



UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Diplomsko delo univerzitetnega študija
Smer: Organizacija dela

MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE AVK TRIGLAV

Mentor: izr. prof. dr. Marko Ferjan

Kandidat: Žiga Balderman

Kranj, september 2007

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojemu mentorju dr. Marko Ferjanu za strokovno pomoč, predloge in nasvete, s katerimi me je usmerjal, svetoval in me vzpodbujal pri pisanju diplome.

POVZETEK

V diplomski nalogi sem se dotaknil problematike trženja športa. Šport je danes prerasel v močno industrijo, ki doživlja izredno rast, pri čemer ima trženje športa pomembno vlogo. V obstoječih gospodarskih razmerah bodo preživeli in se razvijali le tisti športi, ki bodo znali izkoristiti možnosti trženja, ki jim jih okolje ponuja. Meja med športom, poslom, zabavo in spektaklom postaja vedno bolj zabrisana. Osredotočil sem se na vaterpolo, ki ga kot dolgoletni član AVK Triglav in slovenske vaterpolske reprezentance izredno dobro poznam.

Diplomska naloga je razdeljena na teoretičen in praktični del. V prvem delu sem predstavil teoretična izhodišča trženjske strategije in marketinškega spleta s poudarkom na trženju športa. V praktičnem delu sem raziskoval oblike tržnega komuniciranja, ki jih klub uporablja pri pridobivanju finančnih sredstev za svoje delovanje. Predstavil in kritično analiziral sem obstoječe stanje v klubu. Na osnovi informacij o nekaterih primerljivih klubih, analize in primerjave značilnosti različnih tržnih dejavnikov sem oblikoval podlago za primerjavo. Prepoznal in predstavil sem njegove šibke točke in napake v delovanju. Težavo vidim v slabem finančnem stanju in preživetju organiziranosti kluba. Pomanjkanje profesionalnosti je glavna ovira za uspešno delovanje kluba. Nenačrtnost, osebni interesi, nepoznavanje ciljev, pomanjkanje strategije tržnega komuniciranja, neopredeljenost ciljnih segmentov, nedosledno in nekoordinirano izvajanje akcij in s tem nezadostni rezultati so težave, s katerimi se bodo v klubu slej ko prej morali spoprijeti.

Nakazal sem možnosti za uspešen razvoj trženja AVK Triglav. Za prihodnost kluba je pomembno, da gradi na samem imenu oziroma podobi blagovne znamke. Hkrati bi AVK Triglav, kot vodilni klub v Sloveniji in nosilec panoge, moral poskrbeti, da se bo vaterpolo bolj intenzivno pojavljal v medijih, da bi ga ljudje bolje spoznali, ga sprejeli in začeli spremljati. Ob reorganizaciji AVK Triglav bo odločilen trženjski načrt. Tržiti bodo morali obstoječe izdelke in hkrati razvijati nove, v prvi vrsti pa tekme, športnike, spletne strani, tiskovine in promocijske izdelke ter več pozornosti nameniti mladim, ki se »dobro tržijo«.

Dosedanja organiziranost in neaktivnost na področju trženja v današnjih zaostrenih razmerah financiranja v Sloveniji klubu ne zagotavljata preživetja. Trenutno stanje v klubu nakazuje na nujnost reorganizacije. Nova organiziranost ter premišljeno razdeljene zadolžitve znajo zagotoviti večjo učinkovitost dela v klubu, predstavljeni trženjski prijemci pa tvorijo podlago za zagotavljanje finančnih sredstev, potrebnih za uspešen razvoj kluba.

KLJUČNE BESEDE

- Marketing
- Trženjska strategija
- Marketinški splet
- Šport
- Financiranje
- Vaterpolo

SUMMARY

In my diploma I occupied myself with the problem of sports marketing. Sport today has developed into important industry, which is growing rapidly. Very important part in it belongs to sports marketing. The only possibility for sports to survive and develop is to find one's own and unique way and be able to make advantage of marketing possibilities that are being offered by the economic conditions. Boundary among sport, business, entertainment and spectacle is disappearing. I focused my attention on water polo which I know very well as a long standing player of AVK Triglav and Slovenian water polo representation.

Diploma is divided into theoretical and practical part. In first I presented theoretical starting-point for marketing strategy and marketing entanglement with emphasis on sports marketing. In practical part I researched marketing activities which club uses for collecting funds necessary for its operating. I presented and critically analysed club's existent situation. On the grounds of information about some similar clubs, of the analysis and comparison of the characteristics of different marketing factors I formed the basis for comparison. I identified its weak points and its mistakes in the activities that were going on until now. The biggest problem is financial situation and out of date organization. Lack of professionalism is the main obstacle for successful operating of the club. The problems with which the club will have to confront are insufficient planning, individual interests, unidentified goals, lack of marketing strategy, inconsistent and incoordinated activities which are leading to insufficient results.

I pointed out the possibility for a successful development of marketing for AVK Triglav. The club has to work on its image. Since AVK Triglav is the leading water polo club in Slovenia and bearer of the branch, it has to assure more media interest for water polo, so people would get to know it better, accept it and start to watch it. The crucial part in reorganization will be marketing strategy. They will have to trade existent products and at the same time develop new, especially games, athletes, web sites, printed matters, promotion material and put more emphasis on young players who are interesting for sponsors.

The club has little possibility to survive if they continue with existing organization and inactivity in the field of marketing because the situation of financing Slovene sports clubs is getting very strict. The club has to reorganize. The new organization and cautiously distributed assignments predict better efficiency of the activities in the club. The presented marketing methods create a solid ground to ensure financial means, necessary for a successful development of the club.

KEY WORDS

- Marketing
- Marketing strategy
- Marketing entanglement
- Sport
- Financing
- Water polo

KAZALO

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | UVOD | 1 |
| 1.1 | Opredelitev področja | 1 |
| 1.2 | Opis problema | 1 |
| 1.3 | Uporabljeni podatki | 1 |
| 2. | TRŽENJSKA STRATEGIJA | 3 |
| 2.1 | Segmentiranje trga | 3 |
| 2.2 | Izbor ciljnih trgov | 4 |
| 2.3 | Tržno pozicioniranje | 4 |
| 3. | MARKETINŠKI SPLET | 5 |
| 3.1 | Izdelek | 6 |
| 3.1.1 | Neopredmetenost | 6 |
| 3.1.2 | Neločljivost | 7 |
| 3.1.3 | Spremenljivost | 7 |
| 3.1.4 | Minljivost | 7 |
| 3.2 | Cena | 8 |
| 3.3 | Kraj in prostor izvajanja – tržna pot | 8 |
| 3.4 | Promocija oziroma tržno komuniciranje | 9 |
| 3.4.1 | Oglaševanje | 10 |
| 3.4.2 | Pospeševanje prodaje | 11 |
| 3.4.3 | Neposredno trženje | 11 |
| 3.4.4 | Odnosi z javnostmi | 12 |
| 3.4.5 | Osebna prodaja | 12 |
| 4. | FINANCIRANJE ŠPORTA | 14 |
| 4.1 | Proračunska (javna) sredstva | 14 |
| 4.2 | Zasebna sredstva | 15 |
| 5. | OPREDELITEV IN POMEN TRŽENJA V ŠPORTU | 17 |
| 5.1 | Načrtovanje trženja in vrste športnih organizacij | 19 |
| 5.2 | Marketinški splet v športu | 19 |
| 5.2.1 | Športni produkti | 19 |
| 5.2.2 | Tržne poti | 20 |
| 5.2.3 | Cene | 20 |
| 5.2.4 | Tržno komuniciranje | 20 |
| 6. | MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE AVK TRIGLAV KRANJ | 22 |
| 6.1 | Cilji raziskave | 22 |
| 6.2 | Hipoteze | 22 |
| 6.3 | Uporabljene metode raziskovanja | 22 |
| 6.4 | Začetki in zgodovina vaterpola | 23 |
| 6.5 | Začetki in zgodovina AVK Triglav Kranj | 23 |
| 6.6 | Analiza dejavnosti AVK Triglav Kranj | 24 |
| 6.6.1 | Organizacija kluba | 24 |
| 6.6.2 | Finance | 25 |
| 6.6.3 | Reorganizacija AVK Triglav | 26 |
| 6.7 | Marketinško komuniciranje AVK Triglav | 30 |

| | | |
|-------|------------------------|----|
| 6.7.1 | Športni produkti | 30 |
| 6.7.2 | Cene | 31 |
| 6.7.3 | Tržne poti | 33 |
| 6.7.4 | Tržno komuniciranje | 34 |
| 7. | ZAKLJUČEK | 40 |
| 7.1 | Test hipotez | 40 |
| 7.2 | Ugotovitve | 41 |
| 7.3 | Kritična analiza | 42 |
| 7.4 | Predlogi za izboljšave | 43 |
| 8. | LITERATURA IN VIRI | 46 |

1. UVOD

1.1 OPREDELITEV PODROČJA

V diplomski nalogi se bom dotaknil problematike trženja športa. Šport je danes prerasel v močno industrijo, ki doživlja izredno rast, pri čemer ima trženje športa pomembno vlogo. Brez ustreznih pojavov, kot je proces športnega managementa, ne bi obstajala. Organizacije se zavedajo, da biti uspešen v konkurenčnem okolju športa pomeni tudi biti trženjsko usmerjen. V obstoječih gospodarskih razmerah bodo preživeli in se razvijali le tisti športi, ki bodo znali izkoristiti možnosti trženja, ki jim jih okolje ponuja. Meja med športom, poslom, zabavo in spektaklom postaja vedno bolj zabrisana. Osredotočil se bom na vaterpolo, ki ga kot dolgoletni član AVK Triglav in slovenske vaterpolske reprezentance izredno dobro poznam.

AVK Triglav je lansko leto praznoval 60. obletnico svojega delovanja in je nosilec razvoja in najuspešnejši vaterpolski klub v Sloveniji. Kranjčani so trinajstkratni državni prvaki in trinajstkratni zmagovalci slovenskega pokala. Člani, mladinci in kadeti kluba so nosilci igre v reprezentančnih selekcijah.

1.2 OPIS PROBLEMA

Diplomska naloga bo razdeljena na teoretičen in praktični del. V prvem delu bom predstavil teoretična izhodišča trženjske strategije in marketinškega spleta s poudarkom na trženju športa. Dotaknil se bom tudi virov financiranja športnih organizacij.

V praktičnem delu bom predstavil in kritično analiziral obstoječe stanje v klubu ter podal predloge za učinkovitejše trženje kluba. Dosedanja organiziranost in neaktivnost na področju trženja v današnjih zaostrenih razmerah financiranja v Sloveniji klubu ne zagotavljata preživetja. Trenutno stanje v klubu nakazuje na nujnost reorganizacije, klub mora povečati stopnjo uspešnosti in učinkovitosti trženja, razviti nove športne produkte ter se naučiti, kako jih bolje tržiti. Predstavil bom strategijo trženja AVK Triglav, vključujoč predstavitev različnih oblik sponzorstva in elementov marketinškega paketa AVK Triglav.

Pojavljajo se vprašanja ali ima AVK Triglav težave pri trženju svoje dejavnosti zaradi velike kakovostne razlike med AVK Triglavom in ostalimi slovenskimi klubi, ali je trženje AVK Triglava oteženo zaradi neuvrščanja na večja evropska klubska tekmovanja (Liga prvakov) in po drugi strani ali je vaterpolo, zaradi razmerja moči v Evropi, idealen šport za podjetja, zainteresirana za prodor na trge bivše Jugoslavije ter ali je vložek v vaterpolo manjši od možnega izplena?

1.3 UPORABLJENI PODATKI

Pri pisanju naloge sem si pomagal z domačo in tujo literaturo ter podatki dostopnimi na spletnih straneh, ki so navedene v poglavju Literatura. Metodo deskripcije in kompilacije sem dopolnil s podatki, pridobljenimi z intervjuji. V nalogi sem vključil

podatke, stališča in ugotovitve nekaterih zanimivih sogovornikov, s katerimi sem se imel priložnost pogovarjati med svojim dolgoletnim ukvarjanjem z vaterpolom.

Znotraj raziskovanja marketinškega spleta AVK Triglav in za ponazoritev razmerij v slovenskem vaterpolu sem se osredotočil predvsem na sezono 2005/2006, ki najbolj realno odraža razmerje moči med klubi. Letos je zaradi zamude pri plačilu finančnih obveznosti AVK Triglav prišlo do izključitve kluba iz finala državnega prvenstva. Triglav je po rednem delu prvenstva osvojil prvo mesto in bil glavni in edini kandidat za osvojitve naslova državnega prvaka. Za uporabo rezultatov prejšnje sezone sem se odločil tudi zaradi spremenjenega načina tekmovanja v letošnji sezoni, saj se slovenski pokal sploh ni odigral, državno prvenstvo pa je bilo izvedeno v dveh mesecih.

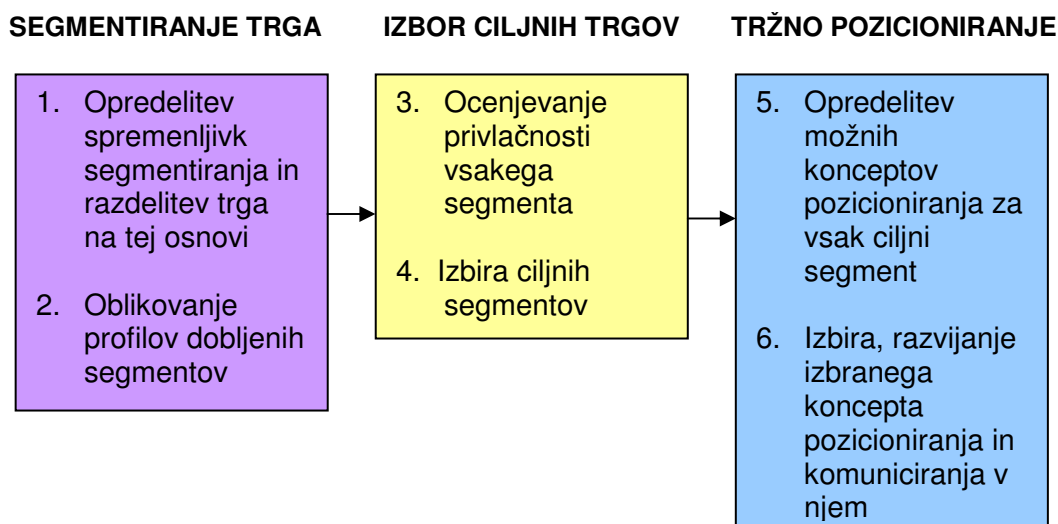
2. TRŽENJSKA STRATEGIJA

Koncept trženja trdi, da je ključ uspeha organizacij v tem, da so sposobne opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov in so pri posredovanju želenega zadovoljstva uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev (Kotler, 2004, 19).

Vsaka organizacija mora za uspešno poslovanje oblikovati natančno trženjsko strategijo. V njej mora ugotoviti najprivlačnejše tržne segmente, ki jih lahko uspešno zadovolji. Jedro trženjske strategije tvorijo tri faze, in sicer (Kotler, 1998, 265):

- segmentiranje trga,
- izbor ciljnih trgov ter
- tržno pozicioniranje.

Slika 1: Faze trženjske strategije



Vir: Kotler, 1998, 265

2.1 SEGMENTIRANJE TRGA

Segmentiranje trga je postopek razčlenitve trga na različne skupine, za katere bi potrebovali posebne izdelke in/ali trženjske spletne. Namen segmentiranja je v odkrivanju specifičnih potreb kupcev, ki se razlikujejo po željah, kupni moči, prostorski razporeditvi, nakupnem vedenju in načinu nakupovanja (Kotler, 1998, 265).

Ločimo:

- geografsko segmentiranje (delitev trga na države, narode, regije, ...),
- demografsko segmentiranje (delitev trga na podlagi demografskih spremenljivk, kot so spol, starost, dohodek, življenjski cikel družine, ...),

- psihografsko segmentiranje (delitev kupcev na podlagi pripadnosti določenemu družbenemu sloju, življenjskemu slogu in/ali osebnostnih značilnostih) ter
- vedenjsko segmentiranje (delitev kupcev glede na njihovo poznavanje, odnos, uporabo ali odziv na določen izdelek).

Naštete spremenljivke so izhodišče za planiranje trženja (Kotler, 1998, 270-278).

2.2 IZBOR CILJNIH TRGOV

Izbor ciljnih trgov je postopek izbiranja enega ali več tržnih segmentov, na katerega namerava organizacija vstopiti (Kotler, 1998, 265). Pri ocenjevanju tržnih segmentov mora organizacija upoštevati velikost segmenta in njegovo rast, privlačnost z vidika konkurenčne strukture ter cilje in vire organizacije. Ko organizacija oceni različne tržne segmente, mora izbrati ciljni trg. Pri tem se lahko osredotoči na (Kotler, 1998, 281-285):

- en tržni segment,
- selektivna specializacija (izbor več zanimivih in primernih segmentov, ki se skladajo s cilji in viri organizacije),
- specializacija po izdelkih (organizacija se usmeri na izdelavo določenega izdelka, ki ga prodaja na več segmentih),
- specializacija po trgih (organizacija se usmeri na zadovoljevanje številnih potreb določene skupine kupcev) ali
- popolno pokrivanje trga (organizacija poskuša oskrbovati vse skupine kupcev z vsemi izdelki, ki jih potrebujejo).

