

Univerza v Ljubljani
Ekonomska fakulteta

DIPLOMSKO DELO

RAZVOJ TRŽENJSKE STRATEGIJE KOŠARKARSKEGA KLUBA OLIMPIJA

Ljubljana, november 2007

UROŠ OKOREN

IZJAVA

Študent Uroš Okoren izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19.11.2007

Podpis: _____

KAZALO

1. Uvod	1
2. Trženje v športu in preko športa	2
2.1. Posebnosti trženja v športu	3
2.2. Motivacijski dejavniki navijačev ter identifikacija navijačev z ekipo Uniona Olimpije.....	4
3. Predstavitev kluba Uniona Olimpije	5
3.1. Zgodovina kluba	5
3.2. Organizacijska struktura kluba	5
3.3. Poslanstvo in vizija kluba	6
4. Predstavitev klubskega proračuna, tekmovanj in porabnikov kluba.....	7
4.1. Klubski proračun	7
4.1.1. Sponzorstvo	7
4.1.2. Vstopnice.....	7
4.1.3. Klubski produkti.....	8
4.1.4. Medijske pravice	8
4.2. Union Olimpija v različnih košarkarskih ligah.....	8
4.2.1. Union Olimpija in Evroliga.....	8
4.2.2. Union Olimpija in NLB liga.....	9
4.2.3. Union Olimpija in KZS	9
4.3. Analiza športnih produktov kluba	9
4.4. Porabniki.....	10
4.4.1. Skupina, ki ne uporablja Olimpijinih storitev	10
4.4.2. Posredni porabniki.....	10
4.4.3. Porabniki	10
5. Trženjska strategija ter trženjska strategija v športu	11
5.1. Konkurenca Uniona Olimpije.....	12
5.1.1. Neposredna konkurenca tekmam kluba	12
5.1.2. Konkurenca substitutov Olimpijinim tekmam	12
5.1.3. Posredna konkurenca.....	13
5.2. Analiza gledalcev na tekmah kluba s strani Evrolige za Slovenijo	13
5.3. Trženjsko ciljanje glavnega produkta Uniona Olimpije.....	14
5.4. Pozicioniranje kluba v očeh porabnikov	14
6. Trženjska strategija v Unionu Olimpiji	15
6.1. Blagovna znamka Uniona Olimpije	15
6.2. Dejavniki, ki vplivajo na obiskanost tekem kot glavnega produkta kluba	16
6.3. Obstoječe in načrtovane aktivnosti kluba v trženjskem spletu.....	16
6.3.1. Glavni športni produkt	17

6.3.2.	Cena.....	20
6.3.3.	Tržno komuniciranje	24
6.3.4.	Ljudje	29
6.3.5.	Tržne poti	29
6.3.6.	Fizični dokazi	31
6.3.7.	Procesi	31
6.4.	Sponzorji.....	31
6.4.1.	Stanje na področju sponzorstva v klubu.....	32
6.4.2.	Cilji in načrti na področju klubskega sponzorstva	32
6.5.	Medijske pravice kluba.....	35
7.	Preglednica strateških ciljev s področja trženja.....	36
8.	Izvedba in nadzor trženjske strategije kluba	41
8.1.	Izvedba.....	41
8.2.	Nadzor	41
9.	Sklep.....	42
	Literatura	44
	Viri	45
	Priloge.....	47

1. Uvod

KK Union Olimpija predstavlja enega najuspešnejših in najboljših športnih kolektivov v Sloveniji. V diplomskem delu skušam analizirati trenutno stanje in pozicijo kluba v slovenskem in evropskem športno-poslovnem okolju. Hkrati skušam načrtovati trženjske aktivnosti kluba na evropskem nivoju z vsemi glavnimi smernicami športnega trženja v Evropi ter svetu, skladno s posebnostmi slovenskega trga. V delu želim raziskati tudi vse relacije, ki jih ima KK Union Olimpija pri delovanju, to je s posameznimi ligami, sponzorji, navijači ter mediji.

V uvodu diplomskega dela predstavim splošne značilnosti trženja v športu in trženja preko športa. V nadaljevanju predstavljam klub in glavne značilnosti kluba – klubski proračun, različne lige, v katerih klub nastopa, ter porabnike klubskih produktov.

Po predstavitvi trženjske strategije v športu se osredotočam na analizo konkurence in navijačev kluba ter predlagam pozicioniranje kluba. Pri predstavitvi obstoječih trženjskih aktivnosti kluba se osredotočam na gledalca, klubski produkt in sponzorje, kar nadgradim s predlogi prihodnjih klubskih aktivnosti po različnih področjih. Celoten spekter trženjskih aktivnosti predstavim s preglednico, v kateri so po področjih navedene posamezne aktivnosti in glavni cilji teh aktivnosti.

V diplomskem delu poskušam analizirati trenutno stanje v klubu in športnem okolju kluba ter na podlagi tega razviti trženjsko strategijo, s pomočjo katere bo lahko klub dosegel zastavljene cilje. Ugotavljam, da obstoječe tržne aktivnosti vsebujejo predvsem elemente tržne komunikacije. V diplomskem delu predlagam tudi ostale aktivnosti preko celotnega trženjskega spleta, kajti samo na tak način lahko klub uresniči zastavljene cilje na področju trženja. Potrebno je poudariti, da se v trenutni situaciji vse prepogosto predpostavlja, da je tržna komunikacija enaka trženju in se potemtakem dela predvsem na tem področju, kar z razvojem preostalih elementov trženjskega spleta v diplomski nalogi skušam spremeniti in popraviti.

Union Olimpija se sooča z igranjem v različnih košarkarskih tekmovanjih in s ponudbo različnih športnih produktov. Zaradi posebnosti klubskega nabora izdelkov in storitev v diplomskem delu uporabljam izraz športni produkti, ki vključujejo vse klubske izdelke, dogodke in storitve (Shank, 2005, str. 17). Glavni klubski športni produkt je tekma, na kar se v diplomskem delu navazujejo tudi ostali elementi strategije.

Olimpija zagotovo potrebuje jasno novo načrtano pot, na tej poti pa morajo sodelovati vsi vpleteni v dogajanje v klubu.

2. Trženje v športu in preko športa

Trženje je ena najbolj kompleksnih in pomembnih funkcij podjetja (Blann, 1998, str. 171). Danes je pomen trženja v funkciji družbenega in vodstvenega procesa, ki omogoča posameznikom oz. skupinam, da dobijo kar potrebujejo in želijo. Osnovne sestavine te opredelitve so: potrebe, želje in povpraševanje, izdelki, vrednost, strošek in zadovoljstvo, menjava, transakcija in odnosi, trgi, trženje in tržniki. Trženje ni le stvar tržnega oddelka, ampak vseh zaposlenih (Lovelock, 2004, str. 8).

Posamezni avtorji različno definirajo trženje športa, vsi pa potrjujejo osnovni funkciji trženja – zadovoljevanju potreb in želja porabnikov. Športni globalni trg je bil v letu 2005 vreden približno 235 milijard dolarjev. V Evropi je prodaja s športom povezanih produktov znašala 85 dolarjev per capita (Global Sports Market, 2006).

Bartoluci (2003, str. 241) meni, da je trženje športa družbeni proces, prek katerega ob sprejemanju koncepta trženja na vseh podpodročjih športa posamezniki in družba dobivajo vse, kar potrebujejo in želijo. Potrebe in želje dobivajo prek spleta aktivnosti, s katerimi se prek trga izmenjujejo športne blagovne znamke.

Športno trženje je namreč posebna aplikacija trženjskih načel in procesov na športne izdelke in trženje nešportnih izdelkov preko povezave s športom (Shank, 2005, str. 3). Športno trženje predstavlja razvoj visoko identificirane baze navijačev, kjer navijači, sponzorji, mediji in oblast plačujejo, da promovirajo in podpirajo organizacijo v zameno za koristi socialne izmenjave in osebne, skupinske ter skupnostne identitete znotraj tekmovalnega okolja (Wakefield, 2007, str. 12). Mullin, Hardy in Sutton (2000, str.9) menijo, da je trženje športa sestavljeno iz aktivnosti, ki so oblikovane tako, da zadovoljijo potrebe in želje porabnikov športa v procesu izmenjave. Hkrati poudarjajo, da je izredno pomembno razumeti, da je trženje športa sestavljeno iz dveh vej:

- o trženja športnih izdelkov do porabnikov športa in
- o trženje ostalih porabniških in industrijskih izdelkov ali storitev z uporabo športnega tržnega komuniciranja.

Pri obeh vejah je potrebno biti pri izpeljavi trženjskih aktivnosti pozoren na potrebe športnih porabnikov. Športno trženje se torej ukvarja z vsemi aktivnostmi in načini, s katerimi klubi in podjetja v športni industriji zadovoljujejo potrebe in zasledujejo trende na trgu.

Pri športnem trženju je pomembno poudariti razliko med trženjem športa in trženjem prek športa (Vescovi, 2007). Športni klub predstavlja nekakšno stičišče obeh vej, saj se srečuje tako s trženjem športa (npr. prodaja lastnih storitev končnim porabnikom) kot s trženjem prek športa (npr. prodajanje oglasnega prostora sponzorjem).

Pri Unionu Olimpiji športno trženje predstavljajo vse aktivnosti, ki se izvajajo v klubu z namenom pridobiti oziroma razširiti število navijačev, da le ti uporabljajo Olimpijine produkte.

2.1. Posebnosti trženja v športu

V primerjavi s tipičnim produktnim in storitvenim trženjem se športno trženje razlikuje vsaj na desetih nivojih (Wakefield, 2007, str. 2):

- fanatičnost,
- identifikacija s posamezniki in ekipami, ki gre preko osnovne zvestobe,
- navijači, sponzorji in mediji plačajo za promocijo ekipe (dogodka),
- mobilnost in fleksibilnost,
- globalnost,
- navijači včasih plačajo celo pravico za nakup,
- 'netržne' razmere med ekipami, pogosti monopolni primeri,
- družbeni odnosi ter
- pogodbeni moč, ki favorizira zaposlene – igralce.

Našteti dejavniki pričajo, v kako specifičnem okolju se športni kolektiv nahaja in na kakšne posebnosti je potrebno biti pozoren. Istočasno je potrebno poudariti, da je potrebno upoštevati tudi majhnost okolja, v katerem se Olimpija nahaja, ki prav tako zahteva posebne pristope pri trženjski strategiji - klub ne more npr. temeljiti svoje trženjske strategije pretežno na medijskih pravicah ter klubskih produktih, ker je trg za kaj takega vsaj v Sloveniji enostavno premajhen.

Trženje v športu v zadnjih letih doživlja številne spremembe in novosti. Novo razumevanje tako športnih porabnikov kot športnih ponudnikov je botrovalo uvedbi nekaterih novih prijemov, kot npr. strategije trženja s poudarkom na odnosih s kupci (ang. Customer Relationship Management – CRM) in strategije trženja s poudarkom na odnosih (ang. Relationship Marketing – RM). Obe strategiji temeljita na odnosih s porabniki – na privabljanju, vzdrževanju in poglobljanju le teh. V primeru Uniona Olimpije to pomeni tako za odnose s porabniki – navijači, kot za odnose s sponzorji. Temeljna filozofija obeh pristopov je, da se navijači čim bolj poistovetijo s klubom in tako postanejo dolgoročni porabniki klubskih produktov, s sponzorji pa je na drugi strani prav tako potrebno ustvariti odnos, ki bo temeljil na obojestranski komunikaciji in vzajemnem sodelovanju. V primeru Olimpije to pomeni, da porabniki postanejo navijači – imetniki sezonskih vstopnic in redni obiskovalci tekem ter kupci klubskih produktov. Na ta način se seveda gradi skupnost navijačev Uniona Olimpije. Gradnja skupnosti je izrednega pomena za športni kolektiv. Ponavljajočji se potrošniki (ang. *repeaingt customers*) ustvarjajo več kot dvakrat večji prihodek kot novi porabniki (Winer, 2001). Koncept skupnosti pomeni odprt odnos med vodstvom in porabniki, kjer se porabnik počuti del organizacije (Wakefield, 2007, str. 247).

2.2. Motivacijski dejavniki navijačev ter identifikacija navijačev z ekipo Uniona Olimpije

Temelj vsake strategije trženja športa je razumevanje, zakaj se gledalci udeležujejo športnih prireditev, to je razumevanje motivacijskih dejavnikov navijačev (Shank, 2005, str. 161). Osnovni motivi za spremljanje športnih dogodkov so:

- povečanje samozvesti¹,
- sprostitev od vsakodnevnih skrbi,
- zabava,
- anti-stres,
- ekonomski dejavniki,
- estetski dejavniki,
- potreba po potrditvi in
- družinske vezi.

Na podlagi teh osnovnih kriterijev se običajno razvijajo oz. na njih temeljijo tudi ostali, kot so vpletenost v šport in identifikacija navijačev.

Gledalcu je poleg športne napetosti potrebno ponuditi tudi dodatno zabavo, možnost sodelovanja v nagradnih igrah ipd. Vpletenost navijačev v dogajanje na tekmi je mogoče povečati z večjimi možnostmi sodelovanja, z zagotovitvijo informacij o pravilih tekmovanja, z zagotavljanjem nenehnih informacij o tekmi in igralcih ter z olajšanjem dela medijem (Wakefield, 2007, str. 25).

Identifikacija navijačev pomeni osebna zavezanost in čustvena vpletenost porabnika do športne organizacije (Sutton et al., 1997, str. 15). Poistovetenje navijačev se obravnava na treh nivojih – nizka, srednja in visoka. Evroliga ima segmente navijačev razdeljene na tri dele – potencialne porabnike (ang. *potential users*), speče lepotice (ang. *sleeping beauties*) in težke porabnike (ang. *heavy users*) (Vescovi, 2007).

Vsekakor je težnja vsakega športnega kolektiva, tudi Olimpije, da pridobi čim več navijačev z visoko stopnjo poistovetenja, saj to pomeni, da na eni strani klub pridobi cenovno manj občutljive porabnike (večja navezanost na klub), na drugi strani pa zmanjša vezanost na rezultate, kajti ti navijači niso pripadni klubu samo v primeru uspehov, temveč tudi v trenutkih neuspehov.

Do uspešne identifikacije z ekipo pride, ko se posameznik odzove na dogodek, ki se je pripetil ekipi ali igralcu, kot da bi se ta dogodek zgodil njemu ali njej (Wakefield, 2007, str. 15). Glavni dejavniki, ki vodijo do posameznikove identifikacije z ekipo so atraktivnost ekipe, socialna sprejetost, iskanje raznolikosti (negativen učinek, gre za nizko identificirane posameznike), vključenost v šport ter predstava ekipe. Lahko rečemo, da so pravi Olimpijini

¹ To je poseben psihološki moment, ki se v angleščini imenuje BIRGing - basking in reflected glory, ko se torej navijači poistovetijo z dogajanjem na igrišču in sami doživljajo zmage/poraze ekipe.

navijači, oziroma navijači, ki jih klub najbolj potrebuje, visoko identificirani navijači. Za te navijače je bil ustanovljen Klub Navdušencev, ki združuje vse imetnike sezonskih vstopnic in lastnikov posebnih paketov vstopnic, preko katerega imajo člani posebne ugodnosti pri partnerjih kluba, npr. popust pri obisku vodnega mesta Atlantis.

Raziskave kažejo, da se pri ekipah z močno zmagovalno tradicijo navijači identificirajo predvsem na podlagi moštvenega uspeha, pri ekipah brez zmagovite tradicije pa se navijači identificirajo z ostalimi pozitivnimi dejavniki v klubu (Fisher in Wakefield, 1998). Olimpija je klub z visoko tradicijo in se tudi malce slabši rezultati ekipe v zadnjih sezonah, predvsem v Evroligi in NLB ligi, ne kažejo pretirano na obiskanosti tekem, kar pritrjuje tej teoriji. Navijači poudarijo identifikacijo z ekipo z vključevanjem v dejavnosti podpore, bolj se identificirajo, bolj se udeležujejo npr. sestankov, kupujejo klubske produkte in spremljajo medije v povezavi z ekipo (Wakefield, 2007, str. 30).

Potrebno pa je na tem mestu poudariti tudi, da lahko navijači z visoko stopnjo identifikacije postanejo agresivni (Wakefield, 2007, str. 35). To lahko na primeru Olimpije vidimo pri Green Dragonsih, ki ob daljšem obdobju neuspehov kluba oz. drugačnih težav kluba (neplačevanje igralcev, klubski dolg, netransparentno poslovanje) ali samo težav na tekmi sami (po njihovem mnenju nepošteno sojenje ali slaba igra domače ekipe), hitro postanejo nasilni in agresivni.

3. Predstavitev kluba Uniona Olimpije

Društvo v pravnem prometu uporablja ime in je z njim zavedeno v register društev: Košarkarski klub Olimpija Ljubljana. Sedež društva je v Ljubljani, na naslovu Celovška 25, 1000 Ljubljana.

Člani društva ter pooblašcene osebe pravnih oseb, članic društva, sodelujejo pri upravljanju društva neposredno ali posredno po predstavnikih, izvoljenih organih oziroma zastopniku društva na način, določen s temeljnim aktom (Zakon o društvih, 2006).

3.1. Zgodovina kluba

Prva tekma je bila odigrana leta 1945 pod imenom FD Svoboda. Klub se je kasneje imenoval še FD Enotnost, AŠK Olimpija ter Brest, od 1979 pa nosi ime KK Olimpija (čemur je dodano ime glavnega sponzorja). Od leta 1996 nosi klub današnje ime KK Union Olimpija. Klub je bil šestkrat državni prvak Jugoslavije, največji uspeh kluba predstavlja osvojitev naslova evropskih pokalnih prvakov leta 1994, klub je bil tudi prvi zmagovalec regionalnega tekmovanja NLB liga leta 2002. V samostojni državi je klub osvojil po trinajst naslovov državnega ter pokalnega prvaka.

