijačev. Pričakujemo lahko tudi nove tehnološke rešitve na primarnem trgu prodaje vstopnic, ki bodo morda celo uničile sekundarni trg, saj takšna prodaja ne bo več mogoča. Že danes gre vse v smeri identifikacije kupca in personalizirane vstopnice, pri čemer se mora navijač pred vstopom na stadion identificirati s svojo osebno izkaznico. Tudi s pravnega vidika lahko pričakujemo dodatna zaostrovanja glede preprodaje ter boljše sodelovanje med vodilnimi v športnih organizacijah in državah.

## **2.3 Kaj lahko pričakujemo po pandemiji COVID-19**

Pandemija koronavirusne bolezni (COVID-19) je na le redkokatero dejavnost vplivala bolj, kot je prizadela športno industrijo in prodajo vstopnic športnih dogodkov. Po desetletjih višanja cen, ekstremno visokih dodatkih za nakup vstopnice ter neizprosni pogoji za vračila in menjave vstopnic lahko pričakujemo, da bodo navijači tisti, ki bodo imeli največjo korist, ko bodo stadioni spet lahko sprejeli polno kapaciteto gledalcev. Klubi in športne organizacije že ponovno ocenjujejo cene vstopnic, dodajajo nove paketne možnosti nakupa vstopnic, vlagajo v hitrejše transakcije in mobilne vstopnice, poleg tega pa tudi spletni ponudniki vstopnic že nadgrajujejo možnosti vračil vstopnic. Vsi se borijo za isti cilj, in to je znova privabiti navijače na stadione. Pandemija je zelo prizadela sektor prodaje vstopnic za dogodke in lahko rečemo tudi, da je ponastavila celotno industrijo, pri čemer bodo navijači spet v ospredju (Thompson, 2021).

V prihodnosti lahko tako pričakujemo štiri načine, kako se bo navijaška izkušnja za navijače spremenila.

### **2.3.1 Nižje cene vstopnic**

Liga ameriškega nogometa NFL je bila prvo večje športno tekmovanje, ki je na svojih tekmah dovolilo vsaj omejen vstop navijačev na stadione po začetku pandemije. V prvem krogu sta samo dve ekipi dobili dovoljenje za vstop navijačev na stadion v omejenem številu in nista razprodali vseh razpoložljivih vstopnic. Vso sezono je bilo nato opaziti enak trend na drugih



stadionih po državi. Navijači enostavno niso bili pripravljeni tvegati okužbe in so raje ostali doma (ESPN, 2021).

Če je bila v preteklem letu vzrok pandemija, pa se zdaj veliko poznavalcev boji, da bo povpraševanje zaradi ekonomskih razlogov še naprej manjše. Glede na raziskavo organizacije Pew Research Center (2020) je v ZDA namreč vsak četrti prebivalec ali nekdo iz istega gospodinjstva ostal brez službe. Povpraševanja po vstopnicah enostavno ni in tudi ekipe se zavedajo, da bodo morale spremeniti strategijo prodaje vstopnic, če želijo imeti takoj po pandemiji spet polne stadione (ESPN, 2021).

### 2.3.2 Večja prilagodljivost za vračila in menjave vstopnic

Celotna industrija prodaje vstopnic za športne dogodke se je držala istega principa, in sicer da vračila in menjave vstopnic, kadar se navijač ne more udeležiti dogodka, niso mogoči. Potem pa se je v ZDA zgodil tisti neljubi dogodek, ki je spremenil vse naslednje športne dogodke v ZDA. Rudy Gobert, košarkar v ligi NBA, je prejel pozitiven izvid na okužbo z novim koronavirusom. Spletni prodajalec Ticketmaster je moral v naslednjih štirih tednih zaradi odpovedi obdelati spremembe pri vstopnicah na kar 30.000 dogodkih. To je toliko kot v zadnjih 15 letih. Pri njihovem konkurentu StubHubu je bilo to število še večje, doseglo je 40.000 dogodkov (ESPN, 2021).

Ticketmaster je do začetka pandemije leta 2020 v svoji ponudbi omenjal možnost vračila denarja samo za odpovedane dogodke; če so bili ti samo prestavljeni, so gledalci imeli le malo možnosti za vračilo. Tudi to se je s pandemijo spremenilo; zdaj mora vsak organizator za tak primer ponuditi možnost vračila ali vsaj kreditov za prihodnje nakupe. Tako je bilo v koronskem času izdanih že za več kot dve milijardi dolarjev vračil (Thompson 2021).

Bolj zapleteno pa je pri prodajalcih vstopnic na sekundarnem trgu (StubHub, Vivid Seats), na katerem spletni ponudniki zgolj povežejo prodajalca vstopnice s kupcem vstopnice, in ko kupec plača vstopnico, ponudnik to vsoto takoj nakaže prodajalcu. Če je v preteklosti šlo za odpovedan dogodek, je spletni ponudnik zgolj odštel vrednost pri naslednjem nakupu, ko pa se je začela pandemija COVID-19, teh nakupov kar naenkrat ni bilo več. Tako je tudi tu prišlo do spremembe in so spletni ponudniki – oziroma boljše rečeno posredniki – zahtevali vračila od prodajalcev, ki so že dobili denar. Spremenili so lastne pogoje poslovanja, tako da zdaj denar, ki ga prejmejo od kupca, prodajalcu nakažejo šele, ko se dogodek izvede. To je velik minus za preprodajalce vstopnic, ki na ta način služijo denar, kar lahko v prihodnosti pozitivno vpliva na cene vstopnic na sekundarnem trgu (Thompson 2021).

### 2.3.3 Slovo gotovinskih in papirnatih vstopnic

Ena večjih sprememb, ki jo navijači lahko pričakujejo po vsem tem dogajanju, je slovo od papirnatih vstopnic. Pandemija je namreč zelo pospešila proces digitalizacije pri nakupu

vstopnic za športne dogodke. Želja organizatorjev je, da ima navijač vse, kar potrebuje za tekmo, na svojem mobilnem telefonu. To je že bila želja organizatorjev pred pandemijo, spremembo pa so zavirali neprilagodljivi navijači in tehnologija na stadionih, kar pa se je v zadnjem letu spremenilo, saj so imeli klubi leto dni, da so posodobili opremo na stadionih, in tudi navijači so postali veliko bolj dovzetni za to, ker so bili primorani uporabljati telefon tudi pri drugih stvareh (ESPN 2021).

Navijači lahko pričakujejo, da bo celotna navijaška izkušnja potekala po večini kar na telefonu, z začetkom na parkirnem mestu. Na vhodih bodo s telefonom poskenirali QR-kodo svoje vstopnice, na stadionu naročevali hrano in kupovali druge produkte. Tako bodo klubi imeli veliko več podatkov o samih navijačih in njihovih porabniških navadah (Thompson, 2021).

#### 2.3.4 Slovo spletnim robotom

Spletni roboti (angl. bots) so bili dolgo pripomoček preprodajalcev vstopnic, ki so prek njih v nekaj minutah pokupili vse vstopnice za dogodke, po katerih je povpraševanje veliko, in jih nato že čez nekaj minut prodajali za višje vsote na drugih straneh. Spletni roboti so težava že vse od leta 2015, ki bi se jo dalo rešiti že leto kasneje z razvojem programa BOTS Act, ki pa pod predsedovanjem Donalda Trumpa ni smel stopiti v veljavo. To se je spremenilo že dva dni po nastopu Joeja Bidna kot predsednika ZDA. FTC je takoj izdal za 31 milijonov dolarjev glob podjetjem, ki so uporabljala spletne robote za nakupovanje vstopnic. To je dobra novica za navijače v ZDA, saj bodo zdaj lažje prišli do vstopnice na primarnem trgu, in je ne bodo kupovali za veliko višji znesek na sekundarnem trgu (Thompson, 2021).

### 3 TEHNOLOŠKI PRODUKT SPORTECHBIZ

Športni produkt je dobrina ali storitev ali kakršnakoli kombinacija teh dveh, ki je namenjena zagotavljanju koristi športnim gledalcem, športnikom ali sponzorjem. Lahko je vmesni ali končni produkt (Shank, 2005).

Veliko strokovnjakov trdi, da je neuspeh pri inoviranju smrtna obsodba za produkt. Brez želje in osredotočenosti po inoviranju produkt postane zastarel in zamre. Že obstoječa in nova podjetja bodo vedno na trg prinesla nove ideje, tehnologije ter poslovne modele in v športu ni nič drugače. Šport je v zadnjih letih postal poligon za prikaz novih tehnologij in njihovo uporabo v praksi (Ennis, 2020).

Potts in Ratten (2016) opozarjata na pomembnost inovacij v športnem sektorju, kar je vidno iz razvoja novih tehnologij, materialov in prenosa informacij v zadnjih letih. Ratten še opomni, da mnogi strokovnjaki obravnavajo šport kot večdisciplinarno področje, ki vključuje številne različne deležnike in funkcije. Vsak izmed teh udeležencev pa ima nujno potrebo, da dostavi športni produkt, ki bo pomemben in bo sprejel inovacije.

Z ekipo SporTechBiz smo se tako odločili, da razvijemo nov produkt za prodajo vstopnic na športnih dogodkih, ki bo sledil novim trendom in potrebam modernih navijačev. Poznavanje panoge in vedenje športnih navijačev sta bila podlaga pri razvoju tega produkta, za katerega verjamemo, da bo v šport prinesel nov način prodaje vstopnic.

### **3.1 Predstavitev produkta**

SporTechBiz je tehnološki prototip (programska oprema), ki temelji na dodelanih matematičnih modelih in simulira »običajni« proces nakupa vstopnic, vendar je ta prenesen v digitalno okolje. Modularnost SporTechBiz omogoča, da športne organizacije vključijo funkcijo prodaje vstopnic v svoje športne dogodke ali da trenutnega ponudnika prodaje vstopnic vključijo v sistem komunikacije. Cilj SporTechBiza je ponuditi »pametno« in transparentno nakupovanje vstopnic za največje športne dogodke ter s tem zagotoviti varnost tako za navijače kot tudi za športne organizacije. SporTechBiz s svojo rešitvijo prispeva k digitalni transformaciji industrije in organizacije športnih dogodkov ter izboljšanju uporabniške izkušnje športnih navdušencev od nakupa vstopnice do zadnjega žvižga.

SporTechBiz oblikuje »pooling« vplačnikov premije za nakup vstopnice. Vsak izmed vplačnikov stavi na točno določenega športnika (ekipo). Do trenutka, ko je jasno, kdo igra v določenem izločilnem krogu, lastništvo nad vstopnico ostane pri organizatorju (kupec dobi samo e-vavčer). S trenutkom, ko nasprotnika postaneta znana, se e-vavčer pretvori v e-vstopnico.

Ključno vlogo pri določanju višine premije imajo t. i. kvote za športne dogodke, ki prikazujejo verjetnost, da bo določen posameznik ali ekipa igrala v določenem izločilnem dvoboju. Višjo premijo bi vplačali kupci, za katere obstaja večja verjetnost, da bo njihov športnik ali ekipa igral v določenem krogu tekmovanja.

Cilj SporTechBiz je ponuditi »pametno« in transparentno nakupovanje vstopnic za največje športne dogodke ter s tem zagotoviti varnost tako za navijače kot za športne organizacije. Glavna prednost SporTechBiza pred ostalimi rešitvami na trgu je ta, da navijač kupi vstopnico samo v primeru, da se njegova ekipa uvrsti v zeleni krog tekmovanja na izpadanje. Kupi jo za osnovno ceno, ki jo postavi organizator na začetku, in ne za ceno, za katero se pri dogodkih, pri katerih je povpraševanje veliko, potem takšna vstopnica prodaja na sekundarnem trgu. V zameno za to pa navijač plača manjšo premijo, ki ni večja od 15 odstotkov vrednosti vstopnice.

Naš tehnološki produkt omogoča tudi razvoj in implementacijo preostalih funkcionalnosti za delovanje posameznih športnih organizacij. Trendi v tujini kažejo na združevanje posameznih večjih segmentov športne industrije, na primer na športne vsebine (angl. content) in športne stave (angl. betting) – temu trendu se bo pridružil tudi segment vstopnic in naš produkt to

omogoča oziroma predvideva. Z optimizacijo že izdelanih matematičnih modelov SporTechBiz v ozadju športnim organizacijam in ostalim partnerjem omogoča obdelavo velikih količin podatkov (angl. big data) in vpeljavo modernih orodij v vsakodnevne procese trženja prek celotnega sistema prodaje vstopnic (umetna inteligenca, virtualna resničnost).

Cilj je, da se produkt dolgoročno razvija na podlagi velikih količin podatkov, ključnih za izračun premij, ki jih bodo vplačevali uporabniki. Hkrati načrtujemo v svoj produkt vpeljati tudi t. i. orodje »prediction markets«, ki bo uporabljeno za učinkovito napovedovanje dogodkov, kot je na primer aktualno dogajanje v povezavi s pandemijo in posledično odpovedovanje dogodkov (na primer, »prediction markets« so odpoved lanskega evropskega prvenstva v nogometu napovedali že 10 dni pred uradnim obvestilom UEFA).

