

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**TRŽENJSKI VIDIKI GLOBALIZACIJE ŠPORTA**

**Ljubljana, marec 2005**

**IRENA TROBEC**

## **IZJAVA**

Študentka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

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

Podpis: \_\_\_\_\_

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. ŠPORT .....</b>	<b>2</b>
2.1. ŠPORTNI TRG .....	4
2.2. ŠPORTNE ORGANIZACIJE .....	4
2.3. STRUKTURA ŠPORTNE INDUSTRIJE .....	5
2.3.1. MODEL NA PODLAGI ŠPORTNIH PRODUKTOV .....	6
2.3.2. MODEL GLOBALNE ŠPORTNE INDUSTRIJE V ŠTIRIH NIVOJIH .....	7
Profesionalni oz. poklicni šport.....	8
Rekreacijski šport.....	8
Hibridni šport.....	8
Športne agencije.....	9
Organiziranje športnih prireditev .....	9
Upravljanje športne infrastrukture .....	10
Proizvodnja športnih izdelkov.....	10
2.4. NARAŠČUJOČI POMEN SPEKTAKLA V ŠPORTU .....	11
<b>3. GLOBALIZACIJA.....</b>	<b>12</b>
3.1. ŠPORT KOT VZVOD GLOBALIZACIJE .....	12
3.2. VPLIV DEJAVNIKOV GLOBALIZACIJE NA ŠPORT .....	13
3.2.1. EKONOMIJA IN ŠPORT.....	14
3.2.2. TEHNOLOGIJA IN ŠPORT.....	14
3.2.3. DEMOGRAFIJA IN ŠPORT.....	15
3.2.4. UPRAVLJANJE IN ŠPORT .....	16
3.2.5. SOCIALNA ZAVEST, NARAVNO OKOLJE, KONFLIKTI IN ŠPORT .....	17
3.3. GLOBALIZACIJA ALI AMERIKANIZACIJA?.....	17
3.4. GLOBALIZACIJA ŠPORTA V REGIJAH SVETA .....	18
<b>4. TRŽENJE ŠPORTA V POGOJIH GLOBALNE EKONOMIJE .....</b>	<b>19</b>
4.1. POMEN NAVIJAČEV .....	20
4.2. TRŽENJSKI SPLET V ŠPORTU.....	21
4.3. ŠPORTNI PRODUKT .....	22
4.4. TRŽNE POTI.....	23
4.4.1. PRODAJA VSTOPNIC .....	24
4.4.2. PRENOSI IN MEDIJI.....	25
Radijski in televizijski prenosi.....	25
Internet .....	26
Mobilna telefonija in brezžični internet .....	27
4.4.3. LICENČNI PROGRAMI.....	27
4.4.4. KONCESIJE .....	28
4.5. TRŽNO KOMUNICIRANJE .....	28
4.5.1. OGLAŠEVANJE .....	29
Elektronski mediji .....	29
Internet .....	30
Napisi .....	31
Tiskani mediji .....	31
Veliki obcestni plakati, prevozno oglaševanje, letala s transparenti, baloni .....	32
Pogodbe s športniki.....	32
Imenske pravice .....	33
4.5.2. SPONZORSTVO .....	33
Problem trženja iz zasede oziroma zakaj sponzorstva niso vedno učinkovita .....	35
4.5.3. POSPEŠEVANJE PRODAJE IN OSEBNA PRODAJA.....	35
4.5.4. ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	36

4.6. CENA IN PRODAJNI POGOJI .....	37
4.6.1. VSTOPNINE.....	38
Luksuzni prostori in klubski sedeži .....	38
4.6.2. SPONZORSTVA .....	39
4.6.3. PRODAJE PRENOSOV .....	39
4.6.4. LICENČNE PRAVICE .....	40
<b>5. PRIHODNOST TRŽENJA ŠPORTA.....</b>	<b>41</b>
<b>6. SKLEP .....</b>	<b>41</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>44</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>46</b>
<b>SLOVARČEK KRATIC.....</b>	<b>i</b>
<b>PRILOGA.....</b>	<b>1</b>

# 1. UVOD

Šport ima dolgo zgodovino; star je toliko, kolikor je stara človekova igra. Ljudje v glavnem intuitivno vedo ali so izkusili, kaj pomeni beseda šport. Leta 1968 je Loy zapisal, da je šport igra, ki vsebuje elemente tekmovalnosti, sloni na telesnem dokazovanju, vsebuje elemente znanja, strategije, priložnosti in neizbežnost konca (Parks, Zanger, Quarterman, 1998, str. 2). Je danes enako? Za večino nas šport pomeni predvsem zabavo, za nekatere zaposlitev (poklicni športniki), za nekatere posel (npr. športne agencije, proizvajalci opreme). S športom se srečujemo na vsakem koraku, doživljamo ga na različne načine, pri čemer se včasih niti ne zavedamo, da imamo opraviti z njim. Lahko smo aktivni udeleženci, lahko smo obiskovalci športnih prireditev, lahko smo gledalci pred televizijskimi sprejemniki. Že sprehod po parku ali zgolj nakup športne obutve je znamenje, da smo povezani s športom. Dandanes se je športu nemogoče izogniti.

Šport je torej star toliko, kolikor je staro človeštvo. Prvi znan organiziran športni dogodek so olimpijske igre, ki so jih prirejali antični Grki in segajo v 10. stoletje pr. n. št.. Združevale so tekmovalce helenskih pokrajin. Šport je ostal lokalna dejavnost tudi na začetku 19. stoletja, ko so se v Veliki Britaniji pojavili prvi zametki športne organizacije. Razvoj modernega športa oziroma 'športifikacije' (Westerbeek, Smith, 2003, str. 55)<sup>1</sup> literatura postavlja v sredino 19. stoletja, ko se je v Veliki Britaniji razvil evropski klubski sistem, v ZDA pa je svojo tradicijo začel ligaški sistem. Profesionalni šport je bil organiziran v poslovnih organizacijah v rudarskih in industrijskih mestih, amaterski oziroma rekreativni šport pa je deloval predvsem v okviru univerz. Ker je bila v tem obdobju Velika Britanija imperialistična velesila, je svoje uspešne športne panoge (nogomet, kriket, atletika) širila po svetu. Ob prelomu stoletja, natančneje leta 1896, so obnovili OI, in države so lahko prek športa izkazovale takratno nacionalno 'nadmoč'. V 20. in 30. letih prejšnjega stoletja je poklicni in univerzitetni šport dosegal veliko popularnost predvsem med lokalnim delovnim in srednjim razredom. V tem obdobju so bogato mednarodno zasedbo omogočale britanske imperialne igre in nogometno svetovno prvenstvo. Po drugi svetovni vojni so ZDA postale vodilna sila v svetu in so s tem povzročile razširitev 'ameriških' športnih panog (bejzbol, košarka, odbojka). Poklicni in univerzitetni šport je v 60. letih 20. stoletja zaznamoval vpliv televizije in sponzorstev, vendar je šport še ostajal predvsem nacionalno orientiran. Mednarodna tekmovanja so bila še vedno pod pokroviteljstvom premožnih ekonomskih subjektov, ki se niso pretirano zavzemali za ustvarjanje dobičkov. V zadnjih petindvajsetih letih se je poslovanje v športni industriji temeljito spremenilo. Razvidno je, da so lastniki in menedžerji športnih organizacij v svoje poslovanje vključili številne globalne strategije z namenom ustvariti dobiček. Te strategije so paralelne in komplementarne prestrukturiranju, ki se dogaja v globalni ekonomiji (Wright, 1999).

Dandanes se šport izraža v našem načinu življenja in ni ostal imun do globalnih dejavnikov, kot so ekonomske, politične, demografske, ekološke in tehnološke spremembe. Meja med športom, poslom, zabavo in spektaklom postaja vedno bolj zabrisana. Šport postaja resno poslovno

---

<sup>1</sup> An. 'Sportification' – Weestenbeek in Smith zapisujeta, da so izraz vpeljali različni zgodovinarji, označuje pa trenutek, ko so se lokalne športne aktivnosti razvile v mednarodno priznane športne panoge s standardiziranimi pravili.

področje. Države in podjetja, ki vlagajo v športne dejavnosti, menijo, da je šport uspešen dejavnik promocije, zaradi česar šport sega na področje politike, gospodarstva in kulture.

Trženje športa se mora prilagoditi številnim posebnim lastnostim športa: nepoznan izid, nekonsistentni dogodki, konkurenca znotraj in zunaj športne industrije, navijaški fenomen ... Poleg trženja športa je v športni industriji prav tako pomembno trženje prek športa. V obeh primerih so se pod vplivom globalnega izziva razvila posebna tržna orodja, npr. sponzorstvo, licenčni programi, promocijske pogodbe s športniki in podobno.

Z diplomsko nalogo želim pokazati, kako se šport prilagaja nenehnim spremembam na prelomnici novega tisočletja ter trende v bližnji prihodnosti. Zasedovala bom predvsem tržne vidike in vključevala primere razvitih športnih držav. Čeprav se bom posvetila predvsem poklicnemu športu, bom v diplomskem delu poskušala predstaviti tudi preostala področja športne industrije. Sklep diplomskega dela bo potrdil ali zavrgel sledeče predpostavke dela:

- Globalizacija ima ključen vpliv na šport (transformacija športa pod vplivom globalizacije).
- Šport pospešuje proces globalizacije.
- Športna industrija je globalna.
- Športna industrija ima pomemben vpliv na globalno trženje.

Po uvodu, ki predstavlja prvo poglavje, se v drugem posvečam opredelitvi osnovnih pojmov, povezanih s športom, ter klasifikacijam športne industrije. Tiste segmente športne industrije, za katere menim, da so bolj vidni in uvrščajo šport med globalne industrije, kratko opisujem. Tretje poglavje najprej ponudi definicijo same globalizacije, nato pa se posvečam raziskovanju medsebojnega vpliva športa in globalizacije. Dejavniki, ki na šport danes vplivajo, so nekoliko bolj natančno predstavljeni. Tretje poglavje sklenem s trenutnim stanjem športne razvitosti v svetu ter z vprašanjem amerikanizacije športa. Četrto poglavje se v celoti posveča trženju športa. Teoretičen pogled na trženjski splet dopolnjujejo smernice in strategije, ki jih športne organizacije razvijajo v procesu globalizacije. Diplomsko delo sem poskušala podpreti s čim bolj aktualnimi podatki.

## 2. ŠPORT

Telesna aktivnost igra v našem življenju veliko in pomembno vlogo, lahko bi rekli, da nam je prirojena. Organiziran šport je postal del modernega življenja, za večino svetovne populacije kar del vsakdanjika. Preprek pri ukvarjanju s športom ni veliko, ne upoštevajoč fizične omejitve in osebna prepričanja posameznikov. Pravzaprav smo danes s športom povezani, čeprav nismo aktivni športniki – nakup Nintendove igre FIFA 2004, trenirke športne znamke Nike, ogled športnih rezultatov na spletnem portalu ESPN.com, sankanje po bregu v soseski, nakup navijaškega šala lokalnega moštva, igranje športnih stav, počitniški izlet, ki ponuja rekreativno jahanje, itd. Vse to nas uvršča med 'porabnike športa'.

Šport je področje, ki ga je mogoče definirati na nešteto načinov. Vse je odvisno od tega, kako obširno se definicije lotimo. Sneyder in Spreizer sta šport definirala kot tekmovalno telesno aktivnost, ki vključuje posebno opremo in prostore ter z dojemanjem časa, prostora in pravil sestavlja igro, pri kateri je želja za rezultatom osnovnega pomena (Parks, Zanger, Quaterman, 1998, str. 2). Šport bi torej lahko opisali z besedami, kot sta 'fizična aktivnost' ali 'igra', vendar je veliko več od tega. Najbolje ga opišemo s sledečimi šestimi lastnostmi, ki najbolje razložijo današnji pogled na šport (Westenbeek, Smith, 2003, str. 52): (1) ima postavljena in dodobra definirana pravila, (2) ima zapleteno organizacijsko strukturo in znatno infrastrukturno ozadje, (3) šport ima fizično komponento, ki je vpletena v 'igro', (4) nujno potrebni v športu sta oprema ter primerni prostori, (5) v srcu športa leži negotovost – vedno obstaja možnost zmage in poraza, (6) v okviru tekme moderni šport zahteva sodelovanje ter nasprotovanje. Prav zaradi teh lastnosti razumemo šport na isti način kot ljudstva oddaljena tisoče kilometrov stran.

V želji, da bi pritegnili vedno večje število športnih porabnikov, so športni dogodki postali bolj privlačni. Meja med zabavo in športom postaja vedno bolj zbrisana, mediji pa so šport popularizirali povsod po svetu. S tem se je pojavila potreba po številnih spremljevalnih športnih dejavnostih (npr. različne agencije, opremljevalci, odjemalci športnih licenc, nutristi itd.). Razsežnost športne industrije je kar nekaj statističnih središč poskušalo oceniti, vendar so do sedaj poskusi kvantifikacije prinesli zelo različne rezultate, saj ni enotnega mnenja, katera področja uvrstiti v športno industrijo.

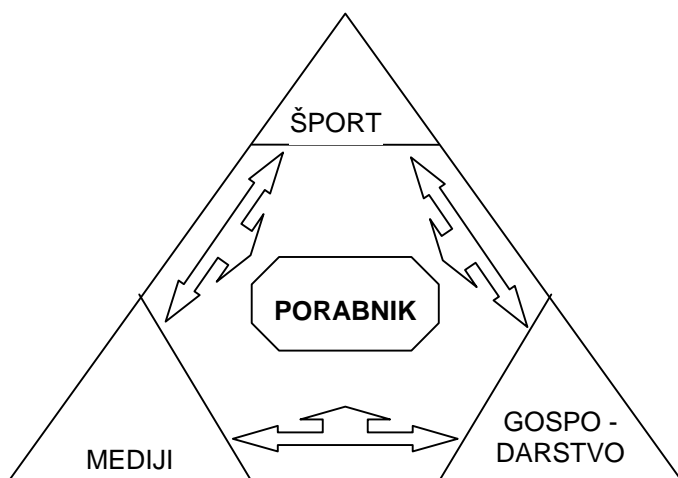
Zaradi specifičnosti športa danes so avtorji Pitts, Fielding in Miller (Parks, Zanger, Quarterman, 1998, str. 2) razširili definicijo in zapisujejo, da je šport »aktivnost, doživljaj ali podjetje, ki se nanaša na fitness, rekreacijo, vrhunski šport in prosti čas. Šport ni nujno tekmovalen in ne potrebuje vedno specializirane opreme in pravil. Šport vključuje tudi aktivnosti, kot so telovadba, tek in ples.« V tem smislu bom šport obravnavala tudi v svoji diplomski nalogi – kot pojem, ki vključuje razširjeno paleto fizičnih dejavnosti ter poslovne subjekte, ki so povezani s športom.

Westerbeek in Smith (2003, str. 49) glede na stopnjo organiziranosti športa svet delita na **visoko razvite države, razvite države, države v razvoju ter nerazvite države**. V prvo skupino lahko uvrstimo le ZDA, ki po organiziranosti spada v posebno visoko razvito kategorijo. Razvite sisteme športne industrije imajo v državah Zahodne Evrope, v Kanadi, Avstraliji ter na Japonskem. V skupino razvijajočih se držav uvrščamo države Južne Amerike, vzhodne Evrope, Kitajsko, Indijo ter nekatere južnoafriške države. V zadnjo skupino sodi velika večina gospodarsko nerazvitih držav, z večjim delom Afrike ter Azije na čelu. Avtorja opozarjata, da ta razdelitev ne služi kot formalna tipologija športne organiziranosti v svetu, temveč pomaga kot pomembno opozorilo, da šport kot globalna panoga obstaja samo na določenih območjih. To dejstvo predstavlja pomemben zaznamek pri moji tezi, kako globalen je šport. Torej, ko bom v nadaljevanju govorila o športni globalizaciji, bom predstavljala primere predvsem iz prvih dveh skupin (visoko razvite ter razvite države).

## 2.1. ŠPORTNI TRG

Športni trg je zapleten in večplasten. Zamislimo si ga lahko v obliki štirih podtrgov (Bruhn, 1991, str 29): (1) športni subjekti ali ožji športni trg – športniki, lastniki moštov in organizatorji športnih prireditev, torej ponudniki dogodkov, osebnosti, imidžev ter tržnih priložnosti, (2) trg medijev – predvsem kot kupci pravic prenosov in kot pomembna podpora pri trženju, (3) gospodarstvo – kupci medijskega prostora, časa, logotipov in drugih znakov (npr. olimpijski krogi), ponudniki opreme, različnih storitev, ki so povezani ožjim športnim trgom, ter (4) javnost in porabniki – segment, za katerega se potegujejo vse zgoraj naštete skupine.

**Slika 1:** Grafična predstavitev športnega trga



Vir: Bruhn, 1991, str. 29.

## 2.2. ŠPORTNE ORGANIZACIJE

Športne organizacije delimo po naslednjih merilih (Bednarik, 1999, str. 65):

1. Glede na delitev dobička – profitne organizacije (pri poslovanju ustvarjajo dobiček, ki ga lahko porabijo in usmerijo v druge naložbe) in neprofitne organizacije (presežek prihodka nad odhodki morajo porabiti za dejavnost za katero je športna organizacija registrirana).
2. Glede na ustanovitelja določene športne organizacije – delimo na javne, zasebne in mešane. Zasebne organizacije delimo na (Parks, Zanger, Quarterman, 1998, str. 8):
  - Profitno usmerjene – so v lasti in pod upravljanjem posameznih investitorjev ali investicijskih skupin. Te športno-poslovne organizacije lahko nadalje klasificiramo glede na tri oblike lastništva: samostojno lastništvo (v lasti enega posameznika), partnerstvo (v lasti več posameznikov, ki sklenejo partnerstvo) in korporacijsko lastništvo (pravna enota, ločena od lastnikov).
  - Neprofitno usmerjene – te organizacije so v lasti članov ali investitorjev. Ustanovili so jih posamezniki ali skupine, katerim je v interesu, da svojim članom ponudijo različne aktivnosti.

Javne organizacije delimo na (Parks, Zanger, Quarterman, 1998, str. 8):



- Uradne – vodijo in gmotno podpirajo jih državne ali lokalne oblasti. Navadno jih ustanovi država, upravljajo jih njeni uslužbenci.
- Prostovoljne – niso povezane z oblastjo in ne dobivajo državne pomoči. Posamezniki, ki so zainteresirani, se prostovoljno vključujejo s svojim vložkom v organizaciji (finančno, pomoč pri organizaciji in vodenju ipd.).

## 2.3. STRUKTURA ŠPORTNE INDUSTRIJE

Kakšne so ekonomske prednosti športa, so ugotovili pred 200 leti, ko se je razvila emocionalna navezanost ljudi do nekaterih športnih zvrsti. Ljubitelji so postali nepogrešljiv element družbeno-športne povezave. Športniki in poslovneži so hitro sledili novim možnostim in dobičku. Razvila se je športna industrija (natančen opis zgodovine športa je v prilogi). Neverjetno rast je doživela predvsem v zadnjih 50. letih. Pitts in Stotlar (Santomier, 2002, str. 5–7) to pripisujeta naslednjim dejavnikom: (1) povečano število medijev, ki spremljajo šport, (2) povečanje in razširitev s športom povezanih produktov in storitev na različne tržne segmente, (3) premik iz enonamenskih v večnamenske športne objekte, (4) povečanje sponzoriranja in financiranja s strani gospodarstva, (5) razvoj tehnologije v športnih izdelkih, storitvah in treningih, (6) večje dojemanje športa kot potrošniškega produkta, (7) povečano trženje športa ter tržne usmerjenosti v športni industriji.

Da bi bolje razumeli športno industrijo, moramo najprej definirati, kaj športne organizacije znotraj industrije proizvajajo, izvajajo in ponujajo. Porabniki svoje potrebe ter želje kategorizirajo kot produkte in storitve, v našem primeru govorimo o **športnih produktih**. V primeru športne industrije je produkt lahko otipljiv (športni izdelki, kot so npr. športna oprema, športni spominki, licenčni izdelki itd.) ali neotipljiv (športni dosežki in rezultati, tekme, spremljajoči spektakel, spremljajoči doživljaji in čustva). Primeri športnih storitev vključujejo storitve zastopanja, sponzorstva, konsultacijske, finančne in organizacijske storitve, trenerske storitve ipd. (Sutton, 1998, str. 39). Izraz športni produkt bo v diplomskem delu odražal kompleksno sestavo razširjenega športnega produkta in ga zato razumem in uporabljam v najširšem smislu (izdelek, storitve, dogodki, dosežki, doživljaji).

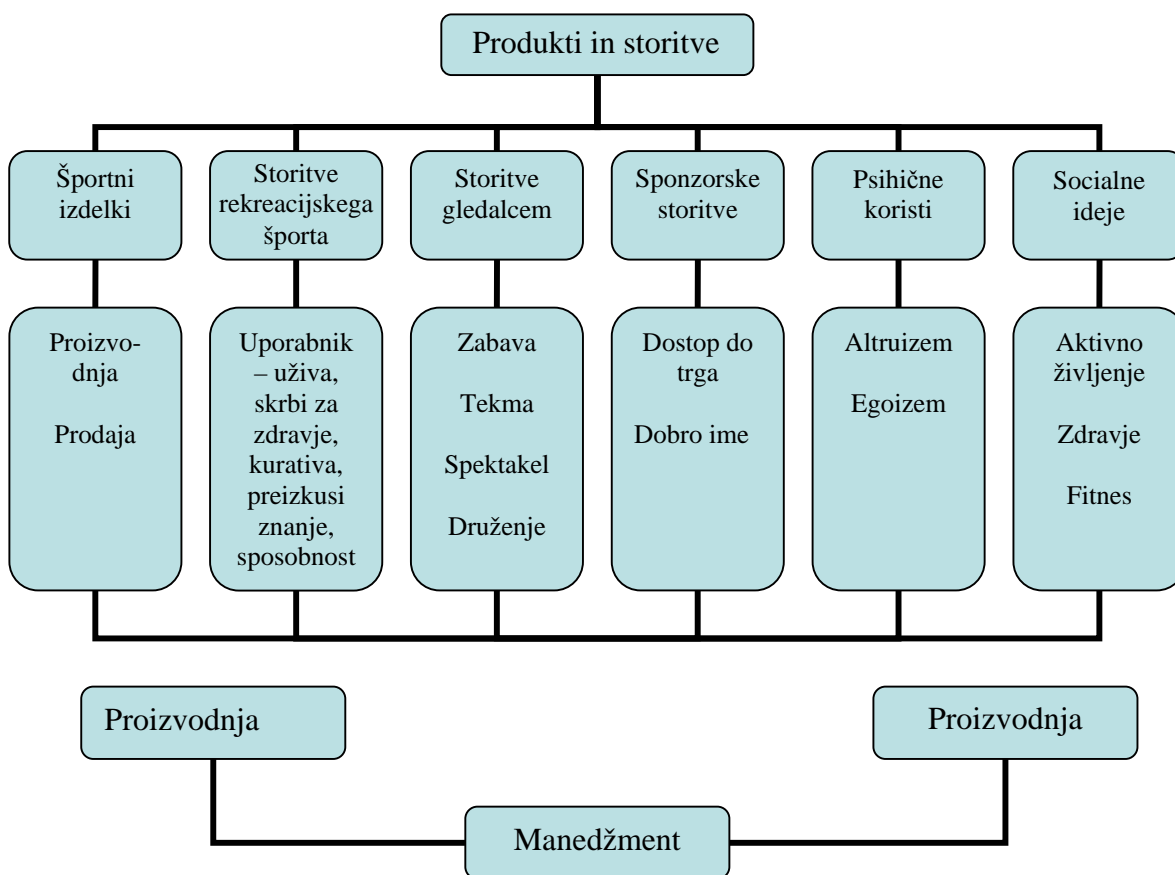
Tudi športno industrijo avtorji opredeljujejo na različne načine. Santomier (2002, str. 5–7) govori o treh segmentih športne industrije: o **izvajalnem, produkcijskem in promocijskem segmentu**. V izvajalnem segmentu je šport proizveden in ponujen kot storitev, v kateri porabniki sodelujejo ali jo gledajo. Produkcijski segment prinaša produkte in storitve, ki so potrebni pri izvajanju športa ali vplivajo na kakovost športne izvedbe (športna oprema, osebni trenerji, športna medicina, športni objekti, uradna športna telesa, sodniki ipd.). Promocijski segment pa proizvaja produkte in storitve, ki so v uporabi promocije športnih kot tudi nešportnih produktov in storitev (sem spadajo promocije, s športom povezani dogodki, mediji, sponzorstva, zastopništva ipd.). Preprostost navedene definicije ne prikaže dovolj natančno razsežnosti športne industrije ter omejuje naš vidik globalne usmerjenosti te industrije. Zato v nadaljevanju natančneje opisujem dva modela športne industrije.

### 2.3.1. MODEL NA PODLAGI ŠPORTNIH PRODUKTOV

Packianathan Chelladurai (1994) je postavil eno od prvih uporabnih definicij športne industrije. Trdil je, da je klasifikacija, ki temelji na produktih, najbolj primerna. Športno industrijo je opisal s šestimi glavnimi kategorijami:

1. športni izdelki; vključuje vso opremo, ki je potrebna za sodelovanje v športu,
2. storitve sodelujočim v športu; razlikuje med uporabniškimi (rutinske storitve, ki vključujejo majhno količino informacij in strokovnosti, npr. izposoja opreme) in »človeškimi« storitvami (zahtevajo informacije in znanje, s katerim naj bi naredili vtis na uporabnika, npr. učenje smučanja),
3. storitve športnim gledalcem; moderni šport je sestavljen iz treh pomembnih komponent – tekmovanje (vključuje raven odličnosti v tekmi), spektakel (vključuje različne oblike zabave, ki obdajajo tekmovanje) in druženje (vključuje možnost socialne interakcije),
4. sponzorske storitve; športna organizacija omogoča sponzorju možnost komuniciranja s specifičnim trgom ter povezavo njegovega imena s športno organizacijo, dogodkom,
5. psihične koristi; ob zbiranju/dajanju finančnih sredstev prihaja do altruističnih občutkov,
6. socialne ideje; te se porodijo, ko je športna organizacija vključena v promocijo zdravega življenja, gibanja, nekajenja ipd.

