

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

URŠKA GABRIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRIMERJAVA KOMERCIALNIH MODELOV NOGOMETNIH
KLUBOV FC BARCELONA IN MANCHESTER UNITED FC**

Ljubljana, september 2016

URŠKA GABRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Gabrič Urška, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Primerjava komercialnih modelov nogometnih klubov FC Barcelona in Manchester United FC, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične skupine;
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 osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 29. 9. 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ŠPORT	2
2 TRŽENJE	3
2.1 Trženjski splet	3
2.2 Trženjski splet v šport	3
2.2.1 Posebnosti trženja v športu	3
2.2.2 Športni produkt	5
2.2.3 Cena	6
2.2.4 Tržne poti	7
2.2.5 Trženjsko komuniciranje v športu	8
2.2.5.1 Splet trženjskega komuniciranja	8
2.2.5.2 Oglaševanje	9
2.2.5.3 Odnosi z javnostmi	10
2.2.5.4 Pospeševanje prodaje/neposredno trženje	10
2.2.5.5 Sponzorstvo	11
2.3 Blagovne znamke	15
2.3.1 Športna znamka	15
2.3.2 Razvoj in globalizacija nogometnih blagovnih znamk	16
3 NOGOMET KOT »NAJPOMEMBNEJŠA POSTRANSKA STVAR NA SVETU«	19
3.1 Nogomet in globalizacija	19
3.2 Družbeni pomen nogometa	22
3.3 Finančna organiziranost nogometa	25
4 FC BARCELONA	29
4.1 Zgodovina nogometnega kluba FC Barcelona	29
4.2 Vizija nogometnega kluba FC Barcelona	30
4.3 Komercialni model nogometnega kluba FC Barcelona	31
4.3.1 Komercialna strategija	31
4.3.2 Sponzorstva / merchandising	35
4.3.3 Trženje dogodkov na stadionu	36
4.3.4 Prodaja pravic medijem	37
5 MANCHESTER UNITED FC	37
5.1 Zgodovina nogometnega kluba Manchester United FC	37
5.2 Vpliv globalizacije na nogometni klub Manchester United FC	38
5.3 Komercialni model nogometnega kluba Manchester United FC	39

5.3.1 Komercialna strategija	39
5.3.2 Sponzorstva / merchandising	41
5.3.3 Trženje dogodkov na stadionu	42
5.3.4 Prodaja pravic medijem	42
SKLEP	42
LITERATURA IN VIRI	44
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Prihodki nogometnih klubov po deležih v sezoni 2014/15	28
KAZALO SLIK	
Slika 1: Oblike tržnega komuniciranja v petih evropskih državah	13
Slika 2: Sponzoriranje po področjih	13
Slika 3: Oblike sponzorstev	14
Slika 4: Evropski model organiziranosti športa	23
Slika 5: Prihodki evropskih nogometnih klubov v letu 2014 (v mlrd €)	26
Slika 6: Prihodki nogometnih klubov v sezoni 2014/15 (v mio €)	27
Slika 7: Prihodki FC Barcelona (v mio €)	34
Slika 8: Vpliv globalizacije na trgovino, šport, nogomet in Manchester United FC	39
Slika 9: Prihodki Manchester Uniteda FC (v mio €)	41

UVOD

Šport je pomembna družbena dejavnost, je del splošne kulture družbe in kot tak tudi odraža stanje v družbi. Ljudje se s športom aktivno ukvarjajo, saj pozitivno vpliva na psihofizične sposobnosti, po drugi strani pa je tako na profesionalni kot amaterski ravni postal tržno blago. Šport je aktivnost, s katero se lahko ukvarja vsak posameznik, na rekreativni ravni, ločimo pa še profesionalni in amaterski šport. Njegova ekonomska vrednost je težko določljiva, a trženje v športu in za šport ima vse večji delež v finančnih tokovih posameznih držav.

Nogomet je kot eden izmed najpopularnejših in najbolj množičnih športov na svetu pomemben družbeni dejavnik. Mednarodna nogometna zveza (v nadaljevanju FIFA) in Evropska nogometna zveza (v nadaljevanju UEFA) s svojo množičnostjo, organiziranostjo na vseh ravneh in ekonomsko močjo sta pomembni svetovni športni in gospodarski instituciji.

Profesionalni nogometni klubi so ta trend znali izkoristiti. Kljub težkim gospodarskim okoliščinam so bili skupni prihodki dvajsetih največjih klubov v sezoni 2014/15 okoli 6,6 milijarde evrov, kar predstavlja osem odstotno rast glede na leto poprej (Deloitte, 2016). Med temi dvajsetimi sta tudi oba kluba, ki sem ju izbrala za obravnavo v diplomskem delu: španski klub FC Barcelona na drugem in angleški klub Manchester United FC na tretjem mestu. Oba sta pravi instituciji, z ogromno navijači in privrženci po vsem svetu. Prepoznavnost in priljubljenost nogometašev obeh klubov sta izjemna in tudi zato sponzorji in vlagatelji iščejo načine, kako se pojaviti na njunih dresih, stadionih in podobno.

FC Barcelona in Manchester United FC sta za komercialni uspeh uporabila različne modele – FC Barcelona deluje kot društvo, Manchester United FC pa kot gospodarska družba. V diplomskem delu podrobneje predstavim ta dva modela.

Pomembno vlogo pri odločanju o načinu pridobitve sredstev pri FC Barcelona imajo vrednote in načela kluba, identiteta kluba, saj poudarjajo, da gre za "več kot klub" (kat. *mes que un club*). FC Barcelona je organizacija, katere pomen gre prek športnih rezultatov, je klub, ki je zelo povezan s svojim okoljem, ne nazadnje je klub, v katerem ima pomembno vlogo članstvo, je socialno odgovorna organizacija, kar je bilo razvidno na primer tudi iz večletnega sodelovanja z Unicefom, poleg vsega ima tudi posebno mesto v zgodovini Katalonije.

Na drugi strani je Manchester United FC, angleški klub, najpopularnejši nogometni klub na svetu, katerega uspehi na vseh področjih – od športnih do finančnih in komercialnih – so bili in so še vedno zgled vsem ostalim. Klub je že dve desetletji prisoten na borzi in ustvarja dobiček za lastnike, hkrati pa dosega uspehe tudi na nogometnem igrišču.

In slednje je pomembno za oba kluba, komercialnega uspeha ni brez športnih uspehov, saj so ti generator komercialnega in posledično finančnega uspeha.

Namen diplomskega dela je ugotoviti in predstaviti, kako športne organizacije prek trženjskega spleta, s poudarkom na tržnem komuniciranju (v katerem imajo pomembno vlogo sponzorstva), iščejo poti do prihodkov na trgu. V posebni točki predstavim tudi razvoj blagovne znamke in to, kako klubi gradijo svojo blagovno znamko. Sledi poglavje o nogometu kot "najpomembnejši postranski stvari na svetu", v katerem v poglavjih o družbenem pomenu nogometa, ki presega športne okvire, in njegovi finančni organiziranosti predstavim razsežnosti tega športa.

Ob predstavitvi obeh klubov FC Barcelone in Manchester Uniteda FC se posvetim zgodovini in temeljem vsakega od klubov, razložim pomembnost klubov ne samo kot športnih organizacij, temveč tudi njun družbeni in socialni vidik. Ugotoviti želim, kakšne so razlike in podobnosti med komercialnima modeloma obeh klubov ter kaj je generator njunega uspeha – kako zelo vpliva športni uspeh kluba na nogometnem igrišču na njegovo uspešnost v komercialnem smislu.

1 ŠPORT

Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2000) je šport »po ustavljenih pravilih izvajana telesna dejavnost za krepitev telesne zmogljivosti, tekmovanje, razvedrilo«.

Šport je pomemben del družbenega življenja, njegovi vplivi gredo prek rezultatov in statistik, je pomemben del družbenih in kulturnih kontekstov, v katerih živimo. Lenarčič (2012) povzema, da je šport institucionalizirana tekmovalna dejavnost, ki vključuje usmerjen fizični napor udeležencev (športnikov), ki jih motivirajo notranje (interne) ali zunanje (eksterne) nagrade, ali uporabo njihovih relativno kompleksnih fizičnih sposobnosti. Institucionalizacija je proces, v katerem družbeno delovanje, odnosi in procesi postanejo standardizirani oziroma normirani. Institucionalizacija v športu po tem pomeni: standardizirana pravila, uradna predstavništva in agencije, pomembnost organizacijskih in tehničnih vidikov (kontrolirane razmere), formalizirano učenje, in podobno.

Gosenca (2004, str. 3) ugotavlja podobno, po definiciji Športnega manifesta iz leta 1968, ki pravi, da je šport vsaka telesna dejavnost, ki ima značaj igre in obsega možnosti boja samega s seboj, z drugimi ali s prvinami narave.

Burić (2010, str. 2) ugotavlja, da ima razvoj športa vedno več pozitivnih učinkov – tako družbenega (vpliv na fizično in duševno zdravje) kot ekonomskega. Slednji je viden v razvoju s športom povezanih panog, na primer razvoj tekstilne industrije. Razvoj športa pomeni večje povpraševanje po proizvodnji oblačil in tako ustvarja možnosti za nova delovna mesta.

Določen delež presežkov prihodkov v športu se namenja tudi za razvoj slabše razvitih regij na svetu. Šport in gospodarstvo sta pojava, ki vse bolj vplivata drug na drugega. Nekoč je bila pogoj za razvoj športa dobra gospodarska razvitost družbe, danes pa opazimo tudi obratne učinke, ko je pravzaprav šport pobuda za gospodarski razvoj posamezne družbe.

2 TRŽENJE

2.1 Trženjski splet

Trženje je opredeljeno na več načinov. Kotler (1998, str. 6) ga definira kot družbeni in vodstveni koncept, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost. Ključni koncept v moderni trženjski teoriji je trženjski splet. To je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu. McCathy ga je razdelil na štiri prvine in jih poimenoval 4P (angl. *product, price, place, promotion*): izdelek (vključno s storitvami), prodajna cena, prodajna pot in promocija. Osnovni instrument trženjskega spleta je izdelek, ki predstavlja oprijemljivo ponudbo izdelka na trgu. Prodajna cena je količina denarja, ki jo mora kupec plačati za izdelek. Prodajne poti so različne dejavnosti, ki se jih loti podjetje, da bi izdelek postal dostopnejši za ciljne porabnike. Promocije so različne dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča javnost o izdelkih in jih promovira na ciljnih trgih (Kotler, 1998, str. 98-100).

Zamani in drugi (2011, str. 102) prav tako opredeljujejo trženjski splet kot strateško kombinacijo, sestavljeno iz izdelka, prodajne cene, prodajne poti in promocije. Kakšno kombinacijo naštetih uporabiti, zahteva razumevanje procesa, ki je osredotočen na potrošnika, konkurenco in okolje, v katerem posluje. Spremenljivk med temi štirimi prvinami je precej, z njimi se lahko manipulira tako, da se zadovoljijo potrebe potrošnikov s konkurenčnimi strategijami, ki pa morajo biti v skladu z moralnimi, etičnimi in pravnimi standardi okolja, v katerem deluje poslovni objekt.

Ker se ukvarjam z dvema športnima organizacijama, vse štiri prvine trženjskega spleta obravnavam s "športnega" vidika, saj je trženje športa zaradi svojih značilnosti in kompleksnosti postalo posebna panoga. Trobčeva (2005, str. 19) pravi, da je šport neotipljiv in subjektiven, športni rezultati so nepredvidljivi (kar sicer udeležencem popestri dogodek), hkrati so športni dogodki trenutni, čemur se morajo tržniki prilagajati. Kljub trenutnosti dogodka so dobri rezultati eden od razlogov za večjo gledanost dogodka ekipe in s tem tudi opaznost trženjske aktivnosti. Pomembna značilnost športa so čustva, saj so navijači pogosto čustveno vezani na športne ekipe, še posebej to velja za nogometne navijače. Torej, pri športu gre predvsem za zabavo in kot tak je šport z različnih vidikov zanimiv za potrošnike.

2.2 Trženjski splet v športu

2.2.1 Posebnosti trženja v športu

S športom se lahko ukvarja sleherni posameznik. Ločiti moramo med rekreativnim, amaterskim in profesionalnim športom. Štraus (2009, str. 14-15) sodobno pojmovanje oziroma razlikovanje definira kot:

- profesionalizem – profesionalni šport je tisti, v katerem so športniki v delovnem razmerju in dobivajo za to plačo; profesionalci so poklicni športniki, ki se preživljajo s športom in so v delovnem razmerju v športni organizaciji;
- amaterizem – pri amaterskem športu športniki niso v delovnem razmerju in za športno udejstvovanje običajno ne dobivajo nobenega plačila, lahko pa dobivajo povrnjene materialne stroške in podobno;
- športna rekreacija – pri športu kot razvedrilu je poudarek na človekovem udejstvovanju, na ohranjanju in izboljšanju zdravja, sprostitvi in druženju.

Največji izziv tržnikov je, da jim uspe slediti izredno dinamičnemu in spreminjajočemu se svetu športa. Na eni strani se povečujejo stroški (plače športnikov, gradnje stadionov in podobno), na drugi se povečujejo tudi prihodki (vstopnice, medijske pravice, sponzorski prihodki in podobno). Ob vseh teh spremembah je eno redkih nesprenjajočih se dejstev neverjetna želja potrošnikov po športnih informacijah, spremljanju prenosov športnih dogodkov, kupovanju izdelkov, povezanih z njihovim priljubljenim športom ali ekipo, ter ne nazadnje sama športna dejavnost in obiskovanje športnih prireditev (Shank, 2005, uvod).

Trženje športa je dinamična in kompleksna dejavnost, ki na poseben način aplicira trženjske prvine in procese na športne izdelke ter na trženje ostalih izdelkov prek športa (Shank, 2005, str. 3). Med "klasičnim" trženjem in trženjem v športu obstajajo razlike, zaradi katerih je smiselno opredeliti posebnosti trženja v šport (Makovec Brenčič, 2006, str. 10):

- na eni strani tekmovanje, na drugi sodelovanje;
- porabniki športa so zelo zahtevni, so "poznavalci in strokovnjaki" ter se pogosto močno identificirajo s športom;
- nenehna nihanja povpraševanja, odvisna od rezultatov;
- šport je pogosto neoprijemljiv, subjektiven, nepredvidljiv, to predstavlja težavo dolgoročnega zadovoljstva porabnikov;
- hkratna proizvodnja in ponudba športnega produkta;
- družbeno (javno) doživljanje športa in s tem socialne interakcije, kar vpliva na zadovoljstvo;
- nepredvidljivost športnega produkta: nerazpoloženost, poškodbe, vremenske razmere, sposobnosti;
- šport je hkrati porabniški in medorganizacijski izdelek oz. storitev, zanimiv za podjetja (npr. sponzorje) in končne porabnike (npr. gledalce);
- šport ima neko univerzalno privlačnost in je sestavni del elementov življenja.

Kokalj (2014, str. 14) povzema, da želijo športne organizacije z uporabo inštrumentov trženjskega spleta zadovoljevati želje in potrebe porabnikov ter tako dosegati zastavljene cilje organizacije z ustrezno kombinacijo sestavin, ki trženjski splet sestavljajo. Preden športna organizacija začne oblikovati trženjski splet, mora razdeliti trg na segmente in opredeliti strategijo pozicioniranja za izbrani segment.

Trženjski splet v športu je uporaba trženjskih pristopov pri športnih produktih in storitvah, ter tudi trženje nešportnih produktov prek športa. Konkurenca v športu je huda, zato je upoštevanje

koncepta trženjskega spleta v delovanju celotne organizacije nujno potrebno. Športna organizacija mora opredeliti segment(e) celotnega trga, na katerega se bo usmerila, ter mu prilagoditi strategijo s pozicioniranjem proizvoda, cene, promocije in distribucije (t. i. 4 Ps). Vedno mora biti v središču razmišljanja potrošnik, ki ga organizacija želi nagovoriti, ob upoštevanju konkurence, vizije organizacije in klime, v kateri posluje (Mihai, 2013, str. 200).

2.2.2 Športni produkt

Po Mihaiu (2013, str. 299-300) je osrednja točka trženjskega spleta produkt, ki ima v športnem kontekstu dva koncepta: trženje osnovnega produkta, ki je v tem primeru športni dogodek, in pomembnost razširitve produkta na trg.

Pri športnem produktu ne gre zgolj za fizičen, otipljiv izdelek, nanaša se tudi na storitve, ljudi, kraj/prostor, ideje in ugodnosti, ki jih športna organizacija ponuja potrošnikom. Številne športne organizacije ponujajo različne storitve. Pogosto so to povsem neotipljive koristi, kot na primer fizična dejavnost, zabava ali izkušnja, tudi celo življenjski slog, pripadnost družbeni skupini ali istemu prepričanju. Pri otipljivem izdelku sta pomembni oblika in embalaža, kar se pri športnem produktu odraža tako, da ga želijo čim bolj predstaviti ciljni skupini ali več njih. Različni potrošniki zahtevajo različne pristope. Osnovni produkt, v tem primeru je to športni dogodek, lahko "zapakirajo" na različne načine, pomembno pri tem je, da to naredijo že pred dogodkom in že tako zadostijo pričakovanjem različnih ciljnih skupin; na primer športni dogodek oglašujejo kot primeren za družine, zato ponujajo družinske vstopnice, ali ga predstavljajo kot dogodek, na katerem se lahko vzpostavljajo poslovni stiki, zato ponujajo poslovne pakete. Športne organizacije želijo biti tudi družbeno odgovorne, zato ponujajo posebne ugodnosti za socialno ogrožene ali dobrodelne organizacije.

Shank (2005, str. 216-217) definira športni produkt kot vsak izdelek, storitev ali kakršnokoli kombinacijo teh dveh, ki navijačem oz. obiskovalcem športnih prireditev, udeležencem ali sponzorjem prinaša koristi.

Športni produkti so razdeljeni v več kategorij:

- Športno **blago**, izdelki in storitve. Izdelki so otipljivi, to so: športna oprema, športni spominki, licenčni izdelki itd., ali neotipljivi, kot so npr. športni dosežki in rezultati, treningi, tekme, spremljajoči dogodki.
- Športni **dogodki** so tekmovanja, ki so potrebna, da se sploh začnejo proizvajati produkti, povezani s športom. Obiskovalci športnih dogodkov želijo koristi, kot so zabava, druženje, občutek privrženosti ali identifikacije z ekipo ali posameznikom.
- Športniki in športne organizacije so **udeleženci** v športu, ki organizirano trenirajo, da razvijejo potrebne spretnosti za določen šport.
- Športni **objekti**, ki so pomemben vir financiranja športnih organizacij.

- Športna **prizorišča** so danes veliko več kot samo prostor za spremljanje tekme v živo, saj so postala zabavišni kompleksi, ki vključujejo tudi dodatne dejavnosti – restavracije, lokale, muzeje ...
- Športne **informacije**, ki jih posredujejo mediji. Športne organizacije ne morejo preživeti brez medijske prisotnosti, na drugi strani mediji potrebujejo šport, da zadovoljijo nenehno rastoče povpraševanje po tej obliki zabave.

Ko govorimo o trženju športnega produkta, je verjetno najpomembnejši dejavnik, ki ga moramo upoštevati, športni navijač. Pojem športnega navijača se v marketinškem smislu prevečkrat poenostavlja. Športni navijači se mnogokrat nagovarjajo kot zagotovljena množica brez globljega vpogleda v njihove značilnosti. Navijači – feni, ljubitelji, privrženci, občinstvo – so kot končni porabniki v bistvu ključen del športnega posla. Njihove pripadnosti si želijo športniki, klubi, reprezentance in tekmovanja; njihove pozornosti in pripravljenosti na interakcijo sponzorji oziroma blagovne znamke; njihove množičnosti pred zasloni televizijske hiše; njihove aktivnosti na družbenih omrežjih pa nove platforme. Navijači so neke vrste barometer uspešnosti, ki diktirajo način potrošnje športa (Perendija, 2013, str. 3).