Produkt obravnava tri ključne težave športnih tekmovanj:

- Nepričakovan izpad ekipe (Kam z že kupljeno vstopnico?).
- Nepričakovan uspeh ekipe (Kako kupiti vstopnico po normalni ceni? Na primer. med lanskim odbojgarskim prvenstvom ali košarkarskim prvenstvom v Turčiji).
- Odpoved športnega dogodka (COVID-19 je to težavo samo še poudaril).

V procesu prodaje vstopnic so na eni strani organizatorji določenega tekmovanja, nosilci pravic za organizacijo tekme oziroma tekmovanja, na drugi strani pa navijači, ki za ta športni dogodek kupijo (ali hočejo kupiti) vstopnice. Organizator v procesu poskrbi za organizacijo tekme, promocijo tekme oziroma nakupa vstopnic ter izbere ponudnika storitve prodaje vstopnic. Navijači v prvem koraku izrazijo željo po obisku tekme, poiščejo informacijo o sami tekmi oziroma ponudbi vstopnic ter izberejo ponudnika, če je še mogoče kupiti vstopnice. Možni so štirje scenariji, samo po prvem scenariju pa sta na koncu zadovoljna tako organizator kot navijač – torej v primeru, ko se tekma izvede, navijaču pa je uspelo kupiti vstopnico za željeno tekmo.

Obstajajo še trije potencialno možni scenariji (prikazani na sliki 3), da se ekipa na tekmo, za katero je navijač kupil vstopnico, ne uvrsti (na primer predčasen izpad ekipe), da tekma odpade (na primer v zadnjem času svetovno prvenstvo v Planici, evropsko prvenstvo v nogometu, olimpijske igre), lahko pa je tekma izvedena, ampak je razprodana.

Slika 3: Proces prodaje



Vir: lastno delo.

SporTechBiz v proces prodaje vstopnic na posameznih problematičnih točkah tako za organizatorja kot za navijača vnaša rešitve za možne situacije.

Glavne rešitve SporTechBiz so:

- pogodba z organizatorjem tekme,
- varen nakup za navijača (pooling + garancija),
- izračun verjetnosti izvedbe dogodka – prilagoditev cen,
- sprostitev pravih vstopnic,
- vračilo organizatorjem,
- vračilo navijačem,

Predstavitev rešitev v procesu prodaje vstopnic je prikazano spodaj, na sliki 4.

Slika 4: Produkt SporTechBiz pri prodaji vstopnic



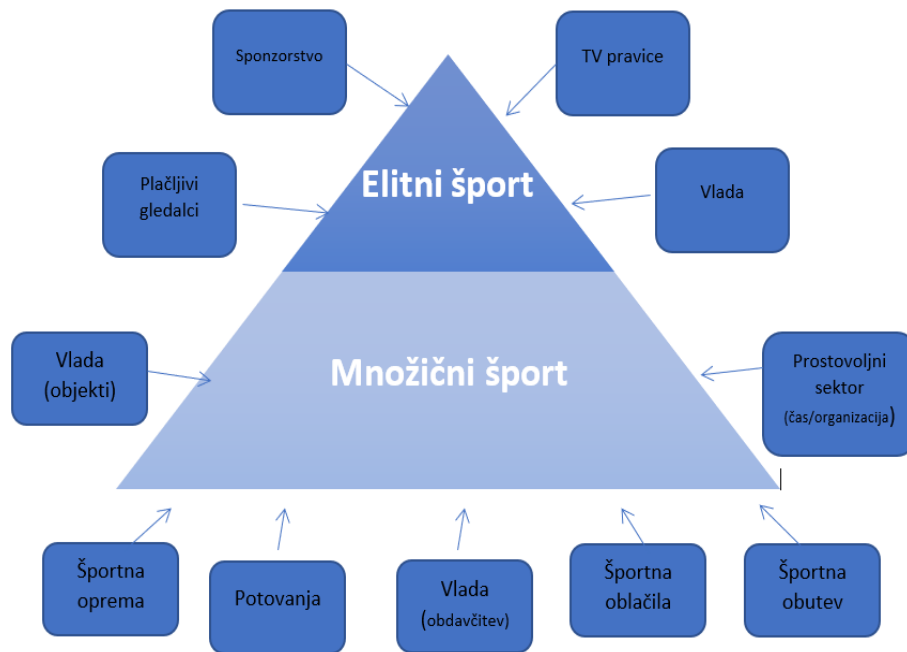
Vir: lastno delo.

### 3.2 Športni trg

Športni trg je sestavljen iz posameznikov, podjetij in organizacij, ki prodajajo športne storitve in s športom povezane dobrine. Športni trg se deli na tekmovalni šport za gledalce in rekreativni šport za vse. Slednji predstavlja kar 72 odstotkov celotnega trga za leto 2020 (Kumar & Bhalla, 2021).

Podobno sta športni trg razdelila že Gratton in Taylor (2000), ko ponazarjata vse elemente športnega trga ter ga razdelita na elitni šport in šport za vse. Na sliki številka 5 lahko vidimo, da je elitni šport pozicioniran na vrhu te športne piramide in je sestavljen iz relativno majhnega števila sodelujočih. Denar v elitni šport priteka od sponzorjev, navijačev in medijev, ki plačujejo velike zneske za televizijske pravice.

Slika 5: Športna piramida



Vir: Gratton & Taylor (2000).

Spodnji del piramide predstavlja posameznike in skupine, ki pri športu sodelujejo za zabavo, užitek ali vzdrževanje dobre telesne pripravljenosti. Ti sestavljajo večji del športnega trga, ki ga finančno podpira tudi država. Ta je predvsem usmerjena h grajenju športnih objektov v mestih in šolah. Dodaten pomembni del piramide so prostovoljci, ki organizacijam namenijo svoj čas, ne da bi v zameno za to prejeli plačilo. Veliko manjših športnih organizacij se opira na prostovoljno delo, brez katerega ne bi preživele. Velik del športnega trga pa seveda predstavljajo športna oblačila, obutev in pripomočki. Ponudba in povpraševanje na športnem trgu sta zelo kompleksna. Ponudba je mešanica treh tipov ponudnikov: javnega, komercialnega in prostovoljnega sektorja. Po drugi strani je povpraševanje sestavljeno iz vseh dejavnikov športa: povpraševanje po prostem času, opremi, potovanju, športnih objektih itd. (Gratton & Taylor, 2000).

Globalni športni trg je v letu 2020 dosegel vrednost 388,3 milijarde dolarjev, kar je za 15,4 odstotka manj kot v letu 2019. Ta padec je povezan s pandemijo COVID-19 in z njo povezanimi ukrepi, ki so vplivali tudi na ekonomski položaj organizacij in deležnikov v športu. Do leta 2025 se pričakuje rast športnega trga. Ta naj bi do takrat dosegel 600 milijard dolarjev, v letu 2030 pa se že podvojil, saj naj bi vrednost celotnega športnega trga predvidoma narasla na 826 milijard dolarjev (Kumar & Bhalla, 2021).

Samo za Slovenijo je ocenjeno, da slovenska športna industrija generira 609 milijonov evrov v celoten BDP, kar predstavlja 1,96 odstotka slovenskega BDP. Tržna kapitalizacija svetovne

športne industrije znaša okoli 600 milijard dolarjev (po nekaterih ocenah celo 1,3 trilijona dolarjev) in letno raste s približno 5-odstotno rastjo (Deloitte, 2018).

Z našim produktom naslavljamo ožji segment športne industrije, in sicer segment organizacije športnih dogodkov. Prihodki športnih dogodkov se iz leta v leto povečujejo; za leto 2020 se je pred pandemijo pričakovalo, da bodo ti znašali 23,6 milijarde dolarjev. Do leta 2024 se pričakuje 7,3-odstotna rast, kar pomeni, da bodo prihodki športnih dogodkov takrat znašali več kot 30 milijard dolarjev (Statista, 2020).

Prodaja vstopnic je eden ključnih finančnih virov za športne dogodke, ki po približni oceni obsega tudi do 20 odstotkov prihodkov. Glede na raziskave se bo trg mobilnih vstopnic do leta 2023 povečal za 64 odstotkov, iz 14 na 23 milijard dolarjev. Uporaba platform za mobilne pametne vstopnice pa bo do leta 2023 narasla za 73 odstotkov (Ennis, 2020).

### 3.3 Analiza trga

Analiza trga nam pokaže rast trga športnih dogodkov in priložnost implementacije SporTechBiza v obstoječe procese organizatorjev športnih prireditev. Celotna Evropa ima 5,9 milijarde dolarjev letnih prihodkov od športnih dogodkov, ki naj bi do leta 2024 narasli na več kot 7,5 milijarde dolarjev letno. To predstavlja skoraj 52 milijonov uporabnikov. Na splošno so za naš tehnološki produkt najbolj primerni trgi, na katerih je rast industrije športnih dogodkov največja. Na primer, samo Rusija ima 8,6 milijona kupcev vstopnic športnih dogodkov, kar pomeni 692 milijonov dolarjev prihodkov. Povprečen kupec zapravi 80 dolarjev na leto, dogodkov pa se udeležuje 6 odstotkov Rusov. Najbolj pogost kupec je star med 25 in 34 let. Velika Britanija je prva po prihodkih v Evropi. Prihodki so v letu 2019 znašali več kot 1,5 milijarde dolarjev in naj bi se do leta 2024 povečali do skoraj dveh milijard dolarjev. Trenutno je v Veliki Britaniji 7,8 milijona kupcev vstopnic športnih dogodkov, ki na leto povprečno zapravijo 200 dolarjev. Največji delež kupcev je v starostni skupini od 45–54 let (Statista, 2020).

Če pogledamo po posameznih državah, nam je analiza v tabeli 4, pokazala naslednje številke (Statista, 2020):

**Nemčija** ima 5,5 milijona kupcev vstopnic za športne dogodke, kar pomeni 665 milijonov dolarjev prihodkov letno. Do leta 2024 naj bi to naraslo skoraj do 900 milijonov dolarjev. Povprečen kupec zapravi 122 milijonov dolarjev na leto in prihaja in starostne skupine 25–34 let. 6,5 odstotka Nemcev se udeležuje športnih dogodkov.

Soseda **Italija** je po prihodkih na četrtem mestu v Evropi. Ti letno znašajo 523 milijonov dolarjev. Italija ima 3,6 milijona kupcev vstopnic športnih dogodkov, posameznik pa povprečno zapravi 146 dolarjev letno. Skoraj tretjina kupcev je iz starostne skupine od 25 do 34 let, delež Italijanov, ki se udeležujejo športnih dogodkov, pa je skoraj 6-odstoten.



Sledita še **Španija** s 4 milijoni in **Francija** s 3 milijoni kupcev. V naši regiji je vodilna **Hrvaška** s 17 milijoni dolarjev letnih prihodkov, sledi **Slovenija** z 10 milijoni dolarjev prihodkov, pri čemer je treba poudariti, da se samo z organizacijo tekem svetovnega pokala v različnih smučarskih športih v okviru organizacije FIS letno v Sloveniji, Avstriji, Italiji in Švici proda 1 milijon vstopnic. Tretja po vrsti je **Srbija** z malo več kot 5 milijoni dolarjev letnih prihodkov.

Širše gledano trg **ZDA** predstavlja približno 40 milijonov kupcev, ki letno ustvarijo skoraj 11 milijard dolarjev. Do leta se 2024 se pričakuje, da se bo številka povzpela vse do 45 milijonov uporabnikov. Povprečen gledalec zapravi 246 dolarjev na leto za športne dogodke, kar 70 odstotkov gledalcev pa je starih med 18 in 45 let. **Kitajska** ima na leto 1,3 milijarde dolarjev prihodkov. Kupcev vstopnic športnih dogodkov je na Kitajskem skoraj 72 milijonov, ki povprečno zapravijo samo malo več kot 17 dolarjev na leto. Skoraj polovico predstavljajo kupci iz starostne skupine 25–34 let.