**Slika 2:** Chelladurajeva tipologija športne industrije

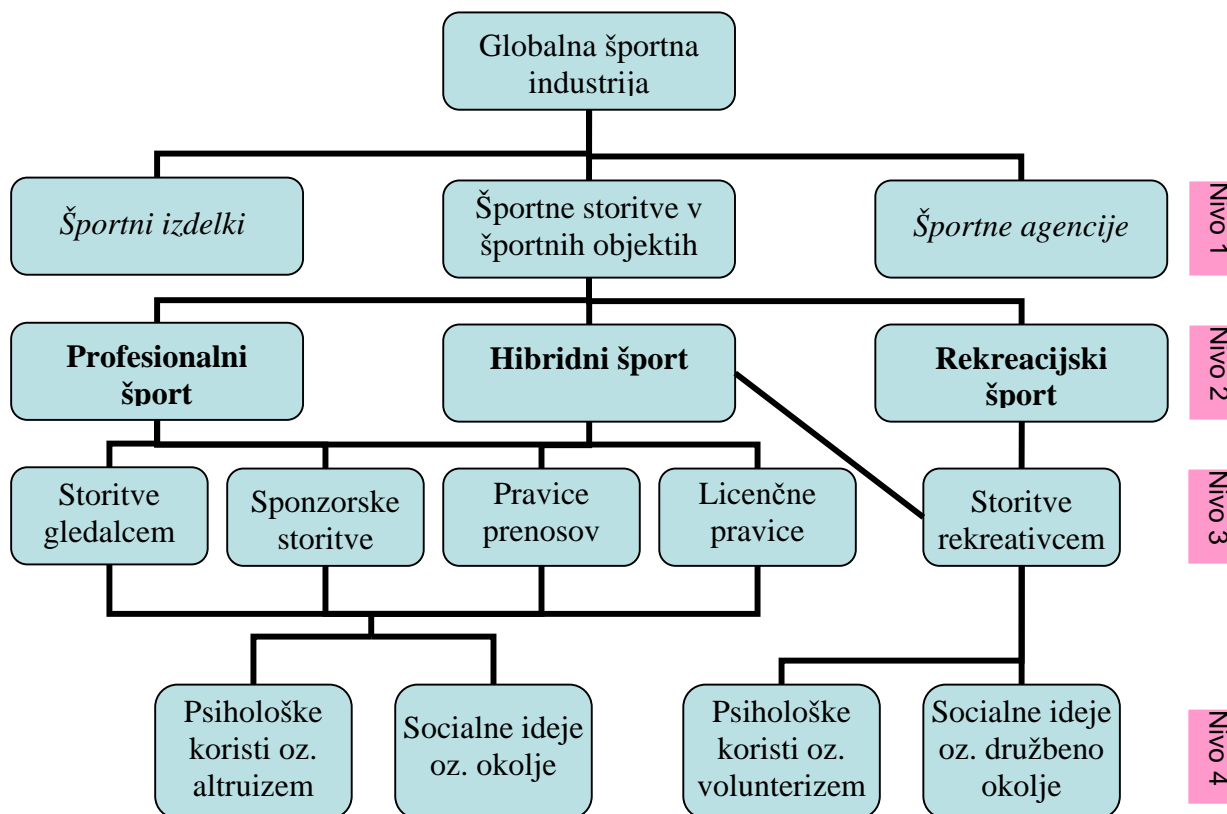


Vir: Chelladurai, 1994, str. 7-21.

### 2.3.2. MODEL GLOBALNE ŠPORTNE INDUSTRIJE V ŠTIRIH NIVOJIH

Westenbeek in Smith (2003, str. 85-87) sta zasnovala model štirih ravni. Prva raven vključuje razdelitev na dejavnosti, ki so neposredno povezane s športnimi aktivnostmi (športne storitve, povezane s športnimi objekti), in tiste, ki podpirajo športno aktivnost ter prispevajo k le-tej (športni izdelki ter športne agencije, ki nosijo različne svetovalne in organizacijske storitve na področju športa). Na drugi ravni se dejavnosti, povezane s športnimi aktivnostmi, delijo na poklicni, hibridni ter rekreacijski šport. Avtorja opozarjata, da dejavnosti s prve ravni sicer obsegata še veliko raznovrstnih podindustrij, ki pa jih v svojem delu dalje ne razčlenjujeta. Tretja raven razlikuje med dejavnostmi, ki služijo poklicnemu športu, ter tistimi, ki služijo rekreacijskem športu, medtem ko se hibridni šport srečuje z vsemi dejavnostmi tretje ravni. Produkti tretje ravni, ki za profesionalne in hibridne športne organizacije pomenijo glavni vir prihodka, so: licenčne pravice, pravice prenosov prek medijev, storitve namenjene gledalcem, ter sponzorske storitve. Četrta raven vključuje psihične koristi ter socialne ideje. Koristi, ki so povezane s četrto ravno, prihajajo iz nakupa ter uporabe dejavnosti tretje ravni, npr. nakup sponzorskega paketa lahko prinaša paket altruističnih občutkov. Za športne porabnike je preprosto dober občutek narediti kaj za njihov najljubši klub ali šport. Nakup licence za izdelavo izdelkov za olimpijske igre v Sydneyju pa je bil povezan s skrbjo za zdravo okolje, saj so bile igre v Sydneyju ovrednotene kot »zelene igre«.

**Slika 3:** Westerbeek in Smithova tipologija svetovne globalne industrije v štirih nivojih



Vir: Westerbeek, Smith, 2003, str. 87.

V nadaljevanju opisujem pojme, ki se nahajajo na prvih dveh ravneh Westerbeek in Smithove klasifikacije športne industrije.

### **Profesionalni oz. poklicni šport**

Shilbury in Deane opisujeta profesionalni šport z naslednjimi značilnostmi (Westerbeek, Smith, 2003, str. 83):

- pomembna je razširjena administrativna struktura,
- športniki so za treninge ter tekme plačani (zaposluje profesionalce),
- profesionalni šport ponuja možnost precejšnega zaslužka (najpomembnejši viri zaslužka so prihodki od vstopnin, sponzorska sredstva ter prodaja televizijskih in licenčnih pravic),
- športna organizacija in menedžerji morajo biti pozorni tako na interne kot eksterne možnosti, ki jih šport ponuja,
- izid je nepredvidljiv (športne tekme),
- profesionalni šport ponuja zabavo.

Danes se pojem komercializacije pogosto pojavlja s pojmom profesionalnega športa. Westerbeek in Smith (2003, str. 89) komercializacijo definirata kot "aktivnosti, ki vključujejo proizvodnjo produktov in storitev v večjih količinah z razlogom ustvarjanja dobička.". Če to definicijo združimo s športom, je razumljivo, da komercializacija športa pomeni proizvodnjo športnih outputov z razlogom ustvarjanja dobička. Korporacijsko upravljane športne organizacije imajo največji potencial pri izpolnjevanju tega cilja. Tudi imenovani korporacijski šport (Westerbeek, Smith, 2003, str. 89) je najvplivnejši v procesu športne komercializacije<sup>2</sup>, ker ima zmožnost doseganja masovnega zanimanja. Posledično korporacijski šport zmore ustvariti precejšnje prihodke. Zato zaposluje izkušene menedžerje in tržnike, ki poskušajo kapitalizirati priložnosti, ki jih šport prinaša.

### **Rekreacijski šport**

Najpomembnejša razlika med rekreacijskim in profesionalnim športom je v tem, da se v rekreativni šport ne vključujejo profesionalci, temveč amaterji, ki to počnejo iz različnih osebnih razlogov (zabava, sprostitvev, druženje, izziv ipd.), vendar od tega ne živijo. Lahko govorimo o neposrednem ali posrednem sodelovanju (Gullion, 1998, str. 453). Pri prvem mislimo na aktivno sodelovanje pri športnih dejavnostih, neposredno sodelovanje pa vključuje gledalce, ki na ta način sodelujejo pri rekreacijskem športu.

Rekreacijski šport vključuje raznovrstne športne aktivnosti: od sprehodov, planinarjenja, jahanja, ribarjenja, kolesarjenja, potapljanja do tenisa, košarke, drsanja, odbojke, plavanja, smučanja ... Kot posebno uspešna in razširjena se je pokazala fitnes industrija, ki privablja neverjetno veliko število sodelujočih (McDonald, Howland, 1998, str. 433-434).

### **Hibridni šport**

Hibridne športne organizacije ponujajo oboje – možnost poklicnih in rekreacijskih dejavnosti. Njihove elitne ekipe ali posamezniki tekmujejo na najvišji tekmovalni ravni, zato imajo

---

<sup>2</sup> An. 'S-commerce'

organizacije strukturo in karakteristike profesionalnih športnih organizacij (Pike Masteralexis, 1998, str. 277). Na drugi strani imajo te iste športne organizacije več programov, ki ponujajo možnost rekreacijskih športnih aktivnosti ter programe mlajših selekcij, ki pomenijo bazo, iz katere elitne ekipe črpajo člane. Hibridne športne organizacije so se razvile iz tradicionalnih rekreacijskih klubov (v Evropi, Avstraliji, Aziji) ali iz organizacij, ki izhajajo iz šolskega sistema (v Ameriki). Tudi krovne športne organizacije v državi so najpogosteje hibridne strukture. Njihov namen je razvijati množično sodelovanje v svoji športni panogi, obenem pa spodbujati, promovirati ter podpirati najboljše atlete, ki tekmujejo na profesionalni ravni.

### **Športne agencije**

Izraz agent opisuje odnos, kjer se dve stranki dogovorita, da bo ena delovala v imenu druge stranke. V tem odnosu je stranka ali komitent oseba, ki želi, da se kaj doseže, agent pa je oseba, ki se zaveže, da bo to dosegla (Wong, Pike Masteralexis, 1998, str. 94).

Športne agencije so podjetja, ki zastopajo športnike in trenerje, tako da zanje opravljajo določene poslovne funkcije (dogovarjajo in urejujejo sponzorstva in pogodbe s klubi in opremljevalci, nudijo finančno in pravno svetovanje, skrbijo za odnose z javnostmi, priskrbijo vabila na eminentna tekmovanja, rešujejo spore ipd.). Večina športnikov ter trenerjev ima podpisane pogodbe o zastopanju z agencijami (ali posameznimi zastopniki), ki v zameno za svoje storitve dobijo določeno provizijo kot odstotek od pogodbe ali celotnega dohodka (odstotki se gibljejo od 2 do 25) (Pike Masteralexis, 1998, str. 289). Večina športnih agencij je začela kot zastopnik športnikom, vendar so najuspešnejše, ki so postale vedno večje in vedno bolj razširjene, začele posegati tudi na področje organiziranja dogodkov športnega posredovanja in oglaševanja. Konkurenca med športnimi agencijami in agenti je precej brutalna. Segajo po agresivnih metodah, da bi športnike pridobili med svoje komitente in so pri tem pripravljeni ponuditi tudi več, kot v resnici lahko storijo. Najmočnejše agencije v svetu so: IMG (ki zastopa več kot 1000 športnikov in ima 68 pisarn v 38 državah), ProServ, Advantage International, ISL Marketing, F. A. M. E..

### **Organiziranje športnih prireditev**

Turnirje, tekmovanja, ekshibicije in prireditve sestavlja več pomembnih členov, ki se skupaj povezujejo v celoto. Vsak izmed njih je njen nepogrešljiv del: športniki, gledalci, mediji, podjetja, ki nastopajo kot sponzorji, in organizatorji.

Organizatorji imajo različne motive za prirejanje športnih dogodkov: (ne)profitni motivi, popularizacija športa iz vzgibov prestiža (samopromocija posameznikov) ali ker to prinaša neke druge bonitete (večja tekmovanja so pomembna s turističnega vidika, kot je promocija mesta ali države). Danes obstajajo agencije (lahko jih najamejo tudi krovne športne organizacije), ki se ukvarjajo z organiziranjem prireditev izključno zato, da bi ustvarile dobiček. Višina finančnih virov je odvisna od medijske privlačnosti dogodka ter trženjskih sposobnosti organizatorjev.

Športni dogodki so lahko izključno zabavnega značaja; teniške dobrodelne tekme, Stars on Ice, Hoop-it-Up, tekme All Star, ekshibicijske tekme med najboljšimi posamezniki (Michael Johnson

proti Donavanu Bailyju<sup>3</sup>). Posebnost v svetu organizacije športnih dogodkov so televizijske prireditve t.i. 'Made-for-TV Events' (Gladden, McDonald, Barr, 1998, str. 350), ki so nastale izključno iz profitnih razlogov, saj pritegnejo veliko število televizijskih gledalcev<sup>4</sup>. Najzanimivejša pa so različna uradna tekmovanja, kjer je najpomembnejši cilj zmagata (prinaša finančno nagrado, točke, osvojitve naslova). Nekaj globalno najbolj odzivnih tekmovanj, predvsem z vidika tržne zanimivosti (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 77):

- olimpijske igre (v nadaljevanju OI),
- svetovna prvenstva, npr. svetovno prvenstvo v nogometu (v nadaljevanju World Cup),
- celinska prvenstva, npr. evropsko prvenstvo v rokometu,
- mednarodna (ligaška) tekmovanja, npr. ULEB Euroleague, F1, Wimbeldon, PGA Tour,
- nekatera nacionalna (državna) prvenstva in lige, npr. Premiere League,
- univerzitetna in šolska tekmovanja, npr. NCAA.

### **Upravljanje športne infrastrukture**

Infrastrukturo sestavljajo predvsem objekti namenjeni športni dejavnosti. Poleg objektov lahko med infrastrukturo uvrščamo nekatere naravne tvorbe, kot so morje z obalo, jezera, reke, gore, itd., ki jih človek – z namenom opravljanja športne dejavnosti – deloma spreminja. Vsaka športna panoga in pravila posamezne discipline natančno opredeljujejo, kakšno mora biti tekmovališče in vadišče, da bi imeli športniki čim bolj enake pogoje za tekmovanje. Športni stadioni<sup>5</sup> in dvorane so najpogostejši objekti, kjer se odvijajo športni dogodki (Graney, Barrett, 1998, str. 308).

Lastništvo, upravljanje in trženje športnih objektov deluje po ekonomski logiki, lastniki in upravljavci zasledujejo profitni motiv. Prihodek športnim objektom poleg športnih tekmovanj in treningov prinaša tudi najem objektov za koncerte, konvencije, prireditve ipd. (Graney, Barrett, 1998, str. 313). Največkrat je glavni lastnik športnih objektov država, ki podeljuje koncesije za upravljanje objektov gospodarskim družbam, klubom in drugim organizacijam, povezanim s športom. Največji problem z večjimi objekti je neprofitnost infrastrukture, v tem primeru pa se velikokrat vmeša država in s prerazporeditvijo proračunskih sredstev doseže dobiček<sup>6</sup>. V zadnjih letih se trend lastništva spreminja v prid zasebnemu lastništvu športnih objektov, ki obratujejo dobičkonosno.

### **Proizvodnja športnih izdelkov**

Proizvodnja športnih izdelkov ima dolgo zgodovino, saj je za sodelovanje v športu neobhodna. Obsega področja športne opreme (npr. palice za golf, žogice, nogometna vrata, žoge, teniški loparji, smučiči, naprave za fitnes itd.), športnih oblačil in športne obutve. Danes se je krog izdelkov, ki sodijo k športnim izdelkom, razširil. Spominki, navijaški pripomočki in oprema,

<sup>3</sup> Nekaj mesecev po OI v Atlanti 1996 je bila organizirana eksibicijska tekma med Michaelom Johnsonom, dobitnikom zlate medalje na 200 m in 400 m, ter Donavanom Bailyem, dobitnikom zlate medalje na 100m, ki naj bi prinesla naziv »najhitrejšega človeka na svetu« (Masteralexis, 1998, str. 277).

<sup>4</sup> Primer televizijske prireditve je ustanovitev Extreme Games (torej ekstremnih športnih iger, ki vključujejo skateboarding, rolanje in-line, kolesarske igre), ki ga je za televizijo ustanovil ESPN, za organizacijske storitve pa podpisal pogodbo z Advantage International.

<sup>5</sup> Beseda stadium/stadion izhaja iz grške besede 'stade', kar je bila lokacija zgodnjih športnih tekmovanj, podobnih olimpijskim igram. Dandanes veliko znanih objektov nosi imena antičnih grških in srednjeveških objektov, kot so The Forum, The Coliseum, The Globe Theater, The Centrum.

<sup>6</sup> Tipičen primer so smučišča, kjer žičniška infrastruktura predstavlja vnaprej pričakovano izgubo. Država upravljalcem zagotovi potrebna finančna sredstva oziroma jim pokriva izgubo. Kasneje prek davčnih obveznosti pridobiva sredstva nazaj v proračun (obdavčitev podjetij, ki so locirana v tem okraju in katerim športne dejavnosti povečujejo promet).

različni artikli z logom najljubšega kluba, tekmovanja ali lige so postali del industrije, ki vsako leto dosega rekordne prodajne rezultate (Hums, Covell, 1998, str. 403-404).

Področje proizvodnje športne opreme je postalo izrazito globalno. Večina ameriških in zahodno evropskih proizvajalcev išče države, kjer bo proizvodnja stroškovno najnižja. To so dosegli s postavitvijo proizvodnje v države, kjer je delovna sila izrazito poceni (predvsem azijske in južno ameriške države). Po podatkih vsaj četrtnina športnih izdelkov prihaja iz Kitajske (Hums, Covell, 1998, str. 407). Poleg tega je zaradi globalizacije svetovne trgovine (z zniževanjem tarif in carin) prodaja izdelkov športne opreme nenehno v rasti. Pomemben vpliv na nadaljnjo rast tega segmenta ima tudi tehnologija, ki je omogočila vgraditev računalniških sistemov v proizvodnjo, lažjo in boljšo komunikacijo med proizvajalci, distributerji in kupci (pomembna je tudi hitrost povratne informacije), boljši dostop do osnovnih materialov in povečanje učinkovitosti v proizvodnji z uporabo različnih strojev. V zadnjem času najpomembnejša tehnologija za industrijo športne opreme je nedvomno internet, ki je odprl nove tržne poti.

Proizvajalci in trgovci športnih izdelkov ponavadi porabijo leta in milijone dolarjev, da njihova blagovna znamka pridobi naklonjenost porabnikov. Izvrstna priložnost za povečanje prodaje ter prehod na mednarodno trženje je uporaba imena, psevdonima, logotipa in barv športne organizacije, moštva, dogodka ali športnika. Tak najem se imenuje nakup licence. V primeru, da sta znak in ime registrirana prek patentnega urada, se prodaja blagovna znamka (Hums, Covell, 1998, str. 409-10). Za določeno vsoto denarja, ki se imenuje licenčna, kupec licence (proizvajalec) dobi od prodajalca licence (moštvo, liga, športnik, organizator športnega dogodka) na takojšno uporabo preizkušeno blagovno znamko (Kotler, 2004, str. 391).

## **2.4. NARAŠČUJOČI POMEN SPEKTAKLA V ŠPORTU**

Šport je dejavnost, ki je ljubiteljem dosegljiva v njihovem prostem času. Lahko se odločajo med različnimi športnimi dogodki in rekreacijami, lahko pa tudi izkoristijo svoj prosti čas za obisk gledališča, kinematografov, razstave ipd. Torej ima šport konkurenco tudi zunaj svoje industrije. Da bi športne organizacije privabile porabnike k sebi, so morale športne dogodke sestaviti kot paket, ki ponuja zabavo, razburjenje in blišč – torej ustvariti spektakel in doživljaj.

Šport ima sam po sebi pridih zabave in dramatičnosti. Kljub temu pravi športni spektakli danes gledalca pritegnejo s privlačno mešanico vrhunskih atletske predstave, obtekmovalnimi dejavnostmi (uvodne in sklepne slovesnosti, parade ob polčasih, plesne in navijaške skupine, ognjemeti, nagradne igre itd.), z velikim številom znakov, s številnimi dihalnimi dodatki ter z glasbenim ozadjem. Športni zvezdniki se pojavljajo v filmih, oddajah, snemajo albume, so vabljeni na vse pomembne dogodke in so navzoči v tabloidih. Filmske in glasbene zvezde sedijo v prvih vrstah športnih dogodkov in sodelujejo na medijsko podprtih rekreacijskih športnih dogodkih. Zato je šport v zadnjih dveh desetletjih postal glavna zabava v prostem času, najzanimivejši medij za oglaševanje ter dejavnost, ki športnikom in ostalim zaposlenim omogoča visoke zaslužke.

### 3. GLOBALIZACIJA

IMF globalizacijo opisuje kot »naraščajoče integracije ekonomij v svetu, posebno pod vplivom naraščajoče trgovine, finančne interakcije, različnih delovnih gibanj ter zaradi prenosa znanja in tehnologije prek nacionalnih meja. Do globalizacije je prišlo zaradi človeške inovativnosti ter tehnološkega procesa, predvsem na področju komunikacije. Posamezniki pa k pojmu globalizacije nadalje pripisujejo še kulturne, politične in okoljevarstvene razsežnosti.« (Weesterbeek, Smith, 2003, str. 6).

Poglabljanje globalne povezanosti med ekonomskimi subjekti, torej širjenje mrežnih povezav, tokov, transakcij in odnosov, ki prehajajo meje držav in družb v sodobnem mednarodnem gospodarskem sistemu (Maguire, 1998, str. 302), je tudi športne dejavnosti postavilo pred novo dobo športnega poslovanja<sup>7</sup>. Tak premik je očiten, saj je šport postavljen znotraj globalne ekonomije in je posledično izpostavljen vsem protislovjem te strukture. Wright meni, da se globalizacija dogaja na treh ravneh – ekonomski, politični in ideološki – ter da je šport v interakciji z vsemi tremi. Gonilno silo športne industrije pa predstavlja komercialna in profitna usmerjenost mednarodnih soudeležencev (Dietrich et al., 1999, str. 267–268).

Brata Ben-Porat (2004, str. 421-436) pristopata k globalizaciji športa z vidika posamezne države. Nedvomno zanimiv pogled ugotavlja, da je šport pod vplivom spreminjajočega globalnega konteksta ter pod vplivom specifične interakcije med globalizacijo ter lokalno dinamiko in njenimi strukturami. Globaliziranost športa v posamezni državi predstavljata na osnovi treh centralnih tokov – mobilnosti kapitala, delovne sile ter kulture. Kapitalski tok se obravnava glede na količino denarja investiranega v šport ter izvor kapitala (domač, tuji). Delovna sila se obravnava glede na pogoje uvoza ter izvoza športnikov (restrikcije izvoza glede na število let, število tujcev v ekipi – bosmansko pravilo, zamenjava državljanstva), medtem ko kultura obravnava navade in obnašanje navijačev (pristaštvo tujim v odnosu do domačih klubov in prireditelj), kot tudi mobilnost kulturnih simbolov v obliki globalnih ikon, spremenjenih identitet in ideologij. Njune raziskave izraelskega športa (nogomet) prinašajo zaključke, da globalizacija pomeni na eni strani nastanek izven teritorialnih navad oziroma de-teritorializacije, na drugi strani pa ima, zaradi neenakomernega procesa, lokalna pripadnost še vedno velik pomen.

#### 3.1. ŠPORT KOT VZVOD GLOBALIZACIJE

Očitno je, da je šport ključna komponenta v kompleksni sestavi večine modernih družb, in posledično centralni vidik globalizacije kulture ter lokalnega odpora le-tej (Weesterbeek, Smith, 2003, str. 93). Športna dejavnost sega na tri področja, ki medsebojno vplivajo druga na drugo: gospodarsko, politično ter kulturno življenje v državi. V globalnem okvirju pa šport na teh področjih briše nacionalne meje ter postavlja nove svetovne razmejitve. Prek športa se lahko grška podjetja predstavijo javnosti na Kitajskem, navijač iz Brazilije naveže stike z avstralskim

---

<sup>7</sup> Različni avtorji ta termin zapisujejo kot S – commerce.



ljubiteljem športa, na Japonskem se lahko pridružiš klubu ljubiteljev Manchester Uniteda, politiki s podporo športnim dogodkom popularizirajo svoje okrožje, opozarjajo na tamkajšnje probleme, športniki vseh barv, celin in ver sodelujejo v enem timu, potovanja in turizem sta zaradi športa (t. i. športni turizem) v porastu in še bi lahko naštevali.

Industrija športa, prostega časa, rekreacije in zabavne industrije velja za tretjo največjo industrijo sveta<sup>8</sup>. Finančno gledano šport ni več samo »način preživljanja prostega časa ali rekreacija«, temveč pomemben segment v svetovnem gospodarstvu, ki je povzročil nastanek nove množične globalne potrošniške kulture (Westerbeek, Smith, 2003, str. 47). Trženje prek športa je vedno bolj pogosto in razširjeno, saj omogoča učinkovit način predstavitve blagovne znamke v lokalnem ali globalnem obsegu. Veliko število novih tehnologij je svojo globalno popularnost doseglo prek športa. Nedvomno je šport odličen medij za prepoznavnost in priznanje v svetu.

Z globalizacijo je potovanje postalo lažje (več povezav in hitrejše povezave, manj političnih omejitev), obenem pa tudi šport vpliva, da je potovanje v svetu več, saj ima pomembne migracijske učinke na dveh področjih: migracije športnikov in razvoj športnega turizma. Pri športno pogojenih migracijah sicer ne gre za količinsko pomembne premike, vendar v svojem številu počasi in vztrajno rastejo. Z globalizacijo se znižujejo omejitve tujih športnikov v moštvih, bolj odprte so univerze, ki poleg šolanja ponujajo tudi profesionalne športne programe. V iskanju večjega zaslužka (znano je, da športniki v domačih klubih služijo praviloma manj kot v tujini) ter boljših športnih razmer se vedno več uspešnih športnikov odloča za delo v tujini. Ta trend obenem pomeni, da šport postaja bolj konkurenčen (klubi izbirajo med več kakovostnimi igralci) ter še bolj globalen. Športni turizem lahko opišemo na dva načina (Lengfelder, Groves, 1998, str. 231): aktivni, ko turist potuje z razlogom sodelovanja v športnih aktivnosti, in pasivni, ko turist potuje, da bi si ogledal športni dogodek. Športni turizem ima pomembne ekonomske posledice v državah, saj lahko zaposluje veliko ljudi (nižja brezposelnost), je razlog za infrastrukturne investicije ter povečuje državne prihodke z bivanjem in nakupi tujih gostov<sup>9</sup>. Prav zaradi teh razlogov si države prizadevajo, da bi velike in zanimive športne dogodke pripeljale v svoja mesta<sup>10</sup>.

### **3.2. VPLIV DEJAVNIKOV GLOBALIZACIJE NA ŠPORT**

Športna industrija je v globalnem gospodarstvu podrejena nenehnim spremembam in novostim. Nove tehnologije, kot so internet, mobilna telefonija, virtualna resničnost, pomenijo za športno prihodnost popolnoma spremenjeno kulturo športne potrošnje. Hitro zaznavanje novosti ter odzivnost sta nujna predpogoja za nadgradnjo in razvoj športne industrije. Sodobni športni menedžer mora vsak dogodek pospremiti s primerno izpostavljenostjo medijem, obenem pa iskati nove načine oglaševanja, nove prodajne poti ter nove priložnosti, ki jih šport ponuja. V konkurenčnem okolju globalne ekonomije je športna industrija postala bolj dinamična in brutalna

<sup>8</sup> Prvo mesto zavzemajo droge in orožje, drugo pa gorivo ter avtomobilska industrija (Westerbeek, Smith, 2003, str. 47).

<sup>9</sup> Najbolj privlačen športni dogodek so nedvomno olimpijske igre. Poleg pomembnega vpliva na športni turizem vplivajo tudi na podobo države gostiteljice ter imajo pomembne ekonomske učinke (dotok trgovskih poslov).

<sup>10</sup> Za gostitev OI 2012 se potegujejo Pariz, New York, Moskva, London in Madrid. Francoski premier Jean-Pierre Raffarin je npr. podpisal dogovor, ki zagotavlja 2,5 milijard evrov državnega denarja za financiranje natečaja (sportbusiness.com).