Primer športnega produkta je Uefina liga prvakov. To je nogometno tekmovanje, ki je dve desetletji gradilo eno od trženjsko najuspešnejših zgodb. Gledanost finalnih tekem presega znameniti ameriški Super Bowl (finalna tekma lige v ameriškem nogometu NFL) in s tem potrjuje izjemno atraktivnost športnega produkta. Finale je postal globalni dogodek, ob katerem se tudi nevtrarno občinstvo opredeli za enega od finalistov. Spremljajo ga tako najbolj vneti nogometni navijači kot tudi drugi, ki za določene nogometaše na igrišču še niso slišali, kar pove, da niso vsi navijači enaki (Perendija, 2013, str. 3).

2.2.3 Cena

Prodajna cena je kritični instrument trženjskega spleta, saj lahko zvestobo blagovni znamki prelomimo že z dvema centoma popusta. Prodajna cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, ostale prvine ustvarijo stroške, in je obenem najbolj prožna glede na to, da jo je mogoče hitro spremeniti (Kotler, 1998, str. 488).

Mihai (2013, str. 300) ceno športnega produkta definira kot tisti znesek, ki se mu je potrošnik pripravljen odreči za neki športni produkt ali storitev. Cena bi morala odražati tudi samo vrednost produkta. Gre za finančni znesek, a tudi za to, koliko je potrošnik pripravljen žrtvovati, da pride do tega produkta (na primer: čas, ki ga preživi pri čakanju v vrsti za karto, ali da sodeluje v skupinski vadbi in ne individualni). Pravi izziv je, kako pravilno postaviti ceno športnega produkta, saj gre za najvidnejši in najbolj fleksibilen del trženjskega spleta. Cena je odvisna od mnogo dejavnikov, od športnih uspehov organizacije do zunanjih dejavnikov, kot so zakonodaja, ekonomska klima in politika.

Cena daje vrednost tudi športnim produktom, dojemanje cene zanje pa je zelo subjektivno. Shank (2005, str. 396-399) nadalje razlaga, da je, ne glede na to, kako je cena definirana, temelj

zanjo vedno vrednost. Vrednost, ki jo ima npr. vstopnica za športni dogodek, je povezana s tem, v kakšnem razmerju za potrošnika so pričakovane koristi s plačano ceno (vrednost = pričakovana korist od športnega produkta/cena športnega produkta). Pričakovane koristi ali kaj športni produkt prinese potrošniku, so otipljive in neotipljive lastnosti produkta. Otipljive lastnosti so pomembne, saj jih potrošnik lahko vidi, potipa ali občuti (npr. udobni sedeži na stadionu, dodatna ponudba in videz stadiona). Neotipljive lastnosti obiska športnega dogodka so lahko preživljanje časa z družino in prijatelji, povezanost z navijači in ekipo, lahko tudi samo to, "da ste bili zraven". Za spremljanje športnega dogodka v živo, na stadionu, so nekateri navijači zaradi pričakovanih koristi zase pripravljeni plačati visoko ceno, na drugi strani pa imamo potrošnike, ki so pripravljeni iti na tekmo zgolj, če dobijo vstopnico zastonj; nekateri bodo storili vse, da bodo prisotni na nekem dogodku, za druge bi bilo to izguba časa. Treba se je torej zavedati, da je vrednost športnega produkta pogosto vezana na potrošnikovo psihološko komponento, zaradi česar je le-ta cenovno manj občutljiv (Doler, 2008, str. 8).

Profesionalne športne ekipe so poseben primer. Njihova finančna vrednost je sestavljena iz otipljivih in neotipljivih karakteristik. Vrednosti prihodkov od prodaje vstopnic in prodaje pravic medijem, prihodkov, povezanih s prizoriščem (npr. koncesije, oglaševanje in poimenovanje stadiona), ter stroškov za športnike in upravljanje so povsem določljive, vendar je velik del vrednosti, ki jo ima športna ekipa, vrednost same blagovne znamke (angl. *brand equity*), ki je neotipljiva lastnost. Pravo ceno športnemu produktu lahko postavimo le, če se zavedamo, da je njegova vrednost za različne potrošnike različna, saj so pričakovane koristi odvisne od vsakega posameznika, ter da cena temelji na pričakovani vrednosti in pričakovani koristi. Potrošnikovo subjektivno dožemanje koristi in podobe športnega produkta sta temelja za določitev prave cene (Shank, 2005, str. 396-399).

2.2.4 Tržne poti

Stern in El-Ansary (Kotler, 1998, str. 526) opredelita tržne poti kot skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo ali porabo. Posredniki omogočijo boljši pretok izdelkov in storitev.

Načrtovanje tržnih poti športnih produktov je kompleksen proces, saj je treba upoštevati različnosti športnih produktov (Shank, 2005, str. 368):

- za športne izdelke distribucija pomeni, da izdelek pride od proizvajalca do končnega potrošnika po distribucijskem kanalu;
- športni dogodki imajo neposredno distribucijo; navijači, ki se udeležijo športnega dogodka, ga istočasno ob njegovem "proizvajanju" tudi konzumirajo;
- so pa tudi potrošniki, ki se ne udeležijo dogodka, bi ga pa želeli spremljati, zato obstajajo alternativne poti, mediji (televizija, radio, internet), ki to omogočajo.

Tržniki, ki se ukvarjajo s športnimi produkti, iščejo nove poti, kako jih prodati na nove trge. Prav zaradi tega je vse več tekem različnih športov oz. lig, ki se igrajo izven domačega okolja,

da bi promovirali in popularizirali šport, npr. tekme košarkarske lige NBA v Evropi, prijateljske nogometne tekme evropskih ekip v Aziji.

Merchandising in licenčno poslovanje ne sestavljata trženjskega spleta, a se pomembno navezujeta na njegove ostale elemente ter sta hkrati najbolj razvijajoči se trženjski orodji športnih organizacij, kar je mogoče pripisati globalizirani usmerjenosti športnih organizacij in dostopnejšim tržnim potem (tudi po spletu). Izraz merchandising je angloameriškega izvora in za zdaj še nima povsem ustreznega slovenskega prevoda, zato tudi zasledimo različne razlage in pojmovanja: pospeševanje prodaje, trženje v prodaji na drobno, aktivnosti, oglaševanje, pozicioniranje na prodajnih mestih, razporeditev polic itd.

V okviru trženja v športu je pomen merchandisinga nekoliko drugačen, saj se ne nanaša toliko na izvajanje aktivnosti na prodajnem mestu, temveč konkretno predvsem na izdelke. Zajema vse izdelke, ki so označeni s simbolom (logotipom/grbom) športnega subjekta. Merchandising je tudi tipičen primer strateških in partnerskih povezovanj športnih subjektov in opremljevalcev. Na ravni športnih organizacij se pod merchandising uvrščajo izdelki, ki jih športni subjekt ponuja skupaj s svojim opremljevalcem (npr. FC Barcelona in Nike) ali samostojno (Doler, 2008, str. 9-10).

Na področju športa merchandising po Dolerju (2008, str. 10) obvladuje tri poslovna področja:

- licenčno poslovanje,
- trgovino na drobno (prodaja in trženje z blagovno znamko označenih izdelkov na uradnih prodajnih mestih – fizičnih in spletnih),
- drugo (pri nogometu pogostokrat tudi vse nogometne šole – doma in na tujem).

Licenčno poslovanje je del merchandisinga, velja za zelo dinamično področje svetovne trgovine in je ena izmed najbolj uveljavljenih oblik mednarodnega poslovanja oziroma vstopa na tuje trge. Subjekt, ki ima v lasti patentni izum, registrirano (zaščiten) blagovno znamko ali določeno znanje, lahko vstopi v licenčno razmerje z drugim subjektom, ki proizvaja in trži njegove izdelke, ter na podlagi licenčne pogodbe plača licenčnino, lahko pa še delež od prodaje posameznih proizvodov. Način povezovanja med športnimi in drugimi subjekti je v odstopanju pravic za uporabo blagovne znamke športnega subjekta pri trženju produktov. Z razvojem blagovnih znamk v športu (organizacij, npr. nogometnih klubov) je licenčno poslovanje postalo najpomembnejši vir prihodkov merchandisinga.

2.2.5 Trženjsko komuniciranje v športu

2.2.5.1 Splet trženjskega komuniciranja

Sodobno trženje zahteva več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka za ciljne odjemalce; podjetje mora tudi komunicirati tako z obstoječimi kot z možnimi kupci. Za večino podjetij ni vprašanje komunicirati ali ne, ampak kaj, komu in kako pogosto sporočati. Splet

trženjskega komuniciranja sestavljajo **oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja in neposredno trženje** (Kotler, 1998, str. 596), določeni avtorji pa mu dodajajo tudi **sponzorstvo**.

Kot že rečeno, je športni produkt heterogen, zato tudi na tržno komuniciranje v športu ne moremo gledati enostransko, saj je treba ločevati med trženjem prek športa in trženjem športnih produktov. Podjetja uporabljajo sponzorstva, ki jih povezujejo in nadgrajujejo z ostalimi elementi ("aktivirajo"), športni subjekti pa bolj uporabljajo odnose z javnostmi, pospeševanje prodaje in tudi neposredno trženje, slednje najpogosteje v elektronskih medijih (Doler, 2008, str. 12).

Zamani in drugi (2011, str. 102) pravijo, da se v trženjskem komuniciranju z oglasi, stiki z javnostmi in finančnim sponzorstvom iščejo različni in novi pristopi, kako vzpostaviti pozitiven odnos s potrošniki. Predvsem slednji je postal pomemben deležnik v procesu, šport pa je postal izjemno pridobitna dejavnost. Prihodki v športu so odvisni od prodaje vstopnic in oglasov. Stroškov športa kot dejavnosti ni možno pokriti, če ni zainteresirane javnosti, navijačev različnih športov, ki so pripravljeni plačati vstopnice in tako ustvarjati prihodke.

2.2.5.2 Oglaševanje

Oglaševanje je po Kotlerju (1998, str. 627) vsaka plačana oblika neosebne predstavljanja in promocije zamisli, dobrin ali storitev, ki jo plača znani naročnik. Pri oblikovanju programa oglaševanja je treba določiti ciljni trg in nakupne motive, nato se je treba odločiti o '5Ms':

- Kakšni so cilji oglaševanja? (angl. *mission*: namen)
- Koliko denarja lahko porabimo? (angl. *money*: denar)
- Kakšno naj bo sporočilo? (angl. *message*: sporočilo)
- Katere kanale naj uporabimo? (angl. *media*: mediji)
- Kako naj ocenimo rezultate? (angl. *measurment*: merjenje)

Tako podjetja, ki oglašujejo prek športa, kot podjetja, ki oglašujejo športne produkte, sledijo temu procesu odločevanja.

Oglaševanje ustvarja in ohranja prepoznavnost in lojalnost blagovni znamki, poleg tega gradi podobo blagovne znamke ter ustvarja prepoznavnost posameznega športnega produkta ali storitve. Oglaševanje neposredno vpliva na obnašanje potrošnika, kar pomeni npr., da povzroči, da se udeležimo določenega športnega dogodka, ali kupimo nove tekaške copate. Kot rečeno, oglaševanje uporabljamo za informiranje, prepričevanje, opominjanje in ne nazadnje za to, da potrošniki na ciljnem trgu reagirajo. Cilji oglaševanja so tako lahko: **neposredni** – tisti, ki izzovejo odziv ciljne skupine v obliki npr. nakupa vstopnice ali športnega izdelka, ki je bil oglašen na spletu; ali **posredni** – tisti, ki vodijo do povečanja zavedanja, izboljšanja podobe in odnosa do športnega produkta ter izobraževanja potrošnikov, kar naj bi vodilo do bolj

neposrednega odziva (npr. sponzorji uporabijo povezavo s športnim produktom s ciljem, da se jim izboljša podoba in posledično poveča prodaja izdelkov) (Shank, 2005, str. 298-300).

2.2.5.3 Odnosi z javnostmi

Po Kotlerju (1998, str. 676-678) je javnost katerakoli skupina, ki jo dejansko ali potencialno zanima oziroma ki vpliva na sposobnost podjetja, da doseže cilje, kot so:

- grajenje zavedanja o organizaciji,
- grajenje verodostojnosti,
- spodbujanje prodajnega osebja in posrednikov,
- zniževanje stroškov tržnega komuniciranja.

Orodja za doseg te ciljev so: publikacije, dogodki, vesti, govori, dejavnosti za javno dobro, mediji za ustvarjanje identitete.

Tudi v športnih organizacijah so odnosi z javnostmi del trženjskega spleta, ki identificira, vzpostavi in vzdržuje obojestransko koristen odnos med športno organizacijo in različnimi javnostmi, od česar je odvisen uspeh oz. neuspeh. Na zunanje javnosti namreč ni možno povsem neposredno vplivati, notranje pa so povezane s proizvodnjo, distribucijo in potrošnjo športnega produkta. Zunanje javnosti so: *celotna skupnost*, *krovne športne organizacije* (npr. UEFA), *posredniki* (npr. športne marketinške agencije) in *konkurenca* (npr. konkurenčni športi in druge oblike zabave). Notranje javnosti so: *prostovoljci*, *zaposleni*, *dobavitelji*, *športniki* in *gledalci*. Med najpomembnejšimi orodji, ki se uporabljajo pri vzpostavljanju odnosov z javnostmi, sta publiciteta – to je objavljane novic o športnem produktu v medijih – in družbena odgovornost oz. sodelovanje z okoljem, ki lahko močno vpliva na podobo športnega produkta oz. organizacije (Shank, 2005, str. 324-325).

2.2.5.4 Pospeševanje prodaje / neposredno trženje

Pospeševanje prodaje sestoji iz zbirke orodij za spodbujanje prodaje, zlasti kratkoročno, da se izzovejo hitrejši in/ali večji nakupi določenega izdelka/storitve. Oglaševanje ponudi razlog za nakup, pospeševanje prodaje pa spodbudo za nakup (Kotler, 1998, str. 664).

Izraz neposredno trženje je od pomena, da gre zgolj za obliko trženja, v kateri sta se blago ali storitev gibala od proizvajalca do potrošnika brez posrednika, prešel do novejšega opredeljevanja, in sicer, da gre za interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, da na katerikoli lokaciji pripelje do merljivega odziva in/ali transakcije (Kotler, 1998, str. 655).

2.2.5.5 Sponzorstvo

Značilnosti sponzorstva kot elementa tržnega komuniciranja (povzeto po Bruhn, 1994, str. 1129; Rojc, 2011, str. 6):

- Sponzorstvo temelji na načelu storitve in protistoritve: Sponzor svoja sredstva vloži v sponzoriranca v zameno, da ta s svojo dejavnostjo pripomore h komunikaciji sponzorja z družbo.
- Sponzorstvo potrebuje sistematičen proces odločanja: Pričakovan uspeh podjetja temelji na analizi trga in oblikovanju ciljev. Vse ukrepe je treba načrtovati, organizirati, izvajati in nadzirati.
- Sponzorstvo je orodje z raznovrstnimi možnostmi: na področju športa, kulture in družbe, pri čemer je šport najzanimivejše področje za sponzorstvo.
- Sponzorstvo je le del v celovitem tržnem komuniciranju podjetja: skladno z ostalimi elementi tržnega komuniciranja in identiteto podjetja.

Sponzoriranje je del trženjskega spleta, ki ga podjetja uporabljajo, ko želijo povečati prepoznavnost svoje blagovne znamke pri potrošnikih ter izboljšati podobo in sloves. Sponzorstvo potrošniki večinoma res pozitivno sprejmejo, saj motive za sponzoriranje vidijo bolj kot altruistične in ne toliko komercialne. V večini primerov se sponzorski programi povezujejo z ostalimi deli tržnega komuniciranja, da se učinki sponzoriranja izkoristijo kar najbolj. Pri tem je treba ravnati previdno, saj lahko potrošniki dobijo občutek, da želi sponzor pretirano izkoristiti npr. športni dogodek zgolj oz. preveč v svojo korist (Carrillat & d'Astous, 2013, str. 20-22). Po Henselerju et al. (2011, str. 12) obstaja šest lastnosti sponzorstva, ki so pomembne za organizacije, ki se odločajo za sponzorstvo nogometnega kluba:

- stopnja izpostavljenosti blagovne znamke;
- pokritost (televizijska in občinstvo na stadionu);
- kvaliteta nogometnega kluba (v tekmovanju, v katerem nastopa);
- oglaševalske možnosti, ki jih pridobi sponzor;
- sponzorski privilegiji;
- ekskluzivnost za sponzorje.

Potrošniki vedno več pozornosti namenjajo podjetjem, ki so družbeno odgovorna, sponzorske platforme tako lahko učinkovito pospešujejo uresničevanje družbeno odgovornih zavez. Blagovna znamka mora vplesti ljudi na način, ki je pristen in legitimen. Če je sponzorstvo izbrano in aktivirano na pravi način, lahko postane resnično močno in izjemno strateško orodje za gradnjo blagovne znamke (Kruhar Gaberšček, 2013, str. 33).

Skildum-Reid (2013, str. 28-30) pravi, da je sponzorstvo proces, v katerem se blagovna znamka povezuje in krepí svoje vezi s ciljnim trgom z organizacijo ali dogodki, za katere je ciljnemu trgu mar. Izpostavlja tri stvari, ko razlikuje sponzorstva od drugih marketinških in prodajnih orodij in platform:

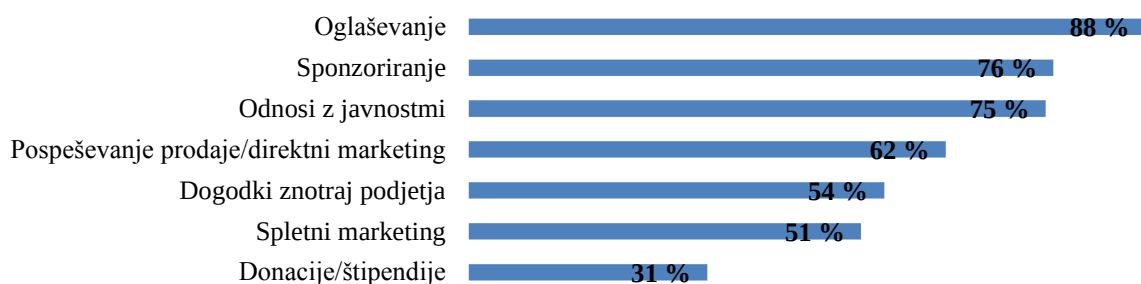
- Sponzorstva imajo največjo povezljivost v celotnem marketinškem spletu. Dobri sponzorji jih uporabljajo za ustvarjanje dodane vrednosti in pomena denarju, ki ju že vlagajo v marketing.
- Sponzorstva so najbolj prilagodljiva platforma v celotnem trženjskem spletu.
- Sponzorstva so najbolj prepletena s čustvi. Sponzor ima privilegij, da se povezuje z navijači z nečim, za kar so se ti že prej odločili, da jim je pomembno. Če se obnašajo vsiljivo, jim bodo navijači to zamerili, če ta privilegij spoštujejo in ustvarijo dodano vrednost navijaški izkušnji, jih bodo ti spoštovali in nagradili.

Najboljša praksa sponzorstev prinaša zmagovalno (angl. 'win-win-win') kombinacijo tako za sponzorja, sponzoriranca, kot tudi ciljni trg z majhnimi, a pomembnimi koristmi za množice.