*Tabela 4: Analiza prodaje vstopnic v športu*

Država	Število uporabnikov	Prihodki (\$)	Povprečni znesek na uporabnika (\$)	Delež uporabnikov na celotno populacijo
svet	290.000.000	23.674.000.000	81,63	3,9 %
ZDA	41.600.000	10.921.000.000	262,46	12,6 %
Kitajska	71.900.000	1.269.000.000	17,64	5,0 %
Rusija	8.600.000	692.000.000	80,30	5,9 %
Kanada	4.200.000	890.000.000	210,81	11,2 %
Japonska	11.600.000	905.000.000	77,91	9,2 %
Brazilija	7.100.000	365.000.000	51,07	3,4 %
Avstralija	2.300.000	434.000.000	188,80	9,0 %
EU (27)	51.600.000	5.860.000.000	113,52	6,1 %
UK	7.800.000	\$1.538.000.000	\$197,49	11,5 %
Belgija	1.100.000	141.000.000	132,52	9,2 %
Nemčija	5.500.000	666.000.000	121,95	6,5 %

*se nadaljuje*

*Tabela 4: Analiza prodaje vstopnic v športu (nad.)*

Država	Število uporabnikov	Prihodki (\$)	Povprečni znesek na uporabnika (\$)	Delež uporabnikov na celotno populacijo
Španija	4.000.000	390.000.000	97,34	8,6 %
Francija	3.100.000	347.000.000	113,41	4,7 %
Italija	3.600.000	523.000.000	146,63	5,9 %
Litva	100.000	11.000.000	70,53	5,5 %
Avstrija	500.000	63.000.000	128,77	5,4 %
Portugalska	700.000	64.000.000	87,25	7,2 %
Slovaška	400.000	27.000.000	70,96	7,1 %
Češka	600.000	40.000.000	71,65	5,3 %
Finska	600.000	86.000.000	149,29	10,5 %
Poljska	1.800.000	75.000.000	41,67	4,8 %
Bulgarija	200.000	6.000.000	33,41	2,6 %
Danska	700.000	116.000.000	171,13	11,7 %
Norveška	700.000	121.000.000	171,24	13,0 %
Romunija	700.000	26.000.000	36,50	3,7 %
Turčija	4.100.000	198.000.000	48,14	4,9 %
Švedska	1.100.000	191.000.000	170,71	11,1 %
Hrvaška	420.000	17.000.000	40,47	10,5 %
Slovenija	280.000	10.000.000	35,71	14,0 %

*Prirejeno po Statista (2020).*

### 3.4 Analiza konkurence

O konkurenčni panogi lahko govorimo takrat, ko je na trgu prisotnih več ponudnikov blaga, ki lahko enakovredno zadovoljijo določeno potrebo porabnika. Če je ponudnik samo eden, je to monopol. V gospodarstvu je konkurenca opredeljena kot napor dveh ali več strank, ki delujejo neodvisno za zaščito poslov s tretjo osebo tako, da ponujajo najbolj ugodne pogoje (Economics, 2010).

Konkurenca v različnih oblikah je postala osrednji vidik sodobne družbe. V zadnjem stoletju je bila konkurenca samoumevna, kot osrednji del delovanja gospodarskih trgov in demokracije. Konkurenca je namreč zelo pomemben del današnje družbe, v športu pa še posebej. V zadnjem času se konkurenca uvaja tudi na novih področjih v družbi, na primer med posamezniki za status in pozornost na družbenih omrežjih (Jonsson, Brunsson, Hasse & Lagerström, 2021)

V moderni družbi obstajajo določene omejitve in spodbude za to, da se ohranja konkurenca. Vseeno pa je potreben trud organizacij in podjetij v panogi, da sploh obstaja. Ta prizadevanja niso vedno uspešna, je pa izjemno pomembno, da organizacije preučijo svojo konkurenco, da razumejo, zakaj ta obstaja in kakšne so prednosti konkurenčnih produktov. To je nujno za dolgoročni uspeh organizacij (Jonsson, Brunsson, Hasse & Lagerström, 2021).

Z analizo trga, na katerega bi produkt SporTechBiz vstopil, želimo pridobiti informacije o kompetencah konkurentov. Na trgu obstajajo tehnološke rešitve, ki vzpostavljajo platforme za prodajo in distribucijo e-vstopnic za športne dogodke ter težavo črnega trga prodaje vstopnic in ponarejanja vstopnic rešujejo s tehnologijo veriženja podatkovnih blokov (na primer Avenuts, Secutix itd.). Obstoječe rešitve so osredotočene na preprečevanje ponarejanja vstopnic, ne odpravljajo pa razlogov, zaradi katerega črni trg vstopnic pogosto nastane, to sta presežna ponudba in povpraševanje.

Na trgu so se v zadnjih letih tudi že pojavili nekateri ponudniki vstopnic na sekundarnem trgu (Razor Gator, Seatgeek & Stubhub), vendar so vsi ti ponudniki ločeni od zvez in klubov ter v veliki meri rešujejo samo problem transparentnosti prodaje vstopnic na sekundarnem trgu, čeprav težavo povzročajo tudi nekontrolirane cene vstopnic, kar SporTechBiz uspešno obravnava.

V tabeli 5 so predstavljeni ponudniki prodaje vstopnic.

Tabela 5: Ponudniki prodaje vstopnic

Ponudnik	Primarni ponudnik	Sekundarni ponudnik	Uradna cena vstopnice	Neregularne cene vstopnice	Inovativni sistem prodaje	Povračilo denarja / zavarovanje nakupa	Personalizirana vstopnica
SporTechBiz	✓		✓		✓	✓	✓
Ticketmaster	✓		✓				
StubHub	✓	✓	✓				
Eventim	✓		✓				
Secutix	✓		✓				✓
Aventus	✓		✓				✓
SeatGeak		✓		✓			
RazorGator		✓		✓			
ViaGoGo		✓		✓			
Vivid Seats		✓		✓			
TicketIQ		✓		✓			
TickPick		✓		✓			
Alliance Tickets		✓		✓			
Ticket City		✓		✓			
Ticket Network		✓		✓			

Vir: lastno delo.

Konkurenco sem analiziral glede na način ponudbe in tip ponudnika. Osredotočil sem se predvsem na to, ali gre za primarnega ali sekundarnega ponudnika vstopnic ter kaj to pomeni za cene vstopnic, ki jih ponujajo.

Ugotovitve:

- **Primarni ponudniki:** osredotočil sem se na nekaj glavnih ponudnikov, ki zajemajo skoraj celoten delež tega trga. Gre za ponudnike, ki vstopnice prodajajo po uradni oziroma prvotni ceni za izbran dogodek.
- **Sekundarni ponudniki:** za razliko od trga primarnih ponudnikov je sekundarni trg preplavljen z najrazličnejšimi ponudniki vstopnic. Gre za drugo stopnjo prodaje vstopnic za izbrani dogodek, ko agencije ali posamezniki na platformah prodajajo vstopnice kupcem. Kot je razvidno že iz tabele, je najbolj očitna povezava s sekundarnimi ponudniki vstopnic ta, da so cene vstopnic neregulirane in da pri dogodkih, po katerih je veliko povpraševanje, močno narastejo.
- **Uradne cene vstopnic:** te je mogoče dobiti samo pri primarnih ponudnikih. Pri sekundarnih ponudnikih je cena odvisna od povpraševanja.
- **Neregulirane cene vstopnic:** Kot že omenjeno, to povezavo najdemo pri sekundarnih ponudnikih, pri katerih cene ob velikem povpraševanju zelo narastejo. Cena je odvisna od povpraševanja.
- **Inovativni sistem prodaje vstopnic** (vstopnica velja samo za izbrano ekipo): pri pregledu sem se osredotočil tudi na to, ali že kdo od ponudnikov ponuja takšno možnost prodaje vstopnic. Kot je razvidno iz tabele, takšne možnosti še ni na trgu, prav tako tudi ne povračila denarja v primeru, da se izbrana ekipa ne uvrsti v naslednji del tekmovanja.
- **Personalizirana vstopnica:** športni dogodki gredo vse bolj v smer personaliziranih vstopnic, da imajo organizatorji boljši pregled nad uporabniki. K temu se stremi zaradi varnostnih vidikov in pa seveda tudi boljše uporabniške izkušnje.

#### 3.4.1 Podrobna analiza treh konkurentov

Za podrobnejšo analizo sem si izbral tri najbolj izstopajoče in inovativne konkurente, ki že sodelujejo tudi z najrazličnejšimi športnimi zvezami.

- **Ticketmaster:** gre za največjega primarnega ponudnika vstopnic na svetu. Prodajajo vstopnice za najrazličnejše dogodke po svetu, in ne samo za športne dogodke. So najmočnejši na ameriškem trgu, kjer ponujajo celo paleto vstopnic za dogodke. Gre za vstopnice z uradno ceno in z doplačilom premije v skladu z poslovanjem ponudnika, ki je fiksna za vse dogodke. Za lažjo predstavo, na enak način vstopnice prodaja Eventim, ki je nam najbližji in najbolj prepoznaven ponudnik.
- **Secutix:** to podjetje sem izbral, ker so sklenili partnerstvo z UEFO za prodajo vstopnic na letošnjem evropskem prvenstvu v nogometu, ki je bilo zaradi trenutnih razmer

prestavljeno. Gre za rešitev, ki temelji na tehnologiji veriženja podatkovnih blokov in omogoča boljšo sledljivost vstopnic. Rešitev sledi trendom v panogi in stremi k personalizaciji vstopnic, kar tudi oteži njihovo preprodajo, kar posledično ustvarja črni trg. Gre za primarnega ponudnika vstopnic, ki v partnerstvu z UEFO razvija tudi sistem za sekundarno prodajo prek platforme Secutix in je naša glavna konkurenca, še posebej na evropskem trgu.

- **StubHub:** je v zadnjih letih prišel ob bok Ticketmastru in je še posebej na trgu vstopnic za športne dogodke trenutno na vrhu. Gre za primarnega in sekundarnega prodajalca vstopnic, kar pomeni, da v podjetju ponujajo vstopnice po najrazličnejših cenah. Sodelujejo z vsemi največjimi športnimi ligami v Ameriki.

Po pregledu največjih konkurentov, ki že ponujajo vstopnice za največje športne dogodke po svetu in sodelujejo z največjimi športnimi organizacijami, sem ugotovil, da nihče še ne ponuja produkta, ki ga razvijamo mi; ta bi revolucioniral prodajo vstopnic za športne dogodke na izpadanje, pri čemer bi uporabnik stavil in kupil vstopnico za izbrano ekipo po prvotni ceni. Tako športne organizacije, klubi kot tudi prodajalci vstopnic stremijo k večji transparentnosti pri prodaji vstopnic in zmanjšanju črnega trga na tem področju. Seveda pa je tu največja težava manipulacija s cenami vstopnic za športne dogodke, pri katerih je povpraševanje največje, in to so dogodki na izpadanje. Primer UEFE in sodelovanja s Secutixom nam kaže željo po tem, da se poveča transparentnost in vstopnice personalizirajo do te mere, da jih je težko preprodati naprej. Trendi iz največjih športnih lig kažejo tudi na to, da je namen personaliziranih digitalnih vstopnic izboljšati navijaško izkušnjo ter uporabnikom poleg dogajanja na igrišču ponuditi še druge najrazličnejše storitve in akcije.

Izsledki raziskave kažejo, da na trgu sicer že obstajajo najrazličnejši ponudniki in ponujajo različne rešitve pri prodaji vstopnic za športne dogodke, vendar pa največje težave športnih dogodkov na izpadanje še ne rešujejo. To je prodaja vstopnic za dogodke na izpadanje, ki so pri vseh športih dogodki z največjim povpraševanjem in so trenutno najbolj problematični zaradi manipulacije s cenami vstopnic in nastanka črnega trga. Nekatere rešitve to težavo že rešujejo s povečanjem transparentnosti in personalizacije vstopnic, med drugim z uporabo tehnologije veriženja podatkovnih blokov, nihče pa še ni ponudil drugačne rešitve.

Trenutno največje težave končnih uporabnikov pri dogodkih na izpadanje so predprodaja neželene vstopnice, ker se izbrana ekipa ne uvrsti v naslednji krog tekmovanja, zasoljene cene vstopnic zaradi povečanega povpraševanja in dejstvo, da vstopnice uporabnik ne bo želel kupiti, dokler ne bo dobil zagotovila, da bo njegova ekipa igrala na tem dogodku.

Vse navedeno bomo, z željo po odpravi teh ahilovih pet dogodkov na izpadanje, reševali na način, da bomo končnim uporabnikom zagotovili možnost nakupa samo za izbrano ekipo. Ta nakup bo zavarovan z jamstvom, da če se izbrana ekipa ne uvrsti v naslednji krog tekmovanja, bo uporabnik dobil povračilo stroškov nakupa. Produkt temelji na edinstvenem matematičnem modelu, ki omogoča tak način nakupa in navijačem ponuja nakup vstopnic po normalni ceni

brez tveganja. To posledično tudi pomeni, da se izognemo izkoriščanju takega sistema in preprodaji vstopnic po mnogo višjih cenah.

### **3.5 Vstop na trge**

Globalni tržniki si prizadevajo, da se pri vstopu na svetovne trge čim bolj držijo uspešnega pristopa, ki ga uporabljajo tudi na domačem trgu. Cilj je čim bolj uspešno identificirati segmente trga, ki najbolj ustrezajo že obstoječi lastni strategiji trženja (4P). Pri izbiri trga, na katerega podjetje želi vstopiti, je pomembno, da je izbrane segmente zlahka mogoče določiti, da so dobro merljivi, dovolj veliki, da upravičijo stroške vstopa, ter da panoga omogoča velik potencial rasti. Razvoj inovativne strategije, ki jo poganja močno usposobljena ekipa in njen strateški pogled na poslovanje, je pomembno orodje za razvoj produkta na izbranih tujih trgih. Strategija razvoja produkta mora vsebovati jasno določene cilje in strateško izbrane potencialne trge ter zahteva dolgoročno predanost vodstva, zato da je vstop na mednarodne trge sploh lahko uspešen (Hopkins, 2017).

