

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

VPLIV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA NA
TRŽENJE V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

JANEZ OŽBOLT

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

VPLIV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA NA
TRŽENJE V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

Janez Ožbolt

Koper, 2009

Mentor: prof. dr. Boštjan Antončič

POVZETEK

Magistrsko delo je osredotočeno na preučevanje podjetništva, notranjega podjetništva in trženja športnih organizacij. V teoretičnem delu so obrazloženi omenjeni pojmi, empirični del naloge pa je zasnovan kot kvantitativna raziskava, katere namen je s pomočjo regresijske analize preučiti vpliv notranjega podjetništva na spremenljivke, ki merijo trženje športnih organizacij. Ugotovili smo, da notranje podjetništvo ne vpliva na rast organizacij, je pa pomembno za trženje športnih organizacij, saj sta povezani spremenljivki sponzorstvo in rast organizacije. Večji pomen športne organizacije pripisujejo posameznim dejavnikom sponzorskih sredstev, večja je rast. Opažamo, da notranje podjetništvo v športnih organizacijah ni dovolj razvito, zato je uvedba tržnega razmišljanja v organizaciji dobra, če ne celo nujna oziroma je edina rešitev, ki prinaša rezultate. »Veze in poznanstva« bo morale nadomestiti tržno, podjetniško mišljenje. Storitve športnih organizacij bodo morale pridobiti na kvaliteti, prepoznavnosti, postati bodo morale lažje dosegljive ciljnim trgom.

Ključne besede: notranje podjetništvo, podjetništvo, šport, športna organizacija, trženje, regresijska analiza

SUMMARY

The Master Thesis is about investigation of entrepreneurship, intrapreneurship and marketing of sports organizations. These terms are explained in detail in the theoretical part, whereas the empirical part consists of a quantity research study, which main goal is with help of regression analysis to look into impact of intrapreneurship on variables that they are measuring out marketing of sport organizations. We found that intrapreneurship did not influence on growth of organizations, but it is important for marketing of sport organizations, because sponsorship and growth of organization are bandaged variable it. Sport organizations which are ascribing larger meaning to individual factors of sponsor funds, growth is larger. It is noticed that intrapreneurship in sport organizations is not developed enough, that is why introduction of market thinking in organization is good, if no even urgent or only solution that brings results. "Connections and acquaintances" has to be replaced with marketing and enterprise thinking. Services of sport organizations has to gain on quality, recognizabilities, they have to be easily reachable to target markets.

Key words: intrapreneurship, entrepreneurship, sport, sport organization, marketing, regression analyse

UDK: 796.06:658(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in predmeta raziskave	1
1.1.1	Opis raziskovalnega problema	1
1.1.2	Cilj raziskave	2
1.2	Namen in cilji raziskave	2
1.3	Uporabljene metode raziskovanja	3
1.4	Zasnova dela.....	4
2	Notranje podjetništvo	5
2.1	Pojem podjetništva	5
2.1.1	Razvoj podjetništva v svetu in nastanek notranjega podjetništva.....	7
2.1.2	Razvoj podjetništva v Sloveniji	8
2.2	Pojem notranjega podjetništva	8
2.2.1	Razlogi za uvedbo notranjega podjetništva	12
2.2.2	Notranje podjetniško naravnano okolje	15
2.3	Dimenzije notranjega podjetništva.....	16
2.4	Razvoj novega podjetništva v okviru individualnega in notranjega podjetništva	18
2.4.1	Uresničevanje poslovnih zamisli v okviru notranjega podjetništva	20
2.4.2	Oblike notranjega podjetništva	21
2.4.3	Podpora za razvoj notranjega podjetništva	22
2.4.4	Fleksibilna organizacijska struktura.....	22
2.4.5	Značilnosti uspešnih notranjih podjetnikov	23
2.5	Rezultati notranjega podjetništva	24
3	Trženje športnih organizacij.....	27
3.1	Bistvo filozofije in prakse marketinga na področju športnih organizacij	27
3.1.1	Opredelitev trženja.....	27
3.1.2	Trženjski splet v športu	28
3.1.3	Trženje športa.....	33
3.2	Trženje v športu	38
3.2.1	Management športnih ekip.....	40
3.2.2	Management vrhunskih športnikov.....	40
3.2.3	Management športnih objektov.....	41
3.3	Tržno komuniciranje	41
3.3.1	Tržno komuniciranje v športu	41
3.3.2	Vloga komunikatorja v procesu tržnega komuniciranja	47
3.3.3	Zvezdniki	47
3.3.4	Segmentiranje trga	48
3.3.5	Pozicioniranje trga	49

3.4	Sponsorstvo.....	51
3.4.1	Opredelitev sponzorstva.....	51
3.4.2	Vzroki rasti sponzoriranja športa.....	53
3.4.3	Cilji sponzoriranja.....	54
3.4.4	Narava (bistvo) sponzorstva.....	57
3.5	Strategija marketinga športnih storitev.....	57
3.5.1	Športni marketing.....	57
3.5.2	Promocija.....	58
3.5.3	Ikona.....	60
3.5.4	Blagovna znamka.....	60
3.6	Naloge managerja v športu.....	61
3.6.1	Načrtovanje.....	61
3.6.2	Organiziranje.....	62
3.6.3	Vodenje.....	62
3.6.4	Nadzorovanje.....	63
4	Analiza stanja notranjega podjetništva v športnih organizacijah.....	65
4.1	Metodologija raziskave in vzorčni okvir.....	65
4.2	Anketni vprašalnik.....	65
4.3	Deskriptivna analiza podatkov in definicija spremenljivk.....	68
4.3.1	Notranje podjetništvo.....	68
4.3.2	Trženje športnih organizacij.....	73
4.3.3	Rast.....	77
4.4	Regresijska analiza.....	78
4.5	Preverjanje hipotez.....	79
4.5.1	Hipoteza 1: Vpliv notranjega podjetništva na rast športnih organizacij.....	81
4.5.2	Hipoteza 2: Notranje podjetništvo je pomembno za trženje športnih organizacij.....	83
4.6	Spearmanova korelacija rangov.....	85
4.7	Povzetki analize.....	87
5	Sklepi.....	89
	Literatura.....	93
	Viri.....	95
	Priloge.....	97

SLIKE

Slika 3.1	Model trženjskega spleta izdelkov, model 4 P's	29
Slika 3.2	Model trženjskega spleta storitev, model 7 P's	29
Slika 3.3	Osnovni komunikacijski model	42
Slika 3.4	Elementi tržnega komuniciranja	43
Slika 3.5	Proces segmentiranja trga	49
Slika 3.6	Grafični prikaz procesa raziskav pozicioniranja.....	50

TABELE

Tabela 2.1	Razvoj teorije podjetništva	6
Tabela 3.1	Koncepti tržnih poti	31
Tabela 3.2	Tipična SWOT analiza za športno organizacijo	33
Tabela 3.3	Razlike in dopolnjevanje med trženjem športa in tradicionalnim trženjem	35
Tabela 3.4	Primernost ciljev sponzoriranja	56
Tabela 4.1	Starost anketirancev	66
Tabela 4.2	Doba v organizaciji	66
Tabela 4.3	Status v organizaciji.....	67
Tabela 4.4	Vrsta športne panoge	67
Tabela 4.5	Število članov ter zaposlenih v organizaciji	68
Tabela 4.6	Izobrazba vrhnjih managerjev	68
Tabela 4.7	Osnovni elementi notranjega podjetništva.....	69
Tabela 4.8	Notranja organiziranost organizacije	69
Tabela 4.9	Razvoj novih storitev	70
Tabela 4.10	Managerji v organizaciji	70
Tabela 4.11	Samoprenova organizacije.....	71
Tabela 4.12	Metode dela in odnos do zaposlenih.....	72
Tabela 4.13	Zaposleni v organizaciji.....	72

Tabela 4.14	Kako pogosto zaposleni komunicirajo, predlagajo spremembe in izražajo ideje	73
Tabela 4.15	Ali ste v vašem podjetju že razvili in izpeljali podjetniško idejo	73
Tabela 4.16	Uporaba posameznih načinov oglaševanja v organizaciji	74
Tabela 4.17	Kolikšen del letnega proračuna namenite promociji	74
Tabela 4.18	Način komunikacije pri vzpostavljanju in ohranjanju stikov s poslovnimi partnerji	75
Tabela 4.19	Raven trženjskih aktivnosti v organizaciji	75
Tabela 4.20	Pomembnost posameznih dejavnikov za uspešno pridobivanje sponzorskih sredstev	76
Tabela 4.21	Pomembnost posameznih elementov trženjskega spleta za trženje športnih organizacij	76
Tabela 4.22	Pomembnost virov sredstev za delovanje športnih organizacij	77
Tabela 4.23	Rast prihodkov v letu 2007	78
Tabela 4.24	Povprečne vrednosti ocen neodvisne in odvisnih spremenljivk	80
Tabela 4.25	Regresijska analiza za hipotezo 1: Korelacijski koeficient	82
Tabela 4.26	Regresijska analiza za hipotezo 1: Pojasnjena varianca	82
Tabela 4.27	Regresijska analiza za hipotezo 1: F test	82
Tabela 4.28	Regresijska analiza za hipotezo 1: T test (beta koeficient)	83
Tabela 4.29	Regresijska analiza za hipotezo 2: Korelacijski koeficient	84
Tabela 4.30	Regresijska analiza za hipotezo 2: Pojasnjena varianca	84
Tabela 4.31	Regresijska analiza za hipotezo 2: F test	84
Tabela 4.32	Regresijska analiza za hipotezo 2: T test (beta koeficient)	85
Tabela 4.33	Spearmanov koeficient korelacije rangov	86

KRAJŠAVE

CRM	customer relationship marketing
MBI	management buy in
MGO	management buy out
OSSJ	Odzadnji slovar slovenskega jezika
PR	public relations
RM	relationship marketing
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SZS	Smučarska zveza Slovenije
SWOT	strength, weakness, opportunities, threats
t. i.	tako imenovani
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije

1 UVOD

Notranje podjetništvo lahko odločilno vpliva na uspešnost športnih organizacij. Glede na to, da je notranje podjetništvo že uveljavljeno v profitnih organizacijah, pričakujemo, da se bo pokazalo za uspešno tudi v športnih organizacijah. V nalogi bomo skušali predstaviti vpliv notranjega podjetništva na trženje športnih organizacij, njihovo delovanje, uspešnost ter tudi na športne rezultate. Osredotočili se bomo na posamezne elemente, ki sestavljajo mozaik delovanja športnih organizacij v Sloveniji, predvsem športnih organizacij, ki gojijo vrhunski šport. Predstavili bomo ključne teoretične osnove, iz katerih management črpa znanje in ideje za svoje delovanje.

Pogledali bomo, kaj opredeljuje notranje podjetništvo, kaj je bistvo notranjega podjetništva, ogledali si bomo elemente tržnega komuniciranja. Tržno komuniciranje v svojem trženjskem spletu prepleta prvine, ki so pomembne tudi za managerje športnih organizacij, saj z uspešnim izvajanjem teh prvih zagotavljajo kvalitetno delovanje športne organizacije.

Za potrebe raziskave bomo uporabili sekundarne in primarne podatke. Sekundarne bomo izbrskali iz že narejenih podobnih raziskav, iz raznih domačih in tujih strokovnih revij, primarne podatke bomo pridobili iz anketnega vprašalnika, ki ga bomo delno razvili posebej za to raziskavo. Anketne vprašalnike bomo razdelili v športne organizacije v Sloveniji, poizkusili pa bomo pridobiti tudi podatke tujih športnih organizacij, predvsem izbranih uspešnih organizacij.

1.1 Opredelitev problema in predmeta raziskave

1.1.1 Opis raziskovalnega problema

Športne organizacije na različne načine skušajo priti do sredstev za svoje delovanje. Obstajajo tudi mnoge organizacijske oblike, ki so prilagojene velikosti športne organizacije, njihovemu obsegu delovanja, pomembno je, ali se ukvarjajo z vrhunskim ali rekreativnim športom ter nenazadnje je pomembno, s katero športno panogo se ukvarjajo. Ena od organizacijskih možnosti je tudi notranje podjetništvo.

Raziskovali bomo, kakšne so lastnosti uspešnih športnih organizacij, na podlagi katerih bomo skušali najti splošno veljavna priporočila za delovanje managerjev v različnih športnih organizacijah. Prikazali in kar najbolj podrobno bomo skušali ovrednotiti vpliv notranjega podjetništva na delovanje športnih organizacij. Ugotavljali bomo, kateri so ključni elementi in dejavniki za uspešno trženje športnih storitev, koliko je pri tem odvisno od znanja in sposobnosti športnih managerjev, koliko in kako k uspešnosti športne organizacije lahko pripomore notranje podjetništvo.

Naredili bomo anketni vprašalnik, s pomočjo katerega bomo prišli do primarnih podatkov, ki bodo uporabljeni pri naši raziskavi. Vzorec bo namenski, in sicer bo zajemal managerje in delavce športnih organizacij v Sloveniji, s poudarkom na

biatlonskih organizacijah, skušali pa bomo pridobiti tudi nekatere tuje uspešne in vplivne športne organizacije, kjer obstaja notranje podjetništvo. Izvedli bomo tudi nekatere pogovore oziroma intervjuje, ki nam bodo dali bolj kompleksen in podroben vpogled na vpliv notranjega podjetništva v športnih organizacijah.

Izvedba raziskave ima določene omejitve, predvsem z zbiranjem podatkov, saj se ne pričakuje množičnega odziva na anketne vprašalnike, zato je potreben osebni pristop do športnih managerjev, kar bi nedvomno povečalo odziv, žal pa tudi čas in stroške izvedbe raziskave.

1.1.2 Cilj raziskave

Cilj raziskave je predstavitev notranjega podjetništva v športnih organizacijah v Sloveniji ter ugotoviti, kako le-ta vpliva na poslovne in športne rezultate organizacij.

Namen praktičnega dela raziskave pa je, s pomočjo ankete zbrati podatke o notranjem podjetništvu in trženju športnih organizacij v Sloveniji v letu 2007, jih analizirati ter ugotoviti dejansko stanje na tem področju v praksi ter opredeliti pomen notranjega podjetništva na trženje športnih organizacij s poudarkom na biatlonskih organizacijah.

Hipoteza:

- notranje podjetništvo vpliva na rast športnih organizacij,
- notranje podjetništvo je pomembno za trženje športnih organizacij.

1.2 Namen in cilji raziskave

Ključno vprašanje na katerega bom skušal odgovoriti v tem magistrskem delu, je, ali je v naših športnih organizacijah uveljavljeno notranje podjetništvo, kot je definirano za profitne organizacije. Skladno z opredelitvijo in predmeta raziskave sem postavil temeljno tezo: *notranje podjetništvo pozitivno vpliva na trženje v športnih organizacijah*. Navedeno tezo bom podkrepil z rezultati raziskave med športnimi organizacijami.

Namen teoretičnega dela raziskave je opredeliti pomen notranjega podjetništva na trženje športnih organizacij s poudarkom na biatlonskih organizacijah.

Namen praktičnega dela raziskave pa je s pomočjo ankete zbrati podatke o notranjem podjetništvu in trženju športnih organizacij v Sloveniji in tujini v letu 2007, jih analizirati ter ugotoviti dejansko stanje na tem področju v praksi.

Namen raziskovanja je predvsem ekonomski saj notranji management vpliva na trženje športnih storitev ter s tem na uspešnost in konkurenčnost športnih organizacij.

Cilj magistrskega dela je predstavitev notranjega podjetništva v športnih organizacijah v Sloveniji ter ugotoviti, kako le-ta vpliva na poslovne in športne rezultate organizacij. Šport že davno ni več samo igra, boj in krepitev telesnih sposobnosti,

temveč vedno bolj posega na druga področja. Trženje prek športa je vedno pogostejše in razširjeno, saj omogoča učinkovit način predstavitve blagovne znamke v lokalnem in globalnem obsegu. Management igra pri tem ključno vlogo, saj s svojim delovanjem lahko ključno vpliva na uspešnost trženja športnih organizacij. Posluhuje se najrazličnejših sodobnih in manj sodobnih tržnih poti, vse za uspešno trženje športa ter športnih storitev. Želimo tudi preučiti odnos vodstva in vodilnih delavcev športnih organizacij do podjetništva in notranjega podjetništva ter izdelati smernice vpeljave notranjega podjetništva v biatlonski organizaciji Slovenije.

Cilji naloge, ki izhajajo iz namena, so:

- opredeliti notranje podjetništvo in njegove glavne sestavine,
- preučiti teoretične modele notranjega podjetništva,
- preučiti odnos zaposlenih za podjetništvo in možnosti za spremembe,
- preučiti odnos vodstva in vodilnih delavcev do podjetništva in njihovo oceno možnosti notranjega podjetništva v športnih organizacijah,
- izdelati smernice (program) vpeljave notranjega podjetništva v biatlonsko organizacijo Slovenije.

Cilj raziskovalne naloge je tudi prikazati vpliv managerjev in managementa na trženje v športnih organizacijah ter ta vpliv s pomočjo meril kar najbolj objektivno ovrednotiti. Poskusili bomo ugotoviti, katere so glavne trženjske poti, zakaj se uporablja ravno te metode.

Zanimajo nas tudi elementi tržnega komuniciranja, uporabljeni v posameznih športnih organizacijah. Pogledali bomo, na kakšen način športne organizacije komunicirajo s sponzorji, mediji in ostalimi notranjimi ter zunanji udeleženci.

Iz anketnega vprašalnika ter razgovorov s posameznimi managerji bomo pogledali, če v organizaciji obstaja notranje podjetništvo, v kolikšni meri je to razvito, kakšne so značilnosti oziroma posebnosti. Na podlagi odgovorjenih vprašalnikov bomo predstavili odnos športne organizacije do notranjega podjetništva, sponzorjev, načine medsebojnega sodelovanja ter skušali najti nova priporočila za učinkovito delo managerjev za notranje podjetništvo in trženje športnih organizacij.

1.3 Uporabljene metode raziskovanja

V magistrski nalogi bom uporabil teoretične in empirične znanstvene metode. Poleg tega bom uporabil tudi praktične izkušnje, pridobljene z intervjuji predstavnikov športnih organizacij. S pomočjo teoretične znanstvene metode, podkrepnjene s temeljno literaturo (Antončič 2002; Bruhn 1991; Mumel in Kramberger 2001) bom opisal osnovne dejavnike, ki vplivajo na trženje športnih storitev. To so lastnosti športnih organizacij, trženja v športu, sponzorstva in notranjega podjetništva.

V praktičnem delu naloge bom s pomočjo praktičnih spoznanj, pridobljenih z anketo med športnimi organizacijami, skušal analizirati stanje na trgu športnih organizacij v Sloveniji. Na podlagi analize podatkov pričakujem, da bom potrdil tezo vpliva notranjega podjetništva na trženje in rast športnih storitev.

Prva faza raziskave zajema prebiranje in zbiranje literature ter ostalega gradiva, potrebnega za teoretični opis problematike. Posluževal sem se znanstvenih revij, predvsem tujih člankov na obravnavane teme. Pregledal sem tudi knjige, predhodne raziskave na podobno temo, v veliko pomoč je bil svetovni splet, kjer je mogoče najti ogromno podatkov, ki jih lahko uporabim pri svoji raziskavi. Druga faza je oblikovanje anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega pridobim primarne podatke za potrebe analize raziskave. Tretja faza pa je analiza zbranih podatkov v anketnem vprašalniku ter sklepi in priporočila za notranje podjetnike v športnih organizacijah.

1.4 Zasnova dela

Uvodni del opredeljuje problem, namen in cilj pričujočega dela, opisuje metodo preučevanja, predpostavke in omejitve problema.

V drugem delu je opredeljen pomen pojmov podjetništva, notranjega podjetništva, opisani so razlogi za uvedbo notranjega podjetništva, razsežnosti notranjega podjetništva ter njegove dimenzije in rezultati.

Tretje poglavje opisuje trženje oziroma marketing športnih organizacij. Najprej opredeljuje trženje, trženjski splet v športu, opredeli management športnih ekip, objektov in športnikov. Pozornost je namenjena tudi tržnemu komuniciranju v športu, pozicioniranju in segmentiranju trga. Ugotavljamo opredelitve, bistvo, vzroke in cilje sponzorstva.

Četrto poglavje zajema analizo notranjega podjetništva v športnih organizacijah, opravljeno na podlagi rezultatov odgovorov na anketni vprašalnik ter opravljenih intervjujev s predstavniki športnih organizacij. Z uporabo programskega jezika SPSS smo s pomočjo regresijske analize analizirali odgovore na anketo.

Na koncu so tudi sklepi, ki smo jih ugotovili in podali tekom raziskave ter priporočila športnim organizacijam za njihovo delovanje in organiziranost v prihodnje.

2 NOTRANJE PODJETNIŠTVO

2.1 Pojem podjetništva

Podjetništvo predstavlja pomembno gonilno silo gospodarskega napredka, saj kot način obnašanja posameznikov in podjetij usmerja v ustvarjanje nečesa novega (Antončič 2002, 3).

S pojmom podjetništva so se posamezni teoretiki pričeli ukvarjati že pred stoletji, posebej pomemben pa je postal v času večjih gospodarskih in političnih sprememb, ki v veliki meri vplivajo na način razmišljanja in gospodarjenja celotnega prebivalstva. Besedi podjetnik in podjetništvo sta začeli pridobivati na teži predvsem zaradi možnosti, ki je bila dana posameznikom in skupinam, da se soočijo z novimi družbenimi spremembami in s tem povezanimi poslovnimi izzivi. V novih gospodarskih razmerah so bile posameznikom in skupinam dane možnosti, da ustanovijo nova manjša podjetja, zapolnijo nastale tržne niše in zadovoljitev potreb manjših skupin potrošnikov.

Podjetništvo je bilo vedno v središču razvoja gospodarstva v modernem veku, kar še posebej velja za 20. stoletje. Vendar vsa obdobja podjetništvu niso dajala enake veljave. V veljavi je bilo bolj v času hitrih sprememb, manj pa v obdobjih utrjevanja doseženega stanja (Vahčič 2000, 12).

Teorija podjetništva se je razvijala vzporedno z razvojem samega pojma (glej tabelo 2.1).

Izraz podjetnik ima francoski izvor (entrepreneur): pomeni »vmesnik« ali »posrednik«

V številnih opredelitvah podjetništva avtorji navajajo, da je podjetništvo vrsta vedenja, ki vsebuje (Antončič in drugi 2002, 29):

- dajanje pobud,
- organizacijo in reorganizacijo družbenih ter ekonomskih mehanizmov, ki preoblikujejo vire in razmere v praktično korist,
- sprejemanje tveganja in uspeha ali neuspeha.

Podjetništvo je dinamičen proces ustvarjanja bogastva, namen procesa pa je nenehno povečevanje tega bogastva. Lahko ga opredelimo kot proces uvajanja nečesa novega ter prevzemanja tveganj in nagrad. Podjetništvo je trenutno najuspešnejša metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgom ter za ustanavljanje novih podjetij. Podjetniške dejavnosti pomembno vplivajo na gospodarstvo določenega območja, saj postavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovna mesta (Antončič in drugi 2002, 29-30).

Tabela 2.1 Razvoj teorije podjetništva

srednji vek	Igralec ali oseba, ki je vodila velike projekte.
17. stoletje	Oseba, ki nosi tveganje dobička ali izgube pri pogodbi z nespremenljivo ceno, ki je sklenjena z vlado.
1725	Richard Cantillon – oseba, ki nosi tveganje, je različna od tiste, ki zagotavlja kapital.
1803	Jean Baptiste Say – loči dobičke podjetnika od dobičkov kapitala.
1876	Francis Walker – razlikuje med tistimi, ki zagotavljajo sredstva in dobivajo obresti, in tistimi, ki imajo dobiček zaradi svojih managerskih sposobnosti.
1934	Joseph Schumpeter – podjetnik je inovator in razvija nepreizkušeno tehnologijo ...
1961	David Mc Clelland – podjetnik je poln energije in prevzema zmerna tveganja.
1964	Peter Drucker – podjetnik povečuje priložnosti.
1975	Albert Shapero – podjetnik prevzema pobudo, organizira družbeno-ekonomski mehanizem in prevzema tveganje propada.
1980	Karl Vesper – podjetnika vidijo drugače ekonomisti, psihologi, poslovneži in politiki.
1983	Gifford Pinchot – notranji podjetnik je podjetnik v organizaciji.
1985	Robert Hisrich – podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vloži čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

Vir: Antončič in drugi 2002, 26

Podjetništvo je povezano s pojmom podjetja, vendar se v sodobnejših opredelitvah proučuje z vidika njegovih temeljnih sestavin, ki sta predvsem inoviranje in prevzem tveganja (tudi investicijskega), kar pomeni, da se ne pojavlja le v gospodarskem sektorju, ampak tudi v nedobičkonosnih organizacijah (Drucker 1992, 31).

Sodobni avtorji opisujejo podjetništvo kot proces ustvarjanja nečesa novega, kar ima vrednost, z vlaganjem potrebnega časa in truda, pri čemer podjetnik prevzema finančno, psihično in socialno tveganje, na koncu pa dobi denarno nagrado in osebno zadovoljstvo (Hisrich 1984).

Določeni podjetniško usmerjeni posamezniki so bili sposobni s pomočjo svojih idej in znanja zadovoljiti povpraševanje, ker večjim podjetjem v spremenjenih gospodarskih razmerah zaradi drugačnosti ni uspelo. Taki posamezniki so začeli na trgu ustanavljati nova majhna podjetja, ustvarjati novo vrednost ter tako ustvarjalno in materialno bogateti, zato jih imenujemo podjetniki. S svojo samoiniciativnostjo in kreativnosti so odstopali od ostalih sodobnikov, saj so znali izkoristiti znanje svojega časa, ga uporabiti na nove in drugačne načine ter se pri tem opreti na razpoložljive vire financiranja.

Pomembno je, da so bili za svoj podjetniški cilj pripravljeni osebno tvegati, prav ta lastnost pa jih je ločila od drugih posameznikov na področju gospodarske dejavnosti (Samsa 2006).

Iz vsega navedenega je razbrati, da je težko podati takšno enotno, celovito in širši javnosti razumljivo definicijo podjetništva. Najbrž je lažje, če opišemo, kaj podjetnik dela oziroma kaj počne v okviru svoje dejavnosti.

Podjetnik ima, tako kot večina drugih ljudi, sposobnost, da prepozna poslovno priložnost in si zamisli dobre ideje, vendar za razliko od drugih tudi ukrepa. Aktivno išče in prepozna priložnosti, razvija nove ideje in oblikuje načrte za njihovo uresničitvev. Funkcija podjetnika je, da povezuje delovna sredstva in ljudi v organizacijo, ki idejo lahko realizira v obliki določenega izdelka ali storitve, ki bo zadovoljila povpraševanje potrošnikov. Podjetnik tvega svoj denar, čas in delo za uresničitvev podjetniške ideje, v katero verjame in zaupa, nima pa nobenega zagotovila, da bo njegov podjetniški proces zares uspešen. Podjetniki so pomemben člen vsake družbe, ker ustanavljajo podjetja, z novimi prijemi omogočajo dostop do izdelkov in storitev, ustvarjajo nova delovna mesta, z inovacijami ustvarjajo nove poslovne priložnosti tudi za druge člane družbe, prispevajo k ekonomski rasti družbe ter s svojo kreativnostjo motivirajo okolico za podjetniške aktivnosti.

Podjetnik je uresničevalec, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti poslovno priložnost, prepoznano priložnost razviti v izvedljivo in tržno zanimivo podjetniško idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitvev ideje ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ustvariti dodano vrednost. Pri tem na konkurenčnih trgih prevzema tveganje, povezano z uresničevanjem podjetniške ideje in v primeru uspeha požanje nagrado za vložene napore. Podjetniški proces vključuje vse aktivnosti, povezane s prepoznavanjem podjetniških priložnosti in vzpostavljanjem organizacije za njihovo uresničitvev (Glas in Pšeničny 2000).

Razvijajoče podpodročje podjetništva je notranje podjetništvo. To je področje znotraj obstoječih organizacij (Antončič 2002, 3).

2.1.1 Razvoj podjetništva v svetu in nastanek notranjega podjetništva

V zgodovini je podjetništvo vedno igralo pomembno in odločilno vlogo v obdobju velikih družbenih sprememb, v razvoju in prestrukturiranju tržnega gospodarstva. Obdobja industrijskih revolucij so obdobja, ki so jih zaznamovali sposobni posamezniki ali podjetniške skupine (Možina in drugi 1994, 888).

Prvi dve desetletji po drugi svetovni vojni je zaznamovala množična proizvodnja, ki so jo razvile velike korporacije. Z velikimi količinami potrošnih izdelkov so osvojile svetovni trg. Te korporacije so izpopolnile načine vodenja in organizacijo velikih podjetij. Razvila se je nova veda, imenovana management. Takšno stanje je vladalo vse do 70. let, ko so se začele kazati posledice tretje tehnološke revolucije, ki označuje

razvoj elektronike, računalnikov in telekomunikacij. Mnoge korporacije so v 80. letih po energetske krizi in tehnološki revoluciji zašle v krizo (Glas 2000, 190).

2.1.2 Razvoj podjetništva v Sloveniji

Po drugi svetovni vojni so v nekdanjih socialističnih državah prevladovali velike organizacije. Razlika med zahodnim in socialističnim gospodarstvom je bila predvsem v stališču slednjega, da je mogoče take organizacije ustanavljati in upravljati centralno, brez posredovanja tržišča.

Za države v tranziciji je bila značilna socialistična luknja, ki označuje izrazito neuravnovešenost strukture podjetij po velikosti. Značilno je, da sestavljajo gospodarstvo v glavnem velika državna podjetja, socialistični konglomerati, primanjkujejo pa manjša z 10 do 100 zaposlenimi. V procesu tranzicije v 90. letih, se je socialistična luknja zapolnila tako od spodaj z ustanavljanjem novih majhnih podjetij, kot od zgoraj z razpadanjem velikih podjetij na manjša (Možina in drugi 1994, 893-895).

V devetdesetih letih je tudi v Sloveniji prišlo do velikih sprememb v družbi in gospodarstvu. Nastajati je začelo ogromno novih podjetij, predvsem manjših. Leta so obogatila ponudbo z vrsto proizvodov in storitev, ki jih prej sploh ni bilo (Možina in drugi 1994, 897).

2.2 Pojem notranjega podjetništva

Izraz notranje podjetništvo, intrapreneuring, je uvedel Gifford Pinchot leta 1985 in pomeni podjetništvo znotraj obstoječih podjetij, za katere je značilno, da zaposleni generirajo podjetniške ideje in razmišljajo, kako jih spremeniti v projekte. Je rešitev in potencialna revolucija za podjetja, ki imajo na razpolago dovolj kapitala, ter velike in neučinkovite birokratske strukture, ki predstavljajo oviro spremembam in inovacijam. Razvoj notranjega podjetništva pomeni razvoj podjetniškega duha, kulture znotraj podjetja in iskanje sposobnih podjetnikov ter pomoč le-tem pri razvijanju novih idej in ustvarjalnosti. Prednost podjetij, ki so sposobna angažirati podjetniško naravnane posameznike ali skupine znotraj obstoječih podjetij, je, da hitreje zaznajo priložnosti in probleme podjetja, v katerem delujejo, in jih nato poskušajo ustvarjalno reševati, kar vodi v proces tržnega prestrukturiranja. Notranji podjetniki se pri tem opirajo na poslovno infrastrukturo in komercialno ter finančno mrežo obstoječega podjetja, zato imajo precejšno prednost pred klasičnimi podjetniki, ki želijo svoje podjetniške ideje uresničiti v lastnem podjetju (Pinchot 1985, 3-10).

Pomembnejše opredelitve notranjega podjetništva so sledeče (povzeto po: Glas in Pšeničny 2000):

- Stevenson in Jarillo sta bila mnenja, da gre pri notranjem podjetništvu za proces, ko posameznik znotraj obstoječega sistema išče poslovne priložnosti, ki so neodvisne od virov, s katerimi trenutno razpolaga, ne da bi pri tem upošteval ustaljene formalne poti.
- Pinchot Gifford je dejal, da je notranje podjetništvo razvoj podjetniške kulture znotraj obstoječega podjetja z namenom prepoznavanja in spodbujanja sposobnih posameznikov s podjetniškimi izkušnjami.
- Kanter Moss Rosabeth je trdil, da je notranje podjetništvo organizacijska preobrazba podjetja, ki spodbuja in motivira zaposlene z namenom pospeševanja inovacij v podjetju.
- Vesper je menil, da gre pri notranjem podjetništvu za proučevanje novih stvari, nenavadnih opravil, z namenom iskanja priložnosti.
- Hisrich in Peters sta notranje podjetništvo opredelila kot podjetniški duh znotraj obstoječe organizacije oziroma na nek način kot razširjanje vodstvenih funkcij.
- Za Sharma in Chrismana gre za ustanavljanje novih organizacij s strani (matične) organizacije ali pa za nagovarjanje in spodbujanje k prenovi in inovaciji znotraj te organizacije.
- Schollhammer je opredelil notranje podjetništvo kot razvijanje proizvodnih in storitvenih inovacij s poudarkom na razvoju inovacij in tehnologije. Zajema razvoj novih proizvodov, izboljšanje proizvodov ter nove produkcijske metode in procedure.
- Drucker F. Peter je menil, da je cilj notranjega podjetništva razvijanje take podjetniške kulture znotraj podjetja, ki bo ustvarjala pogoj za uspešen razvoj inovacij.

Če prevladujoče skupne poteze opredelitev avtorjev združimo v širšo opredelitev, izpeljemo, da je notranje podjetništvo pravzaprav podjetništvo znotraj obstoječe organizacije. Ta opredelitev je široka in vključuje večino dosedanjih opredelitev notranjega podjetništva. Notranje podjetništvo omogoča obstoječim podjetjem s togo birokratsko strukturo, da vnesejo spremembe v ustaljene načine poslovanja. S tem ustvarjajo pogoje za inovacije in inovativno delovanje posameznikov, kar jim omogoča prodor na nove trge in povečanje prodaje na obstoječih trgih, bodisi z novim proizvodom ali z novim tržnim nastopom.