- cenovni boji za uspešne in tržno zanimive športnike, dogovorjene tekme, podkupovanje sodnikov, škodljivi suplementi, kot so doping, podhranjenost in različna obolenja, celo smrtni primeri. Vse to je del »nove« zabavne industrije, ki vsak dan pritegne množično zanimanje.

V svetu obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na globalni scenarij. Westerbeek in Smith (2003, str. 7) sta kot pomembne za analizo globalizacije športa izbrala sledeče dejavnike: ekonomija, tehnologija, demografija, upravljanje in socialna zavest, naravno okolje ter konflikti. V kontekstu športnega razvoja je seveda jasno, da imajo nekateri dejavniki večji pomen kot drugi.

### **3.2.1. EKONOMIJA IN ŠPORT**

1. Globalizacija prinaša manj ekonomskih preprek, deregulacijo številnih ključnih industrij (telekomunikacije, mediji, bančništvo, letalska industrija, ipd.) in otvoritev novih velikih trgov. Šport je postal bolj razširjen, pojavilo se je več možnosti za poslovni razvoj športa, obseg privržencev je narasel. Povečalo se je tako povpraševanje kot ponudba.
2. Bolj stabilne makroekonomske politike so omogočile lažje vzdrževanje športnih podjetij, saj omogočajo lažje preračunavanje prihodkov in stroškov ter manj tvegane naložbe.
3. Z gospodarsko rastjo in naraščanjem BDP-a prihodki (ter prosti čas) naraščajo. Za bolj razvite države to pomeni razvoj športne infrastrukture in raznovrstnost športne ponudbe.
4. Globalizacija je sprostila trg kapitala. Nekateri športni trgi v razvoju lahko pričakujejo večje zanimanje poslovnih in podjetij, ki so pripravljeni svoj kapital vložiti tudi v bolj tvegane posle (Westerbeek, Smith, 2003, str. 10-12).
5. Prišlo je do »Hollowing-out« efekta, ki označuje premik ekonomskega učinka k storitveni industriji, ki je deloma posledica obširnega transferja delovnega proizvodnega učinka iz smeri razvitih držav proti manj razvitim. Ta učinek je zaznan v proizvodnji športne opreme, oblačil in obutve (Westerbeek, Smith, 2003, str. 130).
6. Zaslužki poklicnih športnikov rastejo z neverjetno hitrostjo. Evropski nogomet, ameriška košarka, formula ena, golf ter še nekatere športne panoge svojim najboljšim športnikom omogočajo visoke zaslužke. Športne zvezde danes služijo s sponzorstvi, zastopništvu ter oglasi več kot s klubskimi pogodbami in premijami (Eitzen, 2003, str. 52)<sup>11</sup>.

### **3.2.2. TEHNOLOGIJA IN ŠPORT**

1. Tehnološki razvoj za vse države pomeni nove možnosti za športni razvoj, vendar bodo bolj razvite imele več koristi in možnosti za izkoriščanje novosti (Maguire, 1999, str. 13).
2. Razširitev informacijske tehnologije omogoča priznanje in popularizacijo novih ter obstoječih športnih panog, klubov, nastanek velikih športnih zvezd, uporabo novih bolj modernih trenažnih programov in tehnik, lažji »scouting« in boljše obveščenost o ponudbi športnih produktov.

---

<sup>11</sup> Ameriški novi up v košarki, mladi James LeBron, je še pred podpisom v ligo NBA (ko se je vedelo, da bo prvi „pick drafta“) imel v žepu 98 milijonov vredno pogodbo z Nikom.

3. Televizijska tehnologija kljub novim tehnologijam (internet, mobilna tehnologija) še vedno drži medijski primat.
4. Inovacije v produkciji, distribuciji in komunikacijah pomenijo pocenitev računalnikov. S tem je internet danes dostopen večjemu številu posameznikov. Prenosi prek interneta so vedno bolj pogosti, kar je pomemben podatek predvsem za majhne športne organizacije in njihov stik z globalnim trgom. Eden od izzivov bo najti rešitev za ozka grla pri distribuciji podatkov, saj preobremenjenost sistema povzroča občasne izpade (Burton, Howard, 1999, str. 36-46)<sup>12</sup>.
5. Industrija mobilne telefonije s tehnološkim razvojem postaja cenovno dostopnejša in bolj razširjena<sup>13</sup>. Poleg SMS-storitev tudi brezžično povezovanje z internetom ponuja veliko novih priložnosti: od živega spremljanja rezultatov do gledanja športnih insertov na LCD-ekranu (prek kompresiranih digitalnih podatkov), ne glede na našo lokacijo.
6. Nova tehnologija »Broadband« oz. interaktivna televizija združuje tehnologijo televizije, interneta, radia in videa, ter je vedno dostopna prek izredno interaktivne multimedijske podlage. Omogoča simultano proizvodnjo različnih produktov za prenose istega dogodka (primerno za različne trge), uporabo fibro-optičnega kabla ter digitalno kompresijo podatkov, kar dovoljuje večjo kapaciteto satelitskih prenosov, zmanjšuje produkcijske stroške in pomeni večjo kvaliteto digitalne slike (Westerbeek, Smith, 2003, str. 145). Pričakujemo lahko, da bo taka tehnologija imela pomemben vpliv na šport v prihodnosti.
7. Pomemben vpliv na šport ima tudi napredek v športni medicini. Poškodbe je z novimi tehnikami mogoče odpraviti v krajšem času<sup>14</sup>. Prav tako so fizioterapevtske tehnike dosegle velik napredek. Boljše poznavanje človeškega telesa je razvilo nove tehnike v športnih panogah (razvoj pravih mišic pri trenažni vadbi, nutrizem, pomoč softvera, ki omogoča različne računalniške simulacije, problem dopinga). Športniki postavljajo nove meje zmožnosti in s tem nove rekorde.
8. Športna oprema je doživela znanstveni razvoj, kar je pomembno vplivalo na prihodnost različnih športnih panog (npr. smučič karving, atletska oblačila, novi materiali).

### **3.2.3. DEMOGRAFIJA IN ŠPORT**

1. Demografija napoveduje nadaljnje staranje prebivalstva<sup>15</sup>, kar bo za športno industrijo v prihodnosti pomenilo pomembne spremembe ter nove možnosti. Manjše število bo sodelovalo v tradicionalno popularnih športnih panogah, bolj zanimivi bodo postali športi, ki omogočajo prijetno rekreacijo starejšim generacijam. Športne organizacije bodo morale svoje produkte tržiti na nove načine, da bi zadovoljili potrebe starejših ljubiteljev ter navijačev. To pomeni, da bodo potrebni: bolj udobna infrastruktura, boljši dostop do

<sup>12</sup> Kot primer lahko navedem prenos letošnjega finala državnega prvenstva v košarki v BiH, za katerega je bil poleg televizijskega prenosa omogočen tudi internetni prenos. Tekmo je bilo praktično nemogoče spremljati zaradi prevelikega števila „uploadov“.

<sup>13</sup> Predvideva se, da bo do 2005 dve milijardi ljudi uporabljalo mobilne naprave (Westerbeek, Smith, 2003, str. 140). Obenem bo v naslednjem desetletju v nizko orbito izstreljeno več satelitov, ki bodo izboljšali dostop in kakovost, kar bo nadalje znižalo cene mobilnih storitev ter mednarodnih telefonskih klicev (Westerbeek, Smith, 2003, str. 20).

<sup>14</sup> Pred petimi leti so poškodbo križnih kolenskih vezi po odprti operaciji kolena zdravili od 4 do 6 mesecev. Danes s preprosto artroskopijo rekuperacija traja okoli tri tedne, rezultat je enak. Daljnovidnost, kratkovidnost in stigmatizmi so bili za športnike velik problem (očala in leče niso primerna rešitev za določene športne panoge), danes laserske operacije ta problem odstranijo v največ enem mesecu. Terapevtski pripomočki, npr. laser, magnetna resonanca, elektrostimulacija, so v veliko pomoč pri pripravi in zdravljenju poškodb.

<sup>15</sup> V letu 1900 je bila povprečna starost 23 let, projekcija za leto 2025 pa je 41 let (Gullion povzema po Dwyerju, 1998, str. 454).

parkirnih mest, barov, restavracij, časovna prilagoditev pomembnih športnih dogodkov (zgodnje večerne ure, televizijske pa med tednom). Sindrom »starejšega ljubitelja« bo tudi na področju sponzorstva prinesel določene spremembe, saj starejše gledalce zanimajo drugačni izdelki in storitve kot mlajše. Tiste športne organizacije ter sponzorji, ki bodo uspeli združiti potrebe mladih ter starejših, bodo prav gotovo med najbolj uspešnimi.

2. Urbanizacija na šport vpliva na različne načine. Na eni strani pomeni večji trg na istem območju, na drugi strani pa bo težje ponuditi zadovoljivo infrastrukturo za veliko število urbanega prebivalstva. Migracije in urbanizacija za mesta pomenijo tudi diverzifikacijo športne ponudbe (Westerbeek, Smith, 2003, str. 30-32).

### **3.2.4. UPRAVLJANJE IN ŠPORT**

1. V državah, kjer klube še vedno upravlja država oziroma so organizirani kot neprofitne organizacije (za te klube velja, da so bolj nefleksibilni in togi), se bodo s prehodom v zasebno lastništvo odpirale možnosti za bolj donosno poslovanje.
2. Globalizacija v športu povzroča centralizacijo oblasti, saj je vedno več bogastva v rokah manjšega števila ljudi. Klube kupuje vedno več bogatih posameznikov<sup>16</sup> in organizacij<sup>17</sup>.
3. Medijske multinacionalke postajajo vedno vplivnejše v športni industriji in so sprožile proces vertikalne integracije v industriji športa. Ti komunikacijski konglomerati iščejo komunikacijske inštrumente in sicer prek lastništva najbolj priznanih športnih blagovnih znamk, ki imajo že oblikovano bazo privržencev, katerim lahko prodajo še celo vrsto zabavnih in ostalih produktov (Westerbeek, Smith, 2003, str. 91). Trije glavni akterji v globalni medijski industriji so: Time Warner AOL, Disney Corporation in News Corporation (Law, Harvey, Kemp, 2002, str. 279-302)<sup>18</sup>.
4. Strateške povezave krojijo prihodnost tudi v športu, saj se športne organizacije vedno bolj povezujejo. Tak primer so povezave klubov v profesionalne komercialne zasebne lige (npr. liga Goodyear ter ULEB-ova Evroliga). Pojavljajo se tudi strateške povezave med posameznimi klubi; za zdaj so še redek pojav, zato uspešnost še ni potrjena. Gre za sodelovanje med klubi na različnih področjih, npr. tržnostrateška povezava med kluboma Manchester United in New York Yankees (Burton, Howard, 1999, str. 36–46). Povezava služi distribuciji informacij in licenčne opreme prek interneta ter prodaji pravic prenosov medijskim hišam prek Oceana. Strategija je zanimiva za manjše klube, ki hočejo penetrirati na nove trge, obstati v veliki globalni areni, geografsko širiti svojo blagovno znamko ter povečati število navijačev in privržencev.

---

<sup>16</sup> V Evropi najbolj poznani primeri so: ruski poslovnež Abramovič ter njegov nakup Arsenala (nogometnega kluba prve angleške lige), italijanski premier Berlusconi kot lastnik italijanskega nogometnega kluba AC Milano, Bernie Ecclestone in njegovo lastništvo treh dirkališč Spa (Belgija), Hockenheim (Nemčija), Magny-Cours (Francija). Najodzivnejši nakupi v Ameriki v zadnjih letih: v letu 2002 John Henry (Florida Marlins) in nakup Boston Red Soxov (MLB) za 660 milijonov dolarjev, v letu 2000 Robert Wood Johnson (dedič Johnsona & Johnsona) in nakup New York Jetsov (NFL) za 635 milijonov dolarjev, v letu 2002 Artur Blank in nakup Atlanta Falconsov (NFL) za 545 milijonov dolarjev, Stan Kroenke in nakup Denver Nuggetsov (NBA) in Colorado Avalanche (NHL) za 450 milijonov dolarjev (sportbusiness.com).

<sup>17</sup> YankeeNet ima v lasti naslednje franšize: 50 % New Jersey Devils (NHL), NY Yankees (MLB), New Jersey Nets (NBA).

<sup>18</sup> Katere športne organizacije ter medijske enote so v lasništvu teh medijskih oligopolov, natančneje predstavljam v prilogi.

### **3.2.5. SOCIALNA ZAVEST, NARAVNO OKOLJE, KONFLIKTI IN ŠPORT**

1. Socialna zavest oz. gibanja, ki spodbujajo okoljevarstvene akcije, akcije za zdravo življenje ter človeške pravice, na poklicni šport do sedaj še ni opaznejše vplivala. Največji dosežki socialne zavesti se lahko pripišejo prepovedi oglaševanja tobačne ter alkoholne industrije prek športa<sup>19</sup>. Pomembnejše kritike so bili deležni tudi proizvajalci športne opreme zaradi izkoriščanja delovne sile (in otrok) v nerazvitih državah.
2. Škoda, storjena naravnemu okolju, bo najverjetneje neposredno vplivala na športno prihodnost. Globalno ogrevanje atmosfere bo pomenilo manj vode, kar bo za nekatere predele velik problem. Splošno pomanjkanje vode bo ogrožalo športno sodelovanje in razvoj infrastrukture v športnih panogah, ki zahtevajo travnate površine. Problem ozonske luknje bo na nekaterih lokacijah pomenil vedno manj športnih aktivnosti na odprtem zaradi nevarnosti kožnega raka. Povečana onesnaženost v velikih urbaniziranih mestih bi tudi lahko pomenila velik hendikep za nedvoranske športne panoge (Westerbeek, Smith, 2003, str. 42).
3. Globalni konflikti nedvomno vplivajo na šport. Nova grožnja terorizma po 11. septembru 2001 je imela takojšen vpliv na nekatere športne dogodke, ki so sledili, vključno z olimpijskimi igrami v Salt Lake Cityju leta 2002. Lokalni konflikti na Bližnjem Vzhodu in v Afriki prav tako onemogočajo sproščeno športno prihodnost, kot se dogaja v Izraelu, kjer morajo uspešni nogometni ter košarkarski klubi odpovedovati mednarodne tekme ali jih prenesti na ozemlje druge države (Ben-Porat, Ben-Porat, 2004, 421-436).

### **3.3. GLOBALIZACIJA ALI AMERIKANIZACIJA?**

Literatura, ki obravnava povezavo športa ter globalizacijskega procesa, v nekaterih primerih zastavlja zanimivo vprašanje (Wright, 1999; Macgire, 1999, str. 125–126): »Ali so spremembe, ki se dogajajo v športu, povezane z globalizacijo ali pravzaprav z 'amerikanizacijo' športa?« »Amerikanizacijo lahko opišemo kot enosmerni proces, kjer prihaja do pojava, da so ameriške navade, načini ter proizvodi vsiljeni drugim kulturam sveta, zaradi česar domače kulture trpijo.« (Wright, 1999). Zaključek argumenta je, da je šport še en način, kako svetovno populacijo izpostaviti ameriški kulturi. Do novo nastalega pogleda v svetovni literaturi je prišlo, ker so tržne strategije, vizija športa in produkti predvsem ameriško orientirani. V športu je to razvidno prek razširitve ameriških športnih programov (npr. Star Tv v Aziji, B SkyB v Veliki Britaniji, ESPN v večjem delu Evrope), porabniških vzorcev in promoviranega življenjskega sloga v svetu. Posebno mesto v zgodbi amerikanizacije imajo nedvomno štiri profesionalne lige, ki kraljujejo v ZDA (NBA, NHL, NFL, MBL)<sup>20</sup>, širijo svoje blagovne znamke po drugih celinah in so vzor obstoječih ter novo ustanovljenih komercialnih lig v svetu<sup>21</sup>. Burton in Howard (1999, str. 36–46) trdita, da so te štiri lige že v fazi zrelega obdobja življenjskega cikla (glede na obiske in

<sup>19</sup> EU z letom 2006 prepoveduje uporabo sponzorstev tobačne industrije. Nekatere države so ta zakon že udejanile (Santomier, 2002, str. 5–7).

<sup>20</sup> Natančneje v slovarčku kratic.

<sup>21</sup> Novembra 2004 so v Avstraliji vodilni možje nogometne zveze predstavili novo avstralsko ligo A-League, ki bo štartala naslednje leto z osmimi klubi – franšizami. Načrti vključujejo širitev v Azijo (sportbusiness.com)

televizijsko gledanost). Zaradi osvežitve sta bili širitev in globalna shema trženja nujno potrebni<sup>22</sup>.

Globalna perspektiva, ki jo zagovarjata Harvey in Rail (Cashmore, 1996, str. 19), trdi, da je moderni šport vedno operiral v globalni ekonomiji, najbolj očitno pa je to postalo v zadnjih desetletjih. Avtorja trdita, da so politične, ekonomske in kulturne globalne dimenzije sprožile proces homogenizacije športa v okviru zahodnjaških športnih norm. Dejstvo je, da na globalnem športnem tržišču obstaja niz posebnih ekonomskih zakonitosti. Vrednosti na trgu določajo posamezne države, v katerih je posamezni šport najbolj razvit (npr. vrednost košarke določajo v ZDA, nogometa v Italiji itd.), saj ustvarjajo pogoje, ki nato vplivajo na svetovni trg športa. Ker je večina športnih panog najbolj razvita prav v državah ZDA in zahodne Evrope, je teorija zahodnih športnih norm<sup>23</sup> v literaturi v veliki meri prevladujoča.

Wright (1999) sklene, da so spremembe v športu del globalizacijskega procesa, v tem procesu pa prevladujejo ameriške strategije in norme. Že bežen pogled na mednarodno vlogo korporacijskega športa v ZDA govori o njeni zmožnosti prodaje dokaj neotipljivih storitev na širokem spektru trga. Pomemben dokaz so akumulacijske strategije, ki so nastale v ZDA (npr. privatizirani model financiranja velikih športni dogodkov, kot so OI, World Cup), širitev NHL v Evropi in NBA tekem na Japonskem, množica evropskih igralcev v ameriških ligah, gostitev dveh OI v dvanajstih letih, World Cupa v 1994, najbolj donosne profesionalne tekme v golfu, dve tekmovanji v motociklizmu, ki se postavljata po robu Formuli 1 (NASCAR, Indy Car) in univerzitetni športni sistem, ki sestavlja vrhunske športnike, ki imajo na razpolago več virov kot ostale profesionalne športne organizacije po svetu (Westerbeek, Smith, 2003, str. 129-130).

### 3.4. GLOBALIZACIJA ŠPORTA V REGIJAH SVETA

Poleg **ZDA** je najbolj razvit športni trg **zahodne Evrope**, ki prav tako ponuja ustaljene in uspešne športne organizacije. **Vzhodna Evropa**, ki je kljub slabim pogojem vedno proizvajala vrhunske športnike, se z odstranitvijo omejitev poskuša vključiti na zahodne športne trge, saj so z vključitvijo v evropske lige klubi deležni nekih finančnih bonitet. Pametni klubi<sup>24</sup> lahko to izkoristijo za nadgradnjo športne infrastrukture. Vzhodna Evropa obenem predstavlja za Zahod tudi pomemben tržni segment. Posebno pozornost doživlja danes veliki **azijski trg** (predvsem *Kitajska*, ki se športno razvija zaradi gostitve OI leta 2008 v Bejingu), ki odpira možnosti za profesionalna ligaška tekmovanja, klube, oglaševalce, organizatorje prireditelj in iskalce talentov. Velika podjetja in športne organizacije vidijo predvsem zaslužek na račun izredno številne populacije. *Japonska*, ki je ena od gonilnih sil ekonomske globalizacije, je na področju športa napredovala (klubi, lige, prireditve) ter doživela svoj vrhunec z gostitvijo svetovnega nogometnega prvenstva v letu 2002. Vendar je kljub uspešni ekonomiji pričakovati, da bo

---

<sup>22</sup> Do mednarodne širitve so se športne lige zadnjih 20 let širile predvsem na račun večje tržne penetracije (prek povečane medijske distribucije ter tržnih strategij usmerjenih na ženske in populacijo latinskega izvora) in tržnega razvoja (širitev franšiz).

<sup>23</sup> An. 'westernization'.

<sup>24</sup> Opazka je dodana, ker korupcija v klubih v vzhodni Evropi velikokrat pomeni, da nekateri posamezniki profitirajo, medtem ko klub še naprej posluje neuspešno.

Japonska ostala občutljiva tako kot **Avstralija, Južna Amerika** ter preostala Azija in bo ponujala samo odzivno desko za športnike, ki bodo odkriti in vabljeni na zahodna profesionalna tekmovanja. Kljub temu pa te države pomenijo pomemben trg za širitev že obstoječih globalnih športnih znamk. Področje **Latinske Amerike** bo zelo neenakomerno doživljalo športni razvoj. Bolj uspešne države, na primer *Mehika*, lahko pričakujejo razvoj predvsem na področju novih športnih panog, saj se bodo medijske ustanove, ki so se že naveličale plačevanja visokih zneskov za obstoječe močne lige, ozirale za novimi izzivi. V teh državah lahko pričakujemo gostitev večjih športnih prireditev. **Bližnji Vzhod** ter **Severna in Južna Afrika** zaradi globalne integracije doživljajo izboljšave infrastrukture, vendar bodo zaradi problematičnega političnega stanja težko gostile pomembnejše športne dogodke<sup>25</sup>. **Večji del Afrike** je tako iz ekonomskega kot športnega vidika (konflikti, pomanjkanje osnovnih infrastrukturnih zahtev, lakota, bolezni) omejen v možnosti, da doživi pomembnejši športni razvoj (Maguire, 1999, str. 178–192; Wright, 1999).

## 4. TRŽENJE ŠPORTA V POGOJIH GLOBALNE EKONOMIJE

Koncept trženja trdi, da je ključ uspeha organizacij v tem, da so sposobne opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov in so pri posredovanju zelenega zadovoljstva uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev (Kotler, 2004, str. 19). Trženje je eno od najbolj kompleksnih in pomembnih funkcij v športni organizaciji (Blann, 1998, str. 171).

Trženje športa je kompleksno zaradi specifičnih značilnosti športa. Šport je namreč neotipljiv in subjektiven; interpretacije, doživljaji in občutki ob športnem dogodku se razlikujejo od osebe do osebe. Športnega izida ne moremo napovedati, saj na razplet vpliva veliko dejavnikov (poškodbe igralcev, čustveno stanje na dan aktivnosti, razpoloženje ekipe, vreme ipd.). Nenapovedljivost športnega dogodka ima za ljubitelje seveda draž. Športni dogodek je obenem tudi trenuten, saj si le redki želijo videti včerajšnjo tekmo. Zato morajo biti tržniki že usmerjeni na prodajo naslednjega dogodka. Kljub temu pa odigrane tekme nosijo pomembno utež, saj ekipa, ki naniza več zmag, lahko pričakuje porast gledanosti. Izrazito pomembna karakteristika športa so čustva, saj so nekateri ljubitelji emocionalno vezani na športno ekipo ali športno panogo. Ti »fani« oz. navijači niso pomembni samo kot redni obiskovalci (ki so za ogled tekme pripravljani plačati tudi več), temveč tudi kot kupci različnih produktov in storitev, povezanih s športom. Zaradi vseh teh karakteristik se je trženje športa razvilo kot posebna panoga in ga v nadaljevanju natančneje opisujem.

Mato Betoluci (2003, str. 241) pravi, da je trženje športa družbeni proces, prek katerega posamezniki in družba, ob sprejemanju koncepta trženja na vseh podpodročjih športa, dobivajo vse, kar potrebujejo in si želijo, in sicer prek spleta aktivnosti, s katerimi se prek trga izmenjujejo

---

<sup>25</sup> Kot primer lahko navedemo letošnjo gostitev Euroleague Final Four v Tel Avivu, za katero se še mesec dni pred začetkom ni vedelo, ali bo tekmovanje mogoče izpeljati. Odpoved bi lahko pomenila velike stroške za organizatorja, saj vložena sredstva ne bi bila povrnjena.

športni proizvodi in storitve. Če poskusimo to definicijo poenostaviti, potem lahko rečemo, da je trženje športa sestavljeno iz aktivnosti, ki so oblikovane tako, da zadovoljijo potrebe in želje športnih porabnikov v procesu izmenjave (Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 9) ali, kot to definira Retar (1992, str. 13), trženje športa pomeni izvajanje tržnih aktivnosti na športnem trgu s ciljem, da se zagotovijo pogoji za uresničevanje poslanstva organizacije. Izredno pomembno je razumeti, da je trženje športa sestavljeno iz dveh vej: (1) trženje športnih produktov do športnega porabnika in (2) trženje ostalih porabniških in industrijskih proizvodov ali storitev z uporabo športnega tržnega komuniciranja (Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 9). Torej, **trženje športa ter trženje prek športa**.

V zadnjih 15. letih pod vplivom globalizacije trženje športa doživlja največje spremembe in izzive. Nove, izvirne ideje, prilagoditve, izkoriščanje novih distribucijskih kanalov ter smotrna uporaba nove tehnologije pomenijo razliko med zmagovalci in poraženci. Šport kot kompleksna komponenta modernih družb zavzema centralni položaj v globalizaciji kultur ter v lokalnem odporu proti globalizaciji (Westerbeek, Smith, 2003, str. 93). V nadaljevanju, v okviru tržnega spleta, predstavljam tržne strategije, ki so jih športne organizacije razvile, da bi ostale konkurenčne v okviru športne industrije, se čim bolj uspešno financirale, povečale vrednost svojih blagovnih znamk in se širile na globalni ravni.

#### 4.1. POMEN NAVIJAČEV

Eden od stebrov brez katerega današnja športna realnost ne bi mogla obstajati, je navijaška strast. Navijaška predanost klubu oziroma športu je nekaj, kar lahko enačimo z zvestobo blagovni znamki. Obenem so navijači pomemben segment porabnikov. Uspešne športne organizacije razumejo, da danes ni najbolj pomembno poznati šport sam, temveč je najbolj pomembno poznati športnega porabnika (de Burca, Brannick, Meenaghan, 1999, str. 86-101). Zato so raziskovalci poskušali odkriti razpon ekonomskih, družbenih in kulturnih faktorjev, ki v kombinaciji sestavljajo uporabno tipologijo športnega navijača in razlagajo njegove vzvode za uporabo športnih produktov. Ker je razumevanje obnašanja navijačev tako pomembno, navajam motivacije in vzvode, zaradi katerih spremlja šport tako veliko ljudi iz različnih držav in kultur (Westerbeek, Smith, 2003, str. 61-70):

- katarza in pobeg iz vsakdanjega družbenega sistema,
- socialna integracija in občutek pripadnosti k družbi,
- občutek obreda in formalnosti (npr. olimpijski ogenj ali moštvene tematske pesmi),
- osebna indentifikacija (npr. s športniki ali uspehi),
- estetsko zadovoljstvo v izvrstnosti tekmovanja,
- zabava, spektakel in spremljajoče doživetje,
- ravnovesje v tekmovanju oziroma povečana konkurenčnost zaradi izenačitve moči (možen vzrok v izborih igralcev po vzoru NBA in omejitvah plač po vzoru NHL),
- negotovost končnega rezultata,
- pripadnost k lokalnemu klubu,
- športni objekt (razlogi kot npr. dostopnost, udobnost, izgled, ponudba ipd.),



- vremenske razmere,
- alternativne aktivnosti (ponudba ostalih športnih in drugih aktivnosti),
- spremembe družbenih navad (spremenjene družinske vloge, vikendi ločenih družin) in trendnost (»halo efekt« oz. ustno priporočilo s strani znancev, sodelavcev, itd.).