Odločil sem se, da pred vstopom na mednarodne trge naredim podrobno analizo trga prodaje vstopnic športnih dogodkov. V sklopu tega magistrskega dela sem preveril potencial evropskega, ameriškega ter tudi azijskega trga in ugotovil, da je panoga prodaje vstopnic na športnih dogodkih v vzponu, saj je vanjo v zadnjih letih vstopilo veliko novih spletnih ponudnikov. To pomeni, da moramo biti pri SporTechBizu zelo pozorni in izbrati pravilno strategijo vstopa na nove tuje trge, na katerih že obstaja močna konkurenca.

Glede na lastnosti produkta, katerega glavna prednost je rešitev v procesu nakupa vstopnic za največje športne dogodke na izpadanje, sem se odločil, da že takoj v prvi fazi poskusim prodreti na mednarodne trge, na katerih potekajo največji športni dogodki. S produktom rešujem težavo vseh deležnikov, vključenih v proces prodaje/nakupa vstopnice za športni dogodek: krovne zveze, organizatorja tekmovanja in kupca vstopnice (porabnika).

V prvi fazi je moj cilj, da vstopim v več držav EU, kjer potekajo največja športna tekmovanja in v katerih je tudi tržni potencial največji. V sklopu raziskave sem potencial preveril pri Nemčiji in Veliki Britaniji, potem za naslednje faze pa še pri Rusiji in ZDA. Tako sem se odločil, ker imajo te države glede na analizo trga največji tržni potencial in tudi največje športne organizacije. Naš trg sicer ne bo strogo omejen glede na državo, ampak sem poskusil vstopiti na trge prek športnih zvez in že obstoječih uveljavljenih prodajalcev vstopnic. Na začetku so to športni dogodki v EU, kasneje pa tudi ZDA, ki imajo največji tržni potencial.

Kupci našega produkta bodo krovne športne zveze, ki organizirajo večje športne dogodke (UEFA, FIFA, Olimpijski komite), posamezni organizatorji športnih dogodkov (na primer Wimbledon) in e-platforme, ki delujejo kot posredniki (angl. brokers) pri prodaji vstopnic (Eventim, Ticketmaster, Ticketswap). Najpomembnejši segment kupcev predstavljajo športne krovne zveze. Končni uporabniki produkta bodo športni navdušenci – kupci vstopnic za

športne dogodke (porabniki). Tehnološki produkt je večinoma primeren za evropski in širši globalni trg. V Sloveniji ali širši regiji so primerna večja tekmovanja (npr. svetovno prvenstvo v nordijskih športih leta 2023).

Sodelovanje s športnimi organizacijami bomo vzpostavili prek naših prvih partnerjev (športne zveze). Zavedamo se, da je dostop do mednarodnih športnih organizacij in krovnih zvez zelo otežen, zato smo se že povezali z našimi največjimi športnimi zvezami, prek katerih želimo vzpostaviti prvi kontakt z njimi in jim predstaviti naš produkt. V sodelovanju s partnerskimi zvezami bomo pridobili zaupanje kupcev – obiskovalcev športnih prireditev, ki bodo prek naše platforme varno in transparentno opravljali nakupe vstopnic za največje športne dogodke, hkrati pa bili na ta način tudi vključeni v ostale segmente delovanja športnih organizacij.

### 3.6 Ciljne skupine

Ciljne skupine, ki jih naslavlja inovativen produkt SporTechBiz, so sestavljene iz neposrednih oziroma dveh primarnih ciljnih skupin, kot so športne organizacije in ponudniki prodaje vstopnic, ter ene sekundarne skupine, ki jo predstavljajo končni kupci vstopnic. Zaradi večjega zaupanja končnih odjemalcev (porabnikov) v uveljavljene znamke različnih spletnih ponudnikov vstopnic bo produkt SporTechBiz v praksi ponujal storitve »white label«. Tehnološki produkt bi torej ponudili kupcu storitve, ta pa bi storitev tržil pod svojo znamko.

#### 3.6.1 Športne organizacije

Športne organizacije so lastniki pravic za izvedbo športnih dogodkov. Organizacija je lahko zveza, klub ali združenje zvez, ki se ravna po pravilih, določenih s strani mednarodnih organizacij (primer: Košarkarska zveza Slovenije v odnosu do Mednarodne košarkarske zveze). Ključni motivi za delovanje so: razvoj določenega športa, skrb za vrhunski in rekreativni šport, organizacija tekmovanj ter komunikacija z državo. V odnosu do prodaje vstopnic njihovo delo spada pod organizacijo športnih tekmovanj na vrhunski in rekreativni ravni. Prodaja vstopnic je poleg sponzorstva in medijskih pravic ter prodaje športnih izdelkov eden glavnih virov prihodkov športnih organizacij, zato je varovanje teh prihodkov ena najpomembnejših prednostnih nalog. Odločevalci pri posamezni športni organizaciji so običajno: predsedniki, upravni odbori, generalni sekretarji oziroma direktorji ter direktorji trženja – to so funkcije, ki so v razvitih okoljih običajno profesionalizirane.

Ključne šibke točke za športne organizacije, ki izvirajo iz prodaje vstopnic in so povezane s ključnimi prioritetami pri njihovem delovanju, so:

- Pomanjkanje nadzora nad procesom prodaje vstopnic.
- Brez dodatnih prihodkov ob pojavu sekundarnega ali črnega trga.
- Pomanjkanje usklajenosti sistema prodaje vstopnic z ostalimi procesi v



organizacijami.

- Pomanjkanje podatkov, nastajajočih v realnem času, na strani ponudnikov prodaje vstopnic.
- Razpršen trg prodaje vstopnic – različni ponudniki istega produkta.

Glavni motivi pri izboljšavah so povečanje virov prihodkov, večji nadzor pri procesu prodaje vstopnic, integracija procesa vstopnic v celoten poslovni sistem športnih organizacij in več dodane vrednosti za navijače, kar posledično pripelje do večje obiskanosti in večjih prihodkov.

### 3.6.2 Ponudniki prodaje vstopnic

To so podjetja, ki so specializirana za prodajo vstopnic za širok spekter dogodkov, med katerimi je tudi šport. V osnovi je šlo za klasično panogo, v kateri so imela podjetja razvejano prodajno mrežo (na primer, Eventim je uporabljal lastna prodajna mesta in prodajna mesta Petrola), v zadnjih letih pa se je proces prodaje vstopnic deloma digitaliziral oziroma v razvitih okoljih popolnoma. Njihov poslovni model temelji na zakupu določenega števila vstopnic za posamezen dogodek oziroma ta dogodek posredno tudi organizira in promovira. Na podlagi prodanih vstopnic podjetje dobi odstotke od prodaje. V razvitih okoljih pa je razvit tudi sekundarni trg, ki do določene mere izpodriva in nadomešča črni trg. Njihov uspeh je odvisen od kakovosti dogodkov in tudi nabora dogodkov, ki jih ponujajo.

Ključne šibke točke teh ponudnikov so:

- Generični programi prodaje vstopnic.
- Brez pravih povratnih informacij, ki bi jih lahko dale športne organizacije.
- Prezem celotnega tveganja nakupnega procesa pri uporabnikih/navijačih.
- Cenovna vojna z ostalimi ponudniki prodaje vstopnic.
- Nespremenjena in nediferencirana ponudba v primerjavi s konkurenco.

Glavni motivi so povečanje virov prihodkov, večji nadzor pri procesu prodaje vstopnic, razširitev nabora športnih dogodkov v ponudbi in zavarovanje v primeru neželenih rezultatov (izpad ekipe, odpoved dogodkov ...).

### 3.6.3 Športni navijači

Športni navijači so glavno gonilo športnega razvoja. Predstavljajo dva glavna neposredna vira prihodkov za športne organizacije – od prodaje vstopnic in športnih izdelkov, posredno pa tudi za preostala dva – od sponzorstva in medijskih pravic (navijači zagotavljajo obiskanost športnih dogodkov in gledanost tekem). Obstaja več vrst navijačev oziroma njihovih motivov za obisk tekem. Poistovetenje navijačev se obravnava na treh ravneh: nizki, srednji in visoki. Za slednjo skupino navijačev je značilno, da so zvesti in se bodo udeležili katerekoli tekme,

dogodka in aktivnosti, ki jih bo organizirala njihova najljubša ekipa. Navijači na srednji ali nizki ravni pa so veliko bolj občutljivi na rezultate ekipe, dogajanje v dvorani ipd. Nizko poistoveteni navijači bodo šli na tekmo, ki bo podkrepila njihovo samopodobo kot nekoga, ki ima dostop in možnost, da se udeleži bolj odmevnih dogodkov, ne glede na ekipo, ki igra. Srednje poistoveteni so bolj zvesti, ampak običajno potrebujejo neko večjo dodano vrednost dogodka in se ne udeležujejo vseh aktivnosti ekip, ki jih spremljajo.

Glavne šibke točke različnih tipov navijačev, ki izvirajo iz naslova prodaje vstopnic:

- Glavni gonilniki športne industrije najmanj vplivajo na proces.
- Odvisni so od sreče pri nakupu vstopnic za največje športne prireditve.
- So nezavarovani v primeru predstavitve dogodka ali nezmožnosti obiska.
- Pogostokrat so primorani uporabiti sekundarni ali črni trg, kar prinaša visoko tveganje.
- Pravi, tradicionalni navijači so brez dostopa do največjih tekem (te razprodane po drugih ključih).

Pri najbolj odmevnih tekmah ni težav z razprodajo vstopnic, vendar v tem primeru do vstopnic ne pridejo visoko poistoveteni navijači, hkrati pa se pri tej vrsti navijačev velikokrat zgodi, da že imajo kupljene vstopnice za tekme, za katere upajo, da bo njihova ekipa igrala, na njih, vendar pa njihova ekipa izgubi. S produktom naslovimo točno to ahilovo peto.

## **4 RAZISKAVA PRIVLAČNOSTI PRODUKTA SPORTECHBIZ NA TUJIH TRGIH**

### **4.1 Metodološki proces**

Namen raziskave je raziskati uporabnost in privlačnost produkta SporTechBiz ter samo ponazoritev postopka prodaje vstopnic. Študija izhaja iz analize empirične metode, in sicer ankete in primarnega raziskovanja. Uporabniki se vsak dan skozi proces spletnega nakupovanja vstopnic na primarnem in sekundarnem trgu srečujejo z različnimi cenami vstopnic. Cenovni pogoji lahko vplivajo na dojetje poštenosti in odločitve o nakupu, zato sem z anketo preveril, ali bi fiksna premija zanje pomenila dovolj privlačno, a vseeno ugodno ponudbo, da bi se tudi odločili za njen nakup.

Anketni vprašalnik sem razvil v sodelovanju z raziskovalno hišo Global Participants. Gre za izkušeno ekipo raziskovalcev, ki ponuja najboljše rezultate raziskav in s svojim znanjem za izvedbo anket uporablja ogromno bazo podatkov. Njihova baza zajema ljudi po vsem svetu, kar mi je olajšalo postopek anketiranja. Z njihovo pomočjo se je povečala stopnja odziva, ankete sem prejel hitreje, vprašalnik je bil zastavljen natančno in zanesljivo, kar je pomenilo točne odgovore. Ker imajo tako veliko bazo, sem lažje dostopal do množic ter podatke enostavneje uporabil za analizo. Glede na podatke iz Statista (2020) sem se osredotočil na podrobnejšo raziskavo Nemčije, Velike Britanije, ZDA in Rusije, kjer so

športni in drugi dogodki tudi najbolj popularni ter vstopnice najbolj prodajane glede na delež pri številu prebivalcev. Izbral sem vzorec iz ciljne populacije med 18. in 60. letom, in sicer sem ankete poslal 1200 angažiranim ljubiteljem športa, ki so bili vključeni v bazo ter so se strinjali, da bodo sodelovali pri prihodnjih raziskavah, poleg tega pa živijo na območju Nemčije, Velike Britanije, ZDA in Rusije. Udeležencem sem v okviru raziskave poslal sporočilo z vabilom k sodelovanju v spletni anketi. Skupno je spletne anketne vprašalnike izpolnilo 682 sodelujočih, ki so oddali popolne podatke.

Potencialnim udeležencem je bilo poslano e-poštno sporočilo s povezavo do spletne ankete, ki jo gosti raziskovalna hiša Global Participants. Kot spodbudo nismo uporabili nobene nagrade, pač pa zagotovili popolno anonimnost. Ko so se strinjali s sodelovanjem, so si lahko prenesli anketni vprašalnik. Sestavljen je bil iz šestih vprašanj. Po uvodnem vprašanju, ali posamezniki bolj zaupajo spletni tehnologiji ali fizičnim vstopnicam, sledi pet vprašanj, s katerimi sem preverjal zanimanje in pripadnost posameznemu športniku ali ekipi in ponudil opcijo nakupa premije v vrednosti 15 odstotkov začetne cene vstopnic za vse nadaljevalne tekme (polfinale, finale). Vprašal sem tudi, ali cenovni dejavnik močno vpliva na njihovo odločitev za nakup vstopnice, kar se je hitro izkazalo za pravilno domnevo.