2.3 TRŽNO POZICIONIRANJE

Tržno pozicioniranje je postopek ugotavljanja glavnih tržnih prednosti izdelka in komuniciranja o njih (Kotler, 1998, 264-265). Pozicioniranje je oblikovanje takšne ponudbe organizacije, na podlagi katere bo ciljnemu trgu jasno, kakšen je njen položaj glede na konkurenco (sklicuje se lahko na najboljšo kakovost storitve, najnižjo ceno, najnovejšo tehnologijo izvedbe storitev, varovanje okolja, ...). Izhajati mora iz razumevanja, kako ciljni trg zaznava vrednost in se odloča o izbiri prodajalca.

V pozicioniranju ločimo tri stopnje:

1. organizacija pri izdelku, storitvah, osebju in podobi določi možne razlike, ki bi jih lahko razvila glede na konkurenco,
2. organizacija določi kriterije, na podlagi katerih bo izbirala najpomembnejše razlike,
3. organizacija mora učinkovito sporočiti ciljnemu trgu, v čem se njeni izdelki razlikujejo od konkurenčnih.

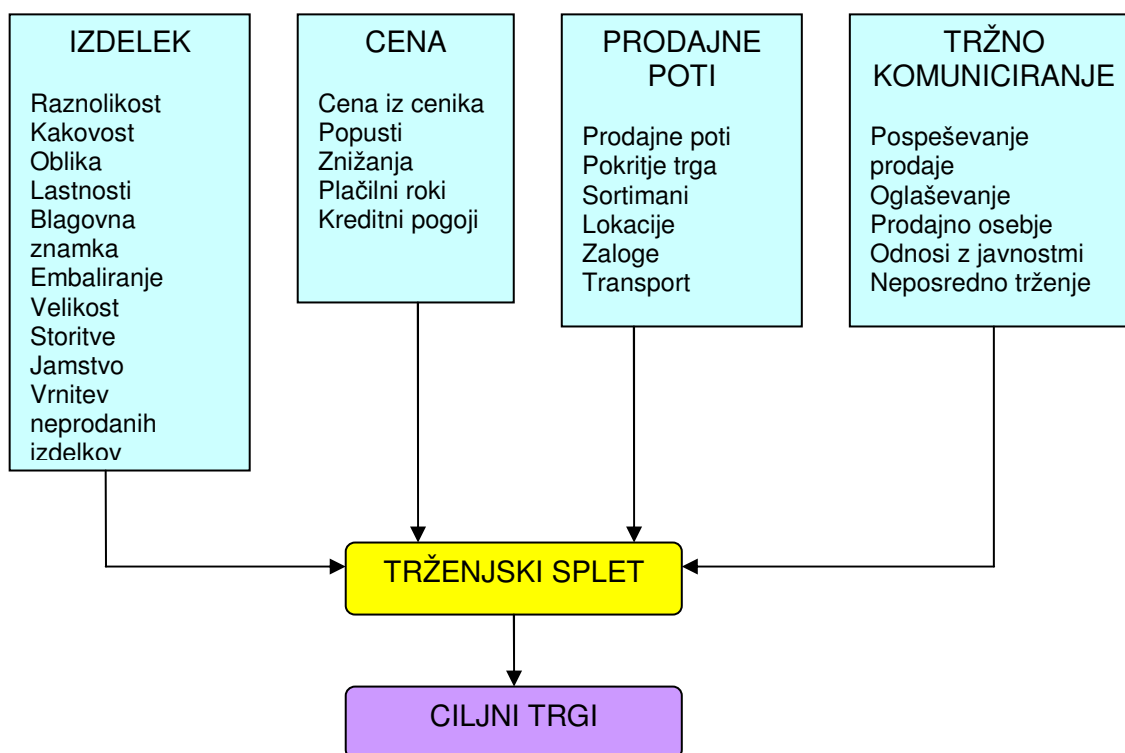
V končni fazi organizacija na podlagi strategija pozicioniranja izdelkov, ki je izdelana na osnovi lastnosti, prednosti, uporabnosti, konkurenčnosti, vrste izdelka, kakovosti in/ali cene in drugo, izdelava načrt konkurenčnih strategij trženja (Kotler, 1998, 293-313).

3. MARKETINŠKI SPLET

Vsaka organizacija, pridobitna in nepridobitna, ki želi uspešno poslovati in obvladovati trg, mora poznati in uporabljati marketinške instrumente, s pomočjo katerih uspešno uresničuje zastavljeno marketinško strategijo.

Marketinški splet je kombinacija štirih marketinških spremenljivk. Za doseg cilja, ki ga organizacija želi doseči na trgu, mora kontrolirati kombinacijo le-teh. Govorimo o formuli 4xP, ki je sestavljena iz Izdelek (Product), Cena (Price), Prodajne poti (Place) in Tržno komuniciranje (Promotion). Z dobro medsebojno povezanostjo vseh prvin lažje dosežemo cilje marketinga in dobre poslovne učinke organizacije (Kotler, 1998, 98).

Slika 2: Trženjski splet po obrazcu 4xP



Vir: Kotler, 1998, 98

3.1 IZDELEK

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in ki lahko zadovolji željo ali potrebo. Med izdelke, ki se tržijo, spadajo (Kotler, 1998, 432):

- fizični izdelki,
- storitve,
- osebe,
- kraji,
- organizacije in
- ideje.

Storitev je ena najpomembnejših prvin ne samo v marketinškem spletu temveč v marketinški filozofiji in praksi na splošno. Pomembni elementi, ki jih pri tem obravnavamo so:

- kakovost,
- funkcionalnost,
- značilnosti,
- asortiment,
- stil,
- blagovno znamko,
- servis,
- garancijo,
- imidž (ugled, renome) in
- good will (dobro ime).

Vse navedene, ter še druge značilnosti storitve so pomembne z vidika odjemalca, saj jih on ocenjuje. Ravno zaradi tega razloga je izrednega pomena, da se približamo kupcu tako s kakovostjo, kakor tudi z drugimi pomembnimi storitvenimi podspleti marketinškega spleta. Ko govorimo o storitvi, moramo biti pozorni na spremljanje življenjskega cikla le-te in sicer vseh faz, ki jih storitev doživlja (od uvajanja na trgu do izločanja). Vseskozi je potrebno spremljati delo konkurence in prilagajati oziroma spreminjati posamezne značilnosti storitve tako, da najbolj zadovoljimo plačilno sposobnega kupca (Devetak, 2002, 93).

Storitve se razlikujejo od izdelkov po tem, da:

- temeljijo na opremi ali na ljudeh,
- pričakujejo prisotnost stranke ali ne,
- izpolnjujejo osebno potrebo (osebne storitve) ali potrebo organizacij (poslovne storitve),
- se ponudniki storitev razlikujejo v svojih ciljih (profitni in neprofitni) in lastništvu (zasebni ali javni).

Za storitev so značilne štiri lastnosti, ki v večji meri vplivajo na oblikovanje programov za njihovo trženje: neopredmetenost, neločljivost, spremenljivost in minljivost.

3.1.1 Neopredmetenost

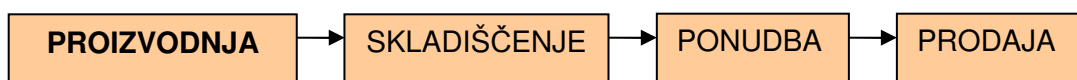
Storitve so neotipljive. Za razliko od fizičnih izdelkov jih ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati preden jih kupimo. Da bi omilili negotovost, kupci navadno

iščejo znake ali dokazila o kakovosti storitve. To lahko naredijo na osnovi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov in cene.

3.1.2 Neločljivost

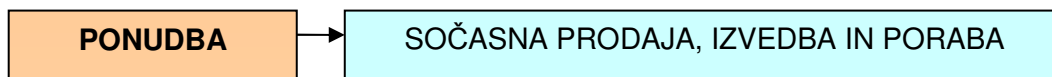
Storitve se praviloma naredijo in porabijo istočasno. To pa ne velja za fizično blago, ki ga izdelajo, skladiščijo in s pomočjo številnih trgovcev distribuirajo, da se porabi veliko kasneje. Če ponuja storitev oseba, potem je tisti, ki jo posreduje, del storitve. Ker je stranka prisotna, ko se storitev posreduje, je interakcija med stranko in ponudnikom storitve posebnost trženja storitev. Oba, stranka in ponudnik storitve, vplivata na izid.

Slika 3: Ponudba in prodaja izdelkov



Vir. Potočnik, 2004, 178

Slika 4: Ponudba in prodaja storitev



Vir: Potočnik, 2004, 178

3.1.3 Spremenljivost

Storitve se hitro spreminjajo, ker so odvisne od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj. Kupci storitev se zavedajo te visoke stopnje spremenljivosti in se posvetujejo z drugimi, preden se odločijo za ponudnika. Podjetja, ki se ukvarjajo z storitvenimi dejavnostmi, lahko naredijo tri korake k nadzoru kakovosti: naložba v izbor dobrih kadrov in njihovo usposabljanje, poenotenje poteka storitev v organizaciji ter spremljanje zadovoljstva porabnikov s pomočjo sistema predlogov in pritožb, anket in primerjalnih nakupov, ki pomagajo odkriti in popraviti slabo storitev.

3.1.4 Minljivost

Storitev ne moremo shraniti. Minljivost storitev ni problem, kadar je povpraševanje stalno, ker lahko vnaprej zagotovimo delovne moči in drugo potrebno. Kadar pa povpraševanje niha, imajo storitvene organizacije lahko hude težave (Kotler, 1998, 464-468).

3.2 CENA

Ceno lahko označimo, kot edino prvino marketinškega spleta, ki prinaša dohodek, vse ostale ustvarjajo stroške. Glede na to, da je ceno mogoče hitro spremeniti, za razliko od lastnosti izdelka ali tržnih poti, je dejstvo, da je cena obenem tudi najbolj prožna prvina marketinškega spleta (Kotler, 1998, 488).

Vsaka storitev oziroma vsak izdelek ima svojo vrednost, ki se izrazi s ceno, tako lahko ceno poimenujemo tudi denarni izraz izdelka/storitve. Na njeno oblikovanje vpliva zlasti konkurenca (ponudba in povpraševanje). Pri obravnavi problematike cen se srečujemo z najrazličnejšimi ceniki ter plačilnimi pogoji (roki plačila, popusti, razne oblike kreditiranja...). Oblikovanje tržne cene je možno na več različnih načinov, pri tem pa je potrebno upoštevati stroške, ki nastajajo, konkurenco ter druge okoliščine. Moramo se zavedati, da je v veliki večini primerov prav cena tista, ki pri pogajanjih prispeva k uspešni prodaji, zato imamo možnost, da cene razlikujemo po prodajnih območjih, po kupcih, po posrednikih, po sezonah, po namenu prodaje, s posebnimi popusti itd. (Devetak, 2002, 93-94).

Pri določanju svoje cenovne politike mora vsaka organizacija upoštevati številne dejavnike. Cene lahko določimo s šestimi koraki (Kotler, 1998, 489-506):

- izbor cenovnih ciljev (kaj želimo doseči z določenim izdelkom/storitvijo),
- opredelitev povpraševanja (cena, ki jo organizacija zaračuna pripelje do različne ravni povpraševanja in bo drugače vplivala na trženjske cilje),
- ocenitev stroškov (v ceno so všteti stroški, distribucija in prodaja izdelka/storitve ter nekaj dodatka za napore in tveganja),
- analiza cen in ponudb konkurence (nudi pomoč pri določanju lastnih cen),
- izbira metod določanja cen (cena naj ne bo tako nizka da ne prinese nobenega dobička in naj ne bo tako visoka da odvrne povpraševanje),
- določitev končne cene (cena mora biti skladna s cenovno politiko organizacije).

3.3 KRAJ IN PROSTOR IZVAJANJA – TRŽNA POT

Tržna pot ima velik pomen zlasti pri izdelkih. Uporablja se tudi izraz distribucija, ki pomeni organiziran prevoz blaga po ustreznih prodajnih poteh do prodajnih mest oziroma kupcev. Razpečevanje je lahko direktno proizvajalec - kupec, lahko pa je med njima vmesni člen v obliki grosista, veleprodaje, maloprodaje ipd. Glede zaslužka si želimo, da bi bilo teh posrednikov čim manj ali skoraj nič, vendar pa je v praksi pri večini izdelkov z vidika gospodarstva to skoraj nemogoče. Velikokrat določa vrsto prodajnih poti in načine prevoza kar izdelek sam. Za mnoge izdelke in storitve moramo poznati in upoštevati zakonodajo, okolje in drugo (Devetak, Vukovič, 2002, 94).

Proizvajalci storitev in idej se srečujejo z vprašanjem, kako narediti svoj rezultat ali dosežek dosegljiv in na voljo ciljni populaciji. Poiskati je potrebno predstavnike in lokacije, s katerimi lahko dosežejo prostorsko razpršeno populacijo (Kotler, 1998, 530).

Pri storitvah določa tržne poti zlasti vrsta storitev, uporabniki, stroški in druge podrobnosti. Tudi prodaja storitev poteka po enakem principu kot izdelek, kar

pomeni, da storitev lahko prodajamo neposredno ali s pomočjo enega ali več posrednikov. Pri obravnavi storitev ne gre za klasično distribucijo ali razpečevanje, temveč govorimo o prostoru ali kraju izvajanja storitve. Storitve se lahko izvaja na/v kateremkoli kraju po dogovoru med izvajalcem in naročnikom (Devetak, Vukovič, 2002, 94).

3.4 PROMOCIJA OZIROMA TRŽNO KOMUNICIRANJE

Promocija predstavlja enega od načinov komuniciranja z odjemalci zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje. Kupce je potrebno obveščati zato, da bi se lažje in hitreje odločili za naročilo določene storitve. S pomočjo tržnih komunikacij informiramo, spominjamo in prepričujemo pretekle, sedanje in bodoče odjemalce oziroma kupce, da bi jim prodali določeno storitev. Naloga promocije je tudi povezovanje porabnikov z izvajalci storitev. Če so storitve slabše in dražje, kot pri konkurenci, promocija ne bo odigrala bistvene vloge (Devetak, Vukovič, 2002, 94).

Na uspešnost promocije vplivajo naslednji dejavniki:

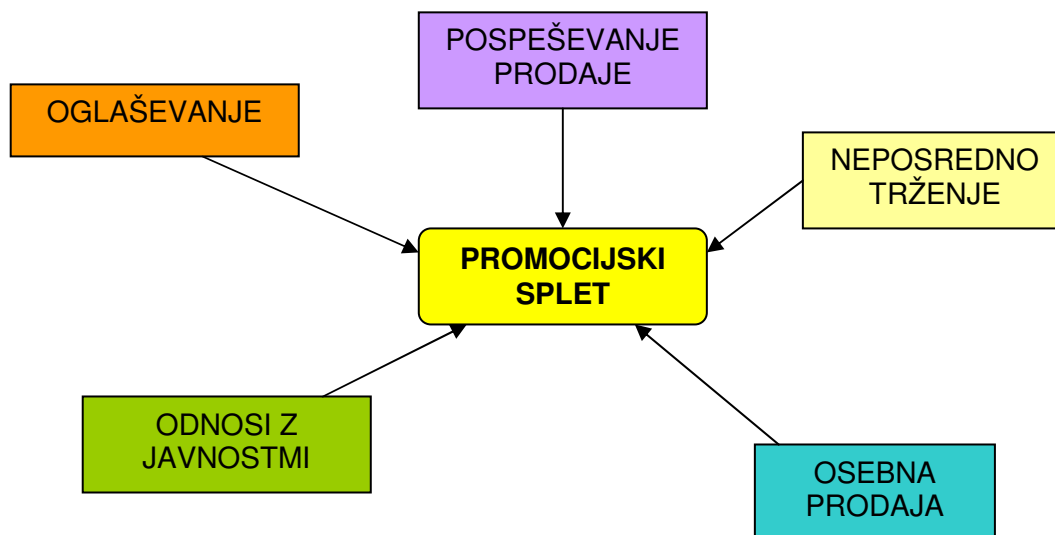
- strokovna zasedenost in sposobnost ljudi za komuniciranje,
- motivacija in stimulacija vseh zaposlenih,
- plačilna sposobnost odjemalcev na določenih tržnih segmentih,
- konkurenca in
- organizacijski pristop.

Poglavitni koraki, ki jih mora trženjski sporočevalec opraviti pri oblikovanju celovitega komunikacijskega in promocijskega programa, so (Kotler, 1998, 599):

- določitev ciljnega občinstva,
- opredelitev ciljev komunikacije,
- oblikovanje sporočila,
- izbira komunikacijskih kanalov,
- določitev celotnega proračuna za promocijo,
- izbira promocijskega spleta,
- izmera učinkovitosti promocije ter
- organizacija in upravljanje povečane trženjske komunikacije.

Splet trženjske komunikacije sestavlja pet poglavitnih dejavnosti, in sicer oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, odnosi z javnostmi in osebna prodaja (Kotler, 1998, 615-616). Poleg tradicionalne oblike tržnega komuniciranja se v novejšem času dodaja še sponzorstvo in donatorstvo, neposredno oglaševanje, sejmi in razstave, embalaža (Devetak, 2007, 159).