Razumevanje športnega navijača kot glavnega porabnika je povzročilo, da veliko športnih organizacij prevzema strategiji trženja s poudarkom na odnosih s kupci (CRM) ter trženja s poudarkom na odnosih (RM). Obe trženjski strategiji temeljita na privabljanju, vzdrževanju in poglobljanju odnosov s porabnikom (de Burca, Brannick, Meenaghan, 1999, str. 86-101; Kotler, 2004, str. 52).

**Navijaška identifikacija** je definirana kot osebna predanost in čustvena vključenost, ki jo imajo ljubitelji s športno organizacijo. V teoriji velja, da bolj ko se navijač istoveti z organizacijo, večja je možnost, da bo razvil dolgoročno navezanost z moštvom in zvestobo do organizacije, moštva ali športnika (Sutton, 1998, str. 55). To pa lahko pomeni nakup letnih kart in nakup izdelkov, povezanih s klubom. Sposobni športni menedžerji so ugotovili različne načine, kako izkoristiti navijaški fenomen. Način, ki se je izkazal za uspešnega je **trženje s sodelovanjem**, ki se začne in konča s kupcem ter njegovo integracijo v klub. Običajno se razvije odnos s porabnikom na podlagi medsebojne komunikacije, zadovoljevanja potreb in izvajanja različnih storitev (Sutton, 1998, str. 56). Odnos morajo organizacije vzdrževati in ga širiti z vključevanjem novih idej povezovanja<sup>26</sup>. Tako ima navijač občutek privilegijev in ekskluzivnih možnosti, kar omogoča poglobljanje zvestobe. Čeprav nove strategije, ki temeljijo na navijačih, doživljajo odobravanje in postopno integracijo v športne organizacije, večina organizacij svoja glavna tržna orodja črpa iz trženjskega spleta.

## 4.2. TRŽENJSKI SPLET V ŠPORTU

Kotler meni (2004, str. 9), da je trženje proces načrtovanja in izvedbe koncepta, cen, trženjskega komuniciranja in distribucije v zvezi z idejami, izdelki in storitvami, da pride do menjave, ki zadovolji cilje posameznikov in organizacij. S tem začrta trženjski splet, poznan tudi kot marketinški miks, ki je definiran kot skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnim trgu (Kotler, 2004, str. 15). V literaturi (Kotler, 2004, str. 16; Blann, 1998, str. 173; Bartoluci, 2003, str. 246; Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 188) se trženjski splet omenja kot najpogostejše in najbolj splošno orodje trženja in se opisuje z razlago tradicionalnih štirih sestavin ali 4 P-jev:

<sup>26</sup> Npr. ideja, da se navijače poveže prek prostovoljnih del, kot je to storil Baltimore Orioles (MLB) z razvojem prostovoljne prodajalske organizacije Orioles' Designated Hitters Program. Navijači, ki se vključijo, postanejo prostovoljni prodajalci klubskih programov. Nagrada je v obliki posebnih priložnosti, npr. spremljanje ekipe na gostovanjih, navzočnost na prireditvah s športniki ipd. Organizacija San Diego Padres je ustanovila program Compadres – začel se je z povečevanjem podatkovne baze, prek katere omogoča posebne ponudbe in druge priložnosti, da navijači poglobijo svoj odnos z moštvom. Potrebna je včlanitev, ki je brezplačna, informacije so del podatkovne baze. Vsak član dobi kodirano kartico, ki ob vходу v objekt prek računalniškega sistema osebno pozdravi člana in mu ponudi kupon z dnevnimi ponudbami. Obenem član z nakupi nabira točke, ki mu prinašajo nadaljnje bonitete (brezplačna hrana, spominki, dnevi za avtograme, prednostno izbiranje sedežev).

1. Produkt (product; v našem primeru so to športni produkti),
2. Tržna pot (place),
3. Tržno komuniciranje (promotion),
4. Prodajni pogoji oz. cena (price).

Mullin, Hardy in Sutton (2000, str 38.) v športni trženjski splet vključujejo še peti element in sicer stike z javnostmi (public relations). Razlog za vključitev je predvsem dejstvo da šport doživlja tako veliko medijske pozornosti. Kljub temu bom to področje vključila v tržno komuniciranje, kot to določa večina teorij tržnega spleta.

Preden nadaljujem je pomembno poudariti, da je večina športnih dogodkov in organizacij predvsem lokalne narave. Domača navijaška baza, porabniki iz okolice, rekreativni športniki in lokalna podjetja so njihovi stebri poslovanja. Le redki so športni dogodki ter športne organizacije, ki za svojo blagovno znamko lahko rečejo, da je resnično globalna<sup>27</sup>. Tudi odstotek športnikov, ki dosegajo globalno prepoznavnost, je izredno majhen. Kljub temu vsi športni subjekti stremijo k širitvi in globalni prepoznavnosti, saj to prinaša več povpraševanja po njihovem športnem produktu, njihovi blagovni znamki ter posledično višje prihodke. Trženjske strategije, ki jih športne organizacije uporabljajo, so po naravi večinoma lokalne, nekatere pa tudi globalne. Športne organizacije ter podjetja, ki z njimi sodelujejo in želijo doseči globalno prepoznavnost, morajo delovati v skladu s strategijo »think global, act lokal« (Burton, Howard, 1999, str. 36-46)<sup>28</sup>. Šele z urejenimi lokalnimi pogoji se lahko organizacije ozirajo globalno. Kljub temu, da so za moje diplomsko delo pomembne predvsem strategije trženjskega spleta, ki imajo globalne razsežnosti, bom omenila tudi tiste, ki so lokalne narave, saj so prav tako pomemben člen trženjskega spleta.

### 4.3. ŠPORTNI PRODUKT

Zaradi posebnosti, ki veljajo za športne produkte, morajo tržniki paziti na več stvari, med drugim na (Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 117):

- Športni produkt je nekonsistenten – vsaka potrošnja športnega produkta je drugačna, kar pomeni, da je današnja teniška tekma popolnoma drugačna od tiste, ki se je odvijala včeraj med istima nasprotnikoma. Negotovost in spontanost sta bistveni, da je šport privlačen.
- Jedro športa – tekma ali udeležba – je samo del velike celote. Športno doživetje vključuje razpoloženje, opremo, oblačila, glasbo, koncesije ipd. Zaradi vseh teh elementov je šport več kot le tekma – tako za športnike kot za gledalce. Mediji so s prenosi po vsem svetu povečali število dogodkov. Njihov namen ni le prenos tekem, temveč prenašanje širšega izdelka.

<sup>27</sup> Kot primer naštevam sledeče: OI, World Cup, Super Bowl, NBA, NFL, FIFA, Real Madrid (z globalno bazo ljubiteljev okoli 500 milijonov), Manchester United, Dallas Cowboys, LA Lakers, Chicago Bulls, New York Yankees, AC Milan, Nike, Adidas, Reebok, IMG International ipd.

<sup>28</sup> Strategija »mislj globalno, deluj lokalno«.

- Tržnik ima le malo kontrole nad jedrom športnega produkta, zato se mora usmeriti bolj na razširjeni športni produkt. Zmage in poraza ni mogoče napovedati, zato je trženje doživljaja športnega dogodka boljša rešitev.

Pri tržni zasnovi delovanja športne organizacije je treba upoštevati, da morajo biti produkti in storitve namenjeni zdravemu življenju<sup>29</sup> (Retar, 1996, str. 19), da je potrebno vselej ustvarjati nove, sveže ter odzivne produkte in storitve, nezanimive ter neuspešne pa ukiniti. Prvi korak k uspehu, ne seveda edini, je prav gotovo izviren ter tržno zanimiv športni produkt.

Naslednji pomemben vidik je vrednost blagovne znamke. Predstavlja kombinacijo imidža in ugleda ter je neotipljiv vir, ki dodaja vrednost k kupčevem zaznavanju vrednosti proizvoda ali storitve. Močna in pozitivna vrednost znamke loči proizvode športne organizacije od konkurenčnih, služi kot približek kakovosti ter tako ustvarja pozitivne vtise pri porabniku in preprečuje zmanjšanje tržnega deleža (Amis, Slack, Berrett, 1999, str. 250–272). Športne organizacije stremijo h globalni prepoznavnosti, večanju navijaške baze, tržnega deleža ter bi rade imele pozornost globalnih medijev. Zaradi naraščajoče konkurenčnosti morajo razmišljati in delovati po ekonomskem in trženjskem načelu. Potrebujemo čim višje finančne prihodke, ki bi jim omogočili boljše pogoje in boljše športnike. To pa seveda pomeni boljše športne rezultate, več zanimanja javnosti in posledično medijev, politične sredine ter gospodarskega sektorja. Kot vidimo, je vsak člen pomemben za uspešnost športne organizacije. Globalno prepoznavna blagovna znamka je torej eden pomembnejših ciljev uresničevanja za športne organizacije.

#### 4.4. TRŽNE POTI

Naslednja sestavina trženjskega spleta, angleško 'place', v spletu predstavlja sledeče (Blann, 1998, str. 181):

- Kraj oziroma lokacija (npr. dvorana, mesto) – za lokacijo športnega produkta so med drugim pomembni: dostopnost, parkirišče, privlačen videz, vzdrževanje, varnost in funkcionalnost okolja, čistoča, (ne)kadilski prostori ipd. Vsi kraji niso primerni za trženje, šport se lažje in dražje prodaja v krajih z zelo utrjenim imidžem. O pomembnosti povezave kraja in športa je veliko napisanega v literaturi o športnem turizmu, najlažje pa si to predstavljamo na primeru OI, ki imajo velik vpliv na lokacijo, kjer se odvijajo, in obratno<sup>30</sup>.
- Točka in način distribucije produkta – distribucija je splošno sprejet termin za več dejavnosti, ki naj bi zavarovale pretok in pritok produktov od prodajalca ali proizvajalca do porabnika (Bartoluci, 2003, str. 252). Šport je povezan s posebnim distributivnim načinom, saj sta proizvodnja in poraba, v primeru neotipljivih športnih dobrin in storitev,

<sup>29</sup> Kar je sicer danes postal relativen termin zaradi nepravilne vadbe, pretiravanja, nepravilnega vodenja ter številnih različnih preparatov, ki imajo veliko stranskih učinkov.

<sup>30</sup> Če se posvetimo primeru letošnjih poletnih OI v Atenah vidimo, kako je vpliv lahko obojestranski. Atene so bile izbrane kot veliko, privlačno mesto, polno zgodovine, kot mesto izvora modernih iger, kamor so se po več kot stotih letih znova vrnille. Ekonomski, infrastrukturni in turistični vplivi, ki so ga igre in medijska publiciteta prinesle, so neizmerljivi.

hkratni. Distribucija poteka na določenih lokacijah ter prek medijev (tiskanih, televizije, radia, telefonskih športnih linij, mobilnih telefonov, interneta).

- Geografska lokacija ciljnih trgov – tržimo lokalno (občina, regija, država) ali globalno.

Šport je dostopen aktivnim športnikom in gledalcem na več načinov (torej več tržnih poti). Predvsem razvoj komunikacijske in transportne tehnologije je povzdignil športni produkt na globalno raven. Rezultat tega procesa je danes za šport najbolj pogosta distributivna pot prek elektronskih oddajnikov. Šport je tudi sam postal tržna pot, ki jo podjetja uporabljajo, ko želijo s svojimi blagovnimi znamkami doseči lokalno ali globalno populacijo. Podjetja so šport začela uporabljati tudi kot tržno pot svojih proizvodov in storitev prek licenčnih programov, koncesij, celo sponzorstev.

Televizija je delni razlog, da je obiskanost tekem upadla, a je obenem integralni del distribucije športa na lokacije, kjer prej športnih prireditev niso mogli spremljati. Kljub želji po prenosih in s tem globalni usmerjenosti športne organizacije, morajo le te skrbeti za obiskanost in zanimanje tudi na lokalni ravni. Namreč večje število obiskovalcev prispeva k ekonomiji obsega (velja za lige, posamezne športne organizacije ter organizatorje prireditev), saj pomenijo nižje variabilne stroške na obiskovalca, ki se nanašajo na operacijske storitve kot varnost, prodajalci kart, prodaja promocijskih artiklov, ozvočenje, gretje, čiščenje in vzdrževanje (Westerbeek, Smith, 2003, str. 110). Obenem so polni športni objekti pomembni, ker ustvarjajo vzdušje (pomeben element tudi pri prenosih), so stimulacija za naslednje obiske, povzročijo dodatno zanimanje s strani gospodarskega sektorja in imajo pomembne finančne implikacije. Prazni objekti, pomanjkanje vzdušja in podpore navijačev lahko vplivajo na ostala poslovna področja organizacije – npr. na sponzorstva, televizijske prihodke, prodajo luksuznih prostorov.

#### **4.4.1. PRODAJA VSTOPNIC**

Da bi si ogledali športno tekmo, se lahko odpeljemo na kraj dogodka ali pa si jo ogledamo prek medijev. Če hočemo tekmo videti na prizorišču samem, moramo vedeti, da ogled navadno ni brezplačen. Prodaja vstopnic je za večino športnih organizacij lokalnega značaja, saj si dogodke ogledajo predvsem lokalni ljubitelji športa. Samo bolj odzivni športni dogodki (npr. OI, svetovna prvenstva ipd.) in športne organizacije lahko računajo na zanimanje svetovne populacije.

Distribucija vstopnic je dober primer hitrih sprememb v trženju športa<sup>31</sup>. Danes morajo športne organizacije nakupe vstopnic na licu mesta dopolniti z novimi distribucijskimi kanali, ki jih podpirajo nove tehnologije. To so računalniški sistemi, ki eliminirajo probleme podvajanj kart, prekomernih zalog vstopnic na enem mestu in pomanjkanja na drugih lokacijah, odstranijo omejeno možnost izbire sedežev in podobno. Distribucijski kanali, pomembni za organizacije, ki želijo tržiti globalno, so (Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 296–298):

---

<sup>31</sup> Boston Red Sox (MLB) so v začetku sezone 1999 poročali, da so prodali 37 % več kot leto prej v istem obdobju. Le 10 % vstopnic je bilo kupljenih na mestu samem. Le nekaj let prej je bilo na mestu samem prodanih kar 90 % vstopnic (Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 296).

- Internet – je postal globalno najpomembnejši distribucijski kanal. Športne organizacije prodajajo vstopnice prek svojega ali drugega specializiranega sajta. Nakup vstopnic prek interneta je vedno bolj pomemben in narašča po obsegu<sup>32</sup>.
- Televizija – organizacije zakupijo televizijski čas same ali prek uradnih sponzorjev.
- Telefonski sistemi – telefonski sistem NEXT omogoča nakup kart s kreditno kartico, storitev ne zaračunava, kupec ima občutek da kontaktira prostore organizacije. Razvoj mobilne tehnologije pomeni na tem področju nove izzive.
- Partnerstva s podjetji, ki se ukvarjajo s prodajo kart (Ticketmaster, BASS, ETM, itd.) Ta podjetja nudijo karte za raznovrstne dogodke (ne le športne) preko kioskov, ki so lahko postavljena tudi v različnih državah. Lokacije so lahko sponzorsko pogojene<sup>33</sup>.
- Sponzorsko pogojena prodajna partnerstva – so lahko izvrstna priložnost za promocijo in nova sponzorstva<sup>34</sup>.

#### **4.4.2. PRENOSI IN MEDIJI**

Elektronski mediji – televizija, radio in digitalna tehnologija – so popolnoma spremenili športno industrijo in njen odnos do javnosti. So najbolj pomemben element pri procesu globalizacije športa. Pred razvojem elektronskih prenosov so si tekmo lahko ogledali le ljubitelji, ki so bili pripravljeni plačati vstopnino za ogled tekem. Za športne organizacije je to pomenilo omejene možnosti širjenja zunaj svoje lokalne okolice. Danes lahko spremljamo tekme, ki se odvijajo kjerkoli v svetu, v barvah, vključno z ponovitvami, posnetki iz različnih kotov, počasnimi posnetki, privlačnimi grafikami, statističnimi podatki in strokovnimi komentarji. Prenosi niso spremenili samo načina doživljanja športa, pomembno so spremenili tudi poslovni del športne industrije.

##### **Radijski in televizijski prenosi**

Ljubitelji športa so množično kupovali radijske sprejemnike v dvajsetih letih prejšnjega stoletja, televizijske sprejemnike v petdesetih, satelitske programe sprejemali v osemdesetih, od devetdesetih pa lahko izbiramo med številnimi športnimi programi (Wenner, 1998, str. 8). Televizija in radio obstajata v različnih oblikah predvsem glede na dostopnost: kot lokalni, nacionalni, komercialni ter satelitski programi. Nekateri programi so kodirani in vidni le ob nakupu dodatne opreme in plačilu za sprejem<sup>35</sup>. Današnja globalna rast športne industrije je tesno povezana s prenosi, ki pritegnejo nove ljubitelje, povečuje zanimanje obstoječih in služijo kot močno trženjsko orodje športnim organizacijam in podjetjem.

<sup>32</sup> San Francisco Giantsi so v letu 1996 prodali preko interneta 20.000 kart letno, že v naslednjem letu pa 100.000 kart.

<sup>33</sup> Texas Rangersi so preko ETMa preskrbeli Krogerjev supermarkete z 60-imi elektronskimi kioski za prodajo vstopnic. Njihovi navijači lahko s kreditnimi karticami kupijo najboljše razpoložljive karte za tekmo po lastni izbiri, vstopnica se na trdem papirju iztiska na licu mesta.

<sup>34</sup> San Francisco Giants-i in njihovo sponzorstvo z Chevronom (bencinske črpalke) je za 10 let (od 1997 naprej) prinesla klubu 15 do 20 mio USD, podjetju pa med ostalim prodajo vstopnic na njihovih prodajnih mestih v San Franciscu in okolici. Povezave nekaterih moštev v ZDA in Evropi z Burger Kingom so jim prinesle odkupe precejšnjega dela vstopnic, ki so se nato prodajale v okviru različnih programov v BK kioskih.

<sup>35</sup> An. 'Pay per view'. Ker so glavne mreže prisiljene plačati visoke vsote za pravice predvajanja, so se posledično razvili programi, ki jih je potrebno plačati, da bi gledali športne dogodke v živo.

Televizijske hiše so pripravljene plačati visoke zneske za nakup pravic prenosov, saj so športni programi tisti, ki pritegnejo največja števila gledalcev<sup>36</sup>. S tem pridobijo prednost pred konkurenčnimi hišami, priljubljenost v očeh javnosti in razvijajo dobro ime. Na drugi strani pa športne organizacije prek prenosov širijo sklop svojih privržencev, širijo svojo lastno blagovno znamko, večajo zanimanje za karte ter svoje licenčne proizvode<sup>37</sup>. S prodajo pravic prenosov pa pridobivajo pomemben finančni vir ter oglaševalski čas in prostor, ki pomembno vpliva na zanimanje gospodarskega sektorja. Podjetja so torej sledeči segment, ki ima priložnost prek globalnega distribucijskega kanala televizije, predstaviti svoje blagovne znamke. Šport je danes s televizijo vedno tesneje povezan tudi iz upravljalškega vidika<sup>38</sup>. To se kaže predvsem preko rastočega vpliva in lastniških pravic medijskih multinacionalk do športnih organizacij. Murdoch, medijski magnat, je na enem od sestankov delničarjev News Corporation izjavil, da nameravajo uporabiti šport kot bojno orožje in glavno ponudno pri operacijah z naročniškimi kabelskimi in satelitskimi programi, saj so športni programi najvplivnejši pri pridobivanju novih naročnikov (Westerbeek, Smith, 2003, str. 90).

### Internet

Ker so ljudje strastni v odnosu do svojih najljubših športnikov, moštev in dogodkov, hrepenijo za informacijami. Internet kot nova oblika medija drastično spreminja komunikacijske metode, razvija nove načine distribucije, prinaša dobičke in povezuje milijarde ljudi po svetu. Pomembne možnosti v komunikaciji s svetovnim trgom odpira internet manj popularnim športnim panogam, ki za televizijo niso zanimive.

Ena od privlačnejših koristi, ki jo internet prinaša, je spletno druženje oziroma povezovanje v spletne družbe (s pomočjo komunikacijskih orodij, kot so npr. forumi). Ta pojav je povezan z zvestobo in strastjo športnih navdušencev ter njihovo tendenco k povezovanju, internet pa jim ponuja čustven vložek v športni igri (radovednost, razburjenje, sočustvovanje itd.). Vračanje na športne spletne strani in razvoj spletno-športnega druženja pomenita dostopen segment porabnikov. Internet nenehno doživlja tehnološki razvoj. Zmogljivost, hitrost prenosa podatkov in softverska učinkovitost se povečujejo, kar omogoča športnim navdušencem vedno večji nadzor pri odločitvah, kaj, kdaj, v kakšni obliki in kako gledati. Danes športni ljubitelji prek svetovnega spleta sodelujejo v virtualnih športnih igrah, v prihodnosti pa bodo morda lahko prek interaktivnih portalov začeli vplivati na športne rezultate in se vključili v športne dogodke. Iskanje dobička je povzročilo ustvarjanje novih, domiselnih rešitev<sup>39</sup>. Tako danes športni

<sup>36</sup> Rupert Murdoch, vejetno največji medijski mogotec, in njegov News Corporation (mreže Fox, Sky in Star, s katerimi pokriva Severno in Južno Ameriko, Evropo, Avstralazijo ter Južno Afriko) sta leta 1993 plačala ligi NFL 1,58 milijarde USD za pravice prenosov prek mreže Fox, leta 1999 pa kar 4,4 milijarde USD (osemletna pogodba). V VB je s svojim BskyB zakupil pravice prenosov nogometa v English Premier League, ragbija ter kriketa, ekskluzivne pravice prenosov ragbi lige SANZAR (vključuje ekipe iz Avstralije, Nove Zelandije in Južne Afrike) je odkupil za 50 milijonov USD (desetletna pogodba).

<sup>37</sup> Tudi v dražavah, kjer NBA ne posluje, komisar David Stern prodaja tv-pravice lokalnim televizijam za majhne vsote (npr. Mongolija 10.350 USD, 22.500 Namibija in 52.375 Kuvajt), saj »današnje tekme ustvarjajo jutrišnje bazo navijačev« (Gunther, 1997, str. 51–53).

<sup>38</sup> Rupert Murdoch ima v lasti nekatere angleške in nemške nogometne klube, ragbi moštva v Avstraliji, LA Dogerse (MLB) v ZDA ter delne vloške v LA Lakersih, NY Nicksih in NY Rangersih. Njegov poskus nakupa Manchester Uniteda 1999 za 950 mio USD, ni uspel.

<sup>39</sup> Nove tehnologije omogočajo da ljubitelji lahko zadovoljijo željo po vključevanju v športno dramo. Quokka Sports, ki sicer svoje ideje finančno ni uspel izpeljati, je prek spletne strani 'gledalcu' ponujal več dogajanja istočasno iz različnih kotov kamer, ki jih je gledalec lahko poljubno sestavljal v svoj 'program'. To je bilo spremljano še z različnimi zanimivimi informacijami o dogodku in športnikih (celo srčni utrip pred, med in po tekmi). Ne le da je gledalec lahko izbral kateri dogodek želi spremljati, dostop je bil možen od koderkoli na svetu. Seveda tehnologija, ki jo tak prenos podatkov zahteva ni še dovolj razširjena po svetu. Naslednik tega projekta je MSNBC (povezava Microsofta in NBCja). FIFA je za čas World Cupa na Japonskem in v Južni Koreji omogočala ob plačilu 20 USD storitev, ki je za čas prvenstva med ostalim ponujala 4 minutne ponovitve glavnih potez, ter ogled različno izbranih podatkov (npr. ogled vseh golov, ki jih je zadela brazilska reprezentanca).

Ljubitelji preko svetovnega spleta sodelujejo v virtualnih športnih igrah, v prihodnosti pa bodo morda lahko preko interaktivnih portalov začeli vplivati na športne rezultate in se vključili v športne dogodke.

### **Mobilna telefonija in brezžični internet**

Mobilna telefonija je postala integralni del življenja v razvitih državah. V Evropi se trg mobilne telefonije približuje zasičenosti, saj je leta 2000 230 milijonov ljudi posedovalo mobilni aparat. Poleg SMS-oglaševanja, ki je učinkovit le v primeru dovolj velike baze, postaja pomemben segment predvsem brezžični dostop do interneta prek mobilnih telefonov. Podjetja, ki ponujajo mobilne storitve, so veliko investirala v vpeljavo UMTS-a (Universal Mobile Telecommunication System), ki omogoča okoli 200-krat hitrejši prenos podatkov kot prejšnji mobilni standard. Japonsko podjetje NTT v brezžično telefonijo prinaša novost, imenovano I-mode (v njihovi mreži jo uporablja 80 % naročnikov), omogoča lahek dostop do interneta, porabnik je lahko priključen nenehno, zaračunava se le količino prenosa podatkov. I-mode, ki vstopa na evropski trg (na ameriškega z zamudo zaradi fragmentiranosti ameriškega mobilne industrije), bi lahko pomembno spremenil tudi športno industrijo, saj odpira veliko novih možnosti (Westerbeek, Smith, 2003, str. 140-141).

SMS-i in mobilni internet športnim organizacijam ponujajo, da ostanejo v stiku z ljubitelji – v vsakem trenutku, ne glede na to, kje se nahajajo. Navijači lahko pridejo do različnih podatkovnih baz in informacij o svoji ekipi/športniku, se pogovarjajo z drugimi navijači, naročajo športne izdelke, igrajo športne stave, nakupujejo vstopnice, spremljajo tekme prek netcastinga (podatki s tekme v živo) ali celo pogledajo najpomembnejše poteze različnih športnih dogodkov. Podjetja brezžične telefonije izkoriščajo šport zaradi velikega tržišča, ki ga prinaša, za preizkus novih proizvodov in storitev ter za pridobitev čim večjega števila naročnikov. Športno vsebino že uporabljajo npr. Motorola prek ameriškega nogometa in Siemens prek evropskega nogometa s prodajo telefonov in opreme z logotipom moštev. Vodafonova 48 milijonov USD vredna sponzorska pogodba pa ni povezana le s postavitvijo logotipa na opremo, temveč pomeni tudi 300 milijonsko bazo navijačev, ki si prek mobilnikov lahko ogleda najboljše poteze tekme ali sprejema ekskluzivne sveže informacije o moštvu in zvezdnikih. Podjetja brezžične tehnologije izkoriščajo šport tudi v namen, da bi prikazala kapacitete ter zmožnosti svojega izdelka, saj športna vsebina prinaša močno vključeno in zvesto bazo potrošnikov.