## **4.2 Operacionalizacija raziskovalnega modela**

Področje prodaje vstopnic za različne dogodke je zelo konkurenčno področje, znotraj katerega si posamezni ponudniki prizadevajo pridobiti naklonjenost strank. Ker gre pri našem produktu za povsem novo ponudbo, ki na trgu še ni raziskana, v magistrskem delu preverjam potencial produkta SporTechBiz na različnih trgih, za katere sem ocenil, da imajo v prvi fazi največji tržni potencial za naš produkt.

V prejšnjih poglavjih sem že obravnaval analizo trga in preveril tržni potencial po posameznih državah. Ker s produktom SporTechBiz v prvi fazi ciljamo na evropski trg in v drugi fazi na ameriški trg, sem si za raziskavo izbral štiri države, ki so vodilne po prihodkih od prodaje vstopnic in v katere bomo zaradi geografske lege najlažje prodrli. Zavedam se namreč, da je produkt v trenutni obliki najbolj primeren za največja svetovna tekmovanja in tam lahko organizatorjem prinese največjo dodano vrednost.

Za raziskavo sem tako izbral naslednje države:

- Nemčija ima 5,5 milijona kupcev vstopnic za športne dogodke, kar pomeni 665 milijonov dolarjev prihodkov letno. Do leta 2024 naj bi to naraslo skoraj do 900 milijonov dolarjev. Povprečen kupec zapravi 122 dolarjev na leto in prihaja iz starostne skupine 25–34 let. 6,5 odstotka Nemcev se udeležuje športnih dogodkov (Statista, 2020).
- Velika Britanija je prva po prihodkih v Evropi. Prihodki so v letu 2019 znašali več kot 1,5 milijarde dolarjev in naj bi se do leta 2024 povečali do skoraj dveh milijard

dolarjev. Trenutno je v Veliki Britaniji 7,8 milijona kupcev vstopnic športnih dogodkov, ki povprečno na leto zapravijo 200 dolarjev. Največji delež kupcev je v starostni skupini 45–54 let (Statista, 2020).

- Širše gledano trg ZDA predstavlja približno 40 milijonov kupcev, ki letno generirajo skoraj 11 milijard dolarjev. Do leta se 2024 se pričakuje, da se bo številka povzpela vse do 45 milijonov uporabnikov. Povprečen gledalec zapravi 246 dolarjev na leto za športne dogodke, kar 70 odstotkov gledalcev pa je starih med 18 in 45 let (Statista, 2020).
- Rusija ima 8,6 milijona kupcev vstopnic športnih dogodkov, kar pomeni 692 milijonov dolarjev prihodkov. Povprečen kupec zapravi 80 dolarjev na leto, dogodkov pa se udeležuje 6 odstotkov Rusov. Najbolj pogost kupec je star med 25 in 34 let (Statista, 2020).

Pred raziskavo sem si postavil glavno raziskovalno vprašanje, ki je bilo: Ali so športni porabniki pripravljeni plačati premijo, ki ni večja od 15 odstotkov osnovne cene vstopnice?

Poleg glavnega raziskovalnega vprašanja sem si postavil še tri podvprašanja, da bi dobil še boljši vpogled v razmišljanje porabnikov pri nakupu vstopnic:

- Podvprašanje 1: Ali so porabniki pripravljeni sprejeti nov tehnološki način nakupa vstopnice?
- Podvprašanje 2: Ali bi porabniki plačali to premijo samo v primeru, da vstopnico dobijo po osnovni ceni?
- Podvprašanje 3: Kaj je za porabnike najpomembnejše pri nakupu vstopnic?

Vsa raziskovalna vprašanja sem oblikoval glede na pridobljeno znanje iz prejšnjih poglavij, ko sem opravil raziskavo trga in konkurence ter prišel do spoznanja, da je trenutno največja težava navijačev in športnih organizacij ta, da se veliko vstopnic za dogodke z velikim povpraševanjem prodaja za ogromne zneske na sekundarnem trgu.

S preučevanjem športnih navijačev in industrije prodaje vstopnic sem ugotovil, da je razvoj tehnologije že močno posegel v navijaško izkušnjo in da se navijači že navajajo na te spremembe. Zato sem sklepal, da dejstvo, da tudi naš produkt temelji na novih tehnologijah in poleg spremenjenega načina nakupa vstopnice prinaša tudi digitalni nakup, ne bo ovira pri navijačih.

### **4.3 Cilji raziskave**

Pri izvedbi kvantitativne raziskave sem si za glavni cilj postavil to, da ugotovim, ali je naš produkt na največjih trgih zanimiv in bi pritegnil navijače, da se na ta način odločijo za nakup vstopnice. Gre namreč za nov način nakupa, pri katerem bi navijači poleg zneska za vstopnico plačali tudi premijo, s katero bi si zagotovili možnost nakupa vstopnice po osnovni ceni za

izbrano ekipo. Glede na to, da neki del vsote plačajo, ne da bi dobili zagotovilo, da bodo vstopnico dobili, sem želel ugotoviti, ali so navijači to sploh pripravljene storiti, da bi si lahko ogledali zeleno tekmo svoje izbrane ekipe.

Cilj je bil tudi dobiti vpogled v štiri izbrane trge, tj. ali je naš produkt zanimiv na vseh trgih ali samo na določenih. Zavedam se namreč, da se način konzumiranja športa v ZDA in v Evropi med seboj močno razlikuje. Z raziskavo sem želel ugotoviti, ali bi bili tehnologija in možnost nakupa zgolj e-vstopnice na kakšnem trgu morda problematični, da se posledično samo zaradi tega navijači ne bi odločili za nakup. Zadnji cilj pa je bil, da ugotovimo, kaj je tisti glavni razlog, zaradi katerega bi se navijači, če bi izbrali naš produkt, odločili za nakup vstopnice s plačilom premije.

#### **4.4 Potek raziskave**

Želel sem preveriti, kakšen potencial ima produkt v segmentu uporabnikov, in na štirih trgih izvesti raziskavo v obliki spletnega anketiranja. Za kvantitativno metodo sem se odločil, ker sem želel pridobiti najbolj zanesljive, merljive in objektivno primerljive podatke.

Anketni vprašalnik sem v sodelovanju z raziskovalno hišo Global Participants razposlal na štiri trge, in sicer posameznikom med 18. in 60. letom. Za zbiranje podatkov s spletno anketo sem se odločil, saj sem predvidel številne prednosti, in sicer krajši čas anketiranja, prihranek pri stroških za tisk, varčevanje pri porabi papirja, prihranek pri potnih stroških, najbolj pomembno pa je, da ni geografskih in časovnih omejitev, kar pomeni, da lahko anketne vprašalnike izpolnjujejo vsi, ne glede na to, kje se nahajajo, in 24 ur na dan. Vsi sodelujoči so spletno anketo dobili na svoj e-poštni naslov, tako da je bil tudi zajem rezultatov lažji, ker so bili vprašalniki izpolnjeni elektronsko. Največjo prednost pa sem videl v tem, da sem lahko dostopal do zelene populacije, in to so športni navijači. Anketni vprašalnik je sestavljen iz šestih sklopov. Po uvodnem vprašanju, ali posamezniki bolj zaupajo spletni tehnologiji ali fizičnim vstopnicam, sledi pet sklopov, ki se nanašajo na specifična vprašanja.

#### **4.5 Vzorec**

Za potrebe raziskave sem se skupaj z Global Participants odločil skrbno izbrati populacijo, ki je ustrezala mojim zahtevam in željam, da sem dobil čim bolj ustrezne podatke. Skupaj smo sestavili hitro in enostavno anketo, ki jo je mogoče izpolniti hitro, kljub temu pa s tem zbrati tiste glavne podatke, ki nas zanimajo. Izbrani vzorec iz ciljne populacije so bili športni navdušenci, raziskovalna hiša pa je potem opravila celoten proces pridobitve podatkov in pošiljanja spletne ankete.

Na štiri omenjene trge smo poslali 1200 anketnih vprašalnikov, na vsak trg po 300 anket. Anketni vprašalnik je bil sestavljen tako, da je omogočal odgovarjanje od začetka do konca v primeru, da je anketiranec odgovoril pritrdilno na drugo vprašanje. Ciljna skupina je bila med

18. in 60. letom. V celoti izpolnjenih anket sem prejel 682: Nemčija (168), Velika Britanija (173), ZDA (147) in Rusija (194). Sodelujoči v zameno niso prejeli nobenih nagrad, zagotovljena pa jim je bila popolna anonimnost.

#### **4.6 Analiza rezultatov**

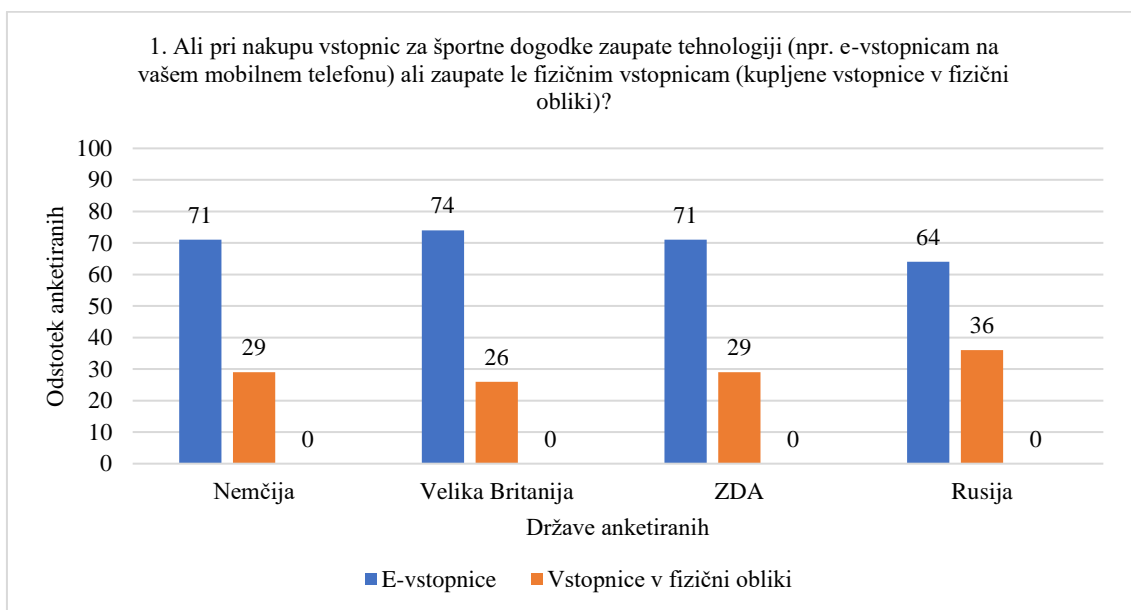
Za ugotavljanje prednosti našega produkta sem, kot opisano, uporabil anketni vprašalnik zaprtega tipa, saj so bila vprašanja jasna, nabor možnih odgovorov pa vnaprej določen in kratek. Za odgovor so se vprašani le morali odločiti med ponujenimi možnostmi. Anketa je bila sestavljena iz šestih vprašanj. Prvo je bilo bolj splošno naravnano, zanimalo me je namreč zaupanje v e-prodajo vstopnic: Ali pri nakupu vstopnic za športne dogodke zaupate tehnologiji (e-vstopnice) ali fizičnim vstopnicam?

Drugo vprašanje je bolj specifično, saj sem ugotavljal, koliko posameznikov se je dejansko udeležilo tekmovanj, ki so potekala na izpadanje, s tem pa preveril, ali je sploh obstaja zanimanje za obisk tekmovanj. Tretje vprašanje je bilo usmerjeno k pripadnosti posameznikov svojemu športu. Zanimalo me je tudi, ali bi se udeležili finala pomembne tekme svojega najljubšega športnika/ekipe, če bi bile cene vstopnic in drugih storitev dostopne. Ker se večinoma zgodi, da so vstopnice za odločilna/finalna tekmovanja predrage ali pa celo hitro razprodane, sem z vprašanjem o možnosti plačila premije (do 15 odstotkov vrednosti vstopnice) pred začetkom tekmovanja in s tem zagotovitvijo vstopnic vnaprej želel izvedeti, ali bo posameznike ta ideja pritegnila. Nadaljeval sem z vprašanjem, ali bi bili pripravljeni predhodno plačati premijo za vstopnico za finalno tekmo, če bi to zagotavljalo nižjo ceno, kot je v prosti prodaji. S tem sem želel dobiti podatek, ali je cena tista, ki vpliva na odločitve posameznikov za udeležbo in podporo svoje ekipe. V šesto vprašanje sem vključil dodatne odgovore, da preverim, ali je res cena tista, ki je bistvena, da se za plačilo premije pred začetkom tekmovanja sploh odločijo.

