



Patrik Horvat

Vrednost znamk športnih organizacij

Izvleček

Članek obravnava vrednost znamk športnih organizacij v Sloveniji, ki je eno ključnih sredstev za njihov uspeh in dolgoročno konkurenčnost. Predstavljeni so glavni dejavniki, ki vplivajo na gradnjo in povečanje vrednosti znamke v športu: športni rezultati, vloga trenerjev, zvezdniški igralci, prepoznavnost, zvestoba navijačev in sodelovanje sponzorjev. Raziskava temelji na kvalitativni metodi – intervjujih s predstavniki Rokometnega kluba Celje Pivovarna Laško, Nogometne šole Mura in podjetja Sport Media Focus. Rezultati potrjujejo pomen čustvene navezanosti navijačev in strateškega trženja za krepitev blagovne znamke. Na podlagi ugotovitev so navedene splošne usmeritve za slovenske športne organizacije, kako celostno upravljati lastniški kapital svoje znamke.

Ključne besede: znamka, šport, športna organizacija, lastniški kapital blagovne znamke, športni marketing.

Brand Equity of Sports Organizations

Abstract

The article examines the brand equity of sports organizations in Slovenia, which represents a key asset for their success and long-term competitiveness. The article presents the main factors influencing brand building and value: sporting results, the role of coaches, star players, brand recognition, fan loyalty, and sponsorship collaboration. The research is based on qualitative methods – interviews with representatives of Handball Club Celje Pivovarna Laško, Football School Mura, and Sport Media Focus, a sports marketing agency. The findings confirm the importance of fan emotional attachment and strategic marketing in strengthening sports brands. General guidelines are provided for Slovenian sports organizations on how to manage their brand equities holistically.

Keywords: brand, sport, sports organization, brand equity, sports marketing.

■ UVOD

Blagovne znamke so v športu pridobile strateški pomen. Medtem ko je bil v preteklosti poudarek predvsem na športnih rezultatih, danes ugled in finančna uspešnost športnih organizacij čedalje bolj temeljita na moči znamke. Znamka je sredstvo identifikacije, komunikacije in razlikovanja na trgu, hkrati pa ustvarja čustveno vez med klubom in njegovimi deležniki (Aaker, 1991; Gladden in Milne, 1999).

Aaker (1991) zagovarja tezo, da se lastniški kapital blagovne znamke gradi na prepoznavnosti, asociacijah, zaznani kakovosti in zvestobi. Keller (1993) pa je s svojim modelom »customer-based brand equity« poudaril, da je vrednost znamke odvisna od tega, kako jo dojemajo potrošniki. V športnem kontekstu so ti potrošniki predvsem navijači, ob njih pa tudi sponzorji, mediji in širša javnost.

Športne organizacije danes delujejo na dveh ravneh: tekmujejo na igrišču in na trgu. Čeprav rezultati ostajajo osrednji vir ugleda, močna znamka omogoča dolgoročno stabilnost tudi v obdobju športnih neuspehov. Primeri iz tujine (Manchester United, FC Barcelona, Real Madrid) kažejo, da lahko znamka postane samostojni vir prihodkov, saj prinaša sponzorske pogodbe, prihodke iz medijskih pravic, licenc in prodaje navijaških izdelkov (Beech in Chadwick, 2007; Keller, 2013).

V Sloveniji so razmere malce drugačne. Trg je manjši, finančni viri omejeni, a pomen znamke kljub temu ostaja izjemen. Športni klubi so pogosto jedro lokalne identitete in del družbenega tkiva. Tako je na primer RK Celje Pivovarna Laško sinonim za rokometno tradicijo, NŠ Mura pa simbol prekmurske pripadnosti.

V zadnjem desetletju se je tudi raziskovanje lastniškega kapitala blagovnih znamk v športu izrazito razširilo: pregledi literature in nove empirične študije poudarjajo, da lastniški kapital blagovne znamke v športu nastaja skozi preplet navijaškega angažmaja, digitalnih stičnih točk in sponzorske kompatibilnosti (ugled znamke in sponzorjev, povezanih s to znamko). Svež sistematični pregled poudarja pozitivno povezavo med vrednostjo blagovne znamke in zadovoljstvom ter lojalnostjo potrošnikov, hkrati pa navaja, da stalni razvoj digitalnega okolja zahteva posodobljene metrike za zanesljivo ocenjevanje vrednosti znamke. Poleg tradicionalnih ekipnih športov so pomembno polje raziskovanja tudi e-športi, kjer ujemanje med dogodkom in znamko (event-brand fit) neposredno vpliva na zaznave in vedenje navijačev ter sponzorskih znamk (Mak, Metzler, Ruth in Crouch, 2025).

Najnovejše študije in pregledi tako potrjujejo, da močne znamke v športu delujejo kot samostojni vir prihodkov (sponzorstva, medijske pravice, licence, prodaja navijaških izdelkov) ter so povezane z večjo lojalnostjo, priporočili in pripravljenostjo za nakup povezanih izdelkov ali storitev (Mak, Metzler, Ruth in Crouch, 2025).

Na podlagi pregleda literature in teoretičnih izhodišč je bila raziskava usmerjena v razumevanje, kako športne organizacije gradijo in upravljajo vrednost svoje blagovne znamke. Osrednji cilj je bil proučiti dejavnike, ki vplivajo na nastajanje lastniškega kapitala blagovne znamke, in ugotoviti, kako se ta proces izraža v praksi slovenskih športnih klubov.