Notranje podjetništvo je v preteklosti že omogočilo številnim podjetjem, da so se obdržala na trgu in celo prodrli na nova tržišča ter s tem dosegla ekonomsko rast in boljše poslovne rezultate. V prihodnosti se bo zaradi globalizacije in vse hitrejših tržnih sprememb tendenca uveljavljanja notranjega podjetništva še povečevala, to pa bo koristilo predvsem tistim podjetjem, ki so oziroma bodo sposobna prepoznati

podjetniško naravnane posameznike in jim omogočiti kreativno delovanje znotraj podjetja.

V času globalizacije in vedno večje konkurence morajo podjetja za svoj uspeh neprestano ustvarjati nove proizvode ter ponujati boljše in hitrejše storitve od njihovih konkurentov. To zahteva novo podjetniško kulturo, drugačno od tradicionalnih pogledov velikih podjetij na notranjo organizacijo in lastno delovanje. Sodobna podjetja morajo generirati številne nove ideje za realizacijo vedno novih proizvodov in storitev, za to pa je potrebno spodbujati tiste zaposlene, ki imajo inovativne in organizacijske sposobnosti ter jim dati priložnost, da svoje ideje uresničijo znotraj podjetja. Oblikovati je torej potrebno takšno podjetniško kulturo, ki ne bo pripomogla samo k obstoju podjetja, temveč bo povzročila tudi njegovo rast na novih, hitro spreminjajočih se trgih. Večina novih poslov temelji na novih proizvodih, zato so inovacije ključnega pomena pri prihodnosti vsakega sodobnega podjetja. Seveda pa je za uspeh poleg inovacij potrebna tudi že omenjena podjetniška kultura in predvsem sposobnost povezati vse to v usklajeno celoto, saj bodo samo tako trdna in hkrati prilagodljiva podjetja lahko uspela v današnji globalni konkurenci.

»Notranje podjetništvo pomeni način obnašanja podjetij. Poudarja uvajanje novosti, ki pomenijo odstopanje od obstoječih rutin delovanja organizacije na različnih področjih« (Antončič 2002).

»Po teh opredelitvah je notranje podjetništvo videno kot proces, pri katerem posamezniki znotraj organizacij iščejo poslovne priložnosti ne glede na njihov trenutni nadzor nad viri, kot ukvarjanje z novostmi in odstopanje od vsakdanjih opravil z namenom iskanja poslovnih priložnosti in kot duh podjetništva znotraj obstoječe organizacije« (Antončič 2002).

»Notranje podjetništvo je način spodbujanja in učinkovitega zaposlovanja posameznikov, ki menijo, da je treba nekaj narediti drugače in bolje« (Antončič 2002).

Notranje podjetništvo bi lahko poenostavljeno definirali kot razvijanje in uresničevanje novih idej znotraj obstoječih podjetij. Če gre pri tradicionalnem podjetništvu predvsem za ustanovitev novega podjetja in iskanje novih, neodvisnih priložnosti, gre pri notranjem podjetništvu bolj za ohranjanje obstoječih podjetij in razvijanjem in prilagajanjem novim tržnim razmeram.

Pojem notranjega podjetništva najpogosteje razumemo kot podjetništvo znotraj velikih organizacij, kjer zaposleni generirajo nove ideje, prepoznajo nove priložnosti ter jih s pomočjo podpornih mehanizmov uresničujejo znotraj svoje organizacije. Pri notranjem podjetništvu zaposleni razmišljajo, kako svoje ideje spremeniti v tržno in ekonomsko zanimive projekte znotraj svojega podjetja, klasični podjetniki pa so razmišljali, kako uspeti na trgu z ustanovitvijo svojega novega podjetja.

Prednost podjetij, ki so notranje podjetniško usmerjena, je v tem, da znajo angažirati sposobne posameznike oziroma skupine tako, da hitreje zaznajo nove

priložnosti in probleme podjetja, v katerem delujejo, ter da so jih sposobni kreativno reševati, kar vodi v tržno prestrukturiranje, ki uspešno kljubuje vse hujši konkurenci. Notranji podjetniki imajo poleg svojih sposobnosti tudi prednost, da imajo možnost uporabe obstoječe poslovne infrastrukture, že vzpostavljene prodajne mreže in finančne stabilnosti podjetja (Pinchot 1985).

Samo notranje podjetniško naravnani posamezniki lahko razvijajo nove proizvode in storitve, nove tehnologije in sisteme ter diverzificirajo proizvode. Notranje podjetništvo je značilno za relativno majhne avtonomne skupine ali enote, ki proizvajajo proizvode ali storitve z drugačno kombinacijo virov podjetja.

Že obstoječa podjetja oziroma organizacije se med seboj razlikujejo predvsem po različni stopnji notranjega podjetništva. Na abstraktni ravni bi imeli polje z dvema skrajnostma, ko bi na eni strani imeli popolnoma podjetniške, na drugi strani pa popolnoma nepodjetniške organizacije, v realnosti pa taki obliki organizacij ne obstajata in je v njih vedno prisotna le določena stopnja podjetništva (Antončič in Hisrich 2003).

Številni avtorji so notranje podjetništvo opredeljevali različno, kar je posledica različnega pristopa k proučevanju pojava in različnega izhodišča, saj je od dojetja pojma podjetništva odvisen obseg identificiranih aktivnosti, ki jih avtor prišteva k notranje podjetniškim (Antončič 2002).

Oblike notranjega podjetništva, ki so se pojavljale v osemdesetih letih, so (Glas 2000, 190):

- decentralizacija podjetij – profitni centri,
- razvoj novih zamisli kot *notranjega podjetja*,
- notranje podjetništvo: podjetje razvija nove enote znotraj podjetja, v povezavi s podjetnikom in
- izločitev: izločitev določenega programa iz podjetja in ustanovitev hčerinskega podjetja.

Notranje podjetništvo je torej opredeljeno kot podjetništvo v obstoječi organizaciji. Ta opredelitev je široka in vključuje večino dosedanjih opredelitev notranjega podjetništva. Dosedanje opredelitve notranjega podjetništva so bile dokaj široke, brez omejitev glede na velikost podjetja. Po teh opredelitvah je notranje podjetništvo mišljeno kot proces, pri katerem posamezniki znotraj organizacij iščejo poslovne priložnosti ne glede na njihov trenutni nadzor nad viri, kot ukvarjanje z novostmi in odstopanje od vsakdanjih opravil z namenom iskanja poslovnih priložnosti in kot duh podjetništva znotraj obstoječega podjetja. Po drugi strani pa so drugi raziskovalci uporabljali opredelitve, ki so skladne z zgornjimi, vendar opredeljujejo notranje podjetništvo ožje. Večina teh opredelitev izključuje manjše organizacije, saj se osredotoča na korporacije. Drugi raziskovalci se omejujejo na drugo razsežnost

notranjega podjetništva, to so nova podjetja, ki jih ustanovijo obstoječe organizacije (Antončič in drugi 2002, 67).

2.2.1 Razlogi za uvedbo notranjega podjetništva

Večja in že dalj časa obstoječa podjetja zaradi specializacije delovnih nalog in posledične formalizacije delovanja prepuščajo posameznikom manj avtonomije pri svojem delu, vsi procesi in postopki so ponavadi natančneje opredeljeni kot v manjših podjetjih, kar pomeni, da zaradi naravnosti k čimbolj učinkovitemu izvrševanju nalog ne spodbujajo in ne nagrajujejo iskanja novih idej ter predlaganja boljših kreativnih rešitev.

Tako stanje praviloma vodi k manjšemu obsegu inovacij, posledično pa k zmanjšanju konkurenčnosti, izgubi poslovnih priložnosti in virov prihodka. V tem primeru podjetje ni sposobno ponuditi možnosti za razvoj idej in predlogov samoiniciativnih in motiviranih posameznikov, ki imajo ideje in energijo za njihovo uresničitev. Taki sposobni ljudje zato pogosto zapustijo podjetje, ki s tem izgubi tako dobro poslovno idejo in priložnost kot tudi zelo sposobne ljudi, ki so že delo, ki jim je bilo dodeljeno v podjetju, opravljali nadpovprečno dobro. Poleg navedenih očitnih izgub se pojavljajo tudi manj izrazite izgube v obliki nekorisčenja kreativnih zmožnosti zaposlenih, ki sicer niso inovatorji in samoiniciativni potencialni podjetniki, vendar bi bili zmožni ob primernih spodbudah predlagati vrsto drobnih sprememb in rešitev, ki bi izboljševale obstoječe procese.

Po drugi strani pa so podjetja, ki sprejmejo notranje podjetništvo kot del bodočega načina delovanja, sposobna hitrejšega prilagajanja trgom in postajajo bolj dinamična. Njihovo vodilno poslanstvo je skupna vizija podjetja in prevladujoče norme ter vrednote, ki povezujejo vse zaposlene. Podjetja, ki želijo razviti tak inovativno usmerjen način poslovanja, morajo spremeniti način razmišljanja vseh zaposlenih, vključenih v notranje podjetniški proces. Iz literature o notranjem podjetništvu sta razvidni dve glavni skupini dejavnikov, ki učinkujejo na notranje podjetništvo oziroma ga napovedujejo. V prvi skupini so organizacijski dejavniki, to je notranje okolje organizacije. V drugi skupini so dejavniki okolja, to je zunanje okolje organizacije. Tema dvema dejavnikoma je potrebno dodati še tretjega, to je organizacijski dejavnik podjetja, ki je povezan s sodelovanjem podjetja z drugimi organizacijami v strateških povezavah.

Najpomembnejša posledica notranjega podjetništva, zaradi katere je notranje podjetništvo izjemnega pomena za organizacije, pa so rezultati podjetja (povzeto po: Antončič in drugi 2002).

Organizacijski dejavniki, ki pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo, so (povzeto po: Antončič in drugi, 2002):

- odprta komunikacija - poleg horizontalnega je tu bistvenega pomena vertikalno komuniciranje med različnimi ravnmi v organizaciji,
- nadzor nad podjetniškimi projekti - tu ne gre za strog birokratski nadzor, ampak za zanimanje managementa za projekte in spremljanje le-teh,
- analiza okolja - nenehno pridobivanje informacij, predvsem o sedanjih in možnih novih trgih, o tekmečih in kupcih,
- organizacijska podpora - gre za podporo managementa, spodbujanje samostojnosti pri delu, nagrade, zagotavljanje časa za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanje z njimi ter za sproščene meje znotraj organizacije,
- vrednote - gre za vrednote v odnosih do ljudi v organizaciji, kot sta na primer nagnjenost k sodelovanju in pozitiven (razumevajoč) odnos do drugih, in tiste, ki pomenijo usmeritve glede na konkurenco, kot so na primer odprtost in sodelovanje, vendar tudi težnja k odličnosti, vodstvu in prevladi.

Vsi ti dejavniki bistveno vplivajo na pozitivno okolje znotraj podjetja, kar omogoča nadpovprečnim zaposlenim, da ustvarjajo nove ideje, metode, inovacije in s tem povečajo konkurenčnost podjetja. Pri večji konkurenčnosti podjetja so tudi rezultati podjetja boljši. Časi med novimi inovacijami so krajši. S tem podjetje ohranja ali celo povečuje konkurenčno prednost.

Pomemben dejavnik, ki vpliva na uvedbo notranjega podjetništva, je okolje organizacije. Zaradi globalizacije svetovnega trga se je to okolje razširilo na ves svet. To pa je doprineslo radodarno okolje na eni strani ter nevarno ali sovražno okolje na drugi. Radodarno okolje pomeni tisto okolje, v katerem je podjetje pridobilo nove poslovne priložnosti v razmeroma zelo kratkem času. Podjetja, ki prispejo na nove trge in so notranje podjetniško naravnana, imajo zagotovo velik potencial ter konkurenčno prednost pred podjetji, ki na teh trgih že obstajajo, pa niso notranje konkurenčno naravnana. V kolikor pa so podjetja, ki prispevajo na nove trge, slabo pripravljena, postane to okolje sovražno, saj je konkurenca neusmiljena. Podjetje lahko čez noč zaradi nepripravljenosti izgubi svoj tržni delež in s tem celo ogrozi svoj lastni obstoj. Ravno tu se kaže priložnost za športne organizacije, saj so športniki in športni delavci navadno po svoji naravi izredno disciplinirani, z izoblikovanimi delovnimi navadami, pripravljeni na stresne situacije, sposobni hitro reagirati na nastale situacije. Potrebno jih je le povezati v celoto. Notranje podjetništvo sicer v športnih organizacijah ni uveljavljeno v takšni meri kot v profitnih organizacijah in podjetjih. V športnih organizacijah ima vsak posameznik svoje ideje, mnenje in entuziazem, vendar v veliko primerih teh lastnosti ne poveže v usklajeno celoto ampak dela vsak zase. V športnem žargonu pravimo, da »solira«.

Karakteristike zunanjega okolja, ki pozitivno vplivajo na razvoj notranjega podjetništva (povzeto po: Antončič in Hisrich 2002):

- povečanje dinamičnosti – zaznavanje nestabilnosti in ponavljajoče spremembe na trgu, na katerem deluje podjetje, notranji podjetniki dojemajo kot vir neizkoriščenih priložnosti,
- povečanje tehnoloških priložnosti – podjetja pogosto odgovarjajo na spremembe okoliščin v dinamičnem visoko tehnološkem okolju s podjetniško naravnanimi akcijami; spremembe okolja in industrijske konkurence na področju tehnologije omogočajo priložnosti, ki spodbujajo notranje podjetnike,
- industrijska rast – zaznavanje upadanja industrijske rasti naj bi podjetja spodbudilo k novim aktivnostim,
- povečano povpraševanje po novih izdelkih – povpraševanje po novih izdelkih je pomemben vir novih priložnosti, ki spodbujajo notranje podjetnike k akciji,
- povečanje konkurenčnosti in rivalstva – podjetja so prisiljena odgovarjati na konkurenčno ponudbo, pri čemer je notranje podjetništvo pomemben vir izboljševanja ponudbe,
- nenaklonjenost spremembam – odpor do sprememb pomeni grožnjo podjetjem pri doseganju zastavljenih ciljev in poslanstva ter s tem spodbuja notranje podjetništvo.

Naslednji dejavnik, ki vpliva na uvedbo notranjega podjetništva, je povezan s sodelovanjem v strateških povezavah, kar lahko opišemo z naslednjimi točkami (Antončič in drugi 2002):

- število strateških povezav podjetja z drugimi podjetji,
- komunikacija med podjetji – pogostost in kakovost komuniciranja s strateškimi partnerji,
- raven zaupanja do strateških partnerjev,
- organizacijska podpora sodelovanju z drugimi podjetji – tu gre za podporo in zavzemanje managementa za strateške povezave, zagotavljanje nagrad in časa, namenjenega sodelovanju s partnerskimi podjetji, ter za sproščene zunanje meje organizacije in
- skladnost vrednot – tu gre za raven skladanja organizacijskih vrednot, norm in managerskih praks med partnerskimi podjetji.

Sodelovanje podjetja v strateških povezavah je postalo vse pomembnejši dejavnik. S tem si podjetje zagotovi vir informacij, hitreje pride do pomembne izmenjave podatkov, inovacij, idej. V taki povezavi pa podjetje dobi moč, s katero lahko vpliva na politiko in posledično tudi na okolje organizacije. Našteti dejavniki usmerjajo podjetja k uvajanju konceptov podjetništva v svojo organizacijo. V grobem lahko motive in

pričakovanja podjetij razdelimo na dve skupini. To ima za posledico idealen tip strateške odločitve, ki je v tem, ali je primarni cilj podjetja:

- ekonomski (ustvarjanje novih prihodkov ne glede na učinek na matično podjetje) ali
- kulturološki (pokazati matičnemu podjetju, kako je lahko bolj inovativno, ne glede na ekonomsko upravičenost notranjih podjetij, čeprav so bila ustanovljena z namenom, da so dobičkonosna). V praksi je vedno prisotna kombinacija obeh ciljev (Kanter 1990).

Notranje podjetništvo omogoča hitro sprejemanje odločitev z manj razpoložljivimi sredstvi in ob asimetričnih informacijah na nišnih trgih izboljša poslovne rezultate podjetja z učinkovitejšo uporabo redkih organizacijskih virov. Notranje podjetništvo tudi olajša izvajanje marsikatere tradicionalne organizacijske prakse z uvajanjem inovativnosti, proaktivnosti in sprejemanjem tveganja na prav vseh ravneh odločanja v podjetju, pri čemer inovativnost pojmuje v najširšem smislu iskanja novih in nevsakdanjih odgovorov na probleme in potrebe, ki nastajajo. Rešitve so lahko izboljšani procesi ali celo novi proizvodi in storitve (Drnovšek 2009).

2.2.2 Notranje podjetniško naravnano okolje

Podjetja, ki želijo ustvariti ugodno okolje, ki bo podpiralo podjetniški način delovanja sposobnih posameznikov znotraj podjetja, morajo najprej spremeniti miselnost zaposlenih in stimulirati podjetniško okolje znotraj samega sebe. Posameznikom ali skupinam, ki imajo podjetniške ideje in so te ideje pripravljeni realizirati znotraj podjetja, mora podjetje omogočiti sledeče (povzeto po: Pinchot 1985):

- pravico do iniciative – pravica posameznika, da predstavi idejo, namesto da čaka, da ga odkrijejo,
- pravico do izpeljave podjetniške priložnosti – pobudnik naj bi sam realiziral projekt, zato se ne sme imenovati nekoga drugega za njegovo izpeljavo,
- pravico do odločanja – pobudnik ima možnost samostojnega odločanja, ko sprejema pomembne odločitve, povezane s projektom,
- diskrecijsko moč – podjetnik mora imeti na razpolago finančna sredstva, s katerimi lahko prosto razpolaga z namenom realizacije projekta,
- pravico do malih začetkov – možnost, da projekt napreduje stopenjsko, namesto natančno planiranega velikega projekta,
- pravico do neuspeha – podjetnika naj ne bi bilo strah sankcij v primeru neuspeha, podjetniški projekti so tvegani in s tem podvrženi možnemu neuspehu,

- pravico do časa – podjetnik mora imeti dovolj časa za realizacijo projekta,
- pravico do zunanjih virov – omogočen mu mora biti dostop do virov, ki znotraj podjetja niso dosegljivi, čemur pravimo svoboda gibanja,
- pravico samostojne izbire članov tima – izbira osebja, ki je kooperativno s podjetnikom in mu omogoča avtonomijo,
- pravico izbire med različnimi dobavitelji, kupci, finančnimi viri – svobodno izbiranje virov tudi zunaj organizacije, če so boljši in prilagodljivejši.

Podjetja z ustaljeno organizacijsko strukturo imajo večinoma težave z uvajanjem notranjega podjetništva, saj imajo togo birokratsko strukturo. Uspehi podjetij, ki so sposobna uspešno uvajati inovacije, pa govorijo v korist notranjega podjetniškega delovanja. Taka podjetja so dokaz, da je možno premagati ovire, ki onemogočajo uvajanje podjetniškega duha v ustaljena podjetja in to na način, ki omogoča, da podjetja v zreli fazi razvoja, kot tudi tista, ki so šele na začetku, izkoristijo prednosti notranjih podjetniških potencialov, kar jim bo omogočilo nov zagon in s tem povezan uspeh. Za uvajanje podjetij na podjetniško naravnani način je potrebno določiti smernice in postopke za štiri najvažnejša področja (povzeto po: Drucker 1992):

- Podjetje mora biti dojemljivo za uvajanje inovacij ter v spremembah videti priložnosti namesto grožnje. Postavljene morajo biti smernice in postopki, ki so nujno potrebni za vzpostavljanje *podjetniške klime* znotraj podjetja.
- Znotraj podjetja je obvezno *spremljanje in ocenjevanje* podjetniškega in inovatorskega obnašanja. Potrebno je izvajati ustrezna izobraževanja z namenom izboljšanja rezultatov.
- Podjetniški način upravljanja ima za posledico določene postopke, ki so pogojeni z organizacijo podjetja, delovno silo in vodstvenim kadrom ter *kompensacijami, stimulacijami in z nagrajevanjem*.
- Upoštevati *nasvete*, česa ne početi v sklopu notranje podjetniškega upravljanja.

Podjetja, ki želijo ustvariti ugodno notranje podjetniško okolje, v katerem se bodo lahko uspešno razvijala, morajo torej sprejeti določena pravila in se teh pravil, s pomočjo katerih bo v podjetju ustvarjeno ustrezno vzdušje, ki je pogoj za kreativno delovanje podjetnikov znotraj organizacije.

2.3 Dimenzije notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo pomeni način obnašanja podjetij v teoretičnem in praktičnem smislu kot tudi namena obnašanja. Notranje podjetništvo ni management obstoječega, to je obstoječih poslovnih dejavnosti, ampak poudarja uvajanje novosti, ki pomenijo odstopanje od obstoječih rutin delovanja organizacije na različnih področjih. Notranje podjetništvo lahko opredelimo tudi glede na njegovo vsebino, to je njegove razsežnosti,

ki so povezane z dejavnostmi in usmeritvami k inovativnosti in novim poslovnim dejavnostim v delujočih organizacijah (Antončič 2002, 4).

Vsebinsko notranjega podjetništva lahko strnemo v razvrstitev vzdolž sedmih razsežnosti notranjega podjetništva (Antončič 2002, 4):

- novi posli,
- nove enote ali podjetja,
- inovacije izdelkov ali storitev,
- tehnološke inovacije,
- samoprenova,
- prevzemanje tveganja in
- proaktivnost.

Dimenzije notranjega podjetništva se razlikujejo glede na njihove dejavnosti in usmeritve. Pri razsežnostih novih poslov je poudarek na zasledovanju in vstopanju v nove posle, ki so povezani ali s sedanjimi podjetji ali trgi podjetja. Razsežnost novih enot, organizacij pomeni dejansko uvajanje novih delov organizacije, kot so avtonomne ali polavtonomne enote ali organizacije. Pri razsežnosti inovativnosti je poudarek na ponovni opredelitvi, strategiji, reorganizaciji in spremembah organizacije. Za prevzemanje tveganja je značilna hitrost pri začenjanju večjih projektov in pri mobilizaciji virov za zasledovanje novih priložnosti. Razsežnost proaktivnosti odraža usmeritev vrhnjega managementa, ki teži k izboljševanju konkurenčnega položaja, predvsem z iniciativnostjo in usmerjenostjo v prihodnost in vodilno vlogo pri uvajanju sprememb (Antončič 2002, 5).

Čeprav obstajajo med razsežnostmi razlike, to ne pomeni, da so razsežnosti nepovezane oziroma neodvisne ena od druge. Inovacija v schumpeterianskem smislu je že dalj časa podlaga podjetništva in je povezovalna sila, ki drži skupaj tudi koncept notranjega podjetništva. Iskanje ustvarjalnih ali novih rešitev za izzive, katerim je podjetje podvrženo in ki vključuje razvoj ali izboljšanje obstoječih in novih izdelkov in storitev, trgov, administrativnih tehnik in tehnologij za opravljanje organizacijskih funkcij (kot so marketing, proizvodnja, prodaja, distribucija), kakor tudi spremembe v strategiji, organiziranju in ravnanju s konkurenco, so pravzaprav inovacije v najširšem smislu besede (Antončič 2002, 5).

Notranjega podjetništva pa seveda ni mogoče vedno enako uspešno vpeljevati. Med blagodejne vidike okolja sodijo podpora vrhnjega managementa, podjetniško naravnanim zaposlenim, avtonomija na delovnem mestu, sistem nagrajevanja, čas, ki ga lahko zaposleni namenijo razvojnemu delu v okviru siceršnjih operativnih obveznosti na delovnem mestu, ter druga organizacijska pravila in omejitve. Notranji podjetniški potencial se odraža tudi širše, v inovacijskih aktivnostih podjetij (Drnovšek 2009).

2.4 Razvoj novega podjetništva v okviru individualnega in notranjega podjetništva

Novo podjetništvo se razvija od osemdesetih let naprej v dveh smereh:

- kot *individualno podjetništvo*, ki temelji na tržni konkurenci malih in srednje velikih podjetij in običajno pomeni tesno povezanost med lastninskimi, upravljaljskimi in rizičnimi funkcijami (entrepreneurship) in
- kot *notranje (korporacijsko) podjetništvo*, to je podjetništvo znotraj obstoječega podjetja, ki je povezano z omejeno konkurenco in delitvijo lastninskih, upravljaljskih in rizičnih funkcij znotraj podjetja (intrapreneurship).

Notranje podjetništvo običajno pomeni ali ustvarjanje novih podjetij v okviru starega podjetja ali pa razširjanje nekaterih managerskih funkcij. V obdobju velikih tehnoloških in organizacijskih sprememb velika podjetja postajajo namreč nesposobna za uporabo inovacij v poslovni praksi (birokratizacija, poslovna neprilagodljivost). Istočasno pa na drugi strani obstaja razvoj nove konkurence malih podjetij in nevarnost izstopa dobrih in sposobnih managerjev in strokovnjakov, ki ne morejo uresničiti svojih idej v okviru starih podjetij. Zato so velike organizacije prisiljene uvajati notranje podjetništvo, to je proces, ki ga je Pinchot (1985) imenoval »intrepreneurship«, mnogi pa uporabljajo tudi drugi izraz, npr. »corporate venturing«. Pri tem ima največjo vlogo višji management, ki lahko podpira podjetniško kulturo v korporaciji z odstranjevanjem ovir in vzpodbudami za notranje podjetništvo. Na ta način podjetja oživljajo inovativnost in obnavljajo korporacije z novimi proizvodi in storitvami, kar prispeva k rasti in povečanju dobička podjetja.

Iz povedanega izhaja, da lahko inovator-podjetnik uresniči svojo poslovno idejo, oziroma odkrito poslovno priložnost na dva načina. Ali da ustanovi svojo lastno organizacijsko obliko kot individualni podjetnik (entrepreneur) ali pa da uresniči svojo poslovno zamisel v obstoječem podjetju oziroma ga takšno večje podjetje podpira. Notranji podjetnik je torej manager, ki znotraj večje korporacije in ob njeni podpori uresniči poslovno priložnost.

Za lažjo odločitev pri izbiri pogledjmo nekaj prednosti in slabosti obeh možnosti.

Prednosti uresničevanja podjetniške zamisli v velikem podjetju, ki ima svoje resurse:

- Prednost pri trženju, ker se tudi nova zamisel lahko pojavi pod uveljavljeno znamko, izkoristi image podjetja oziroma distribucijsko mrežo, ki jo je podjetje že razvilo za ostale proizvode ali storitve.
- Podjetje ima določeno tehnološko znanje, ljudi, ki poznajo tehnologijo, včasih ima tudi lastno tehnologijo, potrebno opremo in drugo.

- V podjetju so ljudje, ki jih podjetnik pozna, ki jim zlahka zaupa - gre za že izgrajene odnose in poznavanje, medtem ko v malem podjetju to šele nastaja.
- Podjetje je znana skupnost z uveljavljenimi odnosi - v njem lahko uporabimo vse zbrane informacije, ni problema poslovnih skrivnosti.
- V podjetju zlahka uporabimo resurse za pilotski oziroma preizkusni obrat, uporabimo produkcijske kapacitete v času, ko niso izkoriščene in temeljimo le na variabilnih stroških.
- Podjetje ima lažji dostop do finančnih sredstev, saj že obstaja, ima določeno boniteto, garancije. Če nima denarja, pa lahko zagotavlja novi enoti leasing in druge finančne storitve.

Zaradi navedenih prednosti v razvitem svetu ni zelo običajno, da bi podjetnik z idejo zapustil podjetje in začel na svoje. Seveda pa se bo podjetnik odrekel tem prednostim, če v podjetju ni razumevanja za njegovo idejo, če sistem ne omogoča, da bi lahko odločal o razvoju enote in zase pridobil znaten del rezultatov. Tedaj sposobni inovatorji zapustijo podjetje in sledijo svoji viziji.

V Sloveniji, kot tudi v svetu je pogosto zaznati notranje odpore do notranjega podjetništva. Zato vodstvo in inovatorji - podjetniki ne smejo pozabiti na naslednje:

- Zavedati se je treba, da so ti odpori prisotni in se bo potrebno z njimi spopasti. Identificirati je treba ključne cilje in potrebe podjetja oziroma nove enote, za katere se bo vredno boriti. Prav tako je pomembno identificirati ključne zaveznike in nasprotnike - s tem vemo, kakšno je okolje, v katerem želimo uspeti.
- Analizirati je treba potrebe teh oseb in poiskati načine, da jih pritegnemo k sodelovanju, vplivamo nanje, ali jih vsaj nevtraliziramo, da ne povzročajo prevelikih problemov.
- Opazovati moramo, kako uspešni smo s to strategijo in se po potrebi prilagoditi. Med managerji si poiščemo sponzorje in šampione za ideje.

Na drugi strani pa ima notranje podjetništvo z vidika inovatorja - podjetnika tudi določene slabosti, ki se jih je dobro zavedati:

- Nenehna prisotnost dileme, ali je veliko podjetje res pravi partner za podjetnika, kdaj bo pričelo delovati birokratsko, zaviralno.
- Če zamisel uspe in je treba hitro širiti poslovanje, je to za veliko organizacijo enostavno, medtem ko notranji podjetnik težko uspe zbrati sredstva, da bi investiral v tem drugem krogu in obdržal svoj delež. To pa utegne frustrirati in destimulirati.

- Velika organizacija se lahko hitro nagne v stanje, ko skuša pretirano kontrolirati vse svoje enote. Obstoječi manager lahko odide in pride novi, ki lahko vpelje nov stil vodenja, ki poruši zaupanje podjetnika.
- Če ima veliko podjetje slab image v javnosti, je to slabost za enoto.
- Če zamisel uspe, lahko pride veliko podjetje v skušnjava, da si enoto priključi, odpravi njeno samostojnost in odkupi podjetnikov delež ter ga tako izrine iz njegove enote.

Na koncu pogledjmo še nekaj zelo pomembnih prednosti individualnega podjetništva:

- Odločnost - posameznik, ki se enkrat odloči za izpeljavo ideje, bo vztrajen. V velikem podjetju se podjetnik, ki bi rad »premikal gore«, srečuje z neodločno, omahljivo korporacijo, katere organi so zelo počasni pri sprejemanju odločitev, pogosto so »cagavi«, neradi prevzemajo svoj del odgovornosti.
- Če se posameznik odloči za svoje individualno podjetje, išče preizkušene investitorje ali sposobne sodelavce, lahko jih sam izbere, ni mu treba upoštevati drugih, že obstoječih zaposlenih.
- Z lastnino posameznika so lastninski odnosi jasni, nedvoumni. S tem so tudi jasne pristojnosti in odgovornosti, medtem ko v korporaciji nikoli ni te avtonomije podjetnika, zato ta ne more uporabiti enakega življenjskega stila.
- Rezultati uspešnega poslovanja so v celoti last podjetnika, sam odloča o delitvi rezultatov, to daje maksimalno motivacijo. V korporaciji pa je treba vselej upoštevati medsebojno povezanost in rezultate drugih, da ne pride do napetosti.

2.4.1 Uresničevanje poslovnih zamisli v okviru notranjega podjetništva

Bistvo notranjega podjetništva, po katerem se le-to razlikuje od klasičnih inovacijskih programov, je da posameznik, ki je neko idejo razvil, ostaja z njo v podjetju vse do njene realizacije in na uspehu te ideje nato temelji njegov status, ugled in denarna nagrada. Ta pristop temelji na preprosti filozofiji, da se nihče ne bo za uspeh neke ideje ali posla boril bolj kot tisti, ki je to idejo sprožil. Vsem ostalim je ta ideja le ena od mnogih, zanj je njegova, zato ji bo tudi najbolj predan.

V tradicionalnem pristopu k pobudam za novosti oziroma spremembe v korporacijah je bilo več slabosti:

- birokratska struktura matičnega podjetja, ki ni dobrohotno sprejemala novosti, oziroma spremembe,
- dušenje ustvarjalnosti z zahtevami po formalno urejenem ravnanju in disciplini,

- počasnost v prehodu od izuma oziroma inovacije do njene dejanske komercializacije (proizvoda na tržišču).

Omenjene slabosti odpravlja notranje podjetništvo, za katerega sta med drugim bistvena dva elementa:

- inovativnost znotraj obstoječega podjetja in
- avtonomnost delovanja: znotraj velikih podjetij se razvije majhno, izdvojeno avtonomno poslovanje, da bi »lahko nadarjeni posamezniki sledili svojim sanjam«.

Do potrebe po notranjem podjetništvu prihaja:

- zaradi hitrih tehnoloških sprememb ter večje fleksibilnosti pri uporabi razpoložljive tehnologije, zaradi česar morajo podjetja nenehno razvijati nove stvari in uspešno inovirati, če hočejo ostati konkurenčna,
- zaradi ekonomskega pritiska, ki ga ustvarja zlasti globalna konkurenca povsod po svetu. Ta zahteva hiter odziv na spremembe zahtev potrošnikov ter hkrati ostro kontrolo stroškov za ohranjanje konkurenčnosti,
- zaradi spremenjenih teženj zaposlenih, ki hočejo postati subjekt poslovanja in se vključiti v delo z večjo močjo v odločanju.

Veliko podjetje, ki se ne prilagaja tem spremembam s spodbujanjem inovativnih posameznikov, se sooča s problemi pritiska lastnikov, z nezaupanjem zaposlenih v tradicionalne metode vodenja ter z begom nekaterih najbolj iniciativnih ljudi med individualne podjetnike. Podjetja, ki ne dopuščajo notranje dinamike nastajanja novih idej, izgubljajo v tekmi s podjetji iz razvitih gospodarstev ter v tekmi z agresivnimi in prilagodljivimi malimi konkurenti.

2.4.2 Oblike notranjega podjetništva

Oblike spodbujanja inovacij in podjetniškega razmišljanja so lahko zelo različne. Pomembno vprašanje pri tem je, koliko svobode naj da matično podjetje podjetniškim zamislim. Po mnenju nekaterih, naj bi se pri odločitvi o organizacijski obliki nove poslovne zamisli ravnali po tem, koliko je nova zamisel strateško pomembna za podjetje oziroma koliko je operativno povezana z obstoječim podjetjem.