Sponzorstvo je eden izmed najučinkovitejših načinov trženja, meni Earlova (2009, str. 40). Eden izmed pomembnih razlogov zanj je prilagodljivost. S takšno strategijo lahko znamka doseže več trženjskih ciljev hkrati. Izboljša prepoznavnost in priljubljenost znamke ter zgradi odnos s potrošniki, zagotovi platformo za pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi in spletne kampanje, vzbudi zanimanje pri strankah in zaposlenih, deluje kot izraz korporativnega ugleda in družbene odgovornosti ter izraža vrednote znamke in podjetja. Deluje lahko kot osnova, s katere je mogoče doseči vse tržne kanale, ter tako povezuje uspešne in kohezivne kampanje. Sponzorstvo ni neposredni vložek v blagovno znamko, temveč v navijače določenega športa, kulturne navdušence, glasbene privrženice, ki so potencialni potrošniki blagovne znamke. Sponzorstvo ni oglaševalsko orodje, čeprav ga največkrat zaznamo z razpršeno vizualno podobo blagovne znamke v prostoru sponzoriranja. Namesto vizualnega vtisa mora znamka pustiti vtis v odnosu do potrošnika. Zagotovo vizualna izpostavljenost le-te vzbuja pozornost, vendar ne gradi dvosmernega odnosa s potrošnikom. Integracija blagovne znamke v sponzorstvo mora biti izvedena na ravni vsebine sponzorstva, ne njegove infrastrukture, saj slednje navijača, potencialnega potrošnika, pomeni nepovabljenega gosta. V tem primeru se potrošniku zastavlja vprašanje: Zakaj trošite denar za sponzorstvo, če nihče nima nič od tega? (Stanić, 2009, str. 38).

Raziskava trendov v sponzorstvih za leto 2006 (raziskava agencije Sportfive v sodelovanju z raziskovalno hišo Sport+Markt je zajela 377 od 500 največjih podjetij v Franciji, Nemčiji, Italiji, Španiji in Veliki Britaniji) je pokazala, da je devet izmed desetih evropskih sponzorjev aktivnih na področju športa. Poleg oglaševanja na televiziji in v tisku je sponzorstvo eno od najpomembnejših komunikacijskih orodij, ki jih podjetja uporabljajo, saj je kar 76 odstotkov največjih evropskih podjetij vpletenih v sponzorstva (Schnabel, 2007, str. 28).

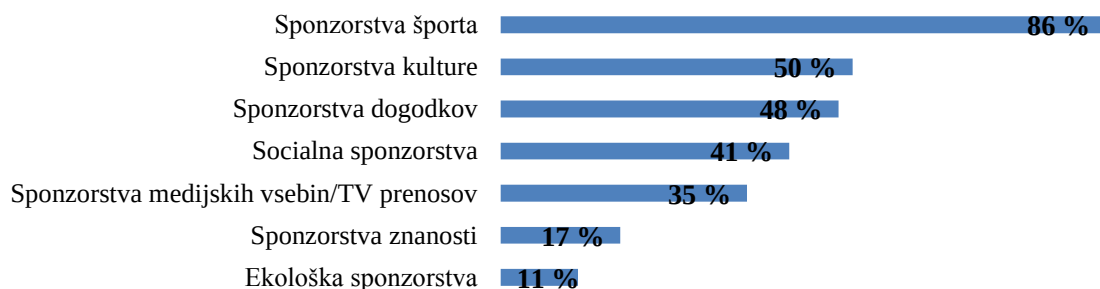
Slika 1: Oblike tržnega komuniciranja v petih evropskih državah



Vir: K. Schnabel, *Evropski sponzorski trg*, 2007, str. 28.

Šport je najbolj sponzorirano področje, čeprav so druga sponzorska področja povsem primerljiva; v Španiji so podjetja nadpovprečno vključena v kulturna sponzorstva, sponzorstva športnih vsebin in prenosov so običajnejša v Veliki Britaniji, v Nemčiji pa podjetja dajejo večjo težo sponzorstvom znanstvenega področja, predvsem v povezavi z izobraževalnim sistemom.

Slika 2: Sponzoriranje po področjih

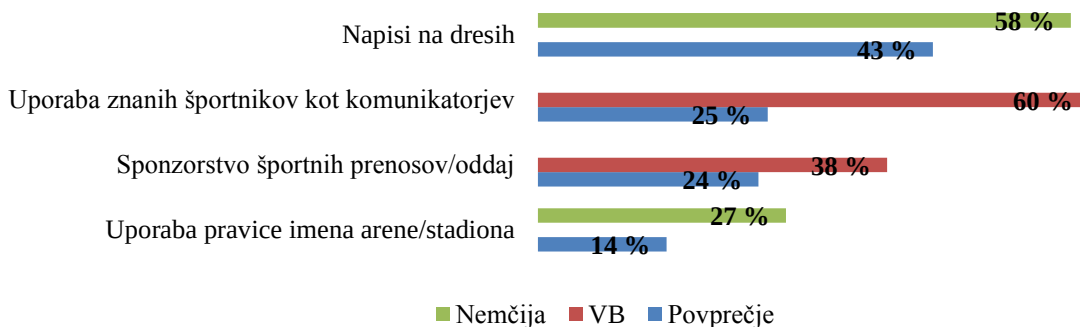


Vir: K. Schnabel, *Evropski sponzorski trg*, 2007, str. 28.

Najpogostejši način aktiviranja sponzorstva je v povezavi z odnosi z javnostmi in klasičnim oglaševanjem. Najpogosteje sponzoriran šport v vseh državah je nogomet (48 odstotkov). Glede na rezultate raziskave je jasno, da je glavni cilj športnih sponzorstev povečati prepoznavnost blagovne znamke ali podjetja in izboljšati podobo v javnosti. Splošni trend uporabe športa kot platforme za komuniciranje blagovne znamke na učinkovit in individualen način je potrjen z dejstvom, da je "čustveno vrednotenje" blagovne znamke tretji najpogostejše omenjeni razlog za sponzoriranje in je tesno povezan s prepoznavnostjo. Naslednja omenjena komunikacijska cilja sta nagovor obstoječih strank in nagovor novih strank ter prodajni cilji.

Primerjava oblik in načinov sponzorstev pokaže značilne razlike med državami. Sponzorstva, ki vključujejo oglaševanje na dresih in oglasnih panojih, so na trgih zelo razvita. V Veliki Britaniji so nad evropskim povprečjem uporabe športnika kot komunikatorja blagovne znamke in sponzoriranja športnih prenosov, v Nemčiji pa so pogostejša sponzorstva v obliki uporabe pravic imen stadionov (Schnabel, 2007, str. 28-29).

Slika 3: Oblike sponzorstev



Vir: K. Schnabel, *Evropski sponzorski trg*, 2007, str. 29.

Eden od ciljev športnih sponzorstev je, kot ugotovljeno v raziskavi, tudi nagovarjanje novih strank oz. iskanje poti na nove trge. Ameriško zavarovalniško podjetje AIG je bilo za oglasni prostor na majici angleškega kluba Manchester United FC med letoma 2006 in 2013 pripravljeno letno investirati 20 milijonov evrov, ne toliko zaradi britanskega trga, ki je zanje relativno majhen, temveč predvsem zaradi azijskega. Azijci (v tem delu sveta živi 60 odstotkov svetovnega prebivalstva) so dokazano "nori" na nogomet, med ligami jim je daleč najbolj zanimiva prav angleška, zato ni presenetljivo, da mednarodne korporacije popularnost angleških klubov izrabljajo za širitev na doslej še neosvojene trge. Rezultati raziskav, ki so pokazali, da recimo kar 41 od 75 milijonov navijačev Manchester Uniteda FC prihaja iz Azije in da ima 14 odstotkov kitajskih ljubiteljev nogometa doma njegov dres, na katerem je – originalen ali ne – natisnjen logotip podjetja, ki sponzorira klub, so dovolj zgovorni (Maselj, 2007, str. 21).

V današnjem svetu so blagovne znamke, ki nekaj naredijo, uspešnejše kot tiste, ki le govorijo. Vodilno podjetje na področju storitev pošiljanja denarja po svetu Western Union je leta 2012 podpisalo triletni sporazum, po katerem je postalo globalni partner lige Europa, ki poteka pod okriljem Uefe. Kot del sponzorskih pravic je podjetje pridobilo globalno platformo in dobro opaznost na tekmah lige. Western Uniona je primer podjetja, ki je želelo okrepiti moč blagovne znamke v mislih potrošnikov z aktivacijo sponzorstva na poseben način: nastala je pobuda PASS, po kateri za vsako uspešno podajo na tekmah lige Europa otrokom v manj razvitih državah po svetu podarijo dan šolanja, saj verjamejo, da je izobrazba pot do finančne neodvisnosti, kar je povsem skladno z vrednotami blagovne znamke. Posebej so bili pozorni na izbiro ambasadorjev projekta, saj morajo blagovne znamke posvetiti veliko pozornosti temu, da zagotovijo povezavo s kredibilnimi in doslednimi osebnostmi (izbrali so nogometaša Radamela Falcaa in Patricka Vieiro), ki poosebljajo vrednote podjetja in ki bodo spodbudili potrošnike, da se bodo vključili in omogočili, da se vsebine širijo naprej. To je bil tudi razlog, da so se odločili za vlaganje v nogomet, ki je najbolj priljubljen šport na svetu z več kot 3,5 milijarde ljubiteljev te igre. Dogovor z Uefo jim daje dostop do neverjetnega obsega relevantnih in bogatih vsebin (Kruhar Gaberšček, 2013, str. 32-33).

2.3 Blagovne znamke

2.3.1 Športne znamke

American Marketing Association opredeljuje blagovno znamko kot ime, izraz, simbol, obliko ali kombinacijo naštetih, namenjeno prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih. Blagovna znamka lahko sporoča do šest pomenov, zaradi česar je zapleten simbol (Kotler, 1998, str. 444-445):

- Blagovna znamka nas najprej spomni na določene **lastnosti**, kar je osnova pozicioniranja izdelka.
- Kupci ne kupujejo lastnosti, temveč **koristi**, ki jih omogočajo blagovne znamke.
- Blagovna znamka pove nekaj tudi o **vrednotah** proizvajalca/ponudnika.
- Blagovna znamka predstavlja **kulturo**.
- Blagovna znamka lahko kaže tudi na neko **osebnost**, prevzame lahko tudi osebnost kakšne resnične, zelo znane osebe.
- Blagovna znamka nam nakaže, kakšen **porabnik** kupuje in uporablja izdelek.

Milligan (2008, str. 16-17) primerja pojem blagovne znamke v preteklosti in zdaj ter pravi, da so bile znamke v glavnem povezane s hitro potrošnim blagom, bile so marketinško in prodajno orodje. Primarno so bile ustvarjene z vizualno identiteto (ime, embalaža) in oglaševanjem. Zdaj se znamke gradijo v vseh možnih sektorjih ter so zgrajene tako iz izkušenj potrošnikov z izdelki in storitvami, pripravljenostjo potrošnikov za njihovo priporočilo ostalim ljudem kot tudi tradicionalnim komuniciranjem. Znamka je tako zaščitni znak, ki zagotavlja edinstveno izkušnjo.

Športne znamke (klubi, zveze, športniki posamezniki kot imetniki pravic) se od ostalih razlikujejo zaradi treh razlogov:

- glede na stopnjo, po kateri so čustveno "soustvarjeni" in "v lasti" njihovih potrošnikov;
- uspešnosti – "zagotovilo edinstvene izkušnje" – je mnogo manj predvidljivo, zato ga lastnik znamk težje nadzoruje;
- zadovoljiti morajo nasprotujoče si zahteve različnih deležnikov.

Kot primer lahko navedem navijača (potrošnika športnega produkta): čustva, ki so povezana s tem, ko je kdo navijač kluba, so globoka, ekstremna, raznovrstna in deljena z drugimi. Uspešnost športne znamke je odvisna od enajstih igralcev na igrišču teden za tednom, hkrati pa je treba upoštevati interese navijačev, okolja, upravnih teles, sponzorjev, televizijskih hiš, medijev, nacionalne zveze, mednarodnih zvez, prav tako kot igralcev, njihovih zastopnikov in delničarjev.

Športne znamke se soočajo z določeno težavo: njihov glavni produkt je dejansko ekskluziven in privlačen omejenemu občinstvu, posebej je to očitno pri nogometnih navijačih – če ste navijač FC Barcelone, ne boste kupili produktov, povezanih z Realom iz Madrida. To je pomembno pri razumevanju posamezne finančne vrednosti športnih klubov, saj je vrednost

znamke odvisna od stopnje povpraševanja po njej, torej koliko prodaje ustvari, in varnosti povpraševanja – kakšna je možnost, da jo bodo ljudje kupovali v prihodnje. Če je zmožnost ustvarjanja povpraševanja omejena zaradi narave produkta (npr. nogometna ekipa), potem je znamka vredna manj od produktov brez omejitev (Milligan, 2008, str. 17).

Med nogometne blagovne znamke sodijo (Doler, 2008, str. 66):

- klubi/organizacije,
- združenja (FIFA, UEFA itd.),
- reprezentance (angleška, brazilska, argentinska, nizozemska, nemška itd.),
- posamezniki,
- infrastrukturni objekti itd.

2.3.2 Razvoj in globalizacija nogometnih blagovnih znamk

Po Dolerju (2008, str. 67) so dolgoletna tradicija in z njo povezani uspehi nekaj, kar medsebojno razlikuje nogometne blagovne znamke in zgolj nogometne klube. Tradicija je največja vrednost za potrošnika. Nogometaši so minljivi, sponzorji in opremljevalci prav tako, organizacije ostajajo nespremenjene. Takšni temelji so baza za potrošnike najboljših nogometnih klubov/blagovnih znamk. Zato upravljanje nogometnih blagovnih znamk sloni na zgodovinskem pomenu in šarmu, a hkrati tudi na prilagajanju tradicije sodobnemu času. Pri tem gre za naslednje prijeme:

- kako pridobivati in na klub vezati navijače;
- kako prodirati globalno;
- kako graditi arhitekturno atraktivne, funkcionalne in dobičkonosne stadione.

Čar nogometnih blagovnih znamk se skriva v tradicionalnosti, zgodovinski uspešnosti, osebni navezanosti in privrženosti; nečem, kar v poplavi blagovnih znamk na vseh področjih še vedno velja. Gre za konkurenčno prednost, ki je v potrošnikovih mislih ni mogoče kupiti. Tudi zato je vrednost nogometnih blagovnih znamk težko natančno izračunati, čeprav obstajajo natančne raziskave. Ali je mogoče izmeriti čustva navijača ob spremljanju moštva ali posameznika, za katerega navija? Njegova čustva ob zmagah in porazih? Težko ali nemogoče. Nogometni klubi pripadajo tistim blagovnim znamkam, ki vrednost gradijo na čustveni pripadnosti svojih navijačev. Analiziranje nogometnih blagovnih znamk zgolj z ekonomskimi dejavniki ne odseva resničnih vrednosti (Doler, 2008, str. 67).

Dokončen preboj so nogometne blagovne znamke naredile po svetovnem nogometnem prvenstvu leta 2002 na Japonskem in v Južni Koreji. Takrat je bila odpravljena zadnja ovira za preboj na azijski trg, ki se je pridružil nogometu tradicionalno privrženi Evropi, Južni Ameriki in tudi gospodarsko šibkejši Afriki. Nogomet je postal pomemben izvozni artikel v Azijo, kar so najmočnejši evropski klubi dobro izkoristili.

Prvi klub, ki je začel z aktivnostmi v Aziji in dojel potencial azijskega trga, je bil Manchester United FC, ki je v poletnem času že prej gostoval v Aziji, se v prijateljskih tekmah meril z

domačimi moštvi in izkoriščal potencial trženja blagovne znamke. Na ta način sta se povečali prodaja klubskih izdelkov (merchandising) in prepoznavnost blagovne znamke. Podoben pristop so ubrale tudi druge nogometne blagovne znamke, ki so dojele poslovne priložnosti (Doler, 2008, str. 67).

Tudi v nogometu veljajo nepisana pravila. Ni naključje, da so na vrhu vseh petih velikih evropskih lig (Anglija, Španija, Nemčija, Italija in Francija) in zato tudi med najmočnejšimi v ligi prvakov ravno klubi, ki so znali nadgrajevati tradicijo in so zato postopoma zgradili blagovne znamke težko določljivih, a izjemno visokih vrednosti. Trg Manchester Uniteda, Real Madrida, Barcelone, Interja, Liverpoola, AC Milana, Arsenala, Bayerna, Juventusa in Chelseaja kot desetih v svetu najbolj prepoznavnih blagovnih znamk zato niso le "njihove" države, marveč še posebej Azija in vse bolj tudi Združene države Amerike. Družina Glazer v Manchester, Tim Hicks in George Gillett v Liverpool ter Roman Abramovič v Chelsea niso prišli zgolj po slavo in naslove. V resnici so prišli v podjetja, katerih letni prihodki se vrtijo okoli 300 milijonov dolarjev, baze navijačev pa so relativno natančno določeno ciljno občinstvo za trženje vseh možnih proizvodov (blagovnih znamk, ki so v poslovnem portfelju lastnikov), povezanih z neustavljivim šarmom nekega velikega evropskega kluba. Tako moč ima lahko le velik nogometni klub (Doler, 2008, str. 68).

Bodet (2009, str. 55-63) pri analizi raziskave o uspehu nogometne blagovne znamke na kitajskem trgu z intervjuji tako deklariranih navijačev kot zgolj spremljevalcev nogometa ugotavlja, da sta trdnost in veljava le-te močno odvisni od poznavanja in ozaveščanja o njej ter od dojemanja njene kakovosti. A zaradi vse močnejše konkurence klubov na azijskih trgih morajo imeti nogometni klubi razdelano komercialno strategijo, s katero lahko vplivajo na podobo blagovne znamke. Njegove ugotovitve lahko preslikam tudi na ostale trge in na dojemanje nogometnih klubov kot blagovnih znamk.

Posamezne dimenzije blagovne znamke so: ***dojemanje vrednosti blagovne znamke, poznavanje/zavedanje o blagovni znamki, povezave z blagovno znamko in lojalnost blagovni znamki***. Poudarek je bil na predstavnikih angleške nogometne lige, ki so na Kitajskem najbolj priljubljeni, kar je gotovo tudi posledica dejstva, da so prvi odkrili potenciale azijskega trga. Kakšne so bile ugotovitve raziskave:

Dojemanje vrednosti blagovne znamke (angl. *perceived quality*) je povezano s šestimi dejavniki: rezultati kluba, predstave na igrišču, trenutni člani (nogometaši, ki igrajo v klubu), zgodovina in tradicija, komercialni programi in nogometni dresi kluba.

Npr. med angleškimi nogometnimi klubi je kot rezultatsko najbolje pozicioniran Manchester United FC, saj je osvajal lovorike, medtem kot je Arsenal FC dojeman kot klub z lepo igro, dobrimi igralci, vendar brez posebnih uspehov. Za nogometne navijače sta izjemno pomembni zgodovina in tradicija kluba. Npr. Chelsea FC, londonski klub v lasti ruskega bogataša Romana Abramoviča, nogometni navijači kljub uspehom in drago plačanim nogometašem dojemajo kot klub brez duše, tradicije in zgodovine. Na vtis o blagovni znamki odločilno vplivajo tudi nogometaši, ki ga predstavljajo, in njihovo obnašanje tako na igrišču kot izven njega. In ne nazadnje, klubski komercialni programi (npr. dobrodelne turneje nogometnih klubov) ter

nogometni dresi (njihova barva in vsečnost grbov) sta pomembna dejavnika ustvarjanja vtisa o blagovni znamki.

Poznavanje blagovne znamke (angl. *brand awareness*) se kaže v tem, kako uspešno nogometni navijači poznajo nogometne klube, tekmovanja, v katerih nastopajo, simbole kluba in barve njihovih dresov, njihove vzdevke in celo sponzorje na majicah.