3.2. Organizacijska struktura kluba

Organizacijska struktura vpliva na športno organizacijo na več nivojih, in sicer določa vrednost oddelka za trženje glede na število ljudi, ki delajo v trženju, povezana je z učinkovitostjo organizacije, prav tako pa vpliva na percepcijo javnosti do športne organizacije (Shank, 2005, str. 82).

Vrhovni organ društva je skupščina, ki jo sestavljajo člani društva, ki izvolijo predsednika ter upravni odbor. Upravni odbor nato izbere direktorja. Delovanje društva se deli na dva dela – na športni ter na poslovni del, ki se nadalje deli na oddelke za trženje, prodajo, finance in administracijo ter odnose z javnostmi (organizacijska struktura in delitev nalog po posameznih oddelkih sta v prilogah).

Pomemben dejavnik vsake organizacije predstavlja tudi organizacijska kultura. Rozman (2000, str. 134) jo definira v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.

Ena glavnih specifik organizacijske kulture pri Olimpiji je odnos in razmerje med delovnim in prostim časom. To se najbolj vidi pri športnem delu organizacijske strukture, ko zaposleni na tem področju (trener, pomočniki trenerja, fizioterapevt, tehnik, vodja ekipe) med sezono praktično ne poznajo prostega časa, saj se večerni treningi zaključijo pozno zvečer, med vikendi pa so na sporedu tekme – ali doma ali na tujem (kar pomeni dodaten delovni dan, saj se ekipa z gostovanj običajno vrača dan po tekmi, torej med vikendi ob nedeljah). Podoben pojav lahko opazimo tudi pri poslovnem delu, posebno ob dnevih domačih tekem – potrebno je pripraviti vse za izvedbo tekem, kdor pa ni udeležen v proces organizacije tekem, vseeno s svojo udeležbo na tekmi zastopa klub.

3.3. Poslanstvo in vizija kluba

Poslanstvo organizacije je opredeljeno kot edinstven namen, ki jo razlikuje od ostalih podjetij in določa meje njenih operacij (West et al., 2006, str. 105). Določa torej primarno smer delovanja organizacije in oblikuje osnovne temelje na katerih so zasnovani cilji in strategije. Poslanstvo je izjava o trenutni situaciji v organizaciji in njeni smeri razvoja (Shank, 2005, str. 75).

Poslanstvo kluba je zagotavljanje vrhunškega nivoja igranja košarke v Sloveniji in potrjevanje te vrhunskosti skozi sodelovanje v tekmovanjih Evrolige in lige NLB ter vodilnim položajem znotraj nacionalnih tekmovanj. Klub mora razvijati mlade igralce in njihovo uspešnost potrjevati in promovirati skozi tekmovanja mladinskih moštev doma in na tujem. Klub je del okolja v katerem živi in dela in mora zato izvajati aktivnosti s katerimi prispeva k družbeni odgovornosti v tem okolju.

Vizija je dolgoročni načrt, kam je organizacija namenjena (Shank, 2005, str. 75). Vizija Uniona Olimpije je postati stabilen Evroligaš, kar bi pomenilo konstantno uvrščanje kluba pri

vrhu regionalne lige ter uveljavitev modernih trženjskih načel, kar bi pomenilo razbremenitev pritiska na sam rezultat, povečanje proračunskega denarja in zadovoljitev potreb tako navijačev kot tudi sponzorjev.

4. Predstavitev klubskega proračuna, tekmovanj in porabnikov kluba

V nadaljevanju predstavljam klubski proračun, izdelke Olimpije, lige, v katerih Olimpija igra ter njene porabnike. Klub se namreč sooča z različnimi okolji v različnih ligah ter tudi ponuja različne produkte glede na okolje, v katerem nastopa.

4.1. Klubski proračun

Eden pomembnejših elementov športnega kolektiva je klubski proračun, ki pogojuje vse ostale klubske aktivnosti. Podrobneje so vsi elementi klubskega proračuna analizirani v poglavju o trženjskem spletu kluba.

Proračun je sestavljen s štirih glavnih področij:

- sponzorstvo,
- vstopnice,
- medijske pravice in
- klubski produkti.

Večinski del pri sestavi proračuna predstavljajo sponzorstva, sledijo prihodki od prodanih vstopnic.

4.1.1. Sponzorstvo

Sponzorstvo predstavlja največji delež v klubskem proračunu, znaša od 80 do 90% proračuna na sezono, odvisno od pogodbe z medijsko hišo, uspeha politike prodaje vstopnic in klubskih izdelkov.

Sponzorstvo je investicija v športno entiteto (športnik, liga, ekipa, dogodek) za podporo splošnim ciljem organizacije, trženjskih ciljev in promocijskih strategij (Shank, 2005, str. 330). Sponzorstvo vključuje trženjsko izmenjavo; sponzor dobi pravico do povezave s športno entiteto, športna entiteta v zameno dobi denarno ali materialno podporo (Shank, 2005, str. 333).

Olimpija ima sponzorsko hierarhijo, imenovano sponzorska piramida. Sponzor kluba si glede na vložek pridobi naziv diamantni, zlati, srebrni ali bronasti sponzor kluba. Vsak nivo sponzorstva prinaša posebne ugodnosti v obliki pojavnosti, promocije oziroma ostalih ugodnosti.

4.1.2. Vstopnice

Politika prodaje vstopnic se ukvarja z načrtovanjem cen in paketov ter z njihovo prodajo. Največ se proda vstopnic za posamezne tekme ter paketnih vstopnic za ogled zgolj evroligaških tekem.

4.1.3. Klubski produkti

Olimpija svojim navijačem ponuja široko paleto klubskih produktov. Najpomembnejša klubska produkta sta tekma ter linija klubskih izdelkov za prodajo. Najbolj prodajani so igralni dresi, sledijo kape in trenirke. Eden najpopularnejših izdelkov je personificiran dres, ko lahko navijač na uraden dres Olimpije dobi odtisnjeno ime po želji.

4.1.4. Medijske pravice

V razvitih športnih okoljih predstavljajo medijske pravice ključen del proračuna športnega kluba. Tako denimo angleški nogometni velikan Manchester United preko medijskih pravic dobi kar 36% proračunskih sredstev. Francoska televizijska postaja Canal+ za televizijske pravice prve francoske lige letno odšteje 600 milijonov Evrov (Martin, 2007).

Medijske pravice se razvrščajo glede na vrsto medijev:

- televizija,
- internet,
- radio,
- mobilna telefonija.

4.2. Union Olimpija v različnih košarkarskih ligah

Union Olimpija igra pod okriljem treh košarkarskih zvez. V Evroligi nastopa pod okriljem ULEB-a (Združenje evropskih košarkarskih lig, ang. *Union of European Basketball Leagues*), ki ima sedež v Barceloni in skrbi za vodenje evroligaškega tekmovanja. V NLB ligi Olimpija nastopa pod okriljem zveze ABA (Jadranska košarkarska zveza, ang. *Adriatic basketball association*), v državnem prvenstvu ter slovenskem pokalu pa pod okriljem KZS (*Košarkarska zveza Slovenije*).

V nadaljevanju so navedeni kratki opisi omenjenih zvez predvsem v povezavi z Olimpijo ter smernicami posameznih zvez za prihodnost.

4.2.1. Union Olimpija in Evroliga

Evroliga, tekmovanje v okviru zveze ULEB, je bila premierno izvedena v sezoni 2000/2001, pred tem so najboljši evropski klubi nastopali pod okriljem krovne organizacije FIBA (Mednarodna košarkarska zveza, ang. *Fédération Internationale de Basketball*). V tekmovanju nastopa 24 ekip, najboljše štiri ekipe se pomerijo na zaključnem turnirju.

Union Olimpija je od začetka ustanovitve Evrolige, kot soustanoviteljica, odlično sodelovala s samim vodstvom Evrolige. Evroligo v prihodnosti zanimajo klubi, ki bodo finančno zdravi ter bodo imeli zadostno število prodanih vstopnic. Prav tako iščejo rešitve, da bi zagotovili čim več klubov s tako imenovanih velikih trgov kot sta Nemčija in Francija, saj se zavedajo, da imajo pri morebitnih pokroviteljih več možnosti, če so tekme prikazane na televizijah na velikih trgih (Euroleague Marketing Workshop, 2006).

Nakazane so že določene tendence po združevanju Evrolige in severno-ameriške lige NBA. Lani je tako prvič potekal NBA Live Tour. Štiri ekipe so se tako na začetek sezone NBA pripravljale v Evropi in tukaj tudi odigrale nekaj srečanj z najboljšimi evropskimi ekipami, enako se je zgodilo tudi letos (Podstran Evrolige za NBA Europe live, 2006).

Evroliga se širi tudi na druge trge, hkrati pa zaostruje pogoje sodelovanja za klube. Letos je sledila tudi širitev pokala ULEB (nižje rangirano evropsko tekmovanje, prav tako pod okriljem organizacije ULEB) na 54 klubov.

4.2.2. Union Olimpija in NLB liga

Union Olimpija je soustanoviteljica lige ter lastnica podjetja, ki ligo vodi. Liga združuje najboljše klube s področja nekdanje Jugoslavije, prvič je bila organizirana v sezoni 2000. Najboljših osem ekip se uvrsti v četrtfinale, zmagovalci teh dvobojev se uvrstijo na zaključni turnir četverice. Enkrat letno se zberejo najboljši igralci na tekmi zvezd, kjer poteka tudi tekmovanje v metanju trojk in zabijanju.

4.2.3. Union Olimpija in KZS

KZS je v primerjavi z ostalimi ligami nekako v najslabšem položaju, zaradi NLB lige je v prvih letih vsekakor veliko izgubila tako na kvaliteti kot tudi na medijski odzivnosti. Prvi koraki k izboljšanju statusa so sicer narejeni, predvsem v podpisovanju prvih sponzorskih pogodb, vendar bo potrebna bolj natančna opredelitev ciljev in izpeljava le-teh, če hoče liga delovati po vzoru lig iz kvalitetnejših košarkarskih okolij.

4.3. Analiza športnih produktov kluba

Športni produkt je dobrina, storitev ali njuna kombinacija, oblikovana z namenom zadovoljitve potreb športnih gledalcev, udeležencev ali sponzorjev (Shank, 2005, str. 16).

Športni produkti se delijo na šest kategorij (Westerbeek, Smith, 2003, str. 80):

- *športne dobrine*, kamor spada vsa oprema, ki se uporablja pri ukvarjanju s športnimi aktivnostmi,
- *storitve za udeležence*, kamor spadajo storitve z namenom omogočiti športno aktivnost (npr. izposoja koles),
- *storitve za gledalce*,
- *storitve za sponzorje*,
- *fizične koristi* v smislu nudenja koristi za ostale preko športa skozi npr. dobrodelnost in
- *družbene ideje*, kot so promocija zdravega načina življenja in prehrane.

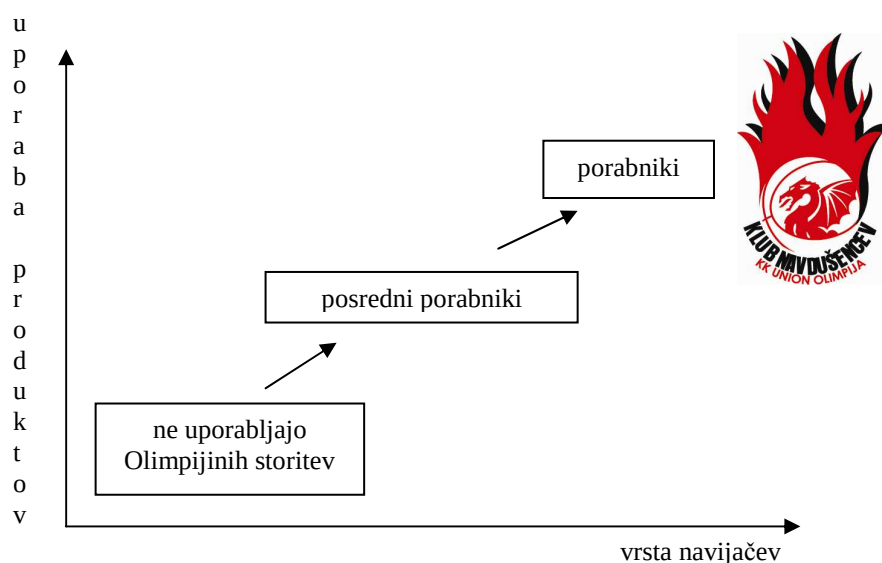
Kategoriji, ki označujeta Olimpijine produkte, sta storitve za gledalce in storitve za sponzorje. Prva kategorija se odraža skozi zabavno komponento, ki se odraža skozi tekmovanje, spektakel in družbeni vidik. Storitve za gledalce je torej tekma, ki je, kot že omenjeno, glavni produkt kluba. Druga kategorija, storitve za sponzorje, pa se deli na stik sponzorjev z gledalci oziroma navijači preko pojavnosti na klubskih aktivnostih ter na poistovetenje sponzorja s športno entiteto.

Tekme Uniona Olimpije se delijo na tri kategorije – na tekme Evrolige, tekme NLB lige ter na tekme Slovenskega državnega prvenstva. Daleč najbolj obiskane in priljubljene so tekme Evrolige, sledijo tekme lige NLB ter tekme državnega prvenstva.

4.4. Porabniki

V osnovi se potencialni porabniki delijo na tri glavne skupine – prvo skupino sestavljajo tisti, ki niso porabniki Olimpijinih produktov, drugo skupino sestavljajo posredni porabniki produktov, tretjo, zadnjo skupino pa sestavljajo 'pravi' porabniki. Vsako od glavnih skupin sestavljajo podskupine (Mullin et al., 2000, str. 21).

Slika 1: Prikaz razvrstitve porabnikov Olimpijinih storitev in pogostost uporabe le-teh



VIR: Mullin et al., 2000, str. 214; lastna priredba.

4.4.1. Skupina, ki ne uporablja Olimpijinih storitev

Ključni pri tem segmentu sta dve podskupini – tisti, ki niso seznanjeni s storitvami Olimpije ter tisti, ki so seznanjeni le delno, ali pa so seznanjeni napačno (npr. mislijo, da je Marko Milič prišel v Slovenijo samo na reprezentančno akcijo in da Olimpija igra samo NLB ligo). Tisti, ki so seznanjeni s storitvami in jih kljub temu klub ne zanima, niso ključnega pomena za klub.

4.4.2. Posredni porabniki

Tipični predstavniki tega segmenta so ljudje, ki redno spremljajo medije, predvsem športni del in so zato relativno dobro seznanjeni z dogajanjem v klubu, običajno pa ne hodijo na tekme oziroma tekme spremljajo samo po televiziji (Interni viri, KK Union Olimpija, 2007).

4.4.3. Porabniki

Zadnji segment predstavljajo porabniki, ki uporabljajo Olimpijine storitve in izdelke, delijo pa se glede na pogostost in količino svoje porabe storitev.

Redni porabniki hodijo na vse tekme, tako mednarodne kot tudi na domače prvenstvo, med tem ko ostala dva razreda navijačev hodita večinoma samo na evropske tekme ter na najbolj atraktivne tekme NLB lige in na končnico Državnega prvenstva.

Posebno poglavje v tem segmentu so 'skrajni' navijači, t.i. ultrasi, pri Olimpiji so to Green Dragonsi. Načeloma je ta skupina najbolj pripadna klubu in zato najmanj vezana na klubske uspehe, vendar se je v preteklih letih ta trditev izkazala za napačno. Ko je klub analiziral vzroke za (ne)obiskovanje tekem s strani Green Dragonsov, se je prišlo do sledečih zaključkov (Interni viri, KK Union Olimpija, 2007):

- skupina je v osnovi ustanovljena kot podpora nogometnemu klubu in čeprav je tudi uradna skupina KK Union Olimpije, obstaja določena preferenca nogometa pred košarko, četudi spremljajo nogomet na tretje-ligaškem nivoju,
- število domačih tekem se iz leta v leto povečuje, prišlo se je že krepko čez številko 30, zato je nemogoče pričakovati udeležbo Dragonsov na vsaki tekmi v večjem številu in s posebnim programom; tako so prisotni v večjem številu na vseh Evroligaških tekmah ter na zaključnih tekmah v domačem prvenstvu ter v NLB ligi,
- razmere v klubu v preteklih letih so botrovale temu, da ni bilo zadovoljive komunikacije na relaciji klubske vodstvo – Green Dragonsi.

5. Trženjska strategija ter trženjska strategija v športu

Trženjska strategija definira ciljne trge in smeri, s katerimi se ustvari konkurenčno pozicijo, ki je usklajena s splošno strategijo podjetja na trgu (Brassington, Pettitt, 2006). Trženjska strategija določi trge in segmente na trgih ter determinira trženjski splet. Trženjska strategija je tako orodje, s pomočjo katerega podjetje izpolni trženjske cilje. Pri tem mora podjetje oz. klub nenehno zbirati in analizirati informacije o aktivnostih znotraj in zunaj kluba, da lahko izboljša odločanje v procesu trženjske strategije (Shank, 2005, str. 95).

Če hoče biti organizacija uspešna daljše časovno obdobje, mora biti usklajena z zunanjim okoljem (West et al., 2006, str. 67). Olimpija brez podpore širšega okolja ne more uresničevati svojih ciljev, zato je izredno pomembno nenehno sodelovanje z različnimi dejavniki iz okolja.

V nadaljevanju preko analize različnih segmentov trga, na katerem Olimpija deluje, analiziram konkurenco ter Olimpijinega porabnika, na podlagi česar določam ciljne trge in na koncu pozicioniranje kluba.

Tržna segmentacija je proces, s katerim so porabniki razdeljeni na skupine manjših trgov z določeno stopnjo različnosti. Stopnja različnosti mora biti dovolj majhna, da posamezni trgi ohranijo dovolj enakosti, ki omogočajo izpeljavo trženjskega spleta (Vescovi, 2007).