Nekatere oblike notranjega podjetništva:

- decentralizacija podjetja (npr. profitni centri),
- razvoj novih zamisli kot »notranjega podjetja« (intraprise),
- corporate venturing: podjetje razvija nove enote znotraj podjetja ali zunaj, v povezavi s podjetnikom (instrumenti rasti ali diverzifikacije poslovanja),

- management buy-in (MBI): nova skupina izven podjetja kupi kontrolni delež v podjetju,
- spin-off: izločitev določenega programa v podjetje-hčerko, 6. koncept inkubatorja,
- management buy-out (MBO): nekdanji management odkupi podjetje oziroma del podjetja.

2.4.3 Podpora za razvoj notranjega podjetništva

Najpomembnejša je podpora najvišjega vodstva in vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture. Brez podpore vrhnjega managementa ni moč doseči sprememb v smeri inovativnosti. Vodstvo mora dopuščati tudi neuspeh. Svojo odločenost, da podpira podjetništvo, mora ves čas tudi javno sporočati zaposlenim v podjetju in podpirati notranje podjetnike, ne samo z besedo, ampak tudi z dejanji.

Vodstvo podjetja, ki želi imeti notranje podjetništvo, mora rešiti pet problemov:

- jasno mora določiti vizijo prihodnosti podjetja, da je notranjim podjetnikom jasno, predvsem katere inovacije naj razvijajo, da se bodo neposredno vezale na strategijo podjetja (in bodo deležne močne podpore),
- dovoliti mora, da postane podjetniška aktivnost normalen del poslovanja,
- notranje podjetništvo mora ustvarjati ideje, ki na koncu vodijo do proizvodov in storitev, ki jih lahko organizacija prodaja z dobičkom,
- nagrajevanje mora biti jasno povezano z uspehom notranje-podjetniškega tima. Če projekt uspe, morajo biti nagrajeni vsi, ki so v njem sodelovali, ne glede na to, v katerem oddelku so zaposleni. Če se naj notranje podjetništvo uspešno razvije, mora vodstvo podjetja zagotoviti ustrezen pristop za njegov razvoj.

2.4.4 Fleksibilna organizacijska struktura

Podjetniško usmerjene organizacije so strukturirane za hitro akcijo. Vodstvo v teh podjetjih daje informacije in pooblastila tistim v organizaciji, ki se lahko najhitreje odzovejo na tržne spremembe. Imajo posebne skupine za nove posle in dejansko delujejo kot podjetniški inkubatorji ali pa mnogokrat kot profitni centri.

Fleksibilnost pomeni med drugim tudi to, da se višji management neposredno ne vmešava v vodenje inovativnih projektov. Notranji podjetniki imajo navadno veliko svobodo pri svojih odločitvah.

Uspešni notranji podjetniki morajo jasno vedeti, kakšno korist bodo imeli od uvajanja novih zamisli in kako bodo v karieri napredovali. Pričakujejo, da bodo z uvedbo inovacije imeli pomembno vlogo pri novem poslu. To tudi zagotavlja, da bodo notranji podjetniki ostali zvesti matični organizaciji in ne bodo razmišljali o samostojnem podjetju.

Birokratski nadzor duši podjetniško aktivnost, vendar podjetje mora dobivati informacije o tem, ali podjetniški projekti uspevajo ali ne. Notranji podjetniki se ne smejo neodgovorno spuščati v tveganja. Zato je razvitje ustreznega sistema odgovornosti in nadzora, ne da bi pri tem ovirali podjetniško kreativnost, ključ do uspešnih projektov notranjega podjetništva.

2.4.5 Značilnosti uspešnih notranjih podjetnikov

Tudi notranji podjetniki morajo imeti določene lastnosti, če želijo biti uspešni v organizacijskem okolju večjega podjetja. Poglejmo si nekaj najpomembnejših izmed njih:

- **Vizija:** tisti, ki želijo uresničiti podjetniško zamisel znotraj podjetja, morajo imeti vizijo o novem proizvodu ali storitvi in znati o njeni vrednosti prepričati druge.
- **Strokovno in poslovno znanje:** imeti morajo določeno strokovno in poslovno znanje ter znati pripraviti in ustrezno predstaviti tudi poslovni načrt.
- **Sposobnost zgraditi tim:** notranji podjetnik mora velikokrat kreniti proti ustaljenim normam organizacije, če želi ustvariti nekaj novega. Zato mora biti diplomat in znati zaobiti medoddelčne pregrade, strukture in sisteme poročanja. Podjetniška aktivnost znotraj večjega podjetja velikokrat izzove odpore, ker ruši ustaljena območja moči. Zato je ključ do uspeha pri notranjem podjetništvu, da se notranji podjetnik zna izogibati odkritim sporom. V ta namen mora imeti sposobnost, da zna spodbujati timsko delo in plane skupine usmeriti v proizvodnjo in njene rezultate, ne pa na medsebojne odnose.
- **Vztrajnost:** ko poteka ustanavljanje nove enote, pride pri večini do frustracij. Zato notranji podjetnik potrebuje novo skupino podpornikov, da ga opogumljajo. Le če bo vztrajen, bo notranji podjetnik lahko premagal ovire in uspel.
- **Zavedanje o omejenosti notranjega podjetništva:** pri notranjem podjetništvu je zelo pomembno, da podjetnik razume, da deluje znotraj že obstoječe organizacije in mora upoštevati njene potrebe in probleme. Razumeti mora, da je del sistema in ne neodvisen posameznik. V tem segmentu je razlika med notranjim podjetnikom in individualnim podjetnikom. Notranji podjetnik, ki ne more ali noče razumeti te omejitve, mora pač zapustiti organizacijo in pričeti »na svoje«.

Kakorkoli že, v vsakem primeru mora tudi notranji podjetnik za uresničenje svoje zamisli skrbno načrtovati vse pomembne poslovne aktivnosti, ki bodo potrebne od inovativne ideje do rezultata njene uresničitve, to je do realizacije profita oziroma drugih koristi od prodaje materializirane ideje v obliki proizvoda ali storitve. Zato se

priprava in ustrezna predstavitev poslovnega načrta smatra kot eden izmed ključnih instrumentov za uspeh realizacije poslovne zamisli, ne samo v okviru individualnega, ampak tudi notranjega podjetništva.

2.5 Rezultati notranjega podjetništva

Za notranje podjetništvo je značilno, da se spreminja organizacijska oblika podjetja, in sicer prehaja od hierarhične vertikalne organiziranosti po oddelkih v horizontalne oblike organiziranosti. Hierarhija temelji na treh ključnih podmenah: okolje je stabilno, procesi so predvidljivi in rezultat je znan, stvarnost pa je seveda drugačna, zato so spremembe iz hierarhije v razpršeno organizacijsko obliko nujne. Podjetja, ki začenejo z notranjimi podjetniškimi procesi, morajo sprejeti dejstvo, da bodo morala odpraviti nepotrebne hierarhične ravni in odstraniti ovire za dostop inovatorjev do potrebnih virov in informacij.

Podjetja, ki sprejmejo notranje podjetništvo kot del bodočega načina delovanja, so sposobna hitrejšega prilagajanja trgom in postajajo bolj dinamična. Temeljno poslanstvo takih podjetij postane skupna vizija podjetja, nove vrednote pa povezujejo vse zaposlene, ki sprejemajo in delijo to vizijo. Korporacije, ki želijo razviti takšen inovativno usmerjen način poslovanja, morajo spremeniti način razmišljanja. Najuspešnejša podjetja, ki so uspela na trgih, kjer so spremembe vse hitrejša in konkurenca vedno večja, so bila prisiljena k prehodu na netradicionalni način upravljanja. Samo to jim je namreč omogočilo hitrejša prilagajanja tržnemu povpraševanju. Za netradicionalen način upravljanja podjetij je značilno: sproščanje pravil in postopkov, nehierarhična organizacija, razpršitev odgovornosti na posameznike in skupine, prost pretok informacij, komunikacijska odprtost, angažiranje zaposlenih v razpravah in odločanju ter organiziranje starega podjetja v novo vrsto strukture.

Kot izhaja že iz zgornjih navajanj, je notranje podjetništvo izjemnega pomena za razvoj posameznega podjetja in posledično tudi celotnega nacionalnega gospodarstva. Številni teoretiki in raziskovalci so prav notranjemu podjetništvu namenili veliko pozornosti, ker so se njegovi pozitivni učinki pričeli kazati na rezultatih vse številnejših podjetij in predvsem na oživitvi velikih korporacij. Seveda pa je notranje podjetništvo odločilnega pomena tudi za majhna in srednja podjetja (povzeto po: Antončič in drugi 2002).

Najpomembnejša posledica notranjega podjetništva so poslovni rezultati podjetja, to sta njegova rast in dobiček. Navedeni rezultati se lahko kažejo v absolutnem smislu, kot sta na primer rast prodaje in rast stopnje dobička, ali v relativnem smislu, kot so na primer rast tržnega deleža, rast dobička v primerjavi s konkurenco in podobno. Za športne organizacije, ki so praviloma neprofitne organizacije ter imajo zato tudi drugačne cilje in poslovne rezultate, se posledice notranjega podjetništva kažejo v

dobrih športnih rezultatih, zadovoljstvu udeležencev, dobro izpeljani športni prireditvi in podobno.

Model notranjega podjetništva (po Antončiču 2002) predstavlja njegovo funkcijo v podjetju ter vzroke in posledice tega pojava. Med vzroke, ki imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo, prištevamo dejavnike okolja in dejavnike organizacije, pri čemer so najpomembnejši dejavniki notranje organizacije, nad katerimi ima management največji vpliv. Med njimi na razvoj notranjega podjetništva najmočneje vplivata notranje organizacijska podpora in število strateških povezav. Pri tem je potrebno poudariti, da večanje števila strateških povezav sicer ugodno vpliva na notranje podjetništvo, vendar le do določene meje, saj lahko preveliko število povezav prične delovati zaviralno. Med glavne in najpomembnejše posledice notranjega podjetništva pa po navedenem modelu sodita vpliv na rast podjetja in vpliv na dobiček podjetja.

Okolje, ki zaposlene motivira in spodbuja k učenju in izpolnjevanju, pozitivno prispeva k večji inovativnosti podjetij. Priložnosti za učenje na delovnem mestu, tudi s pomočjo notranjega podjetništva, so odvisne predvsem od tega, ali delodajalec zagotovi izmenjavo in pretok informacij med ljudmi, neomejen dostop do posameznikov, ki sprejemajo ključne odločitve, in notranjih mentorjev. Rezultati empirične raziskave tudi kažejo, da podjetja, ki investirajo v spodbudna delovna okolja za učenje in razvoj posameznikovega kreativnega potenciala, pridobijo konkurenčne prednosti, ki se odražajo v boljših rezultatih za njihove lastnike (Drnovšek 2009).

Z razvojem notranjega podjetništva se izboljšujejo poslovni rezultati, zato je v vsakem podjetju priporočljivo, da vodilno osebje podpira podjetniške dejavnosti, spodbuja samostojnost pri delu, ustrezno nagrajuje ustvarjalnost, zaposlenim zagotavlja sredstva in čas za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanje z njimi, sprošča meje znotraj organizacije ter da vključi podjetje v sodelovanje z drugimi podjetji.

3 TRŽENJE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

3.1 Bistvo filozofije in prakse marketinga na področju športnih organizacij

Obravnavanje sodobnega marketinga na mednarodnem nivoju zahteva poznavanje in obvladovanje bistva teorije in prakse marketinga, ki je v tem, da proučujemo potrebe oziroma plačilno sposobno povpraševanje. Na osnovi tega razvijamo in proizvajamo tiste izdelke in storitve, ki jih lahko zatem ponudimo ugotovljenemu interesentu. S pravočasnim proučevanjem ponudbe in povpraševanja bomo ustrezno oblikovali marketinške aktivnosti za zadovoljevanje vsakdanjih potreb. S tem, ko zadovoljimo plačilno sposobno povpraševanje, dosežemo s prodajo izdelkov in storitev ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj. Seveda ne smemo zanemariti zadovoljstva zaposlenih oziroma izvajalcev storitev.

Osnovna vsebina marketinga je v tem, da ima proizvajalec oziroma ponudnik aktiven odnos do kupca pri zadovoljevanju potreb in pri reševanju problemov, s katerimi se ta srečuje v vsakdanjem življenju. Prav tako je to pomembno pri obravnavanju mednarodnega marketinga oziroma globalizaciji.

Trženjski pristop odlikujejo predvsem hitra in popolna odzivnost, ki je skladna s povpraševanjem, načrtovano oglaševanje, skrbna prodaja, kakovostna zasnova in izvedba programov, nadzor in servisiranje programov ter dodana vrednost. Tak pristop zagotavlja, da bodo vse razpoložljive zmogljivosti docela izkoriščene in razprodane, stroški obvladljivi, razlika v ceni pa gmotna podlaga za izpopolnjevanje športnih strokovnjakov, obnavljanje, izboljšanje materialnih pogojev in razvoj programov.

3.1.1 Opredelitev trženja

Trženje je ena izmed ključnih operacij znotraj managementa. Potrebno ga je obravnavati kot proces in ne kot teoretični koncept znotraj posla in to ne zgolj s strani posameznikov, ampak prav vseh, ki delujejo na področju managementa v športu. Veliko je različnih definicij o trženju, vse pa postavljajo stranko in njene želje na prvo mesto in poudarjajo, da je glavna naloga vsakega managerja, da se to odraža v vsakem trenutku in v vsaki situaciji delovanja podjetja ali organizacije.

Trženje izhaja iz dejstva, da smo ljudje bitja s svojimi željami in potrebami. Naš izbor, kateri izdelek oziroma storitev bomo izbrali, pa je glede na to, da lahko veliko izdelkov in storitev izpolni naše potrebe, odvisen od vrednosti ali zadovoljstva, ki jo izdelek ali storitev prinaša. Vloga trženja je torej ugotavljanje in ustvarjanje potreb na eni strani ter posredovanje vrednosti in zadovoljstva na drugi strani. Trženje je družbeni in upravljavski proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost. Osnovne sestavine te opredelitve so: potrebe, želje in povpraševanje;

izdelki, vrednost in zadovoljstvo; menjava, transakcije in odnosi; trgi; trženje in tržniki (Kotler 1996).

Hitre spremembe pogojev poslovanja zahtevajo od podjetja več kot le sprejemanje pravih odločitev v politiki izdelka, cenovni politiki in politiki tržnih poti. Podjetja morajo biti tako uspešna v komuniciranju z obstoječimi kot tudi z možnimi novimi porabniki (Kotler 1996).

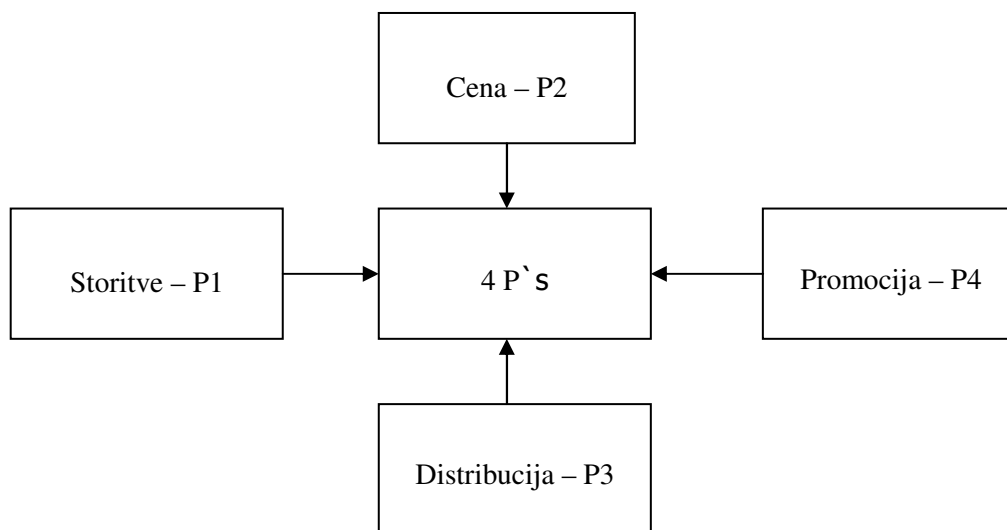
Če bi različne ljudi vprašali, kaj pomeni trženje (*angl. marketing*), bi najbrž dobili vrsto različnih odgovorov. Mnogi napačno mislijo, da je trženje le sopomenka izrazu prodaja in oglas. Ta pojem v resnici zajema precej več. Ob razumevanju pojma trženje se moramo zavedati njegovega bistva kot načina razmišljanja v poslovnem svetu in kot ene izredno pomembnih poslovnih funkcij. Trženje je eno najbolj kompleksnih in pomembnih funkcij podjetja.

3.1.2 Trženjski splet v športu

Da bi podjetje doseglo želeno pozicijo na trgu, mora porabniku ponuditi vrednost v obliki trženjskega spleta. Kotler (1996, 98) trženjski splet definira kot »niz trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu«. Obstaja več orodij trženjskega spleta. Najbolj znan in uveljavljen je McCarthyjev model na sliki 3.1, ki klasificira štiri osnovna orodja: izdelek (*angl. product*), cena (*angl. price*), tržne poti (*angl. place*) in tržno komuniciranje (*angl. promotion*) ter model poimenuje 4 P's (Chaston in Mangles 2003, 6).

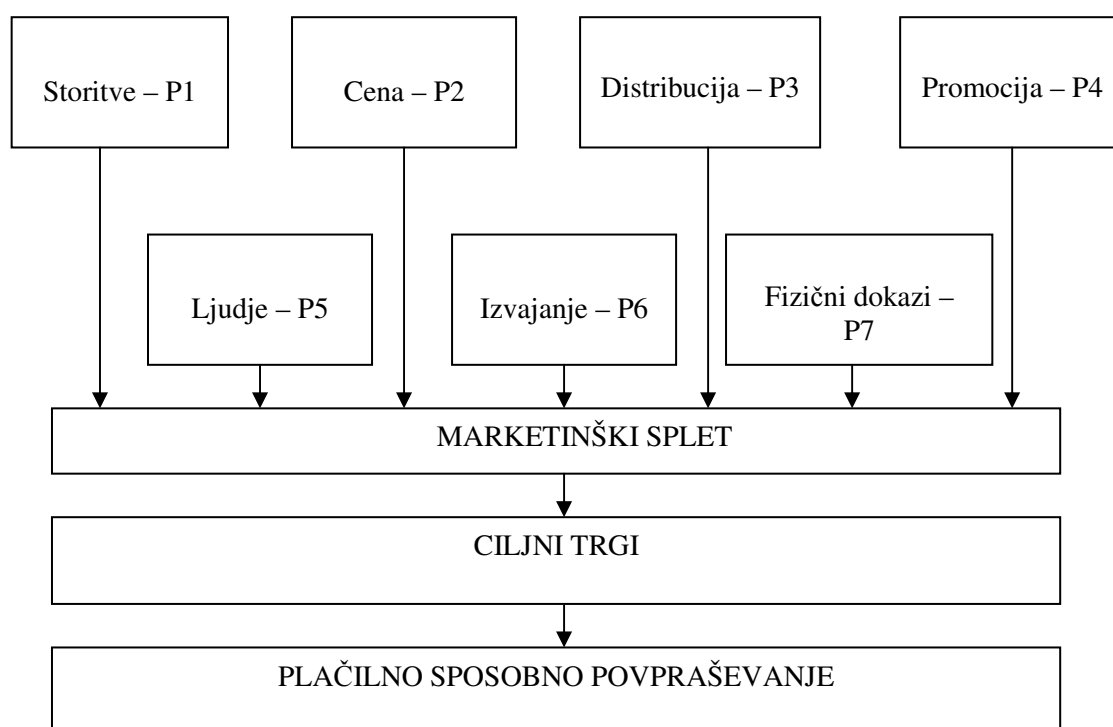
Poleg 4 P – jev smo prepričani, da bi lahko na seznam dodali še tri nove: *ljudje* (*ang. People*), *fizični dokaz* (*angl. Physical evidences*) ter *proces* (*angl. Processing*). Ker se tudi ti v angleščini začnejo s črko P, govorimo pri trženjskem spletu storitev o modelu 7 P's, kar je prikazano na sliki 3.2.

Slika 3.1 Model trženjskega spleta izdelkov, model 4 P's



Vir: Devetak in Vukovič 2000, 28

Slika 3.2 Model trženjskega spleta storitev, model 7 P's



Vir: Devetak in Vukovič 2000, 31

Naloga trženja v podjetju je torej oblikovati tak splet, ki bo medsebojno konsistenten in bo ob navedenih elementih zadovoljil potrebo porabnika.

Storitev predstavlja glavi člen v marketinškemu spletu in sploh v marketinški praksi. Od kakovosti in zanimivosti storitev je odvisno delovanje športnih organizacij, zato je bistvenega pomena, da jih naredimo kar se da atraktivne.

Cena je denarni izraz storitve. Na oblikovanje cene vpliva predvsem konkurenca, torej ponudba in povpraševanje. Pri oblikovanju tržne cene je potrebno upoštevati proizvodne stroške, konkurenco, odmevnost storitve in drugo. Poleg tega diferenciramo cene po prodajnih območjih, po kupcu, s posebnimi popusti, po sezonah, po namenu uporabe in podobno.

Pri problematiki cen se srečujemo z najrazličnejšimi ceniki in plačilnimi pogoji (rok plačila, kreditiranje, razni popusti in tako naprej).

Oblikovanje in odločanje o tržnih cenah biatlonskih storitev je odvisno od mnogih okoliščin, zlasti pa (Devetak in Vukovič 2002, 133):

- vpliva vrednosti in koristi na določene storitve,
- konkurence na trgu,
- tržnih metod, ki jih uporabljamo v procesu plasmaja storitve na trg,
- zakonodaje,
- vpliva najrazličnejših stroškov.

Pri izdelkih pa bi morali managerji natančno preučiti zahteve kupcev, ali je izdelek res najbolj primeren za potencialne kupce ali bi se ga dalo na kakšen način še izboljšati. Ne smemo pozabiti na pomembno vlogo cene posameznega izdelka oz. storitve, pri pozicioniranju na trgu.

Kraj oziroma lokacija izvajanja športnih storitev in posredniki, preko katerih lahko pride storitev do porabnikov, sta dve ključni področji trženjskega spleta za storitve. Pri storitvenih dejavnostih ne govorimo o klasični distribuciji oziroma razpečavi, kar pomeni organiziran prevoz izdelkov po ustreznih prodajnih poteh do prodajnih mest, temveč o prostoru in kraju izvajanja storitev. Odločitev glede lokacije izvajanja posameznih športnih storitev je odvisna od pogojev, ki so potrebni za izvajanje le-teh in vključenosti porabnika v proces izvajanja storitve. Tabela 3.1 prikazuje različne načine lokacije izvajanja storitev in načine prostorske povezanosti med storitveno organizacijo in porabnikom storitve.

Za začetek bi morali managerji v športu veliko pozornosti posvetiti lokaciji, ki so si jo izbrali za prodajo svojih izdelkov ali storitev, da bi bila za potencialne kupce čim bolj privlačna. Vedeti pa moramo, da je dostikrat sprememba lokacije nemogoča. Na primer športni objekt bi težko prenesli iz enega kraja v drugega le zato, ker je tam večja plačilna moč kupcev. Prav zato pa je potrebno, da storimo vse, da bo naš objekt čim bolj razpoznaven in privlačen za uporabnike, tako sedanje kot potencialne. Zavedati se

moramo, da delujemo na močno konkurenčnem trgu in da so zahteve kupcev zelo visoke.

Tabela 3.1 Koncepti tržnih poti

	Tržni delež	Doseganje odjemalcev
Nepremičen	Organizacija deluje doma – oskrbuje odjemalce v eni deželi ali na daljavo	Organizacija deluje doma – odjemalci dobijo storitve tam
IZVAJALNI SISTEM	multi service	multi segment
	Pokrivanje tržišča	Doseganje odjemalcev
Gibljev	Organizacija dosega odjemalce pri njih	Organizacija deluje doma in pri odjemalcih
	multi site	
	Nepremični	Gibljevi
	ODJEMALCI	

Vir: Retar 1996, 37

Pomemben aspekt trženja, ki se vse prevečkrat pozablja ali pa se izvede s površnostjo, je *promocija*. Promocija je tisto, kar mnogi zamenjujejo s trženjem, verjetno zato, ker je bolj oprijemljive narave. Promocija je širokega pojma in vključuje publiciteto, stike z javnostjo, tiskovne konference ter druga področja. Za promocijo se lahko nameni ogromno denarja, lahko pa se izpelje le z minimalnimi stroški.

Tržno komuniciranje je zapleten proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi storitvena organizacija prenaša informacije o temeljnih značilnostih storitev, da bi se lahko porabniki lažje in hitreje odločili za nakup (Potočnik 2000, 125).

Glavni cilji tržnega komuniciranja ali promocije športnih storitev so:

- obveščanje porabnikov o dejavnosti biatlonskih organizacij in njenih storitev,
- prepričevanje porabnikov, da nakup reklamne storitve daje več koristi kot nakup druge podobne storitve,
- miselno povezovanje porabnikov z določenimi storitvami in storitvenimi organizacijami.

Promocija ne sme biti usmerjena izključno k potencialnim uporabnikom storitev določene športne organizacije, ampak mora biti širše zastavljena. Promocijsko sporočilo naj bo čim bolj enostavno, po možnosti naj bo vizualno, kar bolje vpliva na porabnike.

Promocijsko sporočilo naj bo oblikovano tako, da na ljudi učinkuje čim dlje časa (Ferjan 1998, 82).

Ves čas se je potrebno zavedati, da so promocija, raziskava trga, oglaševanje, direktni marketing le del strategije trženja, ki bi jo morala osvojiti vsaka organizacija. Drug del predstavljajo vsi sodelujoči v organizaciji, saj je celostni pristop osnovnega pomena za učinkovito trženje.

Ljudje so osnovno orodje trženja, ki se nanaša na osebni kontakt. Odgovorni so za kvaliteto doživljanja vsakega posameznega uporabnika naših storitev ali produktov. Pri športnem managementu se je potrebno zavedati, da delamo z ljudmi in da ima kontakt posledice, lahko pozitivne ali pa negativne.

Fizični dokaz je še posebej prisoten pri športnih aktivnostih, saj lahko vsak uporabnik občuti in uvidi, kaj je s storitvijo oz. izdelkom pridobil, kaj je tisto, zaradi česar naj bi se še vračal in tudi v prihodnosti uporabljal storitve neke organizacije. Način prezentiranja športnega objekta, dogodka ali storitve je za trženje izrednega pomena.

Proces pripisuje glavni pomen *izvajanju* storitev v takem obsegu, da kakovost zaposlenih in njihov način izvajanja teh storitev predstavljata najpomembnejši doprinos k trženju. Če hočemo, da imajo stranke v tem primeru dejansko in maksimalno korist in da uživajo v prednostih teh storitev, mora biti proces vpletenosti oz. angažiranosti zaposlenih prvotnega pomena. Pregled vseh teh faktorjev bo vodil organizacijo, da si pripravi plan trženja, ki bo določal pristop k uporabniku in s tem povečal tržni delež ter image organizacije. Naj omenimo tri ključna področja za dobro izvajanje strategije trženja. To so trening zaposlenih, vpletenost in razumevanje procesa trženja, v katerem igra vsak od njih svojo vlogo. Tabela 3.2, ki se nanaša na trženje ter izdelavo promocijskega plana za objekt ali storitev, ki jo ponujamo. To naj bi bila osnovna vodila za izdelavo plana trženja, ki naj bi ga izdelala prav vsaka športna organizacija. Pomembno je, da se managerji zavedajo pomembnosti načrtovanja in postanejo še bolj tržno usmerjeni, da postanejo vpleteni v razvoj tržišča do najvišje možne točke (Watt 2003).

Tabela 3.2 Tipična SWOT analiza za športno organizacijo

PREDNOSTI (strengths)	SLABOSTI(weaknesses)
entuziazem, predanost, tehnično znanje, timsko delo.	pomanjkanje znanja, slaba koordinacija, netrenirani zaposleni, pomanjkanje managementa.
PRILOŽNOSTI (opportunities)	GROŽNJE (threats)
javni interes, pozitivni image, širok krog potencialnih strank.	druge zanimive dejavnosti, slaba podoba v javnosti, pomanjkanje razumevanja, pomanjkanje usmerjenosti, konkurenca.

Vir: Watt 2003, 176.

Trženjski splet torej pomeni specifično kombinacijo navedenih elementov trženja, ki jo podjetje oblikuje, da bi spodbujalo zelene odzive na ciljnih trgih in vplivalo na povpraševanje po svoji blagovni znamki. Trženjski splet je posledica številnih odločitev. Pomeni načrtovanje in snovanje izdelkov, storitev in idej, določanja prodajnih cen ter tržnih poti in tržnega komuniciranja podjetja, da bi zadovoljili pričakovanja porabnikov in dosegli zastavljene cilje. Uspeh trženja podjetja je v veliki meri odvisen od razumevanja potrošnikovega obnašanja in od sposobnosti predvidevanja njegovih odzivov na različne spodbude, ki prihajajo s strani trženja. Čeprav je končni zeleni rezultat in cilj vsake trženjske aktivnosti podjetja porabnikov nakup, je pred tem še mnogo vmesnih ciljev. Nakup je namreč rezultat zelo kompleksnega procesa porabnikovega obnašanja v nakupnem procesu, zato mora podjetje v komunikacijskem procesu najti način, kako premakniti ciljno skupino porabnikov iz obstoječe v večjo pripravljenost za nakup.

3.1.3 Trženje športa

Koncept trženja trdi, da je ključ do uspeha podjetja v sposobnosti opredelitve potreb in želja ciljnih skupin porabnikov ter v posredovanju zelenega zadovoljstva, ki mora biti uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev. Tudi definicije trženja športa, navedene v nadaljevanju, potrjujejo pomen zagotavljanja potreb in želja porabnikov. Ko govorimo o trženju športa, ciljamo seveda na porabnike športa:

- Retar (1992, 13) trženje športa definira kot izvajanje tržnih aktivnosti na športnem trgu s ciljem, da se zagotovijo pogoji za uresničevanje poslanstva podjetja.

- Bartoluci (2003, 241) meni, da je trženje športa družbeni proces, prek katerega ob sprejemanju koncepta trženja na vseh podpodročjih športa posamezniki in družba dobivajo vse, kar potrebujejo in želijo. Potrebe in želje dobivajo prek spleta aktivnosti, s katerimi se prek trga izmenjujejo športne blagovne znamke.
- Mullin, Hardy in Sutton (2000, 9) menijo, da je trženje športa sestavljeno iz aktivnosti, ki so oblikovane tako, da zadovoljijo potrebe in želje porabnikov športa v procesu izmenjave. Hkrati poudarjajo, da je izredno pomembno razumeti, da je trženje športa sestavljeno iz dveh vej, in sicer trženja športnih izdelkov do porabnika športa in trženje ostalih porabniških in industrijskih izdelkov ali storitev z uporabo športnega tržnega komuniciranja.

Po njihovem gre torej za pomembno razliko med *trženjem športa* in *trženjem prek športa*. Trženje športa je kompleksno zaradi specifičnih značilnosti športa (Trobec 2005, 19):

- Šport je neotipljiv in subjektiven: interpretacije, doživljanje in občutki ob športnem dogodku se pri posameznikih razlikujejo.
- Nenapovedljivost izida športnega dogodka pomeni za ljubitelje posebno draž.
- Športni dogodek je trenuten, saj si le redki posamezniki želijo ogledati včerajšnjo tekmo, zato morajo biti tržniki že usmerjeni v prodajo naslednjega športnega dogodka. Kljub temu pa pretekli športni dogodki nosijo pomembno utež, saj lahko vrhunski športnik ali ekipa, ki naniza več zmag, upravičeno pričakuje večjo pozornost, s strani medijev in privrženecv športa.
- Izrazito pomemben element športa so čustva. Številni privrženci športa so emocionalno vezani na posameznega vrhunskega športnika ali ekipo. Prvi pa niso pomembni zgolj kot obiskovalci in gledalci športnih dogodkov, temveč so z vidika obravnavane tematike magistrskega dela pomembni predvsem kot porabniki različnih športnih blagovnih znamk in blagovnih znamk, povezanih s športom.

Zaradi navedenih in drugih specifičnih značilnosti športa se je trženje športa razvilo kot posebna panoga, med klasičnim trženjem in trženjem športa, ki so prikazane v tabeli 3.3.