Slika 5: Promocijski splet



Vir: Kotler, 1998. 615 - 616

3.4.1 Oglaševanje

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebne predstavljanja in promocije zamisli, dobrin ali storitev, ki jo plača znani naročnik. Pri oblikovanju programa oglaševanja mora tržnik najprej določiti ciljni trg in nakupne motive. Zatem se začne ukvarjati s petimi poglavitnimi odločitvami pri oblikovanju programa oglaševanja: cilji oglaševanja (mission), koliko denarja lahko porabimo (money), kakšno naj bo sporočilo (message), katere kanale naj uporabimo (media) in kako naj ocenimo rezultate (measurement) (Kotler, 1988, 627).

Težko je celovito in posplošeno opisati značilnosti oglaševanja, lahko pa naštejemo naslednje lastnosti (Kotler, 1988, 615):

- Javna predstavitev: oglaševanje je povsem javni način sporočanja. Javni značaj podeli izdelku/storitvi neke vrste legitimnost in kaže na standardizacijo ponudbe. Ker veliko ljudi prejme isto sporočilo, kupci vedo, da so njihovi motivi za nakup izdelka upravičeni v javnosti.
- Prodornost: oglaševanje je prodorno sredstvo, ki omogoča prodajalcu, da sporočilo večkrat ponovi. Na drugi strani kupec sprejema in lahko primerja oglase raznih, med seboj konkurenčnih, ponudnikov. Obsežno oglaševanje je pozitivno, saj govori o prodajalčevi velikosti, moči in uspehu.
- Okrepljena izraznost: s spretno uporabo tiska, zvoka in barv je preko oglasov možno posredovati učinkovito podobo o podjetju in njegovih izdelkih, čeprav včasih izrazno uspešna orodja oslabijo učinek sporočila ali odvrnejo pozornost od njega.

- **Neosebnost:** oglaševanje ni tako neposredno kot prodajni zastopnik; porabnik se lahko izogne pozornemu spremljanju sporočila in se mu ni treba neposredno odzvati nanj. Pri oglaševanju sporočevalec nima možnosti dvogovora, ampak le samogovor.

Na eni strani lahko oglaševanje uporabimo za dolgoročno podobo nekega izdelka (oglas, ki traja), na drugi strani pa je spodbujanje nakupov lahko kratkoročno (akcije, nakup za konec tedna). Bistvo oglaševanja je, da dosežemo geografsko razpršenost porabnikov ob nizkih stroških za posamezen oglas. Časopisno oglaševanje je lahko sorazmerno poceni v primerjavi s televizijskim oglaševanjem. Že samo izvajanje oglaševanja lahko vpliva na prodajo, ker imajo uporabniki občutek, da je blagovna znamka, ki se pogosto pojavlja v oglasih, kakovostna.

3.4.2 Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje je skupek orodij, ki jih potrebujemo za spodbujanje, da izzovemo hitrejšo in/ali večje nakupe določenega izdelka/storitve s strani porabnikov ali trgovine. Prodajalci uporabljajo različne spodbude prodaje, da bi pritegnili k prvemu nakupu, nagradili zveste kupce in povečali stopnjo ponovnih nakupov priložnostnih kupcev (Kotler, 1988, 664 – 666).

Orodja za pomoč pri pospeševanju prodaje (kuponi, tekmovanja, darila,...) so zelo raznolika, imajo pa tri bistvene lastnosti (Kotler, 1988, 615):

- **Sporočilo:** vzbudijo pozornost in običajno posredujejo podatke, ki porabnika spodbudijo k razmišljanju o izdelku,
- **Spodbuda:** vsebuje olajšavo, spodbudo ali prispevek, zaradi katerih ima porabnik občutek, da je pridobil dodatno vrednost,
- **Vabilo:** vsebuje sporočilo porabniku, naj se takoj odzove.

Pospeševanje prodaje se uporablja z namenom, da se spodbudi močnejši in hitrejši odziv porabnikov, poudarjajo se ugodnosti pri nakupu izdelkov/storitev in skuša spodbosti padajočo prodajo. Učinki pospeševanja prodaje so navadno kratkotrajni in ne pripomorejo k dolgoročni naklonjenosti porabnikov.

3.4.3 Neposredno trženje

Neposredno trženje lahko označimo kot sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, da na različnih lokacijah pripelje do merljivega odziva (Kotler, 1988, 655).

Marsikateri odjemalec si želi neposredno povezavo z izvajalcem, kar dosežemo tako, da pošiljamo kataloge, prospekte in podobno. Vloga in pomen neposrednega marketinga je v tem, da seznanimo končnega uporabnika s predmetom ponudbe po hitrejši metodi in mu istočasno čim hitreje dostavimo zahtevane izdelke (Devetak, Vukovič, 2002, 165).

Vsem pojavnim oblikam neposrednega trženja so skupne naslednje značilnosti (Kotler, 1988, 615 - 616):

- **Osebno sporočilo:** sporočilo je po navadi naslovljeno na posameznika in ne pride do drugih ljudi,

- Sporočilo »po meri«: sporočilo je lahko oblikovano »po meri«, da pritegne določenega naslovnika,
- »Sveže« sporočilo: sporočilo oblikujejo v zelo kratkem času in ga takoj posredujejo naročniku.

3.4.4 Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi (PR – Public Relations) predstavljajo vez med organizacijo in javnostjo. Ustvariti je potrebno zaupanje javnosti do organizacije. Do tega pridemo z sistematičnim in usmerjenim procesom, s katerim vplivamo na oblikovanje naklonjenosti javnosti. Ob dobrem komuniciranju z javnostjo dosežemo ustrezen ugled, kar prispeva k boljši prodaji.

Najpogostejša oblika in aktivnosti odnosov z javnostmi so:

- tiskovna poročila,
- letna poročila in letna srečanja,
- dobrodelna darila in dnevi odprtih vrat,
- sponzorstva in sodelovanje pri reševanju določenih problemov v lokalni skupnosti ter
- odnosi s krajevnim okoljem in izdajanje internih glasil.

Resničnost, jasnost ter enotnost besed in dejanj so temeljna načela, ki jih je potrebno upoštevati na področju odnosov z javnostmi. Na ta način z javnostjo oblikujemo, utrjujemo in ohranjamo ugodne odnose. Ustvariti moramo neprekinjen proces komuniciranja, da bi dosegli zastavljene cilje in učinke (Devetak, Vukovič, 2002, 163 - 164).

Odnosi z javnostmi vsebujejo tri bistvene značilnosti (Kotler, 1988, 616):

1. Visoka prepričljivost: sporočila v obliki novic so za porabnike bolj verodostojna in prepričljiva kot oglasi,
2. »Neopaznost«: sporočila pridejo do kupcev v obliki vesti in ne kot prodajno usmerjena komunikacija, zato dosežejo tudi ljudi, ki bi se sicer izognili prodajnim zastopnikom oziroma prezrli oglase,
3. Dramatizacija: podobno kot oglaševanje imajo tudi odnosi z javnostmi veliko izrazno moč predstavljanja.

Dobro premišljen program odnosov z javnostmi, usklajen z drugimi prvinami promocijskega spleta, je lahko izjemno učinkovito promocijsko orodje.

3.4.5 Osebna prodaja

Z vidika stroškov je osebna prodaja najučinkovitejša metoda. Do izraza pride predvsem na kasnejših stopnjah nakupnega procesa, posebno pri spodbujanju naklonjenosti do izdelka/storitve, prepričevanju kupca in odločitvi za nakup. Osebna prodaja ima v primerjavi z oglaševanjem tri bistvene dobre lastnosti (Kotler, 1988, 616).

1. Osebni stik: pri osebni prodaji pride do neposrednega, takojšnjega in vzajemnega odnosa med dvema ali več osebami. Obe strani imata možnost od blizu opazovati potrebe in značilnosti nasprotne strani ter se lahko takoj prilagodita.

2. Poglobljanje razmerja: osebna prodaja omogoča najrazličnejše vrste razmerij, od površinskega razmerja prodajalec - kupec do globljega prijateljstva. Če si želijo zagotoviti dolgoročneje razmerje, sposobni prodajni zastopniki skušajo čimbolj upoštevati želje svojih odjemalcev.
3. Odziv: pri osebni prodaji kupec čuti obvezo, ker je poslušal prodajalca, da mu odgovori, četudi le z vljudnim »hvala«.

Opisane lastnosti osebne prodaje imajo svojo ceno. Zavedati se moramo, da prodajno osebje dolgoročno pomeni večji strošek kot oglaševanje, katerega preprosto lahko ukinemo. Število prodajnih zastopnikov pa je težje spremeniti.

4. FINANCIRANJE ŠPORTA

Izvajalci športa financirajo svojo dejavnost iz različnih virov. Vire financiranja športa lahko razvrstimo v različne skupine, med katerimi sta najpomembnejši javna sredstva ali sredstva integralnega proračuna in zasebna sredstva (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, 69-70).

4.1 PRORAČUNSKA (JAVNA) SREDSTVA

Po raziskavah Fakultete za šport, Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve in Olimpijskega komiteja Slovenije - Združenja športnih zvez (OKS – ZŠZ) naj bi bilo denarja za športno dejavnost iz javnega vira okrog 20 odstotkov vseh finančnih sredstev v športnih organizacijah, kar je primerljivo z drugimi evropskimi državami.

Javna sredstva so:

- Sredstva državnega proračuna, ki se vsako leto razdelijo v republiškem proračunu. Za pridobitev teh sredstev velja načelo javnih razpisov.
- Sredstva lokalnih skupnosti (občin), ki se letno določajo v proračunu občin.
- Med javna sredstva lahko štejemo še sredstva športne fundacije iz iger na srečo. Upravlja jih svet Fundacije. Tudi za pridobitev teh sredstev velja načelo razpisa. Mnoge države teh sredstev na prištevajo med javna, ker so marsikje igre na srečo v rokah športnih organizacij (civilne družbe).

Področje športa se v Sloveniji ureja pretežno preko Ministrstva za šolstvo, znanost in šport ter organizacij, ki so pod njegovim okriljem. Cilj države je uresničiti z zakonom sprejeti Nacionalni program za šport. Fundacija za financiranje športnih organizacij je z zakonom določeno organizacijsko telo, ki razporeja sredstva, pridobljena v glavnem od koncesij za igre na srečo. Pri razdeljevanju in razporejanju tega denarja je samostojna, kar pomeni, da je ne moremo šteti za povsem državno organizacijo. Večino sredstev nameni investicijam za športne objekte in različnim športnim dejavnostim vrhunskega športa, športa mladih in športne rekreacije. Mnogi športni objekti, zanimanje mladih in odraslih za šport, rezultati vrhunskih športnikov, raziskave na področju športa in vrsta novih športnih publikacij kažejo na izjemen pomen sredstev fundacije.

Ena najpomembnejših nevladnih organizacij je Olimpijski komite Slovenije - Združenje športnih zvez (OKS – ZŠZ). Obstajajo tudi druge pomembne organizacije, ki se ukvarjajo z organiziranjem različnih športnih programov za različno ciljno populacijo. Število tovrstnih organizacij se v zadnjem času povečuje. Razlog za to tiči v dejstvu, da jih ni težko ustanoviti in da lahko kandidirajo tudi na javnih razpisih za državna sredstva za šport. Dejstvo je, da ima večina teh novoustanovljenih organizacij še precej neurejeno in nepregledno poslovanje, ki lahko skriva tudi marsikatero nepravilnost (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, 110).

4.2 ZASEBNA SREDSTVA

Med zasebnimi sredstvi ločimo sredstva:

- sponzorjev,
- donatorjev,
- gospodinjstev (članarine, vstopnine),
- darila in
- druga lastna sredstva (tombola, srečelovi, prodaja klubskih emblemov in podobno).

Izvajalci športa torej financirajo svojo dejavnost iz različnih virov. Ni enotne metodologije in niti ne enotne metodologije zajemanja podatkov o virih in porabi sredstev. To velja tako za Slovenijo kot za svet. Pri tem moramo upoštevati tudi način in metodologijo zajemanja podatkov, ki sta največkrat odvisna od namena in uporabe podatkov, ki jih nekdo želi prikazati. Vsi izvajalci, ki niso pod okriljem države, si morajo sredstva za kritje svojih potreb pridobiti s kandidaturo za javna sredstva in sredstva fundacij, s članarinami, vstopninami ali prosto na trgu s svojimi produkti (sponzorji, donatorji, darila in podobno). Športna društva se financirajo pretežno z denarjem sponzorjev, oglaševanjem, vstopninami in drugimi lastno ustvarjenimi sredstvi, ki jih zagotavljajo predvsem člani društev (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, 70).

Rezultati mnogih raziskav doma in v svetu kažejo, da se financiranje športa v Sloveniji ne razlikuje veliko od modela financiranja športa v zahodnoevropskih državah, zelo pa se razlikuje od držav v vzhodni Evropi (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, 92). Za zahodnoevropski model financiranja športa je značilno, da so gospodinjstva - prebivalci in lokalne vlade glavni finančni vir športa. Tak model se bistveno razlikuje od ameriškega, pri katerem glavni finančni vir predstavljajo zasebni kapital in podjetja, ki šport financirajo prek televizijskih pravic, sponzoriranja, zasebnih lastnikov klubov itd. Oba modela se razlikujeta od tako imenovanega socialističnega modela, pri katerem je bilo v ospredju državno financiranje športa (Bednarik, 1999, 37).

Z reorganizacijo vsaj nekaterih velikih športnih društev, ki gojijo profesionalni šport (košarka, nogomet, rokomet) oziroma z nastankom novih zasebnih organizacij, ki bodo zaposlovale profesionalne športnike, bo slovenski model organiziranosti športa tak kot v zahodnoevropskih državah. Naš sistem financiranja športa se zahodnoevropskemu približuje zaradi dejstva, da se večinoma financira iz privatnih virov in lokalnih skupnosti, manj od države. Kljub temu mnogi menijo, da športne organizacije veliko sredstev pridobijo od podjetij s sponzoriranjem, donatorstvom in podobnim, kar je prevladujoča značilnost ameriškega sistema. Bistvena razlika je v motivih podjetij za podporo športu: v Ameriki so večinoma strogo komercialni, medtem ko pri nas ni povsem tako. Tradicionalno so podjetja podpirala šport, vendar redko zaradi komercialnih motivov. Pri nas je še zelo malo privatno-lastniških športnih organizacij in tudi njihov namen ni zgolj dobiček. To nas približuje zahodnoevropskemu modelu (Bednarik, 1999, 38-39).

Obstajajo štirje tipi financiranja oziroma možnosti podpore podjetij, ki sponzorirajo določen športni produkt (Lui, Srivastava, Woo, 1998, 93-112):

- finančna podpora,

- finančna podpora in oskrba z opremo, ki jo podjetje, ki sponzorira šport, izdeluje,
- finančna podpora in podpora dodatnega osebja s specifičnim znanjem ter
- finančna podpora, oprema ter osebje skupaj.

Slaba polovica podjetij se ponavadi odloči za finančno podporo. Največ jih poleg finančnih sredstev nudi tudi drugo obliko pomoči, na primer opremo. Večini podjetij predstavlja zagotovitev finančne podpore najlažjo obliko dogovora, saj jim to zagotavlja promocijo njihovega imena in blagovne znamke. Nekatera podjetja nudijo tudi dodatno podporo, ki jo uresničujejo s trženjem, managementom, organizacijo oglaševanja dogodkov ipd. Dejstvo je namreč, da vsa podjetja instrument sponzoriranja športne aktivnosti ali dogodka uporabljajo tudi kot primeren način za oglaševanje svojih izdelkov, storitev, imena in znamke. Večina teh podjetij posledično izbere šport, ki pritegne določeno skupino ljudi, najpogosteje njihovo ciljno skupino. Izbira športa, ki ga sponzorirajo, ponavadi temelji na profilu lastnosti, ki pritegne večino tistih ljudi, ki so njihova ciljna tržna skupina (Lui, Srivastava, Woo, 1998, 104-110).

5. OPREDELITEV IN POMEN TRŽENJA V ŠPORTU

Trženje v športu se mora prilagoditi številnim značilnostim posameznega športa, saj je vsak subjektiven, svojevrsten, neotipljiv, izid tekme neznan, večkrat nepredvidljiv, športni dogodek pa trenuten, enkratni in neponovljiv. Pomembna karakteristika športa so čustva, saj so mnogi ljubitelji na športnika, dogodek ali/in športno panogo emocionalno vezani. Ljubitelji niso pomembni samo kot redni obiskovalci tekem, temveč tudi kot kupci različnih izdelkov in storitev, povezanih s športom. Trženje športa je zaradi vseh njegovih specifičnih značilnosti kompleksno, zapleteno in zato zanimivo (Bednarik, 1999, 9-10).

V športnem managementu gre za koordinacijo oziroma management športnega dogodka, športnih objektov, upravljanje človeških virov, finance v športu, komuniciranje z javnostjo in še mnogo drugega (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, 20).