Tržna segmentacija vključuje analize množičnih trgov z namenom identificirati podskupine porabnikov s podobnimi potrebami in zahtevami. Izbira segmenta omogoča podjetju določitev profila tipičnega porabnika, kar omogoča podjetju razvoj izdelkov ali storitev, cenovne politike, promocije in distribucije po meri določenega porabnika (West et al., 2006, str. 144).

Z natančno analizo in razumevanjem različnih segmentov preko tržne analize lahko športni tržniki določijo skupine porabnikov, ki predstavljajo največji prodajni potencial za organizacijo (Shank, 2005, str. 183).

5.1. Konkurenca Uniona Olimpije

Konkurenca v športu je največkrat vezana na športni produkt. Poznamo tri tipe konkurence, vezane na izdelek: neposredna konkurenca, konkurenca substitutov ter posredna konkurenca (Shank, 2005, str. 61). Po tej razdelitvi bom obravnaval tudi Olimpijino konkurenco.

Potrebno se je vprašati, kaj predstavlja konkurenco Olimpijinim izdelkom in storitvam. Osredotočil se bom predvsem na konkurenco Olimpije pri obiskovanju tekem kot glavnemu produktu kluba, kar posledično pomeni konkurenco pri ostalih virih dohodka, kot so sponzorska sredstva in medijske pravice.

Neposredno konkurenco Olimpiji predstavljajo zaradi specifike slovenskega trga vse ostale športne prireditve. V drugo kategorijo, konkurenco substitutov, spadajo izdelki oziroma storitve, ki pomenijo zamenjavo za Olimpijino tekmo. Ker so ostali športni dogodki uvrščeni v prvo kategorijo, sem spadajo televizija, radio ter internet, zaradi katerih se lahko gledalec odloči, da ne gre na tekmo samo, ampak jo spremlja na drug način. Posredna konkurenca verjetno predstavlja največjo nevarnost za Olimpijo, predstavljajo pa jo druge oblike zabave, kot so obisk kina, koncerta, ali denimo restavracije (Shank, 2005, str. 61).

5.1.1. Neposredna konkurenca tekmam kluba

Dolgo časa so druge športne prireditve predstavljale praktično edino konkurenco tekmam pod Rožnikom. Olimpija igra na najvišjem klubskem nivoju v Evropi, edini, ki se po tej plati lahko primerja z Olimpijo, je rokometni klub Celje Pivovarna Laško, ki prav tako kot Olimpija že vrsto let nastopa v najmočnejšem klubskem tekmovanju v Evropi.

Letos bo dobila Olimpija neposredno konkurenco v dvorani Tivoli v ljubljanskem hokejskem moštvu, ki bo nastopalo v avstrijskem državnem prvenstvu ter v blejskih odbojkarjih, ki bodo domače tekme igrali v Tivoliju. To pomeni, da bodo v Ljubljani med tednom včasih tudi po štirje športni dogodki visokega ranga.

5.1.2. Konkurenca substitutov Olimpijinim tekmam

Internet

Svetovni splet predstavlja konkurenco na dveh področjih. Eno je v substituciji obiska tekme za uporabo spleta za delo, zabavo ali kaj tretjega, druga stvar pa predstavlja dopolnilo

gledanju tekem oziroma dostopnost vseh tekem prek spleta, predvsem preko spremljanja tekem preko t.i. netcastinga, spremljanja tekem z opisi in tekočo statistiko.

Televizija

Televizija je in bo vedno predstavljala konkurenčno možnost, za katero se bo odločil gledalec, ko tehta med obiskom tekme in ostalimi (ne)aktivnostmi.

Pri televiziji pa se športni klubi, posebno Olimpija, soočajo še z dodatnim problemom. Televizija je namreč huda konkurenca predvsem obiskovanju tekem v živo. Zaradi neurejenih razmer na področju medijskih pravic je največkrat prav Olimpija tista, ki je lastnik medijskih pravic oziroma je klub tisti, ki skrbi, da je zadoščeno vsem zahtevam Evrolige na tem področju. Tako je Evroliga tudi izdala Broadcasting manual (Euroleague hosts broadcasting symposium, 2006), kjer so zapisani standardi in zahteve pri prenašanju tekem. Te zahteve pa stremijo predvsem k temu, da se gledalcu pred televizijskim ekranom čim bolj pričara vzdušje v dvorani – tako prihaja do paradoksa, ko se Olimpija trudi imeti čim več gledalcev pred ekrani in s tem posledično manj v dvorani.

5.1.3. Posredna konkurenca

V Evropi že dalj časa razviti, v Sloveniji pa v razcvetu šele v zadnjih letih, so nedvomno posredna konkurenca Olimpiji zabaviščni centri, kot so multi-kinodvorane, vodni zabaviščni centri, bowling centri z arkadnimi igrami ipd., vse pogosteje lahko sem mirno uvrstimo tudi moderne športno-rekreacijske centre, kot so fitnesi, dežele savn in lepotni centri. Vse našteje oblike prav tako predstavljao substitut uporabi glavnega Olimpijinega produkta – obisku tekme.

5.2. Analiza gledalcev na tekmah kluba s strani Evrolige za Slovenijo

Evroliga je leta 2004 pri vseh moštvihi, ki so nastopala v Evroligi, preko lokalnih agencij izvedla raziskavo o košarkarskih navijačih na določenem področju (Study of Euroleague basketball fans, 2004). Raziskava je potekala na dva načina:

- anketa med obiskovalci tekem in
- telefonska anketa.

Na kratko se bom posvetil le anketi med obiskovalci tekem, ki je pokazala, kdo natančno hodi na tekme Uniona Olimpije. Anketa je potekala na dveh tekmah, 25.3. in 27.3.2004, skupaj je bilo anketiranih 400 obiskovalcev (Study of Euroleague basketball fans, 2004).

Kratka predstavitev rezultatov (Study of Euroleague basketball fans, 2004) :

- 65% obiskovalcev je bilo moških, 35% žensk,
- 67% obiskovalcev je bilo starih do 29 let, 26% med 30 in 49 in 7% nad 50,
- 62% obiskovalcev je imelo končano osnovno šolo, 15% srednjo šolo, 17% jih je imelo univerzitetno izobrazbo, 10% pa ostalo,

- 7% obiskovalcev je v gospodinjstvih samih, 34% obiskovalcev štejejo gospodinjstva od 2 do 3 člane, 56% več kot tri, 3% pa nič od naštetega,
- povprečno število otrok v družini med obiskovalci znaša 2,08,
- na televiziji si anketirani od športov najraje ogledajo košarko, sledi nogomet, rokomet in smučanje,
- košarka je tudi vodilna po deležu obiskovalcev, ki se z njo aktivno ukvarjajo, sledi smučanje, planinarjenje ter nogomet,
- v prostem času si obiskovalci najraje ogledajo športni dogodek, sledijo ostanek doma in nakupovanje,
- izmed medijev se največ uporablja televizija, na drugem mestu so časopisi, sledijo radio, revije ter internet.

Tekme tako v večini obiskujejo mlajši moški, značilnost obiskovalcev je tudi več članov v gospodinjstvu ter malo več kot 2 otroka povprečno na družino. Košarka je njihov najbolj priljubljen šport tako na televiziji kot po udejstvovanju, izmed medijev največ uporabljajo televizijo.

5.3. Trženjsko ciljanje glavnega produkta Uniona Olimpije

Trženjsko ciljanje pomeni izbiro segmenta (ali segmentov), ki omogočajo organizaciji doseg zastavljenih trženjskih ciljev (Shank, 2005, str. 200). Podjetje ima glede ciljanja več možnosti:

- *koncentracija na en segment* – en produkt običajno na enem tržnem segmentu, predvsem na nišnih trgih;
- *selektivna specializacija* – različni izdelki (ali različice izdelkov) na različnih segmentih, običajno en izdelek na en tržni segment;
- *tržna specializacija* – več različic izdelkov na enem tržnem segmentu;
- *pokritje celotnega trga* – več izdelkov na več različnih tržnih segmentih;
- *izdelčna specializacija* – en izdelek na različnih segmentih.

Ta definicija še najbolj opredeljuje Olimpijin produkt – klub nastopa na različnih tržnih segmentih – slovenskem košarkarskem državnem prvenstvu, slovenskem košarkarskem pokalu, NLB ligi ter Evroligi z istim produktom – tekmo oziroma ekipo dvanajstih igralcev, ki se glede na različne lige večinoma ne spreminja ne po taktiki ne po igralcih, za domače tekme pa to pomeni še samo organizacijo tekem – od dvorane do spremljevalnega programa.

5.4. Pozicioniranje kluba v očeh porabnikov

Pozicioniranje pomeni umestitev športne entitete med porabnike na ciljnih trgih (Shank, 2005, str. 203). Olimpija je na vsakem trgu (ligi) pozicionirana drugače in v skladu s tem mora tudi delovati na teh trgih.

Olimpija nastopa v različnih tekmovanjih in s tem tudi na različnih trgih. Na vsakem trgu ima klub drugačen status, ki terja drugačen tržni pristop na vsakem izmed teh trgov. V osnovi

poznamo štiri tržne položaje, ki narekujejo pristope na posameznih trgih (West et al., 2006, str. 125):

- *Tržni vodja* – običajno podjetje z največjim tržnim deležem. V svetu športa klub z najboljšimi rezultati skozi daljše časovno obdobje, nedvomno Olimpija na slovenskem košarkarskem in tudi športnem področju.
- *Tržni izzivalec* – pomemben igralec na trgu, ki si še vedno želi povečati tržni delež. Olimpija je bila prvi zmagovalec regionalnega tekmovanja NLB liga, v zadnjem času tam ne dosega več takšnih rezultatov, vendar ostaja kratkoročni cilj ponovno zasesti mesta v vrhu tekmovanja.
- *Tržni zasledovalec* – tudi pomemben igralec na trgu vendar brez pretiranih ambicij po povečevanju tržnega deleža. Olimpija kot soustanoviteljica zasebne košarkarske lige Evrolige ima posebno mesto v tem tekmovanju, glavni cilj kluba pa je obstati v tekmovanju in ne tekrovati z najboljšimi klubi, ki imajo tudi do desetkrat večji proračun.
- *Nišni igralec* – podjetja na manjših tržnih segmentih. Olimpija bi tukaj lahko nastopala pod okriljem Evrolige, ki se širi na nove trge, denimo kot udeleženka turnirja na Kitajskem (kjer letos nastopata italijanski Benetton in ruski CSKA).

Olimpija se tako na različnih trgih različno obnaša. Na vseh trgih (ligah) Olimpija igra domače tekme in tekme v gosteh. Tekme v gosteh ne omogočajo različnih trženjskih pristopov, zato pa je povsem drugače z domačimi tekmami kot glavnim Olimpijinim produktom. V nadaljevanju so tako predstavljeni ključni elementi Olimpijine trženjske strategije preko že obstoječih elementov in preko elementov, ki jih je potrebno vpeljati v prihodnosti.

6. Trženjska strategija v Unionu Olimpiji

Trženjsko strategijo začnjam z opisom blagovne znamke Uniona Olimpije ter s predstavitvijo dejavnikov, ki vplivajo na obiskanost tekme. Na podlagi tega predstavljam obstoječe elemente trženjskega spleta v klubu ter jih nadgrajujem z načrtovanimi.

6.1. Blagovna znamka Uniona Olimpije

Blagovna znamka je ime, simbol, beseda, znak, oblika ali kombinacija naštetih, ki razlikuje eno ali več prodajalčevih ponudb od konkurence (American Marketing Association, 2007). Ime znamke je del znamke, ki je izgovorljiv, kot npr. Nike Air Jordan ali Minnesota Wild (Shank, 2005, str. 225). Olimpijina blagovna znamka je torej logotip z zmajem in napisom KK Union Olimpija, ime znamke pa Union Olimpija. Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, da je trenuten logotip izpeljanka logotipa Pivovarne Union in se lahko ob morebitni spremembi glavnega sponzorja v prihodnosti tudi spremeni oziroma zamenja.

Vrednost blagovne znamke je sestavljena s petih različnih kategorij: zavedanje imena znamke, zvestoba znamke, kvaliteta znamke, priklic znamke in druge vrednosti (West et al., 2006, str. 242). V raziskavi o blagovnih znamkah, ki jo je leta 2005 izvedla Mediana, je bil

raziskan tudi priklic športnih klubov. Med košarkarskimi klubi je Union Olimpija dosegla kar 52,8% spontani priklic, med nogometnimi klubi je denimo največji priklic dosegel NK Maribor z 20,9% spontanimi priklici (Najuspešnejši športni klubi prvi tudi po priklicu, 2005). Olimpijina blagovna znamka ima tako v očeh slovenskega porabnika tovrstnih storitev visoko vrednost, kar je potrebno izkoristiti pri načrtovanju in izpeljavi trženjske strategije.

6.2. Dejavniki, ki vplivajo na obiskanost tekem kot glavnega produkta kluba

Mnogo dejavnikov vpliva na obiskanost tekem, glavni med njimi so motivacijski dejavniki navijačev, atraktivnost tekem, ekonomski dejavniki, konkurenčni dejavniki, demografski dejavniki, dejavniki športnega objekta, vrednost športa v skupnosti, vpletenost v šport ter identifikacija navijačev z določenim športom (Shank, 2005, str. 161). Ekonomski dejavniki, na katere ima klub vpliv, so cenovna politika in vrednost izdelka (Shank, 2005, str. 165). Ostali dejavniki, kot so ekonomska moč posameznika, povprečni prihodki navijačev ipd. so izven vpliva športnega kolektiva.

Dejavnik atraktivnost tekme je variabilen, saj se spreminja od tekme do tekme, od tedna do tedna (Shank, 2005, str. 165). Na atraktivnost tekme poleg tekmecev samih vpliva tudi nivo tekmovanja (Evroliga, NLB liga, Državno prvenstvo). V pretekli sezoni je Olimpija igrala s KK Partizanom tako v Evroligi kot v Ligi NLB, razlika v obiskanosti tekme pa je bila očitna, čeprav je šlo za ista nasprotnika, vendar za dve različni tekmovanji, kar priča o percepciji navijačev do različnih tekmovanj. Na evroligaški tekmi 22.11.2006 se je zbralo 3832 gledalcev, na tekmi lige NLB 6.1.2007 pa 1513 (Interni viri, KK Union Olimpija, 2007). Najvišje je tako uvrščena Evroliga, sledi NLB liga, najslabši ugled oziroma atraktivnost pa ima Državno prvenstvo.

6.3. Obstoječe in načrtovane aktivnosti kluba v trženjskem spletu

Trženjski splet storitev je zasnovan na konceptu 4 P's z dodanimi tremi elementi. Koncept 4 P's je znan kot McCarthyjev model, ki klasificira štiri osnovna orodja (v angleščini se vsa začnejo na P, od tu 4 P): izdelek, cena, tržne poti in tržno komuniciranje (Chanston, Mengles, 2003, str.6). K temu so pri trženjskem spletu storitev, ki sta ga razvila Boomr in Bitner, dodani še ljudje (ang. People), fizični dokazi (ang. Physical evidences) in procesiranje (ang. Processing) (Potočnik, 2000, str. 95). Elementi so dodani, ker so storitve sočasno proizvedene in porabljene, porabniki storitev pa imajo neposreden stik z osebjem. Sam proces izpeljave storitve tudi močno vpliva na porabnikovo izkušnjo (Vescovi, 2007). Model se imenuje 7 P's zaradi začetnic (v angleškem jeziku) vseh sedmih elementov na črko P.

Union Olimpija dela na številnih področjih športnega trženja. V nadaljevanju se bom na uvodu vsakega poglavja na kratko posvetil posameznim oblikam trženja, ki se v klubu že izvajajo oziroma so se že izvajale preko celotnega trženjskega spleta. Iz tega opisa nadgrajujem celoten trženjski splet kluba z aktivnostmi, ki so po mojem mnenju ključne za uspešen prehod kluba na moderno delovanje klubskega trženja. Na tem mestu bi še enkrat rad poudaril, da se trenutno v klubu izvajajo predvsem aktivnosti s področja tržnega

komuniciranja, na področju trženja pa je potrebno uravnoteženo delovanje celotnega trženjskega spleta, čigar elemente in konkretne predloge po področjih predstavljam v nadaljevanju.

6.3.1. Glavni športni produkt

Kot je bilo predstavljeno že v analizi športnih produktov kluba, je glavni klubski produkt košarkarska tekma. Poleg elementov košarkarske tekme je v tem poglavju predstavljena še linija klubskih izdelkov (*ang. merchandizing*).

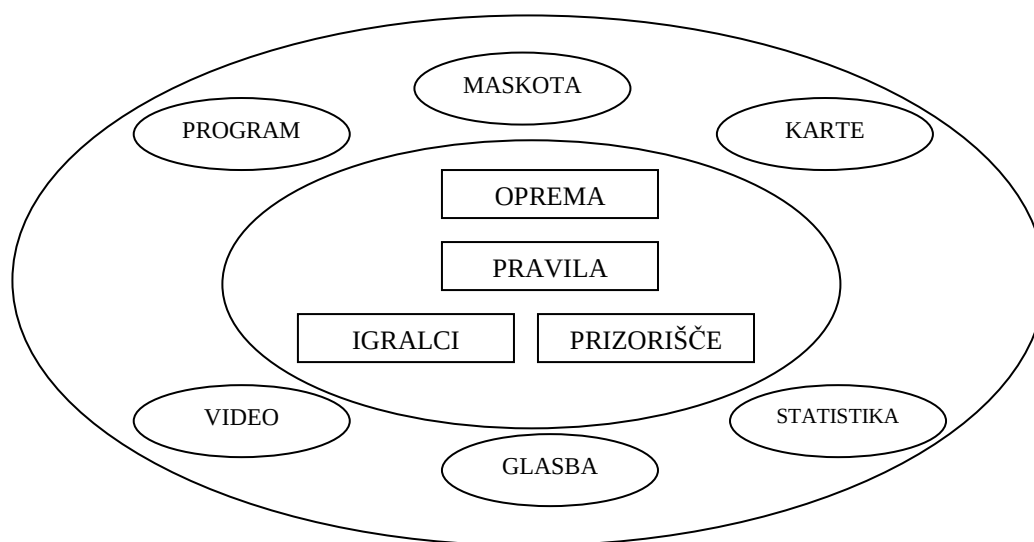
Tekme se v Tivoliju igrajo v treh tekmovanjih – Evroligi, NLB ligi in Državnemu prvenstvu. V prejšnji sezoni so se na tekmah začele izvajati dodatne aktivnosti preko tematskih večerov na tekmah Evrolige in nagradnih iger na ostalih tekmah. Na tekmah Evrolige so se prav tako prodajali klubski izdelki, predvsem klubski šali in igralni dresi.