Tabela 3.3 Razlike in dopolnjevanje med trženjem športa in tradicionalnim trženjem

KLASIČNO TRŽENJE	TRŽENJE ŠPORTA
<p>Uspeh vsake posamezne poslovne enote je pogosto odvisen od zmage nad konkurenco ali izločitvijo konkurence.</p> <p>Obstajajo le redki porabniki, ki se štejejo med strokovnjake, zato se za informacije in pomoč večinoma obrnejo na izkušene osebe iz stroke.</p> <p>Močne blagovne znamke kot npr. Coca-Cola lahko pričakujejo stalno povpraševanje in letno rast.</p> <p>Izdelki in storitve, produkt tradicionalnega trženja, so oprijemljivi, lahko jih vidimo, občutimo in večkrat uporabimo. Storitve so predvidljive, rezultati pogosto precej skladni s pričakovanji.</p> <p>Večina blagovnih znamk ima inventar, čas trajanja, njihove zaloge se lahko obnovijo.</p>	<p>Pri trženju športa je v veliki večini primerov potrebno na eni strani tekmovanje, na drugi strani sodelovanje. V primeru profesionalnih lig je vsem moštvom v interesu preživetje in seveda uspešnost poslovanja. Da bi dosegli te cilje, morajo pogosto pristati na delitev prihodkov ter se prilagajati »ligaški teoriji – vsi za enega, eden za vse«.</p> <p>Številni porabniki športa se smatrajo za največje poznavalce, strokovnjake. Dostopnost do obsežnih količin podatkov, možnost osebnih izkušenj ter močna osebna identifikacija jim dajejo občutek strokovnosti in poznavanja problematike športa.</p> <p>Porabniško povpraševanje po športu se spreminja v velikem razponu, saj lahko tekmovalni rezultati, uspehi vrhunskih športnikov znotraj enega koledarskega leta oziroma tekmovalne sezone drastično spremenijo zanimanje porabnikov in uporabo športnih blagovnih znamk ter blagovnih znamk, povezanih s športom.</p> <p>Šport je v različnih razmerjih neoprijemljiv, subjektiven in močno nepredvidljiv, zato je tržnikom izredno težko zagotoviti visoko stopnjo zadovoljstva porabnikov.</p> <p>Jedro športnega produkta je istočasno proizvedeno in doživeto ter nima inventarja. Športni dogodek se zgodi, ga ni več in ga niti ni več možno prodati. Zaradi te lastnosti športa mora biti poudarek na predprodaji športnega produkta.</p>

Tabela 3.3 nadaljevanje

KLASIČNO TRŽENJE	TRŽENJE ŠPORTA
<p>V večini primerov užitek, zadovoljstvo ob nakupu izdelka ali storitve posameznega porabnika ni odvisen od užitka, zadovoljstva ostalih porabnikov istega izdelka ali storitve.</p>	<p>V večini primerov se šport doživlja javno v družbi drugih, ki vplivajo tudi na zadovoljstvo porabnika, saj je le-to odvisno od socialne interakcije. Sposobnost posameznika, da uživa v aktivnosti, je pogosto odvisna od uživanja ostalih ali pa je vsaj v funkciji interakcije.</p>
<p>V glavnih trženjskih strategijah sta nekonsistentnost in nepredvidljivost obravnavani kot nesprejemljivi.</p>	<p>Športni produkti so nekonsistentni in nepredvidljivi. Na rezultat vplivajo številni neoprijemljivi elementi: razpoloženje, poškodbe, individualne sposobnosti in podpora navijačev, vreme ...</p>
<p>Tržniki svoje delo oblikujejo na podlagi raziskav ter ustvarijo obliko izdelka, ki jo porabniki dojemajo kot čim bolj »popolno«. Pri klasičnem trženju končni izdelek oziroma storitev obravnavamo izključno kot porabniško dobrino.</p>	<p>Športni tržniki imajo malo ali nič kontrole nad jedrom športnega produkta ter omejeno kontrolo nad razširjenim športnim produktom. Šport je hkrati porabniški in industrijski izdelek oziroma storitev. Šport, proizveden kot končni izdelek oziroma storitev, je masovno zanimiv za gledalce in za sodelujoče – v tem segmentu se obravnava kot porabniška dobrina. Istočasno sta rekreacijski in profesionalni šport v uporabi s strani podjetij, ki sponzorirajo dogodke in prenose ter oglašujejo v sodelovanju z dogodki in organizacijami, da bi dosegli svoja ciljna tržišča. Različna podjetja uporabljajo športne osebnosti za predstavitev svojih proizvodov in športne dogodke za druženje poslovnih partnerjev ter kot nagrade zaposlenim. V tem vidiku šport uvrščamo med industrijske dobrine, saj lahko pospešuje prodajo ostalih proizvodov in storitev oziroma blagovnih znamk.</p>
<p>Le religija in politika sta tako razširjeni kot šport, vendar sta to področji, ki ju ne moremo gledati kot izdelek ali storitev, temveč kot prepričanje.</p>	<p>Šport ima univerzalno privlačnost in je sestavni del vseh elementov življenja. Šport je mednaroden, privlači široke množice in je povezan z družbeno-kulturnimi pojmi vsakodnevnega življenja.</p>

Vir: Trobec 2005

Osnovne razlike med klasičnim trženjem in trženjem v športu so v tem, da je jedro športnega produkta istočasno proizvedeno in doživeto in nima inventarja. Športni dogodek se zgodi, ga ni več in ga ni več mogoče prodati. Zgornje opredelitve kažejo na razlike med trženjem nasploh in trženjem športa. Trženje velike športne prireditve ima še nekatere druge značilnosti, na podlagi katerih lahko zapišem, da je trženje velike športne prireditve potrebno graditi tako na predpostavkah trženja kot na posebnostih trženja v športu. Na podlagi izkušenj pa gre pri trženju velikih športnih prireditev predvsem za:

- Analiziranje trga in potreb potencialnih udeležencev na eni strani in analiziranje privlačnosti oblikovanja tovrstne prireditve za potencialne sponzorje na drugi strani. Pri tem je izpostavljena vloga kreativnosti in inovativnosti, tako pri oblikovanju prireditve, pridobivanju udeležencev (pozicioniranju in segmentiranju) kot pri posredovanju koristi sponzorjem oziroma vključevanjem sponzorjev in njihovih izdelkov in storitev v prireditve.
- Poudarjena je vloga tržnega komuniciranja in promocijskega spleta, ki je naravnano k poudarjanju in posredovanju koristi potencialnim udeležencem kot tudi promociji oziroma izpostavljanju sponzorjev, njihovih izdelkov in storitev, in orodij tržnega komuniciranja.

Trženje športa v zadnjih petnajstih letih doživlja največje spremembe in izzive. Razumevanje privrženecv športa kot glavnih porabnikov športnih blagovnih znamk in blagovnih znamk, povezanih s športom je povzročilo, da je veliko podjetij, sponzorjev športa, prevzelo strategijo trženja s poudarkom na odnosih s kupci (*angl. Customer Relationship Marketing - CRM*) in strategijo trženja s poudarkom na odnosih (*angl. Relationship Marketing - RM*). Obe strategiji temeljita na privabljanju, vzdrževanju in poglobljanju odnosov s porabniki (Kotler 1996, 52). Nove, izvirne ideje, prilagoditve, izkoriščanje novih tržnih poti ter smotrna uporaba nove tehnologije pomenijo razliko med zmagovalci in poraženci (Trobeč 2005, 20).

V tržnih strategijah podjetij ima stranka skoraj vedno najpomembnejše mesto, kajti samo zadržanje obstoječih strank in pridobitev tistih novih, ki imajo veliko vrednost oziroma potencial, je ključ za uspešno prihodnost. Stranka je tista, ki je v središču poslovanja organizacije. Če podjetja želijo razumeti njihove potrebe, posebnosti in obnašanje, potrebujejo veliko več podatkov, informacij in znanj. Danes je za trg značilno, da je postal globalen in kompleksen, produkti in storitve so si skoraj povsem enaki in število dobaviteljev je vsak dan večje. Podjetja, ki svoje raziskovalne napore usmerjajo k tržnemu komuniciranju, oblikovanju strategij tržnih poti, razvoju novih izdelkov ali storitev, uporabi izsledkov sekundarnih tržnih raziskav in spremljanju zadovoljstva kupcev, lahko dosegajo na trgu konkurenčno prednost. Poudarjen je

aktiven odnos proizvajalca oziroma ponudnika do odjemalca pri zadovoljevanju vsakdanjih potreb in reševanju problemov. V središču je trg in njegove individualne potrebe, ki jih je treba zadovoljiti ob pravem času, na pravem mestu in po konkurenčni ceni. Management zmogljivosti je tesno povezan s tem.

3.2 Trženje v športu

Trženje v športu je specifična aplikacija načel in postopkov trženja na področje športnih produktov in nešportnih produktov v povezavi s športom (Shank 1999, 2). Športni produkt odraža želje in potrebe porabnikov in je lahko otipljiv (športni izdelki, kot na primer športna oprema) ali neotipljiv (športni dosežki, rezultati, prireditve in spremljajoči spektakel ter doživljaji in čustva). Športni produkti so lahko tudi storitve, ki vključujejo storitve zastopanja, sponzorstva, organizacijske in finančne storitve (Watt 2003).

Trženje v športu vključuje vse bistvene sestavine trženja od načrtovanja do izvedbe in vrednotenja učinkov in ni samo oglaševanje ali še bolj preprosto logotip na oblačilu športnika oziroma pano sponzorja ob športnem igrišču. Trženje v športu je kompleksno področje, ki vključuje vse prvine trženja. V poenostavljenem modelu - sicer gre za klasičen odnos med sponzorjem in sponzorirancem ter posredovanjem koristi, toda v želji po maksimiziranju medsebojnih koristi - je potrebno trženjske akcije v športu skrbno analizirati, načrtovati ter izvajati in ovrednotiti. Bartoluci (2004, 241) trženje v športu opredeljuje kot družbeni proces, preko katerega (ob sprejemanju koncepta trženja) na vseh podpodročjih športa posamezniki in družba dobivajo vse, kar potrebujejo in želijo, in sicer skozi splet aktivnosti, s katerimi se preko trga izmenjujejo športni proizvodi in storitve. Aktivnosti so oblikovane tako, da zadovoljijo potrebe in želje porabnikov športa v procesu izmenjave. Trženje športa sestavljata dva dela, in sicer trženje športnih izdelkov do porabnika športa ter trženje ostalih porabniških in industrijskih izdelkov ali storitev z uporabo tržnega komuniciranja. Gre torej za razliko med trženjem športa in trženjem prek športa.

Trženje velike športne prireditve je tako mnogo bližje opredelitvi ameriškega združenja za trženje, ki je opredelilo in sprejelo splošno opredelitev trženja: poudarja, da je trženje postopek načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej ter določanja tržnih cen in odločanja v zvezi s tržnim komuniciranjem ter distribucijo z namenom, da se ustvari takšna izmenjava, ki zadovoljuje pričakovanja kupcev (porabnikov, odjemalcev, porabnikov in naročnikov) in proizvajalcev oziroma izvajalcev izdelkov (storitev) (Devetak in Vukovič 2002, 35).

Management v športu se mora ves čas prilagajati zahtevam svojih strank. Ugotavljamo, da je trženje pogosto v današnjem poslu izrabljena beseda in da so v resnici mnogokrat profesionalci v trženju bolj zainteresirani za sam spektakel kot pa za kvalitetno predstavitev proizvoda ali storitve.

V vsaki industriji je trženje pomembno tako kot proces sam, kot tudi praktični pristop, ki ga uporabljamo znotraj organizacije in ga ne smemo razumeti le kot najbolj poseben in nenavaden način prezentiranja končnega produkta. Vsakdo, vključen v šport, vključno z (ali pa še posebej) igralci, bi se moral zavedati, da je tudi sam del trženja in da bi moral dati vse od sebe, da bi bili produkti v športni industriji še bolj zanimivi in privlačni za potencialne stranke in kupce.

Potrebno je ločiti, da pri trženju še zdaleč ne gre zgolj za oglaševanje, ampak za dosti bolj kompleksne in zapletene procese. Gre za način, kako je vse »zapakirano« in predstavljeno, od ideje do izvedbe. Del trženja je, da poskrbi, da se ustvari zanimiv proizvod, ki ga prodamo primernim kupcem na primeren način. Glavna naloga znotraj trženja je torej prepričati vse udeležene v športni organizaciji, da ima vsak izmed njih posebno vlogo znotraj trženja in da je na vsakem koraku in v vsakem trenutku udeležen v celotnem procesu. Vse to mogoče zveni zelo preprosto, vendar je za mnoge tradicionaliste to popolnoma nov pristop k dojemanju trženja, sprememba v razmišljanju in delovanju, kar pa je za organizacijo v tem trenutku osnovnega pomena in nujno za preživetje (Benoit in drugi 2005).

Pravi pristop k trženju pomeni, da bomo pri športu naredili vse, da ga obvarujemo negativnih zunanjih vplivov in zavarujemo pred nestabilnostjo, tako da privabimo nove kupce, še bolj zadovoljimo obstoječe in razvijemo najvišje možne standarde. Še posebej za manjša podjetja ne pride v poštev le čakati, da se nekaj zgodi samo od sebe ter hkrati opazovati, kako se svet okrog njih spreminja in ostale organizacije, ki rastejo na ta račun. Cilj je proizvesti kvaliteten produkt v obliki, ki je privlačna za vse udeležene. Inštitut za marketing je definiral trženje kot »managerski proces, ki je odgovoren za identiteto, pričakovanja in zadovoljevanja porabnikovih želja na najbolj primeren način«. Zelo hitro so ta koncept sprejeli v privatnem sektorju, v javnem pa se še odražajo pomanjkljivosti na tem področju. Pokazalo se je, da bi v javnem sektorju potrebovali velik vložek v izobraževanje in motiviranje ljudi, da bi znali izkoristiti prednosti učinkovitega trženja (Graham in drugi 2001).

Trženje ves čas kaže jasno podobo podjetja, govori o tem, s čim se podjetje ukvarja, kje si želi biti v prihodnosti, komu je namenjeno. Za končni produkt je najbolj pomembno, da je dosegljiv prav vsakemu potencialnemu uporabniku in da se tako kaže tudi navzven, pa naj gre za storitev ali izdelek. Trženje je tisti proces, prek katerega se ekonomija resnično integrira v družbo, da bi zadovoljila človekove potrebe (Drucker 2001). S stališča organizacije pomeni trženje imeti pravi izdelek na pravem mestu, ob pravem času in za pravo ceno.

Po Kotlerju (1996) pa trženje predstavlja tudi družbeni in upravljalški proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarjajo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost. Učinkovito trženje je še posebej nujno potrebno pri ponujanju storitev in izdelkov znotraj športnega

managementa, saj je okolje izrazito tekmovalne narave in je ves čas prisotna borba za kliente, ki pa že postavljajo visoke zahteve za zadovoljevanje lastnih potreb in želja. Proces trženja bi moral 'preplaviti' celotno organizacijo na vseh nivojih in bi moral delovati kot celoten proces in ne le kot iniciativa posameznika ali skupine posameznikov. Preden se lotimo temeljitega trženja, moramo narediti raziskavo trga, ocenimo trenutno situacijo, da razmislimo o uporabnikih in bodočih uporabnikih naših storitev oz. produktov. Raziskava trenutnih in potencialnih kupcev je osnovnega pomena za vsako organizacijo, saj si na podlagi njenih rezultatov postavimo natančne cilje in načrte za prihodnost.

3.2.1 Management športnih ekip

Poznamo profesionalne, amaterske in profesionalno-amaterske športne ekipe. Za prve je značilno, da so vsi člani v ekipi profesionalni športniki, ki za ukvarjanje s športom prejmejo plačilo. Pri amaterskih ekipah gre za ljubiteljsko ukvarjanje s športom v prostem času in člani takega kluba za ukvarjanje s športom ne dobijo plačila. Večinoma pa imajo ekipe v svoji sredini amaterje in profesionalce. To je zaradi tega, ker so športniki v ekipi dijaki ali študentje, ki imajo šolske oz. študijske obveznosti. Po drugi strani pa tudi večina klubskih proračunov ne dopušča možnosti zaposlitve samih profesionalcev. Tako ima tudi večina slovenskih klubov ob domačih igralcih le dva do tri profesionalne športnike.

Vsaka ekipa oz. klub je sestavljena iz članske ekipe, mlajših selekcij, ki so nujno potrebne za nadaljnji obstoj, razvoj in uspeh kluba ter vodstvenih in upravljalnih organov.

Vodstveni in upravljalni organi kluba so: predsednik kluba, direktor kluba, športni direktor, sekretar, člani upravnega odbora. Naloge managementa kluba zajemajo vse posle upravljanja, podjetništva, procesa treniranja, organiziranje tekmovanja in priprav ter druge oblike delovanja kluba. Vendar so naloge posameznih managerjev po klubih različno definirane, odvisno od velikosti posameznega kluba (Bartoluci 2004, 178).

3.2.2 Management vrhunskih športnikov

Definicije vrhunškega športa se razlikujejo od države do države. V Sloveniji so vrhunski športniki določeni s kategorizacijo Olimpijskega komiteja – Združenja športnih zvez Slovenije. Vrhunski športniki so tisti, ki so kategorizirani v svetovni in mednarodni razred (Bednarik 1999, 55).

Po Zakonu o športu Republike Slovenije iz leta 1998 je vrhunski šport priprava in tekmovanje športnikov, ki imajo status mednarodnega, svetovnega in perspektivnega razreda. Vrhunski šport ali šport za dosežek je posebna oblika športne dejavnosti in gonilna sila športnega managementa. Športni dosežek je temelj vsega in je posledica sodelovanja športnika, trenerja in strokovnega tima pa tudi managerja. Zato je tudi

management vrhunškega športa za razliko od npr. managementa rekreativnega športa veliko bolj kompleksen in natančen. Govorimo o športnem poslu, ki brez ustreznega finančnega načrta ne more preživeti (Šugman in drugi 2002, 171).

Šport (predvsem vrhunski) je v današnjem času prerasel v močno industrijo, ki brez procesa športnega managementa skorajda več ne more obstajati. Vrhunski športniki, ki se profesionalno ukvarjajo s športom, temu podrejajo način življenja. Biti morajo najboljši, da zadovoljijo svoje delodajalce in širšo javnost. Večina vrhunskih športnikov ima zato svojega zastopnika (agenta, managerja). Ta se ukvarja z njihovimi financami, promocijo v javnosti, jim pomaga pri iskanju kluba, podpisu pogodb ipd. Govorimo o profesionalizaciji športnikov, ki temelji na ozkem krogu tistih, ki se ukvarjajo s športom zaradi denarja, in na čim večjem številu »pasivnih« spremljevalcev športnih dogodkov, ki plačujejo predstave in zagotavljajo organizatorjem velik dobiček (Šugman 1998, 16).

3.2.3 Management športnih objektov

Za management športnih objektov so potrebni strokovnjaki iz različnih področij. Ti skrbijo, da je objekt sodoben in omogoča čim kakovostnejšo in učinkovitejšo ponudbo ter izvedbo športne dejavnosti. Management športnih objektov je z vidika človeških virov specifičen, saj zahteva specifična znanja (Šugman 2002, 168).

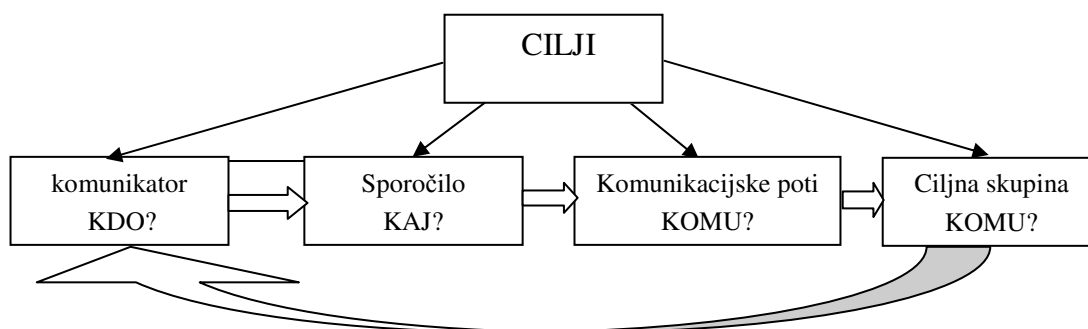
Športni objekti so mesta, kjer se srečujejo ljudje, ki se med seboj večinoma ne poznajo. To so tako aktivni kot tudi pasivni udeleženci v športu (gledalci in obiskovalci športnih prireditev). Ti kraji, kjer se odvija športna prireditev ali dogodek, se imenujejo »tretja mesta« (v nasprotju z domom in delovnim mestom) in nudijo možnosti za srečanja, razvedrilo in obogatitev družabnega življenja. Managerji športnega objekta naj zato poudarjajo pomen športnega dogodka kot izjemno primerne tretjega. S tem bodo pridobili več publike in ustvarili večji profit (Bednarik 1999, 10).

3.3 Tržno komuniciranje

3.3.1 Tržno komuniciranje v športu

Komuniciranje pomeni izmenjavo informacij, ki se pojavi v trenutku, ko prejemnik sprejme sporočilo, ki mu ga je pošiljatelj želel poslati, in nanj reagira. Pomembno je zavedanje podjetja o poteku komunikacije oziroma sporočanja. Komunikacijski model, ki ga ponazarja slika 3.3, kaže, kdo komu kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom. Podjetje mora vedeti, katerega naslovnika želi doseči in kakšne odzive pričakuje od njega.

Slika 3.3 Osnovni komunikacijski model



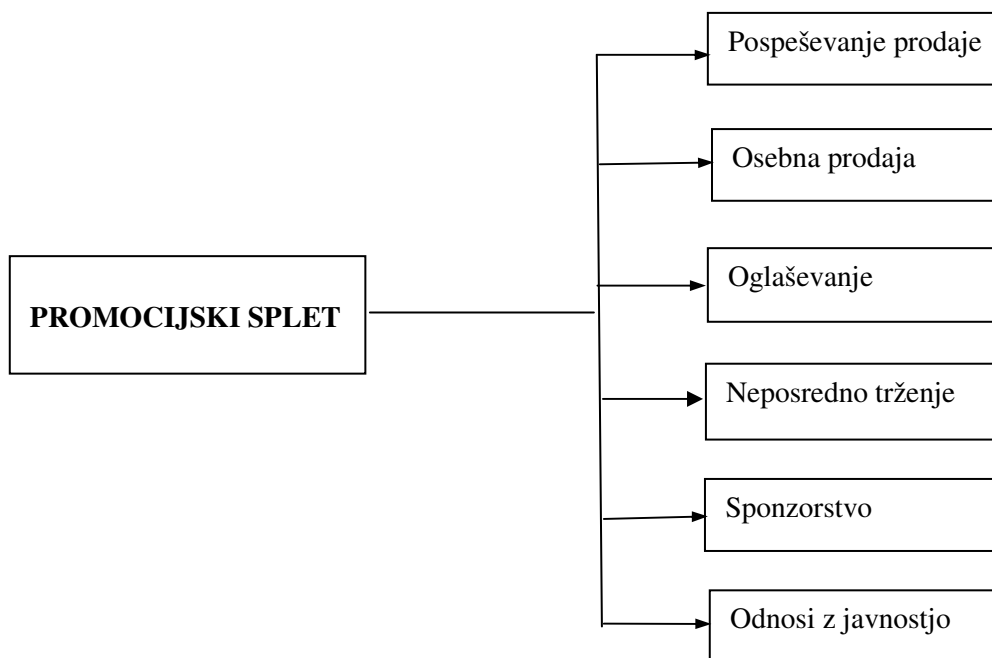
Vir: Ferjan 2005, 359

V procesu komuniciranja gre torej za prenos sporočila potencialnemu porabniku, s katerim želi podjetje sporočiti ciljni skupini porabnikov, zakaj naj kupijo njihovo blagovno znamko (Makovec Brenčič, 2006).

Pojmovanje *tržnega komuniciranja* je pogosto povezano z dvema skrajnostma: ena ga enačijo s trženjem nasploh, v drugo skupino sodijo tisti, ki menijo, da je nepotrebno, ter da povzroča zgolj stroške, ki v končni fazi zvišujejo prodajne cene. Seveda nimajo prav ne eni ne drugi. Elementi tržnega komuniciranja predstavljajo orodja, s katerimi podjetje obvešča javnost o svojih blagovnih znamkah in jih oglašuje na ciljnih trgih. Podjetje mora uporabljati orodja tržnega komuniciranja, ki podpirajo in krepijo pozicioniranje podobe njegove blagovne znamke. Koordinacija med elementi tržnega komuniciranja in ostalimi elementi trženjskega spleta je temeljna zahteva trženja in predpogoj za uspeh. Integracija komunikacijskih orodij in koordinacija le-teh z ostalimi instrumenti trženjskega spleta je nujna za doseg ciljev podjetja in uresničevanje njegove strategije. Pitts in Stotlar (1996, 205) sta *tržno komuniciranje v športu* definirala kot vplivanje ali informiranje o izdelkih, družbeni vpletenosti ali podobi podjetja, ki se ukvarja s športom.

Tržno komuniciranje v svojem spletu prepleta oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, prodajno osebje in neposredno trženje (Kotler 1996, 98). Številni avtorji kot poseben element tržnega komuniciranja navajajo tudi sponzorstvo, čeprav so mnenja različnih avtorjev o sponzorstvu kot elementu tržnega komuniciranja deljena. V sliko 3.4 ob Kotlerjevih elementih tržnega komuniciranja v tržnokomunikacijski splet uvrščam tudi sponzorstvo, saj menim, da gre za orodje, ki je danes vedno bolj priljubljeno, predvsem pa izredno učinkovito sredstvo tržnokomunikacijskih aktivnosti podjetij.

Slika 3.4 Elementi tržnega komuniciranja



Vir: Kotler 1996

Tržno komuniciranje v športu vključuje številne komunikacijske aktivnosti podjetja za predstavitev podobe športne blagovne znamke oziroma blagovne znamke, povezane s športom. Omenjene komunikacijske aktivnosti podjetju hkrati zagotavljajo povratne informacije s ciljnih trgov. Kljub že omenjenim nasprotujočim mnenjem različnih avtorjev o sponzorstvu kot elementu tržnega komuniciranja ga sam ocenjujem kot enega pomembnejših instrumentov tržnega komuniciranja podjetja. Nekaj pozornosti želim posvetiti nekaterim elementom tržnega komuniciranja, oglaševanju, pospeševanju prodaje in odnosom z javnostmi, tistim trem orodjem tržnega komuniciranja, za katere menim, da se s sponzorstvom še posebej tesno povezujejo. Podjetja sponzorstvo športa, v smislu učinkovitosti komuniciranja s ciljnimi skupinami porabnikov, lahko posebej učinkovito integrirajo z oglaševanjem, pospeševanjem prodaje in odnosi z javnostmi.

Šport je praviloma že sam po sebi privlačna dejavnost in zato je njegovo oglaševanje, če se ga seveda pravilno lotimo, lažje in učinkoviteje, kot denimo oglaševanje pravnih storitev. Za uspešno oglaševanje moramo najprej opredeliti, kdo je izvor oglaševanja in kdo sprejemnik. Nato moramo določiti, kako bo oglaševanje posredovano in opredeliti cilje oglaševanja, to je, kakšen odziv pričakujemo od sprejemnika. Odgovori na zastavljena vprašanja so podlaga za izdelavo oglaševalne strategije.

V nadaljevanju bom podrobneje prikazal posamezne sklope promocijsko komunikacijskega spleta.

Športne storitve so načeloma zelo primerne za *oglaševanje*. Športna tekmovanja so predvajana na televiziji in tako vidna širokemu krogu občinstva.

Na tekmovališčih so nameščena reklamna sporočila, katere plača ponudnik ali sponzor ter na ta način oglašuje svoje izdelke ali storitve. Izvajalci športnih storitev pa dobijo oglaševalski denar in tako lahko financirajo svojo dejavnost.

Možnosti oglaševanja ponujajo tudi tekmovalci in strokovno vodstvo, ki imajo možnost namestitve logotipov, simbolov, imen podjetij na oblačila in tekmovalno opremo. Organizacije, ki to želijo, vplačajo dogovorjeni denarni ali materialni znesek in svoje podjetje promovirajo, tekmovalci in strokovno vodstvo pa dobi sredstva za opravljanje športnih storitev.

Izvajalci le-teh lahko posnamejo reklamni filmski oglas, so predstavljeni v knjižicah in brošurah, na oglasnih deskah in panojih ter podobno.

Pri oglaševanju gre za posredovanje resničnega podatka na privlačen in običajno čustven način s kratkoročnim ciljem: vzbuditi in zagotoviti zanimanje za nakup oglaševane storitve.

Pospeševanje prodaje zajema nagradne natečaje, tekmovanja, nagradne igre, najrazličnejše vrste nagradnih žrebanj, darila, vzorce, sejme in prodajne razstave, predstavitev novih storitev, najrazličnejše vrste povratnih kuponov, javne prireditve, najrazličnejše zabave, na katerih predstavlja izvajalec lastne storitve.

Odnosi z javnostjo (PR - Public Relations) predstavljajo vez med organizacijo in javnostjo oziroma reakcijo javnosti napram športnih storitvam.

Komuniciranje se bistveno razlikuje od oglaševanja, s katerim nekateri radi zamenjujejo odnose z javnostjo. Komuniciranje z javnostjo je načrtovano spodbujanje in vzdrževanje takih odnosov z javnostjo, ki omogočajo in zagotavljajo uresničevanje poslanstva organizacije, pa naj bo ta javnost naklonjena in spodbujevalna ali nenaklonjena in zavirajoča (Ferjan, 2005).

Z odnosi z javnostjo športna organizacija usklajuje vedenje članov z vedenjem okolice.

Poudariti je treba, da ne komuniciramo samo z javnostmi, ki so nam naklonjene, ampak tudi s takimi, ki so negativno ali celo sovražno razpoložene do nas. Nasploh delimo javnosti na dve kategoriji (Retar 1996, 83):

- na javnosti, ki močno vplivajo na našo organizacijo,
- na javnosti, na katere močno vpliva organizacija.

V prvo sodijo člani organizacije, poklicni in ljubiteljski strokovnjaki in drugi delavci ter zunanji sodelavci organizacije. K javnostim z močnim vplivom na športno organizacijo pa štejemo kupce naših storitev, gledalce, medije, športne lobije, sponzorje, donatorje, vladne in strokovne športne organizacije, lokalne vlade in konkurenčne športne organizacije.

Javnosti lahko delimo tudi na (Retar 1996, 83):

- aktivne, ki nenehno iščejo in brskajo za informacijami, zahtevajo odgovore na zastavljena vprašanja, sprašujejo po dokazih, primerjalnih podatkih, analizah in so nemalokrat nadležne ter agresivne,
- pasivne, ki čakajo, da jim informacije posredujemo.

Z ustreznimi aktivnostmi moramo ustvarjati zaupanje javnosti do športnih storitev in športnih organizacij. Odnosi z javnostjo so sistematično načrtovan in usmerjen proces oziroma aktivnost, s katero vplivamo na oblikovanje ter doseganje naklonjenosti javnosti preko obojestransko zadovoljivega interaktivnega komuniciranja. Slednje temelji na odprtem in demokratičnem delovanju. Pri izvajanju aktivnosti odnosov z javnostjo težimo po dvosmernem procesu komuniciranja. S tem dosegamo ustrezen imidž, kar prispeva k boljši prodaji. Najpogostejša oblika aktivnosti odnosov z javnostjo so tiskovna poročila, letna poročila in letna srečanja, dobrodelna darila in dnevi odprtih vrat, sponzorstva in sodelovanje pri reševanju določenih problemov v lokalni skupnosti in podobno.

Kot ostale aktivnosti komunikacijskega spleta je potrebno tudi odnose z javnostjo skrbno in domišljeno načrtovati. Pri tem so pomembne različne ravni v odnosih z javnostjo, in sicer načrtovanje (Ferjan 2005):

- dogodka, ki ga načrtujemo kot enkratno dejavnost, ki se lahko pripeti samo enkrat letno in je namenjen enemu samemu glavnemu cilju z eno ali več izbranimi javnostmi,
- kampanije, kar je niz v celoto povezanih in koordiniranih dogodkov, katerega cilj je vzpostaviti novo, načrtovano stanje,
- programa, ki je organiziran in v celoto umeščen niz dogodkov, vendar brez vnaprej določenega izteka.

Pri odnosih z javnostjo ne zakupimo oglasnega prostora v medijih in ne razpolagamo z njim v celoti in popolnoma, kot to počnemo pri oglaševanju. Medijem, ki jih vodijo in oblikujejo novinarji, pošiljamo oziroma posredujemo informacijo, za katero želimo, da jo posredujejo svojim bralcem, poslušalcem, gledalcem. Novinarji odločajo o tem, ali bodo informacijo (vest, komentar, reportažo ...) objavili in kako.

Veliko lažje in uspešneje bodo informacije posredovane, če upoštevamo (Retar 1996, 85):

- negovanje odnosov z novinarji,
- pravočasnost obveščanja in pošiljanja vabil na tiskovne konference in druge priložnosti in prireditve,
- etičnost pristopa,

- celovitost sporočil, informacij, izjav za javnost, tiskovnih konferenc.

Pri *osebni prodaji* imamo ustno prezentiranje športnih storitev v pogovoru z enim ali več potencialnimi kupci, vse to pa z namenom, da bi dosegli ugodno prodajo.

Osebna prodaja je izjemno pomembna v številnih storitvenih dejavnostih, zlasti:

- če storitev posreduje kontaktno osebje in ne tehnične naprave,
- kadar je nujen osebni stik med izvajalcem storitve in porabnikom,
- ko je porabnik vključen v proces izvajanje storitve.

Osebna prodaja ima številne prednosti pred drugimi sestavinami komunikacijsko promocijskega spleta, ker omogoča (Potočnik 2000, 132):

- izboljšanje medsebojnih odnosov,
- razširjanje ponudbe tudi na druge storitve, saj ima kontaktno osebje ugodno priložnost, da stranki podrobno pojasni prednosti,
- osebni stik, ki vsebuje tri funkcije: svetovanje, prodajo in spremljanje izvajanja storitve.

Za uspešno izvajanje osebne prodaje moramo imeti strokovno usposobljene kadre, ki morajo biti prodorni, iznajdljivi in vztrajni.

Neposredno trženje pomeni obliko trženja, v kateri se storitev odvija do porabnika brez posrednikov, kataloško prodajo, prodajo po telefonu, neposredno trženje po pošti, trženje prek radia ali televizije, elektronsko trženje, trženje prek interneta.

Kataloško trženje oziroma prodaja po katalogu se je v zadnjem času precej razširilo. Porabniki imajo čedalje manj časa za nakupovanje, tudi vožnja do trgovin je draga, gost promet, kar vse spodbuja k nakupovanju od doma.

Trženje po pošti poteka tako, da podjetja pošiljajo reklamna pisma, obvestila, prospekte naslovljencem, ki jih navadno izberejo v telefonskih imenikih.

Trženje po telefonu je osrednja dejavnost neposrednega trženja, ker lahko doseže še tako oddaljenega kupca.

Televizija in radio sta pomembna, zlasti za takojšnje odzivno naročanje (pokličite zdaj).

Elektronsko nakupovanje ima dve obliki, in sicer videotekst, pri kateri prodajalec na televiziji objavlja podatke o storitvah, in povezava osebnega računalnika kupca z računalnikom prodajalca in njegovim računalniškim katalogom storitev.

Internet omogoča globalno komuniciranje in ima ogromne razsežnosti in razvojne možnosti.

Neposredno trženje postaja lahko tudi precej vsiljivo in nepošteno do strank ter posega v zasebnost strank.

Za uspešno neposredno trženje morajo storitvene organizacije oblikovati baze podatkov, kar je zamudno in drago opravilo, pa še sproti jih je potrebno ažurirati. Za izbiro naslovov organizacije nemalokrat uporabljajo telefonske imenike.