Trženje športa v športnem managementu zajema večji del aktivnosti. Pomeni izvajanje trženjskih aktivnosti na športnem trgu s ciljem, da se zagotovijo pogoji za uresničevanje poslanstva organizacije. Športna organizacija mora zasnovati primeren program, najti ustrezne poti do uporabnika in ga z njimi spodbuditi k odzivu. Vodilne športne organizacije so ustvarjalne in izvirne, nenehno iščejo nove vsebine in oblike, kako se približati uporabniku. Njihovi managerji letno pripravijo celovit strateški načrt, s katerim ugotovijo, kaj so njihovi cilji, kako jih uresničiti in katera tržišča za to potrebujejo. Športna organizacija mora stremeti h kakovosti in se znati prilagoditi uporabniku (aktivnemu in pasivnemu udeležencu). Racionalizirati je potrebno trženjske aktivnosti in uresničiti tiste, ki dajejo nove vire. Tako pride do konkurenčnosti na športni sceni, kjer je potrebno športno dejavnost povezati z »zabavo« in predstavo (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, 205).

Eden glavnih učinkov športne dejavnosti je športni rezultat, ki v procesu športnega managementa predstavlja produkt. Ta ima menjalno vrednost, ki jo športni managerji uporabijo in z njo upravljajo ter tako stremijo k cilju (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, 20). Športni dosežki niso edini produkti, ampak mednje spadajo tudi storitve, ki jih ponuja športni management in jih lahko razdelimo v naslednje skupine (Bednarik, 1999, 7-15):

- Dobrina, storitev kot športni produkt

Športne dobrine so vsa oprema, ki se uporablja pri športnem udejstvovanju, kot so tenis žoge, posebna obutev in podobno. Med športne dobrine se uvršča tudi promocijski material (majice, kape, ...). Management v športu pa je večinoma povezan s storitvami, ki jih različne športne organizacije zagotavljajo oziroma omogočajo proizvajalcem športne opreme, to so storitve v obliki športne infrastrukture in opreme ali znanja ter informacije o športni vadbi.

- Storitve, ki izhajajo iz motivov aktivnih udeležencev v športu

Gre za storitve, ki udeležencem prinašajo užitek, boljše zdravje, osvajanje športnih veščin, osvajanje in doseganje odličnosti v športnem znanju, doseganje visoke stopnje vzdržljivosti, kurativo/rehabilitacijo.

- Storitve, ki izhajajo iz motivov pasivnih udeležencev v športu

Gre za usluge in storitve, ki gledalcem nudijo razvedrilo, tekmo - tekmovanje, spektakel, zadovoljitev lastnih družabnih potreb na tako imenovanih tretjih mestih.

- Storitve sponzorstva, donatorstva

Podjetjem ta način »sodelovanja« omogoča komunikacijo s specifičnim in točno določenim trgom. Rezultat sponzorstva in/ali donatorstva je spremenjena, izboljšana podoba podjetja v javnosti.

- Storitve zaradi zadovoljevanja družbenih ciljev

Gre za storitve, ki z občinstvom oziroma z javnostjo zamenjuje splošno veljaven in koristen družbeni cilj, to je šport za zdravje in koristno izrabo prostega časa.

- Storitve, ki se zamenjujejo znotraj športa

Največkrat se managerji v športu osredotočijo izključno na eno vrsto storitve - ali za gledalce ali za udeležence. Prihaja tudi do izmenjave izdelkov znotraj področij športnega managementa. Dosežki vrhunškega športa imajo velik vpliv na gledalce, njihovo obnašanje, potrošnjo ter s tem na športne proizvajalce in na njihove izdelke, ki jih potem kupujejo aktivni udeleženci.

Pri vsem tem ne gre pozabiti, da je šport prerasel v močno industrijo, ki doživlja izredno rast, pri čemer ima trženje športa pomembno vlogo. Brez ustreznih pojavov, kot je proces športnega managementa, ne bi obstajala. Organizacije se zavedajo, da biti uspešen v konkurenčnem okolju športa pomeni tudi biti trženjsko usmerjen. Tako usmerjena organizacija se osredotoča na razumevanje porabnikov in preskrbovanje športnih produktov, ki zadovoljujejo njihove potrebe (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, 21).

Trženje športa je torej celovito načrtovan proces menjave, v katerem vse vpletene strani (športne organizacije, športniki, sponzorji, gledalci, športni delavci, mediji) vstopajo v različne menjalne odnose, s katerimi želijo zagotoviti potrebne vire ali zadovoljiti svoje potrebe (Retar, 1996, 13). Pri tem so tako posamezniki kot organizacije za doseg svojih ciljev prisiljeni uporabljati znanje in spretnost trženja.

Ne glede na to, ali gre za šport na splošno, ekipni ali individualni šport, pomembna je atraktivnost. Nanjo vpliva uspeh (uspešni športniki imajo več gledalcev). Šport se lahko oglašuje tudi v šolah in preko različnih medijev, zato se ga da prikazati atraktivno. Pomembno je pritegniti čim večje število gledalcev in čim več medijev. Med športnimi zvrstmi imata veliko prednost nogomet in košarka, ki spadata med najbolj gledane športe (Executive summary and implications for managers and executives, 1999, 537-538).

Za tiste, ki tržijo šport, je pomembno, da znajo biti prepričljivi. Včasih je potrebno podjetje prepričati o enostavnih stvareh, kot je dejstvo, da so kupci njihovih izdelkov in storitev moški ali dejstvo, da tudi ženske gledajo šport (Executive summary and implications for managers and executives, 1999, 540). Poleg tega se morajo tržniki zavedati še posrednih učinkov, ki jih ima šport na druge dejavnosti. Takšen primer je turizem, katerega del so tudi potovanja igralcev in gledalcev na tekme. Ljudje si izberejo določen kraj tudi zaradi športa (zimske počitnice v Franciji zaradi dobro urejenih smučišč, ogled dirke formule 1, ogled olimpijskih iger itn.), zato je nujno, da se tržniki povežejo s potovalnimi in turističnimi podjetji ter z mnogimi drugimi (Executive summary and implications for managers and executives, 1999, 541).

Šport je pomemben del sodobne kulture in nas navdaja z zadovoljstvom, strastjo in razburljivostjo. Tisti, ki skrbijo za trženje športa, se morajo tega še bolj zavedati. Spoznati morajo tudi, da uspešno sodelovanje ni plod izkoriščanja, temveč dobrega

partnerstva (Executive summary and implications for managers and executives, 1999, 541).

Pri trženju športa se poraja tudi etično vprašanje: na eni strani imamo potrebo športnikov po finančni podpori za upravljanje športa (plačevanje igralcev, gradnja objektov, razvoj prihodnjih zvezdnikov), na drugi pa se mnogi, ki pišejo o športu ali ga komentirajo, pritožujejo zaradi škodljivega vpliva denarja in profesionalizma. Omeniti je potrebno še zakonska določila glede oglaševanja, kot je na primer prepoved oglaševanja alkohola in tobaka v nekaterih državah. Zaradi tega ukrepa so mnogi športniki ostali brez sponzorjev. Po mnenju nekaterih oglaševanje »nezdravih izdelkov« ne sodi v šport. Največji problem predstavlja oglaševanje piva, mnogi namreč vidijo tesno povezavo med pivom in moškimi gledalci nogometa, ki menijo, da h gledanju tekme sodi pivo (Executive summary and implications for managers and executives, 1999, 539).

5.1 NAČRTOVANJE TRŽENJA IN VRSTE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Pred začetkom vsake tržne aktivnosti je potrebno narediti strateški načrt oziroma program, kako doseči zastavljeni/-e cilj/-e ter opredeliti, kakšno in koliko podpore potrebujemo, katere trge bomo izbrali in kako bomo zagotovili gnotna sredstva. Pri tem velja opozoriti, da v športu, kulturi, znanosti in še kje, ločimo med tržno zasnovanimi športnimi organizacijami dve usmeritvi, ki izvirata iz temeljnega motiva njihovega delovanja. To sta:

- pridobitna in
- nepridobitna.

Osnovna razlika je v opredelitvi zastavljenih ciljev, pri čemer je cilj pridobitne organizacije ustvariti čim večji dobiček, nepridobitne pa povrniti stroške organizacije, ki so nastali z uresničevanjem poslanstva (Retar, 1996, 14-15).

5.2 MARKETINŠKI SPLET V ŠPORTU

Trženje je 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 (Kotler, 2004, 9). S tem začrta trženjski splet, ki je definiran kot skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnim trgu (Kotler, 2004, 15).

Čeprav morajo tržniki športa temeljito razumeti športno dejavnost, da postanejo uspešni, je njihovo glavno orodje v športu trženjski splet. Le-ta je definiran kot usklajena celota elementov, ki jih uporabljajo športne organizacije, da dosežejo svoje cilje trženjskega spleta in zadovoljijo potrebe porabnikov. Elementi trženjskega spleta so športni produkti, tržne poti, določitev cene in tržno komuniciranje (Shank, 1999, 33).

5.2.1 Športni produkti

Ena izmed osnovnih športnih dejavnosti trženja je razvijanje izdelčnih in storitvenih strategij. Pri oblikovanju izdelčnih strategij se odloča o izdajanju licenc,

pospeševanju prodaje, trženju blagovnih znamk in pakiranju. Tisti, ki tržijo šport, morajo poskrbeti za razvijanje novih izdelkov, vzdrževanje že obstoječih in odstranitev slabih izdelkov. Ker trženje športa temelji bolj na storitvah kot na blagu, morajo tržniki športa dobro razumeti naravo trženja storitev. Planiranje storitev zahteva določitev cen storitev, upravljanje s povpraševanjem storitev in vrednotenje kvalitete storitev. Ta vprašanja so izredno pomembna v današnjem trženjskem okolju športa, ker navijači izenačujejo vrednost z visoko stopnjo porabnikove storitve (Shank, 1999, 28).

5.2.2 Tržne poti

Vloga tržnih poti je ugotovitev najbolj učinkovite in uspešne poti za posredovanje izdelkov porabnikom. Vprašanja, kot so vodenje inventarja, transportiranje, uskladiščenje, prodajanje na debelo in prodajanje na drobno, so vsa pod nadzorom vodje tržnih poti. Primer tega je trženje športnih izdelkov po internetu. Tržniki športa morajo ugotoviti kako gledalcem posredovati šport na najbolj učinkovit in uspešen način. Vprašanja kje zgraditi novi športni stadion, kje namestiti rekreacijski športni kompleks ali kako najbolj učinkovito distribuirati vstopnice, so potencialno sporna distribucijska vprašanja, s katerimi se soočajo tržniki športa (Shank, 1999, 28).

5.2.3 Cene

Za oglaševalce športa, organizatorje športnih prireditev, televizijo in managerje v športu je pomembno, da vedo, kakšen je potencial obiskovalcev športnih prireditev, TV-gledalcev športnih dogodkov in rednih navijačev. S tem je povezano vprašanje določanja cen. Strategija določanja cen zajema postavljanje cenovnih ciljev, izbiranje cenovnih metod in reguliranje cen po preteku določenega časa. Cena vstopnic za športni dogodek, stroški dovoljenja za pridobitev osebnega sedeža, plačevanje ogleda posameznega športnega dogodka, programiranje televizijskih športov in naraščajoči strošek udeležbe na rekreacijskih športih kot je golf, so primeri, kako funkcija določanja cen vpliva na učinkovitost in uspešnost trženja športa (Shank, 1999, 28).

Pri oblikovanju cene je pomembno upoštevati, da nismo na izgubi. Zato je pomembno, da v trženjski splet vključimo še promocijskega (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, 207).

5.2.4 Tržno komuniciranje

Pri trženju športa gre največkrat za oglaševanje. Poznamo športnike, kot sta David Beckham ali Jolanda Čepлак, ki oglašujeta izdelek ali storitev. Poleg oglaševanja sestavljajo splet trženjskih komunikacij še sponzoriranje, odnosi z javnostjo, osebna prodaja, pospeševanje prodaje ter neposredno trženje. Ko se oblikuje promocijska strategija, morajo tržniki športa upoštevati združevanje svojih promocij in uporabljati vse vidike spleta trženjskih komunikacij (Shank, 1999, 29).

V okviru tržnega komuniciranja bi posebno pozornost namenil sponzorstvu, ki postaja vedno pomembnejši element tržnega komuniciranja. Poznamo različne tipe sponzorstva:

Ekskluzivni sponzor ima edini vse razpoložljive pogodbeno dogovorjene pravice do trženja sponzoriranca. Praviloma je to ena sama organizacija, ki v celoti pokriva

tržno najzanimivejše oglaševalne površine, tako da za ostale sponzorje ostane malo oglaševalskega prostora (npr. panoji ob športnem igrišču). Ekskluzivno sponzorstvo se običajno sklepa za obdobje enega do štirih let (olimpijski cikel) (Retar, 1996, 125).

Glavni sponzor je najpomembnejši med sponzorji. Pripada mu najzanimivejši in največ oglaševalnega prostora ter največ ugodnosti. Sledijo mu sponzorski pool in ostali sponzorji (Retar, 1996, 125).

Sponzorski pool je komercialna oblika ekskluzivnega sponzorstva. Ker je slednje izredno drago in tvegano, se sponzorji združijo v skupino in na ta način pocenijo nakup oglaševalskih možnosti ter razpršijo možnosti tveganja. Sponzorji v poolu imajo praviloma enake pravice in ugodnosti (Retar, 1996, 126).

Posamični sponzor sponzorira športno organizacijo v manjšem obsegu s točno določenimi kratkoročnimi cilji. Praviloma so to lokalni sponzorji, ki iščejo najbolj ekonomično sponzorsko rešitev (Retar, 1996, 126).

Uradni opremljevalec ima ekskluzivno pravico do opremljanja tekmovalcev, uprave ali športnih površin, objektov, naprav, rekvizitov. Pojavlja se na zmerno zanimivih oglaševalskih površinah. Za uradnega opremljevalca je pomembno, da se pojavlja na uradni deklaraciji svojih izdelkov in na vseh svojih medijih komuniciranja. Na ta način si ustvarja ugled in naklonjenost pri kupcih (Retar, 1996, 126).

Kombinirano sponzorstvo je splet več načinov oziroma tipov, ki so s soglasjem sponzorjev sestavljeni v sponzorsko kombinacijo. To je novejša oblika sponzoriranja, ki kaže iznajdljivost iskalcev in pripravljenost sponzorjev za ugodne, odmevne in odzivne pristope k sponzoriranju (Retar, 1996, 127).

6. MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE AVK TRIGLAV KRANJ

6.1 CILJI RAZISKAVE

V raziskavi bom prikazal obstoječe stanje v AVK Triglav - organizacijo, financiranje in marketinške aktivnosti kluba. Predstavil bom športne produkte, ki jih klub trži, ter cene, tržne poti in oblike marketinškega komuniciranja, ki jih pri tem uporablja. Na osnovi informacij o nekaterih primerljivih klubih, analize in primerjave značilnosti različnih tržnih dejavnikov bom oblikoval podlago za primerjavo in nakazal možnosti za uspešen razvoj trženja AVK Triglav ter prepoznal in predstavil njegove šibke točke in napake v delovanju.

Cilj raziskave je odkriti neizkoriščene možnosti AVK Triglav pri pridobivanju sredstev za nemoteno delovanje in razvoj ter ohranjanje vaterpolske tradicije v Kranju.

6.2 HIPOTEZE

S pomočjo raziskave bom poskušal potrditi naslednje hipoteze:

1. Trženje AVK Triglav je oteženo zaradi neuvrščanja na večja evropska klubska tekmovanja (Liga prvakov).
2. Trženje AVK Triglav je oteženo zaradi velike kakovostne razlike med AVK Triglavom in ostalimi slovenskimi klubi.
3. Vaterpolo je zaradi razmerja moči v Evropi idealen šport za podjetja, zainteresirana za prodor na trge bivše Jugoslavije.
4. Pri vaterpolu so koristi sponzorja večje od njegovega vložka.

6.3 UPORABLJENE METODE RAZISKOVANJA

Pri raziskovanju sem uporabil podatke dostopne na spletnih straneh. Metodo deskripcije in kompilacije sem dopolnil s podatki, pridobljenimi z intervjuji.

Za ponazoritev razmerij v slovenskem vaterpolu sem se osredotočil predvsem na sezono 2005/2006, ki najbolj realno odraža razmerje moči med klubi. Letos je bil AVK Triglav zaradi zamude pri plačilu finančnih obveznosti izključen iz finala državnega prvenstva. Za uporabo rezultatov prejšnje sezone sem se odločil tudi zaradi spremenjenega načina tekmovanja v letošnji sezoni, v kateri se slovenski pokal sploh ni odigral, državno prvenstvo pa je bilo izvedeno v dveh mesecih.

6.4 ZAČETKI IN ZGODOVINA VATERPOLA

Začetek vaterpola¹ sega v leto 1869, ko so v Angliji, sicer povsem drugačnimi pravili, začeli to igro. Leto dni kasneje je Londonska plavalna zveza ustanovila posebno komisijo z nalogo izdelati pravila za igranje "nogometa v vodi", toda zakonitosti te igre je šele leta 1876 potrdil nek veslaški klub. Takrat golov še ni bilo, za zadetek je štelo, ko se je žoga dotaknila določenega mesta na robu bazena ali igrišča ali ko je igralec žogo spustil na splav ali čoln nasprotnega moštva. Prva pravila za vaterpolsko igro je izdal William Wilson leta 1876 v Glasgowu, kjer so na reki Dee leto kasneje odigrali tudi prvo tekmo in določili meje igrišča.