Klubski izdelki se prodajajo predvsem v pisarni za prodajo vstopnic, največ izdelkov pa se proda na dan tekme.

Kvaliteto izvedbe košarkarske tekme je potrebno dvigniti na vseh nivojih, prav tako je potrebno povečati prodajo klubskih izdelkov.

Košarkarska tekma

Slika 2: Prikaz elementov košarkarske tekme



Vir: Mullin et al., 2000., str.118; lastna priredba.

Zgornja skica prikazuje sklop glavnih elementov, ki skupaj tvorijo košarkarsko tekmo (Mullin et al., 2000, str. 118). Pri nekaterih sestavinah, kot so pravila, seveda klub ne more veliko vplivati, lahko pa na številnih ostalih področjih izboljša kvaliteto storitev. V nadaljevanju so predstavljeni elementi posamezne tekme in tudi moji predlogi glede izboljšav posameznih

elementov. Velik poudarek na te elemente dajejo tudi ostali evropski klubi, kot je npr. aktualni evropski klubski prvak Panathinaikos (Game Experience – Panathinaikos New Era, 2007)

- Prizorišče

Union Olimpija igra svoje domače tekme v Hali Tivoli. Tekme Evrolige se zaradi večje kapacitete dvorane in zahtev Evrolige igrajo v Veliki ledeni dvorani, tekme NLB lige in domačega prvenstva pa se igrajo v Mali dvorani.

Pri zagotavljanju najvišje možne stopnje zadovoljstva za obiskovalce tekem je klub vezan na upravljavca obeh dvoran, to je Zavod Tivoli. Potrebni bodo premiki pri gradnji nove dvorane, kajti samo nova dvorana z boljšo infrastrukturo in predvsem večjo kapaciteto bo omogočala tudi nadaljnje igranje v Evroligi, hkrati pa bo nova dvorana omogočala tudi popolno izpeljavo načrtovanih izboljšav na področju dogajanja na tekmah.

Pri izvedbi tekmovanja, vezanega na prizorišče dogajanja, sta tako klub kot Zavod Tivoli v veliki meri vezana na zahteve Evrolige (Euroleague Basketball By-laws, 2006, str. 95), ki se bodo v naslednjih sezonah zaostrole, kajti stremi se k čim boljšim pogojem za igralce, novinarje in navijače.

- Oprema

Oprema je pogojena z uradnim opremljevalcem ekipe, ki dobavlja opremo tako za igranje košarke kot tudi za pojavljanje igralcev izven igrišča.

Igralci se s podpisom pogodbe zavežejo, da se bodo na vseh uradnih dogodkih kluba pojavljali v opremi uradnega dobavitelja, ki je od letošnje sezone podjetje AND1.

- Program

Programu na samih tekmah je potrebno posvečati veliko pozornosti z namenom, da se iz same tekme naredi dogodek, ki bo zadovoljil različne okuse. Za sam program je zadolžen koordinator dogajanja, ki program pripravi v skladu s trženjsko strategijo ter skrbi za komunikacijo med vsemi udeleženi.

Glede na uspeh tematskih večerov v pretekli sezoni, je potrebno te večere v prihodnjih sezonah še nadgraditi. V dogajanje je potrebno vključiti gledalce in vse sodelujoče na tekmi – plesno skupino, maskoto, akrobatsko skupino ipd. Samo na ta način se bo lahko tekma za gledalce razvila v pravi dogodek, na katerem bo vsak lahko prišel na svoj račun.

Kot zadnji element se ne sme pozabiti na varnost v dvorani. Zagotovitev varnosti je pomemben vidik športne prireditve. Glavni poudarki pri zagotovitvi varnosti na dogodku so jasni napisi, opozarjanje navijačev ter neprestan nadzor nad potencialnimi nevarnostmi (Wakefield, 2007, str. 150).

Klubska linija izdelkov

Klubska linija izdelkov predstavlja vse izdelke, ki so namenjeni bodisi prodaji bodisi promociji kluba, in ki vsebujejo klubski logotip ali ime kluba (Vescovi, 2007).

Narejeni so bili že načrti lastnih klubskih kotičkov po večjih prodajnih mrežah², izdelki pa so se lani že intenzivno prodajali na vseh evroligaških tekmah ter v pisarni za prodajo vstopnic.

Dejstva o športnih klubskih izdelkih govorijo, da (Wakefield, 2007, str. 205):

- se navijači poistovetijo z vodji,
- se najbolje prodajajo dresi igralcev, ki očitno odstopajo od ostalih igralcev po karakternih in igralnih lastnostih - na Kitajskem tako po prodaji dresov vodi Kobe Bryant, domači zvezdnik Yao Ming, igralec Houston Rocketsov, je 'šele' na šestem mestu (Berger, 2007) in da
- so najbolje prodajana moštva tista z najvišjo vrednostjo blagovne znamke (ATS Database, 2007) - najbolje prodajano moštvo v ligi NBA so LA Lakersi, ki že nekaj sezon ne dosegajo rezultatov pri vrhu lige NBA.

Teorija športnega trženja predlaga sledeč splet klubskih izdelkov (Mullin et al., 2000, str.154):

- uradni izdelki ekipe – igralni dresi, ogrevalni dresi, trenirke, tudi v otroških velikostih in
- oblačila za prosti čas – jakne, oprema za rekreacijo ipd.

Tudi na področju prodaje klubskih izdelkov se Olimpija sooča s problemom nastopanja v različnih tekmovanjih. Če za primer zopet vzamem ameriške profesionalne športe, tam poteka prodaja in predvsem promocija centralizirano preko krovne organizacije (NBA, NHL ali NFL). V Evropi so klubi prepuščeni samim sebi, da poskrbijo za to področje. Lani je Evroliga sicer poizkušala storiti korak naprej, ko je izdala centralen katalog izdelkov za vse ekipe, v katerem je imela vsaka ekipa svoje izdelke. Problem je nastal, ker je Evroliga celotno oblikovanje za izdelke prepustila zunanji agenciji brez posvetovanja s klubi, ki so tako dobili izdelke, ki se običajno niso skladali ne z njihovo celotno podobo ne z uradnim opremljevalcem³.

Prihodnost Olimpijine politike lastnih produktov vidim tudi v povezovanju z ostalimi podjetji v obliki partnerskega povezovanja blagovnih znamk ter licenciranja. Partnersko povezovanje blagovnih znamk (*ang. Co-branding*) pomeni skupno pojavljanje dveh ločenih znamk različnih podjetij z namenom skupnega trženja, ki pomeni dodano vrednost za potrošnike (West et al., 2006, str. 249). Licenciranje je pogodbeni sporazum, kjer lahko določeno podjetje uporablja blagovno znamko drugega podjetja v zameno za licenčnino (Shank, 2005,

² Predlog Olimpijinih prodajnih kotičkov je v Prilogi 5.

³ V Prilogi 6 je prikazan splet izdelkov za Olimpijo. Hkrati je prikazan primer izdelkov za KK Partizan, prav tako udeleženca Evrolige, izdelki pa vse preveč spominjajo na izdelke mestnega tekmeča in rivala KK Crveno zvezdo, kar je pri predstavnikih Partizana izzvalo nemalo ogorčenja.

str. 235). Licenciranje je eno izmed rastočih področij športnega poslovanja, saj omogoča prodajo izdelkov, ki vsebujejo blagovno znamko športnih organizacij ne samo po drugih tržnih poteh in s tem tudi širšemu krogu potencialnih porabnikov, temveč tudi preko specializiranih ponudnikov določenih izdelkov, kar zagotavlja maksimalno izrabo, podobno pa velja tudi za partnersko povezovanje blagovnih znamk.

Inovacije in oblika ustvarjajo vse vidike moderne športne kulture, od oblačil, opreme, objektov, do nenazadnje obnašanja (Nicol, 2006). Vedno bolj bo potreben interaktiven pristop do športa, kjer bo porabnik izbiral, v kakšnem odnosu bo do športnega produkta (Ryan, 2005). Športni produkti so komunicirani vedno bolj preko visokih tehnologij, katerih glavni poudarek je interaktivnost, od ustvarjanja produkta oziroma storitve, nudenja informacij, do nakupa oziroma izvedbe storitev (Walzer, 2006).

6.3.2. Cena

Športne organizacije se s cenovno politiko ukvarjajo na več ravneh: vstopnice, koncesije in klubski izdelki, oglaševanje v dvorani, imenske pravice v dvorani, na spletu ter na dogodkih in pravice do prenosov (Wakefield, 2007, str. 114). Prvi dve kategoriji ustvarjata promet s strani navijačev, zadnje tri pa s strani sponzorjev in medijev. V tem razdelku je glavni poudarek namenjen politiki prodaje vstopnic.

V ozadju določanja cen je cenovna elastičnost, ki določa, za koliko se spremeni povpraševanje ob določeni spremembi cene nekega produkta. Veliko dejavnikov odloča o elastičnosti cen, načeloma pa velja, da z višjo kakovostjo ter večjo navezanostjo na določen produkt oziroma storitev pada tudi občutljivost na spremembo cene.

Vstopnice za ogled košarkarskih tekem se prodajajo posamezno ter v različnih paketih, prav tako se posamično prodajajo različni klubski izdelki, lahko pa se prodajajo tudi vezano. Potrebno je zagotoviti primerno razmerje med temi elementi. Potrebno je torej ugotoviti razmerje med kupci, ki kupujejo samo vstopnice za posamezne tekme, za samo evroligaške tekme ali mogoče samo za tekme NLB lige.

Spodaj je predstavljena trenutna cenovna politika kluba in analiza ponudbe vstopnic. Vstopnice se v osnovi delijo na sezonske, paketne in posamezne, kupiti jih je mogoče v predprodaji in na dan tekme, največ vstopnic pa se proda na prodajnih mestih v Hali Tivoli.

Cenik vstopnic za sezono 2007/2008

Tabela 1: Cenik sezonskih vstopnic in paketov za sezono 2007/2008

SEZONSKA VSTOPNICA							
število tekem		Deluxe	Premium	I.kat	II.kat	III.kat	Študent
SEZONSKA VSTOPNICA	27	400	330	200	175	150	125
PAKET VSTOPNICA							
število tekem		Deluxe	Premium	I.kat	II.kat	III.kat	Študent
MAKSI 15	15		250	140	115	95	80
MINI 10	10		220	120	85	70	55
MINI 7	7				75	60	45

Vir: Interni viri, KK Union Olimpija, 2007.

Sezonske vstopnice in paketi vstopnic se prodajajo v petih različnih kategorijah⁴, glede na lego posameznega sedeža in dodatnega dostopa. Sezonske vstopnice se prodajajo za vse kategorije, medtem ko se paketne vstopnice prodajajo večinoma za slabše kategorije – za evroligaške tekme, za katere velja največje zanimanje, se prodajata samo 2. in 3. kategorija zaradi tega, da so navijači, če si hočejo zagotoviti dober sedež na tekmah Evrolige, primorani kupiti vsaj še 3 tekme NLB lige. Posebno kategorijo sestavljajo navijači s študentskim statusom, ki lahko kupijo vstopnice po posebno ugodnih cenah (sezonske in vse pakete), odziv te populacije pa je odličen, še posebno na evroligaških tekmah.

Tabela 2: Cenik vstopnic za ogled posamične tekme za sezono 2007/2008

liga	Evroliga		NLB liga		Državno prvenstvo	
cenik	predprodaja	na dan tekme	predprodaja	na dan tekme	predprodaja	na dan tekme
Deluxe	50,00					
Premium	35,00					
I.kat	17,50	20,00				
II.kat	13,50	16,00				
III.kat	9,50	12,00	6,00	7,00	6,00	7,00
Študent	7,50	7,50	4,50	4,50	4,50	4,50
Otrok	5,00	5,00	2,50	2,50	2,50	2,50
Green Dragonsi	2,00		0,00		0,00	

Vir: Interni viri, KK Union Olimpija, 2007.

⁴ Kategorije vstopnic v obeh dvoranah so prikazane v Prilogi 7.

V zgornji tabeli so prikazane še cene vstopnic za posamezne tekme po kategorijah in po prvenstvih. Vstopnice se lahko kupi v predprodaji ter na dan tekme, poleg posebne kategorije za študente sta pri posameznih vstopnicah tudi kategoriji za otroke in navijače Green Dragons.

Analiza ponudbe vstopnic

Podrobno so predstavljeni samo tisti sektorji, ki poleg sedeža samega prinašajo še dodatne ugodnosti oziroma so vstopnice del posebnega programa. Vrste vstopnic ter razdelitev po sektorjih:

Tabela 3: Vrste vstopnic z dodatnimi ugodnostmi

Vrsta posebnih vstopnic	Kapaciteta	Opis
VIP loža	72 sedežev v Veliki dvorani	Dostop do degustacijske sobe
DELUXE	90 sedežev v Veliki dvorani	Dostop do degustacijske sobe
PREMIUM	354 sedežev v Veliki dvorani	Dostop do sobe s pijačo

Vir: Interni viri, KK Union Olimpija, 2007.

- Poslovni paket

Poslovni paket je namenjen podjetjem in njihovim partnerjem. Paket vsebuje:

- ogled tekem na VIP tribuni,
- pogostitev pred, med in po tekmi z možnostjo ogleda tekme na velikem ekranu,
- dostop do VIP degustacijske sobe in
- obisk igralcev po končani tekmi.

Podjetja lahko svojim poslovnim partnerjem ponudijo ogled vrhunske športne prireditve skupaj s pogostitvijo. Ta ponudba je v tujini običajna in pomeni precejšen vir prihodkov klubov (preko t.i. sky box-ov)⁵, pri nas pa ta ponudba še ni razširjena, glavna ovira je predvsem infrastruktura športnih objektov, ki te ponudbe ne omogoča.

- Program Vstopnice za otroke

Program je namenjen podjetjem, ki hočejo omogočiti ogled tekme otrokom, ki si drugače ne morejo privoščiti ogleda tekme Olimpije v živo. Podjetjem je ponujeno več nivojev sponzorstva⁶, glavni promotor programa je legenda slovenske košarke Ivo Daneu.

- Brezplačne vstopnice

Brezplačne vstopnice so sestavni del prodajne politike. Cilj kluba je vsekakor čim manj brezplačnih vstopnic (zaradi izgube prihodka z naslova prodaje vstopnic), vendar so brezplačne vstopnice vsekakor potrebne. V večini primerov delujejo kot nagrada za

⁵ Takšno ponudbo ima denimo United center v Chicagu, kjer domuje moštvo Chicago Bulls (Unitedcenter.com, 2007).

⁶ Različni nivoji so opisani v prilogi št. 4.

pomočnike in zaposlene v klubu, veliko brezplačnih vstopnic pa se podeli tudi na račun reprezentance.

Cilj prodaje sezonskih vstopnic je prodati vsaj 200 sezonskih vstopnic. Srednjeročni cilj kluba mora biti po mojem mnenju imeti vedno več imetnikov sezonskih kart, kajti samo na tak način lahko klub računa tudi na večji obisk v NLB ligi ter v državnem prvenstvu.

Poleg tega predlagam za glavni cilj na področju prodaje vstopnic uvedba kontrole pristopa, ki bi omogočala izboljšano politiko odnosov s strankami. Zmanjšati je potrebno število brezplačnih vstopnic, s postopnim zviševanjem cen vstopnic pa je potrebno doseči, da bodo prihodki prodanih vstopnic postali pomemben del klubskega proračuna.

Izvedba cenovne strategije

Vstopnice se začnejo prodajati konec avgusta. V prodaji so tako paketi MINI 7 za ogled vseh evroligaških tekem, MINI 10, ki poleg evroligaških tekem vsebuje še tri fiksne tekme NLB lige ter MAKSI 15, ki poleg paketa desetih tekem vsebuje še 5 tekem po izbiri.

Cene so pri Unionu Olimpiji postavljene glede na pretekle izkušnje. Športne organizacije lahko zaračunajo višje cene v primeru, da imajo kakovostne dvorane, zvezdniško zasedbo v ekipi, zmagovito ekipo in omejeno neposredno konkurenco (Wakefield, 2007, str. 121). Olimpija mora glede na našete dejavnike (ob predpostavki, da se bo v predvidenem roku preselila v novo dvorano) poskušati vsako leto izpolnjevati pogoje za zviševanje cen vstopnic. Poleg vseh ostalih dejavnikov, ki vplivajo na postavitev cene, sta glavna dejavnika sedež in udeleženci (Wakefield, 2007, str. 123). Sedeži se razlikujejo po pogledu, udobju in servisu, medtem ko se udeleženci razlikujejo glede na nasprotno ekipo in rang tekmovanja.

Posebno poglavje pri cenovni politiki so popusti. Zelo mamljivo orodje v primeru nezadostnega obiska v dvorani ima svoje pasti. Glavni razlogi, ki govorijo proti popustom so (Euroleague, 2006):

- nevarnost, da se odtujijo porabniki, ki so plačali polno ceno,
- popusti lahko postanejo stalni, posebej v očeh porabnikov in
- popusti ustvarjajo negativen sloves blagovne znamke.