3.3.2 Vloga komunikatorja v procesu tržnega komuniciranja

»Komunikator je oseba, skupina oziroma organizacija, ki izvaja komunikacijski vpliv na prejemnike informacij« (Ule in Kline 1996, 89). V literaturi zasledimo mnogo mnenj o želenih lastnostih komunikatorja, vsi pa so si enotni pri poudarjanju naslednjih komunikatorjevih značilnosti: privlačnost, kredibilnost, izražanje namena.

Pri izbiri komunikatorja je pomembno zavedanje, da se porabnik ne odloča za blagovno znamko le zaradi njene uporabnosti, temveč tudi zato, ker izraža nekatere osebne lastnosti komunikatorja. Podjetja v vlogo komunikatorja zato pogosto postavljajo osebe, ki so v širši javnosti priljubljene, prepoznane, opažene, osebe, ki imajo status zvezdnika.

3.3.3 Zvezdniki

Reina (v Kline, 2006) s sodelavci zvezdnika definira kot osebo, katere ime pritegne pozornost in zanimanje ter s pomočjo katere podjetje ustvarja dobiček. Tudi ostale definicije zvezdnikov navadno poudarjajo ugled, povečevanje in popularnost. Osnovna pogoja za zvezdnitvo sta predvsem dva:

- zvezda mora v nečem izstopati iz povprečja,
- zvezda se mora pojavljati v javnosti in množičnih medijih.

Marshall (Luthar 1999) dodaja, da je zvezdnik navadno nekdo, ki ga ne bomo nikoli osebno spoznali, a se med njim in občinstvom oblikuje neka navidezna intimnost, ki ima močan vpliv na posameznika, saj je zanj resnična. V tem smislu so zvezdniki javne identitete, ki so odgovorne za strukturiranje pomena, kristalizacije ideologij in ponujanje rešitev v različnih življenjskih situacijah.

»Pri zvezdnikih je razkorak med navadnostjo in izrednostjo tisti, ki vzpostavlja njihov zvezdniški sistem,« pravi Lutharjeva (1999, 436). Tu ne gre nujno za to, da je zvezda priljubljena, temveč je pomembneje to, da je popularna, da se s pomočjo »sekundarnega kroženja« pojavlja v različnih medijih. Predvsem slednje je pomembno pri vzponu med zvezde in ima pravzaprav glavno vlogo pri nastajanju zvezd. Oseba v vlogi zvezdnika ni vidna samo na svojem področju ustvarjanja, temveč obstaja tudi kot medijska osebnost. S tem, ko je neodvisna od primarnega delovanja, si pravzaprav pridobi zvezdniški status (Žagar 2002, 26).

Kot najbolj celostno definicijo zvezdnika in tisto, ki zvezdo opisuje v luči, kot jo vidim sam, navajam definicijo Millsa: »Gre za ime, ki ne potrebuje nadaljnje razlage. Tistih, ki jih poznajo, je veliko več kot tistih, ki potrebujejo podrobno pojasnilo.

Kjerkoli se pojavi, je z navdušenjem in očaranjem prepoznan. Redno polni družabne kronike časopisov in oddaj ter tudi ko ga ni več, se ga vsi spominjajo z občudovanjem« (Mills 2000, 71-72). Zvezdnikova moč torej ni posledica le njegove individualne identitete in karizme, temveč tudi občudovanja občinstva (Marshall 1997, 16). Zvezdniški sistem sam ne oblikuje zvezd, temveč le ponudi posameznika, ki ga kasneje ljudje sami okronajo za zvezdo. Pri tem pomembno vlogo igrajo mediji, ki z modernimi metodami industrije odnosov z javnostmi poskrbijo, da se zvezda čim bolj približa občinstvu (Marshall 1997).

Zvezde danes ne prihajajo samo iz filmske in glasbene industrije, ampak tudi z drugih področij življenja: športa, politike, modnega sveta, umetnosti, kulture, poslovnega sveta, znanosti, religije ... Sam menim, da imajo ravno vrhunski športniki med zvezdami najbolj pozitivno podobo. S svojim načinom življenja, uspešnostjo, odrekanjem, disciplino in privlačnostjo se prav gotovo več kot uspešno kosajo z zvezdniki z drugih področij ustvarjanja, ki so v povprečju večkrat tarča negativnih odnosov z javnostmi.

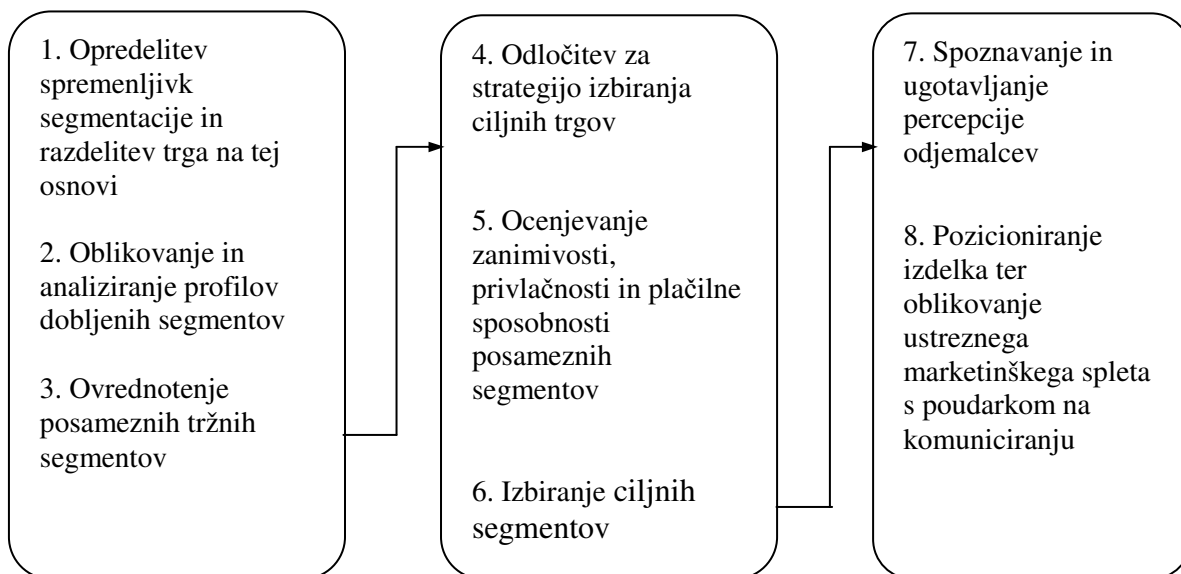
Vrhunski športnik ima neko auro, karizmo, s katero pritegne pozornost množic. Največkrat gre za priljubljene osebe, s katerimi se marsikdo identificira. Kot slavne osebe so nosilci različnih pomenov, ki jih želijo tržniki delno ali v celoti prenesti na svoje podjetje, blagovno znamko, izdelek ali storitev (Bojc 2001, 9).

Fenomen zvezdnitva lahko proučujemo z dveh vidikov: ekonomskega in kulturnega (Marshall 1997, 49). Z ekonomskega vidika je vsaka zvezda blagovna znamka, ki oglašuje nek kulturni produkt, v katerem nastopa ali ga zastopa. Ob spoznanju, da je okus porabnikov izredno prilagodljiv, ga skušajo lastniki kapitala stabilizirati in prilagoditi v svoj prid (Marshall 1997, 49). Pri ekonomskem vidiku zvezdnitva gre za vzajemen, nekako simbiotičen odnos med zvezdami, mediji in oglaševalci. Vloga zvezde se pri tem kaže v funkciji oglaševanja blagovne znamke, predstavitvi določenih vrednot in vplivanja na vzorce porabe. Pogoj za uresničitev ekonomskega vidika zvezdnitva je njen kulturni vidik. S slednjega je zvezda nekaj, kar ponuja konstrukcijo osebnosti, s tem ko ponuja vrednote, ki jih posamezniki projicirajo nase. Predstavlja utelešenje idealov. Predpogoj, da oseba s kulturnega vidika postane zvezda, je popularnost v nekem prostoru in času, kar je odvisno od takratne in tamkajšnje ideologije ter njenih pojavnih oblik (Dyer 1986, 2).

3.3.4 Segmentiranje trga

Segmentacija trga v bistvu pomeni razdelitev trga na skupine potrošnikov, ki jih vežejo določene skupne značilnosti.

Slika 3.5 Proces segmentiranja trga



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 42

Z razvojem znanosti, tehnike, poslovanja, komunikacij, urbanizacije, se je spreminjala tudi življenjska raven. Proizvodnja in razpečevanje blaga pa sta morali slediti omenjenim trendom in novim tržnim zahtevam. Storitve so dobile nove razpečevalne poti in nov način promocije, da bi jih potrošniki lažje in hitreje naročali. Potrebno je bilo spoznavati, združevati in oblikovati segmente nove skupine odjemalcev, katerim so namenjene določene storitve. Namen segmentacije trga je v tem, da na heterogenem trgu potrošnikov določimo možnosti njegove homogenizacije za potrošnjo določene storitve.

Namen segmentacije trga je tudi odkrivanje konkretnih potreb določenih skupin ali segmentov potrošnikov na določenem območju zaradi njihovega zadovoljevanja.

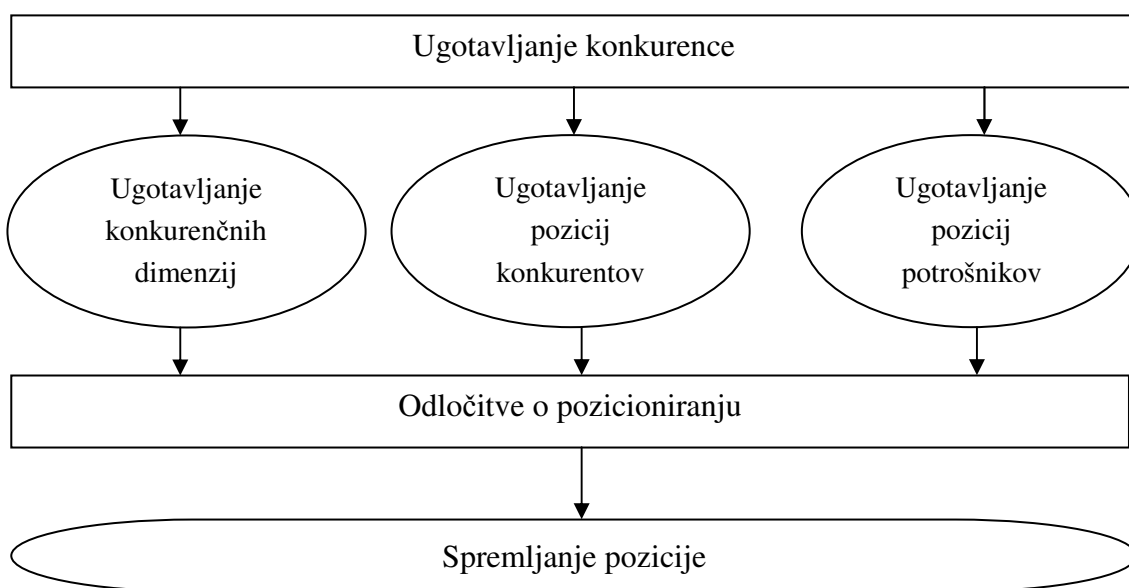
3.3.5 Pozicioniranje trga

Pozicioniranje je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, z namenom da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo (Kotler 1996, 307).

Pozicioniranje pomeni obravnavo mišljenja porabnikov. Ti si v mislih ali v podzavesti vtisnejo storitev glede na konkurenčne storitve. Torej v spomin oziroma v mišljenje si vtisnejo določeno kakovostno blagovno znamko in si s tem v podzavesti opredelijo specifično pozicijo. Specifična pozicija je v večini primerov dobro, kakovostno podjetje, izdelek ali storitev, lahko pa si odjemalci zapomnijo tudi slabe, nekakovostne blagovne znamke, neresne organizacije oziroma slabe izvajalce storitev (Devetak in Vukovič 2002, 43).

Položaj oziroma pozicija blagovne znamke v porabnikovi zavesti pomeni skupek zaznav, vtisov in občutkov, ki mu jih blagovna znamka v primerjavi s konkurenčnimi blagovnimi znamkami poraja. Oblikuje se kot rezultat načrtnega vplivanja podjetja, čeprav bi nastal tudi brez tega. Seveda podjetje pozicioniranje lastne blagovne znamke ne želi prepustiti naključju, zato mora načrtovati zelene položaje, ki bodo njegovi blagovni znamki prinesli največje konkurenčne prednosti na izbranih ciljnih trgih, ter jih nato skušati doseči s skrbno načrtovanimi elementi trženjskega spleta.

Slika 3.6 Grafični prikaz procesa raziskav pozicioniranja



Vir: Devetak in Vukovič 2000, 84)

Pri tržnem pozicioniranju imamo lahko proces, ki ima več korakov. Najprej identificiramo tržne cilje, zatem sledijo naslednji koraki procesa pozicioniranja (Devetak in Vukovič 2002, 44):

- identificiranje najpomembnejših značilnosti ključne storitve,
- priprava osnutka zaznav nastanka potreb,
- odločitev za konkurenčno strategijo,
- odločitev atributov storitev in pripadajočih lastnosti,
- vztrajanje pri konkurenčni prednosti.

3.4 Sponzorstvo

3.4.1 Opredelitev sponzorstva

Sponzorstvo je postalo eno glavnih virov financiranja, tako lokalnih kot mednarodnih dogodkov. V mednarodnem kodeksu o sponzorstvu je le-to opredeljeno kot vsak poslovni dogovor, s katerim sponzor v skupno korist sponzorja in sponzoriranca, v skladu s pogodbo, zagotavlja financiranje ali drugačno podporo z namenom povezati sponzorjevo podobo, blagovno znamko ali izdelek in sponzorsko lastnino v zameno za pravico do promoviranja takšne povezave in/ali za zagotovitev določenih dogovorjenih neposrednih ali posrednih koristi (Bednarik 1999).

Svetovna prvenstva, evropska prvenstva, olimpijske igre, številna prvenstva različnih športnih panog v domačih in tujih ligah, koncerti, gledališke predstave, dobrodelne prireditve ipd. Vse naštetu so dogajanja in obenem priložnosti za učinkovito uveljavljanje podjetja v družbi, pa naj si bo podjetje v vlogi sponzorja, donatorja ali mecena. Beseda »sponzorstvo« je tujka. K nam je prišla iz anglosaškega govornega področja, izvira pa iz latinske besede *spondare*, ki pomeni svečano obljubiti, dati jamstvo (Stewart 2000, 2). Slovar slovenskega knjižnega jezika »sponzorja« opisuje kot subjekt, ki »v reklamne namene gmotno podpre, omogoči kako dejavnost, izvedbo česa« (OSSJ). V omenjenem slovarju kot sinonim sponzorju najdemo izraz pokrovitelj, čeprav besedi vsebinsko nista sopomenki. Sponzorstvo je morda eno od redkih področij, za katero so evropske dežele (posebno Irska, Francija in Nemčija) pokazale mnogo več interesa kot Severna Amerika in drugi predeli sveta. Interes za raziskovanje sponzorstva je v zadnjih letih stalno naraščal. Od leta 1996 naprej je bilo na to temo po vsem svetu objavljenih veliko člankov (Stewart 2000).

Meenaghan (1998, 9) v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja sponzorstvo opredeli kot finančni ali materialni prispevek tržno naravnane organizacije v podporo izvajanju določenih aktivnosti drugi organizaciji, z namenom doseči svoje trženjske cilje. Medcalfova (2004, 9) vidi v sponzoriranju vzajemno koristno menjavo denarja, časa, izdelkov ali storitev za pridobitev pravic koristiti sponzorirane aktivnosti, osebo ali prostor. Meni, da je sponzorstvo instrument tržnega komuniciranja, pri čemer podjetje nameni sredstva (finančna, materialna ali v obliki storitev) posamezniku ali organizaciji za izvedbo določene dejavnosti ali projekta, v zameno pa dobi določene pravice ali povezavo, ki jih lahko uporabi pri doseganju svojih poslovnih ciljev. Sponzorstvo je podpora dejavnosti, dogodka ali osebe zaradi oprijemljive koristi sponzorja. Fill (2002, 649) trdi za sponzorstvo, da je komercialna aktivnost, kjer ena stran ponudi drugi priložnost izkoristiti novo nastalo povezavo z določenim ciljnim občinstvom organizacije v zameno za kapital, denarna sredstva ali storitve. Organizacije koristijo možnosti sponzorstva, da ustvarijo zavedanje, povezanost z blagovno znamko in da se izognejo gneči oglasih sporočil.

Shimp (2003, 575) sponzorstvu pripisuje dve aktivnosti:

1. poslovno izmenjavo med sponzorjem (podjetjem) in sponzorirancem (športnem dogodku), kjer slednji prejme dogovorjena sredstva, sponzor pa pridobi pravico do povezave s sponzorirančevo dejavnostjo in
2. njenim trženjem. Obe aktivnosti sta potrebni, da se sponzorju investicija tudi povrne. Shank govori o sponzoriranju v športu kot investiranju v športno entiteto (športnika, športno ligo, moštvo ali dogodek) z namenom doseči vsesplošne organizacijske cilje, trženjske in/ali promocijske cilje.

Bruhn (Mumel in Kramberger 2001, 366) trdi o opredelitvi sponzoriranja: »Sponzoriranje pomeni načrtovanje, organiziranje, izvajanje in kontroliranje vseh aktivnosti, ki so povezane z doseganjem trženjskih in komunikacijskih ciljev nekega podjetja, ki te cilje doseže tako, da finančno ali materialno podpre osebe in/ali organizacije na športnem, kulturnem in/ali družbenem področju.«

Nadalje, Bruhn (Mumel in Kramberger 2001, 367) opredeli sponzoriranje kot komunikacijski instrument, katerega glavne značilnosti so:

- *Sponzoriranje temelji na principu storitev in protistoritev.* Sponzor vlaga v pričakovanju, da bo sponzorirani z lastno dejavnostjo prispeval h komunikaciji podjetja/sponzorja z družbo.
- *Sponzoriranja ne moremo enačiti le z zakupom oglaševalne površine.* Dosti bolj je v ospredju misel o pomoči in sodelovanju s sponzoriranim, ki komunicira s pomembnimi ciljnimi skupinami. Zato sponzorja tudi enačijo z nalogami sponzoriranega.
- *Sponzor potrebuje sistematičen proces odločanja.* Ne zadostuje zgolj naklonjenost nekemu področju v športu ali kulturi. Pričakovani uspeh temelji na analizi trga in oblikovanju ciljev, vsi ukrepi pa morajo biti do podrobnosti načrtovani, organizirani, izvajani in nadzirani.
- *Sponzoriranje je zidak v integriranem komuniciranju podjetja,* ki ga ne obravnavamo izolirano, temveč skladno z drugimi instrumenti marketinškega komuniciranja.
- *Sponzoriranje je instrument z raznovrstnimi možnostmi* na področju športa, kulture in družbe, pri čemer zavzema šport osrednje mesto (Bruhn 1991). Sponzorstvo obravnavajo kot del »promotional licensing-a«, kar pomeni nakup pravice do povezanosti z določenim izdelkom ali dogodkom s ciljem doseči konkurenčno prednost, ki bo posledica vzpostavljenе povezave. Povezava sponzorja z dogodkom služi kot sredstvo za doseg zastavljenih komunikacijskih ali širših trženjskih ciljev. Kupljene pravice se lahko nanašajo na drobnoprodajne priložnosti, zakup medijskega prostora, korporativno

gostoljubnost oziroma »hospitality« ali zakup imenskih pravic (sponzorjevo ime kot del uradnega naslova dogodka, mesta prireditve oziroma osrednjega objekta).

3.4.2 Vzroki rasti sponzoriranja športa

Za hitro razširjenost sponzoriranja športa od konca sedemdesetih let prejšnjega stoletja naprej obstaja več razlogov. Pomembnejši je zagotovo ukrep nekaterih vlad glede prepovedi oglaševanja tobačnih in alkoholnih izdelkov, ki so si morali svojo prisotnost v medijih zagotoviti na drug način. Izdatki iz vladnega proračuna so pogosto tudi prenizki za področja, kot so šport, kultura in tudi zdravstvo, zaradi česar je za prizadete organizacije potrebno, da si same zagotovijo finančno pomoč iz zasebnega sektorja.

Eden glavnih razlogov je tudi vedno dražje oglaševanje v tradicionalnih medijih, ki ga vse več prejemnikov smatra kot moteče in pristransko. Prav zaradi gneče oziroma zasičenosti z oglasnimi sporočili je njihova učinkovitost vse manjša. Sponzorstvu se pripisuje možnost, da se lahko kljub nižjim stroškom izogne gneči sporočil in pripomore k večji prepoznavnosti sponzorja (Fill 2002).

Drugi pomemben razlog, zakaj podjetja koristijo sponzoriranje, je veliko zanimanje medijev za šport, ki je posledica povečanja prostega časa in s tem interesa za šport. Razvoj televizije z uvedbo satelitskih in »pay-per-view« kanalov je sponzoriranju ponudilo dodaten zagon, saj je vse več športnih prireditev s celega sveta mogoče gledati preko televizije. Tudi iz povsem ekonomičnih razlogov se televizijskim hišam stroškovno bolj izplača prenos športnega dogodka kot produkcija lastnega programa, nadaljevanj ali dokumentarnih oddaj (Mullin in drugi 2000, 259).

Na zadnje ne smemo pozabiti, da postaja trg vse bolj globalen, kar otežuje predvsem multinacionalkam enostavno komunikacijo z vsemi svojimi deležniki. Sponzorsko udejstvovanje v športu omogoča tem podjetjem, da presežejo obstoječe jezikovne in kulturne razlike (Mullin in drugi 2000, 260). Šport ponuja sponzorjem največje in najbolj angažirano občinstvo, cenovno učinkovite medijske izpostavitve ter povečan učinek drugih oglaševalskih aktivnosti. Med kvalitetnejše razloge, zakaj sponzorirati šport, je prenos imidža športa na izdelek in aspiracije, ki jih posamezniki gojijo do znamk, ki jih uporabljajo zvezdniki. Že sedaj predstavlja sponzorstvo okoli 10 odstotkov evropskih oglaševalskih izdatkov. Po podatkih svetovnega sponzorskega monitorja je kar 80 odstotkov vseh evropskih sponzorstev športnih (Jančič 1999).

Kot sponzoriranci so športne organizacije podjetjem zanimive zaradi (Retar 1996, 49):

- *Imidža športa*: šport pomeni vznemirljivost, privlačnost, mikavnost, razgibanost, mladost, dinamičnost ... To so lastnosti, ki jih sponzor lahko v

zameno za svoj prispevek prenese nase, na ime svoje firme ali pa omogoči identifikacijo njegove blagovne znamke z »imidžem« sponzoriranega športa.

- *Imidža športnega dosežka:* v menjava se lahko ponudi atraktivnost športnega dosežka. Še posebej mikavni so izjemni, težko ponovljivi športni dosežki, ki so nemalokrat posledica spleta ustvarjalnosti in vrhunske tehnologije. Športni uspehi se s svojo neponovljivostjo in vrhunskostjo (svetovni rekordi, olimpijske zmage) v obliki imidža prenašajo na sponzorja, iz česar izvira tudi velik interes sponzorjev za odlične posameznike in ekipe. Vrhunski športniki ali ekipe ponujajo svoje ime v prid neki blagovni znamki, novemu izdelku ali storitvi v zameno za finančna in druga sredstva, ki jih potrebujejo bodisi za zagotovitev ustreznih pogojev treniranja bodisi za zagotovitev eksistence po končani športni karieri.
- *Imidža športnega dogodka:* pri tem igrajo odločilno vlogo mediji, zlasti televizija. Televizija mora čim boljše poznati želje svojih gledalcev in neprestano iskati možnosti za zadovoljitev svoje publike, ki si želi novih, razburljivih in zanimivih dogodkov. Te najde med drugim tudi v športu.
- *S športom povezanih javnosti:* v grobem ločimo javnosti na neposredne in posredne. Slednje so dosegljive le preko medijev in so: televizijski gledalci, radijski poslušalci, bralci športnih revij in rubrik. Neposredno javnost pa oblikujejo predvsem gledalci dogodka in spremljajoče osebe.

3.4.3 Cilji sponzoriranja

Odločitev podjetja, da želi sponzorirati zeleno dejavnost, je povezana s cilji in potencialnimi koristmi, ki jim sponzorstvo lahko prinese. Irwin in drugi (2002, 214) ločujejo med korporativnimi cilji in cilji, povezanimi z izdelkom oziroma blagovno znamko. Korporativni cilji:

- izboljšanje zavedanja o sponzorju, njegovih izdelkih oziroma storitvah,
- izboljšanje celotnega imidža podjetja,
- spreminjanje javne predstave o podjetju,
- vključitev v širšo družbeno skupnost in izpolnitev družbene odgovornosti,
- vzpostavitev dobrih poslovnih odnosov s partnerji podjetja,
- izboljšanje motivacije in odnosov med zaposlenimi.

Cilji, povezani z izdelkom oziroma blagovno znamko, so:

- izboljšati zavedanje med ciljno skupino,
- vzpostaviti blagovni znamki pravi imidž in jo na ciljnim trgu pravilno pozicionirati,
- onemogočanje konkurence,

- povečanje prodaje ali tržnega deleža.

Fill (2002, 652) deli cilje sponzorja na primarne in sekundarne. Primarni cilji so zgraditi zavedanje, razviti lojalnost potrošnikov do njihove blagovne znamke in v javnosti izboljšati splošni imidž organizacije. Sekundarni so težje prepoznavni. Mednje pa sodi pridobitev novih strank, podpora trgovcem in posrednikom ter vzpodbujanje morale pri zaposlenih. Cilje sponzoriranja delimo na tržno in korporativno-komunikacijske. Pri tržnih ciljeh je poudarek na gradnji zavedanja blagovne znamke sponzorja in do neke mere gradnja imidža ter povečanje prodaje oziroma tržnega deleža. Korporativni cilji so primarno zavezani uspešni promociji korporacijskega imidža in izboljšanju odnosov do pomembnih ciljnih občinstev, med njimi še posebej izstopa lastna, interna javnost. Kot smo že poudarili, sta ostala pomembna dela korporacijskih ciljev »hospitality« (korporativna gostoljubnost) in prizadevanje povečati medijsko pokritost sponzoriranih dogodkov.

Retar (1996, 52) priporoča, naj se podjetje odloči za sponzoriranje, če ima naslednje cilje:

- uporaba imidža sponzoriranca za spremembo ali krepitev imidža blagovne znamke,
- ob namenu nakazati prisotnost podjetja,
- ob nameri realizacije komunikacijskih ciljev,
- ob prizadevanju vstopa v medije, a so ti zaprti,
- oglaševanje blagovne znamke.

Bruhn pri delitvi ciljev izpostavlja ekonomske in komunikacijske. Primernost ciljev sponzoriranja je prikazal v tabeli 3.4 (Mumel in Kramberger 2001, 377).

Tabela 3.4 Primernost ciljev sponzoriranja

Komunikacijski cilji	Ocena	Ekonomski cilji	Ocena
povečanje stopnje prepoznavanja blagovne znamke	4	povečanje prodaje na novih in obstoječih trgih	2-3
izboljševanje izbranih dimenzij »imidža«	4	povrnitev izgubljeni potrošnikov	2
vzdrževanje stikov z oblikovalci in razširjevalci javnega menja	4	iskanje tržišča	1
povezanost z ukrepi oddelka za odnose z javnostmi	4	povečanje prodaje ob uvodnem oglaševanju	1
izognitev oglaševalskim prepovedim in omejitvam	4	poravnava regionalnih razlik v tržnih deležih	1
povečanje ugodne podobe podjetja v družbi	4	poravnava sezonskih prodajnih nihanj	1
ustvarjanje in razširitev tržne svobode	3-4	Pomen ocen	
krepitev povratnega vpliva preko mnenjskih voditeljev	3	zelo primerni	4
vpliv na akcije za povečanje prodaje	3	primerni	3
uvajanje novih izdelkov in storitev	2-3	deloma primerni	2
vpliv na potencialne kupce	2-3	skoraj neprimerni	1
izboljševanje informacij o rabi izdelka	2		
vlivanje idealne predstave o lastnosti izdelka	1-2		

Vir: Mumel in Kramberger 2001, 377

Cilj sponzoriranja mora biti pri človeku ob misli na neko prireditvev avtomatično in nezavedno doseči priklic njenih sponzorjev. Za doseganje takšnih asociacij pri občinstvu je bistveno, da ima sponzor že na samem začetku jasno opredeljene cilje, ki jih želi doseči, enako pomembna pa je kredibilnost povezave med sponzorjem in sponzorirano prireditvijo. Strokovnjaki poudarjajo, da je za realizacijo sponzorskih ciljev sponzorsko delovanje potrebno načrtovati dolgoročno in v kombinaciji z drugimi komunikacijskimi orodji.

Sponzoriranje kot pomemben instrument trženjskega komuniciranja potrebuje sistematičen pristop in dobro razvijanje. Od slednjega je namreč odvisno, kakšni bodo učinki sponzoriranja in v kolikšni meri bodo zastavljeni cilji uresničeni. Mumel in Kramberger (2001, 594) opozarjata na dvojno nevarnost, ki se pojavlja ob izvajanju sponzoriranja brez posebej zastavljenih ciljev in brez upravljanja sponzorskega procesa.

Ena izvira iz nesistematičnega procesa sponzoriranja, pri čemer je glavni krivec sponzor, medtem ko se druga kaže pri sponzorirancu, katerega dejavnost se lahko pozitivno ali negativno veže na imidž sponzorja. Avtorja ugotavljata, da je prav dejstvo, da ima sponzor premalo vpliva na sponzoriranega tisti dejavnik, ki zahteva sistematično razvijanje sponzoriranja. S porastom uporabe sponzorstva se je večalo tudi število študij, ki so razpravljale o praktičnih in teoretičnih aspektih le-tega.

3.4.4 Narava (bistvo) sponzorstva

Pojmovanje bistva sponzoriranja in načina, kako se sponzorstvo sooča z ostalimi metodami komunikacije, je nejasno in ni popolnoma soglasno. Med pregledanimi članki obstaja minimalno soglasje o tem, da je sponzorstvo osnovano na izmenjavi med sponzorjem in sponzorirancem s ciljem trženja (komuniciranja) za nek objekt, ob izkoriščanju povezave med obema (Bruhn 1991).

Tveganje predstavlja bistven del sponzorstva, ker sta nepredvidljiva tako izvedba, še posebej pa rezultat prireditve. Tveganje je posebno visoko pri sponzoriranju posameznikov. O mnogih drugih karakteristikah sponzoriranja se lahko polemično razpravlja, tako da ostaja meja med sponzorstvom in ostalimi sredstvi komuniciranja nejasna. Velika večina raziskovalcev loči namerno izkoriščanje razmerja med sponzorjem in sponzorirancem od filantropije.

Sponzorstvo in oglaševanje sta včasih usklajena, če sponzorji uporabljajo oglasne deske ali podobne pripomočke za oglaševanje. Taka usklajenost obstaja tudi takrat, ko se sponzorira radijsko in TV objavljanje. Istočasno predstavlja elemente oglaševanja (kot na primer nakup časa za predvajanje). Je pa tudi neka oblika združevanja, čeprav posrednega, z neko prireditvijo ali dejavnostjo. Sponzoriranje radijskih in TV oddaj se še vedno uporablja kot vodilna oblika sponzorstva in je zelo popularna pri tako imenovanih »zastonjkarjih«. To so tisti, ki se enačijo z oglaševanjem neke prireditve in jih ima zato velik del občinstva za sponzorje, čeprav ne plačajo nobenih sponzorskih prispevkov. Zato Bruhn (1991) loči sponzorstvo radijskih in TV oddaj od sponzorstva ter pravi, da mora biti sponzorstvo neposredna investicija v neko prireditvev.

3.5 Strategija marketinga športnih storitev

3.5.1 Športni marketing

Športni marketing je v Sloveniji še nekoliko v povojih, medtem ko so v drugih državah stvari precej bolj napredne in tržne. Glavni problem je v majhnosti trga in posledično v manjših denarnih sredstvih podjetij, ki vlagajo v šport. Poleg tega imamo v Sloveniji veliko uspešnih športov, vsi pa se vrtimo okrog enih in istih podjetij. To je razlog, da težko zainteresiramo podjetja. Sponzorje zanima in so pozorni na več stvari, ne zgolj na tiste, ki so rezultatske narave. V celotno skupino sodijo še imidž, tradicija

športa, prepoznavnost športnikov itd. Kar se tiče sodelovanja s tujimi partnerji (sponzorji), to poteka samo v primeru vrhunskih rezultatov naših tekmovalcev (Ulaga 2006).

Pojav zvezdnštva, »nesmrtnosti« in »ikonologije« v športu je s procesom globalizacije in informacijskega napredka dobil nove dimenzije. Vzroki za nastanek in razvoj omenjenih pojavov pa imajo globlji, psihološki pomen. Športniki-posamezniki niso več prepoznavni zgolj po svojih dosežkih, vse pomembnejša je namreč njihova (skrbno negovana) podoba, osebna znamka. Izbrani posamezniki (ne)načrtovano postajajo globalne blagovne znamke, industrija »show businessa« pa njihove lastnosti le še potencira in jih z različnimi komunikacijskimi instrumenti tudi spretno izkorišča sebi v prid (Kline 2006).