#### **4.7 Rezultati ankete**

S pomočjo stolpičnih grafikonov so predstavljeni rezultati ankete. Za vsako vprašanje sem uporabil svoj graf in na njem za vsako posamezno državo s stolpci prikazal dobljene odgovore. Na x osi so države anketirance na y osi pa odstotek anketiranih. S takšnim prikazom rezultatov sem lahko najlažje med seboj primerjal odgovore na vprašanje med posameznimi državami. Vsak graf sem tudi na kratko opisal in interpretiral rezultate.

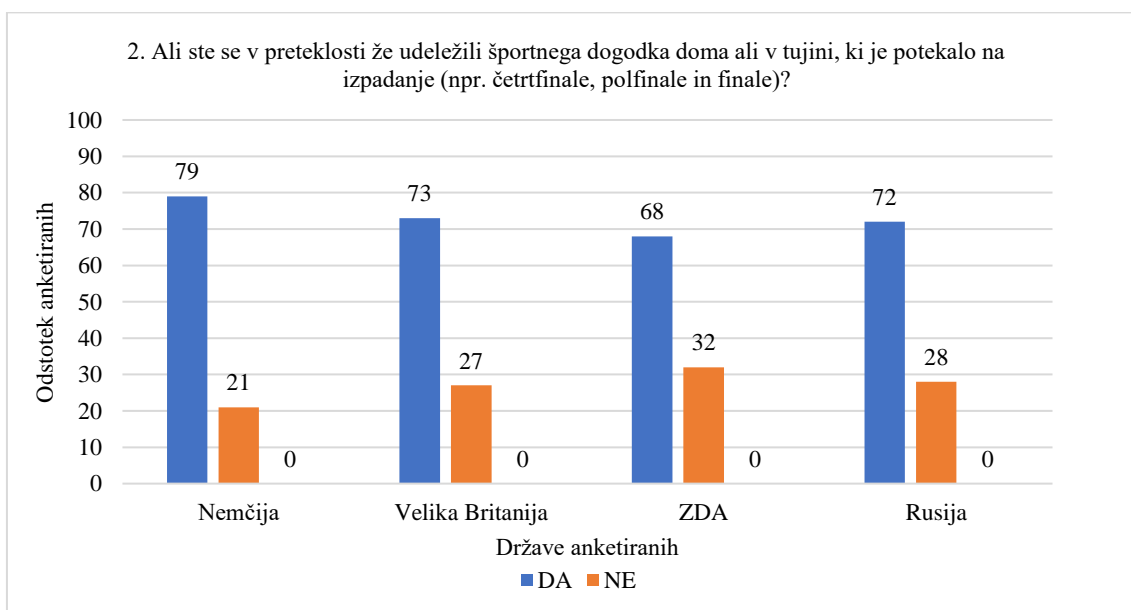
Slika 6: Zaupanje v tehnologijo pri nakupu vstopnic



Vir: lastno delo.

Večina anketiranih posameznikov je v Nemčiji, Veliki Britaniji in ZDA odgovorila, da pri nakupu vstopnic za športne dogodke zaupa tehnologiji, samo med 26 in 29 % bolj zaupa kupljenim vstopnicam v fizični obliki. V Rusiji po pričakovanjih kar precej anketirancev sicer zaupa e-vstopnicam, kar tretjina pa jih zaupa vstopnicam v fizični obliki.

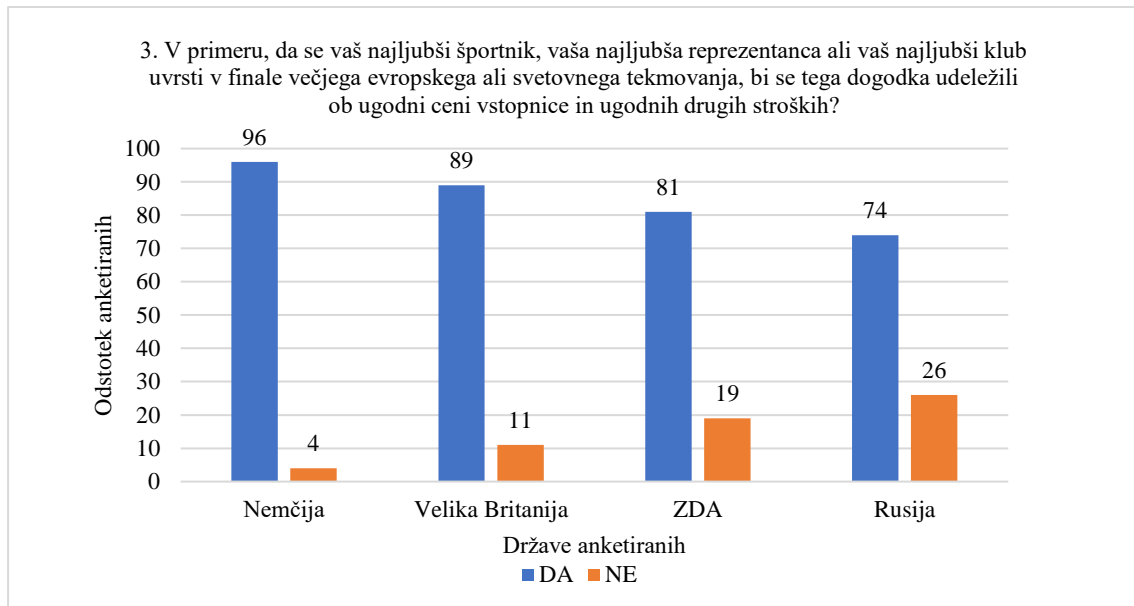
Slika 7: Udeležba na športnih dogodkih na izpadanje



Vir: lastno delo.

Kot sem v teoretičnem delu že ugotovil, je jasno razvidno, da sama pomembnost športa v družbi strmo narašča. Na podlagi tega, koliko časa in denarja posameznik nameni za šport in z njim povezane dogodke, se je oblikoval vzorec vedenja porabnikov v športu kot osrednji del modernega življenja. Kot pričakovano, se je več kot 70 % anketirancev v preteklosti že udeležilo športnega dogodka doma ali v tujini, ki je potekal na izpadanje (npr. četrtfinale, polfinale ali finale), tretjina pa še ne.

*Slika 8: Zanimanje za udeležbo na tekmovanju ob ugodni ceni vstopnice*

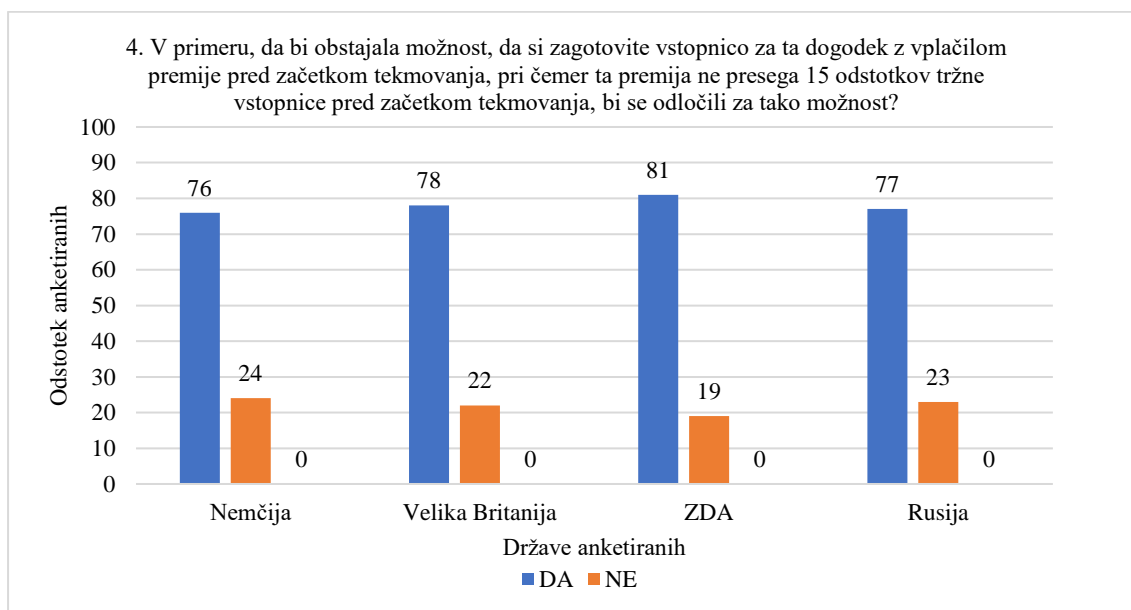


*Vir: lastno delo.*

Velika večina anketirancev (kar 96 %) v Nemčiji bi se v primeru, da bi njihov najljubši športnik, njihova najljubša reprezentanca ali najljubši klub uvrstil v finale večjega evropskega ali svetovnega tekmovanja, udeležila dogodka, če bi jim bile ponujene ugodne cene vstopnic in ugodni drugi stroški. V Veliki Britaniji in ZDA bi se jih dogodka udeležilo med 81 in 89 %, kar je še vedno precej, v Rusiji pa je pozitivno odgovorilo 74 %.



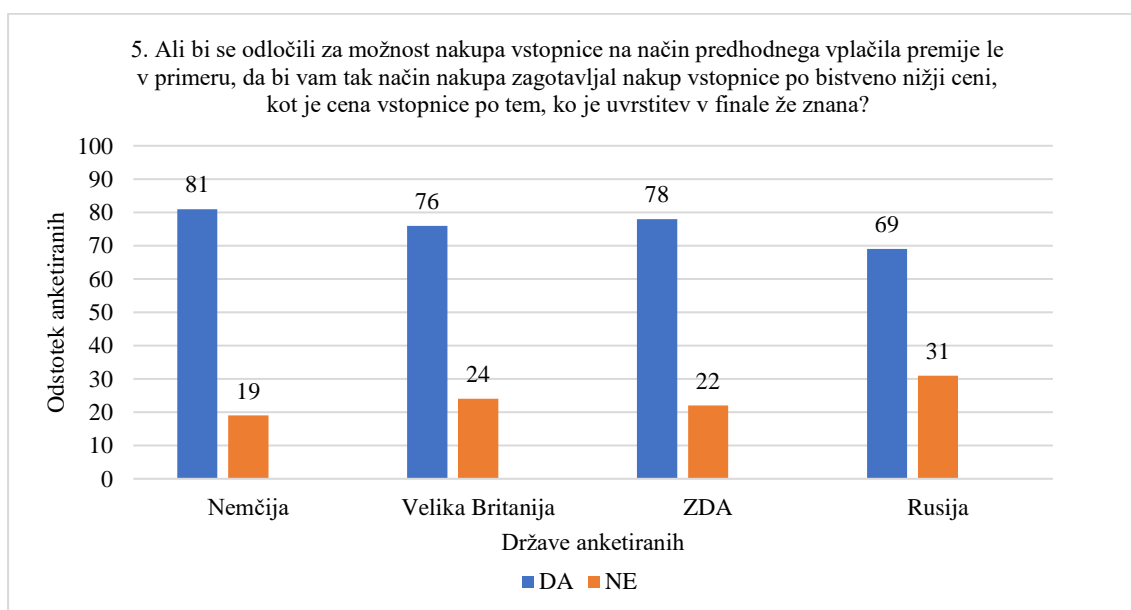
Slika 9: Nakup vstopnice s plačilom premije



Vir: lastno delo.

Večina anketiranih (76–81%) bi se v primeru, da bi obstajala možnost, da si zagotovijo vstopnico za omenjeni dogodek z vplačilom premije pred začetkom tekmovanja (pri čemer ta premija ne presega 15 odstotkov tržne vstopnice pred začetkom tekmovanja), odločila za to, kot sem tudi predvidel. Večini posameznikov je pomembno, da bi spodbujali svojega igralca/ekipo, vendar je finančni zalogaj za polfinalno ali finalno tekmo po navadi prevelik.