Poleg nevarnosti odtujitve porabnikov je tukaj tudi nevarnost, da zaradi popustov določen krog porabnikov, ki je že prej kupil vstopnico, le-to preplača.

Glavni problem Olimpijine politike prodaje vstopnic vidim v sledenju le-teh po njihovi izdaji. Na področju prodaje vstopnic ima sicer Olimpija s pomočjo A&Z ateljeja zelo dobro podporo, problem nastane pri kontroli pristopa, ki ne omogoča personaliziranega pregleda, kar rezultira v tem, da se dejansko ne ve, kdo je vstopil v dvorano in kdo ni.

6.3.3. Tržno komuniciranje

Komuniciranje pomeni izmenjavo informacij, ki se pojavi v trenutku, ko prejemnik sprejme sporočilo, ki mu ga je pošiljatelj želel poslati, in nanj reagira. Komunikacijski model kaže kdo komu kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom. V procesu komuniciranja gre za prenos sporočila potencialnemu porabniku, s katerim želi podjetje sporočiti ciljni skupini porabnikov, zakaj naj kupijo njihovo blagovno znamko (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 234). Tržno komuniciranje je element trženjskega spleta in kot tak zahteva integrirano delovanje z ostalimi elementi spleta tako v podjetju kot v športnem kolektivu.

Integracija delovanja pa se ne zgodi avtomatično. Vsi elementi v trženjskem spletu morajo namreč biti natančno načrtovani na način, da so med sabo konsistentni in koherentni. To pomeni strateško povezanost različnih oddelkov tržne komunikacije, kot npr. oglaševanje, odnosi z javnostjo, spletna komunikacija in dogodki (Vescovi, 2007).

Tržno komuniciranje v športu je vplivanje ali informiranje o izdelkih, družbeni vpletenosti ali podobi podjetja, ki se ukvarja s športom (Pitts in Sotlar, 1996, str. 205). Tržno komuniciranje v svojem spletu prepleta oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, prodajno osebje in neposredno trženje (Kotler, 2004, str. 719). Za športni klub lahko govorimo o podobnem naboru storitev, ki ga bom v nadaljevanju na primeru Olimpije predstavil tudi nekoliko bolj podrobno.

Predstavitev obstoječih klubskih aktivnosti na področju tržnega komuniciranja

Klub kot že navedeno deluje predvsem na številnih področjih tržnega komuniciranja, spodaj so na kratko predstavljeni glavni sklopi aktivnosti. Morda bi še enkrat veljalo poudariti, da klub prepogosto enači tržno komuniciranje s celotnim trženjem, zaradi česar se je v preteklosti delalo predvsem na tem področju.

- Tematski večeri

Lansko sezono so bili na evroligaških tekmah izvedeni tematski večeri. V skladu s tematskimi večeri so bile pripravljene nagradne igre in spremljevalni program. Gledalci so tako lahko spremljali slovenski, finski ter turški večer, božični, poslovni in na koncu še damski večer.

- Animacijska skupina

Animacijska skupina smiselno poveže vso dogajanje na tekmah. Naloga animacijske skupine je tudi vzpodbujanje gledalcev med premori tekme.

- Nagradne igre

Nagradne igre so pomemben faktor vsake tekme – izvajale so se na vseh domačih tekmah, nagradne igre pa so se izvajale tudi preko spletne strani.

- *Poletna šola košarke in računalništva*

Poletna šola je brezplačna in združuje šport in izobraževanje, hkrati pa je tudi priložnost za popularizacijo manj znanih Olimpijinih igralcev.

- *Klub Navdušencev*

Klub Navdušencev združuje vse imetnike sezonskih kart in posebnih paketov ter jim prinaša številne ugodnosti pri nakupu klubskih izdelkov. Deluje že dve sezoni, novice s Kluba Navdušencev pa se lahko spremlja tudi na posebni strani www.navdusenci.si.

- *Oglaševanje pred in med sezono*

Pred sezono je ključna promocija za prodajo sezonskih kart in paketov, med sezono pa promocija za posamezne tekme. Promocija se je izvajala preko radijskih oglasov, letakov, tiskanih oglasov, preko oglaševanja v trgovskih centrih, zelo uspešna pa je bila tudi akcija oglaševanja na straniščih.

- *Družbena odgovornost*

Igralci so skozi celotno sezono obiskovali različne prireditve in ustanove, kot npr. rehabilitacijski center Soča.

- *Blog z gostovanja*

Ena najbolj priljubljenih strani na spletu so bili zapisi in fotografije z gostovanj kluba, kjer so imeli navijači možnost videti, kako ekipa dejansko potuje, kdaj trenira ipd.

- *Obisk treningov*

Večkrat letno je bilo omogočeno navijačem, da so se udeležili treningov ekipe in tako v živo spoznali igralce.

Cilji na področju tržnega komuniciranja Uniona Olimpije so predlagani na tržno komunikacijskem spletu in obsegajo oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, prodajno osebje in neposredno trženje, v tem delu pa predstavljam tudi promocijske izdelke.

Oglaševanje

Pri sestavljanju načrta oglaševanja je zelo pomemben načrtovan proračun za celotno promocijo, ki se lahko določi na različne načine. Promocijski proračun je interaktiven in neznanstven postopek, s pomočjo katerega športni tržniki določijo znesek, ki bo namenjen promociji (Shank, 2005, str. 290). Proračun se lahko določa s pomočjo različnih subjektivnih metod, s primerjavo s konkurenco, z odstotkom od prodaje ali na podlagi zadanih ciljev.

Pri naštetih načinih je potrebno ločevati brezplačne objave, ki so lahko klubske (predvsem preko spleta) ali zunanje (objave o delovanju kluba, poročila s tekem ipd.) na eni strani, ter plačane objave na drugi. Seveda je potrebno vedeti, da je včasih zelo težko ločevati med objavami ter oglaševanjem. Spodaj naštetni načini oglaševanja in obveščanja so med sabo zato

povezani. Pomembno je opozoriti na dejstvo, da se vsa obvestila s strani kluba lahko interpretirajo glede na medij, medtem ko se plačane objave oziroma oglasi ne morejo. Prav tako je potrebno poudariti, da si klub ne more privoščiti velikih oglaševalskih akcij brez sodelovanja s partnerji.

Medijska strategija opredeljuje dve glavni vprašanji o kanalih komunikacije: prvič, katere medije oziroma kateri medijski splet bo najbolj učinkovit za doseg želenega ciljnega občinstva in, drugič, kako naj bo ta izbira načrtovana z oglaševalskimi cilji (Shank, 2005, str. 309). Obe vprašanji skušata biti upoštevani pri spodnjih predlaganih načinih promocije, ki se delijo najprej glede na vrsto porabnikov klubskih produktov in nato glede na vrsto medija.

- *Skupina, ki ne uporablja Olimpijinih produktov*

Pri tej skupini gre za obveščanje najbolj splošne narave, brez podrobnosti in prevelikega poudarjanja pomembnosti tekem ali dogodkov, gre torej predvsem za to, da se potencialnega porabnika obvesti o tem, da tekma je, v nadaljnjih korakih pa se jih tudi že obvešča o ostalih osnovnih aktivnostih Olimpije tudi na področju izven parketa. Zaradi stroškov plačanega oglaševanja gre pri tej kategoriji predvsem za brezplačno oglaševanje v smislu brezplačnih objav in nastopov na radijskih ali televizijskih postajah. V tiskanih medijih je potrebno poskrbeti za pojavnost v revijah in časopisih, ki niso neposredno povezani s športom.

- *Posredni porabniki Olimpijinih produktov*

Če je za prejšnji segment veljalo, da jih je primarno potrebno obvestiti o samem dogodku, ta segment za dogodek večinoma ve, vendar se vseeno ne odloči za ogled tekem v živo oziroma za uporabo ostalih produktov Olimpije.

Posrednim porabnikom je tako potrebno omogočiti malo bolj natančen vpogled v dogajanje v klubu in na tekmah - pogled, ki ga preko medijev ne dobijo. Na ta način jih je treba prepričati, da iz pasivnih opazovalcev postanejo aktivni udeleženci dogajanja, da torej postanejo člani skupnosti Uniona Olimpije. Tako je potrebno poskrbeti za objave v tiskanih medijih (športnih in ne-športnih), na radijskih partnerskih postajah je potrebno poskrbeti za stalno oglaševanje tekem skozi sezono, pred začetkom sezone pa je smiselno iti tudi v širšo oglaševalsko akcijo za predajo sezonskih kart (plakatiranje, letaki, sodelovanje na dogodkih sponzorjev ipd.).

- *Porabniki Olimpijinih produktov*

Naloga kluba je ponuditi občasnim porabnikom dovolj razlogov, da se iz občnih obiskovalcev Tivolija 'prelevijo' v navdušence Uniona Olimpije. To skupino je torej potrebno najbolj informirati, vendar je lastnost te skupine tudi ta, da si informacije poiščejo tudi sami. Povedano drugače, ta skupina je najbolj redni obiskovalec klubskih spletnih strani, spletnih forumov, berejo športno literaturo ipd., zato je te informacije relativno lahko posredovati do želene publike.

Preko klubskih medijskih partnerjev je potrebno nadgrajevati podobo kluba, stalno obveščati o novostih in z različnimi akcijami oglaševati manj atraktivne tekme med sezono.

Pospeševanje prodaje

Prodajne akcije so številne kratkoročne promocijske aktivnosti z namenom takojšnjega povečanja povpraševanja (Shank, 2005, str. 320). Na tem področju se klub osredotoča predvsem na deljenje letakov.

Namen letakov je poleg pospeševanja prodaje tudi direktno obveščanje o klubskih aktivnostih. Posebna vloga letakov pa je lahko na eni strani obveščanje tik pred samim dogodkom, na drugi strani pa obveščanje na sami prireditvi (tekme, tiskovne konference ipd.) o ostalih aktivnostih našega kluba.

Na ostalih področjih je navijačem po mojem mnenju potrebno ponuditi možnost, da se družijo z igralci in vidijo, kako poteka življenje v klubu. To se doseže z različnimi skupnimi srečanji, kot so letni piknik ter odprt trening za gledalce ter z dostopnostjo igralcev za navijače, posebno po tekmah za dajanje avtogramov in kratke pogovore z igralci.

Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so element komunikacijskega spleta, ki določajo, ugotavljajo in vzdržujejo odnose med športnimi organizacijami in ostalimi ciljnim publikami (Shank, 2005, str. 324).

Glavni ciljni segmenti, s katerimi se odnosi z javnostjo pri Olimpiji soočajo, so mediji, navijači ter sponzorji.

Glavni poudarek je na komuniciranju z mediji. Med sezono je potrebno pripraviti tedenske tiskovne konference ter pošiljati razna obvestila. Velik poudarek je tudi na spletni strani kluba, ki mora biti stalno osvežena, tako za novinarje kot tudi za navijače. Na strani je poseben del namenjen samo medijem, kjer lahko novinarji najdejo dodatne informacije, ki so jim v pomoč pri pokrivanju dogajanja v klubu. Prav tako je potrebno nadzorovati medijske objave ter koordinirati nastope igralcev ter klubskega vodstva v različnih medijih (intervjuji, slikanje ipd.).

Komunikacija s sponzorji poteka preko izdaje klubskih novic, ki podrobneje poročajo o stanju v ekipi (poškodbe igralcev, poročila s tekem) in ostalih aktivnostih v klubu. Namen teh novic je sponzorje stalno obveščati z dogajanjem v klubu, kajti večina sponzorjev ne spremlja kluba tako podrobno, kot recimo to počnejo navijači kluba.

Glavne naloge odnosov z javnostmi lahko tako povzamemo v dve kategoriji:

- identifikacija ustreznih javnosti za klub in

- vplivanje na mnenje in pristop do teh javnosti z namenom spodbujati pozitivna sporočila in pretvarjati nevtralna sporočila v pozitivna ter negativna v nevtralna.

Prodajno osebje

Vstopnice so središče športnega veselja (Spoelstra, 1994). Olimpija ima programsko izredno podprto prodajo vstopnic, ki jo je potrebno nadgraditi tudi s prodajnim osebjem. To Olimpija poskuša storiti z dodatnimi izobraževanji na področju prodaje vstopnic preko seminarjev Evrolige in preko seminarjev, ki jih organizira ponudnik programske opreme.

Za boljšo prodajo vstopnic predlagam vpeljavo posebne prodajne ekipe, ki bo plačana glede na učinek, ciljna publika prodajalcev pa bodo predvsem podjetja.

Neposredno trženje

Neposredno trženje je neposredna komunikacija s skrbno izbranimi posameznimi porabniki z namenom takojšnjega odziva (Kotler et al., 2005). Neposredno trženje se izvaja predvsem preko zbrane baze podatkov porabnikov Olimpijinih produktov. Klub ima tako široko bazo podatkov imetnikov sezonskih vstopnic ter posameznih paketov, podatke pa se zbira tudi preko različnih promocijskih akcij.

Glavne oblike uporabe neposrednega trženja pri Unionu Olimpiji so:

- obveščanje o terminih tekem,
- obveščanje o posameznih prodajnih akcijah, kot so npr. začetek prodaje sezonskih kart, tematski večeri na tekmah Evrolige ali posebne ugodnosti za imetnike sezonskih kart in paketov ter
- promocija klubske linije izdelkov.

V prihodnosti predlagam vzpostavitev trženja preko mobilnih telefonov, predvsem preko poslanih kratkih sporočil (SMS) za različne akcije ali posebne ponudbe. Preko izvedbe nagradne igre z bogato nagrado (npr. sezonska vstopnica) se lahko vzpostavi SMS klub s široko bazo članov, katere se večkrat mesečno obvešča o dogajanju v klubu.

Skozi sodelovanje v različnih projektih lahko Olimpija doseže dva glavna cilja – približati igralce in klub navijačem ter opravljanje dejanj t.i. družbene odgovornosti. Konec sezone 2005/2006 je tako Union Olimpija postala uradni partner akcije Verjemi v svoj koš, ki obnavlja stara košarkarska igrišča. Ambasadorji projekta so tako že nekateri igralci kluba, vendar pa se morajo ti v prihodnjih letih angažirati v večjem številu. Skupaj s podjetjem UPC Telemach je klub letos že drugič organiziral brezplačno poletno šolo košarke in računalništva.

Promocijski izdelki

Poleg samih izdelkov, ki jih klub prodaja preko svoje trgovine, predstavljajo pomemben delež pri izpeljavi trženjske strategije, predvsem pri gradnji prepoznavnosti tako znamke Uniona Olimpije kot Kluba Navdušencev, prav izdelki, namenjeni za promocijo.

Večinoma so ti izdelki na voljo preko Olimpijinih prodajnih poti, nekateri izdelki pa so na voljo tudi brezplačno, posebno skupino pa predstavljajo tudi izdelki, ki jih klub potrebuje pri sami izpeljavi dogodkov, kot so tiskovne konference in lastni promocijski dogodki. Seznam promocijskih izdelkov: nalepke, transparenti, zastave, panoji z logotipi sponzorjev, obeski za ključke, namizne zastavice, zapestnice, pisala Uniona Olimpije, promocijske majice ter ostala promocijska oblačila.

6.3.4. Ljudje

Ljudje so pri sami izvedbi storitev zelo pomemben dejavnik; skozi celoten proces opravljanja storitev se stranka (porabnik) namreč srečuje z različnim osebjem kluba, od prodajalcev kart, prodajalcev pijač do nenazadnje igralcev moštva. Zelo pomembno je, kakšen vtis pri posameznih fazah opravljanja storitev pušča to osebje.

Klub mora skrbno načrtovati vse faze izvajanja storitev in predvsem poskrbeti za kvalitetno osebje. V klubu redno potekajo izobraževanja za prodajo kart, igralci pa ob prihodu v klub dobijo t.i. *Zeleno knjigo*, kjer je tudi natančno opisano, kako se je potrebno obnašati do navijačev, novinarjev ter ostalih oseb, s katerimi se srečujejo.

Na področju prodaje kart si klub pomaga z najemanjem prodajalcev preko študentskega servisa.

Za cilje na tem področju svetujem stalno izobraževanje vseh zaposlenih in sledenje svetovnim trendom na tem področju. Poleg osebja je potrebno izobraževati tudi igralce – enkrat letno predlagam organizacijo seminarja, kjer lahko različni strokovnjaki igralcem pokažejo, kako se je potrebno obnašati v javnosti, kako odgovarjati na novinarska vprašanja in kako se obnašati do navijačev.

6.3.5. Tržne poti

Do porabnika klubskih produktov se lahko pride na različne načine. Moderne tehnologije omogočajo vedno nove pristope za doseganje navijačev.

Glavne poti, ki jih klub uporablja, so:

- prodajno mesto,
- prodaja preko telefona,
- internet – informacije in prodaja ter
- prodajni partner.

Za najbolj uporabljeno med porabniki velja prodajno mesto v Tivoliju, ki je odprto med tednom do petih ter na dan tekme ves dan. To pomeni, da ljudje še vedno najbolj zaupajo klasičnemu nakupu. Vstopnice je mogoče kupiti oziroma naročiti tudi preko telefona ter interneta. Spletna stran velja za prvi vir informacij tako za navijače kot tudi za novinarje.

Glavni cilj na tem področju mora biti po mojem mnenju promocija in posledično povečanje spletne prodaje. Prodaja vstopnic preko spleta v svetu strmo narašča. Skoraj polovica vstopnic pri podjetju Ticketmaster⁷ je tako že kupljena preko spleta (Shank, 2005, str. 388). Prodaja preko spleta bo pri Olimpiji v popolnosti zaživela šele ob uvedbi kontrole pristopa, ko bo lahko navijač na tekmo prišel samo s črtno kodo, ki si jo je vsak posameznik lahko stiskal doma. Zdajšnji način še vedno pomeni, da mora navijač stati v vrsti in zamenjati spletno vstopnico s pravo vstopnico na okencu.