Pri prepoznavanju nogometnega kluba veliko vlogo igrajo tudi nogometaši, ki zanj igrajo, sploh če prihajajo iz iste države kot navijači. Kitajski nogometni navijači so npr. omenili, da če v evropskem klubu igrajo kitajski nogometaši, je to vsekakor dejavnik, ki vpliva na njihovo spremljanje kluba in tekmovanj, v katerih nastopajo, a vendarle je zelo pomembna tudi vloga, ki jo ima ta nogometaš v klubu. Samo njegov obstoj na seznamu igralcev ne bo pritegnil potencialnega navijača, da bo navijal za ta klub. Pomembno vlogo za poznavanje blagovne znamke imajo mediji, predvsem televizija in internet.

Pri točki o **povezavah z blagovno znamko** se je pokazalo, da za navijače oz. potencialne navijače zmagovanje kluba na igrišču dejansko ni tako zelo pomembno in odločilno ter kaže na pomembnost komercialnih strategij klubov, kajti tudi športno manj uspešni klubi lahko pridobijo navijače na drugih celinah. Npr. Arsenal FC ima veliko navijačev v Aziji, ker nogometaši tega kluba igrajo privlačen nogomet, imajo pozitivno filozofijo, ki jo gojijo v klubu, saj zaupajo in dajejo priložnost mladim, doma vzgojenim nogometašem. Izjemno pomemben je vtis, ki ga klub pušča na igrišču, tak je primer Liverpool FC, ki mu je v finalu lige prvakov leta 2005 uspelo po zaostanku 0 : 3 obrniti tekmo v svojo korist in na koncu slaviti zmago, kar je za nogometne navdušence pokazatelj vrednot kluba in njegovega duha: odločenost, volja in vztrajnost v smislu – nikoli ne obupaj. Medtem pa je npr. asociacija ob omembi Chelsea FC, da je to zgolj "igrača ruskega bogataša", kar negativno vpliva na klub, ki naj bi bil brez tradicije in identitete. Nekoliko presenetljivo se je večina nogometnih navdušencev strinjala, da sta zgodovina kluba in njegova tradicija temeljna dobrina in vrednost blagovne znamke.

Zakaj so navijači **lojalni** določenemu nogometnemu klubu, je v veliki meri povezano s tem, da je to prva blagovna znamka, ki so jo prepoznali, kar pritrjuje trditvi, da odločitev o tem, za kateri klub bo navijač navijal, ni racionalna, ni posledica procesa odločanja med več možnostmi, temveč, kot rečeno, gre za to, da je najprej naletel na ta klub. Zelo pomemben dejavnik so igralci, ki igrajo za določen klub, saj se navijači identificirajo z njimi, in če bi ga ti zapustili, bi tudi ti navijači po vsej verjetnosti prenehali navijati za klub. Navijači na azijskem trgu načeloma niso zelo lojalni ali fanatični, saj se lahko nanje relativno enostavno vpliva. Za evropske navijače je takšen način obnašanja povsem nepredstavljen, zato je azijski navijač bližje severnoameriškega načina razmišljanja o navijanju kot povsem potrošniškem, kot pri odločanju o nakupu izdelkov določenih blagovnih znamk.

Dejansko obstaja razlika med načinom odločanja severnoameriškega športnega navdušenca in evropskega o tem, za kateri klub navijati. Če so za severnoameriški način pomembni vpliv družine, talent in osebnost igralcev, geografski vpliv in vpliv sovrstnikov ter uspeh kluba, je za Evropejce najpomembnejša geografska, družinska in kulturna vez, prav tako evropski navijači

ne prenehajo podpirati svojega kluba in začnejo navijati za drugega ter tudi ne želijo vplivati na to odločitev pri svojih bližnjih, saj menijo, da je to povsem osebna odločitev.

Kako lahko rezultati te raziskave vplivajo na komercialno strategijo nogometnega kluba, predvsem izven njegovega geografskega okolja, še posebej na azijskem trgu? Kot omenjeno, so angleški klubi na kitajskem trgu že prepoznani kot blagovne znamke, omenimo Manchester United FC, ki ga navijači dojemajo kot uspešnega, agresivnega in dominantnega. Podoba blagovne znamke je v večini odvisna od podobe igralcev in trenerjev, njihovega obnašanja tako na igrišču kot izven njega. Če priljubljen igralec zapusti klub, bodo z njim odšli tudi navijači. Marketinške strategije morajo biti naravnane tako, da bodo ustvarile močno blagovno znamko, ki bo imela lojalne navijače ter ne bo vezana zgolj na uspešnost in trenutno zasedbo nogometašev.

3 NOGOMET KOT »NAJPOMEMBNEJŠA POSTRANSKA STVAR NA SVETU«

„Nekateri ljudje verjamejo, da gre pri nogometu za življenje in smrt. Razočaran sem nad tem mišljenjem. Lahko vam zatrdim, da je nogomet veliko pomembnejši,“ je citat trenerja Billa Shanlyja, ki je 15 let vodil priljubljeni angleški nogometni klub Liverpool.

3.1 Nogomet in globalizacija

Kako je lahko nogomet, ki ga Slovar slovenskega knjižnega jezika (2000) definira kot igro, pri kateri igralci z brcanjem spravljajo žogo v gol, postal najpomembnejša postranska stvar na svetu?

Eden izmed najpomembnejših vzrokov je njegova univerzalnost, saj za igranje nogometa potrebuješ zgolj žogo in prostor, ni potrebe niti po znanstveni razlagi pravil, saj so ta enostavna in razumljiva. Nogometna igra ni moderen šport, v taki ali drugačni obliki se igra že vsaj 2500 let, od kitajske različice igre, imenovane *cuju*, ki so jo igrali že v času dinastije Han, do rimske igre *harpastum*. Moderna različica, kot jo poznamo danes, se je začela pojavljati v srednjem veku, še posebej v Angliji in Toskani. Ta brezčasnost in univerzalnost nogometa nakazujeta, da je ukoreninjen v to, čemur pravimo človeška narava.

Nogomet je povezan s strastjo in čustvi, raziskava SIRC-a iz leta 2008 je razkrila ogromno pozitivno vlogo, ki jo ima nogomet med navijači, ter predvsem odkrila, kdo so in kaj jih opredeljuje. Raziskava v 18 evropskih državah je pokazala nekatere razlike med navijači posameznih držav, še več pa je bilo skupnih točk, ki opredeljujejo navijača kluba:

- zvestoba,
- aktiven ali pasiven navijač,

- obiskovanje tekem,
- domači stadion je njegov "duhovni dom",
- spremljanje gostovanj kluba v živo,
- folklor kluba, miti in legende,
- zgodovinsko in statistično znanje,
- zmaga ali dobra predstava,
- ljubezen do igre,
- nogomet ni samo za konec tedna,
- kariera navijača.

Zakaj omenjam to raziskavo? Kljub temu da obstajajo velika rivalstva med navijači, je odkrila, da je med njimi veliko podobnosti in da nogomet ljudi, ki sicer prihajajo iz različnih okolij, združuje in povezuje ter je kot tak idealna platforma za poslovne priložnosti.

Nogomet je v zadnjih letih doživel veliko sprememb in vrednost nogometnega trga še naprej raste. Razlogi zanjo po Chadwicku in Arthurju (2008, str. 3) so:

- širitev in rast televizije kot medija;
- razvoj tehnologije in z njo povezani prihodki;
- razvoj in širitev sponzorstev in merchandisinga;
- povečano zavedanje o tem, da obstaja velika finančna vrednost nogometnih klubov kot blagovnih znamk;
- močna konkurenca na športnem trgu, ki je vodila do uveljavitve številnih mednarodno uspešnih športov;
- globalizacija športa.

Ustavimo se nekoliko pri globalizaciji. Globalizacija je proces, ki prek prostega pretoka idej, ljudi, izdelkov in storitev ter kapitala vodi do povezovanja gospodarstev in družb. Konec hladne vojne konec 80-ih in v začetku 90-ih let prejšnjega stoletja je zmanjšal politične napetosti, meteorski vzpon interneta in globalnih komunikacij je pospešil komercialne aktivnosti izven domačih trgov ter tako razširil ponudbo izdelkov in storitev na svetovnem trgu. Povezanost svetovnih gospodarstev je povečala tudi konkurenco in tekmovalnost v mnogih industrijah. Globalizacija je športu, predvsem v smislu mednarodnih rivalstev, ki obstajajo že vse od prvih olimpijskih iger 1896, dala nov zagon (Hill, 2006, str. 215).

Hill (2006, str. 216) dalje ugotavlja, da je nogomet od vseh športov najboljše znal izkoristiti globalizacijo in njene učinke. Kot globalni blagovni znamki sta že v 80-ih letih prejšnjega stoletja uspela dva nogometna kluba, in sicer Real Madrid in Manchester United FC. Predvsem inovativno znamčenje in marketinške strategije slednjega so predstavljale sodobne trende športne globalizacije, o čemer bom nekoliko več govorila v poglavju o tem klubu.

O nogometu kot najpomembnejši postranski stvari na svetu veliko pove dejstvo, da ima FIFA več kot 200 članic (celo več kot Združeni narodi). Doler (2008, str. 64-66) ugotavlja, da je nogomet kot takšen dejavnost, s katero se ne more kosati nobena druga športna panoga. Ker je

evropski model športa demokratičen in dostopen vsem, to pomeni, da ima organizacijsko strukturo piramide, v vrhu katere so nogometni klubi oziroma nogometne blagovne znamke. Zaradi tega je le nogomet dovolj velikega obsega za resen posel in med vsemi ekipnimi športi, ki jih Evropejci gojimo, le nogomet v največjih zahodnoevropskih državah predstavlja resno dejavnost. Ostali športi so že v osnovi deficitarne dejavnosti, saj so dvorane premajhne za otipljivejše prihodke od prodaje vstopnic, vrednosti pogodb za prodajo televizijskih pravic so nizke v primerjavi z nogometom. Tudi odliv sponzorskega denarja je v Evropi velikanski. Nogomet si je prednost v primerjavi z ostalimi športnimi panogami ter splošno prepoznavnost in priljubljenost ustvaril že v jedru produkta, saj je enostavna igra, ki jo je mogoče izvajati povsod, namenjena je vsakomur in vsem družbenim slojem, saj ne zahteva visokih vložkov kot nekatere druge panoge. O družbenem pomenu nogometa priča tudi fraza, ki pravi, »da je nogomet najpomembnejša postranska stvar na svetu« ali »da obstajata šport in nogomet.« Frazi potrjujejo tudi objektivna dejstva; na primer televizijska gledanost, saj je svetovno nogometno prvenstvo, ki poteka vsake štiri leta, najbolj odmeven in gledan dogodek po vsem svetu. Manjši odmev imajo celo poletne olimpijske igre.

Na razvitih zahodnoevropskih trgih (Anglija, Francija, Italija, Španija in Nemčija) je nogomet daleč pred ostalimi športi. Ker gre za kapitalsko močne trge, je logično, da največji klubi/blagovne znamke prihajajo prav s tega področja, za katerega veljajo naslednje značilnosti:

- okoli 245 milijonov prebivalcev,
- nogomet zanima 177 milijonov ljudi,
- Real Madrid in FC Barcelona imata največ navijačev,
- 57 odstotkov prebivalcev redno spremlja nogomet na televiziji,
- 55 odstotkov prebivalcev kaže interes za tiste blagovne znamke, ki se v nogometu pojavljajo prek sponzorstev.

Za večino nepridobitnih organizacij ima šport strateško vlogo pri zbiranju sredstev in komunikaciji. Partnerstva v športu omogočajo zbiranje sredstev in ozaveščajo ljudi o humanitarnem delu. Športniki, klubi, dogodki in njihovi sponzorji imajo zelo veliko moč in precejšen vpliv na dvig ozaveščanja javnosti, saj šport doseže široko občinstvo tako na nacionalni kot na globalni ravni po televiziji in družbenih omrežjih. Nagovarjanje njegovih oboževalcev prinaša veliko priložnosti, prav tako zbiranje sredstev. Prednosti imajo tudi sami športni subjekti: raziskava je pokazala, da partnerstva z Unicefom vzbudijo pozitivne asociacije, ki ugodno vplivajo tudi na njih. To je še posebej učinkovito in opazno na primeru športnikov, s pomočjo katerih se izvajajo Unicefove komunikacije, saj se občinstvo poistoveti s športnikom, ki ga občuduje.

Unicef je ena od organizacij, za katero je šport edinstvena priložnost za spremembo otroških življenj na bolje. S programom Sport For Development (Šport za razvoj) v državah v razvoju uporabljajo šport kot učinkovito orodje za izvedbo številnih kampanj za izboljšanje kakovosti bivanja. S športom se promovirajo številne vrednote, na primer zmanjšanje neenakosti med spoloma, socialna vključenost, strpnost do rasne in etične raznolikosti, multikulturnost.

Prvo veliko športno partnerstvo Unicefa je bilo "UNITED" z nogometnim klubom Manchester United FC. Začelo se je leta 1999 in še vedno traja, kot tako je najdaljše Unicefovo športno partnerstvo. V vseh teh letih so izpeljali številne kampanje in iniciative, s katerimi so zbrali več milijonov evrov in izboljšali življenje na milijone otrok.

Med odmevnejša Unicefova partnerstva zagotovo sodi tudi partnerstvo s FC Barcelono. Klub je Unicefov logotip umestil na sprednjo stran dresa in s tem znatno prispeval k precejšnjemu dvigu ozaveščenosti o znamki Unicef. FC Barcelona do takrat na sprednji strani dresov ni imela napisov, ne sponzorjev ne organizacij, in je za to plačala organizaciji in ne obratno ter s tem še okrepila svoj moto "več kot klub". Ta odločitev je pomenila pozitivno pridobitev tako za Unicef kot za FC Barcelono (Gardener, 2013, str. 42-43).

3.2 Družbeni pomen nogometa

Šport ima pomembno socialno, izobraževalno in kulturno vlogo, solidarnost med različnimi ravni športa (predvsem med profesionalnim in amaterskim) je njegov temelj (Arnaut, 2006, str. 29).

Evropski model športa ima korenine globoko v evropski družbi ter je kot tak pomemben pokazatelj naše kulture in odnosa do športnih vrednot. Gre za demokratični model, ki zagotavlja, da je šport dostopen vsakomur. V praksi se to kaže kot piramidni sistem, pri katerem so klubi baza, temelj lokalne dejavnosti. Na drugi stopnji gre za regionalna združenja in lige, ki se združujejo v nacionalne organizacije, ki organizirajo državna tekmovanja in usmerjajo dejavnosti športa na državni ravni. Na vrhu piramide so evropska združenja, v katerih imajo članice svojega predstavnika. Njihova naloga je organizirati evropska tekmovanja. Temelji piramidnega sistema organiziranosti evropskega športa so solidarnost in promocija ter odprtost tekmovanja (v smislu, da ekipe lahko izpadejo v nižja ligaška tekmovanja).

Ameriški model športa je povsem drugačen. V zaprtih ligah ni izpadanja, prav tako pa pri ameriškem modelu ni solidarnosti, saj se finančno ne podpirajo majhni klubi in mladinski pogoni.

Evropski nogometni klubi sledijo evropskemu modelu piramide (slika 4), njen temelj je 23 milijonov registriranih nogometašev in nogometašic (in še več milijonov ljudi, ki igrajo nogomet ljubiteljsko) ter 350 tisoč sodnikov, ki so, kot rečeno, organizirani v klube, regijske in nacionalne lige ter nacionalne organizacije. Delo, ki je opravljeno v tem baznem delu piramide, je težko oceniti in bo redko na naslovnica časopisov, a gre za temelj, ki zagotavlja prihodnost športa. Hkrati igra izredno pomembno socialno in ekonomsko vlogo ter je osnova za vrh piramide, kjer je profesionalna elita (Arnaut, 2006, str. 17-18).

Slika 4: Evropski model organiziranosti športa



Vir: J.L. Arnaut, *Independent European Sport Review*, 2006, str. 18.

Nogomet ima tudi precejšnjo družbeno odgovornost. Po nogometaših se zgledujejo množice navijačev in oboževalcev, zato ima vsak njihov korak, izjava ali dejanje dodatno težo. FIFA in UEFA se tega zavedata že precej časa, zato za njihove člane in udeležence tekmovanj pod njihovim okriljem veljajo pravila, katerih kršenje lahko posameznikom, klubom, reprezentancam ali nacionalnim zvezam prinese visoke kazni. Promovira se spoštovanje vseh deležnikov dogodka, poštenost (angl. *fair play*), strpnost, velik poudarek je predvsem na ničelni toleranci do kakršnegakoli rasizma.

Prav tako UEFA kontrolira delovanje nogometnih klubov s sistemom dodeljevanja licenc, s katerim želi povečati transparentnost poslovanja nogometnih klubov in uvesti standardiziranost predpisanih pogojev po vsej Evropi. Nogometni klub, ki ima licenco, mora Uefi sporočiti podatke, ki jih ta zahteva na področju športa, infrastrukture, osebja in administracije, prava ter finančnega sektorja. Ti okviri so postavljeni zato, da omogočajo boljše poslovanje nogometnih klubskih struktur (Arnaut, 2006, str. 81).

Na spletni strani Nogometne zveze Slovenije prav tako najdemo posebno poglavje o licenciranju kot pomembnem okviru za delovanje nogometnih klubov, prek katerega se odraža evropski, demokratičen pristop k organiziranosti športa. Namreč, kot ugotavljajo, vrhunski nogomet postaja pomemben del poslovnega sveta in dejavnosti nogometnih klubov so vse bolj podobne storitvenim podjetjem. Tudi pričakovanja gledalcev, navijačev, trenerjev, igralcev in predvsem sponzorjev ter medijev in ostale javnosti niso več samo športne narave. Nogometno okolje se mora, da bi bilo uspešno, kar se da hitro in fleksibilno prilagajati zahtevam moderne družbe. Nogometna infrastruktura, organizacija in kvaliteta vodenja klubov ter strokovno delo pogosto niso sledili hitremu razvoju in so posledično povečevali finančna tveganja za vse osebe in družbe, ki so v kakršnikoli povezavi z nogometnimi klubi, še posebej ob upoštevanju dejstva, da so klubi udeleženci v športni in ne finančni konkurenci. Odgovor na negativnosti je uvajanje licenciranja nogometnih klubov z osnovno nalogo preprečiti negativne situacije v prihodnosti in ob tem zagotoviti trdne temelje nogometa. Z licenciranjem največ pridobijo nogometni klubi,

igralci, trenerji in navijači, saj si tako zagotovijo trdnejšo in varnejšo finančno prihodnost, vzpostavili pa se bodo tudi standardi poslovanja tako za manjše kot za večje klube (npr. finančne pogodbe, višine plač, finančni fair-play ipd.). Sistem licenciranja je naravnano tako, da vzpostavlja trdnejše in boljše pogoje tudi za delovanje mladinskega nogometa, standardizacija ter transparentnost administracije in finančnega poslovanja pa omogočata lažje načrtovanje. Sistem tako onemogoča velike finančne krize, v katere so zapadli klubi, ki niso imeli jasnega poslovanja in poslovnih vizij. Koordinacija med administracijo in finančnim poslovanjem omogoča, da ostajajo klubski izdatki v okviru prihodkov in ostalih finančnih zmožnosti. Z izboljšavo na infrastrukturnem področju, višjimi varnostnimi standardi in transparentnim finančnim poslovanjem bo nogometna srenja prepričala tudi širšo domačo in drugo javnost v nujnost razvoja, ki lahko pripomore k napredku celotne skupnosti. Delo z mladimi mora postati temelj za spodbujanje domačih talentov, ki bodo tvorili prihodnost nogometa.