Vaterpolo se je začel hitro razvijati po vsem svetu. Leta 1908 je bila na olimpijskih igrah v Londonu ustanovljena Mednarodna plavalna zveza - FINA, z nalogo razvijati plavalne športe, tudi vaterpolo, po vsem svetu. Najhitreje se je vaterpolo razvijal v Evropi in zato se je že v dvajsetih letih prejšnjega stoletja razmišljalo o prvenstvu starega kontinenta. Prvo evropsko prvenstvo je bilo leta 1926 odigrano v Budimpešti, kjer je bila ustanovljena še Evropska plavalna zveza - LEN. Pred drugo svetovno vojno so bila še štiri evropska prvenstva. Na vseh prvih petih so bili najboljši Madžari. Po drugi svetovni vojni se je evropsko prvenstvo v začetku igralo v razdobju štirih let, po letu 1981 pa vsake dve leti.

Na tleh nekdanje Jugoslavije je vaterpolo začel delovati leta 1921 in bil petdeset let del Plavalne zveze Jugoslavije. Na skupščini maja 1971 se je vaterpolo oddvojil od plavanja. Slovenija v Jugoslaviji zaradi izjemne konkurence ni igrala vidnejše vloge. Je pa Jugoslavija leta 1991, ko je prišlo do razpada države, prvič osvojila naslov evropskih prvakov. V obdobju samostojnosti se je vaterpolski šport v Sloveniji izjemno razvil in leta 1999 smo v Firencah dobili prvo priložnost za nastop na evropskem prvenstvu, kjer smo zasedli 11. mesto. Tekmovalni uspeh in organizacijske sposobnosti Vaterpolske zveze Slovenije sta vodilne funkcionarje v LEN prepričala, da je organizacijo evropskega prvenstva leta 2003 zaupala Sloveniji, ki je med 6. in 15. junijem gostila moški turnir v Kranju in ženskega v Ljubljani. Dekleta so pričakovano zasedla zadnje mesto, medtem ko so fantje z 12. mestom razočarali. Odlično organizirano prvenstvo so z incidentom v finalu pokvarili hrvaški navijači.

6.5 ZAČETKI IN ZGODOVINA AVK TRIGLAV KRANJ

Akademski vaterpolski klub Triglav Kranj je bil ustanovljen leta 1946 in je lansko leto praznoval 60. obletnico uspešnega dela. V zgodnjih tridesetih letih so se skupine mladih fantov in deklet zbirale v kanjonu Kokre pod tekstilno tovarno, kar štejemmo za začetek vaterpola v Gorenjski prestolnici. Kranj je leta 1939 z zgraditvijo novega letnega kopališča postavil temeljne pogoje za razvoj plavanja, vaterpola in skokov v vodo. Zanimanje mladine za vodne športe je bilo veliko. Že pred vojno so najbolj vneti organizirali medsebojne vaterpolske tekme. Prvo leto po vojni je bil ustanovljen Plavalni klub Udarnik, ki je imel v svojih vrstah plavalce, vaterpoliste in skakalce v vodo. Leta 1948 se je klub preimenoval v Plavalni klub Železničar. Istega leta je bila

¹ <http://waterpolo.freehost386.com/Nekaj%20o%20vaterpolu.html>

odigrana prva vaterpolska tekma. Štiri leta kasneje je klub ponovno spremenil ime v Plavalni klub Mladost. Leta 1953 so dobili prvega trenerja za vaterpolo. Triglav je prvi naslov prvaka Slovenije osvojil leta 1956. Od takrat in do leta 1993 so kranjski vaterpolisti osvojili vsa članska državna prvenstva Republike Slovenije, na katerih so nastopili. To je bila šampionska doba Triglava v Sloveniji. V obdobju od leta 1960 do 1968 so Kranjčani bolj ali manj uspešno nastopali v II. ligi takratne Jugoslavije. Leta 1969 so osvojili prvo mesto v II. zvezni ligi in se kot prvo slovensko moštvo, za katerega so igrali popolni amaterji, uvrstili v I. zvezno ligo, kjer se Triglav v borbi s profesionalnimi klubi ni mogel obdržati v najvišjem kakovostnem razredu. Kranjčani so se v I. ligo uvrstili še leta 1977, 1980, 1982, 1989 in zadnjič 1991, ko je bila zaradi razpada države zadnja jugoslovanska sezona slovenskega vaterpola. Triglav je igral v 1. B ligi in se že šestič uvrstil v prvo ligo, ki se ni nikoli odigrala (<http://www.klub-avktriglav.si/index.php?page=zgodovina>).

V samostojni Sloveniji je Triglav od leta 1992 do leta 2007 trinajstkrat osvojil naslov državnih prvakov in pokalnih zmagovalcev. Kranjčani so sodelovali tudi na evropskih klubskih tekmovanjih, kjer pa dalj od kvalifikacij niso nikoli prišli. Nekajkrat so bili pred vrati elitne lige prvakov, vendar se zaradi pomanjkanja izkušenj, finančnih sredstev in v odločilnih trenutkih tudi sreče niso uspeli prebiti v Evroligo.

6.6 ANALIZA DEJAVNOSTI AVK TRIGLAV KRANJ

AVK Triglav je član vaterpolske zveze Slovenije. Lansko leto je praznoval 60. obletnico svojega delovanja in je nosilec razvoja in najuspešnejši vaterpolski klub v Sloveniji. Kranjčani so trinajstkratni državni prvaki in trinajstkratni zmagovalci slovenskega pokala. Člani, mladinci in kadeti kluba so nosilci igre v reprezentančnih selekcijah.

AVK Triglav Kranj je pravna oseba zasebnega prava. Društvo je samostojna in prostovoljna športna organizacija, avtonomna v svojem delovanju.

6.6.1 Organizacija kluba

Treningi kluba potekajo v odprtem in pokritem olimpijskem bazenu v Kranju, ki je vodilni vaterpolski center v državi.

Organi kluba so občni zbor, izvršni odbor, predsednik, nadzorni odbor in disciplinska komisija.

Predsednik kluba in izvršni odbor skrbita za:

- finance kluba,
- nadzor dela v klubu in
- nemoteno delovanje kluba.

Sekretar, ki si delo s predsednikom, skrbi za:

- organizacijo tekem in treningov,
- organiziranje priprav,
- pregled nad treningi,
- izbor tekem (skupaj s trenerji), ki se jih bodo udeležili,
- delo z mlajšimi ter

- evidenco tekem in vodi arhiv.

V klubu delujejo tudi študentska celica, gospodarska, strokovna in tehnična komisija, svet staršev, disciplinska komisija in nadzorni odbor.

6.6.2 Finance

Dohodki društva so:

- članarina,
- javna sredstva,
- dohodki od organiziranih tekmovanj in prirediteljev,
- sredstva iz proračuna Študentske organizacije Slovenije za študentska interesna društva,
- oglaševanje,
- vstopnine,
- sredstva od zaračunavanja storitev drugim organizacijam in društvom,
- sponzorstvo,
- dohodki od organizacije iger na srečo,
- dohodki od gostinske dejavnosti,
- dohodki od najemnin prostorov ali opreme,
- darila in volila ter
- druge dotacije in prihodki.

Letni proračun za vse dejavnosti kluba znaša približno 200.000 EUR, kar je za tako uspešen klub zelo malo.

Prihodke zagotavljajo:

- več kot 50 odstotkov proračuna prispeva Mestna občina Kranj (tudi tako, da omogoča brezplačne prostore za treninge),
- sponzorji (nekaj v denarju, nekaj v drugačnih oblikah),
- prihodki od članarin (delež teh sredstev je zanemarljiv).

Finančna sredstva klub namenja za:

- tekme domačega in mednarodnega ranga,
- plačo trenerja,
- štipendije igralcem ter
- priprave za člane in mlajše kategorije.

V zadnjih letih je AVK Triglav v slabem finančnem položaju. Uprava kluba ne zagotavlja finančnih sredstev, ki bi zadostovala za nemoten razvoj in preboj kluba v evropska klubska tekmovanja.

Za ponazoritev trenutnega stanja v AVK Triglav je potrebna primerjava s klubi, ki se redno uvrščajo med osem najboljših evropskih moštev v elitnem klubskem tekmovanju Evroligi. Za primerjavo sem vzel enega najboljših evropskih klubov Jug iz Dubrovnika, ki se redno uvršča v zaključni del štirih najboljših ekip v Evroligi in moštvo Partizan iz Beograda, ki je stalno med najboljšimi osmimi evropskimi klubi. Osvojene lovorike omenjenih dveh klubov so prikazani v tabeli 1. Primerjava je še posebej zanimiva, če upoštevamo dejstvo, da je vaterpolo na Hrvaškem in v Srbiji med najuspešnejšimi športi in ima dolgo tradicijo.

Tabela 1: Osvojene lovorike VK Jug in VK Partizan

| KLUB | Državni prvak | Pokalni prvak | Evropski prvak |
|----------|---------------|---------------|----------------|
| Jug | 27 | 8 | 3 |
| Partizan | 20 | 16 | 6 |

Vir: Lasten vir

Vaterpolo klub Jug je od svojih 27 naslovov državnih prvakov 22 naslovov osvojil v bivši Jugoslaviji, petkrat pa je bil državni prvak Hrvaške. Dvakrat je bil zmagovalec jugoslovanskega in šestkrat zmagovalec hrvaškega pokala. Vaterpolo klub Partizan je osvojil 19 državnih naslovov Jugoslavije in bil prvi prvak Srbije. Osvojil je tudi 16 pokalnih naslovov, od katerih jih je 15 iz časa bivše Jugoslavije.

Tabela 2: Mednarodna primerjava štirih pomembnih spremenljivk

| KLUB | Proračun | Število trenerjev | Zaposleni v klubu | Proračun za igralce |
|-------------|-------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| AVK Triglav | 200.000 € | 5 | 0 | 42.000 € |
| Partizan | 1.000.000 € | 13 | 8 | 100.000 € |
| Jug | 1.500.000 € | 15 | 10 | 420.000 € |

Vir: Lasten vir

Primerjave med klubi (Tabela 2) kažejo, da Partizan za svoje delo zbere petkrat več finančnih sredstev od AVK Triglav, Jug pa več kot sedemkrat. Tudi po številu trenerjev, ki delajo s klubskimi selekcijami, se Kranjčani ne morejo meriti z najboljšimi. Največ pove podatek, kolikšen je proračun, ki ga posamezni klub namenja za člansko ekipo. Daleč največ sredstev za plače igralcem namenja Jug, ki ima v svojih vrstah vaterpoliste vrhunske kvalitete.

Pri tem je potrebno poudariti, da je proračun AVK Triglav za slovenske razmere dokaj visok, saj so proračuni drugih slovenskih vaterpolskih klubov še nižji. Tako je proračun vaterpolo kluba Koper 130.000 EUR (Vir: g. Bolčič - član uprave VK Koper), VK Olimpija 120.000 EUR (Vir: g. Puš - član uprave VK Olimpija) in proračun VK Maribor 100.000 EUR (Vir: g. Seljak - član uprave VK Maribor).

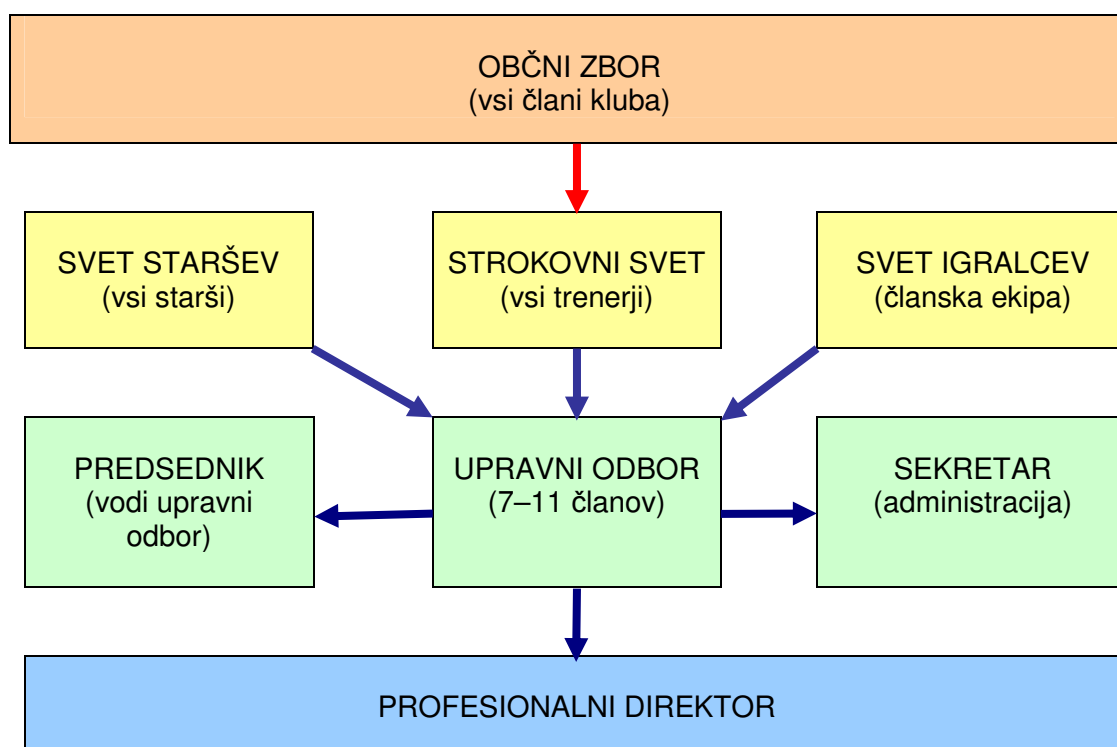
6.6.3 Reorganizacija AVK Triglav

AVK Triglav se nahaja na točki, ko so za nadaljnji obstoj potrebne korenite spremembe. V zadnjem triletnem obdobju je daleč od ciljev in ambicij, ki bi jih najboljši vaterpolski klub v Sloveniji moral imeti. Razlog za globoko krizo kluba je v organizaciji, saj v svojih vrstah nima usposobljenih strokovnjakov s športnega in

gospodarskega področja, ki bi znali zagotoviti nemoteno delo. Klub že nekaj let nima generalnega pokrovitelja, preostali sponzorji se umikajo.

Potrebna je reorganizacija kluba in natančen načrt, ki bo zagotovil finančna sredstva za redno uvrščanje med osem najboljših klubov v Evropi. Iz dosedanje organizacije kluba je razvidno, da delo posameznikov v AVK Triglav temelji na prostovoljni bazi. Danes so vodilne športne organizacije ustvarjalne, iščejo vedno nove oblike približevanja uporabnikom, zato je treba trenutno stanje v klubu analizirati in na osnovi ugotovitev izdelati celovit strateški načrt ter v njem postaviti kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje, predvideti, kako jih uresničiti in katera tržišča potrebujejo.

Slika 6: Nova shema upravljanja AVK Triglav



Vir : Lasten vir

Iz Slike 6 je razvidno, da najvišji organ društva ostaja občni zbor, ki ga sestavljajo vsi člani kluba. Ti izvolijo upravni odbor. Njegova naloga je skrb za finance in nemoteno delovanje kluba. Vodi ga predsednik, ki v sodelovanju s sekretarjem skrbi za transparentnost delovanja kluba. Za doseg ciljev je ključnega pomena mesto direktorja, to je oseba, ki pozna vaterpolo, obvlada ekonomijo in zna ravnati z ljudmi. To je osnova za uspešno delo športnega managerja, ki mora razpoložljive vire poznati, obvladovati in jih znati uporabiti v korist kluba.

V klubu je potrebno dati večjo težo stališčem sveta staršev, strokovnega sveta in sveta igralcev. Svet staršev predstavlja interese mladoletnih tekmovalcev, svet igralcev pa interese članske ekipe. Strokovni svet skrbi za kvalitetno in kontinuirano delo z vsemi selekcijami. Upravnemu odboru poroča o dejavnosti in rezultatih na tekmovalnem področju.

Cilji, ki jih mora klub doseči (Slika 7), so:

- kratkoročno (osvojiti naslov državnih prvakov, uvrstiti se v osmino finala lige prvakov, uvrstiti se v finale državnega prvenstva v vseh mlajših selekcijah),
- srednjeročno (doseči visoko prepoznavnost kluba v slovenskem prostoru, biti stalno prisoten v ligi prvakov, širiti krog pokroviteljev in podpornikov kluba, izboljšati in nadgraditi strokovno delo, širiti bazo mladih vaterpolistov, popularizirati vaterpolo in zdrav načina življenja med mladimi, povečati število ljubiteljev vaterpola in ustvarjati identifikacijo s klubom, doseči visoko organiziranost kluba, razviti tržno usmerjenost kluba, učinkovito sodelovati s partnerji) in
- dolgoročno (doseči visoko prepoznavnost kluba v evropskem prostoru, doseči visoko podporo kluba v lokalnem okolju, konstantno dosegati vrhunske rezultate na vseh tekmovanjih, širiti bazo mladih vaterpolistov, predstaviti vaterpolsko tekmo kot vrhunski športno-družabni dogodek, tržno uspeti).

Slika 7: Tekmovalni cilji AVK Triglav

| Povratek igralcev iz tujine | Nakup tujih igralcev | Nakup tujih igralcev | Polprofesionalna ekipa |
|---|---|--|--|
| ★ → Evropski pokal preliminarni krog Državni prvaki | ★ → Evropski pokal preliminarni krog Državni prvaki | ★ → Evropski pokal Evroliga Državni prvaki | ★ → Evropski pokal Evroliga Državni prvaki |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |

Vir: Lasten vir

Finančni načrt kluba (Slika 8) mora biti postopno povečevanje prihodkov. Letni stroški poslovanja se morajo vsako leto prilagajali realiziranim prihodkom.