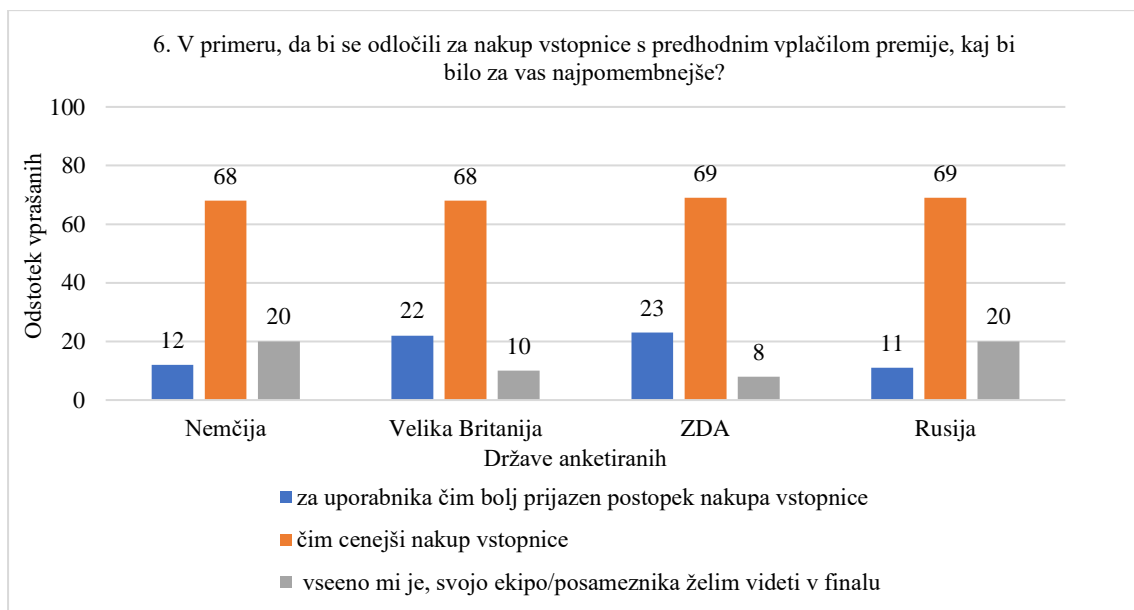
Slika 10: Plačilo premije v primeru nakupa vstopnice po nižji ceni



Vir: lastno delo.

Kar večina anketirancev bi se odločila za možnost nakupa vstopnice na način predhodnega vplačila premije le v primeru, da bi jim takšen način nakupa zagotavljal nakup vstopnice po bistveno nižji ceni, kot je cena vstopnice po tem, ko je uvrstitev v finale že znana. Moje predvidevanje je s tem potrjeno, saj sem sklepal, da je finančni vidik pri nakupu vstopnic poglobitnega pomena. Hkrati pa plačilo premije predstavlja »VIP« izkušnjo, ki še nikoli ni bila na voljo. Zato je še bolj privlačna, saj ponuja enkratno priložnost udeležbe kupca na želenem tekmovanju.

*Slika 11: Motiv za nakup vstopnice*



*Vir: lastno delo.*

Veliki večini anketirancev je v primeru nakupa vstopnice s predhodnim vplačilom premije najpomembnejša čim cenejša vstopnica. Le nekaj manj kot tretjini anketiranih je pomembno samo, da njihova ekipa pride v finale (cena vstopnice in način nakupa nista bistvena). Med 8 in 20 % je pomembno, da jim je zagotovljen čim bolj prijazen postopek nakupa vstopnice (npr. prek mobilne aplikacije ali spletne platforme). Kot omenjeno, je finančni vidik poglobitnega pomena, zato je tudi naš produkt toliko privlačnejši, saj omogoča enkratno priložnost, ki je do zdaj še ni bilo.

#### 4.8 Glavne ugotovitve raziskave

Za raziskavo sem se odločil z namenom, da preverim tržni potencial našega produkta na področju prodaje vstopnic za športne dogodke. Pred raziskavo sem oblikoval glavno raziskovalno vprašanje in tri podvprašanja, na katera sem z raziskavo želeli dobiti odgovor. Vprašanja so bila zastavljena v želji, da pridobim podatke o tem, ali bi se navijačem produkt zdel zanimiv in ali bi bili pripravljeni kupovati vstopnice na ta način. Raziskava je bila narejena v sodelovanju z raziskovalno hišo Global Participants, ki ima dostop do tujih trgov in

ciljne populacije. Tako sem imel na voljo bazo ljudi, ki so športni navdušenci, in sem lahko dobil ustrezne podatke za raziskavo.

V prvem vprašanju smo anketirance povprašali o uporabi tehnologije pri nakupu vstopnic in ali bi bili papirnato vstopnico pripravljene zamenjati z e-vstopnico. To vprašanje sem postavil na začetku, saj sem želeli dobiti splošen vpogled, kako športni navdušenci gledajo na nakup e-vstopnice, pri čemer tega nisem želel povezati z našim načinom nakupa. Sodeč po analizi trga in panoge, ki sem jo opravil v sklopu te naloge, sem dobil pričakovane odgovore. Trendi v panogi že kažejo na digitalizacijo na področju prodaje vstopnic in vse več je športnih organizacij in tekmovanj, ki tak način že uporabljajo. V vseh državah sem dobil pozitivne odgovore, pri čemer bi bilo skoraj tri četrtine športnih navdušencev že pripravljenih zamenjati papirnate vstopnice za e-vstopnice in nakup opraviti prek elektronskih naprav. Ko sem podrobneje analiziral rezultate, je bila večina teh, ki še vedno prisegajo na papirnate vstopnice, iz zadnjih dveh starostnih skupin. Kar 77 odstotkov tistih, ki še ne zaupajo tehnologiji pri nakupu vstopnice, je bilo iz starostnih skupin 41–50 let ali 51–60 let. To sem pričakoval že pred samo raziskavo, da bo starejši del anketirancev bolj zadržan do tega načina, saj nekateri še vedno niso toliko v stiku z vsemi naprednimi elektronskimi napravami.

Z drugim vprašanjem sem začel sklop vprašanj, ki je bil povezan s produktom. Z njimi sem preveril zanimivost produkta in pripravljenost športnih navdušencev za takšen inovativni način nakupa v prihodnosti. Ta sklop je bil narejen tako, da če so anketiranci na prvo vprašanje v tem sklopu odgovorili pritrdilno, so nadaljevali izpolnjevanje anketnega vprašalnika, v nasprotnem primeru pa ne. Vprašanja so bila povezana s športnimi dogodki na izpadanje. S tem sklopom sem želel dobiti odgovore na naša vprašanja, ki sem si jih postavil pred samo raziskavo in so bila ključna za to, da dobimo čim boljši vpogled v to, ali je naš produkt zanimiv za izbrane trge.

Na drugo vprašanje ankete je pozitivno odgovorilo 73 odstotkov vseh udeležencev v anketi, kar je jasno pokazalo na to, da je raziskava dobro zadela ciljno populacijo, saj se je skoraj tri četrtine anketirancev v preteklosti že udeležilo športnega dogodka na izpadanje. Ti so jasno izrazili tudi svojo željo po obisku finalnih tekem, na katerih igrajo njihovi priljubljeni igralci ali klubi. Več kot 80 odstotkov bi si želelo obiskati takšen dogodek, če je cena vstopnice ugodna. To je bil tudi za nas glavni pokazatelj, da si velik delež športnih navijačev želi obiskati največje športne dogodke na izpadanje po ugodni ceni. Kot omenjeno, je ravno za športne dogodke na izpadanje z vidika športnih navijačev najtežje dobiti zeleno vstopnico po osnovni ceni, pa še to je trenutno mogoče kupiti samo tako, da sprejmeš tveganje, da zelena ekipa ne bo igrala v tem delu tekmovanja. Ravno zato, ker obstaja veliko neznank, se veliko navijačev sploh ne odloči za obisk takšne tekme.

Glavna ideja produkta SporTechBiz je ravno v tem, da navijačem zagotovimo možnost nakupa vstopnice za naslednji krog tekmovanja na izpadanje po ugodni ceni, ko še ni znano, katera ekipa bo igrala na tej tekmi, ne da bi tvegali pri nakupu, da bo njihova ekipa izpadla že

prej. Naslednje vprašanje je bilo z vidika raziskave najbolj ključno, saj je bilo tisto, s katerim sem želel dobiti odgovor na glavno raziskovalno vprašanje. Ali so športni navdušenci pripravljeni za to, da kupijo vstopnico za želeni dogodek, plačati premijo, ki ne presega 15 odstotkov tržne vrednosti vstopnice pred začetkom tekmovanja. Na to vprašanje jih je z DA v Nemčiji odgovorilo 76 odstotkov, v Veliki Britaniji 78 odstotkov, v ZDA 81 odstotkov in v Rusiji 77 odstotkov. V vseh državah je tako na vprašanje pritrdilno odgovorilo več kot tri četrtine vseh anketirancev, kar je potrdilo moje razmišljanje. Športni navdušenci so pripravljeni plačati dodatno premijo, da bi si zagotovili vstopnico za želeno tekmo po začetni vrednosti.

Pri naslednjem vprašanju, kjer smo povprašali po tem, ali bi premijo plačali samo v primeru, da je cena vstopnice bistveno nižja kot pa takrat, ko je uvrstitev v finale že znana, sem dobil podobne rezultate kot pri prejšnjem odgovoru. Tudi tu so se odstotni deleži gibali okoli 75 odstotkov pri odgovoru DA. Natančneje, v Nemčiji je bilo takih 81 odstotkov, v Veliki Britaniji 76 odstotkov, v ZDA 78 odstotkov in v Rusiji 69 odstotkov. Moja domneva je s tem potrjena, saj so navijači pripravljeni plačati premijo le v primeru, da jim to zagotovi vstopnico po osnovni ceni.

Rezultati pri zadnjem vprašanju, kjer smo ponudili tri različne možnosti odgovora v obliki opisa, so pokazali, da je prioriteta navijačev pri nakupu vstopnice to, da je cena čim nižja. Navijači dajejo prednost ugodni ceni, ta je pomembnejša kot uporabniku prijazen nakup in ogled tekme. Zavedati se moramo, da je v športu veliko večji delež priložnostnih navijačev kot pa tistih, ki gredo na tekme svoje ekipe za vsako ceno. To potrjujejo tudi izsledki moje raziskave, v kateri sem potrdil, da je cena najpomembnejši dejavnik pri nakupu vstopnice.

Raziskava je dala za produkt pozitivne odgovore na raziskovalna vprašanja. Glavno raziskovalno vprašanje raziskave, ki se je nanašalo na plačilo premije ob nakupu vstopnice, se je glasilo: Ali so športni navdušenci pripravljeni za to, da kupijo vstopnico za želeni dogodek, plačati premijo, ki ne presega 15 odstotkov tržne vrednosti vstopnice pred začetkom tekmovanja? Anketiranci so v vseh štirih državah v več kot 75 odstotkov na to vprašanje odgovorili pozitivno in bi bili pripravljeni pri nakupu vstopnice plačati premijo. Z dobljeni rezultati sem lahko odgovoril na to vprašanje in ugotovil, da je takšen način nakupa vstopnice zanimiv in bi se zanj odločila večina navijačev. Dodatna tri podvprašanja sem si postavil z namenom še dodatnega razumevanja, zaradi kakšnega vzroka bi se odločili za takšen nakup in če bi jih nov tehnološki način nakupa pri tem omejeval. Prvo podvprašanje se je navezovalo na e-nakup vstopnice in iz rezultatov ankete lahko povzamem, da se velika večina športnih navijačev že navaja na takšen način nakupa in to tudi v našem primeru ne bi predstavljalo težav. Najmanjši odstotek pozitivnih odgovorov sem dobil v Rusiji, kjer je bilo 68 odstotkov takšnih, ki jim to ne predstavlja težave. Se je pa na rezultatih pokazalo, da je še vseeno starejša generacija tista, ki je do tega malce bolj zadržana. Druga dva podvprašanja sta se navezovala na to, kaj je glavni dejavnik pri nakupu vstopnice in kaj bi bila motivacija za nakup vstopnice s premijo. Z dobljeni rezultati sem dobil odgovor na ta podvprašanja in sicer,

da je glavni dejavnik pri nakupu vstopnice cena in tudi za nakup s premijo bi se navijači odločili samo v primeru, da vstopnico dobijo po osnovni ceni. Z dobljenimi odgovori sem dobil potrditev bolečin, s katerimi se navijači spopadajo pri nakupu in sem jih pri analizi trga že prepoznal. Za tak nakup bi se odločili izključno zaradi zagotovitve vstopnice po osnovni ceni, kar za njih trenutno predstavlja velik problem. Z raziskavo sem dobil potrditev, da je za športne navijače naš produkt tržno zanimiv in bi rešil nekatere težave s katerimi se navijači srečujejo.

## **SKLEP**

Priprava magistrskega dela mi je omogočila pridobivanje pomembnih novih znanj, ki bodo ekipi SporTechBiz v prihodnosti zelo koristila. Prav želja po bolj poglobljenem poznavanju področja prodaje vstopnic na športnih dogodkih je bila tista, zaradi katere sem se odločil za to temo. Ekipi se je ideja za razvoj produkta SporTechBiz zdela zelo dobra, vendar pred izdelavo naloge ni bila teoretično in praktično podprta.

S pregledom strokovne literature sem pridobil novo znanje o vedenju porabnikov v športu in prodaji vstopnic na športnih dogodkih, kar je ključno tudi za razvoj produkta SporTechBiz. Poznavanje porabnikov je pomemben del vsakega uspešnega podjetja, saj mu pomaga, da učinkovito nagovori ciljno populacijo. Vsekakor bom pridobljeno znanje izkoristil pri nadaljnjem delu na tem področju.