Mladi košarkar LeBron James se je ustvarjanja svoje osebne znamke lotil zelo po ameriško. Velikopotezno, sistematično in načrtovano. Praktično tako, kot je zapisano v najboljših učbenikih o načrtovanju tržnih znamk in njihovega učinkovitega marketiranja. Predpogoj zanj je zrela industrija upravljanja zvezd, uglednih oseb na področju športa in industrije zabave. Vendar je vse to še vedno daleč premalo za zagotovilo njegovega dostopa do nesmrtnosti. Na svoji poti do nje je prvo napako že storil, nekaj drugih pa ga do končnega cilja še čaka v različnih zasedah. Pri tem imam v mislih predvsem dejstvo, da je ustanovil svoje podjetje, ki se bo ukvarjalo z njegovim marketiranjem in da mu bodo pri tem pomagali njegovi trije prijatelji iz otroštva. Lepo, romantično, a s tem je izgubil veliko mero prepotrebne objektivnosti v ocenjevanju okolja in svojega položaja v njem. Spontanost je tako vedno prisotna s tem, da se mora vsakdo nenehno prilagajati trenutni situaciji, ki ni nikoli v celoti predvidljiva. Po drugi strani pa je možno do rezultatov priti tudi povsem spontano. Toda z načrtovanjem se močno poveča verjetnost uspeha v doseganju cilja. In to je tisto, kar v temelju tudi na področju športa prepriča dolgoročno naravnane sponzorje. V njegovem primeru najprej Nike, nato pa še nekaj drugih z njegovega lokalnega okolja. Nanj gledajo kot na privlačnost za investitorje. Seveda se v teh primerih vlaga po logiki tveganega kapitala. Gre za vlaganje v razvoj osebne znamke LeBron James. In nato morda celo za dolgoročno marketiranje soznamk Nike in osebne znamke (McNamara 2007).

3.5.2 Promocija

Uspešnost promocije športnih storitev, ni v prvi vrsti povezana z razpoložljivimi finančnimi sredstvi. Na uspešnost promocijskih aktivnosti dejansko vpliva veliko dejavnikov, kot so (Devetak in Vukovič 2002, 168):

- strokovna zasedenost in sposobnost ljudi za komuniciranje kot najpomembnejši dejavnik,

- motivacija in stimulacija vseh zaposlenih, zlasti pa odgovornih strokovnjakov, da sproti in na najrazličnejše načine propagirajo storitve v bližnji in daljni okolici,
- organizacijski pristop,
- konkurenca,
- plačilna sposobnost odjemalcev na določenih tržnih segmentih.

Promocija zahteva določena vlaganja, zato je smiselno in priporočljivo, da vnaprej planiramo sredstva v ta namen. Višina je lahko izražena v odstotkih od prodaje ali v pavšalnem znesku. V zaostrenih razmerah tržnega gospodarstva, kjer je boj za osvajanje novih kupcev in obdržanje obstoječih, je referentom za promocijo lažje prepričati direktorja ali predsednika uprave o potrebnih izdatkih v te namene.

Oglaševanje in pospeševanje prodaje imata posebno vlogo, mesto in pomen v določenih fazah življenjskega cikla storitve. Zlasti pri novih storitvah moramo predvideti razmeroma velika finančna sredstva za reklamiranje novih storitev. Tudi pri upadanju prodaje v fazi odmiranja storitve so potrebna propagandna vlaganja, da obdržimo stalne kupce. Enako velja pri aktivnostih pospeševanja prodaje v drugih fazah življenjskega cikla.

Z ustvarjalnim pristopom do promocije je možno, da si organizacija pridobi tudi brezplačno reklamo, zlasti ko ustvari pristno sodelovanje z novinarji. To je še posebno prisotno ob prirejanju raznih športnih tekmovanj in ob dobrih rezultatih športnikov, kar je lahko odlična promocija za športne storitve.

Stike s športnimi novinarji, komentatorji in nenazadnje športnimi uredniki, ki so pod nenehnim stresom, vedno v časovni stiski in iskanju nenavadnosti, drugačnosti, senzacionalnosti, je potrebno negovati in oblikovati v prijazne, vzajemne in celoletne odnose in ne samo občasne, ko je treba sklicati tiskovno konferenco. Oba, novinar in predstavnik športne organizacije za odnose z javnostjo počneta isto: obveščata javnost.

Pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost storitve je tudi celostna grafična podoba in storitvena znamka v športu.

Celostna grafična podoba je način, s katerim organizacija z verbalnimi in grafičnimi simboli, črkopisom, barvami, likovnimi tehnikami in zakonitostmi, urejenimi na prepoznaven in razlikovalen način na komunikacijskih sredstvih ustvarja zeleno podobo (Retar 1996, 67).

Storitvena znamka je imidž, predstava in podoba koristi, ki jo uporabnik pričakuje in zahteva od storitve oziroma njenega izvajalca (Retar 1996, 45). Osnovni namen storitvene znamke je prepoznavanje določene storitve, ki ima samosvojo vrednost, po kateri se razlikuje od konkurenčnih storitev ali idej. Razlikovati moramo med identiteto znamke in imidžem znamke. Identiteta znamke je njena strategija, vizija, njen pristop,

poslovni prostori, tehnologija, imidž znamke pa je njena predstava pri posameznikih in različnih javnostih.

Uspehi, kot je rezultat Hit Racing Teama z Nino Jerančič, je vsekakor tudi promocijski uspeh celotnega slovenskega gospodarstva, ki lahko s takšnimi projekti dokaže, da se lahko kosa s precej večjimi. Pogosto smo v Sloveniji kar preveč sramežljivi, neambiciozni in zaprti v svojo majhnost (Majnardi 2006).

3.5.3 Ikona

Resnični, oprijemljivi in stalni dosežki so tisto, kar loči športne ikone od zgolj slavni oseb. Lance Armstrong, denimo, ima to lastnost, medtem ko je David Beckham najverjetneje nima. Vendar pa je, kot odkriva Richard Gillis, poti do statusa ikone več (Rice 2006).

3.5.4 Blagovna znamka

Blagovna znamka je integralno sporočilo kupcu. Imeti mora jasno identiteto, podobo, prepoznavnost (Hunt 2004). Danes je resnično težko ustvariti tako lokalno, regionalno kot globalno znamko, saj je gneča na trgu neizmerna – tudi na športnem področju. Še nikoli namreč do sedaj niso blagovne znamke tako hitro nastajale in še hitreje umirale. Pa tudi tiste, ki so tradicionalno prisotne, globalno gledano že dolgo niso bile tako zahtevnih bitk na trgu (npr. Nike, Adidas itd.). Tekmecev je preprosto preveč – tekmujejo tako države (primer olimpijskih iger) kot posamezniki športniki pa izdelki ali storitve, športne prireditve, dogodki.

Ker je športni »produkt« običajno kompleksna zmes vsega naštetega, je heterogenost nivojev blagovnih znamk in njihovega pomena še toliko bolj zahtevno področje trženja. Pri tem je prav gotovo izjemno pomembno okolje, iz katerega blagovna znamka izvira oziroma v katerem se gradi. Čeprav naj bi bilo to že povsem globalno – predvsem v razmišljanju in pozicioniranju na trgu, pa vendarle včasih še vedno težko vidimo preko meja, še vedno se od tam premalo učimo in osveščamo. Govorim predvsem o slovenskem okolju športa, odnosu države pa tudi podjetnih podvigih posameznih blagovnih znamk, ki skušajo sporočiti, da so inventivne, a vendarle ostajajo samo lokalne (npr. odlične kolesarske, plezalne znamke, športni tekstil, obutev, nekatere športne prireditve ipd.). Kupec je namreč danes vse bolj selektiven, zahteven, informiran in izobražen - a tudi vse bolj nezvest blagovnim znamkam. Še vedno zaupa pravemu poreklu - torej tistemu, ki je pozitivno in (vedno) kakovostno. Zato je tako težko povsem na novo ali takorekoč iz nič ustvariti zavest v glavah kupcev, da je neka blagovna znamka in njeno poreklo tisto pravo, kar si želi. Pa naj bo to športni dogodek ali športna oprema. Zato je prav tako kot na »običajnih trgih« tudi v športu potrebno biti drugačen, inovativen, drzen in predvsem proaktiven v trženjskih znanjih ter poznavanju mednarodnih trgov - torej poznavanju športnih

odjemalcev, navijačev pa tudi vseh obstoječih in potencialnih konkurentih. Glede na vse znanje, ki danes obstaja v svetu o športnem managementu, trženju, financiranju, kadrovanju itd., je v slovensko okolje potrebno prenesti še več teh znanj, pa ne v stilu golih preslikav, ampak s pravo mero prilagojenosti, predvsem pa izvirne drugačnosti (tudi v vrhunskem športu!). Predvsem je potrebno ta znanja kar se da dobro umestiti v mlade, kreativne kadre, ki se zavedajo, da je svet globalen in takorekoč neomejen - tudi na področju blagovnih znamk, torej blagovnih znamk vrhunskih ali amaterskih športnikov, športnih produktov, dogodkov. Tako bodo tudi podjetja (tista, ki to še niso) razumela, da je šport prava, predvsem pa pozitivna oblika promocije njihovih izdelkov in storitev, pa tudi njihovega porekla in zato zavestna predstava značilnosti okolja, iz katerega prihajajo. Zato je potrebno v okolju sprejeti idejo, da je tudi država pomembna blagovna znamka - prav šport in njegovi nosilci jo lahko naredijo zelo prepoznavno in kar se da pozitivno. Tako bodo lahko uspešni športni projekti, ideje in izdelki zaživeli ne le doma, ampak tudi preko meja - in postali blagovna znamka. Zato pa seveda potrebujemo predvsem nezavestno in »zdravo« športno okolje - saj veste – zdrav duh v zdravem telesu. Vse ostalo je potem lažje (Makovec Brenčič 2006).

3.6 Naloge managerja v športu

Naloge managerja v športu smo že omenili, a menim, da ni odveč, če glavne štiri izpostavimo še enkrat. To so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Postavljene so tudi v logičnem, analitičnem zaporedju, ki pa se po potrebi lahko tudi spreminja. Te štiri naloge so zgolj osnovne. Naloge športnega managerja so dostikrat mnogo širše od zgoraj navedenih, zato mora biti športni manager fleksibilen in pripravljen sprejemati nove izzive.

Keenan (1996) pa je za vsako izmed osnovnih nalog postavil tudi vprašanje, ki bi si ga vsak manager moral postaviti:

- načrtovanje: kaj želimo doseči?
- organiziranje: kako uresničiti svoj načrt?
- vodenje: kako naj drugim naročimo, kaj naj delajo in se nato prepričamo?
- nadzorovanje: ali so naloge opravljene?

3.6.1 Načrtovanje

Sam proces se začne že nekoliko prej, ko manager dobi idejo. Idejo mora najprej dodelati v glavi. Vedeti moramo, zakaj je ta ideja tako dobra, da jo je vredno izpeljati, kaj bo izboljšala. Zavedati se moramo tudi morebitnih negativnih posledic in proučiti možnost nastajanja le-teh. Če ugotovimo, da so negativne posledice zanemarljive ali da negativni učinki ne bodo presegali pozitivnih in bi nam še vedno prinesli določeno korist, se lotimo skrbnega načrtovanja. Mnogi managerji to svojo funkcijo zanemarjajo

in je ne jemljejo dovolj resno, saj se žal ne zavedajo posledic, ki jih slabo načrtovanje lahko prinese. Načrtovanje zajema vse vidike managerjevega dela. Izkušnje iz preteklosti mu pomagajo pri pridobivanju idej in vizij za novo ustvarjanje. Trenutne aktivnosti pa ga usmerjajo k zastavljenemu cilju, ki je nekje v prihodnosti.

3.6.2 Organiziranje

Ko manager dodobra dodela svoj načrt, preide v drugo fazo; organizacija. Ker je velika verjetnost, da ima manager pod sabo že utečeno skupino sodelavcev, se lahko neposredno lotijo dela. Če pa tega ni, mora manager najprej sestaviti ekipo najtesnejših sodelavcev. To je zahtevna naloga, saj mora manager, ki jo izbira, poleg njihove strokovnosti upoštevati tudi povsem človeško, osebno plat. Zanima ga predvsem, če bo skupina tako uigrana, da bo sodelovanje med njimi potekalo nemoteno.

Glavna naloga managerja v tej fazi je usklajevanje. To je mišljeno tako za človeške vire kot tudi druga povsem tehnična sredstva. Prav tako pa mora biti pozoren na tri temeljne principe: enotnost ukazovanja, princip hierarhije ter princip vodstvenega razpona.

Prvi princip enotnosti ukazovanja poudarja, da lahko ukazi prihajajo od enega človeka. Drugi princip hierarhije ponazarja verigo, ki vključuje vodilnega in tistega, ki je zadnji na njej, ter princip vodstvenega razpona, ki omejuje število podrejenih, ki lahko poročajo vodilnemu managerju v športu.

3.6.3 Vodenje

O vodenju obstaja kar nekaj teorij, a njihova uspešnost je omejena. Ko vključimo v proces vse sodelujoče, vsakega s svojo osebnostjo, razpadejo ena za drugo. Zato je najboljša teorija tista, ki priznava, da nobena izmed njih ne deluje v celoti (Šugman 2002).

Vsak manager v športu se zaveda, da je prva odločitev najbolj kritična in zahtevna. Kot smo poudarili že prej, je prava umetnost izbrati pravilno pot ter hkrati tudi predvideti vse njene posledice. Ko to stvar že izvajamo, je spreminjanje načrta zelo nepriporočljivo oz. naj bi ga spreminjali le v primerih, ko nas ne vodi k želenim rezultatom. Poleg sprejemanja odločitev je manager zadolžen za poslovanje športne organizacije ali projekta, ki ga vodi. Sodelovati mora z ljudmi, jih spodbujati, nadzirati, priporočati, po potrebi pa tudi ostro ukrepati. Čeprav mora športni manager upoštevati tri temeljne principe (enotnost ukazovanja, hierarhijo in vodstveni razpon), pa bo mnogokrat dosegel vidnejše rezultate, če bo obvladal tudi psihologijo in upošteval njena načela in zmožnosti svojih zaposlenih. Zato ni dovolj samo razumeti človekove zmožnosti, ampak jih tudi spoštovati, ceniti in znati vključiti v načrtovanje in izvajanje raznih akcij (Možina in drugi 1994).

Vodja mora biti tudi mojster komunikacije. Zavedati se mora, kako, kdaj in komu mora sporočiti določene podatke. Znati mora prisluhniti in motivirati svoje sodelavce, da se zavedajo, da je projekt, na katerem delujejo, najpomembnejša stvar in da je tej stvari potrebno podrediti vsa sredstva.

Poglejmo si še štiri stile managerskega vodenja po Bowmanu (1994):

- strateško načrtovanje,
- finančni nadzor,
- strateški nadzor,
- holdinški stil.

3.6.4 Nadzorovanje

Skozi celoten proces mora manager nadzorovati potek samih operacij in ljudi, ki te operacije izvajajo. Nadzorovanje zahteva strokovna znanja, pa tudi nenehno, sistematično in nepopustljivo zavezanost managerjev (Možina in drugi 1994).

Kot smo videli, se ti štirje procesi prekrivajo in je težko potegniti ločnico med njimi, vendar jo je potrebno videti, če želimo razumeti vsebino vsakega procesa posebej.

4 ANALIZA STANJA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

V pričujočem poglavju bomo podrobneje predstavili raziskavo, ki smo jo izvedli za potrebe preverjanja dveh hipotez o vlogi in vplivu notranjega podjetništva v športnih organizacijah.

V prvem delu bomo najprej predstavili metodologijo raziskave in zatem z deskriptivnimi statistikami predstavili osnovne rezultate, ki bodo razkrili vlogo in pomen trženja in notranjega podjetništva v športnih organizacijah. V drugem delu bomo na preizkus postavili dve hipotezi in jih na osnovi rezultatov regresijske analize sprejeli ali pa zavrgli.

4.1 Metodologija raziskave in vzorčni okvir

Podatke smo zbirali s kvantitativno metodo poštnega anketiranja in anketiranja prek elektronske pošte. Za poštno in elektronsko anketiranje smo se odločili, ker je cenejše od ostalih metod in smo razpolagali z naslovi ciljnih subjektov. Omenjeni razlogi so v fazi izbire metodologije anketiranja prevladali nad pomanjkljivostmi poštnega in elektronskega anketiranja, ki sta predvsem dve – nizek delež v odstotkih izpolnjenih anket in dolgotrajno zbiranje podatkov.

Vzorec športnih podjetij smo pripravili na osnovi seznamov, ki smo jih pridobili od različnih panožnih športnih zvez (smučarska zveza, nogometna, košarkarska, atletska, odbojkarska, rokometna, kolesarska, plavalna, strelska zveza, nekaj naslovov športnih organizacij nam je posredoval olimpijski komite). Nekaj je bilo naslovov, ki smo jih pridobili na osnovi osebnih poznanstev. Iz seznama vseh prejetih naslovov športnih organizacij smo naključno vzorčili in anketni vprašalnik poslali na 275 naslovov. V prvi fazi smo prejeli 42 izpolnjenih anket. Zaradi manjše odzivnosti smo po približno dveh mesecih poslali opomnik za raziskavo, ki pa žal ni imel posebnega učinka na zvišanje odzivnosti. Končno število izpolnjenih vprašalnikov je tako 50. Velikost vzorca sicer zadostuje statističnemu kriteriju majhnega vzorca, kar je premalo za podrobnejše multivariatne analize. Realizirana velikost vzorca nam tako v veliki meri omejuje izbor statistično zanesljivih analiz za preverjanje postavljenih hipotez.

4.2 Anketni vprašalnik

V raziskavi smo uporabili strukturiran vprašalnik, sestavljen iz več vsebinskih sklopov. V prvem delu vprašalnika so bila klasična demografska vprašanja, ki bi v primeru večjega realiziranega vzorca lahko služila tudi za demografsko segmentacijo športnih organizacij. V drugem delu so bila vprašanja o trženju v organizaciji, ki smo jih razdelili v nekaj vsebinskih sklopov:

- oglaševanje,
- pridobivanje sponzorskih sredstev,
- pomembnost elementov trženjskega spleta in
- pomembnost virov sredstev za delovanje organizacije.

V zadnjem delu vprašalnika so bila vprašanja, vezana na notranje podjetništvo. Tudi vprašanja o notranjem podjetništvu smo razdelili na več vsebinskih sklopov (novi posli, inovacije izdelkov ali storitev, tehnološke inovacije, samoprenova, prevzemanje tveganja in proaktivnost).

Anketiranci so na veliko večino vprašanj odgovarjali z oceno (Likertova lestvica od 1 do 6 in od 1 do 5), vključenih pa je bilo tudi nekaj odprtih vprašanj.

Vprašalnik je vrnilo 50 predstavnikov športnih organizacij, 42 moških in 8 žensk, ki so bili starostno razporejeni, kot kaže tabela 4.1.

Tabela 4.1 Starost anketirancev

Starost anketiranca	število	delež v %
do 25 let	1	2
26-35 let	13	26
35-45 let	18	36
46-55 let	11	22
nad 56 let	7	14

Kot je vidno iz tabele 4.2 je doba delovanja anketirancev razmeroma enakomerno porazdeljena, največ je oseb, ki so v svoji športni organizaciji aktivni okrog deset, veliko jih je tudi še več let.

Tabela 4.2 Doba v organizaciji

Doba v organizaciji	število	delež v %
do 3 leta	7	14
3 – 6 let	12	24
7 – 10 let	12	24
11- 15 let	10	20
nad 16 let	9	18

Tabela 4.3 Status v organizaciji

Status v organizaciji	število	delež v %
športnik	3	6
trener	16	32
zaposlen	13	26
zunanji sodelavec	4	8
vrhnji manager	29	58
delo v administraciji	8	16
drugo	1	2

Možnih več odgovorov

Največ anketirancev je vrhnjih managerjev v športni organizaciji, kar je razumljivo, saj ankete v večini primerov nismo naslavljali poimensko, ampak jo je izpolnil tisti, ki se je zdel najbolj primeren oziroma si je vzela čas za to. Velja poudariti, da smo vse tri anketirane športnike anketirali osebno, ker si težko vzamejo prosti čas za takšne zadeve. Seveda je pri tem vprašanju možnih več kot odgovorov, saj lahko določena oseba opravlja več funkcij.

Tabela 4.4 Vrsta športne panoge

Vrsta športa	število	delež v %
individualni športi	34	72
ekipni športi	17	34
zimski športi	24	48
poletni športi	16	32
rekreativni šport	18	36
vrhunski šport	30	60

Možnih več odgovorov

Tudi pri tem vprašanju je možno več odgovorov. Največ anketiranih športnih organizacij izhaja iz individualnih, vrhunskih, zimskih športov, kar je sicer razumljivo, če vemo da sam izhajam iz biatlona. Tu poznam največ ljudi, kar sem skušal izkoristiti ter dobiti čim več odgovorov na anketni vprašalnik. Namen tega je tudi dobiti čim jasnejšo sliko v takšnih športnih organizacijah, v katere prvenstveno želimo uvesti notranje podjetništvo.

Tabela 4.5 Število članov ter zaposlenih v organizaciji

Število članov	število	delež v %	Število zaposlenih	število	delež v %
1 - 5	1	2	nobeden	25	50
6 - 15	3	6	1 - 3	8	16
16 - 30	11	22	4 - 6	9	18
31 - 50	10	20	7 - 10	4	8
nad 51	25	50	nad 10	4	8

Polovica športnih organizacij je velikih, saj imajo nad 51 članov, le 4 organizacije imajo manj kot 15 članov, ostale so nekje vmes. Velikosti organizacij primerno je tudi razmeroma veliko število zaposlenih. Nekoliko preseneča dejstvo, da ima kar polovica organizacij vsaj enega zaposlenega. To lahko razumemo kot potrebo organizacije, ki se ukvarjajo z vrhunskim športom k profesionalizaciji dela, saj volonterstvo tu odpade, delo in obveznosti potrebujejo celega človeka. Kar tri organizacije, ki imajo več kot 10 zaposlenih prihajajo iz tujine (od skupaj štirih tujih anketirancev). Lahko vidimo, da so v Sloveniji še rezerve v tej smeri.

Tabela 4.6 Izobrazba vrhnjih managerjev

Izobrazba managerjev	število	delež v %
osnovnošolska	0	0
poklicna ali srednja	13	26
višja, visoka, univerzitetna	33	66
magisterij ali več	4	8

Izobrazba vrhnjih managerjev v športnih organizacijah je na zavidljivo visoki ravni, kar nas navdaja z optimizmom. Vendar ta izobrazba v veliko primerih ni ustrezne smeri. V vsakem primeru je potrebno stalno izobraževanje, tako trenerjev, managerjev, administratorjev in ostalih, saj se vedno pojavljajo novi prijemi na vseh področjih.

4.3 Deskriptivna analiza podatkov in definicija spremenljivk

Zbrane podatke smo obdelali s pomočjo statističnega paketa za analizo podatkov SPSS. V nadaljevanju bomo s pomočjo deskriptivnih statistik opisali osnovne spremenljivke in tako preverili vlogo in pomen trženja ter notranjega podjetništva v športnih organizacijah.

4.3.1 Notranje podjetništvo

Skladno z definicijo notranjega podjetništva, predstavljeno v teoretičnem delu magistrske naloge, smo vprašanja, vezana na notranje podjetništvo, razdelili v več

vsebinskih sklopov. Osnovne deskriptivne statistike posameznih sklopov so predstavljene v nadaljevanju.

Tabela 4.7 Osnovni elementi notranjega podjetništva

(strinjanje s posamezno trditvijo, ocene od 1 do 5, 1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)

	Povpr. vrednost	Std. napaka povprečja	Std. odklon
Vpeljava notranjega podjetništva v organizacijo je smiselna	3,82	0,139	0,983
Vpeljava notranjega podjetništva v organizacijsko enoto, kjer delam, je smiselna	3,80	0,148	1,050
Organizacija ima jasno opredeljeno vizijo in strateške cilje	3,48	0,165	1,165
Organizacija v zadostni meri podpira inovativnost pri svojih članih	3,36	0,148	1,045
Organizacija je pripravljena za nove projekte	3,28	0,159	1,126

Anketiranci so ocenjevali svoje strinjanje s posameznimi trditvami z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, sploh se ne strinjam ter 5, popolnoma se strinjam. Vrednosti odgovorov so visoke, kar pomeni, da so vse trditve pomembne. Organizacije so dobro organizirane in pripravljene na novosti in tudi vpeljavo notranjega podjetništva v športno organizacijo. Najmanj je pripravljenosti za nove projekte, vendar je tudi tu povprečje odgovorov visoko.

Tabela 4.8 Notranja organiziranost organizacije

(ocena poudarka na posamezni element v organizaciji, ocene od 1 do 5, 1 – majhen poudarek, 5 – velik poudarek)

	Povpr. vrednost	Std. napaka povprečja	Std. odklon
Vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture z namenom izboljšanja rezultatov	3,70	0,138	0,974
Opredelitev poslanstva vaše organizacije	3,50	0,170	1,199
Povečana avtonomija različnih enot z namenom izboljšanja rezultatov	3,46	0,160	1,129
Koordinacija dejavnosti med enotami za izboljšanje rezultatov	3,38	0,159	1,123
Reorganizacija enot/delov organizacije z namenom izboljšanja poslovanja	3,12	0,136	0,961

Tudi tu so anketiranci odgovarjali z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni majhen poudarek, 5 pa velik poudarek. Največji poudarek v organizacijah ima vzpostavitev

organizacijske strukture ter opredelitev poslanstva. Zopet vsem dejavnikom samoprenove v organizaciji pripisujejo velik poudarek, noben ni zanemarljivo nizek.

Tabela 4.9 Razvoj novih storitev

(stopnja sprememb v zadnjih treh letih, 1 – občutno zmanjšanje, 5 – občutno povečanje)

	Povpr. vrednost	Std. napaka povprečja	Std. odklon
Poudarek vaše organizacije na razvoju novih storitev in pristopov	3,56	0,128	0,907
Investicije vaše organizacije v razvoju lastne tehnologije – intelektualne lastnine	3,20	0,146	1,030

S tem vprašanjem smo želeli ugotoviti, kakšne in koliko je bilo sprememb v organizaciji v zadnjih treh letih. Na lestvici od 1 do 5, 1 pomeni občutno zmanjšanje, 5 pa občutno povečanje sprememb. Večje so bile spremembe na področju razvoja novih storitev, nekaj manj pa je bilo investicij v razvoj intelektualne lastnine.

Tabela 4.10 Managerji v organizaciji

(strinjanje s posamezno trditvijo, ocene od 1 do 5, 1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)

	Povpr. vrednost	Std. napaka povprečja	Std. odklon
So nagnjeni k tveganim projektom	3,20	0,169	1,195
Probleme temeljito preučijo pred uporabo sredstev za rešitev	2,80	0,159	1,125

Ocene so nekoliko nižje kot pri že predstavljenih rezultatih, kar kaže na to, da bi se managerji v športnih organizacijah lahko nekoliko bolj posvečali reševanju problemov. Rezultati kažejo, da se managerji odločajo hitro, vendar so bolj nagnjeni k projektom z nizko stopnjo tveganja.

Tabela 4.11 Samoprenova organizacije

(ukvarjanje s posameznimi elementi samoprenove zadnjih petih letih, ocene od 1 do 6, 1 – nič, 6 – zelo veliko)

	Povpr. vrednost	Std. napaka povprečja	Std. odklon
Koordinacija dejavnosti med enotami za izboljšanje inovativnosti organizacije	3,86	0,192	1,355
Povečevanje samostojnosti delov vaše organizacije z namenom pospeševanja njihovih inovacij	3,64	0,180	1,274
Vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture z namenom pospeševanja inovativnosti	3,64	0,204	1,439
Vzpostavitev stimulativnega delovnega okolja za pridobivanje inovativnih zamisli zaposlenih	3,60	0,176	1,245
Reorganizacija enot/delov vaše organizacije z namenom pospeševanja inovacij	3,52	0,172	1,216
Nagrajevanje udeležencev za njihovo ustvarjalnost in inovacije	3,36	0,182	1,290
Oprelitev ali spreminjanje poslanstva vaše organizacije	3,26	0,200	1,411
Trening udeležencev v tehnikah za izboljšanje ustvarjalnosti	3,14	0,174	1,229
Oprelitev ali spreminjanje panog, v katerih bo vaša organizacija konkurirala	3,06	0,186	1,316

Prikazane trditve so ocenjevali z ocenami od 1 do 6, kjer 1 pomeni, da se z elementi sploh ne ukvarjajo, 6 pa da se s posameznim elementom zelo veliko ukvarjajo.

Največ se ukvarjajo s koordinacijo dejavnosti med enotami, vzpostavitvijo fleksibilne organizacijske strukture ter povečanjem samostojnosti delov organizacije, vse z namenom izboljšanja inovativnosti. Najmanj organizacije spreminjajo panoge, v katerih bo organizacija konkurirala, ne poslužujejo se veliko treninga tehnik izboljšanja ustvarjalnosti ter ne spreminjajo poslanstva organizacije.

Tabela 4.12 Metode dela in odnos do zaposlenih

(posvečanje posameznim elementom v zadnjih petih letih, ocene od 1 do 6, 1 – nič, 6 – največ)

	Povpr. vrednost	Std. napaka povprečja	Std. odklon
Samostojnost zaposlenih oziroma udeležencev v taki meri, da so možni sami odločati o tem, kako najuspešneje opravijo svoje delo	4,64	0,164	1,156
Krepitev motiviranosti udeležencev za inovativno obnašanje z nagradami in pohvalami	3,88	0,189	1,335
Spremljanje tehnološkega napredka	3,82	0,207	1,466
Spodbujanje mišljenja udeležencev, da je inovativnost naloga vseh sodelavcev	3,38	0,204	1,441
Zagotavljanje zadostnega časa zaposlenim, da razmislijo o novih in inovativnih zamislih	3,34	0,207	1,465
Spremljanje okusov in potreb udeležencev organizacije	3,20	0,210	1,485

Odgovarjali so z ocenami od 1 do 6, kjer 1 pomeni, da se v organizaciji nič ne posvečajo posameznemu elementu, ocena 6 pa pomeni, da se posameznemu elementu zelo posvečajo. Opazno več so se športne organizacije posvečale samostojnosti delavcev, zelo pomembno je tudi ohranjanje motivacije ter spremljanje tehnološkega napredka. Najmanj organizacije spremljajo okuse in potrebe svojih članov, kar je lahko posledica pomanjkanja časa.

Tabela 4.13 Zaposleni v organizaciji

(strinjanje s posamezno trditvijo, ocene od 1 do 5, 1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)

	Povpr. vrednost	Std. napaka povprečja	Std. odklon
V organizaciji ni nobenih meja, ki bi preprečili ljudem, da bi se ukvarjali s problemi izven svojih delovnih mest	3,80	0,131	0,926
Udeleženci so samostojni in so zmožni sami odločati o tem, kako naj opravijo svoje delo	3,54	0,135	0,952

To vprašanje meri stopnjo podpore vsem udeležencem športne organizacije. Na lestevici od 1 do 5 pomeni 1 zelo neresnično, 5 pa zelo resnično trditev. Odgovori so pokazali veliko mero samostojnosti in avtonomnosti športnih delavcev.

Tabela 4.14 Kako pogosto zaposleni komunicirajo, predlagajo spremembe in izražajo ideje

	delež v %
Periodično organiziramo sestanke v ta namen	16
Vsak lahko kadarkoli izrazi svoje mnenje, ideje, predloge o katerih se lahko takoj pogovorimo	58
Vsak ima točno določeno področje dela, zato se to dogaja zgolj izjemoma	26

Kot je bilo že poudarjeno, je komunikacija v procesu zelo pomembna. Ljudje zatopljeni v delo sicer lahko razmišljajo in iščejo nove rešitve ter dobivajo ideje, vendar je zelo pomembno, da ta razmišljanja delijo s sodelavci in ostalimi udeleženci. Anketa sicer kaže, da 58 odstotkov anketirancev lahko kadarkoli izrazi svoje mnenje, vendar je vprašanje ali to zaradi pomanjkanja časa ali kateregakoli drugega razloga res opravijo. To lahko opravimo le na rednih sestankih, organiziranih v ta namen, kar pa ima le 16 odstotkov anketiranih. Še večji problem predstavlja skupina, v kateri je 26 odstotkov anketiranih, ki le redko komunicira med seboj.

Tabela 4.15 Ali ste v vašem podjetju že razvili in izpeljali podjetniško idejo

	delež v %
Da	32
Trenutno delam na ideji	32
Ne	36

Zanimiv podatek smo dobili ob vprašanju o razvijanju podjetniške ideje, saj jo skoraj dve tretjini anketirancev razvija ali jo je že razvila. To nam pove, da športni delavci veliko razmišljajo in uvajajo nove pristope.

4.3.2 Trženje športnih organizacij

V vprašalniku je bil tudi niz vprašanj, vezanih na trženje in tržno komuniciranje v športnih organizacijah. Vključili smo tiste vsebine, ki so po našem mnenju bistvenega pomena za uspešno trženje športnih organizacij:

- oglaševanje,
- sponzorstvo,
- trženjski splet in
- viri financiranja.

Tabela 4.16 Uporaba posameznih načinov oglaševanja v organizaciji

(ocene od 1 do 6, 1 – nič, 6 – največ)

	Povpr. vrednost	Std. napaka povprečja	Std. odklon
Internet	4,67	0,144	1,008
Lokalni mediji	3,66	0,213	1,507
Radio	3,49	0,191	1,340
Časopisi in revije	3,00	0,196	1,385
Televizija	2,67	0,223	1,548
Plakati	2,56	0,200	1,417
Sejmi	1,78	0,128	0,896

Za najpogostejši način oglaševanja se je izkazal internet, kateremu so anketiranci namenili povprečno oceno 4,67 na lestvici od 1 do 6, kjer 1 pomeni, ne uporabljamo, 6 pa, največ uporabljamo. Sledijo mu lokalni mediji s 3,66, radio s 3,49 ter časopisi in revije s povprečjem 3,00. Manj se uporablja televizija (2,67), plakati (2,56), najmanj pa sejmi, kar je odraz realnega stanja, saj sejmov, primernih za športne organizacije, v Sloveniji ni veliko.

Tabela 4.17 Kolikšen del letnega proračuna namenite promociji

Delež v % od proračuna	
do 1 %	17
1 do 2 %	16
3% do 5%	14
6% do 10%	3
več kot 10%	0

Podatki nam kažejo, da športne organizacije razmeroma malo sredstev namenjajo za promocijo, skoraj vsi le do 5 odstotkov celotnega proračuna.