Slika 8: Finančni načrt AVK Triglav do leta 2010

| Reorganizacija kluba, zaposlitev direktorja in program športnega marketinga | Izvajanje programa športnega marketinga in novi sponzorji | Trženje Evrolige | Trženje Evrolige In nov generalni sponzor |
|---|---|-------------------|---|
| ★ ↗ 300.000 | ★ ↗ 350.000 | ★ ↗ 400.000 | ★ ↗ 500.000 |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |

Vir: Lasten vir

Finančni načrt je bil pripravljen na podlagi naslednjih izhodišč:

Tabela 3: Izhodišča za finančni načrt - prihodki

| PRIHODKI | ZNESEK |
|-------------------|------------------|
| Članarina | 20.000 € |
| Donacije | 50.000 € |
| Sponzorstva | 200.000 € |
| Programi | 131.000 € |
| Občinski proračun | 100.000 € |
| SKUPAJ | 501.000 € |

Vir: Lasten vir

Tabela 4: Izhodišča za finančni načrt - odhodki

| STROŠKI | ZNESEK |
|---------------------------|------------------|
| Plače in prejemki | 70.000 € |
| Uporaba športnih objektov | 70.000 € |
| Trenerji | 81.000 € |
| Članska ekipa | 195.000 € |
| Tekmovanja in programi | 85.000 € |
| SKUPAJ | 501.000 € |

Vir: Lasten vir

AVK Triglav si mora prizadevati, da bo organizacijsko, finančno, strokovno in rezultatsko dolgoročno uspešen klub, ki bo imel podporo v bližnjem in širšem okolju (podjetja, prebivalci). Postati mora stabilen »evroligaš«, ki bo konstantno prisoten v najelitnejšem klubskem tekmovanju, in prepoznaven v širšem evropskem prostoru, zavezan k visokim standardom na vseh področjih delovanja in težnji k boljši organizaciji kluba. Hkrati si mora prizadevati za ohranitev tradicije slovenske vaterpolske šole, iz katere bodo še naprej prihajali vrhunski igralci. Tržno naravnost mora usmeriti v izpolnjevanje interesov pokroviteljev ter učinkov promocije podjetij skozi šport, pri tem upoštevati želje in pričakovanja ter se preprežano truditi izpolnjevati postavljene cilje.

6.7 MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE AVK TRIGLAV

Cilj marketinški aktivnosti kluba je pridobivanje sredstev za nemoteno delo in razvoj kluba. Za doseg tega cilja morajo vsi akterji kluba opraviti nalogo, za katero so zadolženi:

- uprava kluba mora zagotoviti finančna sredstva za nemoteno delovanje kluba,
- trenerji morajo poskrbeti za dobro organizacijo treningov in dobro pripravljenost igralcev,
- igralci pa morajo dosegati vrhunske rezultate (v športu štejejo le zmage).

6.7.1 Športni produkti

AVK Triglav ima veliko možnosti za trženje svojih produktov, predvsem športnih dogodkov (državna prvenstva, mednarodni turnirji ipd.), trženje športnikov, spletnih strani, tiskovin (knjige, revije, brošure itn.), promocijskih izdelkov (kape, majice, zastave itn) in prireditvev (promocijske prireditve, dnevi odprtih vrat itn.).

Osrednji produkt športne dejavnosti AVK Triglav so tekme. V sezoni 2005/2006 so kranjski vaterpolisti z vsemi selekcijami odigrali 179 tekem. Največ jih je bilo odigranih v državnih prvenstvih posameznih kategorij (teh je bilo šest), precej pa tudi v pokalnih tekmovanjih. Ker večina igralcev v državnih reprezentancah prihaja iz

Triglava, so kranjski vaterpolisti odigrali še dodatnih 62 tekem. Pri tem niso vštete trening tekme in prijateljske tekme. Analiza pokaže, da so igralci kranjskega Triglava v povprečju igrali vsak dan po eno tekmo. Polovica vseh odigranih vaterpolskih tekem v Sloveniji odpade na vaterpoliste AVK Triglav. Klubov, ki bi imeli tako številne ekipe in toliko tekmovalj, je malo tudi v drugih športih, v vaterpolu pa takega kluba v Sloveniji ni.

Uspehi kluba in njegova tradicija vsako leto pripelje na bazen nove otroke željne igre, druženja... Velika večina otrok, ki prične z vadbo vaterpola, vztraja zelo dolgo. Eden od razlogov za to je prav gotovo dejstvo, da je vaterpolo v primerjavi z drugimi športi relativno poceni, saj se za trening oziroma tekme potrebuje samo kopalke in brisača.

Igralci so pomemben produkt športnega društva. Klub od samega začetka športne poti posameznega igralca vanj vlaga določena sredstva. Tu mislim predvsem na nemoteno možnost treniranja, igranja tekem, športno opremo, kasneje štipendijo, ki jo igralec prejema v skladu s svojo kvaliteto. Zato je klub, v primeru prestopa igralca v drug klub pred iztekom pogodbe, upravičen do odškodnine. Odškodnina se izračuna po tablicah za izračun odškodnine Vaterpolske zveze Slovenije. V evropskih klubih igra sedem Slovencev, od tega je pet Triglavanov.

Klub je ob praznovanju 60-letnice delovanja izdal 2000 izvodov knjige z naslovom Veličastnih šestdeset let kranjskega vaterpola. Knjiga obsega 296 strani in vsebuje podroben pregled razvoja vaterpola v Kranju. Nekaj izvodov knjige je bilo podarjenih najbolj zaslužnim športnim delavcem, večino pa so prodali.

Promocijski izdelki kluba kot so majice, kape, kopalke itd. so obiskovalcem na voljo le ob večjih športnih dogodkih (tekme evropskih pokalov), ker je obisk teh tekem bistveno večji kot obisk domačih tekmovalj. Ob teh priložnostih klub ponavadi organizira tudi srečelov z manjšimi praktičnimi nagradami, ki jih običajno zberejo kar igralci sami. Izkušnje s srečelovom so izredno pozitivne, saj se v večini primerov prodajo vse srečke. Na ta način ter ob bučnem navijanju s tribun ljubitelji vaterpola še dodatno pomagajo klubu.

Leta 1998 je študentska celica, ki deluje znotraj kluba, v mesecu juniju organizirala športno-zabavno prireditev z imenom Pozdrav poletju. Vsa organizacija je bila prepuščena igralcem prve ekipe. Čez dan so se odvijale raznorazne športne igre, zvečer pa je sledila zabava s koncertom. Akcija je bila tako uspešna, da je klubu zagotovila finančna sredstva za en mesec delovanja. Prireditev se na žalost ni nikdar več ponovila.

V obdobju pred osamosvojitvijo je klub vsako leto organiziral tradicionalni vaterpolo ples, katerega so se lahko udeležili vsi ljubitelji vaterpola. Ta tradicija je zamrla za dobro desetletje, v letu 2006 pa se je na pobudo in željo igralcev ples ponovno odvil.

6.7.2 Cene

Klub ima v okviru marketinške ponudbe izdelan cenik za različne oblike partnerskega sodelovanja (Tabela 5). V njem so določene cene za pokroviteljstvo/sponzorstvo, oglaševanje in donatorstvo.

Tabela 5: Cenik marketinške ponudbe AVK Triglav

| OBLIKA SODELOVANJA | | PRISPEVEK |
|----------------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| Glavni pokrovitelj/sponzor kluba | | 50.000 € / leto |
| Pokrovitelj/sponzor kluba | | 5.000 € / leto |
| Pokrovitelj tekme | | 500 € / tekmo |
| Oglaševanje | Zvočni oglasi (5 x 20 sekund) | 150 € / tekmo |
| | Reklamni pano (3 m) | 200 € / tekmo |
| | Oglas na plakatih in uradnih biltenih | 250 € |
| Mecen šole vaterpola | | 100 € / leto |
| Mecen ekipe dečkov do 11. let | | 125 € / leto |
| Mecen ekipe dečkov do 13. let | | 150 € / leto |
| Mecen ekipe dečkov do 15. let | | 175 € / leto |
| Mecen ekipe kadetov do 17. let | | 200 € / leto |
| Mecen ekipe mladincev do 19. let | | 225 € / leto |
| Član kluba | Igralci in trenerji | 5 € / leto |
| | Drugi člani kluba | 20 € / leto |
| | Člani uprave kluba | 50 € / leto |
| Prijatelj kluba | | 100 € / leto |

Vir: Marketinška ponudba AVK Triglav

AVK Triglav nima strategije določanja cen športnih dogodkov. Cene določajo po dogovoru oziroma v skladu z vsakim posameznim dogodkom. Potrebno je poudariti, da glede na popularnost vaterpola ter kvaliteto ostalih klubov v Sloveniji, ni priporočljivo »navijanje« cen vstopnic vaterpolskih tekem. Vstop na tekme prve slovenske lige je praviloma brezplačen. Da ljubiteljem kranjskega vaterpola ni težko plačati vstopnice, je razvidno iz obiska tekem, ki jih AVK Triglav vsako leto odigra v Evropi.

AVK Triglav tudi nima podpisane pogodbe z nobeno slovensko televizijsko hišo. Klub za prenose redkih vaterpolskih tekem ne dobi ničesar, pa čeprav po podatkih RTV Slovenija, gledanost evropskih vaterpolskih tekem AVK Triglav in tekem slovenske reprezentance, ne zaostaja za večino drugih slovenskih kolektivnih športov.

Odškodnina za prestop igralcev v druge klube pred iztekom pogodbe se izračuna po tablicah za izračun odškodnine Vaterpolske zveze Slovenije.

Tiskovine (revije, brošure, bilteni) in e-časopis so brezplačni in s tem dostopni vsem ljubiteljem vaterpola.

Promocijski izdelki (kape, majice, zastave itn) so največkrat nagrade v okviru srečelovov, nagradnih iger oziroma žrebanj, redko se prodajajo po simboličnih cenah.

Promocijske prireditve, kot so vaterpolo ples, dnevi odprtih vrat, športno-zabavni dogodki, so praviloma brez vstopnine. Sredstva za njihovo organizacijo se zbere s pomočjo srečelovov, licitacijo vaterpolske žoge s podpisi igralcev članske ekipe ipd.

6.7.3 Tržne poti

Za obveščanje športne javnosti in medijev o času in kraju vaterpolskih tekem je v klubu zadolžen sekretar. Njegova naloga je obvestiti vse zainteresirane medije o vaterpolskih tekmah vseh selekcij ter izdelati plakate, katere mora izobesiti na vidna mesta. Sekretar v dogovoru s predsednikom in glavnim trenerjem razpošlje vabila za tiskovne konference. V klubu osebe, ki bi bila zadolžena za stike z javnostjo ni.

Klub ima izdelano spletno stran, ki jo uporablja za oglasni prostor. Stran vsebuje podatke o:

- klubu (vizitka kluba, predstavitev predsednika, izvršnega odbora, sekretarja, strokovnega sveta, igralcev, članov kluba, sveta staršev in veteranov),
- tekmovanjih (rezultati tekem vseh selekcij),
- splošnih aktih (statut kluba),
- sponzorjih,
- zgodovini kluba in
- postopku včlanitve v klub.

Poseben razdelek je namenjen novicam, fotogaleriji, arhivu, 60-letnici kluba ter marketinški ponudbi. Spletna stran omogoča povezave z Evropsko plavalno zvezo (LEN), Svetovno plavalno zvezo (FINA), Društvom slovenskih vaterpolskih sodnikov (DSVS), Mednarodno vaterpolsko sodniško organizacijo (AIA) in spletno stranjo Waterpolo world.

Po vsaki odigrani tekmi državnega prvenstva, slovenskega ali evropskega pokala klub za vse selekcije izda bilten, v katerem svoje ljubitelje obvešča o rezultatih tekem, strelcih itn. Letos je klub začel izdajati tudi e-časopis, v katerem svoje člane seznanja z aktualnim dogajanjem v klubu (koledar in rezultati tekem vseh selekcij, nakup in prodaja igralcev, predstavitev sponzorjev, sklici in sklepi sej organov kluba ipd.). Mesečno izhaja revija Vaterpolist, v kateri so zbrana vsa klubska dogajanja preteklega meseca.

Klub ima na bazenu tudi svojo oglasno desko z najzanimivejšo aktualno tematiko (imena in priimki igralcev in trenerjev po selekcijah, raspored tekem, rezultati odigranih tekem, lista strelcev po selekcijah, plan priprav v tujini itd.).

Kranj je vodilni vaterpolski center v državi z evropsko primerljivimi pogoji za delo. V preteklem desetletju je bil prizorišče največjih mednarodnih športnih prireditev na katerih so nastopili klubi in reprezentance iz 54 držav sveta. Klub zaradi dobre infrastrukture pogosto gosti druge evropske klube ter reprezentance v pripravljalnem obdobju. Tudi zaradi geografske lege Slovenije je Kranj idealen poligon za trening mnogim klubom oziroma reprezentancam. V vseh sosednjih državah Slovenije (Hrvaška, Italija, Madžarska), razen v Avstriji, je vaterpolo ena izmed vodilnih športnih panog. Madžari so večkratni olimpijski, svetovni ter evropski prvaki, italijanska ter hrvaška državna prvenstva pa slovijo kot najmočnejša klubska vaterpolska tekmovanja v svetu. V AVK Triglav se teh dejstev zavedajo, vendar se po mojem mnenju premalo izkoriščajo. V vaterpolu velja nenapisano pravilo, da v

primeru povabila na priprave oziroma skupni trening, povabljeni povabilo vedno vrne.

AVK Triglav preko osnovnih šol v regiji oglašuje brezplačno vaterpolo šolo za dečke in deklice stare od 7 do 9 let. Odziv je vsako leto zelo pozitiven. To je zelo učinkovita pot za odkrivanje mladih talentov. Kar nekaj šolarjev vsako leto nadaljuje s treniranjem vaterpola po selekcijah.

6.7.4 Tržno komuniciranje

Tradicionalne oblike tržnega komuniciranja so oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, odnosi z javnostmi in osebna prodaja. V novejšem času so dodani še sponzorstvo in donatorstvo, neposredno oglaševanje, sejmi in razstave, embalaža.

Klub za oglaševanje uporablja svojo spletno stran, kjer ima predstavljene vse svoje sponzorje in donatorje. Nove partnerje že na uvodni strani vabi k sodelovanju s sloganom »Tukaj je lahko vaš logotip«. Stran ima tudi poseben razdelek za marketinško stran, na kateri se nahaja marketinška ponudba AVK Triglav.

AVK Triglav zagotavlja oglasni prostor še na oglasnih panojih vzdolž bazena v času kvalifikacijskih in uradnih tekem kluba v Sloveniji. Panoji so med tekmo postavljeni na različni dolžini vzdolž bazena in vidni gledalcem. Oglasni panoji predstavljajo medij, ki je svojo vrednost pridobil s pojavom televizije in neposrednih športnih prenosov v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Danes predstavljajo nepogrešljiv in sestavni del športnih aren. Vrednosti oglasnih panojev ni možno opazovati ločeno, so namreč sestavni del celote, ki jo sestavljajo športni dogodek, gledalci, emocionalno športno okolje in televizija kot predstavnik množičnih medijev.

Odnosi z javnostmi so eno najpomembnejših področij tržnega komuniciranja vsakega športnega kluba. Dobri odnosi z mediji so ključ do pozitivne slike kluba v javnosti. Ponavadi ima vsak klub »domačega« novinarja, s katerim je v prijateljskih odnosih. Ta oseba največkrat piše pozitivne sviri, slabe pa se za voljo dobrih odnosov ne pojavijo v javnosti. Problem nastane, če so odnosi slabi z neodvisnimi novinarji, ker lahko hitro predstavijo klub v popolnoma drugačni - negativni luči. Do medijev je potrebno biti odkrit in pošten, vendar previden v dajanju informacij. Pametneje je povedati manj, kot pa dolgoveziti in dati novinarju možnost, da besede obrača. Razne oblike molka in ne dajanja izjav medijem v športu niso priporočljiva, čeprav se jih mnogi poslužujejo.

AVK Triglav predstavnika za stike z javnostjo nima. Redke tiskovne konference, ki jih v klubu organizirajo, sklicuje sekretar kluba. V klubu je navada, da se tiskovne konference sklicujejo le pred tekmami v evropskih pokalih, pa še to samo v primeru, če je Triglav domačin. Zaradi prevelike kakovostne razlike med AVK Triglav in ostalimi slovenskimi klubi medijev slovenska liga ne zanima prav dosti. Rezultati slovenske lige skoraj nikoli niso podani javnosti med osrednjo informativno oddajo na televiziji, tudi dnevno časopisje slovenski vaterpolski ligi ne daje velike pozornosti. Tukaj so izvzeti športni in lokalni časopisi ter lokalni radio in televizija. Popolnoma drugačna slika je, ko Triglav igra evropske tekme, kjer so prisotni vsi mediji (televizija, radio, časopisi), poročanje v tem primeru je obširno. Igralci in

trenerji so zanimivi za dajanje izjav, napovedovanje možnosti v naslednji tekmi, pričakovanih o končni uvrstitvi, ...