Teoretično znanje sem nadgradil pri empiričnem delu magistrske naloge. Največ dela je bilo pri analizi trga in konkurence na tem področju. Ker gre za v zadnjem času zelo hitro rastočo industrijo, je bilo zelo pomembno, da izdelam podrobno analizo trga in preverim potencial na različnih trgih, ki bi bili potencialno zanimivi tudi za naš produkt. To je bila tudi podlaga za izbiro trgov, na katerih je smiselno opraviti raziskavo. Vsak dober podjetnik ve, da je poznavanje konkurence in njihovih produktov ključni dejavnik pri uspešnem vodenju projekta. Zato analiza konkurence ni bila nič manj pomembna. Pridobil sem znanje o produktih in o tem, kakšne rešitve ponujajo na področju prodaje vstopnic na športnih dogodkih. Natančno sem analiziral tri največje konkurente, ki imajo trenutno največji tržni delež ali pa so bili zaradi svojega produkta za naše podjetje najbolj zanimivi. S tem znanjem bomo v prihodnosti lažje sprejemali pravilne odločitve.

Zadnji del magistrskega dela je bila raziskava tržnega potenciala našega produkta. Za lažji dostop do izbranih trgov sem raziskavo izvedel skupaj z raziskovalno hišo. V raziskavi sem dobil odgovor na glavno vprašanje, ki sem si ga zastavil na začetku. Dobil sem tudi druge odgovore, ki sem si jih želel, in z njimi potrdil, da sem na pravi poti in bi naš produkt na trgu prodaje vstopnic v prihodnosti lahko igral pomembno vlogo. Anketiranci so v svojih odgovorih pokazali naklonjenost našemu produktu oziroma našemu načinu prodaje vstopnic, in to na prav vseh štirih izbranih trgih.

Magistrsko delo nam bo v veliko pomoč pri nadaljnjem poslovnem razvoju podjetja, v katerem želimo v prihodnosti sodelovati z vsemi največjimi športnimi organizacijami po svetu. Menimo, da v športu še ni bilo bolj primerne časa za raznovrstne inovacije, in to priložnost nameravamo tudi izkoristiti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Beech, J. & Chadwick, S. (2013). *The Business of Sport Management*. London: Pearson.
2. Beech, J. & Chadwick, S. (2007). *The Marketing of Sport*. Hoboken: Prentice Hall.
3. Bouchet, A., Troilo, M. & Urban, T. L. (2020). Business analytics, revenue management and sport: evidence from the field. *International Journal Revenue Management*, 11(4), 277–296.
4. Courty, P. & Davey, L. (2019). The Impact of Variable Pricing, Dynamic Pricing, and Sponsored Secondary Markets in Major League Baseball. *Journal of Sports Economics*, 21(2), 1-39.
5. Deloitte Development LLC. (2018). *Deloitte's sports industry starting lineup: Trends expected to disrupt and dominate 2018* [PDF predstavitev]. Pridobljeno 18. maja 2021 iz <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-deloitte-sports-business-trends-disruption.pdf>
6. Digital Marketing Innovation. (2017, 3. september ). *The importance of the second screen in sport* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. julija 2021 iz <http://mporium.com/blog/digital-marketing-innovation/importance-of-second-screen-in-sport/>
7. Drayer, J. & Rascher, D. A. (2013). Sport Pricing Research: Past, Present, and Future. *Sport Marketing Quarterly*, 22(3), 123-128.
8. Drayer, J., Shapiro, S. & Lee, S. (2012). Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice. *Sport Marketing Quarterly*, 21(3), 184-194.
9. Ennis, S. (2020). *Sports Marketing. A Global Approach to Theory and Practice*. London: Palgrave Macmillan.
10. Economics. (2010, november). *Merriam - Webster competition*. Pridobljeno 13. avgusta 2021 iz <http://www.merriam-webster.com/dictionary/competition>
11. ESPN. (2020, 18. april). *The 2020 NFL draft is going virtual: How it will work, and what you should know*. Pridobljeno 16. maja 2021 iz [https://www.espn.com/nfl/draft2020/story/\\_/id/29026049/the-2020-nfl-draft-going-virtual-how-work-should-know](https://www.espn.com/nfl/draft2020/story/_/id/29026049/the-2020-nfl-draft-going-virtual-how-work-should-know)
12. ESPN. (2021, 21. februar). *Sports Betting's best of the week: Golden tickets, props, trends and more*. Pridobljeno 22. julija 2021 iz [https://www.espn.com/chalk/story/\\_/id/30943193/golden-tickets-props-trends-more](https://www.espn.com/chalk/story/_/id/30943193/golden-tickets-props-trends-more)
13. EVS. (2015, december). *Return on emotion: Creating an immersive experience for connected sports fans* [PDF predstavitev]. Pridobljeno 17. julija 2021

- iz <https://businessdocbox.com/Marketing/72648307-Whitepaper-whitepaper-return-on-emotion-creating-an-immersive-experience-for-connected-sports-fans.html>
14. Fantasy Sports Trade Association. (2015, 22. marec). *Fantasy Sports Trade Association Media Kit*. Pridobljeno 2. julija 2021 iz <http://c.ymedn.com/sites/www.fsta.org/resources/research/industry-demographics/>
  15. Funk, D. C. (2008). *Consumer Behavior in Sport and Events: Marketing Action*. Elsevier.
  16. Funk, D. C., Mahony, D. & Havitz, M. (2003). Sport Consumer Behavior: Assessment and direction. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), 200-205.
  17. Gratton, C. & Taylor, P. (2000). *Economics of sport and recreation* (2. izd.). London: Spon Press.
  18. Hopkins, R. (2017). *Grow Your Global Market*. New York: Apress.
  19. Jonsson, S., Brunsson, N., Hasse, R. & Lagerström, K. (2021). *Competiton: What It Is and Why It Happens*. Oxford.
  20. Kimes, S. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.
  21. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1998). *Principles of Marketing* (2. izd.). Prentice Hall Europe.
  22. Kumar, M. & Bhalla, S. (2021). Global sports market today: An overview. *International Journal of Physical Education, Sports and Health*, 8(4), part D.
  23. Kwon, Y. & Kwak, D. H. (2014). Revisiting the team identification-value purchase relationship in the team-licensed merchandise consumption context: A multi-dimensional consumer value approach. *Sports Marketing Quarterly*, 23(2), 100-114.
  24. Meenaghan, T. & O'Sullivan, P. (1999), "Playpower – sports meets marketing". *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 241-249.
  25. Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A. (2007). *Sport Marketing* (3. izd.). Champaign, IL: Human Kinetics.
  26. Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A. (2014). *Sport Marketing* (4. izd.). Champaign, IL: Human Kinetics.
  27. Norris, J. I., Wann, D. & Zapalac, R. K. (2014). Sport fan maximizing: Following the best team or being the best fan?. *Journal of Consumer Marketing*, 32(3), 157-166.
  28. Performance Communication. (2016, 19. oktober). *The future of the sports fan*. Pridobljeno 18. maja 2021 iz <https://performancecomms.com/what-we-do/sports-pr-communications/future-fan>
  29. Pimentel, R. V. & Reynolds, K. E. (2004). A model for consumer devotion: Affective commitment with proactive sustaining behaviors. *The Academy of Marketing Review*, 5, 1-45.
  30. Potts, J. & Ratten, V. (2016). Sports innovation: Introduction to the special edition. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 18(3), 233-237.
  31. PwC. (2017, september). *Sports: the most disrupted of all industries?* [PDF predstavitev]. Pridobljeno 22. junija 2021 iz <https://www.ecaurope.com/media/4148/pwcs-sports-survey-2017.pdf>

32. Ratten, V. & Jones, P. (2020). New challenges in sport entrepreneurship for value creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 961–980.
33. Richardson, B. (2004). New consumers and football fandom: The role of social habitus in consumer behaviour. *Irish Journal of Management*, 25(1), 88-100.
34. Samra, B. & Wos, A. (2014). Consumer in Sports: Fan typology analysis. *Journal of Intercultural Management*, 6(4), 263-288.
35. Schmidt, S. L. (2020). *21st Century Sports*. Cham: Springer.
36. Shank, M. D. (2005). *Sports Marketing, A Strategic Perspective*. London: Routledge.
37. Shapiro, S. & Drayer, J. (2014). An examination of dynamic ticket pricing and secondary market price determinants in Major League Baseball. *Sport Management Review*, 17(2), 145–159.
38. Shapiro, S., Dwyer, B. & Drayer, J. (2016). Examining the role of price fairness in sport consumer ticket purchase decisions. *Sport Marketing Quarterly*, 25(4), 227–240.
39. Shapiro, S., Schulte, A. & Popp, N. (2021). An Examination of Secondary Ticket Market Pricing Trends and Determinants at the NCAA Football Bowl Subdivision Level. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 14, 194–2013.
40. Silva, E. C. (2017). Sport fans as consumers: An approach to sport marketing. *British Journal of Marketing Studies*, 5(4), 36–48.
41. Silva, E. C. & Casas, A. L. (2017). Sports Marketing Plan: An Alternative Framework for Sports Club. *International Journal of Marketing Studies*, 9(4), 15–28.
42. Smith, C. T. (2008). *Introduction to sport marketing*. Oxford: Elsevier.
43. Stewart, B., Smith, A. & Nicholson, M. (2003). Sports consumer typologies: A critical review. *Sports Marketing Quarterly*, 12(4), 206-216.
44. Swofford, J. (1999). Arbitrage, speculation and public policy towards ticket scalping. *Public Finance Review*, 27, 531-540.
45. Thompson, T. (2021, 11. marec). *Sports fans win in post-COVID ticketing world*. Pridobljeno 14. marca 2021 iz [https://www.espn.com/espn/otl/story/\\_/id/31011002/sports-fans-win-post-covid-ticketing](https://www.espn.com/espn/otl/story/_/id/31011002/sports-fans-win-post-covid-ticketing)
46. Vale, L. (2017). Social media and sports: Driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37-55.
47. Wann, D. L., Melnick, M. J., Russell, G. W. & Pease, D. G. (2001). *Sport fans: The psychology and social impact of spectators*. London: Routledge.
48. Watterson, M. (2017). *Independent review of consumer protection measures concerning secondary ticketing facilities*. IND/16/7.
49. WFS. (2019, april). *The future of football industry* [PDF predstavitev]. Pridobljeno 26. aprila 2021 iz <https://worldfootballsummit.com/archivos/The-Future-of-the-Football-Industry.pdf>
50. WFS Europe. (2020, 19. november). *Sponsorship in football will keep growing and will become more profitable*. Pridobljeno 14. julija 2021 iz <https://worldfootballsummit.com/wfs-report-sponsorship-in-football-will-keep-growing-and-will-become-more-profitable-but-will-also-face-significant-challenges/>



51. Williams, A., Giunipero, L. & Henthorne, L. (1994) The Cross-Functional Imperative: The Case of Marketing and Purchasing. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(2), 28-33.

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Izberite spol:

- ženski
- moški

Izberite starostno skupino:

- 18–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let

1. Ali pri nakupu vstopnic za športne dogodke zaupate tehnologiji (*npr. e-vstopnicam na vašem mobilnem telefonu*) ali zaupate le fizičnim vstopnicam (*kupljene vstopnice v fizični obliki*)?

DA NE

2. Ali ste se v preteklosti že udeležili športnega dogodka doma ali v tujini, ki je potekalo na izpadanje (*npr. četrtfinale, polfinale in finale*)?

DA NE

Na naslednja vprašanja odgovarjajte le v primeru, če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z DA.

3. V primeru, da se vaš najljubši športnik, vaša najljubša reprezentanca ali vaš najljubši klub uvrsti v finale večjega evropskega ali svetovnega tekmovanja, bi se tega dogodka udeležili ob ugodni ceni vstopnice in ugodnih drugih stroških?

DA NE

4. V primeru, da bi obstajala možnost, da si zagotovite vstopnico za ta dogodek z vplačilom premije pred začetkom tekmovanja, pri čemer ta premija ne presega 15 odstotkov tržne vstopnice pred začetkom tekmovanja, bi se odločili za tako možnost?

DA NE

Na naslednja vprašanja odgovarjajte le v primeru, če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z DA.

5. Ali bi se odločili za možnost nakupa vstopnice na način predhodnega vplačila premije le v primeru, da bi vam tak način nakupa zagotavljal nakup vstopnice po bistveno nižji ceni, kot je cena vstopnice po tem, ko je uvrstitev v finale že znana?

DA

NE

6. V primeru, da bi se odločili za nakup vstopnice s predhodnim vplačilom premije, kaj bi bilo za vas najpomembnejše:

- A. za uporabnika čim bolj prijazen postopek nakupa vstopnice (npr. prek mobilne aplikacije ali spletne platforme);
- B. čim cenejši nakup vstopnice (cena vstopnice ne odstopa bistveno od cene, ki je veljala pred začetkom tekmovanja, ko finalista še nista bila znana);
- C. vseeno mi je, svojo ekipo/posameznika želim videti v finalu.