Tabela 4.18 Način komunikacije pri vzpostavljanju in ohranjanju stikov s poslovnimi partnerji

	delež v %
Osebni stik	82
Telefonski pogovori	38
Elektronska pošta	50
Pisma in letaki	32
Drugo	8
Možnih več odgovorov	

Za uspešno delovanje vsake organizacije je potrebna redna komunikacija med vsemi udeleženci. Poslužujemo se različnih načinov komunikacije, med anketiranci pa se največ uporablja osebni stik, ki je tudi najbolj učinkovit, vendar hkrati zahteva največ časa. Točno polovica anketirancev uporablja elektronsko pošto, kar je presenetljivo nizek delež v %, glede na vsesplošno računalniško uporabo.

Tabela 4.19 Raven trženjskih aktivnosti v organizaciji

	delež v %
Lokalna	44,0
Pokrajinska	20,0
Državna	30,0
Mednarodna	6,0
Možnih več odgovorov	

Trženjske aktivnosti so usmerjene predvsem lokalno ali pokrajinsko, saj predstavljajo 64 odstotkov odgovorov, 30 odstotkov jih je usmerjenih na raven države, le 6 odstotkov pa ima svoje lovke posejane prek državnih meja. To so večje pa tudi uspešnejše športne organizacije z več zaposlenimi.

Tabela 4.20 Pomembnost posameznih dejavnikov za uspešno pridobivanje sponzorskih sredstev

(ocene od 1 do 6, 1 – ni pomembno, 6 – zelo pomembno)

	Povpr. vrednost	Std. napaka povprečja	Std. odklon
»Veze in poznanstva«	5,30	0,129	0,909
Uspešnost športnikov	4,82	0,173	1,224
Popularnost športnikov	4,71	0,146	1,021
Pojavljanje v medijih	4,64	0,187	1,321
Atraktivnost športne panoge	4,62	0,187	1,323
Sposobnosti managerjev	4,56	0,172	1,215
Agresivnost managerjev	4,22	0,177	1,250
Zainteresiranost podjetij za storitve športne organizacije	3,80	0,210	1,485
Agresivnost športnikov	3,63	0,164	1,149
Davčne olajšave	2,67	0,207	1,449

Posamezni elementi trženjskega spleta so različno pomembni za trženje športnih storitev. Cilj vsakega športnika in športne organizacije je doseganje dobrih rezultatov, vendar uspehi športnikov sami še ne prinesejo sponzorskih sredstev. Sicer so poleg popularnosti športnikov, atraktivnosti športne discipline ter sposobnosti managerjev uspehi športnikov drugi najpomembnejši dejavnik za pridobivanje sponzorskih sredstev. Z odskokom so najpomembnejše tako imenovane »veze in poznanstva«. Te nam odpirajo vrata pisarn uspešnih podjetij, raznih funkcionarjev, vplivnežev, ki organizaciji zagotovijo sredstva za delovanje.

Tabela 4.21 Pomembnost posameznih elementov trženjskega spleta za trženje športnih organizacij

(ocene od 1 do 6, 1 – ni pomembno, 6 – zelo pomembno)

	Povpr. vrednost	Std. napaka povprečja	Std. odklon
Atraktivnost, zanimivost storitev	3,86	0,128	0,904
Način in kvaliteta izvajanja	3,86	0,148	1,050
Ljudje oziroma udeleženci, ki sodelujejo	3,80	0,130	0,912
Fizični dokazi	3,70	0,149	1,055
Promocija oziroma tržno komuniciranje	3,56	0,149	1,053
Cena storitve	3,06	0,126	0,890
Kraj in prostor izvajanja storitev	2,96	0,148	1,049

Vprašanje je bilo zastavljeno z namenom, da ugotovimo, kateri element trženjskega spleta dejansko najbolj vpliva na trženje. Rezultati so bili zopet precej izenačeni, vrednosti pomembnosti pa so precej visoke. Največji vpliv imajo zanimivost storitev, način izvajanja in ljudje, ki to opravljajo. Vsi elementi so pomembni, saj nobeden občutno ne odstopa.

Tabela 4.22 Pomembnost virov sredstev za delovanje športnih organizacij

(ocene od 1 do 5, 1 – ni pomembno, 5 – zelo pomembno)

	Povpr. vrednost	Std. napaka povprečja	Std. odklon
Sponzorji	3,66	0,163	1,154
Država	3,66	0,175	1,239
Lastne dejavnosti	2,85	0,170	1,075
Razne fundacije	2,58	0,192	1,357
Sredstva panožne zveze	2,54	0,177	1,249
Olimpijski komite	1,98	0,135	0,946

Seveda so vsi viri sredstev pomembni za delovanje športnih organizacij, vendar jih pridobiva vsaka na svoj način. Struktura virov sredstev se razlikuje glede na velikost, število članov, število zaposlenih, športne organizacije. Pomembno je, ali se ukvarjajo z vrhunskim ali rekreativnim športom. V povprečju so največji vir sredstev sponzorji in država ter lastne dejavnosti, kamor spadajo oddaja športnih objektov, prodaja vstopnic, organizacija tekmovanj, tečajev in podobno.

4.3.3 Rast

Za potrebe preverjanja hipotez smo v vprašalnik vključili tudi vprašanje o rasti prihodkov športne organizacije v letu 2007. V slabi petini organizacij je bila rast prihodkov do 1 oz. do 5 odstotkov, pri dobri četrtini pa do 10 oziroma do 20 odstotkov. Za več kot 10 odstotkov so prihodki v letu 2007 narasli v desetini anketiranih organizacij.

Tabela 4.23 Rast prihodkov v letu 2007

	% odgovorov
do 1 %	18,0
1 do 5 %	16,0
5% do 10%	28,0
10% do 20%	28,0
večja od 20%	10,0

4.4 Regresijska analiza

Regresijska analiza je statistična metoda, s katero ocenjujemo parametre in statistični pomen regresijskega modela na nekem vzorcu. O linearni regresiji govorimo, če preučujemo medsebojno odvisnost ene neodvisne in ene odvisne spremenljivke. Če v medsebojni odvisnosti nastopa odvisna in več neodvisnih spremenljivk, govorimo o multipli regresiji. Za potrebe preverjanja hipotez, postavljenih v pričujoči magistrski nalogi, smo izvedli linearno regresijo.

Z linearno regresijsko analizo odvisnost med odvisno in neodvisno spremenljivko izrazimo v obliki regresijske enačbe. Če med preučevanima spremenljivkama obstaja odvisnost, lahko med točke narišemo regresijsko premico, ki se čim bolj prilaga točkam. Ker pri preučevanju družbeno ekonomskih pojavov skorajda ne naletimo na primer funkcijske odvisnosti in bi vse točke ležale na premici $y=f(x)$, zapišemo linearno korelacijsko odvisnost med spremenljivkama y in x v obliki enačbe regresijske premice:

$$y = a + bx + e,$$

kjer je y odvisna, x pa neodvisna spremenljivka, e je napaka, imenovana tudi ostanek ali rezidual, ki nastane zaradi slučajnih vplivov, napak pri merjenju ali pa zaradi tega, ker v model niso vključeni vsi vplivi na odvisno spremenljivko. Parameter b izraža porast spremenljivke y , če se x poveča za eno enoto, parameter a pa kaže presečišče z osjo Y .

Regresijsko premico lahko skozi korelacijski oblak potegnemo na več načinov. Najustreznejšega največkrat uporabimo metodo najmanjših kvadratov, s katero poiščemo oceni za regresijska parametra. Ob uporabi te metode so vrednosti parametrov regresijske premice določeni tako, da je vsota kvadratov odklonov stvarnih vrednosti od vrednosti na regresijski premici najmanjša:

$$\Sigma(y - y')^2 = \Sigma e^2 = \min,$$

kjer je y' ocenjena vrednost y pri danem x .

Za napake (e) se pri metodi najmanjših kvadratov predpostavlja, da so normalno porazdeljene in s povprečno vrednostjo nič, da je varianca za vrednosti e konstantna in torej neodvisna od vrednosti neodvisne spremenljivke ter da so vrednosti e nekorelirane.

Celotno variabilnost odvisne spremenljivke, $SS(y)$, razdelimo na:

$$SS(y) = SS(R) + SS(E),$$

kjer je $SS(R)$ del, ki je pojasnjen z regresijskim modelom ali pojasnjena varianca in $SS(E)$ del, ki ni pojasnjen ali nepojasnjena varianca.

Standardna napaka ocene je kvadratni koren iz nepojasnjene variance in izraža povprečno odstopanje dejanskih vrednosti spremenljivke y od vrednosti na regresijski premici (y').

Determinacijski koeficient (r^2) je opredeljen kot razmerje med pojasnjeno in skupno varianco za odvisno spremenljivo.

Zanesljivost izračunane regresijske funkcije ugotavljamo s F testom, zanesljivost njenih regresijskih parametrov pa s t testom.

4.5 Preverjanje hipotez

V magistrski nalogi smo postavili dve hipotezi, in sicer:

1. notranje podjetništvo vpliva na rast športnih organizacij in
2. notranje podjetništvo je pomembno za trženje športnih organizacij.

Za potrebe preverjanja hipotez potrebujemo več odvisnih in eno neodvisno spremenljivko:

- Neodvisna spremenljivka *notranje podjetništvo*, sestavljena nova spremenljivka, ki predstavlja povprečne ocene odgovorov na vprašanja o notranjem podjetništvu, predstavljena v poglavju 4.3.1.
- *Rast organizacije*, odvisna spremenljivka je merjena z enim vprašanjem, in sicer stopnjo rasti prihodkov športne organizacije v letu 2007. Odgovori so prikazani v tabeli 4.23.
- Odvisna spremenljivka *oglaševanje* je nova spremenljivka, ki je sestavljena na podlagi povprečja odgovorov na vprašanja o uporabi različnih načinov oglaševanja (deskriptivne statistike odgovorov so prikazane v tabeli 4.16).
- Odvisna spremenljivka *spozorstvo* je nova spremenljivka in predstavlja povprečne ocene odgovorov na vprašanja o pomembnosti dejavnikov za uspešno pridobivanje sponzorskih sredstev (povprečne vrednosti posameznih odgovorov so prikazane v tabeli 4.20).
- *Trženje* je nova odvisna spremenljivka, ki združuje povprečne vrednosti odgovorov na vprašanja o pomembnosti posameznih elementov trženjskega spleta. Deskriptivne statistike odgovorov so prikazane v tabeli 4.21.
- Odvisna spremenljivka *virji*, nova spremenljivka, ki jo sestavljajo povprečne ocene odgovorov na vprašanja o pomenu virov sredstev za delovanje športne

organizacije. Povprečne ocene posameznih odgovorov so prikazane v tabeli 4.22.

V nadaljevanju so prikazane osnovne deskriptivne statistike odvisnih in neodvisne spremenljivke.

Tabela 4.24 Povprečne vrednosti ocen neodvisne in odvisnih spremenljivk

	Povpr. vrednost	Std. napaka povprečja	Std. odklon
Sponsorstvo (odvisna oz. prediktor)	4,29	0,089	0,635
Trženje (odvisna oz. prediktor)	3,54	0,073	0,517
Notranje podjetništvo (neodvisna oz. prediktor)	3,44	0,057	0,406
Oglaševanje (odvisna oz. prediktor)	3,12	0,082	0,585
Rast (odvisna oz. prediktor)	2,96	0,178	1,261
Viri (odvisna oz. prediktor)	2,88	0,090	0,638

Postavljeni hipotezi bi najenostavneje preverili z linearno regresijsko analizo, s katero ugotavljamo medsebojno odvisnost med dvema ali več skupinami spremenljivk. Odvisnost med eno ali več neodvisnimi spremenljivkami zapišemo v obliki regresijske enačbe. Če bi želeli kolikor toliko stabilne rezultate in zanesljivo regresijsko funkcijo, bi potrebovali velikost vzorca vsaj od 100 do 200. Kljub premajhnemu vzorcu smo se odločili, da skušamo izvesti regresijsko analizo, vendar z določeno mero previdnosti pri interpretaciji rezultatov.

Pred izvajanjem regresijske analize smo preverili, če zbrani podatki ustrezajo vsem predpostavkam za izračun kvalitetne in stabilne regresijske enačbe (izločitev obrobni vrednosti, normalna porazdelitev rezidualov, homoskedastičnost, ni multikolearnosti oz. visoke korelacije med dvema prediktorjema in linearna odvisnost kriterija od prediktorjev).

Podrobnejša statistična analiza je pokazala, da med proučevanimi vrednostmi spremenljivk ni t. i. obrobni vrednosti (angl. Outliers), ki bi pomembneje vplivale na regresijsko enačbo (standardizirana vrednost reziduala ni nikjer preseгла vrednosti ± 3) in ni multikolearnosti (med odvisnimi spremenljivkami, prediktorji ni visoke korelacije, najvišji pearsonov korelacijski koeficient je med prediktorjema sponsorstvo in rast, in sicer 0,4).

Normalna porazdelitev rezidualov je le pri eni spremenljivki, trženje. Pri vseh ostalih koeficienta kurtosis in skewness kažeta na nenormalno porazdelitev, tako z vidika simetričnosti kot sploščenosti.

Nadalje nam regresijsko analizo na zbranih podatkih otežuje tudi dejstvo, da odvisne spremenljivke niso linearno povezane z neodvisno, kar pokažejo razsevni

grafikoni med vsemi pari merjenih spremenljivk. Na linearno povezanost ni imelo nobenega vpliva transformiranje podatkov s postopkom logaritmiranja (Priloga 2 Razsevni grafikoni - Scatterploti).

Zbrani podatki so problematični tudi z vidika homoskedastičnosti. Korelacijski grafikoni med posameznimi proučevanimi spremenljivkami namreč pokažejo, da je korelacijski oblak v vseh primerih preveč razpršen.

Rezultati so torej pokazali, da so temeljne predpostavke regresijske analize kršene. Predvsem linearna nepovezanost spremenljivk vpliva na zelo nizke vrednosti determinističnega koeficienta R^2 . Rezultate regresijske analize, predstavljene v nadaljevanju, je zaradi zelo majhnega vzorca in kršenju regresijskih predpostavk potrebno interpretirati z določeno mero previdnosti. Posamezne vplive lahko zato interpretiramo bolj v smislu trendov in ne kot odvisnost med posameznimi spremenljivkami.

Postavljeni hipotezi bomo preverili z linearno regresijo. Imamo eno neodvisno spremenljivko (notranje podjetništvo) in 5 odvisnih spremenljivk (rast, oglaševanje, sponzorstvo, trženje in viri). Z regresijsko analizo odvisnost med odvisno in neodvisno spremenljivko izrazimo v obliki regresijske enačbe. Pri interpretaciji rezultatov si pomagamo z naslednjimi statistikami:

- korelacijski koeficient R , ki pokaže jakost povezave proučevanih spremenljivk,
- determinacijski koeficient (R Square) kaže delež pojasnjene variance v skupni varianci za odvisno spremenljivko. Ker imamo v našem primeru zelo majhen vzorec, je zanesljivejši prilagojeni R^2 (Adjusted R Square),
- zanesljivost izračunane regresijske funkcije ugotavljamo s F testom, zanesljivost njenih regresijskih koeficientov pa s t testom.

4.5.1 Hipoteza 1: Vpliv notranjega podjetništva na rast športnih organizacij

Prva hipoteza se glasi: notranje podjetništvo vpliva na rast športnih organizacij. Neodvisna spremenljivka je notranje podjetništvo, odvisna pa rast športnih organizacij, ki smo jo izmerili z vprašanjem: Kolikšna je bila rast prihodkov v vaši organizaciji v letu 2007?

Regresijska analiza nam pokaže naslednje rezultate:

- Korelacijski koeficient in stopnja značilnosti (Sig) ne pokažeta na značilno linearno povezanost med notranjem podjetništvom in rastjo prihodkov športnih organizacij.
- Prilagojeni R^2 je 0,015, kar pomeni, da je samo 1% celotne variance rasti pojasnjene z variabilnostjo spremenljivke notranje podjetništvo. Na rast športnih organizacij tako v večji meri vplivajo druge spremenljivke, ki niso bile vključene v merjenje notranjega podjetništva.

- F test pokaže, da med spremenljivkama notranje podjetništvo ne obstaja linearna odvisnost. S spreminjanjem obsega notranjega podjetništva ne moremo statistično značilno napovedati spremembo rasti organizacije.
- Vrednost statistike t in raven značilnosti (Sig) kažeta, da ne obstaja odvisnost med opazovanima spremenljivkama notranje podjetništvo in rast. Beta koeficient ni statistično značilno različen od nič.

Na osnovi rezultatov lahko prvo hipotezo zavrnemo. Notranje podjetništvo, kot smo ga merili z našim vprašalnikom, nima pomembnejšega vpliva na rast športnih organizacij.

V nadaljevanju so prikazani izpisi regresijske analize v programu SPSS.

Tabela 4.25 Regresijska analiza za hipotezo 1: Korelacijski koeficient

		Notranje podjetništvo
Pearson Correlation	Rast	0,188
Sig. (1-tailed)	Notranje podjetništvo	1,000
	Rast	0,096
N	Rast	50

Tabela 4.26 Regresijska analiza za hipotezo 1: Pojasnjena varianca

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F	df1	df2	Sig. F Change
1	0,188 (a)	0,035	0,015	1,251	0,035	1,750	1	48	0,192

a Predictors: (Constant), Notranje podjetništvo

Tabela 4.27 Regresijska analiza za hipotezo 1: F test

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,740	1	2,740	1,750	0,192(a)
	Residual	75,180	48	1,566		
	Total	77,920	49			

a Predictors: (Constant), Notranje podjetništvo

b Dependent Variable: Rast

Tabela 4.28 Regresijska analiza za hipotezo 1: T test (beta koeficient)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,953	1,528		0,624	0,536
	Notranje podjetništvo	0,582	0,440	0,188	1,323	0,192

a Dependent Variable: Rast

4.5.2 Hipoteza 2: Notranje podjetništvo je pomembno za trženje športnih organizacij

Druga hipoteza se glasi: notranje podjetništvo je pomembno za trženje športnih organizacij. Hipoteza je vsebinsko precej široko zastavljena, zato jo bomo preverili z več odvisnimi spremenljivkami, ki pokažejo raven razvitosti trženja in tržnega komuniciranja v športni organizaciji (podrobnejše so nove spremenljivke, predstavljene v poglavju 4.5):

- Oglaševanje – nova spremenljivka, ki pokaže v kolikšni meri v športnih organizacijah uporabljajo različne načine oglaševanja.
- Sponzorstvo – nova spremenljivka, ki združuje ocene pomembnosti različnih dejavnikov za uspešno pridobivanje sponzorskih sredstev.
- Trženje – spremenljivka združuje ocene pomembnosti posameznih elementov trženskega spleta v športnih organizacijah.
- Viri – spremenljivka predstavlja povprečno vrednost ocen pomembnosti različnih virov sredstev za delovanje športne organizacije.

Tudi drugo hipotezo bomo preverili z regresijsko analizo. Izvedli jih bomo več, saj imamo eno neodvisno in štiri odvisne spremenljivke.

Vpliv notranjega podjetništva na oglaševanje

Regresijska analiza vpliva notranjega podjetništva na oglaševanje je pokazala:

- Korelacijski koeficient ($R=0,4$) kaže na nizko povezanost spremenljivk.
- Na osnovi prilagojenega R^2 lahko rečemo, da s pojasnjevalno spremenljivko notranje podjetništvo pojasnimo okoli 11% variance odvisne spremenljivke, oglaševanja. Večino vpliva na spremembo oglaševanja imajo druge spremenljivke, ki niso bile vključene v merjenje notranjega podjetništva.
- F test pokaže, da obstaja med spremenljivkama linearna odvisnost.
- Vrednost t statistike in raven značilnosti (Sig) kažeta, da obstaja odvisnost med opazovanima spremenljivkama. Enačba regresijske premice je:

$$\text{OGLAŠEVANJE} = 0,512 * \text{Notranje podjetništvo} + 1,359$$

Rezultat regresijske analize lahko tudi interpretiramo, da se oglaševanje v športnih organizacijah zviša za 0,512 enot, če notranje podjetništvo povečamo za 1 enoto.

Spodaj so predstavljeni izpisi regresijske analize programa SPSS.

Tabela 4.29 Regresijska analiza za hipotezo 2: Korelacijski koeficient

			Oglaševanje
Pearson Correlation	Notranje podjetništvo		0,355
Sig. (1-tailed)	Oglaševanje		
	Notranje podjetništvo		0,006
N	Oglaševanje		50
	Notranje podjetništvo		50

Tabela 4.30 Regresijska analiza za hipotezo 2: Pojasnjena varianca

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,355	0,126	0,108	0,55312	0,126	6,924	1	48	0,011

a Predictors: (Constant), Notranje podjetništvo

Tabela 4.31 Regresijska analiza za hipotezo 2: F test

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,118	1	2,118	6,924	0,011(a)
	Residual	14,685	48	0,306		
	Total	16,804	49			

a Predictors: (Constant), Notranje podjetništvo

b Dependent Variable: Oglaševanje

Tabela 4.32 Regresijska analiza za hipotezo 2: T test (beta koeficient)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,359	0,675		2,012	0,050
	Notranje podjetništvo	0,512	0,195	0,355	2,631	0,011

a Dependent Variable: Oglaševanje

Vpliv notranjega podjetništva na sponzorstvo, trženje in vire

Regresijska analiza vpliva notranjega podjetništva na sponzorstvo, trženje in vire ni pokazala značilnih povezanosti med opazovanimi spremenljivkami. Raven značilnosti (Sig) je pri vseh koeficientih previsoka (Sig>0,05). Tveganje je previsoko, da bi lahko trdili, da so koeficienti regresijske enačbe značilno različni od nič. Izpisi regresijske analize programa SPSS so v prilogi 3.

4.6 Spearmanova korelacija rangov

Zaradi premajhnega vzorca in kršenja regresijskih predpostavk so regresijski modeli, predstavljeni v prejšnjem poglavju, zelo slabi, zato si bomo pri interpretaciji rezultatov pomagali tudi s Spearmanovo korelacijo rangov, ki jo lahko uporabimo za testiranje neodvisnosti, če sta preučevani spremenljivki vsaj ordinalnega tipa. Spearmanov korelacijski koeficient zavzame vrednosti z intervala od -1 do 1. Ob hipotezi, da sta preučevani spremenljivki neodvisni, mora biti vrednost koeficienta blizu nič. Koeficient za razliko od Pearsonovega koeficienta korelacije ne predpostavlja linearne povezanosti in normalne frekvenčne porazdelitve.

S pomočjo Spearmanovega koeficienta sicer ne bomo mogli sprejeti ali zavrniti postavljenih hipotez, lahko pa bomo bolj zanesljivo interpretirali morebitne povezanosti preučevanih spremenljivk.

Tabela 4.33 Spearmanov koeficient korelacije rangov

		Notranje podjetništvo	Rast	Oglaševanje	Sponzorstvo	Trženje	Viri
Notranje podjetništvo	Correlation Coefficient	1,000	0,234	0,278	0,094	0,125	0,068
	Sig. (2-tailed)		0,102	0,051	0,516	0,388	0,639
	N	50	50	50	50	50	50
Rast	Correlation Coefficient	0,234	1,000	0,107	0,516 (**)	0,225	-
	Sig. (2-tailed)	0,102	.	0,459	0,000	0,116	0,652
	N	50	50	50	50	50	50
Oglaševanje	Correlation Coefficient	0,278	0,107	1,000	0,221	0,169	0,288 (*)
	Sig. (2-tailed)	0,051	0,459	.	0,122	0,240	0,042
	N	50	50	50	50	50	50
Sponzorstvo	Correlation Coefficient	0,094	0,516 (**)	0,221	1,000	0,315 (*)	0,251
	Sig. (2-tailed)	0,516	0,000	0,122		0,026	0,079
	N	50	50	50	50	50	50
Trženje	Correlation Coefficient	0,125	0,225	0,169	0,315 (*)	1,000	0,205
	Sig. (2-tailed)	0,388	0,116	0,240	0,026	.	0,152
	N	50	50	50	50	50	50
Viri	Correlation Coefficient	0,068	-0,065	0,288 (*)	0,251	0,205	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,639	0,652	0,042	0,079	0,152	.
	N	50	50	50	50	50	50

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Rezultati so pokazali, da sta povezani spremenljivki sponzorstvo in rast prihodkov. Večji pomen pripisujejo posameznim dejavnikom sponzorskih sredstev, večja je rast prihodkov športne organizacije. Rezultat kaže na ključni pomen sponzorskih sredstev za rast prihodkov.

Nadalje sta povezani tudi spremenljivki trženje in sponzorstvo, kar lahko interpretiramo, da z večjo pomembnostjo elementov trženjskega spleta raste pomembnost dejavnikov pridobivanja sponzorskih sredstev.

Tretji par povezanih spremenljivk sta oglaševanje in viri sredstev. Če imajo v organizaciji pomembne različne vire sredstev, lahko uporabljajo različne in več načinov oglaševanja.

Analiza je torej pokazala vsebinsko smiselne povezave. Sponzorstvo, kot eden izmed glavnih virov financiranja športnih organizacij, vpliva na rast prihodkov. Več kot

ima športna organizacija različnih virov sredstev, več lahko oglašuje in bolj kot so v organizaciji tržno osveščeni, večji pomen pripisujejo sponzorskim sredstvom.

4.7 Povzetki analize

Cilj raziskave je bila predstavitev notranjega podjetništva v športnih organizacijah ter ugotoviti kako le-ta vpliva na poslovne in športne rezultate organizacij. Postavili smo si dve hipotezi, katerih trditve smo skušali dokazati. Za prvo hipotezo, notranje podjetništvo vpliva na rast športnih organizacij, smo ugotovili:

- Notranje podjetništvo v obsegu, zajetem v našem vprašalniku, nima pomembnejšega vpliva na rast prihodkov športnih organizacij.
- Podrobnejša statistična analiza je pokazala povezanost spremenljivke rast prihodkov, s spremenljivko sponzorstvo (Spearmanov koeficient $\rho=0,5$), kar potrjuje pomen sponzorskih sredstev, kot enega izmed glavnih virov financiranja športnih organizacij.

Druga hipoteza, notranje podjetništvo je pomembno za trženje športnih organizacij, se je pokazala za bolj pravilno:

- Korelacijski koeficient pokaže na nizko povezanost spremenljivk ($R=0,4$), povezanost potrjuje tudi rezultati regresijske analize. Če notranje podjetništvo povečamo za eno enoto, se oglaševanje poveča za dobro polovico enote (0,512).
- Rezultati so tudi pokazali povezanost oglaševanja in virov financiranja ($\rho=0,3$). Več virov financiranja v organizacijah omogoča uporabo različnejših metod oglaševanja.

Povezava med notranjim podjetništvom in sponzorstvom je naslednja:

- Regresijska analiza ne pokaže statistično značilne odvisnosti preučevanih spremenljivk ($\text{Sig}>0,05$).
- Spearmanov koeficient korelacije rangov pokaže značilno povezanost sponzorstva s trženjem ($\rho=0,3$) in rastjo prihodkov ($\rho=0,5$). Več kot imajo sponzorskih sredstev v organizaciji, bolj tržno se lahko obnašajo in pripisujejo večjo pomembnost različnim elementom trženjskega spleta.

Spremenljivke, ki kažejo notranje podjetništvo in vire sredstev nimajo večjih povezav, saj statistična analiza ne pokaže na pomembnejši vpliv notranjega podjetništva na pomembnost različnih virov sredstev. Kot že omenjeno, Spearmanov koeficient korelacije pokaže le na povezanost virov sredstev s spremenljivko oglaševanje.

Kot ključna spremenljivka se pokaže sponzorstvo, ki ima edina statistično značilen vpliv na rast in trženje. Povezava z rastjo prihodkov organizacije je razumljiva, saj večja sponzorska sredstva pomenijo večje prihodke organizacije (ta rezultat med drugim

posredno pokaže tudi na pravilnost in zanesljivost rezultatov raziskave, za vse ostale podrobnejše analize je pa vzorec žal premajhen). Glede povezave s trženjem pa lahko zapišemo, da več kot ima organizacija sredstev za delovanje, več tržnih aktivnosti si lahko privoščiti, zato so zaposleni tudi bolj tržno ozaveščeni in aktivni.

Pomembnost elementov trženjskega spleta posredno vpliva na oglaševanje v organizaciji. Statistično sicer ni značilnega vpliva, lahko pa logično sklepamo, da bolj kot je v organizaciji pomembno trženje, večja je pomembnost različnih načinov oglaševanja. Na oglaševanje v organizaciji pa imajo pomemben vpliv različni viri financiranja in smo zopet pri sponzorstvu, kot enem izmed glavnih virov financiranja.

Sponzorstvo je verjetno precej nezanesljiv in nepredvidljiv vir financiranja, zato se športne organizacije težko tržno obnašajo. Nimajo zanesljivega stalnega vira, ki bi jim omogočal sistematično načrtovanje podjetništva in delovanje v skladu z njim. Je pa »svetla točka« dejstvo, da se organizacije, ki imajo več različnih virov financiranja, v večji meri obnašajo podjetniško in v skladu z osnovnimi načeli managementa.

Možne izboljšave trenutnega stanja v športnih organizacijah so predvsem v zagotovitvah zanesljivih virov financiranja, ki so lahko tudi sponzorska sredstva. Vendar ključni problem v trenutni situaciji predstavlja dejstvo, da večina sponzorskih sredstev ni podeljena zaradi marketinško opravičljivih vzrokov, ampak pogosteje zaradi poznanstev. Športne organizacije morajo narediti velik korak v trženje in sponzorstvo predstaviti ter tržiti kot način oglaševanja, enakovreden oglasom v ostalih medijih.

Kot smo že omenili, velikost vzorca sicer zadostuje statističnemu kriteriju majhnega vzorca, kar je premalo za podrobnejše multivariatne analize, nam pa v veliki meri omejuje izbor statistično zanesljivih analiz za preverjanje postavljenih hipotez. Kljub premajhnemu vzorcu smo se odločili, da skušamo izvesti regresijsko analizo, vendar z določeno mero previdnosti pri interpretaciji rezultatov. Posamezne vplive zato interpretiramo bolj v smislu trendov in ne kot odvisnost med posameznimi spremenljivkami. Omejitve so tudi zaradi dejstva, da smo dobili premalo izpolnjenih anketnih vprašalnikov večjih športnih organizacij, v katerih je potencialno uveljavljeno notranje podjetništvo. Velik delež manjših organizacij pa nam lahko popači celotno sliko, ker v teh organizacijah notranjega podjetništva pravzaprav ni. Tudi zato lahko razmeroma nizke vplive notranjega podjetništva na trženje športnih organizacij razumemo kot trende, oziroma, glede na to, da je notranje podjetništvo razmeroma malo časa uveljavljeno, kot začetke notranje podjetniškega obnašanja in mišljenja.

5 SKLEPI

V Sloveniji je veliko športnih organizacij, ki so različnih velikosti, ustanovljene za različne namene, različnih organizacijskih oblik, uporabljajo različne načine pridobivanja sredstev za delovanje. Glede na te značilnosti se različno organizirajo. Ena od možnih variant, ki jih predstavljam je notranje podjetništvo. Športne organizacije so praviloma neprofitne organizacije, torej sredstva porabljajo za zadovoljevanje potreb svojih članov.

V prvih treh poglavjih magistrskega dela sem podrobneje predstavil področje notranjega podjetništva in trženja športnih storitev. Četrto poglavje sem namenil praktičnemu delu magistrskega dela. S pomočjo anketnega vprašalnika sem analiziral stanje notranjega podjetništva in trženja v slovenskih športnih organizacijah. Prav slednjemu poglavju je namenjeno največ pozornosti. V magistrski nalogi preučujemo vpliv organiziranosti na trženje športnih organizacij ter možnosti vpeljave notranjega podjetništva v te organizacije. Ključno vprašanje, na katerega sem skušal odgovoriti v tem magistrskem delu, je, ali je v naših športnih organizacijah uveljavljeno notranje podjetništvo, kot je definirano za profitne organizacije. Na podlagi dobljenih rezultatov ankete sem poskušal potrditi v uvodu postavljeni hipotezi, in sicer: notranje podjetništvo je pomembno za trženje športnih organizacij ter notranje podjetništvo vpliva na rast športnih organizacij.

Prvo hipotezo, notranje podjetništvo vpliva na rast športnih organizacij, sem moral zavrniti. Podatke, pridobljene iz anketnega vprašalnika sem obdelal s programskim paketom SPSS, ki pa v tem primeru niso dali pričakovanega odgovora. Regresijska analiza ni pokazala značilnih povezav med notranjim podjetništvom in rastjo športnih organizacij. Eden od razlogov zato je premajhen vzorec, ki ne omogoča zanesljivejših ugotovitev, zato rezultatov ne moremo posplošiti na vso populacijo. To torej pomeni, da uvedba notranjega podjetništva še ne vpliva na rast organizacij, kot bomo v nadaljnjih razmišljanjih ugotovili, lahko pa posredno pripomore k rasti in razvoju športnih organizacij.

Druga hipoteza, notranje podjetništvo je pomembno za trženje športnih organizacij, je vsebinsko precej široko zastavljena, zato smo jo preverili z več odvisnimi spremenljivkami. Vpliv notranjega podjetništva na sponzorstvo, trženje in vire ni na ravni, kjer bi brez dvoma lahko potrdili zapisano hipotezo. Regresijska analiza ni pokazala značilnih povezanosti med opazovanimi spremenljivkami. Kljub temu pa obstajajo precej močne vezi med spremenljivkama sponzorstvo in rast prihodkov. Višji sponzorski zneski prinesejo višjo rast športne organizacije. Torej drugo hipotezo lahko sprejmemo in potrdimo, da je notranje podjetništvo pomembno za trženje športnih organizacij.

Poudariti je potrebno, da so v vzorcu ankete obravnavane zelo majhne športne organizacije, sploh po številu zaposlenih, saj ima polovica organizacij vsaj enega zaposlenega, kar pomeni, da niso ustrezne razmere za razvoj notranjega podjetništva. Obstaja precej organizacij, ki ima večje število zaposlenih. Notranje podjetništvo je primerno ravno za organizacije z večjim številom zaposlenih. Vseeno se kažejo »zametki« tržnega razmišljanja in obnašanja, kar je dobro oziroma pozitivno za razvoj športnih organizacij. V organizacijah, kjer so kvalitetnejše in pomembnejše razviti posamezni elementi trženjskega spleta, imajo več različnih virov financiranja, uporabljajo različne načine oglaševanja, se lažje prilagajajo nastalim situacijam. To kaže na to, da je uvedba tržnega razmišljanja v organizaciji dobra, če ne celo nujna oziroma je edina, ki prinaša rezultate.