### **4.4.3. LICENČNI PROGRAMI**

Nositi ali imeti izdelke v barvah, z logotipom ali imenom poklicne športne ekipe, lige, tekmovanja ali dogodka (licenčen proizvod je lahko majica, kapa, športni copati, jakna ali celo pisalo, zvezek, broška, ura, očala, poster, računalniška igrlica itd.) je postalo vsakdanje in celo trendno. Proizvajalci teh proizvodov so tako znana kot neznana podjetja, ki na ta način lahko izkoristijo veliki potencial, utelešen v trgu ljubiteljev športa. Proizvajalci, kot so to Reebok, Adidas, Champion, Starter, Nike, Sony, Nintendo, Sega in podobni, so bili vedno povezani s proizvodnjo licenčnih proizvodov, in tako nadalje pospešujejo svojo prodajo, kljub temu da so

tudi njihove blagovne znamke priznane in veliko vredne. Kupec licence proti plačilu dobi pravico do uporabe že priznanih logotipov, barv, imen in psevdonimov<sup>40</sup>, kar mu znatno povečuje prodajo in prispeva k priznanju lastne blagovne znamke. Širitev na mednarodni trg se kaže kot naslednji pomemben korak v odnosu dajalca in prejemnika licence<sup>41</sup>.

Posebno pomembna je strategija licenc na področju športnih oblačil. Dobičkonosnost poleg podjetij športne opreme dokazujejo modno-dizajnerska podjetja, kot so Tommy Hilfinger, Donna Karen, Ralph Lauren ipd. Vstop na trg proizvodnje športne opreme so podprli z nakupom licenčnih pravic, kar jim je prineslo večanje prodaje in nadaljnje priznanje njihovih blagovnih znamk.

Čeprav lokalni, pa kljub temu zanimiv način trženja, so sedežne licence. Na tak način športne organizacije skušajo zagotoviti zvesto navijaško bazo ter nov vir prihodkov. Nakup sedežne licence pomeni za kupca pravico nakupa sezonskih kart za določen sedež (Howard, 1998, str. 74).

#### **4.4.4. KONCESIJE**

Koncesijske prodaje so že dolgo časa pomemben segment športnih objektov in dogodkov. Prodaja hrane, pijače in športnih artiklov (večinoma licenčni proizvodi) predstavlja pomemben prihodek v okviru objekta športnega dogodka. Skoraj vse koncesijske pogodbe so izključno lokalnega značaja. Koncesijsko dovoljenje na lokaciji OI pa že lahko štejemo k bolj ambicioznim strategijam iz globalnega vidika. Koncesijsko dovoljenje na večjih globalnih prireditvah pomeni mednarodno priznanje ter možnost širjenja na nove trge.

### **4.5. TRŽNO KOMUNICIRANJE**

Gre za prenos obvestil kupcu, porabniku ali prodajni poti, s katerim si organizacija prizadeva sporočiti navedenim prejemnikom, zakaj naj kupijo izdelek (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 234). Tržno komuniciranje vključuje številne aktivnosti, ki najbolj predstavijo imidž produkta ali storitve ciljnemu trgu, obenem pa prejemajo povratne informacije. Komunikacijski splet predstavljajo: oglaševanje, sponzorstvo, pospeševanje prodaje, osebna prodaja in odnosi z javnostmi.

---

<sup>40</sup> Tržna raziskava leta 1996, ki je zajela 25.000 mladih (15 do 18 let) v 41 državah, je zaključila, da je logotip Chicago Bulls med desetimi najbolj razpoznavnimi korporacijskimi znaki (Hums, Covell, 1998, str. 410).

<sup>41</sup> Mednarodni prilivi iz naslova licenc v MLB so v letu 1991 znašali 2 mio USD, v letu 1995 pa 200 mio USD, NBA mednarodni licenčni prihodka pa so v istem časovnem razdobju narastli s 56 mio USD na 350 mio USD (Sutton, Gladden, 1998, str. 254). Eksibicijske in regularne tekme, prenešene v Evropo in Azijo, so za ameriške poklicne lige pomembna promocija tako licenčnih proizvodov kot lig samih.



### **4.5.1. OGLAŠEVANJE**

Oglaševanje je vsako plačano, neosebno (ne do posameznika), enosmerno sporočilo podano prek medijev (Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 185). Glavni cilji so naslednji (Retar, 1992, str. 31): predstavitev novih izdelkov, storitev, dogodkov, predstavitev in utrjevanje blagovne znamke, dolgoročno razvijanje imidža, predstavitev novih, drugačnih oblik prodaje in pospeševanja prodaje, predstavitev primerjalnih prednosti pred konkurenco, predstavitev novih sponzorjev, donatorjev, igralcev, trenerjev, vodstva in drugih, vpletenih v športno strukturo.

Športne organizacije se razlikujejo od večine drugih organizacij po tem, da lahko tržijo nekatere svoje površine, prostore in promocijske materiale, kot tudi svojo lastno organizacijo. Športna organizacija je torej sama 'medij' in tako zanimiva za oglaševalce. Oglaševanje športa samega pa je olajšano zaradi dejstva, da ga mediji želijo prenašati zaradi zmožnosti pritegniti masovno publiko. David Stern, komisar NBA, pravi, da "ostale znamke morajo plačati za oglaševanje. Jedro športnega produkta (tekma) je dve uri trajajoč oglas, za kateri drugi plačajo, da bi ga gledali." (Gunther, 1997, str. 51-53). Šport v veliki meri izkorišča nove tehnologije v namene oglaševanja ter sam postaja pomemben globalni medij.

Pri oglaševanju lahko govorimo o komunikacijskem procesu, bistvo pa je učinkovitost le-tega. Napaka v zaznavanju (perceptualna distorzija) se zgodi, ko prejemnik sporočila le-to interpretira drugače, kot je pošiljatelj hotel. Problem zaznavanja je aktualen pri globalnem oglaševanju, kjer je treba predvideti, ali moramo sporočilo lokalno spreminjati glede na kulturne razlike ali je mogoče enotno predvajanje (Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 185). Kar je morda razumljivo v Nemčiji, ni nujno, da bo enako učinkovalo na Japonskem. Uspešnost globalnega trženja športnih blagovnih znamk je, kljub enotnem razumevanju športa samega, povezana s sposobnostjo prehajanja nacionalnih in kulturnih ovir. Ko je cilj oglaševanja in oglaševalski model sporočila določen, morajo športne organizacije ter podjetja, ki prek njih oglašujejo, vedeti, na kakšne načine lahko svoje sporočilo prenesejo. V nadaljevanju bom naštetla oglaševalske medije, ki so dandanes v športu najbolj uporabljeni.

#### **Elektronski mediji**

Glavna elektronska medija sta nedvomno radio in televizija. Televizija ima v procesu globalizacije športa neizmerljiv učinek. Oglasna sporočila se prek elektronskih medijev prenašajo v obliki spotov, oglasov, teleteksta, obvestil, vabil ali posredno prek različnih oddaj, intervjujev.

Radio prenaša avdiosporočilo, ki je lahko zelo učinkovito, obenem pa razmeroma poceni. Radio je medij, ki je po svoji naravi predvsem lokalnega značaja<sup>42</sup> in pritegne predvsem starejšo populacijo. Sporočila so zato usmerjena na ciljni trg tistega kraja, kjer se predvajajo. Da bi lahko v popolnosti izkoristili njegov oglaševalski potencial, je potrebno prenose tekem in ostale s športom povezane radijske programe narediti privlačne tudi za mlajše generacije.

<sup>42</sup> Satelitski radio ni tako običajen kot satelitska televizija. Oktobra 2004 je satelitski radio XM podpisal enajstletno pogodbo z MLB v vrednosti 650 mio USD (sportbusiness.com).

Kljub stroškovnim prednostim radia se v učinkovitosti prav noben medij ne more kosati s televizijo. Zvočna slika v barvah, ki ima neverjetno zmožnost prepričevanja o koristnosti različnih proizvodov in storitev, obenem dosega relativno<sup>43</sup> velik delež svetovne populacije. Možnost slišati in videti, kako na ovinkih škripajo gume Schumacherjevega ferrarija, kako počí Safinov lopar ter valove, ki jih gledalci izvajajo na otvoritvi olimpijskih iger, je nedvomno draž, ki gledalce spet in spet pritegne pred televizijske sprejemnike. Čeprav je 30-sekunden spot v »prime time-u« športnega programa zelo drag, podjetja, ki to zmorejo, ta medij vključujejo v svoj tržni splet kot glavni element. Dober način, da se doseže pozornost, je uporaba športnih zvezdnikov v televizijskih spotih. Dandanes globalno oglaševanje zahteva tudi globalne športne zvezdnike, teh pa je le nekaj. Najbolj opazni »heroji« in »zvezdniki«, npr. Tiger Woods, David Beckham, Michael Shumacher, so postali globalne ikone, ki ne zastopajo le številnih proizvodov in storitev, temveč določajo tudi tržnost svojega športa. Večina ostalih načinov oglaševanja, ki jih v nadaljevanju opisujem, brez televizijskih prenosov sploh ne bi dosegala globalnega pomena.

Oglaševalci merijo oglaševalsko učinkovitost kot »strošek na tisoč« (CPM)<sup>44</sup>. Tako izračunajo relativno učinkovitost oglaševalskih kampanj, ki upošteva število ljudi, ki ga sporočilo doseže, ter finančno breme kampanje (Wenner, 1998, str. 226). Rezultati pomembno vplivajo na odločitve kdaj, kje ter v kakšni meri oglaševati, predvsem pa kakšno ceno so podjetja ter športne organizacije pripravljene plačati.

### **Internet**

Svetovni splet je najhitreje rastoč oglaševalski medij (Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 199). Medmrežje je dostopno prek osebnih in poslovnih računalnikov, ki so nameščeni na vseh krajih sveta, in dosega globalno javnost. Še večji potencial se nahaja v industriji mobilne telefonije, ki napreduje v dostopnosti in prenosu podatkov prek številnih mobilnih aparatov. Športne organizacije uporabljajo internet za oglaševanje (lastno, podjetja), prodajo (vstopnic, članarine, artiklov, spominkov), prenose ter obveščanje. Številni dodatki spletnim stranem oziroma različna multimedijska orodja (npr. videoklipi, novice, galerije, forumi, knjige gostov itd.) povečujejo obiskanost strani. Športne internetne strani spadajo med najbolj obiskane in so tako izredno zanimive za medmrežno oglaševanje. V razvitih državah športne organizacije ponujajo internetne sponzorske pakete. To pomeni, da svojim sponzorjem ne omogočajo oglaševanja na internetnih straneh, temveč prodajajo oglaševalski prostor na svojih spletnih straneh posebej<sup>45</sup>. Podjetja se za tak način oglaševanja odločajo predvsem po oceni, kako obiskana in zanimiva je multimedijska ponudba.

<sup>43</sup> Ob tem, da ne upoštevamo nerazvitih držav.

<sup>44</sup> V primeru, da televizijski oglas stane 300.000 in doseže 30 milijonov gledalcev, je CPM (M simbolizira 1000 v rimski numerologiji) 10 SIT, torej 10 tolarjev na tisoč gledalcev.

<sup>45</sup> Športne organizacije ugotavljajo, da so podjetja bolj navajena oglaševanja prek tradicionalnih medijev in nekoliko dvomijo o internetnem oglaševanju. Za Seattle Supersonic je agencija Full House Sports Entertainment sestavila spletni oglaševalski paket v vrednosti 50.000 USD, ki vključuje tudi tradicionalne oglaševalske komponente, s ciljem, da podjetja bolj pogumno preiskusijo spletno oglaševanje. Vsak mesec na spletni strani izvajajo promocijske akcije enega od spletnih sponzorjev (npr. nagradne igre). Medmrežje torej ponuja povsem nove sponzorske možnosti (Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 199).

## Napisi

Napisi so tiskani znaki – logotipi, imena in sporočila, ki identificirajo sponzorja, športno organizacijo ali dogodek. Napisi ne podajajo govorečega, obširnejšega sporočila, temveč v očeh gledalcev ostanejo bolj kot vtis. Slika, ki jo gledalec zazna s čutili, v njemu zbuja zaznavanje in določena čustva. Pomemben vpliv imajo na zavedanje o obstoju, na potencialno preizkušnjo ali na lojalnost glede uporabe proizvoda ali storitve. Zaradi velikega števila napisov nekatera spregledamo, zato so pomembni raznolikost, nove ideje in kreativni koncepti napisov, da bi bil učinek čim večji. Mogoča je sledeča uporaba napisov (Wenner, 1998, str. 77): na panojih, transparentih, na ograjah in rolojih ob terenu, na semaforjih, oznake na tleh terenov, na opremi športnikov, na športnih orodjih, avtomobilih, jadrnicah, ipd. Danes na pomenu pridobivajo predvsem virtualni napisi, ki so vidni le na televizijskih sprejemnikih, in sicer na praznih stenah, ob in na športnem terenu. Virtualna tehnologija omogoča boljše zaznavanje napisa, saj ponuja naslednje možnosti: tridimenzionalnost napisa, večjezičnost napisov, spreminjanje velikosti napisa, premikanje virtualnega sporočila, izkoriščanje večjih površin in celo možnosti vnašanja virtualnih gledalcev. Ostale prednosti so organizacijske narave pri natančnosti ponudbe, časovne izpostavljenosti na televizijskih sprejemnikih, itd. Posebno uporabna je virtualna tehnologija ob globalnih športnih dogodkih, saj omogoča, da gledalci v Nemčiji vidijo virtualni napis Becks, v Veliki Britaniji napis Guinness, v ZDA Coors – vse ob prenosu istega športnega dogodka v živo.

## Tiskani mediji

Ta izraz vključuje oglaševanje (oglasi, kuponi, napisi, vabila, objave, posredno prek reportaž in intervjujev) prek različnih tiskovin. **Časopisi in revije** omogočajo oglaševanje na določenih straneh (športnih, poslovnih, povezanih z življenjskim slogom) in s tem dostop do ciljne populacije, vendar jih le malo dosega pomen globalnega tiskanega medija. Naslednje tiskovine so kot oglaševalsko orodje zanimive predvsem na globalno odzivnih športnih dogodkih. Tak primer so **vstopnice**, ki so sicer račun, ki gledalca vodi na njegovo sedež in vsebuje pogoje prodaje. V alternativni uporabi kot promocijsko in oglaševalsko orodje lahko oglašuje sponzorje, služi kot kupon za koncesijske nakupe, vsebuje različne informacije, oštevilčenost vstopnic je del nagradnih iger, služijo kot spominki ali zbirateljski primerki. Kakovostno izdelano vstopnico (npr. s hologrami) je težje ponarediti, to pa za organizatorje pomeni manjši izpad prihodka. **Brošure in programi** vključujejo različne informacije o trenerjih, igralcih, statistike, različne profile tekem, pravila, dosežke, intervjuje ter nudijo prostor za oglaševanje. Gleda na vsebino so brošure/programi lahko izvrstno orodje za odnose z javnostmi. Nekatera moštva, lige, športne panoge redno izdajajo informativno tiskovino, nekateri izmed njih celo svoje časopise<sup>46</sup>. Nekateri globalni dogodki omogočajo oglaševanje preko **plakatov**, ki so sicer izrazito lokalnega pomena. **Naslovljena oz. neposredna pošta in darila** (npr. koledarji, posterji, vizitke, reklamni artikli) sicer dosežejo želeno populacijo, vendar imajo večinoma lokalne razsežnosti.

---

<sup>46</sup> Manchester United je eden redkih moštev, ki izdaja svoj mesečni časopis. Ameriški NASCAR ima prav tako svoj mesečnik Inside NASCAR, NCAA pa izdaja tednik NCAA News.

### **Veliki obcestni plakati, prevozno oglaševanje, letala s transparenti, baloni**

Zunanje oglaševanje oziroma oglasi, postavljeni na jumbo plakatih, na prevoznih sredstvih, letalih in balonih, je opazen način oglaševanja in javnosti lahko uspešno prenese sporočilo. Tak način oglaševanja globalne razsežnosti dosega le ob elektronskih prenosih.

### **Pogodbe s športniki**

Vedno večja popularnost nekaterih športnih panog je prinesla tudi vedno več športnih zvezdnikov. Pogodbe se podpisujejo z najbolj znanimi in zanimivimi športniki, ki s pomočjo svojega imena in medijske izpostavljenosti pomagajo podjetju izboljšati imidž ter povečati poznavanje imena, njihovega proizvoda, storitve ali blagovne znamke. Športniki torej dajejo v najem svoje ime, videz in dober ugled, ki ga podjetja za primerno plačilo izkoriščajo v različne namene. Znanе so povezave Michaela Jordana z Nikom, Beckhama z Vodafonom, Ane Kurnikove z Adidasom.

Amis, Slack in Berrett (1999, str. 250–272) ugotavljajo, da so tržne kampanje, ki vključujejo športne zvezdnike, bolj učinkovite, saj tvorijo pozitiven odnos do znamke, ki jo zastopajo, povečajo zavednost sporočila pri porabniku, pomagajo pri prepoznavnosti blagovnih znamk in ustvarijo jasno »osebnost« blagovne znamke. V študiji ekonomske vrednosti pogodbenih dogovorov s športnimi zvezdniki sta Agrawal in Kamakura odkrila, da je najava podpisa take pogodbe imela hiter in pozitiven za podjetje na trgu delnic. V povprečju se je vrednost delnic povečala za 0,44 odstotka (Amis, Slack, Berrett, 1999, str. 250–272).

Športnikovo zastopanje podjetja in njihovih izdelkov (ali storitev) je mogoče na več načinov (Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 191):

- eksplisitno – »Jaz zastopam ta izdelek«,
- implicitno – »Jaz uporabljam ta izdelek«,
- imperativno – »Uporabljajte ta izdelek«,
- prezentativno – športnik se pojavlja v različnih povezavah z izdelkom (televizijski oglasi, slike, na opremi ipd.).

Prve pogodbe s športnimi zvezdniki sredi prejšnjega stoletja (najbolj odzivne z zvezdnikoma bejzbola, ki je bil takrat v ZDA prvi šport, Joeom Dimaggiom in Babe Ruthom) so pokazale, kako donosen je lahko ta način trženja. Kljub temu pa je uporaba športnih zvezdnikov tudi tvegana, saj lahko njihovo obnašanje in način življenja negativno vplivata na prodajne rezultate. Konflikti s trenerjem, napadi na fotoreporterje, uporaba nedovoljenih substanc, prekomerno ponočevanje, seksualni škandali ipd. ne pomenijo negativne publicitete samo za športnika, temveč tudi za podjetja, ki se z njim povezujejo<sup>47</sup>. Pazljiva izbira je ključnega pomena, druga možnost pa je, da se športnik vključi v proces zaslužka podjetja. Delež pri dobičku ali dodelitev delnic so možnosti, ki jih podjetja danes izkoriščajo, da bi športnika na podjetje vezali s predanostjo in resnostjo.

---

<sup>47</sup> Civilna tožba Koba Bryanta zaradi spolnega napada še ni vplivala na 45 mio USD vredno petletno pogodbo Nikom (Gunther, 1997, str. 51–53).

### **Imenske pravice**

Imenske pravice podjetje lahko zakupi ali pridobi prek generalnega sponzorstva. Zaradi velike odzivnosti je tak način oglaševanja razmeroma drag, vendar učinkovito trži imena in blagovne znamke. Nekateri paketi imenskih pravic vključujejo tudi televizijsko izpostavljenost za čas prenosov, pojavljanje v medijih prek različnih novic ter publiciteto, povezano z moštvom, športno panogo, dogodki v objektu. Ostale možnosti so: postavitve novega imena na dvorani, postavitve logotipa podjetja na stenah ali/in strehi, logotip na smerokazih proti dvorani, luksuzni prostori, koncesijske pravice v okviru športnega objekta, imenske ploščice ob oštevilčenju sedežnih vrst, ipd. Različne možnosti, ki jih imenske pravice omogočajo, bodo v prihodnosti vsekakor zanimiv segment za športne menedžerje. Oblike imenskih pravic:

- imenske pravice moštva (Benetton Treviso),
- imenske pravice športnih dogodkov (Adidas Streetball),
- imenske pravice ligaških tekmovanj (Goodyear liga, Siol liga),
- imenske pravice športnih objektov (dvorana Nokia v Tel Avivu).

### **4.5.2. SPONZORSTVO**

Šport je z gospodarskimi dejavnostmi najmočneje povezan prek sponzorstev, ki so zasnovana na obojestranskih interesih. Sponzorstvo postaja čedalje bolj eden od načinov posrednega in neposrednega stika s porabniki, ki hkrati uporablja vpliv in moč medijev. Podjetja skušajo v odnosu do družbe kot celote in porabnika kot posamezne enote doseči specifične trženjske cilje: prepoznavanje podjetja, blagovne znamke, izpostavljenost v medijih. Medtem ko v klasičnem oglaševanju oglaševalec oblikuje sporočilo s kombinacijo vizualnih, vokalnih elementov in konteksta, pa bi sponzorstvo za razliko od tega lahko poimenovali celo »nemi«, neverbalni medij, prek katerega objekt sponzoriranja prenaša sporočila svoji publiki (Head, 1991, str. 3).

Glavne značilnosti sponzorstva kot komunikacijskega instrumenta so (Bruhn, 1994, str. 1129):

- Sponzorstvo temelji na načelu storitve in protistoritve – sponzor vloži denar in sredstva v zameno, da bo sponzorirani s svojo lastno dejavnostjo pripomogel h komunikaciji podjetja sponzorja z družbo.
- Sponzorstvo potrebuje sistematičen proces odločanja – ne zadostuje zgolj naklonjenost določenemu športnemu področju. Pričakovani uspeh temelji na analizi trga in oblikovanju ciljev, vsi ukrepi se morajo do podrobnosti načrtovati, organizirati, izvajati in nadzirati.
- Sponzorstvo je instrument z raznovrstnimi možnostmi na področju športa, kulture in družbe, pri čemer je šport še vedno v središču zanimanja<sup>48</sup>.
- Sponzorstvo je en del v integriranem komuniciranju za podjetja, zato se mora uskladiti z drugimi tržnimi in komunikacijskimi instrumenti – glede na celotno identiteto podjetja.

Sponzor (podjetje) s sponzoriranjem (športnika, organizacije, ekipe, organizatorja dogodka) pridobi določene pravice, ki so določene v sponzorskih pogodbah. Pravice sponzorjev so

<sup>48</sup> Raziskava leta 1999 v Severni Ameriki zaključuje, da je kar 67 % sponzorskih sredstev namenjenih športnim dejavnostim (10 % zabavni programi in atrakcije, 9 % festivali, sejmi in letni dogodki, 8 % usmerjeno oglaševanje in 6 % umetnost). Čeprav je raziskava stara pet let, je pričakovati, da s časom šport pridobiva na odstotku (Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 260).

različne, določene glede na želje, cilje in strategije podjetja ter glede na možnosti, ki jih športna organizacija ponuja. Ponavadi pridobi novo tržno pot ter različne oglaševalske in promocijske možnosti. Za sponzorstvo se podjetja odločajo predvsem, da bi dosegla segment populacije, ki predstavlja ciljno populacijo podjetja, da poudarijo komunikacijsko, družbeno usmerjenost podjetja, da privabijo pozornost medijev, da povežejo svoje podjetje z uspehi, zdravim življenjem, da razvijajo prodajne možnosti (še posebej, če so ekskluzivne), da imajo dostop do gostiteljskih pravic in zabavnega programa, da izrabijo lokalni in nacionalni ponos, povezan s sponzorirancem, da razvijajo nove trge, razkazujejo prestiž itd. Kljub temu pa morajo učinkovitost svojega sponzorstva povečati z dodatnimi vlaganji ter domiselnimi pristopi. Veliko sponzorjev je v preteklosti sponzorstvo obravnavalo kot oglaševanje in je po vloženih sredstvih v sponzorirani objekt zgolj čakalo na medijsko pokritost, kar pa ni prineslo pričakovanih rezultatov. Pravice sponzoriranega športnega subjekta so lahko sledeče (Bartoluci, 2003, str. 268): finančni prejemki (v denarju, kot krediti, vlaganje v prostore, klub ipd.), materialni prejemki (objekti, oprema, rekviziti, različni, artikli ipd.), storitveni prejemki (prevozne storitve, zavarovanja, hotelske usluge ipd.) in poraba medijev (brezplačni oglasi, ipd.).

Globalizacija športnih sponzorstev je logičen korak v razvoju, če upoštevamo unikatno kvaliteto priljubljenega komercialnega športa, ki prestopa meje brez kakršnih koli težav s prilagoditvijo lokalnega jezika in kulture (Westerbeek, Smith, 2003, str. 137). Povezan svet medijev in sponzorstev ima danes velik vpliv na šport. Celo do te mere, da so se tekme World Cupa 1986 v Mehiki in 1994 v ZDA odigrale v najtoplejšem delu dneva, da bi bili prenosi prilagojeni evropskem tržišču.

V zadnjih petnajstih letih sponzorstva doživljajo razmah<sup>49</sup> predvsem v Evropi, Južni Ameriki in Aziji (Howard, 1998, str. 77). Precejšen del teh finančnih virov namenjajo mednarodne korporacije, npr. Nike<sup>50</sup>, VISA, Pepsi<sup>51</sup> ipd. V boljšem izhodiščnem položaju za pridobivanje visokih sponzorskih pogodb so bolj vidne mednarodne športne organizacije, kot na primer IOC, FIFA, IAAF, globalna moštva in ameriške profesionalne lige. Na svet sponzorstev pomembno vpliva tudi zakonodaja<sup>52</sup>. S porastom pomembnosti sponzorstev se je razvilo več agencij, ki posredujejo med iskanci in dajalci priložnosti za sponzoriranje. Podjetja morajo pri odločitvi za sponzoriranje dobro raziskati razloge, možnosti in trende v svetu. To jim omogočajo poročila v mesečniku IEG Sponsorship Report, ki ga izdaja agencija International Event Group, Inc., ter v Sport Sponsor FactBook, ki ga letno izdaja časopisna hiša Team Marketing Report. Oba vsebujeta kvantitativne analize najnovejših sponzorskih dogovorov, kako in zakaj je do dogovora prišlo, kakšni zneski so v igri, ter natančne opise in spremljajoče komentarje.

<sup>49</sup> Od leta 1989 do leta 1998 so se sponzorstva povečala kar za štirikrat (The World of sport, 1998).

<sup>50</sup> Eno od odmevnejših je Nikovo sponzoriranje brazilske nogometne reprezentance, ki je z desetletno pogodbo dobila 242 mio USD. Nike tako uresničuje veliki načrt – postati vodilni ponudnik športne opreme v nogometu.

<sup>51</sup> Pepsi-cola je v letu 1996 plačala 2 mio USD za sponzorstvo samo dveh nogometnih turnirjev, ki jih je organizirala argentinska nacionalna zveza. Svoje sponzorstvo je nato povezala z mednarodno kampanjo, v kateri so v ospredju bili argentinski nogometni igralci z majicami 'več nogometa, več Pepsija' (More soccer, more Pepsi). Letos je Pepsijev televizijski spot, z velikimi imeni nogometa (Beckham, Raul, Ronaldinio, itd.) v gladiatorskih oblačilih obšla ves svet, zvezdnikom pa prinesla več sto tisoč dolarjev.

<sup>52</sup> Primer tobačne industrije – zakonodajne oblasti so od leta 1971 tej industriji začele prepovedovati oglaševanje; to pomeni, da so ta podjetja svoje oglaševalske akcije prenesle na oglaševanje prek športnih sponzorstev. Tobačna podjetja so v letu 1997 porabila 195 mio USD prek športa, od tega kar 95 % v avtomoto športnih disciplinah, kar v tem segmentu predstavlja 20 % skupnih sponzorskih virov (Mullin, Hardy, Sutton, str. 257).