Še en pomemben vidik družbenega pomena nogometa je nakazal Loic Ravenel iz Mednarodnega centra za športne študije – Observatorija za nogomet v Neuchatellu, ki je neke vrste akademski del Fife. V pogovoru za radijsko postajo Val 202, 11. 6. 2016, je razkril del večplastnosti nogometa in njegove pomembnosti za družbo nasploh.

Observatorij se ukvarja z raziskavami v nogometu, z uporabo številke želijo predstaviti športne, predvsem nogometne fenomene v času in prostoru. Iz baz podatkov pripravijo analize, ki kažejo razvoj in trende v športu, z uporabo teh rezultatov pa vplivajo na pogled na šport, njegovo regulacijo in tudi razvoj.

Za nogometne institucije so pomembni zato, ker z njihovimi podatki pripravljajo spremembe. Trenutno se precej ukvarjajo s problemom nogometnih migracij. S križanjem podatkov o migracijah so ugotovili, da so te zelo podobne običajnim delovnim migracijam. Velika večina nogometašev je poceni delovna sila, ki se prebija od pogodbe do pogodbe v poplavi povprečnih igralcev v povprečnih ligah, veliki večini pa nikoli zares ne uspe.

Velik del analiz je pomemben tudi za klube, saj jim povedo, kje je njihov trg. Na Observatoriju za nogomet namreč opravljajo tudi analize morebitnih trgov, na katerih se tržijo določeni klubi. Za srednje velike evropske klube velja, da se meje podpornikov teh klubov skoraj v celoti pokrivajo z administrativnimi mejami. To v praksi pomeni, da je velika večina navijačev kluba vezana na mesto, kjer je klub, in le še peščica je tistih, ki niso v bližini. Ločimo med navijači, ki obiskujejo stadione, in med navijači na daljavo. In prav slednji postajajo zelo pomembni za klube. Nagovarjajo jih na družabnih spletnih omrežjih in tako ni presenetljivo, da klubi v svoje vrste pripeljejo igralce iz Japonske, Egipta, Kitajske prav z namenom razširiti bazo navijačev.

A tudi v primeru največjih evropskih klubov analize govorijo o tem, da uporabljajo podobne pristope. Globalni klubi na globalnem trgu igrajo domača prvenstva pač tam, kjer imajo klubi svoj sedež, a njihove poslovne strategije merijo na ves svet. Če pogledamo ekipi Reala iz Madrida in FC Barcelone, dveh največjih španskih klubov, imata v svojih vrstah igralce iz Španije, Anglije, Francije, Nemčije, Brazilije, Argentine, Hrvaške, zastopane so vse velike nogometne države. To nista več zgolj španska kluba, sta globalna kluba, ki igrata na globalnem trgu, kar je njuna ekonomska strategija. Postala sta neke vrste multinacionalka. Taki klubi s

prodajo dresov zaslužijo več, kot so proračuni večine evropskih klubov. S prodajo TV-pravic, sponzorji in nogometnimi tabori po vsem svetu ustvarjajo dodatne vire prihodkov. Glede na situacijo na globalnih trgih je cilj tudi nogometnih klubov osvojiti kitajski in indijski trg, saj v teh dveh državah živi polovica svetovnega prebivalstva in že z majhnim odstotkom privrženecv lahko klubi pridobijo milijone novih navijačev. Dejstvo pa je, da je tudi to pokazatelj tega, da je šport vse bolj posel.

Pomembna pa ostaja identifikacija z reprezentancami, ki celo narašča. Šport je ena redkih dejavnosti, v kateri se nacionalna pripadnost lahko izraža, ne da bi to imelo preveč slabo konotacijo. V globalnem svetu je šport ostal edina, recimo ji, mehka identifikacija z idejo države. V nogometu je tovrsten nacionalizem še vedno dojet kot pozitiven, celo kot neke vrste zabava. A tudi identifikacija z državo se vsaj delno spreminja, tudi zato, ker so le še redke med njimi, ki nimajo naturaliziranih igralcev. Zato je tako zelo pomembno, kdo igra za reprezentanco. Veliki klubi se čedalje bolj globalizirajo, za reprezentanco pa naj bi igrali domači igralci.

V nogometu veljajo pravila, kdo lahko igra za reprezentanco. Nogometaši so različnih porekel, vendar se ne more zgoditi, da bi isti igralec v karieri nastopal za več kot eno reprezentanco, kot je na primer to možno v rokometu. Nacionalnost je načeloma v športu zapletena zadeva, saj obstaja več vrst nacionalnosti: potni list, drugi potni list (vanj so vključeni igralci, ki so toliko časa igrali v državi, da so naturalizirani), obstajajo pa tudi umetne oz. kupljene nacionalnosti in nazadnje je tu imigracija. Primer iz Francije pokaže, da je kar 80 odstotkov nogometašev, ki so v mlajših selekcijah igrali za Francijo, v članski reprezentanci nastopalo za druge reprezentance, kar načeloma za razvoj nogometne igre ni slabo. Poznamo tudi fenomen večkulturnih reprezentanc. Reprezentance so še vedno nacionalne, vendar v celoti odsevajo delavske in migrantske tokove v države. V francoski reprezentanci so v 50. letih prejšnjega stoletja igrali nogometaši s poreklom iz Italije in Poljske, ker je bila takrat taka sestava imigrantskih delavcev, v 80. pretežno Italijani in Španci, od 90. naprej za Francijo igrajo nogometaši s poreklom iz Afrike. Zelo podobne vzorce dobimo tudi v Nemčiji.

In kdo pretežno trenira nogomet? Analize kažejo, da otroci zadnje generacije priseljencev v revnejših predmestjih, ker so manj integrirani in je morda nogomet videti kot dobra rešitev. Če pogledamo nacionalni kontekst reprezentanc, je povsod po Evropi podobno in je nogomet najlažja pot do integracije. Izjema je Španija, ki nikoli ni imela kake močne imigracije, prej emigracijo, zato zanjo igrajo skoraj izključno Španci.

Nogometne reprezentance veliko povedo o gospodarstvu in politiki imigracij v neki državi ter tudi o globalnih migracijskih tokovih.

3.3 Finančna organiziranost nogometa

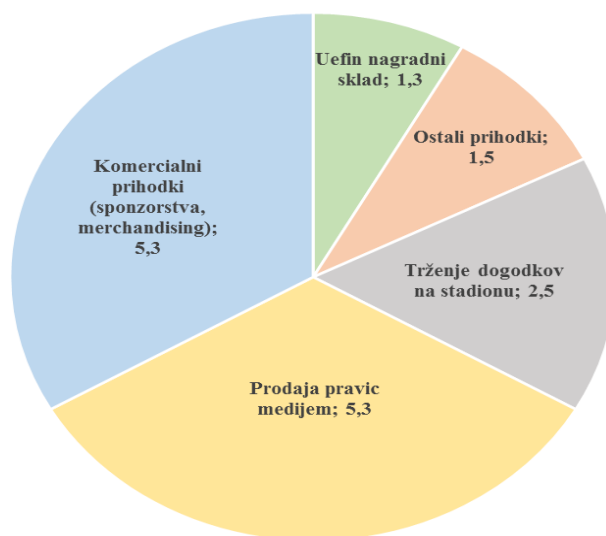
UEFA je po pomembnosti tretja najmočnejša športna organizacija na svetu (za Mednarodnim olimpijskim komitejem MOK-om in FIFA). Njena moč se kaže tudi v tem, da razpolaga s

sredstvi, ocenjenimi na 23 milijard evrov letno. Na tem mestu je treba omeniti, da je velika večina tega denarja namenjena za razvoj nogometne igre v njenih članicah: razvoj infrastrukture, vlaganje v mladinski pogon, popularizacijo ženskega nogometa ipd. In seveda za nagrade, ki jih nogometni klubi prejmejo za igranje in uspehe v evropskih tekmovanjih.

V Evropi so nogometni klubi pravno organizirani kot društva ali zveze društev, kot gospodarske družbe ali kot kombinacija obeh. Pravni status in oblike nogometnih klubov poleg ekonomskih razlogov določajo državna in avtonomna športna pravila, ki tako določajo status kluba (Ilešič, 2008, str. 43).

Prihodki klubov se v zadnjih 20 letih nenehno povečujejo, povprečna stopnja rasti je bila 9,5-odstotna. Ta dosežek in predvsem doslednost rasti prihodkov na dolgi rok sta izjemna, predvsem če upoštevamo, da gre za zrelo dejavnost, saj je precej evropskih lig starih že več kot 100 let. Vsekakor je to pokazatelj naraščajočega zanimanja za nogomet in zdravih temeljev evropskega nogometa. V letu 2014 so prihodki evropskih klubov znašali že neverjetnih 16 milijard evrov, ne da bi sploh upoštevali tudi prihodkov od prodaje igralcev (The European Club Footballing Landscape, 2014, str. 32-40).

Slika 5: Prihodki evropskih nogometnih klubov v letu 2014 (v milijardah evrov)



Vir: S. Perry, The European Club Footballing Landscape, 2014, str. 40.

Podjetje Deloitte se v letnih poročilih, t. i. Football Money League, osredotoča na 20 največjih evropskih nogometnih klubov po naslednjih virih prihodkov:

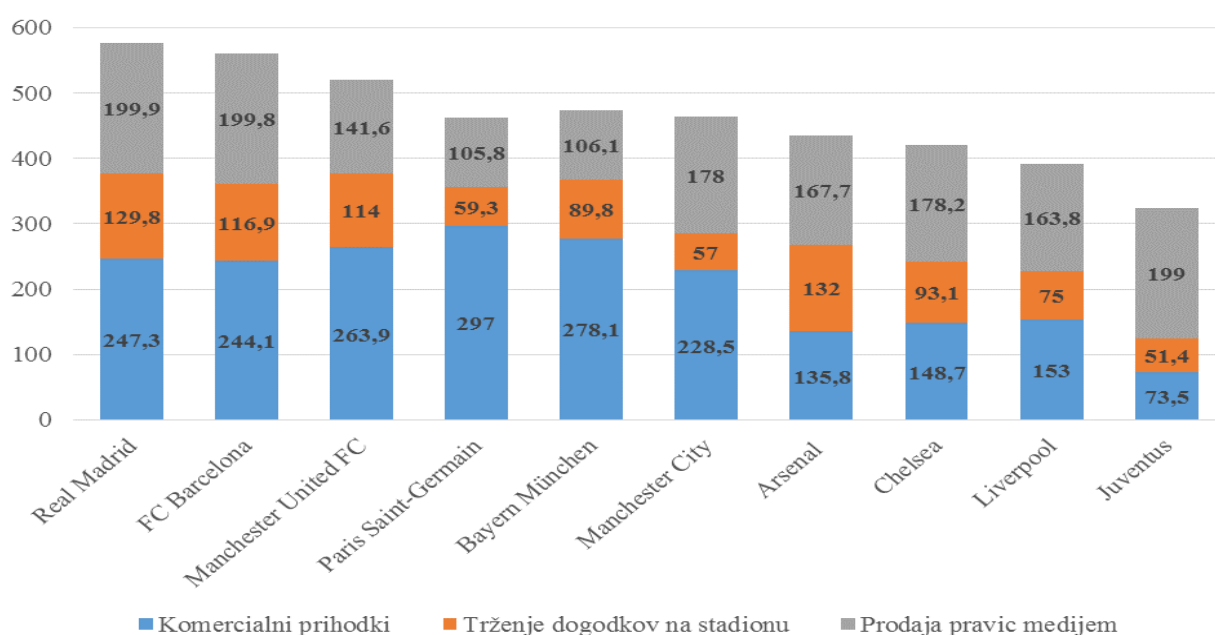
- **komercialni prihodki**, katerih najpomembnejši del so sponzorstva, merchandising, ogledi stadionov ipd;
- **prodaja pravic medijem**, med katere sodijo prihodki od deleža pravic v domačih ligah in evropskih tekmovanjih;

- **trženje dogodkov na stadionu**, od prodaje vstopnic do trženja paketov za različne interesne skupine (npr. poslovni paketi za podjetja, ki želijo tako pogostiti poslovne partnerje in hkrati ustvariti okolje za lažje sklepanje poslov).

Deloitte (2014, str. 2) ugotavlja, da so bili prihodki iz zgoraj navedenih virov 20 največjih nogometnih klubov v sezoni 2011/12 za 10 odstotkov večji kot sezono poprej in so znašali več kot 4,8 milijarde evrov, v sezoni 2012/13 že 5,4 milijarde evrov oz. 8 odstotkov več kot leto poprej, v sezoni 2013/14 so prestopili mejo 6 milijard in kar 14 odstotkov več kot leto poprej, še nadaljnjih 8 odstotkov več pa je bilo prihodkov v sezoni 2014/15 – 20 največjih klubov je ustvarilo 6,6 milijarde evrov prihodkov. Nadalje pri Deloittu ugotavljajo precej sprememb v elitni dvajseterici klubov, ki vsa igrajo v evropskih ligah in katerih lastniki tretjine od njih so izven Evrope. Povedano drugače: želja po povezavi z evropskim vrhunskim nogometom tako posameznikov kot velikih organizacij iz Združenih držav Amerike in Srednjega vzhoda nikoli ni bila večja (Deloitte, 2016, str. 2).

Na začetku sezone 2013/14 je imelo 7 od 20 klubov z lestvice najbogatejših na dresih sponzorja iz letalskih organizacij Srednjega vzhoda. Trend rasti zanimanja za sponzoriranje nogometa se bo nadaljeval tudi v prihodnosti, saj je v interesu tako klubov, ki na ta način pridobivajo sponzorska sredstva, kot organizacij, ki želijo biti povezane z uspešnimi nogometnimi imeni. Za uvrstitev na lestvico 20 najuspešnejših klubov po prihodkih so le-ti morali znašati vsaj 160 milijonov evrov. Ob tem napovedujejo, da bo že v sezoni 2016/17 prvo mesto na lestvici zasedel Manchester United FC, predvsem zaradi komercialnih prihodkov, ki se bodo z novimi sponzorskimi pogodbami še povečali, kot tudi zaradi televizijskih pravic, saj je premier liga podpisala pogodbo s Sky Sportom, vredno več kot 6 milijard in pol, od katere največji delež dobijo prav klubi.

Slika 6: Prihodki nogometnih klubov v sezoni 2014/15 (v mio €)



Vir: Deloitte, *Top of the table*, 2016, str. 10-24.

Če zgornji grafikon prevedem v tabelo z deleži po posameznih sklopih prihodkov (Tabela 1), ugotovim, da imajo klubi precej različne deleže posameznih prihodkov.

Zelo odstopa delež komercialnih prihodkov v nemškem klubu Bayernu iz Münchna, saj znaša kar 60 odstotkov (tradicionalno sponzorstvo z opremljevalcem Adidas, prodaja dresov in podobno), ter francoskem Paris Saint-Germainu, v katerem je skoraj 65 odstotkov komercialnih prihodkov, na drugi strani pa imajo v angleškem klubu Arsenalu velik delež, 30 odstotkov, prihodki od trženja dogodkov na stadionu (uspešno trženje vstopnic oz. paketov za tekme in predvsem oddajanje stadiona za različne dogodke, npr. koncerte).

Če primerjamo FC Barcelono in Manchester United FC, je razlika predvsem v deležu komercialnih prihodkov in prodaji pravic medijem. Manchester United FC je v komercialnem smislu uspešnejši (sponzorstva, merchadising), kljub dejstvu, da športnih uspehov (ne v angleški ligi ne v ligi prvakov) v zadnjih nekaj sezonah ni bilo.

Na drugi strani je imela velik delež v prihodkih FC Barcelone prodaja pravic medijem, kar izhaja predvsem iz načina razdelitve teh prihodkov v španski ligi, kjer večji delež pripade Realu iz Madrida in FC Barceloni, saj od skupne vsote 600 milijonov evrov vsak dobita po 140 milijonov (Vrabec, 2011).

Tabela 1: Prihodki nogometnih klubov po deležih v sezoni 2014/15

Klub	Skupni prihodki (v mio €)	Komercialni prihodki v %	Trženje dogodkov na štadionu v %	Prodaja pravic medijem
Real Madrid	577,0	43	22	35
FC Barcelona	560,8	44	21	36
Manchester United FC	519,5	51	22	27
Paris Saint-Germain	462,1	64	13	23
Bayern München	474,0	59	19	22
Manchester City	463,5	49	12	38
Arsenal	435,5	31	30	39
Chelsea	420,0	35	22	42
Livrrpool	391,8	39	19	42
Juventus	323,9	23	16	61

Vir: Deloitte, Top of the table, 2016, str. 10-24.

Velik delež prihodkov največjih klubov, ki so v večini primerov stalno prisotni tudi v tekmovanjih na evropski ravni, so prihodki, ustvarjeni v Uefini ligi prvakov, kar smo videli že v zgornji razdelitvi, in sicer 1,3 milijarde evrov, ki se razdelijo med udeležence.

Uefina liga prvakov je bila ustanovljena z reorganizacijo pokala državnih prvakov v sezoni 1992/93, saj so želeli preprečiti, da bi najboljša evropska moštva ustanovila svoje lastno tekmovanje. Vodilni pri Uefi so se zavedali tega, da si največji klubi želijo večji delež od televizijskih in marketinških prihodkov tekmovanja, hkrati pa krovna organizacija ni želela pozabiti na svojo "nogometno družino": mnoštvo manjših klubov in več kot 50 nacionalnih nogometnih zvez, ki so temelj nogometne igre. Poleg novega imena, tekmovalnih pravil in sistema je novo tekmovanje prineslo tudi novo poslovanje: liga prvakov naj bi bila popoln

preplet športa, televizije in marketinga. Ključ je bil v centralnem trženju medijskih pravic in sponzorstev, od česar naj bi imeli koristi vsi vključeni.

Prostor za sponzorje je sicer izjemno omejen, saj je na voljo le 6 mest, ki jih zasedajo multinacionalke z globalnim dosegom, ki jim UEFA zagotavlja ekskluzivnost – ne le v svoji kategoriji in ne le na stadionih, ampak tudi med TV-prenosi po svetu, kjer so zakupniki pravic primorani prikazati njihove oglase pred konkurenčnimi. Trenutno so sponzorji Uefine lige prvakov UniCredit, Mastercard, Ford, Sony (z blagovno znamko Play Station), Gazprom in Heineken. Adidas in HTC sta uradna dobavitelja, kar pomeni, da sta sicer vključena v znamčenje, a imata zelo omejene pravice pri oglaševanju. Sponzorska sestava se že dalj časa ne spreminja, kar je tudi zasluga dobrega dela Uefe, ki podjetjem za njihov nikakor ne majhen vložek poleg standardnih sponzorskih pravic (znamčenje stadionov ter medijskih površin, vstopnice in podobno) dovoljuje tudi uporabo blagovne znamke na način, kot si ga – po pravilih – zaželi sami. Marketinški cikli so triletni, neuradno pa mora podjetje za triletno sodelovanje z ligo prvakov plačati okrog 100 milijonov evrov.

Sponzorji sicer sponzorstvo lige prvakov največkrat uporabljajo na način, ki z uporabo soznamčenja koristi tudi tekmovanju: za graditev globalne prepoznavnosti. Liga prvakov je v svojem bistvu resda tekmovanje evropskih nogometnih klubov, a jo sponzorji zaradi vseobsegajočega dosega že dlje časa s pridom izkoriščajo za aktivacijo globalnih kampanj.

Za sezono 2015/16 je bilo v marketinškem skladu (angl. *market pool*) – to so vsa sredstva, pridobljena s centralnim trženjem tekmovanja – na voljo 1,257 milijarde evrov. Klubi, ki zaradi visokih prihodkov iz naslova tekmovanja, izgubijo praktično celotno avtonomijo nad trženjem svojih tekem (glavna dodatna vira zaslužka v ligi prvakov sta vstopnina in prodaja licenčnih izdelkov), imajo sicer lahko tudi v ligi prvakov svoje sponzorje, četudi se mogoče prekrivajo s sponzorji lige prvakov, a so pravila zelo stroga. Tako je lahko na dresu le po en sponzor, pri čemer mora biti grafična zasnova vnaprej usklajena z Uefo, klub pa ima med tekmovanjem tudi omejeno pravico menjave sponzorjev na dresih (Maselj, 2013, str. 13-14).