Iz lastnih izkušenj lahko ocenimo stanje med športnimi organizacijami. Glavni viri financiranja so sponzorstva, ki se pridobivajo na osnovi »vez in poznanstev« (kar pokažejo tudi rezultati ankete). To pomeni, da se športne organizacije še ne obnašajo dovolj tržno. Na podlagi raziskave smo ugotovili, da je uvajanje tržnega, podjetniškega mišljenja in delovanja v športne organizacije nujno. Glede na trenutno situacijo, ko je v svet in tudi v Slovenijo zakorakala kriza, se bodo tudi športne organizacije morale začeti obnašati tržno. Sponzorske pogodbe se bodo podpisovale le med strankami, ki bodo hotele imeti od tega neko korist. Sponzoriranec bo prejel sredstva za delovanje športne organizacije, sponzor pa pričakuje povratni tržni učinek. Storitve športnih organizacij bodo morale pridobiti na kvaliteti, prepoznavnosti, postati bodo morale lažje dosegljive ciljnim trgom. Tu bo potrebno narediti največ na razvoju novih prijemov trženja, športne organizacije bodo morale predstaviti svoje storitve na kar se da zanimiv način širšemu krogu ljudi. Tu se odpirajo možnosti za prodorne, ambiciozne organizacije. Sponzorji bodo vlagali sredstva le, če se jim bo splačalo in bodo v sponzorstvu videli merljive tržne učinke in ne zgolj zaradi vez in poznanstev. Športne organizacije se bodo morale obnašati in organizirati po principu profitnih organizacij in podjetij. Potrebno bo prodajati športne storitve, ne bodo se same prodajale, zato se je potrebno ravnati po načelih trženjskega spleta. Pregled obstoječe literature nam je pokazal, da so podjetja že spoznala in uspešno uvedla notranje podjetništvo kot učinkovito obliko organiziranosti. Kriza oziroma tolikokrat omenjena recesija bo izločila slabe in šibke, ostali bodo tisti, ki se bodo znali prilagoditi trenutnim razmeram na trgu. To ne velja le za profitne, ampak tudi za športne organizacije. Tu je priložnost za ustvarjalne ljudi, člane športnih organizacij, ki imajo ideje, znanje in željo po ustvarjanju nečesa novega.

Na podlagi raziskave smo ugotovili, da je notranje podjetništvo pomembno za trženje športnih organizacij. Odprta izhodišča za nadaljnje raziskovanje obstajajo na področju zagotavljanja ustvarjalne organizacijske kulture, ki omogoča razvoj notranjega podjetništva. Potrebno bi bilo razmisliti o vključevanju novih spremenljivk, ki temeljijo

na komunikacijskem procesu, informacijski infrastrukturi, usposabljanju in izobraževanju ter spodbujanju potenciala vseh zaposlenih in sodelujočih v poslovnem procesu.

Problem športnih organizacij je tudi v pomanjkanju odgovornosti. Športne organizacije so v veliki večini društva, ustanovljene so torej na podlagi Zakona o društvih (Uradni list RS, št. 61/2006), ki ima sicer jasno opredeljene organe upravljanja, nima pa dovolj jasno opredeljenih odgovornosti. Najvišji organ društev je občni zbor, kar v velikih športnih organizacijah lahko predstavlja problem, ker se v preveliki množici ljudi (članov organizacije), ki nimajo pravega pregleda nad delovanjem organizacije, lažje prikrije morebitno slabše delovanje. Torej posameznik neposredno ne odgovarja za svoja dejanja, kar privede do malomarnega obnašanja nekaterih zaposlenih. Ravno zato bi morale večje športne organizacije povzeti podjetniški način delovanja in organiziranja, postati bi morale gospodarske družbe, kjer lastnik nadzira delovanje, njemu so odgovorni vsi zaposleni. Te ugotovitve veljajo tudi za slovensko biatlonsko organizacijo, ki je članica Smučarske zveze Slovenije (SZS), za katero pa vemo, da je v velikih finančnih težavah. SZS je tipičen primer, kako se ne sme poslovati, saj nima razdelane marketinške strategije, večina marketinških aktivnosti temelji na »vezah in poznanstvih«, kar pa v teh časih ne pije vode. V biatlonski in ostalih športnih organizacijah pa zagotovo obstaja določen krog ljudi, ki razmišljajo na podjetniški način, imajo dobre ideje in notranje podjetništvo jim lahko predstavlja rešitev iz začaranega kroga. Vendar morajo pred tem prepričati vodilne managerje svojih organizacij, da jim to možnost dopustijo. Iz predstavljene literature o notranjem podjetništvu smo razbrali, da je notranje podjetništvo primerna, če že ne idealna rešitev za avtonomno delovanje skupin ljudi v organizaciji, ki bi radi naredili nekaj novega, nekaj več.

Magistrsko delo je pionirska izvedba na področju notranjega podjetništva v športnih organizacijah, saj na omenjeno temo še ni bilo narejenih raziskav. Prispevek magistrskega dela k znanosti temelji na kompleksnem pristopu, kjer so zajete spremenljivke, ki izhajajo iz teoretičnega dela. Spremenljivke temeljijo na elementih trženjskega spleta, obsegu rasti, virov financiranja, načinov oglaševanja, katerih spremembe opazujemo na podlagi vpliva notranjega podjetništva. Menimo, da ne obstaja takšna bibliografska enota, ki bi vsebovala tako sistematičen in celosten pristop k vplivu notranjega podjetništva na trženje športnih organizacij. Obstajajo raziskave vpliva notranjega podjetništva na podjetja oziroma profitne organizacije, ne pa tudi na športne organizacije. Zato menimo, da rezultati raziskave, ekstrapolacija trendov in priporočila managerjem športnih organizacij dajejo pomemben prispevek k znanosti.

Notranje podjetništvo nam nudi pravi okvir za zadovoljevanje osebnih in hkrati tudi potreb športnih organizacij. Notranje podjetništvo po športnem principu: višje, hitreje, močnejše.

LITERATURA

- Antončič, Boštjan. 2002. Notranje podjetništvo. *Prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, Boštjan in Robert D. Hisrich. 2002. *Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation*. *Journal of Business Venturing*, 495-527.
- Antončič, Boštjan in Robert D. Hisrich. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. Bradford: *MCB UP Limited Journal of Small Business and Enterprise Development* 10 (1): 7-21.
- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčić. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Antončič, Boštjan in Branka Skrt. 2004. Strategic Planning and Small Firm Growth: An Empirical Examination. *Managing Global Transitions*. Volume 2 (2): 107-122.
- Bartoluci, Mate. 2004. *Ekonomika i menedžment sporta: 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje*, Zagreb: Kineziološki fakultet, 294.
- Bednarik, Jakob. 1999. *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za šport, 100.
- Bednarik, Jakob. 1999. *Sports Sponsorship in Slovenia: some Economic Aspects of sport in Slovenia*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Univerza v Ljubljani, 69.
- Benoit, Séguin, Teed Kenneth in Norman J. O'Reilly. 2005. National sports organisations and sponsorship: an identification of best practices. *International Journal Sport Management and Marketing* Vol. 1 (1/2).
- Bojc, Maša. 2001. *Uporaba znanih športnikov v tržnem komuniciranju*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bruhn, Manfred. 1991. *Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsoren*. Wiesbaden: Gabler, 501.
- Chaston, Ian in Terry Mangel. 2002. *Small business marketing management*. Basingstoke, New York: Palgrave.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Založba moderna organizacija Kranj.
- Drnovšek, Mateja. 2009. Notranje podjetništvo za dinamična delovna okolja. *Dnevnik* 26. april.
- Drucker, Peter. 1992. *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
- Drucker, Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba, 196.
- Dyer, Richard. 1986. Heavenly Bodies: Film Stars and Society. London: *British Film Institute*, 224.

- Ferjan, Marko. 2005. Odnosi z javnostmi v slovenskih podjetjih. Kranj: Založba Moderna organizacija, *Revija Organizacija*, 35 (4), 359.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*: Kranj: Založba moderna organizacija.
- Fill, Chris. 2002. Marketing Communications - Contexts, Strategies and Applications. 3rd ed. Harlow: *Financial Times Prentice Hall*, 790.
- Glas, Miroslav in Vilijem Pšeničny. 2000. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: GEA College.
- Graham, Stedman, Lisa Delpy in Joe Jeff Goldblatt. 2001. *The ultimate guide to sports marketing*. New York: McGraw Hill.
- Hisrich, D. Robert in Michael P. Peters. 1984. *Internal venturing in large corporations: The new business venture unit*. Frontiers of entrepreneurship research.
- Hunt, Brad. 2004. Zavedanje oziroma prepoznavnost blagovnih znamk – osnovno merilo uspešnosti tržnega komuniciranja. *Trženje magazin*, 275 (16), 3.
- Irwin, Richard, William Sutton in Laurence McCarthy. 2002. *Sport promotion and sales management*. Human Kinetics, Champaign, ZDA.
- Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1989. *When Giants learn to Dance*. London: Routledge.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako načrtujemo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kline, Miro. 2006. *Rezultat je nujen, a ne zadosten razlog za močno osebno znamko*. *Sporto magazin*, magazin o marketingu v športu, 7.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Luthar, Breda. 1999. Ženske revije: nadaljevanje politike z drugimi sredstvi. *Teorija in praksa*, letnik 36. Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Majnardi, Tilen. 2006. *V Sloveniji smo pogosto kar preveč neambiciozni in zaprti v svojo majhnost*. *Sporto magazin*, magazin o marketingu v športu, 13.
- Makovec Brenčič, Maja. Oktober 2006. *Blagovne znamke v športu ali šport kot blagovna znamka?* *Sporto magazin*, magazin o marketingu v športu, 25
- Marshall, P. David. 1997. *Celebrity and Power: Fame in Contemporary Culture*. Minneapolis: University of Minnesota.
- McNamara, D. Joseph. 2007. *The Effect of Modern Marketing on Martial Arts and Traditional Martial Arts Culture*. *The Sport Journal*. United States Sports Academy Volume 10 (1), 20.
- Medcalf, Patricia. 2004. *»Marketing communications: An Irish perspective«*. Dublin: Gill and Macmillan.
- Meenaghan, Tony. 1998. *Commercial sponsorship*. Amsterdam: *European Journal of Marketing* 7, 1-73.
- Mills, C. Wright. 2000. *The Power Elite*. New York: Oxford University.

- Možina, Stane in drugi. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Mullin, James, Stephan Hardy in William Sutton. 2000. *Sport marketing – 2nd edition*, Human Kinetics, Champaign, ZDA.
- Mumel, Damijan in Urban Kramberger. 2001. *Sponzoriranje v športu kot instrument komuniciranja v trženju*. Naše gospodarstvo, 366-384.
- Pinchot, Gilfford .1985. III. *Intrapreneuring*, 368. New York: Harper & Row.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Retar, Iztok. 1996. *Trženje športa za vse*. Športna unija Slovenije.
- Rice, Andy. 2006. *Kako postati ikona*. Sporto magazin, magazin o marketingu v športu, 6.
- Samsa, Sebastjan. 2006. *Vpliv notranjega podjetništva na trženje nepremičnin v slovenskih nepremičninskih podjetjih*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Shank, D. Matthew. 1999. *A Strategic Perspective*. New York : Sports Marketing, Upper Saddle River, 553.
- Shimp, Terence. 2003. »Advertising, promotion and supplemental aspects of integrated marketing communications - 6th edition«. Ohio: South – Western. ZDA.
- Stewart, Grant. 2000. *Successful sales management: how to make your team the best*. London: Prentice hall.
- Šugman, Rajko in drugi 2002. *Športni management*. Institut za šport, Fakulteta za šport, Univerza v Ljubljani, 320.
- Šugman, Rajko. 1998. *Organiziranost športa doma in v svetu (II. Izdaja)*. Fakulteta za šport, Univerza v Ljubljani.
- Trobec, Irena. 2005. *Trženjski vidiki globalizacije športa*. Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta. Univerza v Ljubljani.
- Uлага, Primož. 2006. *V Sloveniji imamo veliko uspešnih športov, vsi pa se vrtimo okrog istih podjetij*. Sporto magazin, magazin o marketingu v športu, 10
- Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Fakulteta za družbene vede. Univerza v Ljubljani.
- Vahčič, Aleš. 2000. *Razvoj podjetništva in malega gospodarstva*. Podjetništvo – izziv za 21. stoletje, Ljubljana: Gea college.
- Watt, C. David. 2003. *Sports management and administration*. London: Routledge.
- Žagar, Peter. 2003. *Zvezdnitvo v najstniških revijah*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

VIRI

- OSSJ (*Odzadnji slovar slovenskega jezika*). 2009. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. Elektronska izdaja. <http://slovarji.dzs.si/> (12.2.2009).

Literatura

ZDR (*Zakon o društvih*). 2006: Uradni list RS, št. 61/2006. <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?stevilka=2567&urlid=200661> (3.3.2009).

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Razsevni grafikoni

Priloga 3: Regresijska analiza

ANKETNI VPRAŠALNIK

Namen raziskave je s pomočjo ankete zbrati podatke o notranjem podjetništvu in trženju v športnih organizacijah, jih analizirati ter ugotoviti dejansko stanje na tem področju v praksi.

Vsi podatki bodo uporabljeni le za potrebe raziskave.

Prosim vas, da izpolnite tudi osnovne podatke o vaši organizaciji, označite ali želite, da vam pošljem rezultate ankete ter napišem glavne ugotovitve raziskave.

IME ORGANIZACIJE:

NASLOV:

E-MAIL:

ŠPORTNA DISCIPLINA:

ŽELIM, DA MI POŠLJETE REZULTATE IN GLAVNE UGOTOVITVE
ANKETE

DA **NE**

Anketo izpolnite s klikom ali obkrožanjem ustrezne trditve.

Hvala za sodelovanje!

Ožbolt Janez

Begunje pri Cerknici 181

1382 Begunje pri Cerknici

GSM: 041 725 707

e-mail: ozboltj@gmail.com

Anketini vprašalnik

Splošna vprašanja za razvrstitev anketirancev in organizacij

1. Spol anketiranca:

- a) moški b) ženska

2. Starost anketiranca:

- a) do 25 let b) 26-35 let c) 35-45 let d) 46-55 let
e) nad 56 let

3. Doba delovanja v organizaciji:

- a) do 3 leta b) 3 – 6 let c) 7 – 10 let d) 11- 15 let
e) nad 16 let

4. Vaš status v športni organizaciji (možnih več odgovorov):

- a) športnik b) trener c) zaposlen d) zunanji sodelavec
e) vrhnji manager (direktor, predsednik, sekretar ...) f) delo v administraciji
g) drugo

5. Katere vrste športnih panog oziroma disciplin gojite v vaši organizaciji (možnih več odgovorov)?

- a) individualni športi b) ekipni športi c) zimski športi
d) poletni športi e) rekreativni šport f) vrhunski šport

6. Število aktivnih članov vaše športne organizacije:

- a) 1-5 b) 6-15 c) 16 – 30 d) 31 – 50 e) nad 51

7. Število zaposlenih v vaši organizaciji:

- a) nobeden b) 1-3 c) 4 - 6 d) 7 – 10
e) nad 10 (koliko?)

8. Kakšna je izobrazba vrhnjih mangerjev (predsednik, direktor, sekretar, glavni trener ...) v vaši organizaciji:

- a) osnovnošolska b) poklicna ali srednja
c) višja, visoka, univerzitetna d) magisterij ali več

9. Kakšna je bila rast prihodkov v vaši organizaciji v letu 2007:

- a) do 1% b) 1% do 5 % c) 5% do 10 d) 10% do 20%
 e) večja od 20%

Vprašanja, povezana s trženjem v športnih organizacijah

10. Kakšen način oglaševanja največ uporabljate v vaši organizacij (možnih več odgovorov; številka 1 je najmanj, 5 je največ)?

	nič		srednje			največ	
internet	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
časopisi in revije	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
televizija	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
radio	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
lokalni mediji	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
sejmi	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
plakati	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
drugo	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	

11. Koliko sredstev namenite promociji v primerjavi z letnim proračunom organizacije?

- a) do 1% b) 1% do 2% c) 3% do 5% d) 6% do 10
 e) več kot 10%

12. Trženjske aktivnosti v vaši organizaciji so predvsem na ravni:

- a) lokalni b) pokrajinski c) državni
 d) mednarodni

13. Kakšen način komunikacije uporabljate pri vzpostavljanju in ohranjanju stikov z obstoječimi in potencialnimi poslovnimi partnerji?

- a) osebni stik b) telefonski pogovori c) elektronska pošta
 d) pisma in letaki e) drugo

14. Ocenite pomembnost dejavnikov za uspešno pridobivanje sponzorskih sredstev?

	ni pomembno			zelo pomembno		
uspešnost športnikov	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
popularnost športnikov	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
pojavljanje v medijih	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
atraktivnost športne panoge	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
agresivnost managerjev	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
agresivnost športnikov	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
sposobnosti managerjev	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
zainteresiranost podjetij za storitve športne organizacije	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
davčne olajšave	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
“veze in poznanstva”	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

15. Ocenite v kolikšni meri so elementi trženjskega spleta pomembni za trženje športnih storitev:

	ni pomembno			zelo	
pomembno					
atraktivnost, zanimivost <i>storitev</i>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<i>cena storitve</i>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<i>kraj in prostor izvajanja storitev</i>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<i>promocija</i> oziroma tržno komuniciranje	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<i>ljudje</i> oziroma udeleženci, ki sodelujejo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
način in kvaliteta <i>izvajanja</i>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<i>fizični dokazi</i> (predstavljajo vse tisto, kar naročnik oziroma odjemalec vidi, sliši ali občuti)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

16. Ocenite pomen virov sredstev za delovanje športne organizacije.

	ni pomembno		zelo pomembno		delež v %
sponzorji	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
država	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
razne fundacije	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
sredstva panožne zveze	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
olimpijski komite	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
lastne dejavnosti (katere)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
drugo (kateri)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Vprašanja povezana z notranjim podjetništvom v organizaciji

„**Notranje podjetništvo** je način spodbujanja in učinkovitega zaposlovanja posameznikov, ki menijo, da je treba nekaj narediti drugače in bolje“ (Antončič, 2002).

17. Ali ste pri svojem delu že razvili svojo podjetniško idejo in jo izpeljali?

- a) da b) trenutno delam na ideji c) ne

18. Obkrožite vrednost, ki predstavlja stopnjo vašega strinjanja s trditvijo, npr. 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – s trditvijo se strinjam, 4 – s trditvijo se močno strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

	ne strinjam			se strinjam	
Organizacija ima jasno opredeljeno vizijo in strateške cilje	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Organizacija v zadostni meri podpira inovativnost pri svojih članih	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Organizacija je pripravljena za nove projekte, ki bi pomenili odmik od obstoječih področij delovanja	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vpeljava notranjega podjetništva v organizacijo je smiselna	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vpeljava notranjega podjetništva v organizacijsko enoto, kjer delam, je smiselna	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

19. Prosim, ocenite v kolikšni meri je v vaši organizaciji poudarek na naslednjem.

	majhen poudarek		velik poudarek		
Opredelitev poslanstva vaše organizacije	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Reorganizacija enot/delov organizacije z namenom izboljšanja poslovanja	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Koordinacija dejavnosti med enotami za izboljšanje rezultatov	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Povečana avtonomija različnih enot z namenom izboljšanja rezultatov	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture z namenom izboljšanja rezultatov	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

20. Prosim, ocenite obseg sprememb v vašem podjetju v preteklih treh letih

	občutno zmanjšanje		občutno povečanje		
Poudarek vaše organizacije na razvoju novih storitev in pristopov	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Investicije vaše organizacije v razvoj lastne tehnologije – intelektualne lastnine	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

21. Vrhnji managerji (predsednik, direktor, sekretar, glavni trener ...) v organizaciji so v glavnem ...

zelo nagnjeni k projektom z nizko stopnjo tveganja (z normalnimi in zanesljivimi stopnjami donosa)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Zelo nagnjeni k projektom visoko stopnjo tveganja (z možnostjo visokih stopenj donosa)
Problem temeljito preučijo, preden dajo v uporabo sredstva za njegovo rešitev	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Hitro potrošijo denar za možne rešitve, če problemi zadržujejo organizacijo

22. Ocenite, v kakšni meri veljajo za vašo organizacijo naslednje navedbe:

	zelo neresnično			zelo resnično	
Udeleženci so samostojni in so zmožni sami odločati o tem, kako naj opravijo svoje delo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
V organizaciji ni nobenih meja (dejanskih ali namišljenih), ki bi preprečili ljudem, da bi se ukvarjali s problemi izven svojih delovnih mest	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

23. Kako pogosto udeleženci vaše organizacije komunicirajo, predlagajo spremembe, izražajo ideje itd.?

- a) periodično organiziramo sestanke v ta namen
- b) vsak lahko kadarkoli izrazi svoje mnenje, ideje, predloge, o katerih se lahko takoj pogovorimo
- c) vsak ima točno določeno področje dela, zato se to dogaja zgolj izjemoma

24. Prosim, označite, v kolišni meri se je vaša organizacija v zadnjih petih letih ukvarjala z naslednjimi elementi samoprenove:

	nič	malo			zelo veliko	
Oprelitev ali spreminjanje poslanstva vaše organizacije	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Oprelitev ali spreminjanje panog, v katerih bo vaša organizacija konkurirala	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Reorganizacija enot/delov vaše organizacije z namenom pospeševanjem inovacij	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Koordinacija dejavnosti med enotami za izboljšanje inovativnosti organizacije	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Povečevanje samostojnosti delov vaše organizacije z namenom pospeševanja njihovih inovacij	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture z namenom pospeševanja inovativnosti	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Trening udeležencev v tehnikah za izboljšanje ustvarjalnosti	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nagrajevanje udeležencev za njihovo ustvarjalnost in inovacije	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Priloga 1

Vzpostavitev stimulatívne delovnega okolja za pridobivanje inovativnih zamisli zaposlenih 0 1 2 3 4 5

25. Prosim označíte, v kakšni meri se je vaša organizacija v zadnjih letih posvečala naslednjim metodam dela:

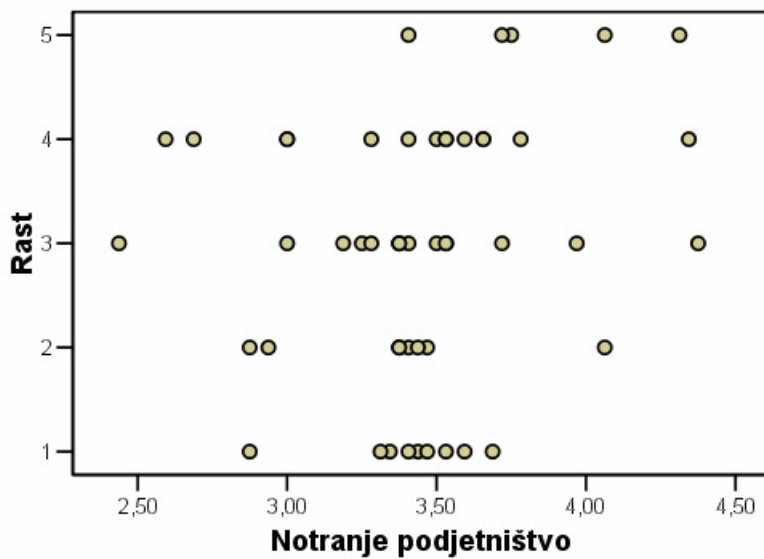
	nič					največ
Spremljanje tehnološkega napredka	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Spodbujanje mišljenja udeležencev, da je inovativnost naloga vseh sodelavcev	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Spremljanje okusov in potreb udeležencev organizacije	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Samostojnost zaposlenih oziroma udeležencev v taki meri, da so možni sami odločati o tem, kako naj najuspešneje opravijo svoje delo	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Krepitev motiviranosti udeležencev za inovativno obnašanje z nagradami in pohvalami	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Zagotavljanje zadostnega časa zaposlenim, da razmislijo o novih in inovativnih zamislih	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

26. Navedite, kaj smatrate kot ključno prednost oziroma dobro lastnost vaše organizacije!

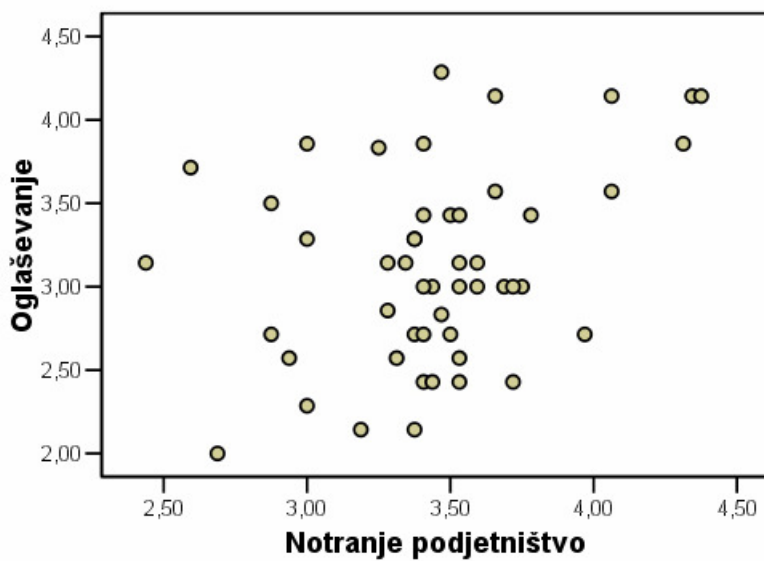
27. Želite še kaj dodati?

Hvala za sodelovanje!

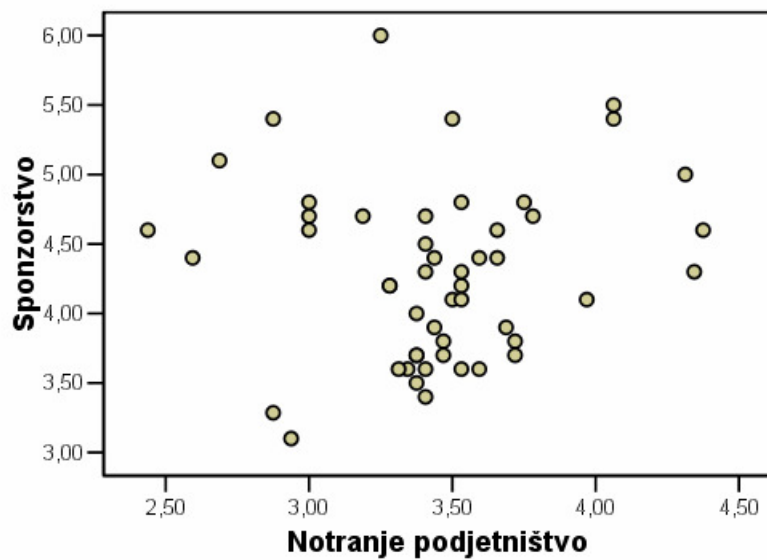
Razsevni grafikon: Rast in notranje podjetništvo



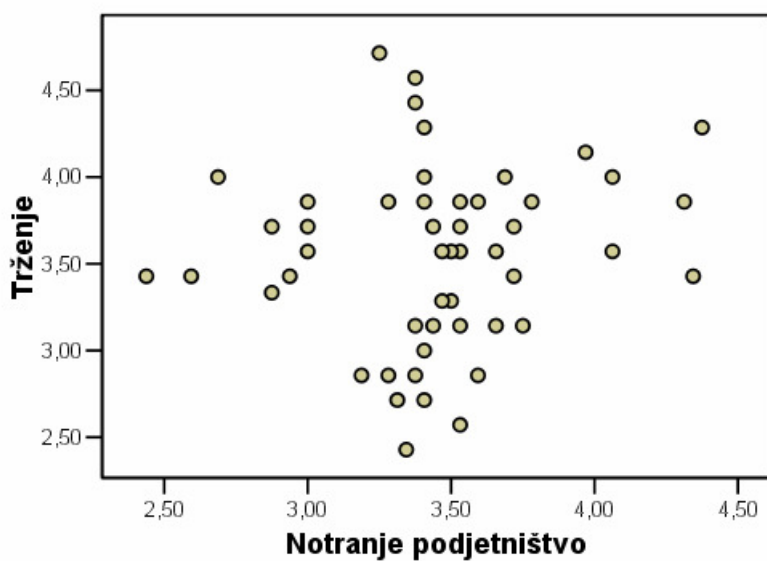
Razsevni grafikon: Oglaševanje in notranje podjetništvo



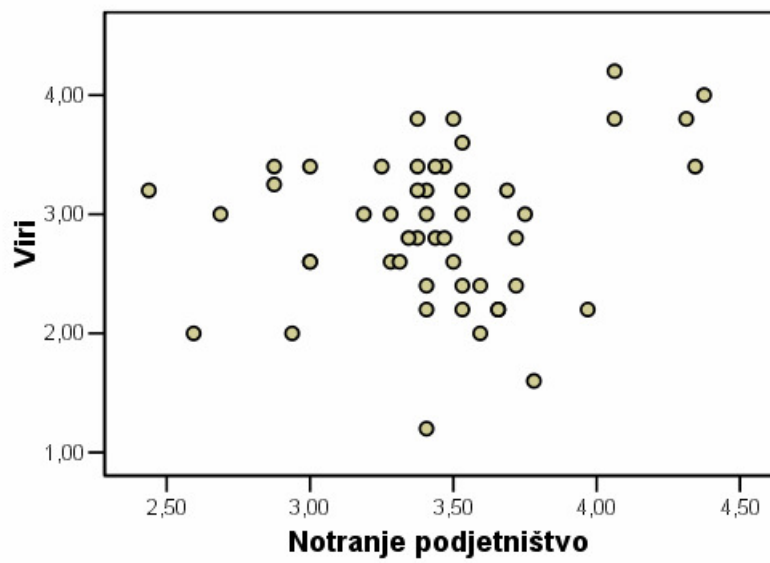
Razsevni grafikon: Sponzorstvo in notranje podjetništvo



Razsevni grafikon: Trženje in notranje podjetništvo



Razsevni grafikon: Viri in notranje podjetništvo



Regresijska analiza za H2 (Sponzorstvo): Povprečna vrednost

	Mean	Std. Deviation	N
Sponzorstvo	4,2957	0,63548	50
Notranje podjetništvo	3,4469	0,40614	50

Regresijska analiza za H2 (oglaševanje): Korelacijski koeficient

		Sponzorstvo	Notranje podjetništvo
Pearson Correlation	Sponzorstvo	1,000	0,084
	Notranje podjetništvo	0,084	1,000
Sig. (1-tailed)	Sponzorstvo		0,281
	Notranje podjetništvo	0,281	
N	Sponzorstvo	50	50
	Notranje podjetništvo	50	50

Regresijska analiza za H2 (Sponzorstvo): Pojasnjena varianca

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df	df2	Sig. F Change
1	0,084	0,007	-0,014	0,63979	0,007	0,342	1	48	0,562

a Predictors: (Constant), Notranje podjetništvo

Regresijska analiza za H2 (Sponzorstvo): F test

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,140	1	0,140	0,342	0,562(a)
	Residual	19,648	48	0,409		
	Total	19,788	49			

a Predictors: (Constant), Notranje podjetništvo

b Dependent Variable: Sponzorstvo

Regresijska analiza za H2 (Sponzorstvo): T test (beta koeficient)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,842	0,781		4,920	0,000
	Notranje podjetništvo	0,132	0,225	0,084	0,585	0,562

a Dependent Variable: Sponzorstvo

Regresijska analiza za H2 (Trženje): Povprečna vrednost

	Mean	Std. Deviation	N
Trženje	3,5410	0,51770	50
Notranje podjetništvo	3,4469	0,40614	50

Regresijska analiza za H2 (Trženje): Korelacijski koeficient

		Trženje	Notranje podjetništvo
Pearson Correlation	Trženje	1,000	0,121
	Notranje podjetništvo	0,121	1,000
Sig. (1-tailed)	Trženje		0,201
	Notranje podjetništvo	0,201	
N	Trženje	50	50
	Notranje podjetništvo	50	50

Regresijska analiza za H2 (Trženje): Pojasnjena varianca

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,121 (a)	0,015	-0,006	0,51922	0,015	0,713	1	48	0,403

a Predictors: (Constant), Notranje podjetništvo

Priloga 3

Regresijska analiza za H2 (Trženje): F test

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,192	1	0,192	0,713	0,403(a)
	Residual	12,940	48	0,270		
	Total	13,133	49			

a Predictors: (Constant), Notranje podjetništvo

b Dependent Variable: Trženje

Regresijska analiza za H2 (Trženje): T test (beta koeficient)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,009	0,634		4,748	0,000
	Notranje podjetništvo	0,154	0,183	0,121	0,844	0,403

a Dependent Variable: Trženje

Regresijska analiza za H2 (Viri): Povprečna vrednost

	Mean	Std. Deviation	N
Viri	2,8890	0,63834	50
Notranje podjetništvo	3,4469	0,40614	50

Regresijska analiza za H2 (Viri): Korelacijski koeficient

		Viri	Notranje podjetništvo
Pearson Correlation	Viri	1,000	0,207
	Notranje podjetništvo	0,207	1,000
Sig. (1-tailed)	Viri	.	0,075
	Notranje podjetništvo	0,075	.
N	Viri	50	50
	Notranje podjetništvo	50	50

Regresijska analiza za H2 (Viri): Pojasnjena varianca

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,207	0,043	0,023	0,63105	0,043	2,139	1	48	0,150
(a)									

a Predictors: (Constant), Notranje podjetništvo

Regresijska analiza za H2 (Viri): F test

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,852	1	0,852	2,139	0,150(a)
	Residual	19,115	48	0,398		
	Total	19,966	49			

a Predictors: (Constant), Notranje podjetništvo

b Dependent Variable: Viri

Priloga 3

Regresijska analiza za H2 (Viri): T test (beta koeficient)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,770	0,770		2,298	0,026
	Notranje podjetništvo	0,325	0,222	0,207	1,463	0,150

a Dependent Variable: Viri