Spletna trgovina pomeni dodatno klubsko storitev. Ključni pri uspešnem spletnem poslovanju so spletni dostop, nakup in ugoden način dostave (Westerbeek, Smith, 2003, str.140). Predpogoj za uspešno spletno trgovino je klubska spletna stran, ki se mora razvijati v skladu s svetovnimi trendi na tem področju.

Uspešna izpeljava spletne strategije zahteva tri elemente (Westerbeek, Smith, 2003, str.159):

- vire – tako človeške, denarne, kot vodstvene (pripravljenost sodelovanja vodilnih ljudi v klubu),
- pripravljenost za eksperimentiranje, kar pomeni inovativne pristope, postavitve visokih ciljev in učinkovito merjenje rezultatov ter
- pripravljenost na hitro prilagajanje spremembam.

Glavne funkcije spleta športnega kluba so tako:

- informiranje in komuniciranje,
- trženje in promocija,
- prodaja,
- odnosi s strankami in
- predvajanje (ang. *broadcasting*).

To so tudi glavni poudarki, na katerih mora temeljiti spletna strategija kluba. Uporaba storitev širokopasovnega interneta namreč omogoča dostop do 'težkih' porabnikov storitev kjerkoli na svetu (Fry, 2006).

Poleg razvoja spletne strategije klub ne sme pozabiti niti na razvoj strategije za mobilne telefone, ki postajajo vedno pomembnejši dejavnik na področju športnega trženja. Način, na katerega se bodo prihodki maksimizirali, je v spletu internetnih in mobilnih storitev, ki bodo omogočali del brezplačnih vsebin s poudarjenim oglaševanjem ter del plačljivih vsebin (Fry,

⁷ Ticketmaster je eno vodilnih podjetij za spletno prodajo vstopnic (www.ticketmaster.com)

2006a). Union Olimpija že ima v svojem sponzorskem portfelju partnerje, ki omogočajo nadgradnjo omenjenih storitev v prihodnosti.

Vsi novi produkti bodo morali omogočati porabnikom neposreden stik z vsebinami. Porabniki postajajo lastni uredniki, ki imajo moč odločati, katera sporočila bodo sprejeta. V prihodnosti bodo vsi mediji digitalni, globalni, dostopni na zahtevo, vključujoč večino časopisov in revij (Grillis, 2006).

6.3.6. Fizični dokazi

Sem spadajo videz stavbe, v kateri poteka storitev, opremljenost klubskih prostorov, klubskih avtomobilov ter ostala pojavnost klubskih simbolov. Kot je bilo navedeno že v poglavju o tekmi, je potrebno poskrbeti, da bodo gledalci že ob prihodu v Tivoli dobili občutek, da tukaj domuje Union Olimpija in da se v Tivoliju igrajo tekme najvišjega ranga v Evropi. Trenutno je na vogalu dvorane postavljen velik klubski logotip in logotip Kluba Navdušencev. Na vseh uradnih dogodkih kluba so prisotne klubske zastavice in novinarski pano.

Za cilj na tem področju predlagam, da se vse klubske točke opremi v klubske simbole – od garderob za igralce do uradnih vozil in klubske trgovine. Dvorana Tivoli mora na dan tekme že na zunaj izražati, da klub igra tekmo. Učinek se doseže s pomočjo raznih vizualnih pripomočkov (npr. klubskih zastav) in s predvajanjem klubske himne.

6.3.7. Procesi

Celoten postopek izvedbe storitve pomembno vpliva na porabnikovo izkušnjo. Tukaj je potrebno najti pravo razmerje med učinkovitim (splošnim) izvajanjem in obravnavanjem vsake stranke ločeno. Zaradi velikosti trga ima Olimpija to prednost, da se lahko prodajno osebje posveti vsakemu kupcu posebej, razen na dan tekme, ko je gneča prevelika in tak pristop ni mogoč.

Imetniki sezonskih kart in posameznih paketov skozi celotno sezono dobivajo obvestila o terminih tekem, imajo prednostno pravico ob začetku prodaje kart pri obnovitvi sedežev, prednostno pravico pa imajo tudi pri nakupu kart v primeru uvrstitve kluba v nadaljnje tekmovanje Evrolige ali lige NLB.

V prihodnosti je celoten proces obravnave stranke potrebno standardizirati, kar je povezano s celotno politiko odnosov s strankami. Potrebno je poskrbeti za boljšo koordinacijo z vsemi podizvajalci, ki so udeleženi v samem procesu izvajanja Olimpijinih storitev, predvsem z uslužbenci Hale Tivoli, ki skrbijo za pripravo obeh športnih dvoran.

6.4. Sponzorji

Šport predstavlja sponzorjem izjemno možnost komunikacije s ciljnimi skupinami na trgu (Bednarik, 1998, str. 11). Sponzorstvo je definirano kot poslovni odnos med tistim, ki zagotovi sredstva ali storitve posamezniku, dogodku ali organizaciji, v zameno za to pa dobi pravice do uporabe entitete v komercialne namene (Brassington, Pettitt, 2006).

Olimpijin proračun pretežno sestavljajo sponzorska sredstva. Čeprav je kratkoročni cilj kluba razbremeniti se odvisnosti samo od sponzorjev, bo klub zaradi tržne specifičnosti tudi v prihodnje zelo odvisen od sponzorjev. Tega se klub zaveda, hkrati pa se zaveda, da je treba sponzorjem ponuditi nove načine oglaševanja in jim vračati več kot le metre vidnosti njihovega logotipa ob igrišču, ki so določeni v pogodbi.

Klub in sponzor morata bolj izkoristiti drug drugega na način, da bosta na koncu oba zadovoljna s sodelovanjem. Na klubu je, da sponzorju ponudi nove načine promoviranja in medsebojnega sodelovanja, na sponzorju pa je seveda, da te možnosti izkoristi v največji možni meri ter tudi sam predlaga nove načine sodelovanja.

6.4.1. Stanje na področju sponzorstva v klubu

Glavne aktivnosti, ki jih klub izvaja na področju sponzorstva so:

- *trženjski svet*, kamor so sponzorji povabljeni k sodelovanju, kjer se izmenjujejo ideje, kako izboljšati delovanje kluba na področju trženja,
- *predstavitve ekipe na začetku sezone*, ki običajno poteka pri generalnemu pokrovitelju Pivovarni Union in
- *program Vstopnice za otroke*, kjer klub sponzorjem vsako leto ponudi odkup vstopnic za ogled tekem tistih otrok, ki si drugače ne morejo privoščiti obiska tekem.

6.4.2. Cilji in načrti na področju klubskega sponzorstva

Klubu na tem področju svetujem boljše komunikacijo med klubom in vsemi klubskimi sponzorji, da bodo sponzorji bolj vključeni v samo dogajanje v klubu, kar se bo odražalo tudi v večji aktivnosti v trženjskem svetu. Klub mora tudi iskati vedno nove možnosti za pojavnost klubskih sponzorjev tako na kot tudi izven igrišča.

Največja priložnost na področju sponzorstva so pravice pri imenovanju športnih objektov (Grillis, 2006), na kar bo morala biti Olimpija pozorna pri selitvi v novo dvorano.

Klubu predlagam bolj intenzivno razvijanje področja promocije in prodaje posameznih košarkarjev. Športniki, ki se uporabljajo v trženjske namene podjetij, morajo imeti kombinacijo ugleda, prepoznavnosti, zmagovite miselnosti, lastnosti vodje in karizmatičnosti (Wilner, 2007).

Klub lahko glede politike sponzorstva omejujejo tako ligaška tekmovanja, kot tudi pravni predpisi. Eden večjih sponzorjev Evrolige je Sportingbet, podjetje, ki se ukvarja s spletnimi športnimi stavami. Tako je na tekmah Evrolige prepovedano oglaševati konkurenčna podjetja. Pri oglaševanju spletnih iger na srečo pa je precej nejasnosti tudi v slovenski zakonodaji. Tako se klub nahaja v situaciji, ko ima omejene možnosti in ne sme podpisati pogodbe z zainteresiranimi sponzorji na tem področju, kar pomeni velik izpad prihodkov. Sponzoriranje podjetij, ki se ukvarjajo s spletnimi igrami na srečo, je nasploh v velikem razmahu. Glavni razlogi za to so nove poti za doseganje porabnikov, pridobivanje novih baz podatkov in zaradi

povezav, narejenih na spletnih straneh športnih kolektivov, ki usmerjajo navijače na spletne strani ponudnikov iger na srečo (Fry, 2006).

Možnosti pojavnosti

Osnovne možnosti, ki jih klub sponzorjem ponuja, so:

- napis na igralnih dresih,
- napis na ogrevalnih majicah,
- napisi na vrtljivih ali digitalnih panojih ob igrišču,
- objava logotipa sponzorja v vseh izdanih publikacijah (letni bilten, bilteni pred tekmami...)
- uporaba ekipe Uniona Olimpije v promocijske namene
- vstopnice za tekme Evrolige, NLB lige in tekme državnega prvenstva,
- aranžma za predstavnike sponzorja na tekmah Uniona Olimpije v gosteh za tekme Evrolige ali tekme NLB lige,
- ostale promocijske aktivnosti po dogovoru.

Klub je glede pojavnosti sponzorjev vezan tudi na tekmovanje, v katerem tekmuje, predvsem pri najbolj 'zaželenih' pojavnostih, objavi logotipa na igralnih dresih ter objavi logotipa sponzorja na vrtljivih panojih. Evroliga tako omejuje pojavnost sponzorjev na igralnih dresih (dva logotipa sta lahko na sprednji strani dresa, en logotip še na igralnih hlačkah, na zadnji strani dresa sta lahko samo priimek igralca ter ime mesta oziroma pokrajine), vrtljivih panojih (za sponzorje Evrolige zahteva 24 minut pojavnosti med televizijskim prenosom, v sezoni 2006/2007 je imela 6 vrtljivih linij na tekmo), nalepkah ob igrišču (samo nalepke Evrolige, ime dvorane in mesta, ter posebne izjeme na manj vidnih mestih) ter novinarskem panoju (Evroliga pošlje predlogo panoja, kamor lahko klub poleg svojega logotipa doda samo še logotip glavnega sponzorja, pano pa se mora uporabljati na vsaki novinarski konferenci v zvezi z Evroligo – med sezono vsak teden) (Euroleague By Laws, 2006). Zahteve ostalih tekmovanj niso tako stroge, vendar se počasi približujejo tem standardom.

Iz zgoraj navedenega je očitno, da ima klub v določenih razmerah precej zvezane roke pri ponujanju vidnosti sponzorjem in je zato včasih potrebno najti tudi alternativne načine promocije, prilagojene vsakemu sponzorju posebej, kar se imenuje tudi partnerski odnos s sponzorjem. Partnerski pristop priznava edinstvene potrebe sponzorja kot izhodiščno točko pri oblikovanju sponzorskega paketa, ki tako vsebuje edinstvene predloge po meri sponzorja (Wakefield, 2007, str. 155). Primer partnerskega pristopa sponzorstva je irska liga nam malo znanega hurlinga in glavnega sponzorja lige Guinnessa, ki je s skrbno sponzorsko strategijo uspešno promoviral svojo blagovno znamko, hkrati pa je s tem dvignil še podobo celotne lige v hurlingu, ki je postala ena najuspešnejših na Irskem (Meenaghan, 2002). Vsak sponzor sodeluje s klubom iz različnih razlogov oziroma ciljev. Neposredni sponzorski cilji imajo kratkoročni učinek na obnašanje porabnika in se osredotočajo na povečanje prodaje, medtem

ko posredni sponzorski cilji na dolgi rok vodijo do želenega cilja na področju prodaje (Shank, 2005, str. 337).

Klubski sponzorji

Glavni klubski sponzorji v sezoni 2006/2007 so bili:

- | | | |
|--------------------|------------|-------------|
| - Pivovarna Union, | - Telekom, | - Mercator, |
| - BTC, | - Petrol, | - SRC.SI in |
| - HSE, | - Spar, | - NLB. |

Olimpija si prizadeva za vsakega sponzorja najti ustrezne načine promocije, ki bi zadovoljili potrebe obeh strani. Prednosti alternativnega načina oglaševanja (sponzorstva) so pojavnost, pozornost, priziv in povezanost z virom (Shank, 2005, str. 312). Ena največjih prednosti športnih kolektivov je tudi, da lahko športna organizacija natančno ve, kdo obiskuje njene tekme. Tako je tudi v primeru Olimpije, ko lahko na podlagi različnih raziskav (predvsem že prej omenjene Evroligine) sponzorji natančno določijo, s promocijo katerih izdelkov lahko pristopijo h klubu.

Sponzorstvo je uspešno, ko tako sponzoriranec kot tudi sponzor izpolnita zadane cilje (Wakefield, 2007, str. 154). Ob koncu leta tako Olimpija pripravi poročilo za posamezne sponzorje, v katerem se predstavijo pojavnost sponzorja na tekmah, v medijih ter ostalih področjih.

Razlogi za neuspešna sponzorstva

Vsa sponzorstva seveda niso uspešna. IEG Sponsorship je skozi svoje bogate izkušnje na področju sponzorstva identificiral 5 glavnih področij, zaradi katerih so sponzorstva neuspešna (IEG Sponsorship, 2007):

- *Konec aktivnosti po podpisu pogodbe*; povprečno razmerje aktivacije sponzorstva je 2,4 proti 1, kar pomeni, da podjetja za popolno izrabo sponzorstva na vsak vložen Evro porabijo dodatnih 2,4 Evra za oglaševanje in dodatno promocijo sponzorstva. Dober primer tega je lastnik blagovne znamke Guinness, ki bo to jesen vložil 6 milijonov funtov v promocijo sponzorstva angleške ragbi lige (Rugby the Spur for Guinness Campaign, 2007). Tega v Sloveniji praktično ni oziroma je tega zelo malo. S podpisom pogodbe se stvari običajno zaključijo in potem je na klubu, da zagotovi vsa določila pogodbe.
- *Nedorečenost pogodbe*; ni samo pomembno, katere ugodnosti podjetja dobijo, temveč tudi, katerih ne dobijo, kot npr. različne ekskluzivne pravice, baze podatkov, licence ipd.
- *Nenatančno načrtovanje – primanjkovanje človeških in ostalih virov*; ambiciozni načrti sponzorja hitro postanejo neuresničeni, če podjetje (in tudi klub) nimata ustreznih kadrov, ki bi izvedli zastavljene akcije. Pri tem je zelo pomembna tudi nenehna komunikacije med klubom in sponzorjem, saj se lahko med sezono stvari še spremenijo

na bolje, medtem ko je po sezoni za to prepozno, neuspeh pa običajno pomeni, da sponzor ne bo podaljšal pogodbe s klubom.

- *Nesprejetje in nepoznavanje sponzorstva znotraj podjetja*; v sponzorstvo morajo biti vključeni vsi oddelki in ne samo vodstveni kadri, kar je pogost problem v primeru, ko se sponzorstva podeljujejo samo na podlagi osebnih poznanstev. Potrebno je, da podjetje določeno sponzorstvo vključi v integriran trženjski splet, vendar je to težko izvedljivo, če npr. oddelek za trženje o sponzorstvu ne ve nič, ko pripravljajo letni načrt dela.
- *Spregledani navijači*; sponzorju ne pomaga velik vložek v določene pravice, če navijač konkretno ne občuti dodane vrednosti (npr. v obliki zastonj navijaškega pripomočka ali promocijskih nagrad) na tekmi sami. V lanske sezoni je med evroligaškimi tekmami uradni zastopnik za avtomobile AH Real izvajal nagradno igro med polčasi tekem, zmagovalec je vsakič dobil v uporabo enega izmed njihovih avtomobilov za dva tedna. Ko je klub med gledalci izvajal anketo o pojavnosti sponzorjev na tekmi sami, se je AH Real uvrstila neposredno za generalnim pokroviteljem Pivovarno Union, kar priča, kako učinkovita je bila akcija (Interni viri, KK Union Olimpija, 2007).

Union Olimpija ima velik potencial na področju promocije za različna podjetja, tako preko tekem, promocije igralcev, kot preko promocije ostalih aktivnosti Uniona Olimpije, ki praktično pokrivajo celoten spekter porabnikov, od otrok do odraslih ter tako moške kot tudi ženske.

6.5. Medijske pravice kluba

Pri določanju deležev od medijskih pravic sta zelo pomembna velikost in ugled kluba. Vendar za začetek vsako tekmovanje potrebuje svojega medijskega sponzorja, da sploh pride do delitve prihodka z naslova televizijskih pravic. Union Olimpija nastopa na treh ravneh – Evroliga, NLB liga ter domača tekmovanja. Brez uspešnega poslovnega delovanja naštetih tekmovanj do delitve seveda sploh ne more priti. Union Olimpija je kot so-ustanoviteljica Evrolige pod okriljem ULEB-a prva leta sicer dobivala znaten delež TV-pravic, vendar po razdoru pogodbe med ULEB-om in špansko medijsko hišo Telefonica temu ni več tako, v zadnjih letih pravice za prenose tekem prodaja madžarska medijska hiša Sportklub (Interni viri, KK Union Olimpija, 2007). Zgodba je podobna pri ostalih dveh tekmovanjih – tekme NLB lige so sicer predvajane v vseh državah na vsaj eni televiziji (Uradna stran Adriaticbasket, 2007), vendar se zaenkrat še ne ustvarjajo prihodki z naslova televizijskih pravic, medtem ko je slika v domačem prvenstvu slabša – košarka pride na televizijske ekrane v najboljšem primeru v sami končnici. Na področju televizijskih pravic torej klub sam ne more narediti veliko – rešitve se kažejo v boljšem trženju Evrolige, ki s podpisi močnih sponzorjev nakazujejo k temu, da bi spet lahko prišlo do finančno ugodnejšega podpisa s kakšno medijsko hišo.