4 FC BARCELONA

4.1 Zgodovina nogometnega kluba FC Barcelona

FC Barcelono je leta 1899 ustanovila skupina nogometašev različnih narodnosti, in čeprav je v osnovi nogometni klub, se je razvila v klub z več različnimi športi (pod imenom FC Barcelona nastopajo tudi rokometiši, košarkarji, igralci dvoranskega nogometa ...). Organizirana je kot društvo, članov, imenovanih *socios*, je okoli 170 tisoč, plačujejo letno članarino, kar jim daje pravico glasovanja, med drugim tudi na volitvah za predsednika kluba, tako da pravega lastnika, kot je primer v Angliji ali Italiji, nima.

Od leta 1957 igra na znamenitem stadionu Camp Nou, ki je trenutno z 99 tisoč sedeži največji v Evropi, in je skoraj vsako domačo tekmo povsem razprodan. Kot zanimivost, januarja 2014

so se člani FC Barcelone odločili, da podprejo načrt za prenovo stadiona v prihodnjih letih, do leta 2017, v kar naj bi vložili 600 milijonov evrov.

FC Barcelona in Real iz Madrida sta protagonista enega od največjih rivalstev v nogometu, ki ima korenine tudi v dejstvu, da je bil madridski klub (t. i. kraljevi klub) viden kot predstavnik oblasti, ki je želela zatreti željo Kataloncev po izražanju njihove identitete. To je postalo še posebej izrazito v obdobju, ko je bil v Španiji na oblasti general Franco, ki je želel zatreti in uničiti katalonske želje po samostojnosti, in tako je FC Barcelona postala simbol kljubovanja madridski prevladi in se pri navijačih zapisala kot "več kot klub" – postala je pomemben del katalonske identitete in kulture (Chadwick & Arthur, 2008, str. 3).

Tradicija in pomen kluba za Katalonijo sta eden od pomembnih dejavnikov grajenja blagovne znamke kluba in njegove diferenciacije. Če je Real Madrid kraljevi klub, moštvo galaktikov, beli balet, za katerega tradicionalno igrajo najdražji in najbolj razvpiti igralci iz – skoraj – vsega sveta, ekipa vrhunskih posameznikov, in na čemer ne nazadnje gradijo svojo prepoznavnost in blagovno znamko, se bistvo katalonskega kluba skriva že v sloganu, namreč, da gre za več kot klub, z velikim poudarkom na družbeni odgovornosti in predvsem na tem, da jedro nogometnega moštva predstavljajo igralci iz lastne nogometne šole La Masie.

Pomembnejši športni uspehi nogometnega kluba FC Barcelona: v letih 1992, 2006, 2009, 2011 in 2015 so bili evropski klubski prvaki, dvakrat so osvojili naslov svetovnih klubskih prvakov (2009 in 2011), 24-krat so bili španski ligaški prvaki in 28-krat so osvojili španski pokalni naslov.

4.2 Vizija nogometnega kluba FC Barcelona

FC Barcelona je ikona svetovnega nogometa, uspešen klub tako na nogometnem igrišču kot izven njega. Deloma je uspeh kluba tudi posledica njegovega simbolnega pomena, ki ga je imel, in ga še vedno ima, kot pomemben del Katalonije. Zaradi njegovega velikega družbeno-političnega pomena velja, da je "več kot klub" (kat. *mes que un club*). To je vplivalo na razvoj kluba, tako v pozitivnem smislu kot tudi negativnem, saj je bila ta teža imena tudi ovira, in dogajalo se je, da je FC Barcelona v komercialnem smislu začela zaostajati za največjimi tekmeci (Chadwick & Arthur, 2008, str. 2).

Klub FC Barcelona predstavlja večkulturnost, vključenost, poštenost in skrbnost, kar se odraža tudi v vrednotah, ki jih zagovarja: univerzalnost, družbena odgovornost, demokratičnost odločanja (spletna stran FC Barcelone).

Hatum in Silvestri (2015) ugotavljata, da si je FC Barcelona s 24 naslovi španskega prvaka, 28 kraljevimi pokali in 5 naslovi lige prvakov že zaslužila edinstveno mesto v nogometnih analih, hkrati pa je tudi komercialno uspešna. Trajnostno uspešnost klubu zagotavljajo izjemni igralci (kot so L. Messi, Neymar, L. Suarez, A. Iniesta), odlični trenerji in edinstveni objekti.

Bistvo uspeha blagovne znamke FC Barcelona pa je vendarle v identiteti organizacije, v kolektivni zavesti tega, "kdo smo", kar definira tudi to, "kaj in kako delamo". FC Barcelona je siceršnja abstraktnost pojmovanja identitete znala povezati z merljivimi cilji. Igralci in trenerji se menjajo, temelj identitete kluba, mladinska šola La Masia, ostaja. Mladi nogometaši, ki obiskujejo to šolo, se tu izobražujejo tako nogometno kot življenjsko. La Masia gradi identiteto kluba s štirimi vlogami:

- kot skrbnik ideala nogometne igre, ki naj bo pokazatelj spretnosti in ustvarjalnosti ter mora biti privlačna za gledalce;
- kot vir tega, kar FC Barcelono loči od drugih: specifičen način igre, v kateri so potrebne hitre odločitve in v kateri uspevajo le določeni posamezniki;
- učenje sodelovanja in timskega dela: uspeh moštva je pomembnejši od osebnih ambicij;
- kot kompas, ki kaže v prihodnost organizacije, da težnje po kratkoročnih ciljih ne zabrišejo dolgoročnega načrta – igralec iz La Masie potrebuje 10 let, preden lahko zaigra v prvi postavi, saj se zavedajo, da je razvoj postopen.

Spoštovanje, odgovornost, predanost, disciplina in skromnost so načela, po katerih se učijo mladi talenti in razvijajo tako nogometno kot osebnostno. Uspeh kluba pa je zagotovljen le, če igralci ostajajo v klubu. Ob zmagoslavju v ligi prvakov leta 2011 je bilo v prvi postavi FC Barcelone kar 7 igralcev iz La Masie, kar je v sodobnem nogometu svojevrsten rekord.

Kaj se lahko ostale organizacije naučijo iz tega primera? Kot FC Barcelona lahko tudi one gradijo močno identiteto. V teh izjemno konkurenčnih okoliščinah se premalo osredotočajo na svoje prednosti in raje reagirajo na strategije konkurentov. Jasna definicija tega, kdo smo, kaj je naše bistvo, kaj nas razlikuje od konkurence in nam omogoča trajnostni razvoj, naj bo temelj strateškega prilaganja na izzive okolja.

Struktura lastništva nogometnega kluba FC Barcelona velja za enega najbolj idealnih modelov nogometnega kluba. Organiziran je kot športno društvo in je v lasti članstva kluba navijačev, ki ga predstavlja naključno izbrana skupina, ki se ob pomembnih odločitvah in glasovanjih sestaja z upravnim odborom kluba. Pomembne odločitve vključujejo glasovanja o sponzorskih pogodbah, financah in športnih zadevah. Predsednik športnega društva je izbran na volitvah vsaka štiri leta. Vsi polnoletni člani kluba izpolnjujejo pogoje za sodelovanje pri odločitvah v klubu (Burić, 2010, str. 17).

4.3 Komercialni model nogometnega kluba FC Barcelona

4.3.1 Komercialna strategija

Spremembe na globalnem športnem trgu so vodile tudi do sprememb v delovanju FC Barcelone, ki je v začetku 21. stoletja začela zaostajati za največjimi tekmeci, tako po športni plati kot tudi finančni oz. komercialni. Od leta 1999 do 2005 ni osvojila nobene lovorike, ne v Španiji ne v Evropi. Leta 2003 izvoljeni predsednik Juan Laporta je v klub prinesel svojo vizijo kluba. Kot

ugotavljata Chadwick in Arthur (2008, str. 4), je bila njegova strategija, da klub preoblikuje tako, da bo postal globalna zabavna (angl. *entertainment*) znamka. Glede na to, da je imela blagovna znamka FC Barcelona velik finančni potencial in potencial, da uspešno konkurira takrat že uveljavljenim športnim blagovnim znamkam (npr. košarkarski ligi NBA ali klubu Manchester United FC), je bila ta strategija smiselna in je temeljila na več pomembnih dejavnikih: zgodovini in dediščini kluba, uveljavljenem slovesu načina igranja nogometa, ki zabava, ter nesporni izjemni priljubljenosti kluba, ki se kaže tudi v tem, da je stadion Camp Nou najbolj obiskana turistična znamenitost Barcelone.

Chadwick in Arthur (2008, str. 4-7) ugotavljata, da je komercialna strategija kluba sestavljena iz treh elementov: učinkovitega upravljanja s produktom, učinkovitega upravljanja z blagovno znamko, ki bo ustvarjala prihodke, in mednarodnega razvoja.

Učinkovito upravljanje s produktom pomeni to, kar se dogaja z osnovnim nogometnim produktom. Gre namreč za to, na kakšen način ekipa dejansko igra nogomet. Po letih neuspehov in zaostajanja na vseh področjih so se z izvolitvijo novega predsednika leta 2003 začele dogajati spremembe. Lahko bi sicer res rekli, da so pri FC Barceloni kupovali nekatere največje zvezde tega športa, čeprav so s podpisom pogodb z nekaterimi igralci v preteklosti tudi precej tvegali: brazilskega nogometaša Ronaldinha, ki je v klub prišel leta 2003 in bil eden izmed najpomembnejših členov pri uspehih, ki so sledili, se je držal sloves neke vrste odpadnika, Kamerunec Samuel Eto'o je bil prost igralec, ki ga je veliki tekmelec Real Madrid pred tem odpustil, argentinski čudežni deček Lionel Messi pa je prišel v Barcelono pri trinajstih letih, ko je bil zgolj mladenič z veliko talenta in potenciala. To tveganje se je izplačalo, po letih športnih neuspehov (čemur je neizogibno sledil tudi neuspeh na prihodkovni strani) so v sezoni 2005/06 ponovno osvojili evropsko ligo prvakov in postali španski državni prvaki, in to pod vodstvom bivšega igralca kluba Josepa Guardirole. Njegovo imenovanje je bila še ena od tveganih odločitev vodstva kluba, saj je takrat še precej neizkušen domači trener zamenjal izjemno uspešnega Nizozemca Franka Rijkaarda, ki je v vitrine katalonskega kluba prinesel dva naslova španskega prvaka ter naslov v ligi prvakov v sezoni 2005/06 in se leta 2008 poslovil od klopi barcelonskega kluba. Priljubljeni Guardiola je nadaljeval in nadgradil uspešno športno zgodbo. Izjemne igralce, kot so Xavi Hernandez, Andres Iniesta in predvsem Lionel Messi, je povezal v moštvo, ki je v tistih letih igralo t. i. popolni (priljubljeno poimenovan tiki-taka) nogomet ter navduševalo tako nogometne strokovnjake kot tudi navijače in ljubitelje športa po vsem svetu. Posledično je ob izjemnih športnih uspehih (v sezoni 2008/09 so osvojili vse možne lovorike) rasla priljubljenost kluba, kar se je seveda odrazilo tudi na prihodkih in komercialnem uspehu kluba.

Tudi v takih potezah se je kazala katalonska odlika, namreč iznajdljivost pri finančnih operacijah. In še ena lastnost je značilna za Katalonce: pomembnost ekipe pred posameznikom. Tega igralce učijo že zelo zgodaj. La Masia je znana nogometna šola, kjer nadarjene mlade nogometaše učijo nogometne igre, hkrati pa jih izobražujejo za življenje, vzgajajo jih v dobre ljudi z močnimi vrednotami, saj menijo, da so najboljši nogometaši na svetu lahko nevpadljivi, skromni in dobri ljudje.

Učinkovito upravljanje z blagovno znamko temelji na predpostavki oz. tem, da je FC Barcelona več kot le klub, kar vpliva na pozicioniranje kluba kot blagovne znamke. Njihov namen ni biti glamurozen klub, kar velja za njihovega velikega tekmeca Real iz Madrida, niti ne, da bi bili tako očitno komercialno naravnani, kot je to primer pri nekaterih angleških klubih.

Pri FC Barceloni so se odločili za bolj **vključujoč pristop**, ki združuje razvoj novih produktov na eni strani ter nogometne šole in tabore po vsem svetu na drugi strani. Da bi se na primer približali otrokom, imajo zanje pripravljeno celotno linijo izdelkov, v kateri nastopajo igralci prve ekipe kot risani junaki.

Pomemben del blagovne znamke je **članska shema** kluba. Le-ta je pomemben vir prihodkov, saj vsak član kluba plača letno članarino okoli 180 evrov, članov, imenovanih *socios*, pa je več kot 170 tisoč, 70 odstotkov več, kot jih je bilo še leta 2003, od tega jih je 17 odstotkov izven Španije. K temu je veliko prispevala močna medijska kampanja predsednika Juana Laporte s poudarkom na spletnih medijih. Od leta 2010 včlanitev ni več dostopna vsem, novi člani kluba lahko postanejo samo bližnji sorodniki bivših in sedanjih članov kluba. *Socios* imajo namreč pravico glasovati o predsedniku kluba in ostalih pomembnih zadevah. Bazo navijačev sestavljajo še t. i. *penyes*, ki so kombinacija navijača in donatorja kluba. Ustanovljeni so bili v 40. letih prejšnjega stoletja, ko je klub potreboval tako finančno podporo kot podporo javnosti, saj je bilo to obdobje Francove diktature. T. i. *cules* pa so običajni navijači kluba in niso njegovi uradni člani. Sicer se okoli 26 odstotkov prebivalcev Španije identificira kot navijač FC Barcelone, še dodatnih 7 odstotkov ga omeni kot drugi klub, za katerega navijajo. Raziskave kažejo, da je FC Barcelona med najpopularnejšimi klubi na Japonskem, veliko bazo navijačev ima tudi v srednji in južni Ameriki, prav tako je drugi najljubši klub za množico nogometnih navijačev po vsej Evropi.

Kot ugotavlja Krabbenbos (2013, str. 28), organiziranost kluba oz. dejstvo, da so njegovi lastniki člani društva, dejansko omogoča, da so želje njegovih navijačev in podpornikov slišane ter tudi udejanjene. Člani glasujejo o pomembnih temah, tako o predsedniku kluba kot o dovoljenju za sponzorstvo na dresih.

Pomemben dejavnik pri **mednarodnem razvoju** blagovne znamke je bil in je v (mogoči) neusklajenosti med podobo, ki jo klub ima, in strategijo, ki je potrebna, da se razvoj nadaljuje. Za Katalonce je bila in je FC Barcelona simbol boja za neodvisnost in boja proti centralizaciji iz Madrida, hkrati ima veliko navijačev v delih po svetu, kamor so se Katalonci izseljevali med špansko državljansko vojno (predvsem v Mehiki), močna je povezanost tudi z npr. Baskijo in Walesom, ki prav tako izražata želje po neodvisnosti.

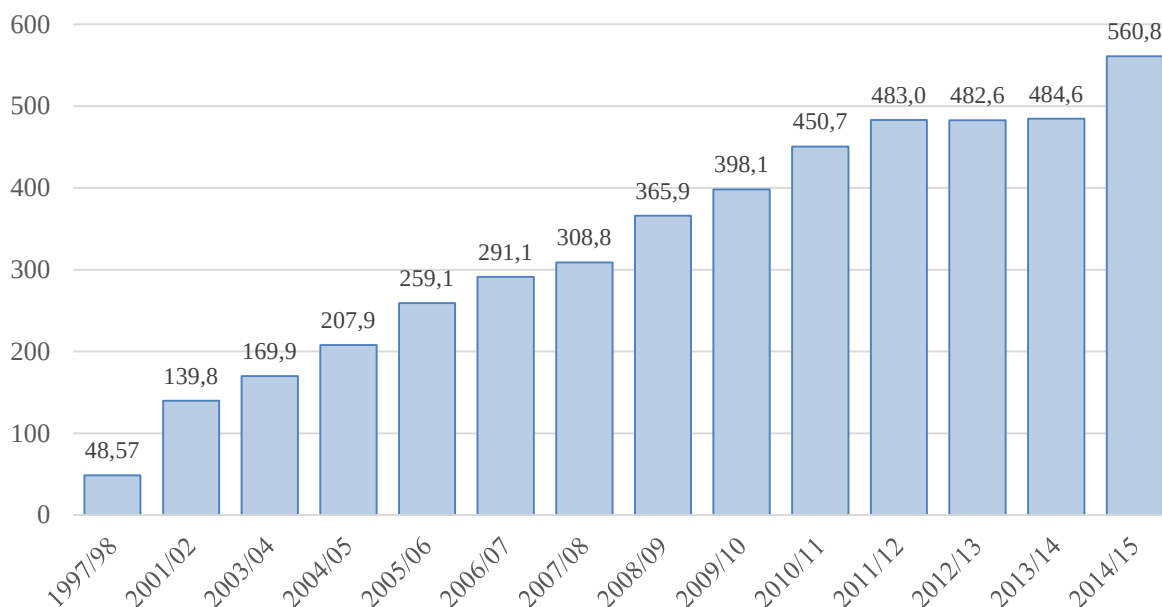
Vse to pa je v določenem nasprotju z željo, da bi blagovna znamka FC Barcelona postala globalna zabavna znamka. Še do nedavnega klub na svojih dresih ni imel imena nobenega sponzorja, medtem ko so njegovi konkurenti, npr. Manchester United, podpisovali več deset milijonske pogodbe s sponzorji, ki so se pojavili na dresih, ali npr. Arsenal, ki je/bo zaslužil 145 milijonov evrov v desetih letih, saj je podpisal kombinirano sponzorsko pogodbo za napise na dresih in poimenovanje stadiona z Emirates Airlines. S tem ko so pri FC Barceloni vztrajali, da niso imeli sponzorja na dresih, so izkazali močno socialno-politično noto in še okrepili

podobo kluba v očeh mnogih. To vsekakor ima vrednost, tudi če povsem neotipljivo: FC Barcelona je posebna, pomembna jim je solidarnost in skrb za družbo. Tudi zato so se leta 2006 odločili, da bodo na svojih dresih nosili ime Unicef in s tem opozarjali na probleme otrok v občutljivih situacijah po vsem svetu. Ta poteza je še ena tistih, ki želi pokazati, da je FC Barcelona "več kot klub", da kaže svojo drugačnost tudi s tem, ko nima sponzorja na majicah, temveč celo plačuje za to, da oglašuje organizacijo Unicef in ji vsako leto donira 1,5 milijona evrov. Vrednotenje takega načina oglaševanja ni enostavno, zagotovo pa gre za dolgoročno potezo, ki naj bi še izboljšala videz blagovne znamke v očeh navijačev in ostale javnosti.

Prihodki kluba sicer prihajajo iz:

- **komercialnih prihodkov** (sponzorstva, merchandising, članarina),
- **trženja dogodkov na stadionu,**
- **prodaje pravic medijem.**

Slika 7: Prihodki FC Barcelone (v mio €)



Vir: Deloitte Football Money League, Poročila 1997-2016.

Kot se je povečevala višina prihodkov, se je spreminjala tudi njihova struktura. Vendar je očitno, da so prihodki kluba v zadnjih treh sezonah ostali na isti ravni. Prihodki iz vseh treh virov so praktično nespremenjeni, kar je tudi posledica dejstva, da so v zadnjih sezonah uspehi nekoliko slabši kot v izjemno uspešnih sezonah pod vodstvom Josepa Guardirole. Ponoven porast komercialnih prihodkov in prihodkov od prodaje pravic medijem je očitno v sezoni 2014/15, po osvojitvi tako lige prvakov kot španskega prvenstva, kar kaže na neposredno povezavo med športnim in komercialnim uspehom.