AVK Triglav svojo dejavnost neposredno oglašuje preko osnovnih šol v regiji. S tem vsako leto pridobi okoli 60 otrok v vaterpolo šolo iz katere zainteresirani nadaljujejo treniranje vaterpola po skupinah.

V novejšem času se v okviru tržnega komuniciranja, vse večjo pozornost namenja sponzoriranju. Sponzorje je v vaterpolu težko pridobiti zaradi zvrsti, priljubljenosti in razširjenosti športa, ki se z npr. košarko, nogometom ipd. ne more primerjati.

Kljub predstavljanju Kranja kot mesta športa, se v zadnjem desetletju opaža, da gospodarstvo v regiji ni naklonjeno kolektivnim športom. S finančnimi težavami se poleg AVK Triglav ukvarjajo tudi košarkarji, nogometaši, hokejisti in odbojkarji. Pri tem je potrebno poudariti, da je vsem zagotovljena kvalitetna infrastruktura (zadnji bodo svojo dvorano dobili še hokejisti), potrebovali bi samo še ustrezna finančna sredstva, da bi jo lahko v polni meri izkoristili.

Razlogi za sponzoriranje vaterpola:

- ponuja raznoliko in zelo angažirano ciljno občinstvo,
- omogoča visoko število kontaktov,
- je dinamično, tekma traja dobro uro,
- tekma je razdeljena na štiri četrtine, zato je vmes veliko možnosti za komercialne prekinitve,
- pri gledalcu zbuja občutek osebne vpletenosti in pripadnosti športniku, moštvu,
- ustvarja zvezdnike in idole, s katerimi se navijači poistovetijo, so jim naklonjeni in jih povečujejo,
- ponuja zabavo,
- omogoča zdrav način življenja,
- v igri je vedno prisoten tudi čustven naboj, pri udeležencih in pri gledalcih (napetost, dramatičnost, veselje, razočaranje ...),
- nagovarjanje ciljnega občinstva poteka v sproščenem, pozitivnem in nekomercialnem okolju.

Razlogi za sponzoriranje AVK Triglav so naslednji:

- dolgoletna tradicija

Klub je lansko leto praznoval 60 let svojega delovanja. V tem obdobju je v klubu igralo in delovalo več kot 8.000 športnikov in športnih delavcev.

- vrhunski športni klub

AVK Triglav je nosilec vrhunškega športa v Kranju. Klub je trinajstkrat osvojil naslov državnega prvaka in petnajstkrat nastopil v evropskih klubskih pokalih. V zadnjih petih letih je bil tik pred uvrstitvijo v Evroligo, med osem najboljših klubov v Evropi. Triglav je dvakrat osvojil naslov Prvaka Sredozemlja.

- vodilni center v državi z evropsko primerljivimi pogoji za delo in razvoj

Kranj je vodilni vaterpolski center v državi z najboljšo infrastrukturo. Člani, mladinci in kadeti kluba so nosilci igre v reprezentančnih selekcijah. V preteklem desetletju je bil Kranj prizorišče največjih mednarodnih športnih prireditev na katerih so nastopili klubi in reprezentance iz 54 držav sveta.

- vrhunske športne prireditve

V pokritem olimpijskem bazenu in na letnem kopališču v Kranju je vsako leto odigranih preko 150 vaterpolskih tekem. Članska ekipa odigra preko 20 tekem prve lige. Redno se organizirajo tekme v evropskih klubskih pokalih. V sodelovanju z Vaterpolsko zvezo Slovenije se v Kranju odigrajo mednarodni turnirji Tristar, kvalifikacijski turnirji za evropska prvenstva, Sredozemski pokali in Evropsko prvenstvo za člane. Vsako leto si tekme ogleda preko 15.000 gledalcev. Tekme prenašajo nacionalni radio in televizija ter lokalne radijske in televizijske postaje.

- Evroliga

Klub v prihodnjih letih pričakuje uvrstitev med osem najboljših klubov v Evropi. To bo klubu zagotovilo atraktivne tekme z najboljšimi klubi v Evropi ter neposredne radijske in televizijske prenose. V Kranju bodo nastopali najboljši vaterpolisti sveta. V primerjavi s preostalimi ekipnimi športi bi z relativno majhnimi vlaganji lahko redno nastopal v Evroligi (TV- prenosi).

- Popularnost športa v sosednjih državah

Vaterpolo je v državah Evrope, ki so zanimive za slovensko gospodarstvo, zelo popularen (Hrvaška, Srbija in Črna gora, Madžarska, Rusija, Romunija, Grčija, Italija, Nemčija, Španija, Turčija ...).

Težava, s katero se sooča AVK Triglav, je velika kakovostna razlika med njim in ostalimi klubi v slovenski vaterpolski ligi. Za ponazoritev razmerij moči sem analiziral rezultate tekem, ki jih je članska ekipa Triglava odigrala v sezoni 2005/2006, in sicer v državnem prvenstvu in pokalnem tekmovanju.

Tabela 6: Analiza rezultatov tekem članske ekipe AVK Triglav 2005/2006

| Razlika v golih | Število tekem |
|-----------------|---------------|
| - 1 | 1 |
| + 0 do + 5 | 10 |
| + 6 do + 10 | 12 |
| + 11 do + 15 | 4 |
| + 16 do + 20 | 4 |
| + 21 do + 25 | 2 |
| + 26 do + 30 | 1 |
| SKUPAJ | 34 |

Vir: Bilten tekmovanj v sezoni 2005/2006

Iz Tabele 6 je razvidno, da je članska ekipa Triglava v omenjeni sezoni v državnem prvenstvu in pokalnem tekmovanju skupaj odigrala 34 tekem in pri tem dosegla 32 zmag, 1 nedoločen rezultat in 1 poraz. Dali so 528 golov in jih prejeli 201. Največ tekem so Triglavani zmagali za 6 do 10 golov, eno tekmo so zmagali celo za 30 golov. To je podatek, ki ne privablja gledalcev in s tem sponzorjev. Ti si želijo napetih in nepredvidljivih tekem.

Generalnemu in medijskemu pokrovitelju/sponzorju klub v okviru marketinške ponudbe zagotavlja:

- Naziv

Pokrovitelj/sponzor ima pravico do uporabe naziva Triglav Pokrovitelj/Sponzor Kranj.

- Ekskluzivnost

AVK Triglav ne sklepa pogodb o pokroviteljstvu/sponzorstvu kluba z več podjetji iste gospodarske panoge (npr. Petrolom in OMV-jem).

- Oprema

AVK Triglav in opremljevalec z oznakami pokroviteljev/sponzorjev opremita vso uradno opremo kluba.

- Oglasni prostor

AVK Triglav pokrovitelju/sponzorju brezplačno zagotavlja oglasni prostor na oglasnih panojih vzdolž bazena v času kvalifikacijskih in uradnih tekem kluba v Sloveniji. Panoji pokrovitelja/sponzorja so med tekmo postavljeni na različni dolžini vzdolž bazena in vidni gledalcem.

- Uporaba podob

AVK Triglav zagotavlja brezplačno uporabo imena kluba in fotografij članov kluba in njegovih reprezentantov v materialni lasti AVK Triglava za promocijske dejavnosti uradnega pokrovitelja/sponzorja.

- Snemanja

AVK Triglav zagotavlja brezplačno sodelovanje igralcev ali enega oz. več posameznih članov reprezentance za fotografiranje in/ali snemanje tržno-komunikacijskih sporočil pokrovitelja/sponzorja.

- Gostovanja s klubom

AVK Triglav nudi brezplačen aranžma za predstavnike pokrovitelja/sponzorja na klubskih gostovanjih.

- Vstopnice

Pokrovitelju/sponzorju pripada določeno število brezplačnih VIP vstopnic.

- Promocija na tekmah

Uradni pokrovitelj/sponzor lahko na tekmah kluba v Sloveniji izvaja promocijske aktivnosti na bazenu.

- Publikacije

AVK Triglav nudi pokrovitelju/sponzorju brezplačno objavo oglasa v publikacijah, ki jih izdaja.

- Spletna stran

Pokrovitelji/sponzorji imajo možnost objave banner-ja na spletni strani, kjer so tudi predstavljeni in povezani na spletno stran pokrovitelja/sponzorja.

- Tiskovine

AVK Triglav objavlja logotipe pokroviteljev/sponzorjev na oglasih, posterjih, koledarjih, vstopnicah, dopisnem papirju in drugih svojih tiskovinah.

Pokrovitelj/sponzor v vaterpolu ima lahko v primerjavi s svojim vložkom bistveno večje koristi. Pokroviteljski/sponzorski prispevki v vaterpolo so v primerjavi z drugimi kolektivnimi športi nizki, tako je na primer sponzorski vložek pivovarne Union v letni proračun košarkarskega kluba Union Olimpija do letošnje sezone znašal 600.000 EUR (Vir: g. Rajgelj - športni direktor KK Union Olimpija). Generalni pokrovitelj/sponzor AVK Triglav pa mora prispevati 50.000 EUR na leto, pokrovitelj/sponzor kluba 5.000 EUR na leto in pokrovitelj tekme 500 EUR na tekmo.

Tabela 7: Cenik oglaševanja v slovenskih medijih

| MEDIJ OGLAŠEVANJA | CENA |
|---------------------------|------------------|
| TV Slovenija 1 | 25 € / sek |
| Radio Slovenija (Val 202) | 8 € / sek |
| Delo | 10.500 € / stran |
| Ekipa | 1.000 € / stran |

Vir: Lasten vir

Glede na cene oglaševanja v slovenskih medijih (Tabela 7) bi za generalnega pokrovitelja/sponsorja to pomenilo 2000 sekund televizijskega oglasa ali 6250 sekund radijskega oglasa. Povprečen oglas na televiziji in radiu traja 25 sekund, kar za oglaševalca pomeni 80 oglasov na televiziji oziroma 250 oglasov na radiu. Za tiskane medije bi pokroviteljski/sponsorski prispevek zadostoval za 4,7 celostranskih oglasov v časopisu Delo ali 50 celostranskih oglasov v športnem časopisu Ekipa. Iz zgoraj navedenega pa je razvidno, da marketinška ponudba AVK Triglav partnerju ponuja bistveno več kot zgolj oglas v medijih (pozitiven imidž pri potrošnikih, logotipi na uradni opremi, promocijske aktivnosti med prireditvami, brezplačno sodelovanje igralcev za fotografiranje in/ali snemanje tržno-komunikacijskih sporočil itn).

V sezoni 2005/2006 si je vaterpolo tekme AVK Triglav v slovenski ligi, in s tem reklame sponzorjev kluba, ogledalo v povprečju od 50 do 100 gledalcev, evropske tekme pa v povprečju od 600 do 700 gledalcev. Glede na to, da pokriti olimpijski bazen v Kranju sprejme 900 gledalcev, lahko rečem, da je bil bazen na evropskih tekmah AVK Triglav poln (Vir: Arhiv AVK Triglav).

Od leta 1997 do leta 2007 je nacionalna televizija v živo prenašala enainštirideset vaterpolskih tekem, od tega jih je do leta 2003 prenašala štiriintrideset, po tem letu pa le sedem. Prenosi tekem na TV Slovenija so bili naslednji (Vir: Arhiv Vaterpolska zveza Slovenije):

- štirinajst tekem finala državnega prvenstva (v vseh je nastopal AVK Triglav),
- pet tekem AVK Triglav v evropskih pokalih,
- šest tekem slovenske reprezentance v kvalifikacijah za evropsko prvenstvo,
- šestnajst tekem slovenske reprezentance na treh različnih evropskih prvenstvih (1999 Firenze, 2003 Kranj, 2006 Beograd).

Podatki o prenosih vaterpolskih tekem kažejo na dejstvo, da nacionalno televizijo zanimajo močne evropske tekme, tako kluba kot reprezentance. V vseh devetnajstih prenosih tekem klubskih tekmovanj je nastopal AVK Triglav. S tekme rednega dela tekmovanja v slovenski ligi še nikoli ni bilo neposrednega prenosa. Finale državnega prvenstva je sicer bilo na televiziji štirinajstkrat, vendar po letu 2003 nikoli več. Razlog za to tiči v dejstvu, da je na vseh štirinajstih tekmah zmagal Triglav. Zaradi tega podatka in prevelike razlike v zadetkih v korist Triglava na nacionalni televiziji ni več interesa za prenose tekem prve slovenske liga.

Večina partnerjev kluba so donatorji. Razlog je v majhnih prispevkih, ki lokalnim ljubiteljem vaterpola zagotovijo naziv donatorja. Klub za donacije ponuja:

- Mecen je javno omenjen na klubskih tekmah, je vabljen na tekme in družabne prireditve kluba ter je predstavljen na občnem zboru kluba.
- Član kluba je vabljen na tekme in družabne prireditve kluba.
- Prijatelji kluba je vabljen na tekme in družabne prireditve kluba in je predstavljen na občnem zboru kluba.

7. ZAKLJUČEK

7.1 TEST HIPOTEZ

Hipoteza 1: Trženje AVK Triglav je oteženo zaradi velike kakovostne razlike med AVK Triglavom in ostalimi slovenskimi klubi.

Drži.

Zaradi velike kakovostne razlike med slovenskimi vaterpolskimi klubi ima AVK Triglav težave pri pridobivanju finančnih sredstev za svoje delovanje. Težko si zagotovi televizijske in radijske prenose tekem, če je, glede na analizo rezultatov iz sezone 2005/2006, zmagovalec znan vnaprej. Članska ekipa Triglava je v omenjeni sezoni v državnem prvenstvu in pokalnem tekmovanju skupaj odigrala 34 tekem in pri tem dosegla 32 zmag, 1 nedoločen rezultat in 1 poraz. Dali so 528 golov in jih prejeli 201. Največ tekem so Triglavani zmagali za 6 do 10 golov, eno tekmo so zmagali celo za 30 golov. Gledalci, mediji in sponzorji si želijo enakovrednih, napetih in nepredvidljivih tekem.

Hipoteza 2: Trženje AVK Triglav je oteženo zaradi neuvrščanja na večja evropska klubska tekmovanja (Liga prvakov).

Drži.

Trženje AVK Triglav je oteženo zaradi neuvrščanja na večja evropska klubska tekmovanja. Slovenska liga je nezanimiva tako gledalcem kot medijem in sponzorjem, zato bi moral biti prvi in edini cilj AVK Triglav nastopanje v Evroligi, ki predstavlja najvišji rang evropskega klubskega vaterpolskega tekmovanja. Na ta način bi slovenski vaterpolski publiki omogočili spremljanje najboljših vaterpolistov sveta. Klub bi si lahko zagotovil nove vire financiranja. S televizijskimi in radijskimi postajami bi morali podpisati pogodbo o trženju oglasnega prostora med prenosi tekem. S pogostejšim igranjem evropskih tekem bi se klubu povečal tudi dohodek od vstopnin. Kaj, s stališča pridobivanja finančnih sredstev za delovanje kluba, pomeni igranje Evrolige, ponazarjata proračuna Juga iz Hrvaške in Partizana iz Srbije. Partizan za svoje delo zbere petkrat več finančnih sredstev od AVK Triglav, Jug pa več kot sedemkrat.

Hipoteza 3: Vaterpolo je zaradi razmerja moči v Evropi idealen šport za podjetja, zainteresirana za prodor na trge bivše Jugoslavije.

Drži.

Številna slovenska podjetja (Merkur, Mercator, Gorenje, Mura, slovenska obutvena industrija), so se po razpadu jugoslovanskega trga začela vračati in širiti na trg držav bivše države. V teh državah je vaterpolo eden od vodilnih športov, zato so za reklamiranje slovenski produktov na omenjenih trgih vaterpolisti prava izbira. Najuspešnejša kluba s področja bivše Jugoslavije sta Vaterpolo klub Jug iz Dubrovnika in Vaterpolo klub Partizan iz Beograda. Skupaj sta osvojila 47 državnih prvenstev, 24 pokalnih prvenstev in bila devetkrat prvaka Evrope. Razvitost

vaterpola na tem področju dokazujejo tudi rezultati reprezentanc, saj so Hrvati aktualni svetovni, Srbi pa aktualni evropski prvaki. Že dve leti potekajo razgovori za ustanovitev tako imenovane Jadranske lige, v kateri naj bi sodelovali najboljši slovenski, hrvaški, srbski in črnogorski klubi. Sponzoriranje AVK Triglav bi s tem postalo za slovenska podjetja zanimivejše.

Hipoteza 4: Pri vaterpolu so koristi sponzorja večje od njegovega vložka.

Drži.

Pokrovitelj/sponzor v vaterpolu ima lahko v primerjavi s svojim vložkom bistveno večje koristi. Pokroviteljski/sponzorski prispevki v vaterpolu so v primerjavi z drugimi kolektivnimi športi nizki. Generalni pokrovitelj/sponzor AVK Triglav mora prispevati 50.000 EUR na leto (kar je dvanajstkrat manj kot na primer v košarki), pokrovitelj/sponzor kluba 5.000 EUR na leto in pokrovitelj tekme 500 EUR na tekmo. Glede na cene oglaševanja v slovenskih medijih bi za generalnega pokrovitelja/sponzorja to pomenilo dobre pol ure televizijskega oglasa ali dobro uro in pol radijskega oglasa oziroma 4,7 celostranskih oglasov v časopisu Delo ali 50 celostranskih oglasov v športnem časopisu Ekipa. Iz marketinške ponudbe AVK Triglav pa je razvidno, da klub partnerju ponuja bistveno več kot zgolj oglas v medijih (pozitiven imidž pri potrošnikih, logotipi na uradni opremi, promocijske aktivnosti med tekmami itn).