Na vseh področjih obstajajo za Olimpijo velike rezerve. Olimpija je izredno medijsko pokrita, za kar lahko v prihodnosti načrtuje in pričakuje tudi sredstva pri nakupu pravic posameznih medijev. Prav tako je potrebno izkoristiti klubske sponzorje, ki se ukvarjajo s tem področjem,

da klubu pomagajo in ga na ta način tudi dodatno promovirajo. Tukaj gre predvsem za Telekom z mrežo Siol (Sportal, Siol TV) ter Mobitel (mobilni portal Planet). Za velike igralce na trgu predstavljajo širokopasovne povezave in mobilne tehnologije nov način distribucije vsebin, medtem ko predstavlja za manjše igralce (npr. Union Olimpija) pot do dodatne ponudbe, ki drugače ekonomsko ne bi bila upravičena (npr. lastna klubska oddaja, prikazana na klubski strani). Na področju mobilnih pravic za športne vsebine se v prihodnosti pričakuje velik razcvet. Do leta 2010 naj bi prihodki z naslova mobilnih pravic že predstavljali enega glavnih virov prihodkov imetniku teh pravic (Fry, 2005).

7. Preglednica strateških ciljev s področja trženja

V spodnji preglednici je pregled ključnih aktivnosti kluba na področju trženja, ki se bodo izvajale skozi sezono. Aktivnosti so razdeljene po področjih, pri vsaki aktivnosti je naveden cilj, okvirni časovni rok, ki je razdeljen na obdobje pred sezono, med sezono in na vse leto, zadnja kategorija pa je finančno ovrednotenje posamezne aktivnosti. Kjer posamezna aktivnost ni neposredno finančno vezana na določen strošek, je pripisano, kateri oddelek je zadolžen za to aktivnost. Tako npr. strošek obveščanja strank o spremembi termina tekme ni neposredno naveden, ker spada v domeno oddelka za prodajo kart in je krit že avtomatsko.

Pri kategorijah, kjer strošek nosi sponzor, je to posebej označeno, prav tako je posebej navedeno, kadar gre za kompenzacijski dogovor. Kompenzacija je zelo pogosto uporabljeno orodje Uniona Olimpije posebej pri medijskih objavah in pri sponzorjih, ki jih ta način sodelovanja zanima. Union Olimpija tako v zameno za storitev partnerja (npr. oglasni prostor) ponudi oglasni prostor na tekmah ali v lastnih publikacijah.

Pri obstoječih aktivnostih so našteje predvsem aktivnosti tržnega komuniciranja, ki se kot edini element trženjskega spleta v klubu že izvajajo načrtno. V preglednici pri načrtovanih aktivnostih navajam lastne predloge, za katere menim, da jih je potrebno izvesti in izpeljati, če hoče klub doseči zastavljene cilje.

Aktivnosti, ki jih v preglednici predlagam, so vezane na obdobje prihodnjih dveh sezon, ko ima klub veljavno pogodbo z Evroligo. Po izteku tega obdobja se bodo pogoji za igranje v Evroligi poostрили, predvsem na področju povečanja klubskega proračuna in športne infrastrukture, kar bo od kluba zahtevalo tudi novo trženjsko strategijo, vezano tudi na moderen športni objekt in posledično vse aktivnosti, ki jih tak objekt omogoča.

Tabela 4: Pregled strateških ciljev s področja trženja za obdobje 2007 – 2009 (tekmovalni sezoni 2007/2008 in 2008/2009)

KATEGORIJA	OPIS POSAMEZNE AKTIVNOSTI	ČASOVNI OKVIR	FINANČNO OVREDNOTENJE/ KRITJE
ŠPORTNI PRODUKT			
Stanje na področju športnega produkta:			
Tematski večeri	Izpeljava večerov glede na nacionalnost igralcev.	Evroligaške tekme	500 EUR/tekmo (izvedba programa)
Klubski izdelki	Prodaja dresov glavnih igralcev.	Cela sezona	Pokritje stroškov izdelave s prodajo
Aktivnosti oz. cilji, ki jih predlagam na tem področju :			
Tekma	Tekma kot dogodek za vse obiskovalce.	Vse tekme	Sponzor večera
Oprema	Sodelovanje z uradnim opremljevalcem.	Cela sezona	Sponzorski vložek
Program	Nadgradnja tematskih večerov.	Evroligaške tekme	500 EUR/tekmo (izvedba programa)
Klubska linija izdelkov	Povečana prodaja, razširjena paleta izdelkov.	Cela sezona	Nov vir prihodka
CENA			
Stanje na področju cenovne politike:			
Ponudba vstopnic	Posamezne vstopnice, paketi in sezonske vstopnice.	Cela sezona	Po ceniku vstopnic
Poslovni paket	Ponudba za podjetja in njihove partnerje.	Evroligaške tekme	Nov vir prihodka
Program vstopnice za otroke	Omogočanje ogleda tekem otrokom.	Evroligaške tekme	Sponzorska nivojska ponudba
Brezplačne vstopnice	Zmanjšati njihovo število.	Cela sezona	-
Predlagam sledeče cilje cenovne politike:			
Sezonske vstopnice	Povečati število prodanih vstopnic.	Pred začetkom sezone	Po ceniku vstopnic
Sledenje vstopnicam	Vzpostaviti učinkovito politiko.	Vse tekme	Programska oprema to že omogoča
TRŽNO KOMUNICIRANJE			
Dosedanje aktivnosti kluba na tem področju:			
Animacijska skupina	Izpeljava nagradnih iger.	Vse tekme	200 EUR/tekmo
Nagradne igre	Vezane glede na temo večera.	Vse tekme	Sponzor večera
Poletna šola košarke in računalništva	Promocija Olimpijine košarkarske šole.	Pred začetkom	Sponzor poletne šole
Klub Navdušencev	Skupnost vseh imetnikov sezonskih vstopnic in paketov.	Cela sezona	Vzpostavitev spletne strani – kompenzacija
Družbena odgovornost	Obiskovanje ustanov in prireditev s strani košarkarjev.	Cela sezona	-

KATEGORIJA	OPIS POSAMEZNE AKTIVNOSTI	ČASOVNI OKVIR	FINANČNO OVREDNOTENJE/ KRITJE
TRŽNO KOMUNICIRANJE			
Oglaševanje pred in med sezono	Radijski oglasi, oglaševanje po lokalih.	Cela sezona	Medijski partnerji – kompenzacija
Blog z gostovanja	Utrinki s poti ekipe, fotoreportaže.	Vse gostujoče	Spremljevalno osebje – del ekipe
Obisk treningov	Stik igralcev z navijači.	Cela sezona	-
Načrtovane aktivnosti tržnega komuniciranja, ki so po mojem mnenju nujne za			
Oglaševanje			
Skupina, ki ne uporablja Olimpijinih storitev	Seznani potencialne porabnike z Olimpijinimi storitvami.	Cela sezona	Medijski partnerji – kompenzacija
Posredni porabniki	Bolj podrobne informacije o klubskih aktivnostih.	Cela sezona	Medijski partnerji – kompenzacija
Porabniki	Atraktivna ponudba za novačenje novih navdušencev kluba.	Cela sezona	Medijski partnerji – kompenzacija
Pospeševanje prodaje			
Letaki	Posebne akcije za manj obiskane tekme.	Izbrane tekme	Oblikovanje, tisk in distribucija – 400 EUR/tekmo
Odnosi z javnostmi			
Komuniciranje z mediji	Kredibilnost v odnosu do medijev.	Cela sezona	Služba za odnose z javnostmi
Spletna stran	Primarni vir informacij za vse medije.	Cela sezona	Služba za odnose z javnostmi
Koordinacija nastopov igralcev ter klubskega vodstva	Usklajeno nastopanje kluba v javnosti.	Cela sezona	Služba za odnose z javnostmi
Komunikacija s sponzorji	Vključitev sponzorjev v klubsko dogajanje.	Cela sezona	Oddelek za trženje
Prodajno osebje			
Posebne prodajne ekipe	Prodaja sezonskih kart in paketov malim in srednjim podjetjem.	Pred začetkom	Prodajno osebje plačano glede na učinek
Neposredno trženje			
Baza podatkov	Oblikovati močno bazo podatkov o podpornikih kluba in jih obveščati o klubskih aktivnostih.	Cela sezona	2.000 EUR – vzpostavitev baze
SMS klub	Nadgradnja baze podatkov, poleg obveščanja članov tudi izvedba klubskih nagradnih iger.	Cela sezona	2.000 EUR – vzpostavitev aplikacije s ključno besedo za SMS akcije
Sodelovanje v različnih akcijah	Večati prepoznavnost blagovne znamke Uniona Olimpije s prisotnostjo na družabnih in dobrotelčnih dogodkih.	Cela sezona	Odvisno glede na akcijo, običajno skupaj s partnerjem
Promocijski izdelki	Širitev baze navijačev in podpornikov kluba.	Cela sezona	Pokritje stroškov izdelave s prodajo

KATEGORIJA	OPIS POSAMEZNE AKTIVNOSTI	ČASOVNI OKVIR	FINANČNO OVREDNOTENJE/KRITJE
LJUDJE			
Obstoječe stanje na tem področju:			
Izobraževanja za prodajo kart	Seznanjanje s programom uradnega podpornika.	Pred začetkom sezone	Krije ponudnik opreme
Zelena knjiga	Seznanjanje igralcev z uradnimi klubskimi navodili vedenja v javnosti in osnovnimi informacijami o klubu.	Pred začetkom sezone	Oblikovanje in tisk – 500 EUR/sezono (20 izvodov)
Predlagam sledeče aktivnosti na tem področju:			
Stalno izobraževanje	Zasledovanje svetovnih trendov na področju prodaje kart.	Cela sezona	Oddelek za prodajo kart
Izobraževanje igralcev	Celovito pojavljanje igralcev v medijih, igralci kot prvi ambasadorji kluba, organizacija izobraževanja.	Cela sezona	2.000 EUR za seminar (priprava, izvedba, video intervjuji z igralci)
TRŽNE POTI			
Obstoječe tržne poti:			
Prodajno mesto	Prodaja kart v Hali Tivoli pet dni v tednu in na dan tekme.	Cela sezona	Oddelek za prodajo kart
Prodaja preko telefona	Rezervacija nakupa preko telefona.	Cela sezona	Oddelek za prodajo
Internet	Informacije o klubu in prodaji kart, možen spletni nakup, porabnik z vavčerjem dvigne karto na okencu.	Cela sezona	Oddelek za prodajo kart
Prodajni partner	Zagotavlja programsko opremo in prodajo kart na prodajnih mestih partnerja.	Cela sezona	Oddelek za prodajo kart
Predlagam izboljšave in novosti pri sledečih aktivnostih:			
Promocija spletne prodaje	Povečana prodaja kart in klubskih izdelkov preko spletne trgovine, možna vezana prodaja.	Cela sezona	Oddelek za trženje
Klubska spletna stran (www.union.olimpija.com)	Prilagoditev strani razvoju novih tehnologij, vpeljava avdio in video vsebin.	Cela sezona	Nadgradnja obstoječe strani, modularna zasnova
Strategija za mobilne telefone	Uvedba nakupa kart preko mobilnih telefonov.	Cela sezona	Partner
FIZIČNI DOKAZI			
Stanje na tem področju:			
Klubski logotip	Logotip nad klubsko trgovino v Hali Tivoli.	Cela sezona	300 EUR (izdelava in namestitve)
Klubski simboli	Dosledna uporaba logotipa pri vseh aktivnostih kluba.	Cela sezona	Oddelek za trženje

KATEGORIJA	OPIS POSAMEZNE AKTIVNOSTI	ČASOVNI OKVIR	FINANČNO OVREDNOTENJE/
FIZIČNI DOKAZI			
Predlagane aktivnosti:			
Dvorana Tivoli	Postati mora prepoznavno domovanje kluba – s pomočjo okrasnih zastav in ostalih vizualnih pripomočkov.	Vse domače tekme	Sponzorski vložek
PROCESI			
Stanje na področju procesov:			
Imetniki sezonskih kart in paketov	Obveščanje o terminih naslednjih tekem.	Vse tekme	Oddelek za prodajo kart
Prednostna pravica	Možnost obnove sedeža glede na prejšnjo sezono.	Pred začetkom sezone	Oddelek za prodajo kart
Predlagane spremembe in novosti na področju procesov:			
Standardizacija	Natančno določen in izveden proces prodaje kart – od prvega stika s stranko do obnove sedeža.	Vse tekme	Oddelek za prodajo kart
Koordinacija z vsemi podizvajalci	Natančna delitev dela in komunikacija med opravljanjem storitve.	Vse domače tekme	Oddelek za prodajo kart

Vir: Interni viri, KK Union Olimpija, 2007; Klubska spletna stran, 2007.

8. Izvedba in nadzor trženjske strategije kluba

8.1. Izvedba

Še tako dobra trženjska strategija ne bo uspešna brez dobre izpeljave te strategije. Velja tudi obratno. Dobra izvedba slabo načrtovane in zastavljene strategije prav tako ne bo prinesla zelenih rezultatov. Ekipa, ki deluje v klubu zna in lahko izpelje strategijo v sodelovanju s celotno okolico in publikami, predvsem lokalno skupnostjo, sponzorji in navijači ob zadostni podpori medijev. Strategijo je potrebno skozi čas prilagajati in odgovarjati na izzive in spremembe okolja pravočasno ter učinkovito.

Klub je v preteklosti premalo gledal na prihodnost, posebno v času največjih uspehov, posledice tega pa se poznajo še danes. Tudi ob uspešni sanaciji kluba in vpeljavi učinkovitih tržnih prijemov bo potrebno skrbno načrtovati prihodnje korake kluba tako na športnem kot tudi na poslovnem področju, poudariti pa je potrebno, da morata obe področji med sabo nenehno sodelovati in se dopolnjevati. Ni možna učinkovita trženjska politika brez sodelovanja športnega dela kluba, prav tako pa klub športno ne bo uspešen, če tem uspehom ne bo sledil poslovni del z vsemi ustreznimi področji.

Eden najpomembnejših vidikov izvedbe začrtane trženjske strategije kluba je finančni vidik. Brez ustreznega načrtovanja in brez ustrezne podpore s finančnega vidika strategije ni mogoče uspešno izpeljati. Vsak element strategije je zato potrebno ovrednotiti tako časovno kot finančno in na podlagi tega glede na trenutno situacijo v klubu sprejeti ustrezne korake. V primeru uspešne sanacije kluba in dobrih rezultatov se lahko proces celotne izpeljave strategije zgodi hitreje in bolj učinkovito, v nasprotnem primeru je potrebno strategijo izpeljati v manjših korakih v daljšem časovnem obdobju.

8.2. Nadzor

Naloga klubskega vodstva je torej skrben nadzor nad izvedbo začrtane strategije in izvedba ustreznih popravkov, če so le ti seveda potrebni. Nadzor nad klubom izvaja upravni odbor kluba, ki se mora redno srečevati na sejah, kjer direktor kluba predstavi rezultate in načrte za prihodnost.

Glavni koraki v procesu nadzora so tako (West et al., 2006, str. 399):

- postavitev standardov,
- primerjava standardov z realnim stanjem in
- popravna dejanja.

Upravni odbor mora tako v sodelovanju z vodstvom kluba potrditi zastavljen načrt in ga sproti nadzorovati ter primerjati s sprejetimi standardi. V primeru, ko je to potrebno, upravni odbor sprejme ustrezne sklepe, ki določajo, kako se bodo posamezne akcije popravile, da bo klub dosegel zastavljene cilje. Upravni odbor mora tako aktivno sodelovati pri klubski politiki, kar je včasih težko doseči, saj je funkcija člana upravnega odbora neplačana funkcija in so vsi člani v upravnem odboru prostovoljno, vendar mora biti upravni odbor sestavljen iz ljudi, ki

imajo radi košarko in Olimpijo in so del svojega prostega časa pripravljeni vložiti v aktivno vodenje politike kluba.

9. Sklep

V diplomskem delu sem se skušal dotakniti glavnih lastnosti in posebnosti košarkarskega kluba Uniona Olimpije ter jih predstaviti v luči modernega športnega trženja. Prav tako sem posamezne aktivnosti kluba vezal na prakse s poslovnega in športnega sveta, saj se ti dve področji vse bolj prepletata.

Ugotovil sem, da v klubu večina klubskih trženjskih aktivnosti temelji zgolj na tržnem komuniciranju. Potrebno se je zavedati, da je za izpeljavo zastavljenih ciljev nujna vpeljava ostalih elementov trženjskega spleta, kar sem skušal prikazati v diplomskem delu.

Ureditev kluba kot društvo ne omogoča modernega delovanja in poslovanja kluba, zato se mora društvo preoblikovati v gospodarsko družbo z jasnimi lastniškimi deleži in jasno razdeljenimi vlogami.

Glavni klubski produkt je tekma, ki jo je potrebno razvijati v smeri zabave za vse udeležence, iz vsake tekme je potrebno narediti dogodek, ki bo privabljal navijače na tekme tudi v tekmovanjih, ki zaenkrat niso najbolj obiskana.

Klub nastopa v kar štirih tekmovanjih z različnimi tekmovalnimi in poslovnimi cilji ter obveznostmi, kar pomeni nenehno usklajevanje s sponzorji, mediji in tudi navijači, ki vsako tekmovanje pojmujejo na drugem nivoju atraktivnosti in s tem privlačnosti. Potrebna je nenehna koordinacija vseh aktivnosti in načrtno komuniciranje z različnimi javnostmi glede različnih nivojev lig in s tem posledično različnih pričakovanj javnosti.

Struktura klubskega proračuna je sestavljena pretežno iz sponzorskih sredstev, klub nujno potrebuje večje prilive iz naslova trženjskih aktivnosti, kot so prodaja vstopnic, prodaja lastne linije izdelkov ter storitev in prihodkov z naslova medijskih pravic, kar pomeni večji poudarek na klubskem trženju in iskanju alternativnega načina promocije kluba. Zaradi specifik trga bo sponzorski vložek v prihodnosti še vedno največji del proračuna, zato je potrebno sponzorjem ponuditi nove načine pojavnosti in promocije in z njimi ustvarjati partnerski pristop.