### **Problem trženja iz zasede oziroma zakaj sponzorstva niso vedno učinkovita**

Trženje iz zasede je postal pogost fenomen v svetu sponzorstev. Sandler in Shani (Mullin, Hardy Sutton, 2000, str. 276) to tržno strategijo pojasnjujeta kot načrtovano prizadevanje podjetja, ki želi svoje ime indirektno povezati z dogodkom, da bi pridobila vsaj nekaj priznanja in koristi, ki so povezane z uradnim sponzorstvom. Večina teh strategij je povezana z velikimi dogodki, kot so OI, svetovno prvenstvo v nogometu (World Cup), Super Bowl, NCAA Final Four in podobni, kjer so sponzorski vložki visoki in je število sponzorjev in sponzorskih priložnosti omejeno.

Tako trženje lahko povzroči škodo uradnemu sponzorju, saj zmeda, ki nastane v očeh porabnika, sponzorju odvzema prepoznavanje njegove vloge in podpore. To pa pomeni manj koristi, kot je določeno v sponzorskem dogovoru. Najpogostejše oblike trženja iz zasede so sledeče (Wenner, 1998, str. 260):

- Podjetje, ki deluje iz zasedbe, zakupi medijski prostor v času ali okoli časa dogodka<sup>53</sup>.
- Medijske hiše, ki so kupile pravice medijskega prenosa, ustvarijo in ponudijo nesponzorjem dogodka sestavljeni logotip prireditve in medijske hiše, npr. v primeru OI podjetje, ki ni uraden sponzor OI, je pa sponzor olimpijskih prenosov.
- Podjetja, ki niso uradni sponzorji, pregovarjajo možnosti sponzorstev s posameznimi športniki, zvezami in moštvi. Tak strošek je veliko manjši od uradnega sponzorstva.
- Podjetja prek oglasov izrazijo želje ali čestitke, povezane z določenim dogodkom, rezultatom ali športnikom<sup>54</sup>.
- Podjetja, ki niso sponzorji, izvajajo trženjske akcije v času ter na lokaciji okoli dogodka.

Odziven primer je Nikova strategija v času OI 1996 v Atlanti. Reebok je vložil 20 mio USD za pravico naziva »uradni olimpijski sponzor« (program TOP). Nike je medijske kanale v času okoli iger ter zunaj prenosov zapolnil s svojimi oglasi, v katerih ni smel uporabljati olimpijskih znakov, je pa vključil olimpijske vrhunske športnike, ki jih sicer sponzorira. Poleg tega je po Atlanti polepil občestne plakate ter postavil svoj znak Swoosh na prsi in športne copate velikega števila najboljših olimpijskih športnikov. Po raziskavah je Nike zmedel večino javnosti v verovanje, da je Nike uradni sponzor, in ne Reebok<sup>55</sup>.

### **4.5.3. POSPEŠEVANJE PRODAJE IN OSEBNA PRODAJA**

Ti dve strategiji tržnega komuniciranja združujem pod skupen naslov, ker ponavadi ne dosegajo globalnega značaja. S tem razlogom se jim posvečam le v grobem.

---

<sup>53</sup> Oglas za American Express kreditne kartice je v času pred OI 1992 v Barceloni je nosil sporočilo: 'Če greste na OI, boste potrebovali potni list, vendar ne vize, samo American Express'. Sporočilo je razumljivo, če dodam, da je bila VISA to leto uradni olimpijski sponzor, ki za ta privilegij plačal 40 mio USD. Študija po OI je pokazala, da je kar 30 % Američanov smatralo, da je American Express uradni sponzor, in ne VISA (Fact File).

<sup>54</sup> Coca-Cola je bila uraden olimpijski sponzor za 33 mio USD leta 1992 v Barceloni. Na tekmi NBA All-Star je Pepsi vrtil oglase, ki so sporočali Earvinu Magic Johnsonu, da mu želijo veliko sreče pri sodelovanju z Dream Teamom na OI. Očitna referenca z igrami, ki ima učinek na dojetje Pepsija v povezavi z OI, ne da bi bile le-te omenjene.

<sup>55</sup> Isto taktiko je Nike izvedel že leta 1992 v OI v Barceloni, kjer je sklical novinarske konference za predstavitev olimpijskih atletov. Nikejeva povezava z košarkarsko reprezentanco oziroma nekaterimi športniki Dream Teama, ki je bila ena od bolj kontraverznih dogodkov za čas teh OI. Ker je bil Reebok uradni sponzor, bi morali športniki na zaključni podelitvi nositi trenirke z Reebokovim znakom. Ameriški košarkarji kot Michael Jordan in Charles Barkley so se temu uprli in zakrili znake z ameriško zastavo. Barkley je to komentiral z razlago, da mu Nike daje 2 mio razlogov, da ne nosi Reebokovega znaka na sebi (Cashmore, 1996, str. 197).

**Pospeševanje prodaje** je cenovno ali necenovno orientirano. Slednje vključuje organizacijo posebnih dogodkov, podarjanje daril in proizvodov, dneve avtogramov, dneve druženja s športniki, dneve odprtih vrat, tematske dneve (npr. študentske), ulične promocije ipd. Cenovno pospeševanje prodaje vključuje predvsem cenovne popuste ter izdajanje kuponov, promocije »dva za ceno enega«, povezovanje različnih artiklov v prodajni paket oz. vezane nakupe, koncesijske popuste ipd. Take prodajno-promocijske strategije morajo biti previdno izvedene, saj imajo dolgoročen vpliv na imidž blagovne znamke.

**Osebna prodaja** vključuje neposreden interaktiven odnos med prodajalcem in potencialnim kupcem (Bartoluci, 2003, str. 257). Razvoj, motivacija in vzdrževanje sposobne ekipe osebnih prodajalcev so sicer dražji od preostalih promocijskih tehnik, vendar je tak način prodaje izredno učinkovit, posebno ko ga izvajajo športni menedžerji, ki imajo imidž v določenem športu (npr. bivši športniki).

#### **4.5.4. ODNOSI Z JAVNOSTMI**

Stiki z javnostmi predstavljajo zelo pomembno trženjsko orodje, saj mora biti organizacija poleg sodelovanja s športniki, trenerji, sponzorji, opremljevalci ipd. povezana s celo vrsto zainteresiranih javnosti. Oddelki za stike z javnostmi opravljajo naslednjih pet dejavnosti (Kotler, 2004, str. 616):

1. Odnosi z mediji (posredovanje informacij, npr. novinarske konference),
2. publiciteta (navori da bi seznanili javnost z ekipo, cilji ipd., povezana je tudi s podjetji, ki šport sponzorirajo),
3. korporativno komuniciranje (notranje in zunanje komuniciranje),
4. lobiranje (z zakonodajalci, vladnim uradniki, potencialnimi sponzorji ipd.),
5. svetovanje (svetovanje o javnih vprašanjih, položaju in podobi organizacije).

Za odnose z javnostmi prek medijev so v športu pomembna sledeča orodja: novinarske konference, sporočila za javnost, objave statistik, objave odgovorov na vprašanja, objave letnih programov, izdajanje biltenov, sodelovanje s komentatorji ob prenosih, intervjuji, sodelovanje pri strokovnih razpravah in soočenjih, objavljanje strokovnih člankov in informacij o posameznem športu, promocija medijsko bolj zanimivih športnikov ipd. Stike z javnostjo opravljajo posamezni PR-menedžerji (PR-public relations), agencije, ki so za to funkcijo najete, ali športniki in trenerji sami.

Odnosi z javnostmi vplivajo na javno podobo in popularnost športnih subjektov. Ta podoba posredno vpliva tudi na podjetja, ki se okoli organizacije pojavljajo, in obratno<sup>56</sup>. Praksa, ki se je izkazala za zelo uspešno, je izpostavljanje posameznih športnikov javnosti. Organizacija se odloči za medijsko zanimive športnike, ki so odprti, sproščeni, retorični, pozitivni, urejeni.

<sup>56</sup> Nikova delovna politika v deželah v razvoju je to podjetje označevala za „neprimerne sponzorja“ iz etičnega in moralnega vidika. Odnosi z javnostmi so bili takrat pomemben oddelek v podjetju. Nešportno obnašanje atletov (še posebej se to izraža pri individualnih športnikih) lahko vpliva na slabo ime podjetij, ki se z njimi povezujejo.



Oddelki za odnose z javnostmi so ustvarili veliko športnih zvezd, kar je pripomoglo športnim organizacijam, da so postale bolj zanimive za podjetja, ki hočejo oglaševati<sup>57</sup>.

#### 4.6. CENA IN PRODAJNI POGOJI

Tržniki morajo vedeti, da obstaja širok razpon športnih produktov, ki potrebujejo določitev cene, npr. športna oprema, športna oblačila, vstopnice, članarine, startnine, licenčne pravice, informacije prek medijev, zastopništvo, sponzorstva, najemnine objektov itd. Cena se določa na podlagi različnih spremenljivk, kot so lokacija, imidž, čas ipd. Cena je kritični element trženjskega spleta, saj je element, ki ga je mogoče razmeroma hitro spremeniti, in je tako na trgih, kjer je povpraševanje elastično, zelo učinkovito orodje (Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 163). Je tudi dobro viden del športnega produkta in v očeh kupca pomemben element.

Razvoj cenovne politike pomembno vpliva na tržni načrt organizacije. Pitts in Stotlar pravita, da je pri določitvi le-te potrebno upoštevati štiri pomembne dejavnike (Blann, 1998, str. 174):

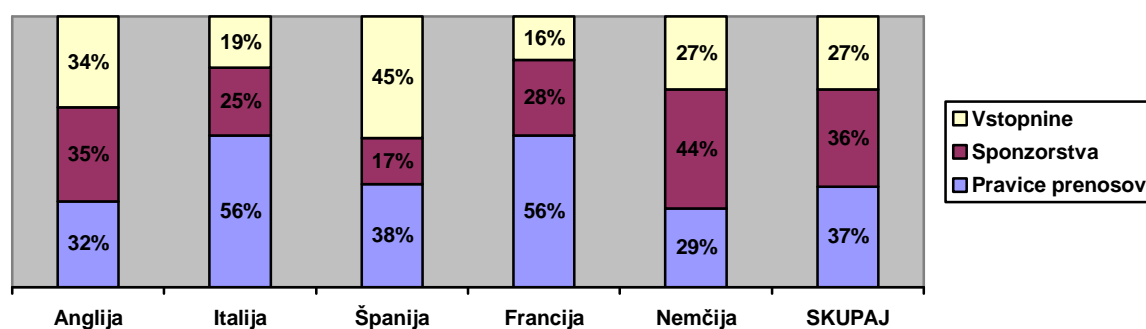
- Porabnik – analizirati porabnike na podlagi demografije, psihografije, nakupnih navad in medijskih preferenc.
- Konkurenca – analiza porabnikovega pogleda na vrednost v primerjavi s konkurenčno vrednostjo ter analiza obeh cen.
- Organizacija – analizirati stroške, ki so povezani s proizvodnjo športnih produktov (materiali, oprema, najemnine, plače itd.) in določiti najnižjo ceno, ki pokriva stroške.
- Okolje – analizirati zunanje dejavnike, kot so zakonodaja, državne uredbe, ekonomsko vzdušje, politična situacija ipd.

Glavni prihodki za športne organizacije izhajajo iz naslova vstopnin, sponzorstev in pravic prenosov. V zadnjih časih na pomenu pridobivajo tudi licenčni programi. Prihodek od vstopnin je bil nekoč najpomembnejši, danes pa ga je mogoče v dobršnem delu nadomestiti tudi z drugimi viri. V štirih profesionalnih ameriških ligah je npr. ta vir v letu 1950 pomenil kar 92 % letnih prihodkov, medtem ko je konec prejšnjega desetletja predstavljal v povprečju le še 39 % (Sutton, Gladden, 1998, str. 253). V sliki 4 predstavljam razdelitev prihodka po treh glavnih kategorijah zaslužka (prodaje pravic, sponzorstva in vstopnine) v šestih glavnih nogometnih ligah v Evropi, ki nam kaže, da so vstopnine svoj nekdanji pomen izgubile, medtem ko ostali dve kategoriji v povprečju dosegata enak pomen. Glavnim virom prihodkov je potrebno določiti tudi primerne cene. Globalni športni dogodki in športne organizacije s priznanimi blagovnimi znamkami spadajo med najzanimivejša tržna orodja in dosegajo izredno visoke cene na športnem trgu.

---

<sup>57</sup> Fenomen športnih zvezdnikov in njihovo izkoriščanje v namene oglaševanja in popularizacije obstaja že od samih začetkov. Nedvomno pa je ta fenomen svoj vrhunec dosegel z Michaelom Jordanom, ki ni proslavil le moštva Chicago Bulls, ligo NBA in Nike, temveč tudi samo košarko v svetu.

**Slika 4:** Razdelitev prihodkov po treh kategorijah v šestih nogometnih ligah Evrope za sezono 1999/2000



Vir: Westenbeek, Smith, 2003, str. 115.

#### 4.6.1. VSTOPNINE

Za organizacije je prodaja vstopnic za tekme in ostale športne dogodke vitalnega pomena, saj prinaša pomembne finančne vire. Medtem ko npr. Real Madrid, organizatorji OI ali World Cup-a zaradi zanimanja prodajo več vstopnic, pa to ni mogoče reči za organizatorje manj odzivnih dogodkov. Zato se ti zanašajo na druge vire ali na bolj iznajdljive pristope prodaje (prireditelji golf turnirjev zaračunavajo dražje vstopnine za boljša mesta okoli 18. luknje). Pomembno vprašanje za organizacije je: »Koliko so porabniki pripravljeni plačati?« Cene so v zadnjih desetih letih dosegle zgornji prag, zato opaznejši dvig cen ni mogoč, in organizacije bolj skrbijo za povečanje obiska. Cenovni vidik iz stališča porabnika računa Team Marketing Report z »indeksom potrošnje obiskovalca«<sup>58</sup>, ki ocenjuje povprečen strošek za štiričlansko družino ob obisku tekme<sup>59</sup> in ga primerja s potrošniškim indeksom. Zaključek raziskave povzema, da je obisk tekem doživljaj, ki si ga večina populacije ne more privoščiti (Burton, Howard, 1999, str. 36–46). Ker so polni športni objekti pomembni iz več razlogov, morajo danes nekatere športne organizacije z nižjimi cenami vstopnic tvegati izpad prihodka iz tega vira, da bi maksimizirale dobiček iz ostalih virov (povečajo se viri prenosov, sponzorstev).

#### Luksuzni prostori in klubski sedeži

Luksuzne sedeže oz. t. i. luksuzne prostore je mogoče kupiti ali najeti, vključujejo pa zaprto območje različnih velikosti z 12 do 24 sedežev, barom, tapeciranimi tlemi, TV-prenosniki, moderno avdio- in videoopremo, hrano, toaletnimi prostori, dostopom do VIP-parkirišč in drugih prostorov, ki jih športni objekt ponuja, ter ostale dodatke, ki povečujejo udobnost in občutek luksuza. Za luksuzne prostore se najbolj zanimajo podjetja, in sicer za gostitev poslovnih partnerjev ter nagrado za zaposlene. Cena letnega najema luksuznih prostorov se giblje med 20.000 in 300.000 USD. Klubski sedeži so zanimiva opcija za posamezne navijače, ki si želijo in si lahko privoščijo več, kot to ponuja navadna vstopnina. Klubski sedeži so nekoliko večji, imajo naslonjala ter so oblazinjeni, vključujejo neposreden dostop do različnih storitev, kot so sedežna postrežba, dodatni širokoekranski TV-sprejemniki, VIP-prostori zaprti za ostalo javnost.

<sup>58</sup> An. Fan Cost Index.

<sup>59</sup> Indeks se povzema podatke obiska štirih profesionalnih lig v ZDA, vse cene so preračunane glede na vrednost dolarja v letu 1995.

Športne organizacije so šele leta 1988 v celoti dojele potencial tega vira, ko so Detroit Pistonsi (NBA) izgradili novo dvorano v vrednosti 70 mio USD izključno na podlagi predprodaje luksuznih prostorov (Howard, 1998, str. 72)<sup>60</sup>. Od leta 1990 naprej je prodaja luksuznih prostorov in klubskih sedežev najhitreje rastoč vir prihodkov v ameriških profesionalnih športnih organizacijah (Howard, 1998, str. 72)<sup>61</sup>. Ekonomski pomen takšnega financiranja je pripomogel, da je od 1990 v ZDA kar 31 poklicnih ekip ter drugih športnih panog (NASCAR, Indy car) zamenjalo dvorane ter stadione (Howard, 1998, str. 73).

#### **4.6.2. SPONZORSTVA**

Številke, ki jih dosegajo sponzorske pogodbe, so postale zelo visoke. Glavni olimpijski sponzorji (TOP program<sup>62</sup>) plačujejo več kot 40 mio USD za naziv uradni sponzor za štiriletno olimpijsko obdobje. Za World Cup leta 1998 v Franciji je 45 podjetij skupaj prispevalo 450 mio USD za naziv uradnega sponzorja. Naštevam predvsem globalne športne dogodke, ki dosežejo globalno publiko in jih s sponzorstvi podpirajo globalna podjetja. Visoke zneske nedvomno odtehtajo koristi (medijska izpostavljenost, utrjevanje imidža, nove prodajne priložnosti, možnost gostoljubja pomembnih strank ipd.), ki jih imajo podjetja s podpisi sponzorskih pogodb. Potrebno pa je omeniti, da podjetja porabijo vsaj eno dodatno denarno enoto za vsako denarno enoto sponzorskega denarja, da bi povečali efekt sponzorstva (Westerbeek, Smith, 2003, str. 138).

Veliko pozornost je danes usmerjeno na imenske pravice, ki so ena od dražjih oblik športno-tržnih investicij, vendar prinašajo najbolj učinkovito izpostavljenost glede na vloženo denarno enoto. (Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 274). Medtem ko so imenske pravice moštev ter športnih dogodkov povezane predvsem z generalnim sponzorstvom, pa nakup imenskih pravice športnih objektov predstavlja zanimivo možnost za podjetja, ki se javnosti želijo učinkovito predstaviti. Nekateri objekti bolj odzivnih športnih moštev ter dogodkov iz tega naslova pridobijo letno več milijonov dolarjev (Cashmore, 1996, str. 250).

#### **4.6.3. PRODAJE PRENOSOV**

Prodaje pravic prenosa vključujejo radio, televizijo, tiskane medije in nove oblike prenosov: prek interneta in mobilnih aparatov. V spodnji sliki prikazujem, kakšne zneske prinašajo veliki športni dogodki, medtem ko se v prilogi nahajajo cene pravic prenosov na ameriškim trgu.

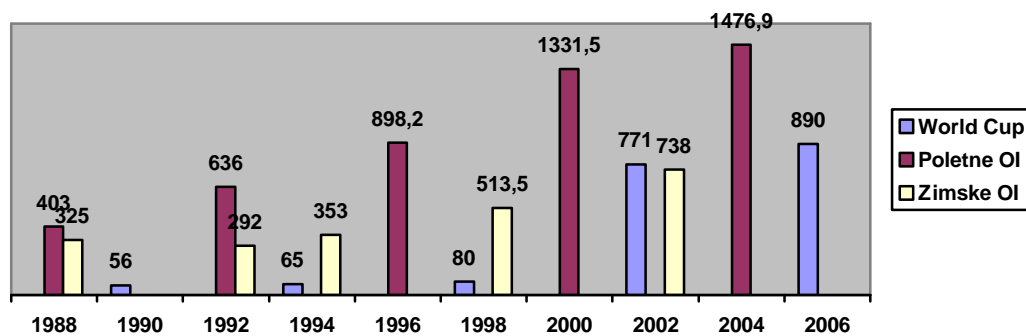
---

<sup>60</sup> Na sezono je najem luksuznih prostorov prinesel klubu 12 mio USD, tako da so investicijo v novo dvorano povrnili v šestih letih. Danes gredo ti prihodki neposredno v klubsko blagajno.

<sup>61</sup> New York Knicksom prodaja luksuznih prostorov v Madison Square Gardenu prinese kar 50 % letnega proračuna. Njihovih 89 luksuznih sedežev je mogoče najeti za od 250.000 do 300.000 mio USD letno. Los Angeles Lakersi za klubске sedeže zaračunavajo povprečno 9.500 USD za sezono. V letu 1996 so iz tega vira zaslužili kar 32 mio USD (Howard, 1998, str. 72).

<sup>62</sup> Program TOP vključuje globalne sponzorje, ki prispevajo finančno in materialno podporo organizacijskem odboru OI, nacionalnim olimpijskim komitejem ter mednarodnem olimpijskem komiteju. Program je organiziran v olimpijskih četrletjih in partnerjem omogoča ekskluzivne globalne tržne pravice. Zadnji program TOP V (prvi je bil 85–88) je prinesel 603 mio USD prihodka (Fact File).

**Slika 5:** Vrednosti pravic prenosov za svetovna prvenstva v nogometu (World Cup), poletne in zimske OI v mio USD



*Opomba: vrednosti World Cup-a ne vključujejo odkupov pravic s strani ZDA*

*Vir: FIFA Tv-rights revenue, 2004; Fact File, 2004.*

Vrednost športnega programa se določa z velikostjo in sestavo televizijskih gledalcev in pove, kolikšne prihodke bo mogoče iztržiti od oglaševalcev. Medijske hiše so za privlačne športne dogodke pripravljene plačati ogromne zneske, saj vedo, da k sprejemnikom pritegnejo največje število gledalcev. To pa pomeni več (in dražjih) zakupov oglaševalskega prostora s strani komercialnih podjetij<sup>63</sup>. Podjetja, ki so pripravljena plačati milijonske zneske za predvajanje svojih oglasov, vedo, da čar športa pred televizijske in radijske sprejemnike vsak dan privabi milijone gledalcev, ki so hkrati tudi porabniki.

Priznane športne organizacije pravice prenosov postavijo na dražbo, kjer zmaga tisti, ki ponudi največ. Medijske hiše imajo poleg nakupa še stroške produkcije, distribucije in promocije, ki jih pokrivajo s prodajo oglaševalskega časa. S pomikanjem navzdol po hierarhiji medijskih hiš ter pomembnosti dogodkov se zneski pravic prenosa zmanjšujejo. Druga možnost je, da športna organizacija zadrži pravice prenosov, sama izvede produkcijo, zbere sponzorstva in nato televizijski hiši ponudi odkup narejenega paketa. Tak projekt lahko izpeljejo le organizacije, ki posedujejo primerno znanje. Tretja možnost je, da športna organizacija zakupi televizijski čas, pokrije stroške prenosa ter zadrži vse prihodke od oglaševanja (Wenner, 1998, str. 178).

#### 4.6.4. LICENČNE PRAVICE

Licenčna proizvodnja na področju športa je postala zelo pomemben in pogost način trženja tako za dajalce licence kot za prejemnike licence oz. proizvajalce<sup>64</sup> ter predstavlja vir prihodkov, ki vztrajno pridobiva na pomenu. Lastnik licence s prodajo pridobi plačilo, imenovano licenčnina, na zelo netvegani način<sup>65</sup>. Ta predstavlja odstotek od velikoprodajne cene, ki se ponavadi giblje

<sup>63</sup> Kot primer navajam nakup pravic prenosov za ligo NFL, kar je najdražji televizijski dogovor v športni zgodovini, ki je za osemletno pogodbo (1999–2006) dobila 17,6 milijard dolarjev (Westerbeek, Smith, 2003, str. 120). Čeprav je znesek kar neverjeten, pa si televizijske hiše ne morejo privoščiti izgube športne lige, ki ima tako visoko gledanost (najbolj gledan tedenski program v ZDA). Zato tudi 30-sekundni oglas v času prenosov znaša kar 2,2 milijona dolarjev. Za primerjavo je NFL 1978 iztržil 656 mio USD (Burton, Howard, 1999, str. 36–46).

<sup>64</sup> Prodaja NFL-artiklov se je od leta 1980 do leta 1996 povečala za 400 %, MBL-artiklov pa je narasla z 200 mio USD v letu 1988 na 2 milijardi USD v letu 1993 (Sutton, Gladen, 1998, str. 254).

<sup>65</sup> Kupec NBA licence Huffy Sports iz Waukesha je prodal kar 3 milijone košarkarskih tabel z logotipom lige NBA in ekip v letu 1996, ko je izdelek prišel na trg (Hums, Covell, 1998, str. 411).

med 6 in 20 % (Hums, Covell, 1996, str. 411; Mullin, Hardy, Sutton, 2000, str. 222), ter brezplačno oglaševanje svoje blagovne znamke.

## 5. PRIHODNOST TRŽENJA ŠPORTA

Čeprav je težko oceniti v katero smer bo šel razvoj tehnologije, pa lahko rečemo, da bo imel eden od ključnih vplivov na športno industrijo ter njeno trženje. Pričakujemo lahko tudi vedno večjo centralizacijo moči ter vertikalno integracijo, ki jo bodo predvodili predvsem globalni medijski konglomerati. Verjetno bodo razlike med razvitimi in nerazvitimi državami še večje, kar bo občutno tudi na področju športne industrije.

Glede na to, da danes v najbolj razvitih državah storitve zajemajo 70 odstotkov BDP-ja, ter da bo v naslednjih desetletjih kar 90 odstotkov vseh službenih mest pripadalo storitvenemu sektorju (Westenbeek, Smith, 2003, str. 129), se bodo v skladu s tem spreminjali tudi načini in trendi trženja. Če izključimo proizvodnjo športne opreme, je večina športnih outputov iz storitvenih dejavnosti. Zato športne organizacije že prevzemajo tržne strategije kot sta CRM in RM, ki sta primerni predvsem za trženje storitvenega sektorja in se prilagajata potrebam porabnika. Westerbeek in Smith (2003, str. 147-148) sta izpostavila naslednje trende, ki se jim bodo morali tržniki v naslednjem tisočletju prilagoditi:

- Paradoks in oscilacija – se nanašata na staro in novo stoletje, stare in nove tehnologije, pasivnost televizije in interaktivnost interneta. Svetujeta, da je uporaba porabniku prijaznega trženja bolj pomembna kot futuristična predstavitev neznanega. Pomembno je spoštovati zgodovino športnih organizacij ter jo vključiti v programe trženja.
- Preobremenjenost in stres – obdobje informacijske tehnologije nam omogoča, da smo nenehno »v stiku« s svetom. Vendar se informacije, ki jih sprejemamo prek novih tehnologij, eksponentno povečujejo v količini, ne pa tudi v kvaliteti. Veliko ljudi ima težave s to preobremenjenostjo podatkov, zato lahko tržniki ta trend izkoristijo sebi v prid. Potrebna je poenostavitev, razumljivost ter čim manj presenečenj, posebno ko (neizogibne) spremembe v družbi prikažejo poenostavljeno, primerno ter fleksibilno. Porabnik mora imeti občutek kontrole pri procesu nakupa in porabe.
- Gigantizem ter veličastnost – danes smo v svetu, ko se multinacionalne organizacije širijo po velikosti in vplivu, mesta tekmujejo katero bo zgradilo večje zgradbe, itd. V tem trendu »velikega«, morajo tržniki stvari predstaviti majhne, tudi ko so velike. Lažje je komunicirati preko živali, animiranih oseb ali športa, saj nudijo preproste simbole, ki jih razume cel svet.