Kot že omenjeno, so prihodki v zadnjih sezonah ostali nespremenjeni, kar gre precej na račun tega, da v teh sezonah FC Barcelona ni osvojila pomembnejše lovorike. Medtem ko so prihodki ostalih štirih največjih klubov v zadnjih treh sezonah zrasli v povprečju za 40 odstotkov, so

prihodki katalonskega kluba padli za 1 odstotek. Da bi kratkoročno nekoliko nadoknadili ta zaostanek za največjimi rivali, so sprejeli nekatere inovativne rešitve, kot sta sponzorski pogodbi s podjetjema Intel in Beko ter tudi Audi in Telefonica in katerih imeni se pojavljata na rokavih klubskih dresov (Deloitte, 2015). Izjemno uspešna sezona 2014/2015 je sicer spet obrnila trend in prihodki so zrasli za 16 odstotkov. Primerjava s konkurenti (npr. Manchester Unitedom FC in njihovim sodelovanjem z opremljevalcem športne opreme Adidas) pa vseeno pokaže, da je v komercialnem delu še precej priložnosti za rast, še posebej ob dejstvu, da se s sezono 2016/17 izteka sodelovanje s Qatar Airwaysom, ki je imel zakupljen napis na sprednji strani športnih dresov (Deloitte, 2016).

Po Deloittu (2016) je v sezoni 2014/15 FC Barcelona od sponzorstev in merchandisinga prejela 244,1 milijona evrov, kar je manj kot njen največji rival Real iz Madrida, ki je imel več kot 247,3 milijona evrov komercialnih prihodkov, Bayern iz Münchna 278 milijonov, medtem ko pariški klub PSG 62 odstotkov vseh prihodkov ustvari iz tega naslova, in sicer skoraj 300 milijonov evrov.

4.3.2 Sponzorstva / merchandising

Sezono 2015/16 sta kot glavna sponzorja / partnerja nogometnega kluba FC Barcelona začela Nike in Qatar Foundation, ki je še ena od nepridobitnih organizacij, ki jo je katalonski klub z napisom oglaševal na svojih dresih na sprednji strani. Drugi sponzorji / premium partnerji so še: Audi, Telefonica, Turkish Airlines, Estrella Damm, La Caixa, TV3 Catalunya ter že omenjena Intel in Beko.

Primer podjetja Intel je dober pokazatelj tega, koliko so pripravljeni sponzorji plačati že samo za sodelovanje s klubom FC Barcelona. Intel je zakupil prostor na klubskem dresu, vendar notranjo stran, in sicer za 25 milijonov evrov, pri čemer je dejanska pojavnost logotipa z dresa med televizijskim prenosom manj kot 3 v celotni sezoni.

V zadnjih sezonah si tako Unicef deli prostor na dresih, kot večina klubov je tudi FC Barcelona morala popustiti tako pritiskom visokih odhodkov (nakupi igralcev, naraščanje plač igralcev in podobno) kot tudi ponudbam potencialnih sponzorjev. Tako se je v sezoni 2011/12 prvič po 111 letih obstoja kluba na majicah pojavil sponzor, Quatar Foundation, nepridobitna organizacija z Bližnjega vzhoda, ki je bila za petletno pogodbo pripravljena plačati 150 milijonov evrov.

Po nekaj letih prisotnosti največjega sponzorja na dresih se klub v sezoni 2016/17 vrača k temu, da na udarnem mestu ne bo več oglaševanega napisa, kar navijači pozdravljajo. FC Barcelona med vsemi klubi prodaja največ klubskih dresov na svetu, v sezoni 2015/16 več kot 3 milijone 600 tisoč.

Krabbenbos (2013, str. 30) ugotavlja, da FC Barcelona v veliki meri izkorišča nove medije in socialna omrežja tudi za to, da bi pritegnila potencialne potrošnike. Medijska strategija je usmerjena na Facebook (klubska stran ima skoraj 90 milijonov "všečkov"), Twitter (uradni

profil kluba ima več kot 16,6 milijona sledilcev), Instagram (uradni profil kluba ima 26,6 milijona sledilcev) in Youtube ter tudi na ponudbo aplikacij za pametne telefone.

Klub je spremenil tudi način, kako potrošnike pritegniti k prvemu nakupu klubskih izdelkov. Del komercialne strategije je bilo znižanje t. i. vstopnega praga oz. finančnega vložka, ki ga potrošnik plača, ko kupi prvi klubski izdelek. Če je bila v preteklosti to majica, je sedaj npr. aplikacija kluba za pametni telefon za 75 centov. Po tem se lahko navijač usmeri tudi v nadaljnjo potrošnjo, saj tako kot ostali klubi tudi pri FC Barceloni želijo navijače privabiti na klubsko spletno stran in aplikacije, ali na spletne strani sponzorjev, da bi se potencialno lahko ustvarila prodaja.

Strategija kluba je takšna, da je jedro prve ekipe sestavljeno iz igralcev, ki so se vsi kalili v že omenjeni klubski mladinski šoli La Masiji. Zaradi dolgoročnega in tudi potrpežljivega dela z mladimi se to klubu obrestuje, saj mu za nakupe igralcev ni treba namenjati toliko in takšnih zneskov kot nekaterim njegovim konkurentom. Kar ne pomeni, da takih nakupov ni in jih ni bilo – nekateri zelo uspešni, nekateri malo manj. Kot primer bi navedla izjemnega švedskega nogometaša Zlatana Ibrahimovića, ki je letošnje poletje po izjemno uspešnih sezonah iz francoskega PSG prestopil prav k Manchester Unitedu. Kljub nespornim nogometnim kvalitetam, ki jih je dokazoval z igranjem v velikih evropskih klubih, in izjemno visoki nakupni ceni (46 milijonov evrov) ni upravičil tega vložka, ker se mu ni uspelo vklopiti v poseben način delovanja ekipe, v kateri je moštvo pomembnejše od posameznika. Klub je zapustil po eni sezoni. Kljub športnemu neuspehu pa so v klubu vseeno prodali precej dresov z njegovim imenom, kar je do neke mere vseeno povrnilo vložek.

4.3.3 Trženje dogodkov na stadionu

Cenovna politika pri postavljanju cene vstopnic za spremljanje nogometnih tekem na stadionu je drugačna od konkurenčnih klubov. Njihov namen ni maksimiranje cene do ravni, ki bi jo trg še prenesel, ne nazadnje želi upravni odbor ostati odgovoren, ne želi izgubiti priljubljenosti pri navijačih in izkoriščati njihove lojalnosti klubu. Rezultat tega je, da so cene vstopnic nizke v primerjavi z ostalimi najboljšimi evropskimi klubi (Krabbenbos, 2013, str. 29).

V sezoni 2013/14 je bila povprečna obiskanost tekem FC Barcelone na Nou Campu 72 tisoč gledalcev. To pa je bila tudi prva sezona po letu 2007/08, ko klub ni osvojil nobene pomembnejše lovorike (Deloitte, 2015).

Od trženja dogodkov na stadionu je katalonski klub zaslužil 116,8 milijona evrov, Manchester United skoraj 130 milijonov.

Kot ugotavljata Chadwick in Arthur (2008, str. 6-7), je morala FC Barcelona poiskati druge načine, kako pridobiti sredstva, saj, kot rečeno, do sezone 2011/12 ni imela sponzorja na dresih. Poleg tega zaradi močne zgodovinske in simbolne vrednosti ne pride v poštev niti prodaja imena stadiona Nou Camp, ki je tudi ena od najbolj obiskanih turističnih točk mesta, v letu 2013 ga je obiskalo 1,5 milijona obiskovalcev.

4.3.4 Prodaja pravic medijem

FC Barcelona ima svoj uraden plačljiv televizijski kanal, Barca TV, ki ponuja informacije o klubu in zabavo. Spremljanje programa je možno po vsem svetu, tako po satelitskih kot kabelskih omrežjih. Od leta 2008 je možno Barco TV v Kataloniji spremljati brezplačno, saj želijo na ta način ohranjati povezanost z najzvestejšimi člani in privrženci (Krabbenbos, 2013, str. 29).

V te prihodke so všteti tudi prihodki, ki jih klubi dobijo od Uefe za sodelovanje v evropski ligi prvakov. Ti prihodki so odvisni od uspešnosti kluba, v sezoni 2013/14 je FC Barcelona prejela 42 milijonov evrov.

Večina evropskih lig želi širiti krog gledalcev in navijačev, kot že omenjeno, je zelo zanimiv azijski trg. Tudi FC Barcelona je že odigrala tekme v – za španske razmere – nenavadnih zgodnjepopoldanskih terminih, da jih lahko spremljajo v živo tudi navijači v Aziji.

Pri delitvi prihodkov, ki jih španski klubi dobijo od prodaje televizijskih pravic, največji delež pripade največjima španskima kluboma, madridskemu Realu in FC Barceloni. Največja španska kluba vzameta kar 280 milijonov evrov (vsak po 140) od nekaj več kot 600 milijonov skupne vsote, daleč za njima sledita Atletico in Valencia z 42 milijoni evrov, tisti na dnu pa dobijo le po 12 milijonov na leto. Španski klubi večino svojih prihodkov ustvarijo s prodajami igralcev (Vrabec, 2011).

5 MANCHESTER UNITED FC

»Pri Manchestru stremimo k popolnosti. In če nam ne uspe, se bomo mogoče morali sprijazniti z odličnostjo.« Matt Busby, trener, ki je klub Manchester United vodil med letoma 1945 in 69 ter 1970 in 71

5.1 Zgodovina nogometnega kluba Manchester United FC

Manchester United FC (navijači ga imenujejo Rdeči vrage) je eden izmed največjih angleških in svetovnih nogometnih klubov. Ustanovljen je bil leta 1878. Domuje na stadionu Old Trafford v Manchestru, trenutno največjem stadionu v Angliji, ki je v lasti kakšnega kluba. Njegov ugled izhaja predvsem iz velikih uspehov na igrišču od začetka 60. let prejšnjega stoletja. 1968 je postal prvi angleški klub z naslovom evropskega klubskega prvaka, kar je ponovil še dvakrat (1999 in 2008). Angleško državno prvenstvo je osvojil dvajsetkrat.

Izhodišče kluba v sodobni zgodovini je zagotovo v letalski nesreči v Nemčiji leta 1958, v kateri je življenje izgubilo 8 izjemno talentiranih mladih nogometašev. Iz te tragedije je klub izšel močnejši kot kdajkoli prej in v 60. letih prejšnjega stoletja dosegal izjemne rezultate, postal je štirikratni prvak premier lige, zmagovalec evropskega pokala, poleg tega je bil pomemben člen angleške reprezentance leta 1966, ki ji je edini do sedaj uspelo zmagati na svetovnem prvenstvu.

Zgodovina in dogajanje okoli Manchester Uniteda FC sta klubu prinesla veliko prepoznavnost in simpatije navijačev. Njegovi nogometaši so navduševali predvsem z načinom in pristopom k igri, njihov napadalni slog, ki ga je vodil legendarni trener Matt Busby, je bil navijačem blizu, in verjetno so jih tudi zaradi tega načina povezovali s "svobodnim mišljenjem" in liberalnimi socialnimi spremembami, ki so se dogajale v Zahodni Evropi v 60. letih prejšnjega stoletja. Na igrišču pa so navduševali Bobby Charlton, Denis Law in George Best (Chadwick & Arthur, 2008, str. 116).

Kot ugotavljata Chadwick in Arthur (2008, str. 117-118), blagovna znamka Manchester United FC ne izhaja zgolj iz športnih uspehov, temveč ima veliko globlje in kompleksnejše povezave s svojimi navijači, ki se s klubom identificirajo. Način, kako ga dojemajo v družbi, daje vedeti, da je podobno zgodbo skoraj nemogoče posnemati, na drugi strani pa v dobi komercializacije in globalizacije tudi ni enostavno vzdrževati. A vendar, navezanost, ki jo navijači čutijo do svojega kluba, se ne pretrga niti, ko ni športnih uspehov. Navijači kluba ne zapustijo stadiona in spremljajo tekme tudi, ko nogometašem ne gre dobro. Tudi takrat, ko so v sezoni 1973/74 padli v 2. ligo, je bil stadion Old Trafford ob vsaki tekmi poln. Na naslednji večji uspeh so morali čakati do sezone 1990/91, ko so v finalu pokala evropskih pokalnih prvakov premagali prav FC Barcelono.

Leta 1991 so se lastniki kluba tudi odločili, da delnice kluba dajo na londonsko borzo. To je navijačem omogočilo, da so kupili delnice svojega kluba, kar jih je storilo več tisoč.

Alex Ferguson je postal trener kluba leta 1986. Kar nekaj sezon uspeha še vedno ni bilo, a Ferguson je znal s pogosto presenetljivimi potezami obrniti trend. Leta 1992 mu je to uspelo s podpisom pogodbe s Francozom Ericom Cantonajem, kar je tisto sezono vodilo do naslova državnih prvakov. Cantona se je brez težav vklopil v klub in njegove igralske mite ter tudi sam vplival na "romantično dimenzijo" blagovne znamke Manchester United FC. Od takrat dalje je Manchester United FC nanizal rezultate brez primere in vse do Fergusonove upokojitve leta 2013 trinajstkrat zmagal v premier ligi, petkrat v pokalu FA, štirikrat v ligaškem pokalu, desetkrat v angleškem superpokalu, dvakrat v ligi prvakov (1999 in 2008) ter po enkrat v pokalu Uefe, evropskem superpokalu in svetovnem klubskem prvenstvu. V zadnjih sezonah ima težave, neuspešnega trenerja Davida Moyesa so hitro odslovili, stavili na izkušenega nizozemskega trenerja Luisa van Gaala, kar se prav tako ni izkazalo za uspešno potezo, zato so pred začetkom sezone 2016/17 podpisali pogodbo o sodelovanju s portugalskim trenerjem Josejem Mourinhem.

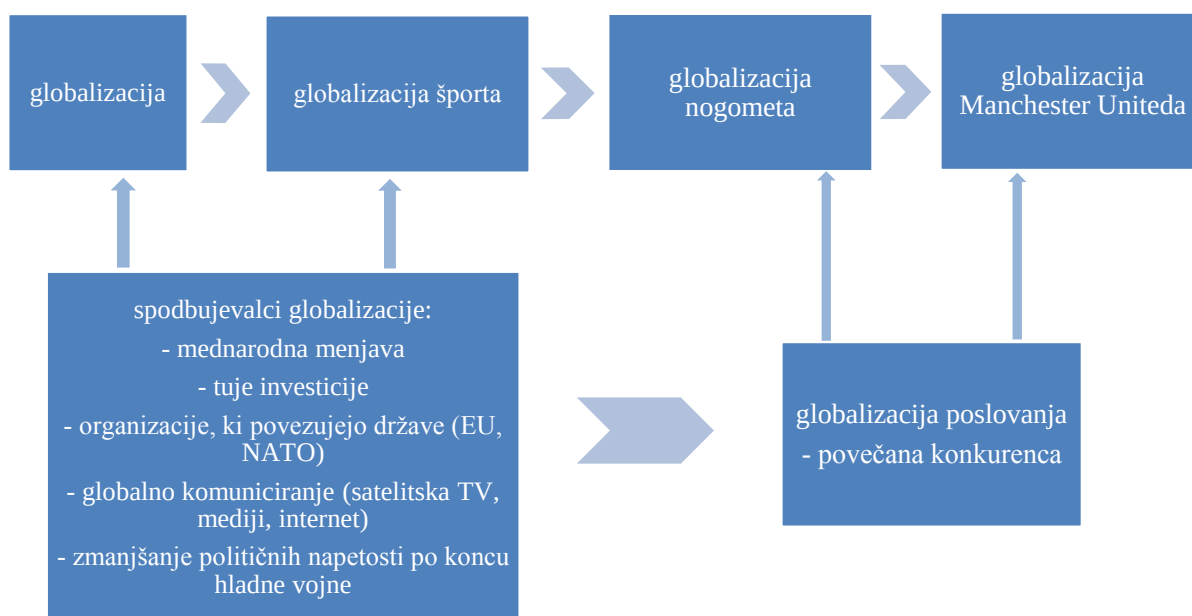
5.2 Vpliv globalizacije na nogometni klub Manchester United

Manchester United FC nastopa v angleški ligi, imenovani Premier League ali Premiership, najbogatejši ligi na svetu, katere klubi so postali globalne blagovne znamke. Nogomet, kot ga poznamo danes, so si izmislili Angleži v 19. stoletju in Manchester United FC je bil eden od petih ustanovnih klubov lige. Kultura ligaškega tekmovanja in klubov v njej v Angliji obstaja že skoraj 130 let in v tem času so se v blagovno znamko klubov vtisnili številni igralski miti,

trenerske legende in uspehi, kar dodatno prispeva k privlačnosti klubov in same lige in česar se "ne da kupiti". Tudi zaradi tega je premier liga, ki je bila ustanovljena leta 1992, tako zelo finančno uspešna. Poleg tega so angleški klubi že od ustanovitve organizirani kot delniške družbe ali pa je lastništvo zelo jasno in je relativno lahko vlagati vanje (Lucu, 2007, str. 22-23).

Manchester United je klub, ki je znal kar najbolje in najhitreje izkoristiti spremembe na trgu, na katerega je v 21. stoletju močno vplivala globalizacija. V letnem poročilu kluba za leto 2002 so zapisali, da je Manchester United eden izmed vodilnih klubov v svetovnem nogometu, blagovna znamka, ki je globalno prepoznavna ter kot taka pooseblja strast in vznemirjenje najbolj popularnega športa na svetu. Prepoznali so potencial 75 milijonov navijačev po vsem svetu in njihov cilj je bil, da jih pretvorijo v svoje potrošnike. Njihova implementacija zastavljenih globalnih strategij je postala vodilo za marsikateri šport ali klub, ki se je želel ali si želi uveljaviti tudi na mednarodnem trgu (Hill, 2006, str. 216).

Slika 8: Vpliv globalizacije na trgovino, šport, nogomet in Manchester United



Vir: J.S.Hill & J.Vincent, *Globalization and sports branding case of Manchester United FC*, 2006, str. 215.

5.3 Komercialni model nogometnega kluba Manchester United FC

5.3.1 Komercialna strategija

Za angleško nogometno področje je značilna statusno-pravna oblika organiziranosti nogometnih klubov v gospodarske družbe: nekateri so organizirani kot delniške družbe in kotirajo na borzi, drugi so v zasebnem lastništvu. Vsi klubi elitne nogometne angleške premier lige so danes v zasebnem lastništvu (Burić, 2010, str. 12).

Chadwick in Arthur (2008, str. 118-119) izpostavljata, da je bilo Fergusonovo moštvo Manchester United FC znano po tem, da je bilo disciplinirano in dobro organizirano. Namerno ali ne, na uspeh blagovne znamke Manchester United FC v 21. stoletju niso vplivali zgolj uspehi na igrišču, temveč tudi medijska pozornost, ki so je deležni nogometaši izven igrišč, predvsem David Beckham (ta je svojo blagovno znamko razvil do potankosti), kar je pozitivno vplivalo tudi na klub kot blagovno znamko. A vendarle, igranje v rdečem dresu legendarnega kluba, kot je Manchester United FC, je pozitivno vplivalo na njihovo globalno prepoznavnost. Zanimivo je, da je Beckham, ki izhaja iz londonske družine, od nekdaj navijal za Manchester United FC, kar kaže na to, da kvaliteta kluba izhaja iz njegovih športnih uspehov in zgodb iz njegove zgodovine. Klub ima navijače po celotni Angliji, kar mu daje veliko komercialnih možnosti, a hkrati tudi širi svoj bazen potencialnih nogometašev, ki si želijo priti v ta legendarni klub. Kakor so miti okoli kluba, ki so mu omogočili tudi komercialni uspeh, dokaj neotipljivi, pa na drugi strani omogočajo, da je klubski bazen potencialnih bodočih nogometašev izjemno širok, v klub privabljajo izjemne mlade angleške nogometaše, kar mu omogoča, da vzdržuje tudi športne uspehe.