7.2 UGOTOVITVE

Tako kot v gospodarstvu, tudi v športu prihaja, do konkurence in velikih sprememb, ki silijo klube k vedno novim marketinškim prijemom in iskanju novih, boljših rešitev za preživetje. V športu se danes obrača ogromno denarja in trg, na katerem nastopajo športniki, ekipe, mediji, sponzorji in javnost, je zelo zapleten. Klubi, ki se znajo hitro prilagoditi, poiskati in izkoristiti notranje rezerve, pridobijo odločilno konkurenčno prednost.

Med spremljanjem številnih športnih dogodkov v tujini človek pride do zaključka, da šport pomeni dejavnost, ki prinaša velik del prihodka. Naj bo to profesionalna liga, športnik ali dogodek, iz vsega naredijo veliko predstavo, ki privlači gledalce, medije in sponzorje. Njihov pogled in izkušnje bi morali prevzeti tudi v Sloveniji.

Pri trženju športne dejavnosti ima AVK Triglav še veliko neizkoriščenih možnosti. Vaterpolu se v Sloveniji v medijih redko pojavlja, niti največje športne prireditve na tem področju niso deležne zadovoljive pozornosti, zato je potrebno povečati zanimanje medijev zanj. S tem se bo povečalo število gledalcev in privržencev tega športa, kar bo posledično pritegnilo nove potencialne sponzorje in nova sodelovanja.

Nacionalno televizijo zanimajo močne evropske tekme, tako kluba kot reprezentance. Televizija še nikoli ni prenašala tekme rednega dela tekmovanja v slovenski ligi, finale državnega prvenstva je bilo na televiziji štirinajstkrat, vendar po letu 2003 nikoli več. Na vseh predvajanih tekmah je zmagal Triglav. Zaradi tega podatka in prevelike razlike v zadetkih v korist Triglava na nacionalni televiziji ni več interesa za prenose tekem prve slovenske liga.

Menim, da se vlaganje v vaterpolo obrestuje. V primerjavi z drugimi kolektivnimi športi (rokomet, košarka, nogomet) bi lahko z relativno majhnimi vložki sestavili Evropi konkurenčno ekipo. S tem bi si zagotovili tekme najvišjega evropskega ranga, ki privabljajo gledalce in medijsko pokritost. To je tisto kar klub v svoji marketinški ponudbi v tem trenutku ne more ponuditi potencialnim sponzorjem. Trenutno stanje v klubu dokazuje, da klub v tej organizacijski shemi ni sposoben zagotoviti sredstev za doseg tega cilja. Klub že dve leti nima predsednika, funkcijo opravlja vršilec dolžnosti, ki je za vse aktivnosti prepuščen sam sebi. Na tak način se Evropi konkurenčne ekipe ne da zgraditi in s tem je stanje kluba odvisno od osvajanja državnih in pokalnih naslovov. Če bodo v klubu dopustili, da se prekine ta tradicija, to lahko v nekaj letih pripelje do konca kranjskega vaterpola.

7.3 KRITIČNA ANALIZA

Poudariti je potrebno, da športni rezultati niso zadostni pogoj za pridobitev sponzorstva. AVK Triglav je najboljši vaterpolski klub v Sloveniji. Vseeno pa v zadnjih letih ne dosega razvoja, ki bi ga moral. Težavo vidim v slabem finančnem stanju in preživetju organiziranosti kluba. Pomanjkanje profesionalnosti je glavna ovira za uspešno delovanje kluba. Nenačrtnost, osebni interesi, nepoznavanje ciljev, pomanjkanje strategije tržnega komuniciranja, neopredeljenost ciljnih segmentov, nedosledno in nekoordinirano izvajanje akcij in s tem nezadostni rezultati so težave, s katerimi se bodo v klubu slej ko prej morali spoprijeti in jih odpraviti, če bodo želeli uspeti.

Osvajanje državnih in pokalnih prvenstev mora ostati samoumevno, klub pa se mora, tako organizacijsko kot igralsko (rezultatsko), obrniti k Evropi. Le evropske tekme klubu zagotavljajo preživetje, saj je trženje oziramo gledanost le-teh v primerjavi s tekmami prve slovenske liga neprimerljiva.

Za prihodnost AVK Triglav je pomembno, da gradi na samem imenu oziroma podobi blagovne znamke. To bi morala biti glavna naloga vodstva kluba in prvi korak na poti do uspešnega trženja. Hkrati bi AVK Triglav, kot vodilni klub v Sloveniji in nosilec panoge, skupaj z Vaterpolsko zvezo moral poskrbeti, da se bo vaterpolo bolj intenzivno pojavljal v medijih, da bi ga ljudje bolje spoznali, ga sprejeli in začeli spremljati.

Prepričan sem, da dober tržnik lahko proda vse, zato menim, da bo ob reorganizaciji AVK Triglav odločilen trženjski načrt. Tržiti bodo morali obstoječe izdelke in hkrati razvijati nove, v prvi vrsti pa tekme, športnike, spletne strani, tiskovine in promocijske izdelke ter več pozornosti nameniti mladim, ki se »dobro tržijo«.

Sponzorstvo v današnjem času pomeni odnos daj-dam, česar se morata zavedati obe strani, ki v tem poslu sodelujeta. V AVK Triglav morajo zato morebitnega sponzorja prepričati o obojestranski koristi. Marketinška ponudba mora vsebovati predvsem kakovostno predstavitev kluba in njegovega dela, dosežke, program razvoja ter cilje za naslednje leto. V njej je nujno jasno opredeliti, kaj AVK Triglav ponuja v zameno in kako se bodo sponzorju vložena sredstva povrnila, zato je potrebno predstaviti tudi finančno oceno projekta, ciljne skupine, ki jih bo podjetje zaradi sponzoriranja doseglo, načine za obveščanje javnosti o podpori sponzorja in podobno. Pomembno je, da se sponzorju ponudi celovit servis in podpora pri

uresničevanju sponzorskega dogovora. Vanj sodi tehnično delo oblikovanja, tiskanje plakatov, pripravljane transparentov in tudi priprava sponzorske pogodbe, zbiranje in dokumentiranje sponzorskega odnosa in izstavljanje računov za opravljanje sponzorskih in drugih storitev. Pri tem je nadvse pomembno znanje ljudi, ki delajo v klubu.

7.4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Obstoječe stanje v AVK Triglav nakazuje na nujnost sprememb v vseh organih kluba, od uprave preko strokovnega sveta do igralcev. V upravi je problem predvsem s pridobivanjem ljudi, ki bi bili pripravljene delati za korist kranjskega vaterpola. Klub ima že dve leti vršilca dolžnosti predsednika kluba, ker funkcije ni pripravljen prevzeti nihče od lokalnih gospodarstvenikov.

V času hitrega in obremenjujočega načina življenja, bi bilo potrebno za vodilne gospodarstvenike regije (Mercur, Sava, Gorenjska banka itd.) pripraviti program, ki bi jim dvakrat tedensko omogočil druženje v obliki rekreacije, bodisi na bazenu bodisi v športni dvorani. Koristi bi bile lahko obojestranske, saj bi imeli skupen cilj – vaterpolo, hkrati pa bi imeli tudi možnost pogostejšega medsebojnega sodelovanja v okviru lastne poslovne dejavnosti. Takšno neformalno sodelovanje se je za športne organizacije že večkrat izkazala kot zelo uspešna oblika pridobivanja finančnih sredstev.

Vsi trenerji kluba so strokovno izobraženi, saj v nasprotnem primeru ne morejo pridobiti licence, se pa ne udeležuje seminarjev, ki bi njihovo znanje še izpopolnili. V primerjavi z drugimi klubi, tudi niso ustrezno finančno stimulirani. Poleg skrbi za kvalitetno delo na treningih se morajo pogosto ukvarjati tudi s vprašanji povezanimi s financami kluba (zamude pri izplačilih za igralce in trenerje, prevozi na tekme ipd.). Vse to, kljub strokovnemu delu, občasno pripelje do manjše angažiranosti na treningih.

Menim, da je ključni problem AVK Triglav v tem, da nima evropsko konkurenčne članske ekipe, ki je nujno potrebna za pridobivanje sponzorjev. V prvi vrsti bi morali poskrbeti za vrnitev igralcev, ki so iz Triglava prestopili v druge evropske klube. Razmišljati bi bilo potrebno tudi o angažiranju vrhunškega igralca iz tujine. S takšno ekipo bi lahko klub realno pričakoval uvrstitev v Evroligo. Ker je vaterpolo najbolj razvit v Evropi, lahko Evroligo označimo za najkakovostnejše vaterpolsko klubsko tekmovanje na svetu. Tekmovanje na tem nivoju prinaša zainteresiranost medijev (televizijski prenosi) in to prinaša zainteresiranost sponzorjev.

Že dve leti potekajo razgovori za ustanovitev tako imenovane Jadranske lige (po vzoru košarkarske Goodyear lige), v kateri naj bi sodelovali najboljši slovenski, hrvaški, srbski in črnogorski klubi. Pogovori so v zaključni fazi, tako da obstaja velika verjetnost, da bo liga zaživela v sezoni 2007/2008. Sponzoriranje AVK Triglav bi s tem postalo za številna slovenska podjetja (Mercur, Mercator, Gorenje, Mura, slovenska obutvena industrija), ki se po razpadu jugoslovanskega trga nanj vračajo, zanimivejše. V teh državah je vaterpolo eden od vodilnih športov, zato so za reklamiranje slovenski produktov na omenjenih trgih vaterpolisti prava izbira.

Tržna niša, ki jo lahko izkoristi AVK Triglav, je njegova infrastruktura. Zaradi dobrih pogojev za delo Kranj pogosto gosti druge evropske klube ter reprezentance v pripravljalnem obdobju. V večini sosednjih držav Slovenije (Hrvaška, Italija, Madžarska) je vaterpolo ena izmed vodilnih športnih panog. V vaterpolu velja nenapisano pravilo, da v primeru povabila na priprave oziroma skupni trening, povabljeni povabilo vedno vrne. V AVK Triglav se teh dejstev zavedajo, vendar se premalo izkoriščajo. Potrebno je navezati dobre odnose s tremi do štirimi klubi, kar letno nanese šest do osem trening kampov z drugimi evropskimi klubi. Ta podatek pa je že primerljiv z načinom dela v najboljših vaterpolski klubih po Evropi. Seveda pa ne smemo zanemariti dejstva, da je za zainteresiranost drugih ekip za prihod na priprave v Kranj prvi pogoj kvaliteta domače ekipe.

Večina težav kluba in realizacija predlogov za izboljšave je povezana s pomanjkanjem finančnih sredstev. Vodstvo kluba mora več pozornosti nameniti marketinškim aktivnostim. Prvi pogoj je, da se v klubu zaposli profesionalni športni direktor. To je oseba, ki dobro pozna vaterpolo, zakonitosti trženja v športu in je veščica komunikacije z ljudmi.

Klub ima pri trženju svojih produktov še številne neizkoriščene možnosti. Najprej mora poskrbeti za kakovostno člansko ekipo, ki bo sposobna konkurenčno nastopati na najvišjih evropskih tekmovanjih. S tem se bo povečalo zanimanje tako gledalcev kot medijev in sponzorjev.

Z igranjem Evrolige bi si klub lahko zagotovil nove vire financiranja. S televizijskimi in radijskimi postajami bi morali podpisati pogodbo o trženju oglasnega prostora med prenosi tekem. S pogostejšim igranjem evropskih tekem bi se klubu povečal tudi dohodek od vstopnin.

Iz tekme je potrebno narediti spektakel. Poskrbeti se mora za sproščenost gledalcev in jim ponuditi stojnico s promocijskim materialom, srečelov, možnost nakupa navijaških rekvizitov itn. Na tekme se mora povabiti pomembne goste (gospodarstvenike, politike in druge medijsko prepoznavne ljudi) in za njih organizirati tako imenovane VIP prostore.

Vrhunske tekme delajo vrhunske tekmovalce. Glede na to, da je Kranj vodilni vaterpolo center v državi, bi moral klub privabljati mlade talentirane igralce, z njimi kvalitetno delati in jih za primerno odškodnino prodajati v tujino (model košarkarskega kluba Union Olimpija).

V večji meri bi se morali tržiti igralci članske ekipe. Postave vaterpolistov so zanimive za reklamne namene. Tako so v podjetju Polzela za promocijo svojih izdelkov k sodelovanju povabili hrvaškega vaterpolista Vitomirja Padovana. Tudi v vaterpolu bi bilo potrebno spodbujati nastanek idolov, s katerimi bi se mladi identificirali. Klub bi to lahko izkoristil za prodajo promocijskega materiala (majice, kapice z avtogrami igralcev).

Popularnost vaterpola bi morali povečevati s pogostejšim organiziranjem promocijskih prireditev. Odlično obiskane prireditve v preteklosti so dokaz, da AVK Triglav ne primanjkuje privržencev, vendar se v klubu temu posveča premalo pozornosti. V zadnjih letih so prav vse športno-družabne prireditve organizirali igralci

sami, ker je iz vodstva kluba premalo želje oziroma interesa po širjenju kroga vaterpolskih ljubiteljev.

Klub bi moral pogosteje komunicirati z mediji. V ta namen bi morali zaposliti predstavnika za stike z javnostjo, ki bi skrbel za organizacijo in vodenje tiskovnih konferenc, pripravo obvestil za medije itd. Tiskovne konference bi morali organizirati enkrat mesečno. Na njih bi medijem posredovali informacije o aktivnostih kluba. S tem bi medije spodbudili k pogostejšemu pisanju o vaterpolu.

Prepričan sem, da bo prihodnost AVK Triglav v veliki meri odvisna od reorganizacije in ljudi, ki bodo vodili ta klub. Njihova tržna naravnost zagotovo lahko premosti sedanje težave, saj imajo temelje trdno postavljene: vaterpolo je najstarejši olimpijski šport z zadostno mero atraktivnosti in AVK Triglav klub s 60-letno tradicijo.

8. LITERATURA IN VIRI

KNJIGE:

1. Bednarik, J. (1999): Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji, Fakulteta za šport, Ljubljana
2. Brinovec, S. (2006): Veličastnih šestdeset let kranjskega vaterpola, AVK Triglav
3. Devetak, G., Vukovič, G. (2002): Marketing izobraževalnih storitev, Moderna organizacija, Kranj
4. Devetak, G. (2007): Marketing management, Založba Fakultete za management v Kopru, Koper
5. Executive summary and implications for managers and executives, (1999) Journal of services marketing, Bradford
6. Kotler, P. (2004): Management trženja, GV Založba, Ljubljana
7. Kotler, P. (1998): Marketing management, Slovenska knjiga, Ljubljana
8. Lui, J., Srivastava, A., Woo H. S. (1998): Transference of skills between sports and business, Journal of European Industrial Training, Bradford
9. Potočnik, V. (2004): Trženje storitev, Založba GV, Ljubljana
10. Retar, I. (1996): Trženje športa za vse, Športna unija Slovenije, Ljubljana
11. Shank, D. (1999): Sports Marketing – A Strategic Perspective, Prentice Hall, New Jersey
12. Šugman, R., Bednarik, J., Kolarič, B. (2002): Športni menedžment, Fakulteta za šport, Ljubljana

SPLETNE STRANI:

1. http://www.vaterpolska-zveza.si/html/dokumenti/vzs_statut_2005.doc, 02.08.2007
2. <http://www.klub-avktriglav.si/index.php?page=zgodovina>, 02.08.2007
3. <http://www.klub-avktriglav.si/index.php?page=statut>, 02.08.2007
4. <http://www.klub-avktriglav.si/html/dokumenti/marketing.pdf>, 02.08.2007
5. <http://waterpolo.freehost386.com/Nekaj%20o%20vaterpolu.html>, 03.08.2007

6. <http://www.wppcpartizan.org.yu/klub/index.jsp>, 19.09.2007
7. <http://www.jug.hr/trofeji.php>, 19.09.2007

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Faze trženjske strategije | 3 |
| Slika 2: Trženjski splet po obrazcu 4xP | 5 |
| Slika 3: Ponudba in prodaja izdelkov | 7 |
| Slika 4: Ponudba in prodaja storitev | 7 |
| Slika 5: Promocijski splet | 10 |
| Slika 6: Nova shema upravljanja AVK Triglav | 27 |
| Slika 7: Tekmovalni cilji AVK Triglav | 28 |
| Slika 8: Finančni načrt AVK Triglav do leta 2010 | 29 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Osvojene lovorike VK Jug in VK Partizan | 26 |
| Tabela 2: Mednarodna primerjava štirih pomembnih spremenljivk | 26 |
| Tabela 3: Izhodišča za finančni načrt – prihodki | 29 |
| Tabela 4: Izhodišča za finančni načrt – odhodki | 30 |
| Tabela 5: Cenik marketinške ponudbe AVK Triglav | 32 |
| Tabela 6: Analiza rezultatov tekem članske ekipe AVK Triglav 2005/2006 | 36 |
| Tabela 7: Cenik oglaševanja v slovenskih medijih | 38 |