## 6. SKLEP

Antični izrek »Zdrav duh v zdravem telesu« dandanes šport pomanjkljivo opisuje. Industrija, ki spremlja športno dejavnost, se razteza na veliko področij in je pod močnim vplivom tehnologije,

gospodarskih interesov in politične moči. Struje, ki se v športu prepletajo, so tako zapletene, da jih je zelo težko opisati. Ali je šport je v sodobnem svetu spektakel, posel, uveljavljanje moči, prenos ameriške kulture, umetnost, tržno orodje ali preprosta telesna aktivnost, je le nekaj vprašanj, s katerimi se današnji analitiki športne industrije ukvarjajo.

Šport danes nedvomno deluje v ekonomskem sistemu, ki ga imenujemo globalizacija. Tudi preden je prišlo do komunikacijske revolucije, transportnega napredka, tržnega povezovanja v svetu, hitrejšega prenosa informacij in razvoja globalnih medijev, je bil šport globalen. Preprost primer: igro odbojke deklica v Indiji razume enako kot jaz. Ena od trditev, ki jih postavljam, je, da ima globalizacija ključen vpliv na šport. To predpostavko diplomsko delo nedvomno potrjuje. Šport je pod vplivom globalizacije doživel popolno transformacijo. Le jedro športnega produkta je ostalo nespremenjeno, okoli jedra pa se je razvila industrija, ki spada med pomembnejše v svetu. Ekonomska globalizacija je vplivala na profitno in tržno usmerjenost v športu ter željo po doseganju globalne populacije. Tehnologije, ki so nastale in se v procesu globalizacije hitro širijo, so povzročile najpomembnejše spremembe; šport je prek oddajnikov in digitalnih tehnologij dobil veliko novih distributivnih kanalov (zaznamovali so ga predvsem satelitska, kabelska televizija, internet ter mobilna tehnologija) ter postal tržna pot, ki jo podjetja vključujejo v svoje komunikacijske strategije. Lažja potovanja, demografski premiki, upravljalovski modeli ter celo globalni vplivi na okolje so športno industrijo zaznamovali.

Naslednjo hipotezo, da šport pospešuje proces globalizacije, je nekoliko težje utemeljiti. Vplivi, ki jih ima šport na globalizacijo, so težko izmerljivi. Vendar lahko vidimo, da ima šport eden od prevladujočih vplivov na turizem, saj ga s športno ponudbo izrazito pospešuje. Svetovno odzivni športni dogodki, med njimi kraljujejo olimpijske igre, pritegnejo v državo gostiteljice številne turiste ter imajo še leta za tem pozitivne ekonomske posledice (novi poslovni stiki, izboljšana infrastruktura, publiciteta). Šport je za proces globalizacije pomemben predvsem kot tržna pot, ki jo podjetja izkoriščajo, da bi dosegla globalni trg. Take poteze sicer niso dosegljive vsem podjetjem, saj je stroškovni vidik take kampanje zelo zahteven. Sponzorstva in licenčni programi, ki jih šport omogoča, podjetja izkoriščajo za vstop na nove trge, za vpeljavo novih proizvodov, za prepoznavnost blagovne znamke itd. Šport nedvomno teži k združevanju in povezovanju ljudi, na nekaterih področjih pa vpliva tudi na globalizacijske procese (predvsem na področju turizma in trženja).

Tretja predpostavka, da je športna industrija globalna, je le delno točna. Število blagovnih znamk, za katere lahko rečemo, da so resnično globalne, je namreč malo. Manchester United s svojo navijaško bazo prek 300 mio ljudi in Real Madrid z navijaško bazo 490 mio ljudi, LA Lakersi, FIFA, NBA, OI, World Cup, Dallas Cowboysi, Nike, Adidas, ESPN, Eurosport, Jordan, Ronaldo in Kurnikova so znani celemu svetu. Te blagovne znamke imamo na razpolago celo v Sloveniji, ki nima razvitih športnih struktur. Je Slovenija športno globalizirana? Tu prihajamo do predpostavke amerikanizacije in vplivov zahodnih športnih norm – naše športne blagovne znamke v svetu poznajo namreč samo v omejenem obsegu. Torej lahko predpostavimo, da športno razvite države vodijo proces globalizacije športne industrije, medtem ko so športne države v razvoju prejemniki učinkov tega procesa.

Nedvomno pa lahko potrdimo zadnjo predpostavko »Športna industrija ima pomemben vpliv na globalno trženje«. Šport je namreč izvrstno tržno orodje, obenem pa se sam še lažje trži. Vsi v svetu ga enako razumemo, ljudje prek športa doživljajo čustvene senzacije, zato ga redno spremljajo ter so zvesti ljubitelji. Zato je izvrsten medij za globalno trženje. Globalna podjetja se najlažje predstavijo svetu prav prek globalnih športnih dogodkov, organizacij ali športnikov. Ker pa je konkurenca v športni industriji postala surova, morajo biti tržniki domiselni pri iznajdbi novih tržnih poti, ki bi dosegle čim večji del populacije in zainteresiranih kupcev. Poznavanje novih tehnologij in seveda odprta glava za nove zamisli so kritičnega pomena. Pred vpeljavo novih kanalov se mora vsaka organizacija vprašati, kdo so njeni porabniki in kakšne so njihove potrebe, kje se nahajajo, kakšen je njihov razširjen proizvod oz. storitev, kakšni so stroški uvedbe novega kanala ter kakšne tehnologije obstajajo in ali jih je mogoče uporabiti. Danes najbolj pogosti tržni prijemi, povezani s športom, so sponzorstva, medijski prenosi, licenčne pogodbe, različne koncesije. Ker je šport postal tako zanimivo področje za trženje, je športni trg postal zelo konkurenčen. Zato se je razvilo veliko novih tržnih prijemov, ki poskušajo ustvariti stalne privržence ter pomagajo pri širitvi na nove trge. To so trženje z odnosi, različne strateške povezave, poudarek na kakovosti, spektaklu, vrhunsko gostiteljstvo ter iskanje novih tržnih poti na področju sponzorstev, prodaje vstopnic in prenosov.

Tudi v prihodnosti bodo imeli najpomembnejši vpliv na zgodbo o globalnem športu mediji. Mediji imajo danes sposobnost prepričevanja in ustvarjanja nove potrošniške kulture. Čeprav televizijska tehnologija še vedno vodi po vplivnosti, pa nove tehnologije, kot sta internet in mobilna tehnologija, ponujajo nove možnosti predvsem za manjše športne organizacije ter nove športne discipline. V globalni ekonomiji bodo uspele športne organizacije, ki imajo urejeno organizacijsko strukturo, globalne menedžerje, dobre distribucijske kanale, dobro tehnološko podporo. Tako uspešna športna podjetja se bodo lahko širila na širša področja ter prek uspešnega trženja ter prodaje artiklov svoje trgovske znamke razvila v resnično globalne. Ekonomske skupnosti, ki danes veljajo za uspešne, bodo tudi nadalje prevladovali na področju športa. Večji kapitalski vložki v šport v bolj razvitih državah pomenijo beg potencialnih ter uspešnih športnikov iz manj razvitih držav v bolj razvite, kar bo še naprej širilo kvalitetno razliko med športom v razvitih in tistim v nerazvitih državah. Kot najuspešnejše športne panoge tudi v prihodnosti lahko naštejemo: evropski nogomet (football, am. soccer), ameriški nogomet, košarka, hokej, baseball, boks, tenis, golf, atletika, avtomobilske dirke (F1, NASCAR), motorne dirke. Največjo popularizacijo v svetu je pričakovati s strani štirih ameriških lig (MLB, NBA, NHL, NFL), olimpijskih iger, formule ena, evropske nogometne lige (Champions League, UEFA Cup), svetovnega prvenstva v nogometu (World Cup), golfa in teniških grand slamov ter svetovnih prvenstev nekaterih bolj vizibilnih športnih panog. Našteta tekmovanja ter lige bodo zaradi večje medijske izpostavljenosti doživljale največjo penetracijo na mednarodnih trgih. Pomembno pa je razumeti, da je v večini držav sveta šport pod ločenim vplivom globalnih tokov ter lokalno struktur in dinamik.

## Literatura:

1. Bartoluci Mato: *Ekonomika i menedžment sporta*. Drugo izdanje. Zagreb : Kineziološki fakultet, 2003. 293 str.
2. Bednarik Jakob: *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana : Fakulteta za šport, 1999. 100 str.
3. Blann F. Wayne: *Sport Marketing*. Parks B. Janet, Zanger R. K. Beverly, Quarterman Jerome. ed., *Contemporary Sport Management*. Bowling Green State University : Human Kinetics, 1998, str. 171-184.
4. Bruhn Manfred: *Sponsoring. Unternehmen als Maezene und Sponsore*. Wiesbaden : Gabler, 1991. 501 str.
5. Bruhn Manfred: *Handbuch Markenartikel*. Band 2. Stuttgart : Schaeffer Poeschel Verlag, 1994. 1160 str.
6. Cashmore Ellis: *Making Sense of Sports*. Second Edition. London, New York : Routledge, 1996. 296 str.
7. Eitzen D. Stanley: *Fair and Foul, Beyond tehe Myths and Paradoxes of Sport*. Second Edition. Lanham, Maryland : Rowman & Littlefield Publishers, inc., 2003. 187 str.
8. Gladden M. James, McDonald A. Mark, Barr A. Carol: *Event Management*. Pike Masteralexis Lisa, Barr A. Carol, Hums A. Mary, ed., *Principles and Practice of Sport Management*. Gaithersburg, Maryland : An Aspen Publication, 1998, str. 328-355.
9. Graney Michael, Barrett Kevin: *Facility Management*. Pike Masteralexis Lisa, Barr A. Carol, Hums A. Mary, ed., *Principles and Practice of Sport Management*. Gaithersburg, Maryland : An Aspen Publication, 1998, str. 307-327.
10. Gullion Laurie: *Recreational Sport*. Pike Masteralexis Lisa, Barr A. Carol, Hums A. Mary, ed., *Principles and Practice of Sport Management*. Gaithersburg, Maryland : An Aspen Publication, 1998, str. 452- 475.
11. Head Victor: *Uspješno sponzorstvo*. Sarajevo : ISM studio 6, 1991. 133 str.
12. Howard R. Dennis: *Financial Principles Applied to Sport Management*. Pike Masteralexis Lisa, Barr A. Carol, Hums A. Mary, ed., *Principles and Practice of Sport Management*. Gaithersburg, Maryland : An Aspen Publication, 1998, str. 62-86.
13. Hums A. Mary, Covell Dan: *The Sporting Goods Industry and the Sale of Licensed Products*. Pike Masteralexis Lisa, Barr A. Carol, Hums A. Mary, ed., *Principles and Practice of Sport Management*. Gaithersburg, Maryland : An Aspen Publication, 1998, str. 401-430.
14. Kotler Philip: *Management tržanja*. Ljubljana : GV Založba, 2004. 706 str.
15. Lengfelder R. Julie, Groves L. David: *Sport Tourism*. Parks B. Janet, Zanger R. K. Beverly, Quarterman Jerome. ed., *Contemporary Sport Management*. Bowling Green State University : Human Kinetics, 1998, str. 243-262.
16. Maguire Joseph: *Global Sport*. Cambridge : Polity Press, 1999. 239 str.
17. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: *Mednarodno trženje*. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483 str.



18. McDonald A. Mark, Howland William: Health and Fitness Industry. Pike Masteralexis Lisa, Barr A. Carol, Hums A. Mary, ed., Principles and Practice of Sport Management. Gaithersburg, Maryland : An Aspen Publication, 1998, str. 431-451.
19. Mullin J. Bernard, Hardy Stephen, Sutton A. William: Sport Marketing. Second edition. USA : Human Kinetics, 2000. 441 str.
20. Parks B. Janet, Zanger R. K. Beverly, Quarterman Jerome: Introduction to Sport Management. Parks B. Janet, Zanger R. K. Beverly, Quarterman Jerome. ed., Contemporary Sport Management. Bowling Green State University : Human Kinetics, 1998, str. 1-13.
21. Pike Masteralexis Lisa: Professional Sport. Pike Masteralexis Lisa, Barr A. Carol, Hums A. Mary, ed., Principles and Practice of Sport Management. Gaithersburg, Maryland : An Aspen Publication, 1998, str. 275-306.
22. Retar Iztok: Športni Marketing ali... kako tržiti šport. Koper : Polo libris, 1992. 76 str.
23. Retar Iztok: Sponzoriranje športa za vse. Ljubljana : Športna unija Slovenije, 1996. 139 str.
24. Starman Danijel: Tržno komuniciranje: izbrana poglavja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 1996. 87 str.
25. Sutton A. William: Marketing Principles Applied to Sport Management. Pike Masteralexis Lisa, Barr A. Carol, Hums A. Mary, ed., Principles and Practice of Sport Management. Gaithersburg, Maryland : An Aspen Publication, 1998, str. 39-61.
26. Sutton A. William, Gladden Jay: Professional Sport. Parks B. Janet, Zanger R. K. Beverly, Quarterman Jerome. ed., Contemporary Sport Management. Bowling Green State University : Human Kinetics, 1998, str. 243-262.
27. Šugman Rajko, Bednarik Jakob, Kolarič Borut: Športni menedžment. Ljubljana : Fakulteta za šport, 2002. 320 str.
28. Wenner A. Lawrence: MediaSport. London : Routledge, 1998. 336 str.
29. Westerbeek Hans, Smith Aaron: Sport Bussines in the Global Marketplace. New York : Palgrave Macmillan, 2003. 240 str.
30. Wong M. Glenn, Pike Masteralexis Lisa: Legal Principles Applied to Sport Management. Pike Masteralexis Lisa, Barr A. Carol, Hums A. Mary, ed., Principles and Practice of Sport Management. Gaithersburg, Maryland : An Aspen Publication, 1998, str. 87-116.

## Viri:

1. Amis John, Slack Trevor, Berrett Tim: Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, Bradford, 33(1999), 3, str. 250-272.
2. Ben-Porat Guy, Ben-Porat Amir: (Un)bounded Soccer, Globalization and Localization of game in Israel. *International Review for the Sociology of Sport*, London, 39(2004), 4, str. 421-436.
3. Burton Rick, Howard Dennis: Professional sports leagues: Marketing mix mayhem. *Marketing Management*, Chicago, 8(1999), 1, str. 36-46.
4. Chelladurai Packianathan: Sport management: Defining the field. *European Journal for Sport Management*, Groningen, 1(1994), 1, str. 7-21.
5. de Burca Sean, Brannick Teresa, Meenaghan Tony: A relationship marketing approach to spectators as consumers. *IBAR*, Dublin, 1995, 16, str. 86-101.
6. Dietrich Michael et al.: The political economy of sport: Introduction. *New Political Economy*, Abingdon, 4(1999), 2, str. 267-268.
7. Fact File. 77 str. [URL:[http://multimedia.olympic.org/pdf/en\\_report\\_344.pdf](http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_344.pdf)], 01.07.2004.
8. Gunther Marc: They all want to be like Mike. *Fortune*, New York, 136(1997), 2, str. 51-53.
9. Law Alan, Harvey Jean, Kemp Stuart: The Global Sport Mass Media Oligopoly. *International Review for the Sociology of Sport*, London, 37(2002), 3, str. 279-302.
10. The world of sport: Not just a Game. *The Economist*, London, 06.06.1998, str. 3-19.
11. Santomier James: Sport business entrepreneurship. *New England Journal of Entrepreneurship*, Fairfield, 5(2002), 1, str. 5-7.
12. Wright George: Globalisation and Sport. *New Political Economy*, 1999. [URL:<http://www.cat.org.au/aoa/documents/g-wright.html>]
13. Sportbusiness. [URL:<http://www.sportbusiness.com>], 2004.
14. FIFA Tv-rights revenue. [URL:<http://www.fifa.com>], 2004.

## Slovarček kratic:

<b>FIFA</b>	– <b>Federation Internationale de Football Association</b> – Mednarodna nogometna zveza
<b>IAAF</b>	– <b>International Amateur Athletic Federation</b> – Mednarodna atletska zveza
<b>OI</b>	– <b>Olimpijske igre (OG- Olympic Games)</b>
<b>IOC</b>	– <b>International Olympic Committee</b> – Mednarodni olimpijski komite
<b>NCAA</b>	– <b>National Collegiate Athletic Association</b> – Ameriška univerzitetna športna zveza
<b>ULEB</b>	– <b>Union of European Basketball Leagues</b> – Zveza evropskih košarkarskih lig
<b>NBA</b>	– <b>National Basketball Association</b> – Ameriška profesionalna košarkarska liga
<b>NHL</b>	– <b>National Hockey League</b> – Profesionalna liga ameriškega nogometa
<b>MLB</b>	– <b>Major League Baseball</b> – Ameriška profesionalna bejzbol liga
<b>NFL</b>	– <b>National Football League</b> – Ameriška profesionalna hokejska liga
<b>WNBA</b>	– <b>Women's National Basketball Association</b> – Ameriška profesionalna košarkarska liga za ženske
<b>PGA</b>	– <b>Professional Golfers' Association</b> – Ameriška profesionalna golf zveza
<b>F1</b>	– <b>Formula One</b> – Formula ena
<b>UMTS</b>	– <b>Universal Mobile Telecommunication System</b>
<b>CRM</b>	– <b>Customer Relationship Marketing</b> – strategija trženja s poudarkom na odnosih s kupci
<b>RM</b>	– <b>Relationship Marketing</b> – strategija trženja s poudarkom na odnosih
<b>CPM</b>	– <b>Cost per Thousant</b> – strošek na tisoč



# PRILOGA

## PRILOGA 1: ZGODOVINA ŠPORTA

Da bi lažje razumeli današnji športni sistem, moramo pogledati nazaj v zgodovino in raziskati izvor ter zasnovu športa in športnih organizacij.

### ➤ OD PRAZGODOVINE DO KONCA SREDNJEGA VEKA

Prvi znani začetki športa se povezujejo z bojnimi in verskimi rituali primitivnih družb, kjer so z glasbo in igrami slavili velike heroje, lovce, bojavnike in atlete. Znan je obstoj iger z žogo, ki so simbolizirale boj med svetlim in temnim, dobrim in slabim.

Antični Grki, katerih civilizacija se je raztezala od 1000 pr.n.št. do 100 n. št., so organizirali igre, ki so predhodnik današnjih Olimpijskih iger. Takratne Olimpijske igre so bile posvečene vrhovnemu bogu Zevsu in so odražale tedanjo civilizacijsko strukturo (Westerbeek, Smith, 2003, str. 53); sodelovali so le mladi in premožni mladeniči, katere je družba cenila in hvalila. Rimljani, veliki bojavniki in osvojevalci svojega časa, so za čas obstoja svoje civilizacije, športne aktivnosti uporabljali predvsem v namen priprave mladeničev na boj. Fizične aktivnosti so bile v njihovih očeh vredne le, če so bile koristne iz vojaškega vidika. To so odražali tudi gladiatorski boji in dirke s kočijami, ki so se odvijali v ogromnih arenah. Služili so kot zabava za naraščujoče mase ter v namen odstranitve tistih, ki iz družbenega pogleda niso bili zaželeni (kradljivci, morilci, do leta 313 tudi kristjani).

V srednjem veku so velike spektakle antičnih časov zamenjale lokalne tekme ter turnirji. Športne aktivnosti so odražale sestavo družbe, ki je bila podeljena na vladarje ter mase. Pomemben vpliv je imela cerkev kot najmočnejša institucija. Zato je veliko športnih iger vključevalo metanje žoge iz ene v drugo stran kot odsev boja med dobrim in zlom. V 12. st. so kmetje poznali več različnih oblik iger z žogo; rokomet, nogomet ter igre s palico. Pravila teh iger niso bila nikjer zapisana in so se razlikovala od kraja do kraja. Čas renesanse je prinesel malo sprememb, kljub osvoboditvi posameznika od cerkvenih spon ter poudarku na umetnosti, znanosti, telesu in umu. Igre so še naprej ostale lokalizirane v svojih pravilih. V 17. st. so lokalne socialne aktivnosti ter lokalno popularne športne dejavnosti cvetele predvsem v Veliki Britaniji. Širitev športnih iger je bila usmerjena na imperialne teritorije ter na novo kolonizirana območja kot npr. Ameriko. Za šport niso bili več pomembni ne vojska ne cerkev, temveč so fizične aktivnosti ljudem pomenile dejavnost, s katero so lahko zapolnili svoj prosti čas.

### ➤ OBDOBJE MODERNEGA ŠPORTA

Obdobja razvoja športnih panog

Obdobje	Športne panoge
Pred 1800	Konjske dirke, golf, kriket, boks, veslanje, sabljanje
1820-30	Streljanje, jadrnanje
1840-60	Bejzbol, nogomet, ragbi, plavanje
1860-70	Atletika, smučanje, polo, kolesarjenje, kanu
1870-80	Ameriški nogomet, tenis, badminton, hokej
1880-1990	Hokej na ledu, gimnastika, košarka, odbojka, judo, namizni tenis, kegljanje, dvigovanje uteži, hitrostno drsanje, navijaštvo
Po 1990	Orientacija, squash, rokomet, karate, aikido, tae kwon do

Vir: Westenbeek, Smith, 2003, str. 55.

## ➤ EVROPSKI KLUBSKI SISTEM

Izvor popularnih športnih panog ter reguliranih športnih dogodkov leži v Veliki Britaniji na prelomu 18. in 19. st. Še pred industrijsko revolucijo je nekaj športnih panog doživelo modernizacijo, ki je izvirala iz socialnega razvoja družbe ter razvoja infrastrukture. Začelo se je s potovanjem mladih premožnih mož po deželi, ki so povsod vztrajali na standardiziranih pravilih. Poenotenje na pragu 19. st. so doživele le nekatere športne panoge, do dejanskega procesa športifikacije pa je prišlo sredi omenjenega stoletja. Športifikacija pomeni razvoj lokalnih športnih aktivnosti v standardizirane, mednarodno priznane športne dejavnosti (Westenbeek, Smith, 2003, str. 55) in vključuje prve uradne nepristranske sodnike, sankcije, kazni, napake in proste strele. Novi transportni izumi so pripomogli k med-regionalnim potovanjem in s tem k bolj zanimivim tekmam med različnimi mesti, državami. Razvoj komunikacijskih povezav in časopisne industrije je imel velik vpliv na popularizacijo športa in nastanek prvih športnih zvezdnikov.

Začetki športnih organizacij segajo v 18. st. z ustanavljanjem športnih klubov s strani britanske aristokracije, ki so nudili športne aktivnosti ekskluzivnim članom klubov – političnim in poslovnim pomembnejšem. Organizirane so bile enkratne tekme ter različne družbene prireditve. Konjske dirke so prvi šport, ki je doživel standardizacijo ter organizacijske spremembe pod vplivom razvoja klubskega sistema. Z razvojem, z vzrejo močnejših in hitrejših konj ter s pojavom stav je potreba po organiziranem sistemu naraščala (Crosset, Bromage, Hums, 1998, str. 2). Konjeniški klub The Jockey Club iz Newmarketa, ki je nastal okoli leta 1750, je postal prvo regulatorno telo in organizacijski center za nek šport in to ostal skoraj celo stoletje (Crosset, Bromage, Hums, 1998, str. 4). Klub je bil ustanovljen z razlogom, da razrešuje spore, vzpostavi enotna pravila, odobri udeležence dirk, določa sodnike, regulira brejo in prodajo konj ter določa kazni za prekrške. Obenem je prirejal, sponzoriral lokalne prireditve in prestižne dirke na katere so prihajali najboljši konji iz cele Velike Britanije.

Ostali angleški športi - nogomet, boks, kriket in ragbi - so prevzeli podobno organizacijsko strukturo kot The Jockey Club. V vsaki športni panogi je izstopil nek klub, ki je prevzel vlogo regulatorja in koordinatorja panoge<sup>66</sup>. Klubska struktura je v tistih časih temeljila na zvesti podpori, ustvarjanju vzdušja, poštenosti in prostovoljni organizaciji. Danes je oblika klubske strukture v fazi spreminjanja, saj je evropski klubski sistem začel prehajati v profitno orientirani ligaški sistem. Celo evropski nogomet, ki je bil šolski primer klubskega sistema, se spreminja, saj so elitni nogometni klubi v vedno večji meri v lasti bogatih posameznikov in vodeni kot posel. Nova struktura evropskega športa posnema ameriške profesionalne lige, ki so se pojavile v ZDA v 19. stoletju.

## ➤ AMERIŠKI LIGAŠKI SISTEM

V ZDA so premožni člani družbe v 19. st. ustanavljali klube, vendar se klubski sistem v ameriško družbeno in kulturno ozračje ni zasidral. Najverjetnejši razlog za to je pomanjkanje aristokratske tradicije, ki je evropskem klubskem režimu dajala podporo ter ozadje za obstoj (Crosset, Bromage, Hums, 1998, str. 6). Kljub bogatim članom so konjeniški klubi imeli težave in konjske dirke nikoli niso dosegle popularnost<sup>67</sup>.

Prvi šport, ki je v Ameriki doživel masovno popularnost, so bile kočijaške dirke. To ni bil ekskluziven šport, kar pomeni, da je lahko sodeloval kdorkoli ne glede na poreklo konja. Ker so bili konji v tem času glavno prevozno sredstvo, je veliko ljudi posedovalo konja ter kočijo. Zaradi neelitizma je javnost sprejela šport

<sup>66</sup> Kot primer je bil to v kriketu Marylebone Cricket Club, ki je leta 1788 standardiziral pravila in postal mednarodno regulatorno telo panoge ter Pugilist Societi v letu 1814, ki je regulirala boks do 1860, ko je to vlogo prevzel Amateur Athletic Club (Crosset, Bromage, Hums, 1998, str. 4).

<sup>67</sup> V 20ih in 30ih letih 19. stoletja je New York Assotiation for the Improvement of the Breed (NYAIB) regulirala ter promovirala konjske dirke, zaradi finančnih težav pa je preiskovala nove organizacijske oblike in tako naredila prve korake proti ligaškemu sistemu. S tem je povezan predvsem Caldwell Colden, član kluba, ki je v 1828 predlagal da klub izda delnice v vrednosti 10.000\$ ter da začne zaračunavati vstopnine za dirke. Člani kluba, ki so želeli ohraniti ekskluzivnost kluba so prvo idejo zavrnil, dovolili pa so da se dirkališče vodi profesionalno. Colden je poskušal privleči gledalce s podaljšano sezono, vabil boljše konje, za vse to pa zaračunaval vstopnino. Ta poskus je propadel že v letu 1830, saj je ideja vstopnin za tisto obdobje bila nekoliko preuranjena. Gledalci so se uprli iz prepričanja, da dokler se višji razred iz tega promovira ter profitira, bi morali ponujati ta šport kot zastoj zabavo za mase.

kot "svoj", za ogled dirk so bili ljubitelji pripravljani plačati tudi vstopnino. Organizacija ni bila v rokah premožnih članov klubov, temveč so tekme postavljali posebni organizatorji, katerim je vstopnina predstavljala življenjski prihodek. Da bi pritegnili gledalce, bili pripravljani ponuditi več – nagrade za zmagovalne konje (da bi najboljši konji tekmovali med sabo<sup>68</sup>), številčnejše tekme (lahko je sodeloval vsak konj) ter bolj dinamične tekme (zaradi kratkih prog, ki so zahtevale šprinte). Šport je od svojega pojava v 1820 v naslednjih 10ih letih doživel velik uspeh ter pridobil veliko ljubiteljev. Ker je zaslužek od stav postajal vedno bolj pomemben, so organizatorji začeli prirejati dogovorjene, dramatične tekme. Ljubitelji tega niso spregledali in sčasoma je zanimanje za kočijaške dirke začelo upadati. Glavni prispevek popularnosti in kratkega komercialnega uspeha kočijaških dirk je nov vpogled v možnosti razvoja športnega sistema, ki bi v ZDA lahko deloval. Rešitev se je kazala v profitno orientiranih ligah.