Istočasno z velikimi športnimi uspehi so prišli tudi komercialni in Manchester United FC je postal najdobitkonosnejši nogometni klub na svetu. Vzroki za ta komercialni uspeh so v naslednjih dejstvih:

- zgodovina kluba (od letalske nesreče dalje);
- športni uspehi v 60. letih prejšnjega stoletja;
- neprimerljivi uspehi pod 27-letnim vodstvom trenerja Alexa Fergusona;
- igranje napadalnega nogometa na najvišji ravni, ki ustreza individualnim kvaliteta talentiranih posameznikov (npr. Cantona, Keane, Beckham) in je hkrati zanimivo širšemu občinstvu, ne samo navijačem;
- prvi angleški nogometni klub na londonski borzi;
- inovativnost v komercialnih pristopih.

Manchester United FC v zadnjih nekaj sezonah, odkar je trenersko mesto zapustil Alex Ferguson, na športnem področju ni bil tako uspešen kot v preteklosti, kar pa na njegove prihodke in komercialni uspeh nikakor ni vplivalo. Še več, pri Deloittu (2016) ugotavljajo, da bo Manchester United FC sezono 2016/17 najverjetneje že zaključil na vrhu lestvice najdonosnejših klubov.

Gradnja blagovne znamke in uspešno trženje je dolgoročen proces, ki omogoča trajnostni razvoj kluba ter tudi v športno ne tako uspešnih letih omogoča, da organizacija še naprej komercialno ne izgublja. Tradicija je tisto, kar je navijačem celo pomembnejše od česarkoli drugega, in ta primer je dober pokazatelj tega.

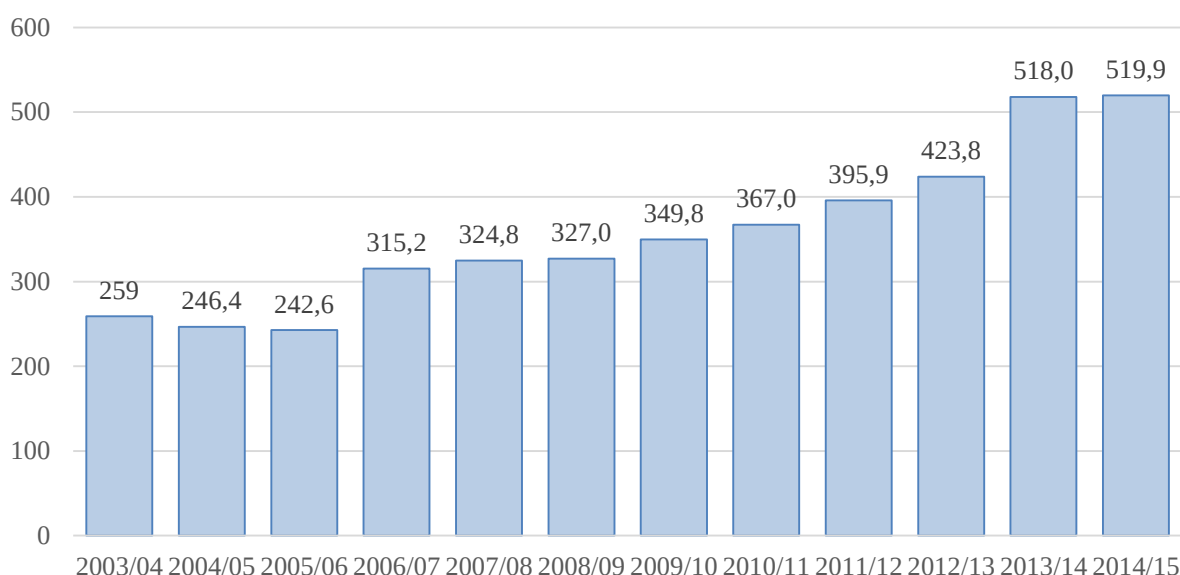
Cilji komercialne strategije so podani na uradni spletni strani kluba: povečati prihodke in dobičkonosnost s širitvijo hitro rastočih poslov, preko globalnih trgov in trženja infrastrukture.

Ključni elementi strategije so:

- razširiti portfelj globalnih sponzorjev;
- nadaljevati razvoj maloprodaje, merchandisinga, oblačil in licenčnih izdelkov;
- krepiti prihodke od prodaje televizijskih pravic.

Po Deloitte (2015) je imel v sezoni 2013/14 Manchester United FC poleg Reala iz Madrida, ki je zmagal v ligi prvakov, edini prihodke višje od 500 milijonov evrov, in to kljub temu, da športnih uspehov v tisti sezoni ni imel, zaradi slabih rezultatov v premier ligi se mu ni uspelo uvrstiti na evropska tekmovanja v sezoni 2014/15, prvič po letu 1989/90. Vseeno so prihodki v primerjavi s sezono poprej zrasli za 24 odstotkov. Manchester United FC v preteklem desetletju ni padel nižje od četrtega mesta na lestvici najbogatejših klubov in ni odveč še enkrat poudariti, da v zadnjih letih večjih športnih uspehov ni imel, kar kaže trdnost blagovne znamke in trajnostnega komercialnega modela.

Slika 9: Prihodki Manchester Uniteda FC (v mio €)



Vir: Deloitte Football Money League, Poročila 2005-2016.

5.3.2 Sponzorstva / merchandising

V zadnjih letih so s proaktivnim pristopom zagotovili sponzorje, ki so od leta 2013 do 2015 sponzorske prihodke povečali za 30,5 odstotka. V fiskalnem letu 2015 so predstavili pet globalnih sponzorskih partnerstev, štiri regionalne ter dva finančna sporazuma in enega telekomunikacijskega. Globalni sponzorji so: Adidas, AON, General Motors, Toshiba, Epson, Aeroflot, Alesco, in drugi.

Rekordna je bila tudi leta 2012 podpisana sedemletna sponzorska pogodba z ameriškim podjetjem General Motors, ki bo za oglaševanje svoje blagovne znamke Chevrolet na dresih kluba plačal skoraj 500 milijonov evrov. Klub je zelo iskan pri potencialnih sponzorjih tudi

zaradi izjemno veliko privrženec v – za podjetja zelo zanimivih – azijskih državah (Deloitte, 2015).

Sponzorstvo s proizvajalcem športnih oblačil Adidasom se je začelo avgusta 2015, sponzorska desetletna pogodba bo klubu prinesla najmanj zagotovljenih 960 milijonov evrov, preko sinergij in dodatnih aktivnosti (prodaja dresov, spletna prodaja, prodaja Adidasovih izdelkov, nogometne šole) pa se bodo ti sponzorski prihodki še povečali.

5.3.3 Prodaja pravic medijem

Angleška nogometna liga (angl. *Premier League*) ima izredno dodelano trženje državnega prvenstva. Pravice za prenose tekem angleške lige imajo odkupljene v 219 državah, termini tekem so prilagojeni azijskemu trgu, konkurenčno prednost imajo tudi zaradi bivših britanskih kolonij (npr. Indija z milijardo potencialnih gledalcev). Iz vsega omenjenega v Angliji iztržijo kar 500 milijonov evrov več kot v španski ligi in še več kot v francoski ali nemški. Sredstva, pridobljena s prodajo pravic, se razdelijo veliko bolj enakovredno kot npr. v Španiji: polovico si razdelijo vsi klubi v enakem razmerju, preostanek pa glede na uspešnost (Vrabec, 2011).

Premier liga je s televizijsko hišo Sky Sports podpisala triletno pogodbo o ekskluzivnosti televizijskih prenosov, vredno skoraj 5,2 milijarde funtov. Kot rečeno, si največji delež razdelijo klubi, ki igrajo v premier ligi; Manchester United bo tako pridobil skoraj 60 odstotkov več sredstev kot v sezoni 2015/16.

5.3.4 Trženje dogodkov na stadionu

Kar je za FC Barcelono stadion Camp Nou, je za Manchester United FC stadion Old Trafford. Prav tako gre za prizorišče, ki ga obiskovalci želijo videti tudi, če ne gredo na tekmo. Je eno od ikoničnih športnih prizorišč in z več kot 75 tisoč sedeži je največji stadion v Veliki Britaniji. V zadnjih 17 letih je bila povprečna zasedenost stadiona na tekmah Manchester Uniteda več kot 99-odstotna, in samo od tega so imeli ob koncu ne ravno uspešne sezone 2014/15 skoraj 118 milijonov evrov prihodkov, kar dokazuje izjemno lojalnost navijačev Manchester Uniteda FC klubu in blagovni znamki, ki tudi na ta način izkazuje svojo trdnost ter pravilno komercialno naravnost.

SKLEP

Šport in še posebej nogomet sta z globalizacijo postala pomembna dejavnost. Nogomet ima pomembno družbeno vlogo. Tako v svetovni kot evropski nogometni zvezi ogromno vlagajo v športno infrastrukturo, mladinski in ženski nogomet, prek evropskega demokratičnega modela športa veliko večino sredstev vlagajo nazaj, v bazo piramide, in tako ustvarjajo gonilo razvoja. Proces v nogometu so odraz stanja in procesov v družbi ter predmet družbeno-socialnih analiz.

Globalne procese so zelo dobro izkoristili nogometni klubi, ki so zaradi prenasičenega evropskega trga začeli iskati nove trge, predvsem v Aziji. Uspeh ni prišel sam po sebi, nogometni klubi so se strateško lotili grajenja prepoznavnosti svojih blagovnih znamk. Omenjeno je bilo, da je za nogometne navdušence eden izmed najpomembnejših dejavnikov odločanja o privrženosti klubu predvsem zgodovina in tradicija ter vrednote, ki jih klub predstavlja. Tako FC Barcelona kot Manchester United FC sta pozicionirala blagovni znamki, pritegnila nove navijače in nista pozabila na svoje najbolj lojalne privrženice. Komerčni uspeh je logična posledica načrtnega delovanja. Oba kluba se že vrsto let pojavljata na ali pri vrhu lestvic najbogatejših evropskih nogometnih klubov, in to tudi kljub dejstvu, da v nekaterih sezonah športnih uspehov ni bilo. Po predvidevanjih bo Manchester United FC v sezoni 2016/17 končal celo na vrhu te lestvice, saj je pri pridobivanju sponzorjev v zadnjih desetih letih izjemno uspešen. Manchester United FC je prvi odkril azijski trg in tudi z dobrodelnimi turnirji in sodelovanjem z Unicefom uspešno gradil blagovno znamko. Vrednost blagovni znamki FC Barcelona pa dajejo posebna vloga, ki jo je klub odigral v zgodovini Katalonije, ter vrednote kluba, ki temeljijo na tem, da se vsak posameznik podredi ekipi, priložnost dobivajo nogometni talenti lastne nogometne šole, kar je z vidika navijača izjemno privlačno in diferencira klub od ostalih bogatih klubov. Dejansko je strategija zgrajena okoli slogana "več kot klub", kar želijo in uspešno prikazujejo na vseh področjih. Od dolgoletnega vztrajanja pri tem, da na dresih niso imeli napisane sponzorja, do tega, da je FC Barcelona donirala Unicefu in ga promovirala na dresih. Pomemben dejavnik, če ne celo najpomembnejši, za navijače in privrženice obeh klubov je spoštovanje vrednot in tradicije kluba. Česar se bodo morali držati tako v enem kot v drugem klubu je, da bodo pri nadaljnjem komercialnem razvoju še naprej spoštovali temelje, ki gradijo klub kot blagovno znamko, saj le to omogoča, da bosta blagovni znamki v množici različnih ponudnikov ostali prepoznavni tudi naprej ter da bodo navijači in privrženici klubu stali ob strani tudi v sezonah športnih neuspehov. Pri iskanju novih virov komercialnih prihodkov so zelo uspešni pri Manchester Unitedu FC, ki kljub športno relativno neuspešnim zadnjim sezonam pridobiva sponzorje in bo po koncu sezone 2016/17 najverjetneje končal na vrhu lestvice najbogatejših klubov. FC Barcelona pa bo morala najti alternativne komercialne vire prihodkov, sploh ob dejstvu, da so člani društva ponovno izglasovali umaknitev imena sponzorja z dresov.

V diplomsko delo sem lahko vključila le javno dostopne podatke, nisem pa se dotaknila prestopov nogometašev med klubi, tako finančnih kot komercialnih vplivov, ki jih ti prestopi neposredno prinašajo, ter njihovih vplivov na klube kot blagovno znamko, kar bi bil lahko naslednji korak v raziskavah nogometnih klubov.

LITERATURA IN VIRI

1. Arnaut, J. L. (2006). *Independent European Sport Review*. Bruselj: UK Presidency of the EU 2005.
2. Bodet, G., & Chanavat, N. (2009). Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), 55-66.
3. Burić, L. (2010). *Prevzemi nogometnih klubov: zakaj jih je največ v Angliji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
4. Carrillat, F. A., & d'Astous, A. (2013). The complementary factor in leveraging of sponsorship. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 15(1), 20-39.
5. Chadwick, S., & Arthur, D. (2008). *International Cases in the Business of Sport*. Oxford: Elsevier Ltd.
6. *Deloitte Football Money League, poročila*. Najdeno 13. marca 2015 na spletnem naslovu https://en.wikipedia.org/wiki/Deloitte_Football_Money_League#2004.E2.80.9305
7. Deloitte (2014, januar). *All to play for. Football Money League*. Najdeno 27. januarja 2014 na spletnem naslovu www.deloitte.com.
8. Deloitte (2013, januar). *Captains of industry. Football Money League*. Najdeno 10. decembra 2013 na spletnem naslovu www.deloitte.com.
9. Deloitte (2015, januar). *Commercial breaks. Football Money League*. Najdeno 13. marca 2015 na spletnem naslovu www.deloitte.com.
10. Deloitte (2012, februar). *Fan power. Football Money League*. Najdeno 13. marca 2015 na spletnem naslovu www.deloitte.com.
11. Deloitte (2016, januar). *Top of the table*. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu www.deloitte.com.
12. Drayer, J., & Rascher, D. (2013). Guest Editors' Introduction: Sport Pricing Research: Past, Present, and Future. *Sport Marketing Quarterly*, 22(3), 123-128.
13. Doler, J. (2008). *Pomen blagovnih znamk v športu: primer nogometa* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Earl, K. (2009, april). V obrambo sponzorski industriji. *Sporto magazin*, 6, 40.
15. Gardener, B. (2013, oktober). Zmagovita kombinacija v dobro otrok. *Sporto magazin*, 15, 42-43.
16. Gosenica, S. (2004). *Šport in mediji – športni spektakli in zvezdnštvo v športu* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Hamil, S., & Walters, G., & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*, 11(4), 475-504.
18. Hatum, A., & Silvestri, L. (2015). What makes FC Barcelona such a successful business. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2015/06>.
19. Henseler, J., & Wilson, B., & Westberg, K. (2011). Manager's Perception of the Impact of Sport Sponsorship on Brand Equity: Which Aspects of the Sponsorship Matter Most. *Sport Marketing Quarterly*, 20(1), 7-21.

20. Hill, J. S., & Vincent, J. (2006). Globalisation and sports branding: the case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 7(3), 213-230.
21. Ilešič, M. (2008). Družbeni in pravni vidiki športa. *Šport & pravo*, 27-51.
22. Kokalj, E. (2014). *Analiza trženjskega komuniciranja v športno plezalnem klubu Andreja Kokalja in predlog izboljšav* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
24. Krabbenbos, T. (2013). *Commercialization strategies in football* (master thesis). Twente: University of Twente.
25. Kruhar Gabersček, S. (2013, oktober). Če nam ne uspe vplesti ljudi, smo le še ena blagovna znamka več. *Sporto magazin*, 15, 32-33.
26. Lenarčič, B. (2012, marec). *Gibalna/športna aktivnost kot družbeni fenomen* (predavanje 2)
27. Lucu, J. (2007, oktober). Anglija ima konkurenčno prednost za vse čase. *Sporto magazin*, 3, 22-23.
28. Madeiro, G. (2007). Sport and power: globalization and merchandising in the soccer world. *Society and Business Review*, 2(3), 287-298.
29. Makovec Brenčič, M. (2006). *Osnove trženja in trženje v športu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Maselj, L. (2007, oktober). Od poligona za huligane do zgodbe o neverjetnem poslovnem uspehu. *Sporto magazin*, 3, 20-2.
31. Maselj, L. (2013, oktober). Popoln preplet športa, televizije in marketinga. *Sporto magazin*, 15, 12-14.
32. Mihai, L.A. (2013). Sport marketing mix strategies. *Cross-cultural Management Journal*, 15(2/28), 298-303.
33. Noll, R. G. (2007). Broadcasting and team sports. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 400-421.
34. *O FC Barceloni*. Najdeno 21. januarja 2016 na spletnem naslovu www.fcbarcelona.com.
35. *O Manchester Unitedu FC*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu www.manutd.com.
36. Perendija, D. (2013, oktober). Navijači. *Sporto magazin*, 15, 3.
37. Perry, S. (2014). *The European Club Footballing Landscape*. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu www.uefa.org.
38. Richelieu, A., & Lopez, S., & Desbordes, M. (2008). The internationalisation of a sports team brand: the case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 10(1), 29-44.
39. Robinson, J. (2013, oktober). Družbeni mediji večajo pripadnost. *Sporto magazin*, 15, 44-46.
40. Rojc, R. (2011). *Sponzorstva v športu: Primer NK Radomlje* (zaključna strokovna naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Rouvrais-Charron, C. (2009). European football under close scrutiny. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11(4), 230-243.
42. Schnabel, K. (2007, oktober). Evropski sponzorski trg. *Sporto magazin*, 3, 28-29.
43. Segu, M. (2008, oktober). Nismo le več kot klub, temveč tudi klub otrok. *Sporto Magazin*, 5, 52-54.

44. Shank, M.D. (2005). *Sports Marketing – A Strategic Perspective*. New Jersey: Pearson Education.
45. Skildum-Reid, K. (2013, oktober). Sponzor je eden od navijačev. *Sporto magazin*, 15, 28-30.
46. SAZU Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU (2000). Slovar slovenskega knjižnega jezika. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html#naslovnica>.
47. Stanić, V. (2009, april). Družbena odgovornost ali trženjsko-komunikacijska platforma?. *Sporto magazin*, 6, 38.
48. Štraus, J. (2009). *Globalizacija nogometa* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Štraus, J. (2013, april). Globalni prerez trga sponzorstev v letu 2012. *Sporto magazin*, 14, 28-31.
50. The Social Issues Research Centre (2008). *Football Passions*. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.sirc.org/football/football_passions.shtml.
51. Trobec, I. (2005). *Trženjski vidiki globalizacije športa* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Vrabec, A. (2011). Upor proti Barceloni in Realu: Obglavljena bosta kot Ludvik XVI.. Najdeno 12. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/sport/nogomet>.
53. Zamani, A., & Absollah, H., & Rezazadeh, A. (2011). Assessing marketing mixture in sport. *Nature and Science*, 9(8), 102-106.
54. Zavrl, A. (2016). Licenciranje klubov. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.nzs.si/Klubska_tekmovanja/Licenciranje_klubov.
55. Walsh, P., & Lee, S. (2012). Development of a Brand Extension Decision-Making model for Professional Sport Teams. *Sport Marketing Quarterly*, 21(4), 232-242.