Olimpija je medijsko najbolj prepoznaven športni kolektiv v Sloveniji, ki ima v zadnjem času ogromno negativne publicitete, ki jo je potrebno s primerno strategijo odnosov z javnostmi počasi 'preobraziti' v pozitivno podobo kluba v skupnosti.

Moderne tehnologije omogočajo tudi manjšim klubom, med katere v evropskem merilu spada tudi Union Olimpija, da se v delovanju in pojavnosti približajo najboljšim klubom, skupaj s partnerji je potrebno te tehnologije izkoristiti in jih vpeljati v klubsko delovanje.

Preko različnih elementov trženjskega spleta sem načrtno strategijo kluba na vseh področjih z glavnim ciljem - približati klub modernim športno-poslovnim standardom. Prihodnost v svetu športa ponuja veliko izzivov, Slovenija je na tem področju šele na začetku, kar klubu, kot je Union Olimpija, omogoča, da se na vse izzive ustrezno in pravočasno pripravi in odzove.

Klub je na pomembnem razpotju, ko lahko z uspešno sanacijo in vpeljavo modernih športno-poslovnih pristopov postane urejen evropski klub srednje velikosti, ki bo ostal stalnica v najmočnejšem evropskem tekmovanju Evroligi, igral pomembno vlogo v regionalni ligi NLB ter osvajal lovorike v domačih tekmovanjih. Verjamem, da so to s pomočjo zastavljene trženjske strategije realni in dosegljivi cilji.

Literatura

1. Bednarik Jakob: Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji. Ljubljana : Fakulteta za šport, 1999. 100 str.
2. Brassington Frances, Pettit Stephen: Principles of Marketing. Financial Times : Prentice Hall, 2006. 1264 str.
3. Chanston I., Mangles T.: Small Business Marketing Management. Houndmills : Palgrave, 2002. 271 str.
4. Fisher Robert J., Wakefield Kirk L.: Factors leading to group identification: A field study of winners and losers. Psychology & Marketing, New York, 15 (2001): str. 23-40.
5. Fry Andy: A sure fire winner?. Sport Business International, London, September 2006.
6. Fry Andy: Broadcast rights: How will it pan out?. Sport Business International, London, Oktober 2005.
7. Fry Andy: The techno torrent. Sport Business International, London, April 2006a.
8. Grillis Richard: What is the future of sports marketing?. Sport Business International, London, April 2006.
9. Kotler Philip et al.: Principles of Marketing. London : Pearson Education Limited, 2005. 954 str.
10. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 706 str.
11. Lovelock Christopher H., Wirtz Jochen: Services Marketing: People, Technology, Strategy. 5.izd. Upper Saddle River (New Jersey) : Pearson/Prentice Hall, 2004. 652 str.
12. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483 str.
13. Meenaghan Tony: From sponsorship to marketing partnership: The Guinness sponsorship of GAA All-Ireland Hurling Championship. Irish Marketing Review, Dublin, 15(2002), 1, str. 3-23.
14. Mullin J. Bernard, Hardy Stephen, Sutton A. William: Sport marketing. Second edition. Champaign (IL) : Human Kinetics, 2000. 441 str.
15. Nicol Geof: Design is part of the team. Sport Business International, London, November 2006.
16. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 228 str.
17. Ryan J. Thomas: Marketing Mix. Sporting Goods Business, London, December 2005.
18. Shank D. Matthew: Sports Marketing: A Strategic Perspective. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2005. 500 str.

19. Spoelstra Jon: How to sell the last seat in the house. Volume one. S.R.O. Portland : Partners, Inc., 1994. 122 str.
20. Stedman Graham: The Ultimate Guide to Sports Marketing. New York : McGraw-Hill, 2001. 315 str.
21. Sutton A. et al.: Creating and Fostering Fan Identification in Professional Sports. Sport Marketing Quarterly, 6(1997), 1, str. 15-22.
22. Walzer Emily: You've got to be kidding. Sporting Goods Business, London, April 2006.
23. Westerbeek Hans, Smith Aaron: Sport Business in the Global Marketplace. New York : Palgrave Macmillan, 2003. 240 str.
24. Wilner Barry: US sport's super sales team. Sport Business International, London, Marec 2007.
25. Winer Russel S.: A framework for customer relationship management. California Management Review, 43(2001), 4, str. 89-109.

Viri

1. ATS Database. [URL: <http://www.atsdatabase.com/Stats/NBA/Los-Angeles-Lakers-Basketball-Past-Results.html>], 10.7.2007.
2. Berger Brian: Kobe has top selling NBA jersey in China - Increases his Leverage for Upcoming Shoe Negotiations. [URL: <http://www.sportsbusinessradio.com/?q=node/850>], 20.3.2007.
3. Euroleague 2006/2007 Media guide.
4. Euroleague Basketball By Laws. Barcelona, 2006. 469 str.
5. Euroleague hosts broadcasting symposium. Euroleague.net. [URL: <http://217.13.116.51/finalfour06/noticia.jsp?temporada=E05&jornada=25&id=951>], 29.4.2006.
6. Euroleague Marketing Workshop, Barcelona, 2006.
7. Game Experience – Panathinaikos New Era, The Euroleague knowledge. [URL: <http://www.euroleagueknowledge.com/home.php>], 2007.
8. Global Sports Market WFSGI Commissions First of Its Kind Study, NPD Group. [URL: http://www.npd.com/press/releases/press_061206.html], 6.12.2006.
9. IEG Sponsorship. [URL: <http://www.sponsroship.com>], 25.5.2007
10. Interni viri KK Union Olimpija, 2007.
11. Klubska spletna stran. [URL: <http://www.union.olimpija.com>], 2007.

12. Martin Frederic: Orange ne postulera pas pour la Ligue 1.
[URL:<http://www.sportstrategies.com/article-9364-Medias-Football-Orange-ne-postulera-pas-pour-la-Ligue-1.html>], 5.7.2007.
13. Najuspešnejši športni klubi prvi tudi po priklicu. Delo, Ljubljana, 21.2.2005.
14. Podstran Evrolige za NBA Europe live. [URL:<http://www.euroleague.net/uleb/nba-europe-live-2007/main>], 14.7.2007.
15. Rugby the Spur for Guinness Campaign, Sportbusiness novice.
[URL:<http://www.sportbusiness.com/news/162405/rugby-the-spur-for-guinness-campaign>], 17.8.2007.
16. Study of Euroleague basketball fans, Barcelona: Euroleague Basketball, Marec in April 2004.
17. Uradna stran Adriatic basket. [URL:www.adriaticbasket.com], 15.7.2007.
18. Uradna stran Ticketmaster. [URL:www.ticketmaster.com], 25.6.2007.
19. Uradna stran United centra.
[URL:<http://www.unitedcenter.com/suiterentals/DayOfEventSuiteRentals.asp>], 27.6.2007.
20. Vescovi Tiziano: Gradiva predavanj: E-learning - Masters in sports marketing and communication (MASMACOM). Ca' Foscari University Venice, 2007.
21. Zakon o društvih (ZDru-1) (Uradni list RS, št. 61/2006).

Priloge

PRILOGA 1: Slovarček slovenskih prevodov angleških izrazov

Broadcasting (ang.) - predvajanje

Co-branding (ang.) - partnersko povezovanje blagovnih znamk

Customer Relationship Management – CRM (ang.) – upravljanje odnosov s kupci

Heavy users (ang.) - težki porabniki

Merchandizing (ang.) – linija klubskih izdelkov

People (ang.) - ljudje

Physical evidences (ang.) - fizični dokazi

Potential users (ang.) - potencialni porabniki

Processing (ang.) - procesiranje

Relationship Marketing – RM (ang.) - trženje s poudarkom na odnosih

Repeaingt customers (ang.) - ponavljajoči se porabniki

Sleeping beauties (ang.) - speče lepotice

PRILOGA 2: Slovarček kratic

ULEB (Union of European Basketball Leagues) - Združenje evropskih košarkarskih lig

ABA (Adriatic basketball association), Jadranska košarkarska zveza

KZS - Košarkarska zveza Slovenije

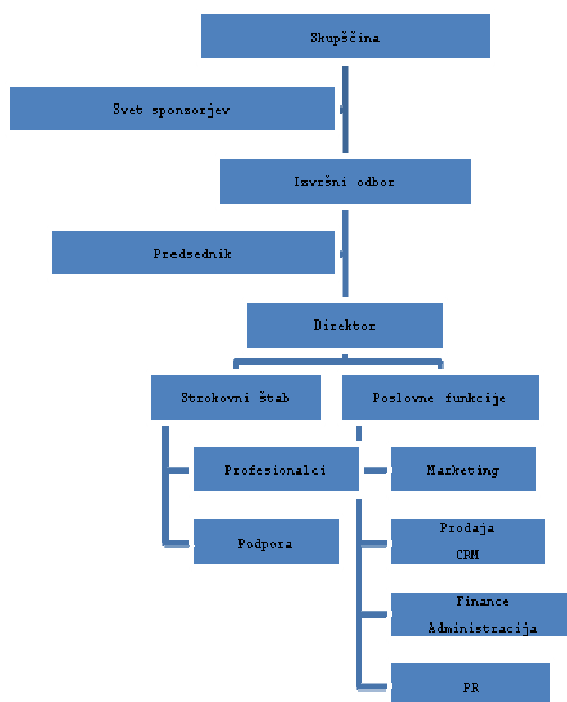
FIBA (Fédération Internationale de Basketball) - Mednarodna košarkarska zveza

NBA (National Basketball Aassotiation) – Ameriška košarkarska liga

NHL (National Hockey League) – Ameriška hokejska liga

NFL (National Football League) –Ameriška liga v ameriškem nogometu

PRILOGA 3: Organizacijska struktura kluba in delitev nalog



Vodstveni tim

Organizacija vodenja kluba je skladna s pravili Evrolige in se približuje njenim zahtevam. Klub si ne more privoščiti pokrivanja ključnih funkcij poslovanja z direktorji zato nekatere pokriva s honorarnimi sodelavci (študenti).

Naloge posameznih področij:

Prodaja in odnosi s strankami:

- Plan prodaje,
- priprava cenovne politike vstopnic,
- priprava cenovne politike ostalih artiklov,
- klubska linija izdelkov,
- komuniciranje s sponzorji,
- razporejanje oglaševalskega prostora,
- prodaja vstopnic,
- poročanje o prodanih vstopnicah in
- komunikacija s strankami, ko gre za prodajo vstopnic.

Trženje:

- Oblikovanje in izvedba orodij trženjskega komuniciranja,
- program skupnosti - družbena odgovornost,
- priprava 'off-court' projektov,
- oblikovanje in urejanje trženjske baze,

- načrtovanje in izvedba sponzorstev,
- priprava prezentacij in poročil za sponzorje,
- komunikacija Green Dragons in Zmajčice,
- koordinacija dela trženja in prodaje in
- priprava dogajanj na tekmah.

Odnosi z javnostmi:

- Dnevne aktivnosti z mediji,
- koordinacija intervjujev,
- pisanje in distribucija izjav za medije,
- koordinacija medijskih storitev, povezanih z moštvom,
- koordinator medijskih pravic,
- urejanje internet strani,
- koordinacija interne komunikacije,
- urejanje poslovnika komuniciranja,
- priprava in urejanje biltena,
- priprava novinarskih konferenc,
- priprava izročkov in
- vzpostavitev sistema akreditacij.

Finance:

- Vodenje finančnega oddelka,
- komunikacija s finančnimi oddelki sponzorjev,
- načrtovanje prilivov ter odливov in
- komunikacija z računovodskim servisom.

Team Manager – svetovalec za šport:

- Komunikacija s športnim delom kluba,
- komunikacija z nasprotniki v različnih ligah,
- priprava in organizacija gostovanj,
- komunikacija s krovnimi organizacijami – KZS, ABA, ULEB in
- priprava dokumentacije v zvezi z igralci.

PRILOGA 4: Program Vstopnice za otroke in prikaz nivojev sponzorstva

NIVO 5

- ✓ 50 vstopnic za posamezno tekmo (1 tekma)
- ✓ Majice z logom podjetja razdeljene med določeno število udeležencev
- ✓ Predstavitev (logotip in ime podjetja) v biltenu na strani, kjer je program "Vstopnice za otroke"
- ✓ Obvestilo medijem

NIVO 4

- ✓ 100 vstopnic za posamezno tekmo (1 tekma)
- ✓ Majice z logom podjetja razdeljene med določeno število udeležencev
- ✓ Predstavitev (logotip in ime podjetja) v biltenu na strani, kjer je program "Vstopnice za otroke"
- ✓ Obvestilo medijem

NIVO3

- ✓ 175 vstopnic razdeljenih med otroke (7 tekem * 25)
- ✓ Majice z logom podjetja razdeljene med določeno število udeležencev
- ✓ Predstavitev (logotip in ime podjetja) v biltenu na strani, kjer je predstavljen program "Vstopnice za otroke"
- ✓ Obvestilo medijem
- ✓ Žoga s podpisi igralcev

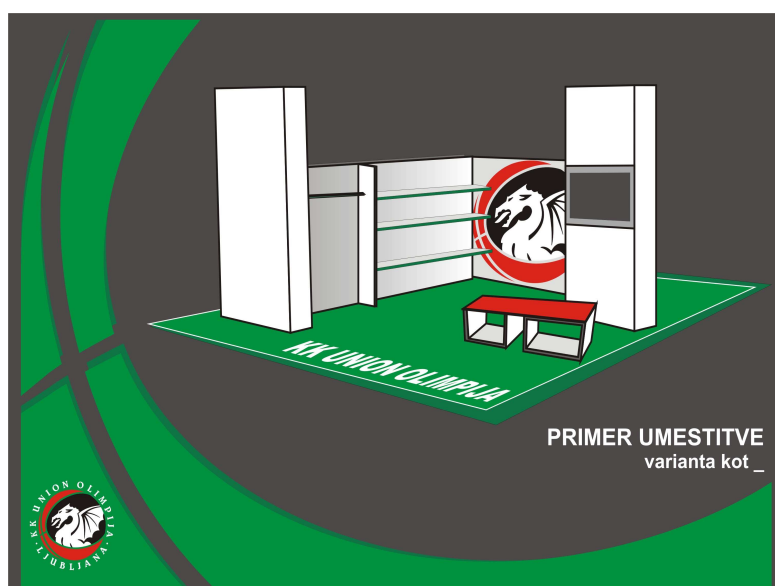
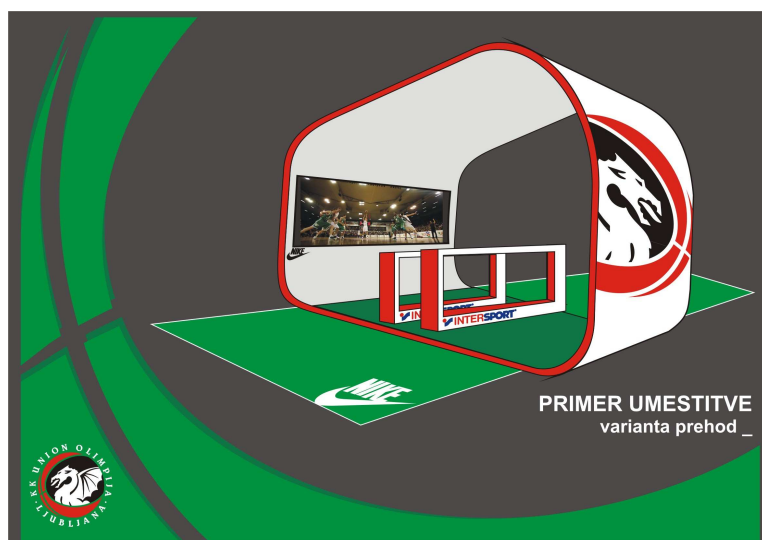
NIVO2

- ✓ 350 vstopnic razdeljenih med otroke (7 tekem * 50)
- ✓ **2 sezonski vstopnici, ki jim pripada dostop do posebnega prostora z brezplačno hrano in brezalkoholno pijačo (tekme Evrolige)**
- ✓ Majice z logom podjetja razdeljene med določeno število udeležencev
- ✓ Predstavitev (logotip in ime podjetja) v biltenu na strani, kjer je predstavljen program "Vstopnice za otroke"
- ✓ Obvestilo medijem
- ✓ Žoga s podpisi igralcev
- ✓ Posebna predstavitev in priznanje v polčasu ali pred tekmo
- ✓ Napis na vsaki tekmi Evrolige na zastavi obešeni v dvorani

NIVO 1

- √ 700 vstopnic razdeljenih med otroke (7 tekem * 100)
- √ **4 sezone vstopnice, ki jim pripada dostop do posebnega prostora z brezplačno hrano in brezalkoholno pijačo (tekme Evrolige)**
- √ Majice z logom podjetja razdeljene med določeno število udeležencev
- √ Predstavitev (logotip in ime podjetja) v biltenu na strani, kjer je predstavljen program "Vstopnice za otroke"
- √ Obvestilo medijem
- √ Žoga s podpisi igralcev
- √ Originalni dres Union Olimpije s podpisi igralcev
- √ Posebna predstavitev in priznanje v polčasu ali pred tekmo
- √ Napis na vsaki tekmi Evrolige na zastavi obešeni v dvorani
- √ Obisk ekipe ali plesne skupine in maskote na eni od prireditev/promocijski akciji podjetja

PRILOGA 5: Olimpijini prodajni kotički



PRILOGA 6: Katalog Evrolige – primer Union Olimpija in KK Partizan



Katalog Evrolige – primer Partizan



PRILOGA 7: Prikaz kategorij vstopnic v obeh dvoranah

Razporeditev kategorij Mala dvorana



Razporeditev kategorij Velika dvorana