Bejzbol se je oblikoval med ameriško državljansko vojno, ko so prišli v stik mladeniči iz cele države z različnimi pravili ter jih postopoma standardizirali. Na začetku je bil tudi bejzbol organiziran po klubskem sistemu. Razvile so se slabo vodene lige, ki so regulirale tekme med družbeno enakovrednimi klubi. Enako kot lige so bili tudi klubi izrazito nestabilni in so ob prvem znaku upada gledanosti in s tem prihodka razpadali, čez nekaj časa pa se na novo organizirali. V letu 1871 je nekaj profesionalnih ekip ustanovilo National Association (pozneje National League), kateri se je lahko pridružil vsak klub, ki je plačeval igralce. Ko je leta 1876 William Hulbert prevzel vodstvo kot komisar lige, je s svojimi potezami spremenil sistem v ligaškega, kot ga poznamo danes v ZDA. Hulbert je bil prepričan, da bodo klubi stabilni le, če bodo vodeni kot poslovna enota ter bo finančni interes posameznih klubov manj pomemben kot interes lige. Avtoriteta je morala ležati v rokah lige, zato je Hulbert gradil nov sistem na centralnem odločanju in regulaciji ter postavil stroga pravila, ki so klube zavezovala k poslušnosti. Urnika tekmovalne sezone so se morali klubi strogo držati, ne glede na dobiček ali izgubo, s čimer je liga pridobila zaupanje med gledalci<sup>69</sup>. Hulbert se je tudi zavedal, da bo verodostojnost igre bejzbola vprašljiva vse dokler bodo stave igralce pomembno vlogo, zato jih je na stadionih prepovedal, igralci ki so stavili in so jih pri tem zasačili, so bili doživljenjsko izključeni iz lige. Prepovedane so bile nedeljske tekme, prodaja alkoholnih pijač, cene kart je zvišal in s tem zmanjšal število ljubiteljev iz nižjih delovnih razredov ter igro približal boljše situiranim gledalcem. Tudi najboljše ekipe so morale biti premagljive, zato je bila liga sestavljena iz majhnega števila ekip, prehodi tekmovalcev so bili med sezono prepovedani, ekipe so morale prihodke od vstopnin deliti z gostujočo ekipo (bolj enakomerna razdelitev dobička in bolj enakovredno potegovanje za boljše igralce). Poudarjali so mestni ponos, tako so ekipe pridobile zveste navijače. Pri tem pa je sodelovala tedaj hitro rastoča industrija medijev. Časopisne hiše so privlekle bralce z reportažami s tekem, s statističnimi podatki, novicami o igralcih, o poškodbah, poročili o trenerskih strategijah. Šport in časopisi so si vzajemno dvigovali popularnost in množičnost.

Pravila, ki jih je uvedel Hulbert, so se do danes z manjšimi spremembami obdržala. Glavne razširitve so doživeli viri prihodkov (sponzorstva, prodaje licenčnih izdelkov, pravic prenosov, prostorov v dvoranah itd.). Danes v ZDA kraljujejo štiri profesionalne lige, ki svoje blagovne znamke širijo tudi po ostalih kontinentih. To so NBA, NFL, NHL in MLB.

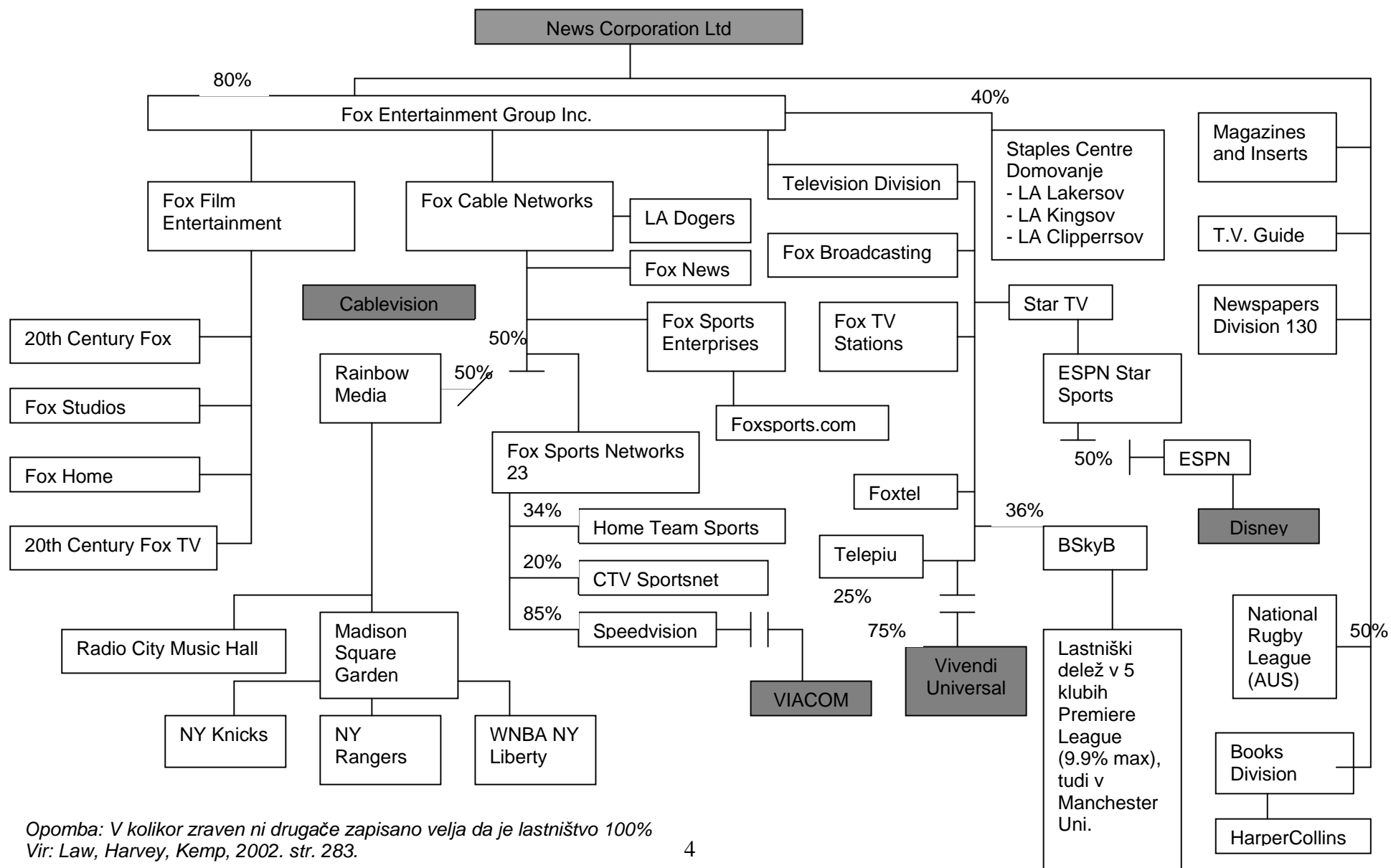
## **PRILOGA 2: INTERNACIONALNE MEDIJSKE KORPORACIJE IN NJIHOVA LASTNIŠTVA**

Predstavljam poenostavljene strukture treh največjih in najvplivnejših globalnih medijskih hiš.

<sup>68</sup> Problem, da najboljši konji niso hoteli tekmovati en proti drugemu, ker bi si tako zmanjšali možnost za zmago ter pridobitev denarja od nagrade, so organizatorji rešili z delitvijo procenta od vstopnin najboljšim konjem.

<sup>69</sup> Kluba iz Philadelphije in New Yorka, ki v prvi sezoni nista odigrala zaključni del sezone zaradi finančnih težav, je Hulbert izključil iz lige in s tem podal ostalim klubom pomembno sporočilo, da kratkoročni interesi klubov v ligi ne bodo tolerirani.

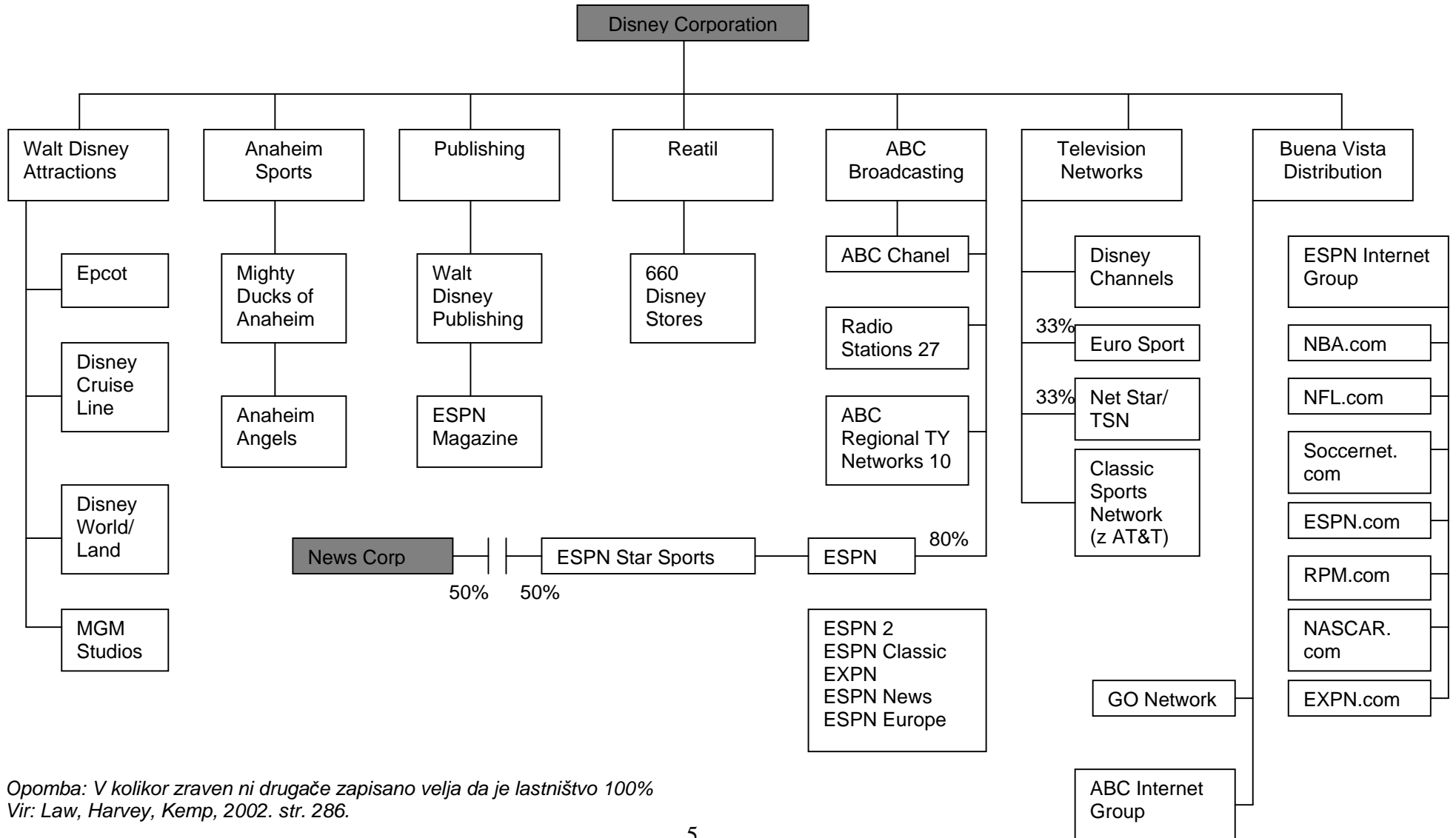
**Slika 1:** News Corporation



Opomba: V kolikor zraven ni drugače zapisano velja da je lastništvo 100%  
Vir: Law, Harvey, Kemp, 2002. str. 283.

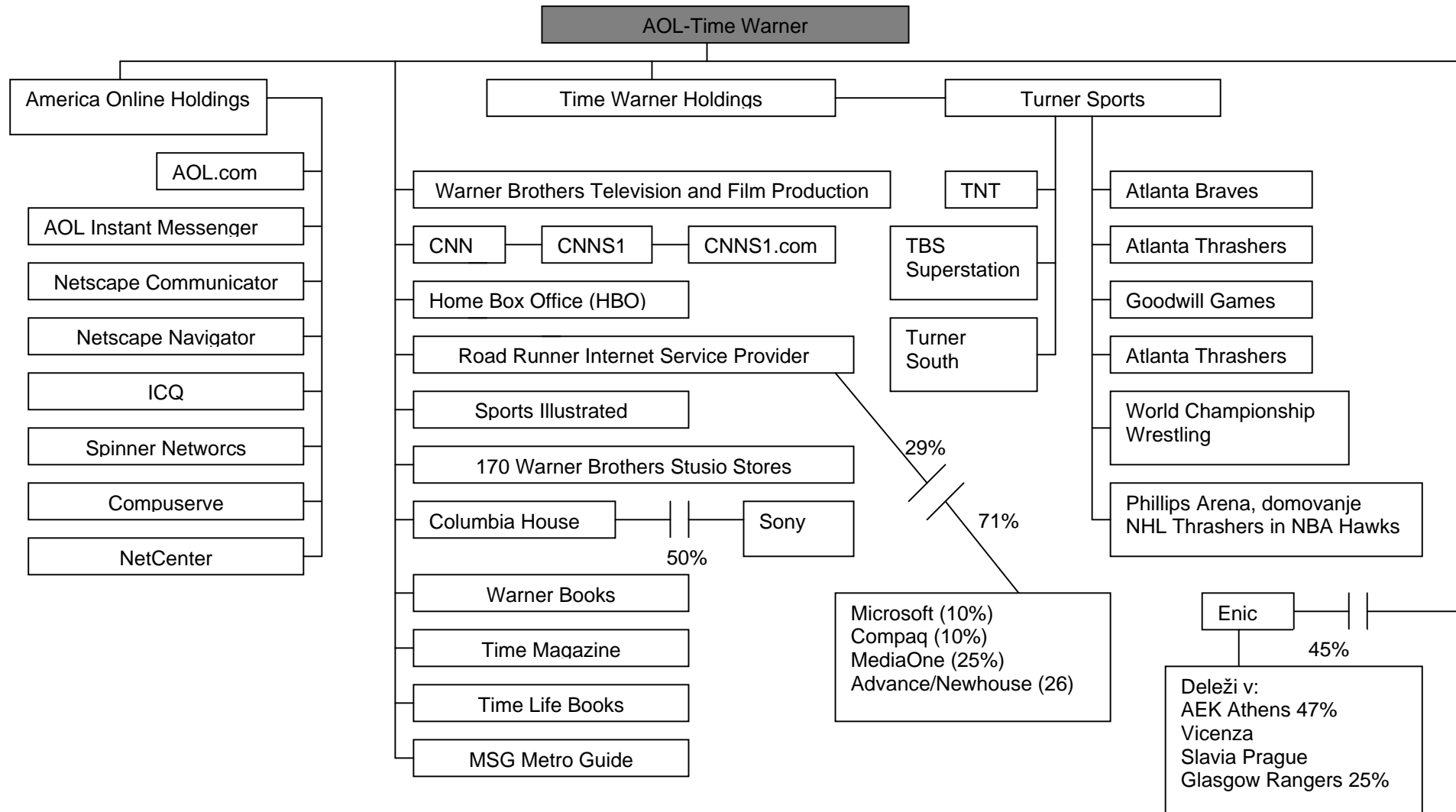


**Slika 2:** Disney Corporation



Opomba: V kolikor zraven ni drugače zapisano velja da je lastništvo 100%  
 Vir: Law, Harvey, Kemp, 2002. str. 286.

**Slika 3:** AOL-Time Warner



Opomba: V kolikor zraven ni drugače zapisano velja da je lastništvo 100%  
Vir: Law, Harvey, Kemp, 2002. str. 288.

**PRILOGA 3: RAZLIKE TER DOPOLNJEVANJE MED TRŽENJEM ŠPORTA IN TRADICIONALNIM TRŽENJEM**

TRŽENJE ŠPORTA	TRADICIONALNO TRŽENJE
V številnih primerih morajo športne organizacije istočasno tekrovati med sabo ter sodelovati. V primeru profesionalnih lig je vsem moštvom v interesu preživetje ter uspešnost poslovanja. Da bi to dosegli morajo mnogokrat pristati na delitev prihodkov ter se prilagajati »ligaški teoriji – vsi za enega, eden za vse«.	V glavnih poslovnih panogah je uspeh vsake posamezne poslovne enote lahko odvisen od zmage nad ali izločitve konkurence.
Zaradi dostopnosti obsežnih količin podatkov, zaradi možnosti osebnih izkušenj ter zaradi močne osebne identifikacije številni športni porabniki sebe smatrajo za strokovnjake.	V glavnih poslovnih področjih so le redki porabniki, ki sebe štejejo med strokovnjake, zato se za informacije in pomoč večina obrne na izkušene osebe iz stroke.
Porabniško povpraševanje se spreminja v velikem razponu. Tekmovalni rezultati v športni industriji lahko drastično spremenijo porabniško zanimanje in porabo tudi znotraj enega koledarskega leta.	Produkti kot npr. Coca-Cola lahko pričakujejo konstantno povpraševanje in letno rast.
Šport je v različnih razmerjih neoprijemljiv, subjektiven in močno nepredvidljiv. Zato je tržnikom izredno težko zagotoviti visoko stopnjo porabniškega zadovoljstva. Pogosto je edina stvar, ki porabniku ostane, spomin.	Produkti, kot npr. jopica, so oprijemljivi, lahko jih vidimo, občutimo in jih lahko uporabimo večkrat.
Jedro športnega produkta je istočasno proizvedeno in »konzumirano« ter nima inventarja. Športni dogodek enkrat, ko se zgodi, ga ni več in ga ni več možno prodati. Zaradi te lastnosti mora biti poudarek na predprodaji športnega produkta.	Večina produktov ima inventar, čas trajanja, njihove zaloge se lahko obnovijo.
V večini primerov se šport »konzumira« javno v družbi drugih, zadovoljstvo porabnika je odvisno tudi od socialne interakcije. Sposobnost porabnika, da uživa v aktivnosti je pogosto odvisna od uživanja ostalih ali je vsaj v funkciji interakcije z ostalimi.	V večini primerov užitek ob nakupu proizvoda ali storitve (npr. avtomobila) posameznega porabnika, ni odvisen od užitka in zadovoljstva ostalih porabnikov istega produkta.
Športni produkti so nekonsistentni in nepredvidljivi, saj so to lastnosti ljudi, ki so sestavni del športa. Številni neoprijemljivi elementi kot vreme, individualne sposobnosti in razpoloženje, poškodbe, podpora navijačev, lahko vplivajo na rezultat športnega produkta.	V glavni trženjskih strujah sta nekonsistentnost in nepredvidljivost smatrani kot nesprejemljivi (avto, ki bi občasno v prvi prestavi šel nazaj namesto naprej, bi izzval veliko razburjenja med porabniki).
Športni tržniki imajo malo ali nič kontrole nad jedrom športnega produkta ter omejeno kontrolo nad razširjenim športnim produktom. Ker je kontrola nad pravili, športniki ipd., težko izvedljiva se morajo tržniki usmeriti na razširjeni produkt – npr. na hrano, glasbo, segmente povezane z zabavo – ki jih lahko kontrolira.	Tržniki svoje delo zasnujejo na raziskavah ter ustvarijo obliko proizvoda, ki jo porabniki dojemajo kot čim bolj "popolno".
Šport je obenem porabniški produkt ter industrijski produkt. Šport proizveden kot končni produkt je masovno zanimiv tako za gledalce kot sodelujoče –	Take dvojnosti v tradicionalnem trženju ni.

<p>v tem kontekstu se smatra za porabniško dobrino. Istočasno sta rekreacijski in profesionalni šport v uporabi s strani gospodarstva, ki sponzorirajo dogodke in prenose ter oglašujejo v sodelovanju z dogodki in organizacijami z namenom, da bi dosegli svoja ciljna tržišča. Različna podjetja uporabljajo športne osebnosti za predstavitev svojih proizvodov in športne dogodke za zabavljanje poslovnih partnerjev ter kot nagrade zaposlenim. Ta segment šport uvršča med industrijske dobrine, saj lahko pospešuje prodajo ostalih proizvodov in storitev.</p>	
<p>Šport ima praktično univerzalno privlačnosti in je sestavni del vseh elementov življenja. Šport je mednaroden, privlači in je v uporabi s strani vseh demografskih segmentov ter je povezan s družbeno-kulturnimi pojmi vsakodnevnega življenja kot npr. z motivacijo, potrebami, željami itd.</p>	<p>Le religija in politika, ki pa ju ne moremo gledati kot produkt ali storitev temveč bolj kot prepričanje, sta tako razširjeni kot šport.</p>

Vir: Sutton, 1998, str. 41-43.

#### **PRILOGA 4: NAČINI SPONZORIRANJA V ŠPORTU**

Obstaja šest načinov sponzoriranja športa:

- sponzoriranje športa na splošno,
- sponzoriranje posamezne vrste športa,
- sponzoriranje posameznega športnega tekmovanja oziroma dogodka,
- sponzoriranje posamezne športne ekipe,
- sponzoriranje posameznega športnika znotraj športne ekipe,
- sponzoriranje posameznega športnika.

Sponzorje pa nadalje lahko razdelimo po naslednjem ključu glede na obseg in intenzivnost sponzoriranja (Retar, 1996, str. 125-127):

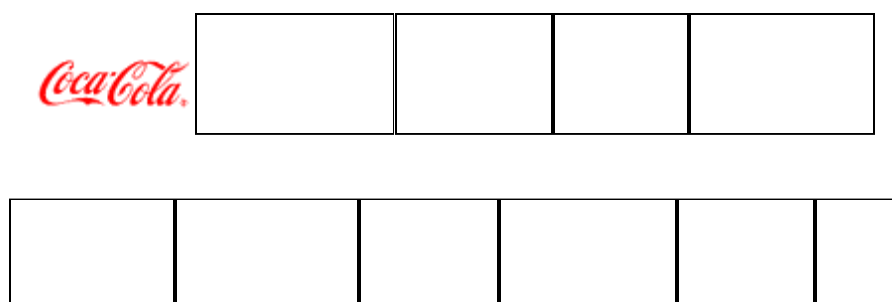
- Ekskluzivni sponzor – to je sponzor, ki ima edini vse pogodbeno dogovorjene pravice do trženja sponzoriranca. To je najvišja in najzahtevnejša oblika sodelovanja s športno organizacijo, ki v celoti pokriva tržno najzanimivejše oglaševalne površine, tako da za morebitne druge oglaševalce - sponzorje ne ostane maneverskega prostora. Tak dogovor se sklepa po skrbnem premisleku in trdih pogajanjih najmanj za eno in največ za štiri leta (olimpijski cikel). Za podjetje je to dobra, vendar tvegana naložba, iz katere se je, če nastopijo težave težko umakniti brez hudih posledic.
- Glavni oz. generalni sponzor – je najpomembnejši na lestvici sponzorjev in mu pripada najzanimivejši in največji delež oglaševalskega prostora ter največ ugodnosti. Takoj za njim so lahko sponzorski pool ali drugi posamični sponzorji.
- Sponzorski pool – je nekakšna komercialna oblika ekskluzivnega sponzorstva. Ker je ekskluzivno sponzorstvo izjemno draga in tvegana naložba, so se sponzorji pripravljene združiti v skupine-pool in tako poceniti nakup oglaševalnih možnosti ter razpršiti tveganje, saj lahko za ceno ekskluzivnega sponzorstva v samo eni športni organizaciji dobijo prav tako zanimiv kos oglaševalnega kolača v več različnih športnih organizacijah. Sponzorji v poolu imajo praviloma enake pravice in enako odmerjene ugodnosti ter se pojavljajo v točno opredeljeni grafični obliki (primer TOP programa OI).

- Posamičen sponzor – sponzorira športno organizacijo običajno v manjšem obsegu s povsem določenimi kratkoročnimi cilji. Praviloma so to sponzorji, ki delujejo lokalno in iščejo najbolj ekonomično sponzorsko rešitev.
- Uradni opremljevalec – s tem označujemo organizacijo ali podjetje, ki ima ekskluzivno pravico do opremljanja udeležencev, tekmovalcev, uprave, športnih strokovnjakov ali športnih površin, objektov, naprav, žog, rekvizitov. Uradni opremljevalec se pojavlja na zmeroma zanimivih oglaševalnih površinah, zato pa bolj agresivno preko uradne deklaracije svojih izdelkov in medijske komunikacije. Tako si ustvarja sloves in naklonjenost pri kupcih.

### **Sponsorstvo in donatorstvo**

Sponsorstvo je instrument tržnega komuniciranja, s čimer podjetje nameni sredstva (finančna, materialna ali v obliki storitev) kot podporo dejavnosti, dogodku, posamezniku ali organizaciji, v zameno pa dobi določene pravice ali povezavo, ki jih lahko uporabi pri doseganju svojih poslovnih ciljev. Sponsorstvo prinaša sponzorju oprijemljive koristi, medtem ko donatorstvo predstavlja prispevke brez pričakovanja neposredne koristi (Starman, 1996, str. 27).

**Slika 4:** Globalni olimpijski sponzorji vključeni v TOP V program (OI Atene 2004)



Vir: Fact File, 2004.

### **PRILOGA 5: PRAVICE PRENOSOV NA AMERIŠKEM TRŽIŠČU**

V naslednji tabeli prikazujem dogovore pravic prenosov na ameriškem tržišču.

**Tabela 2:** Dogovori za pravice televizijskih prenosov na ameriškem trgu

LIGA/DOGODKI	TELEVIZIJSKE MREŽE	ŠTEVILO LET (POGODBA DO)	ZNESEK (v USD)
NFL	ESPN	8 let (do 2006)	4,8 milijarde
	Fox	8 let (do 2006)	4,4 milijarde
	ABC	8 let (do 2006)	4,4 milijarde
	CBS	8 let (do 2006)	4,0 milijarde
NHL	ESPN/ABC	5 let (do 2004)	600 mio
NCAA Hoops Tournament	CBS	10 let (so 2013)	6 milijard
NCAA Football BCS	ABC	8 let (do 2006)	930 mio
NASCAR	NBC/Turner	6 let (do 2006)	1,2 milijarde
	Fox	8 let (do 2008)	1,6 milijarde
Olimpijske igre	NBC	13 let (do 2008)	3,5 milijarde
PGA Tour	ABC/CBS/NBC/ESPN/USA in Golf Chanel	4 leta (do 2006)	850 mio

Vir: Westerbeek, Smith, str. 46