V okviru tega so bila oblikovana naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšen pomen ima vrednost blagovne znamke v športnih organizacijah z vidika njihove identitete, ugleda in tržne konkurenčnosti?
2. Kako športne organizacije oblikujejo in krepijo vrednost svoje blagovne znamke?
3. Kako so športni rezultati povezani z zaznavanjem in ustvarjanjem vrednosti blagovne znamke?

Ta vprašanja omogočajo povezavo med teoretičnimi modeli lastniškega kapitala blagovne znamke (Aaker, 1991; Keller, 1993) in empiričnimi spoznanji, pridobljenimi na primeru RK Celje Pivovarna Laško in NŠ Mura.

METODE

Izvedena raziskava o vrednosti znamk športnih organizacij v Sloveniji temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, saj ta omogoča globlje razumevanje pomenov, ki jih različni deležniki pripisujejo športnim znamkam. Kvalitativne metode, zlasti intervjuji, omogočajo vpogled v subjektivne izkušnje, interpretacije in čustva, ki jih navijači, predstavniki klubov in partnerji povezujejo z znamko.

Opravljeni so bili polstrukturirani intervjuji, kar pomeni, da je raziskovalec uporabljal vnaprej pripravljena vprašanja, hkrati pa je dopuščal odprtost in prilagodljivost pri odgovarjanju. To je omogočilo poglobljene pogovore in odkrivanje tem, ki niso bile neposredno zastavljene v vprašalniku. V raziskavo so bili vključeni predstavniki treh različnih organizacij: Rokometni klub Celje Pivovarna Laško, Nogometna šola Mura in podjetje Sport Media Focus. Skupno je bilo opravljenih šest intervjujev s športnimi direktorji, predstavniki za odnose z javnostmi, tržniki in sponzorskimi partnerji. Intervjuji so trajali od 60 do 90 minut, izvedeni so bili v letih 2021 in 2022, tako v živo kot prek spleta.

Analiza podatkov je potekala po metodi tematske analize. Intervjuji so bili posneti, transkribirani in analizirani s pomočjo odprtega, osnega in selektivnega kodiranja. Tako so bile oblikovane kategorije: športni uspehi, identiteta in simboli, navijači, sponzorstva, tradicija, digitalna prisotnost ter družbena vloga kluba. Za zagotavljanje veljavnosti je bila uporabljena triangulacija, saj so bili podatki dopolnjeni z medijskimi objavami, uradnimi dokumenti in spletnimi vsebinami posameznih klubov.

REZULTATI

Rezultati raziskave potrjujejo, da je vrednost znamk športnih organizacij kompleksen pojav, ki ga ni mogoče razložiti le s športnimi uspehi ali finančnimi kazalniki. Intervjuji so pokazali, da se vrednost znamke oblikuje v prepletu več dejavnikov – od tradicije in simbolov do navijaške strasti, sponzorskih partnerstev in digitalne prisotnosti. Posebej pomembno je, da se pomen posameznih dejavnikov razlikuje glede na specifični kontekst kluba – pri nekaterih prevladujejo športni rezultati, pri drugih čustvena identiteta in povezanost z lokalnim okoljem. Ta raznolikost potrjuje teoretična izhodišča, da je lastniški kapital športnih organizacij (v tujini bolj znan kot brand equity) večdimenzionalni konstrukt, ki ga je treba analizirati celostno.

RK Celje Pivovarna Laško

Rezultati raziskave organizacije RK Celje Pivovarna Laško so pokazali, da je zmaga v ligi prvakov 2004 ključna sestavina vrednosti znamke Celja. Klub se je uveljavil kot nacionalni simbol rokometu. Rumeno-modra barva, prepoznavni grb in dolgoročno sponzorstvo s Pivovarno Laško dodatno krepijo ugled kluba kot športne znamke.

RK Celje je skozi desetletja gradil znamko na tradiciji in uspehih, kar mu je omogočilo prepoznavnost tudi zunaj Slovenije. Intervjuji so pokazali, da navijači Celje doživljajo kot ponos slovenskega rokometu, kar potrjuje čustveno komponento vrednosti blagovne znamke, pripadnost in lojalnost.

Poleg športnih rezultatov se kot pomemben dejavnik vrednosti znamke Celja kaže tudi njegova sposobnost stalnega prilagajanja spremembam v športnem okolju. Klub je moral občasno delovati z omejenimi finančnimi sredstvi, a mu je uspelo ohraniti visoko raven profesionalizma in ugled blagovne znamke. Posebno zanimiv je vidik, da znamka Celja presega samo roketno igrišče. Postala je del lokalne identitete mesta in širše regije. Navijači jo povezujejo z občutkom skupnosti, pripadnosti in ponosa, kar krepi vlogo kluba kot ambasadorja slovenskega športa v Evropi. To kaže, da znamka ni vezana le na športni uspeh, temveč tudi na vrednote, tradicijo in povezovanje lokalnega okolja.

NŠ Mura

NŠ Mura pa vrednost svoje znamke gradi na lokalni pripadnosti in simboliki Prekmurja. Navijači, znani kot muraši in Black Gringos, so soustvarjalci znamke. Črno-bela barvna kombinacija je postala sinonim za identiteto regije.

Čeprav Mura nima enakih mednarodnih uspehov kot Celje, njena znamka presega športni kontekst. Klub deluje kot simbol regijskega ponosa in je pridobil pomen tudi na državni ravni.

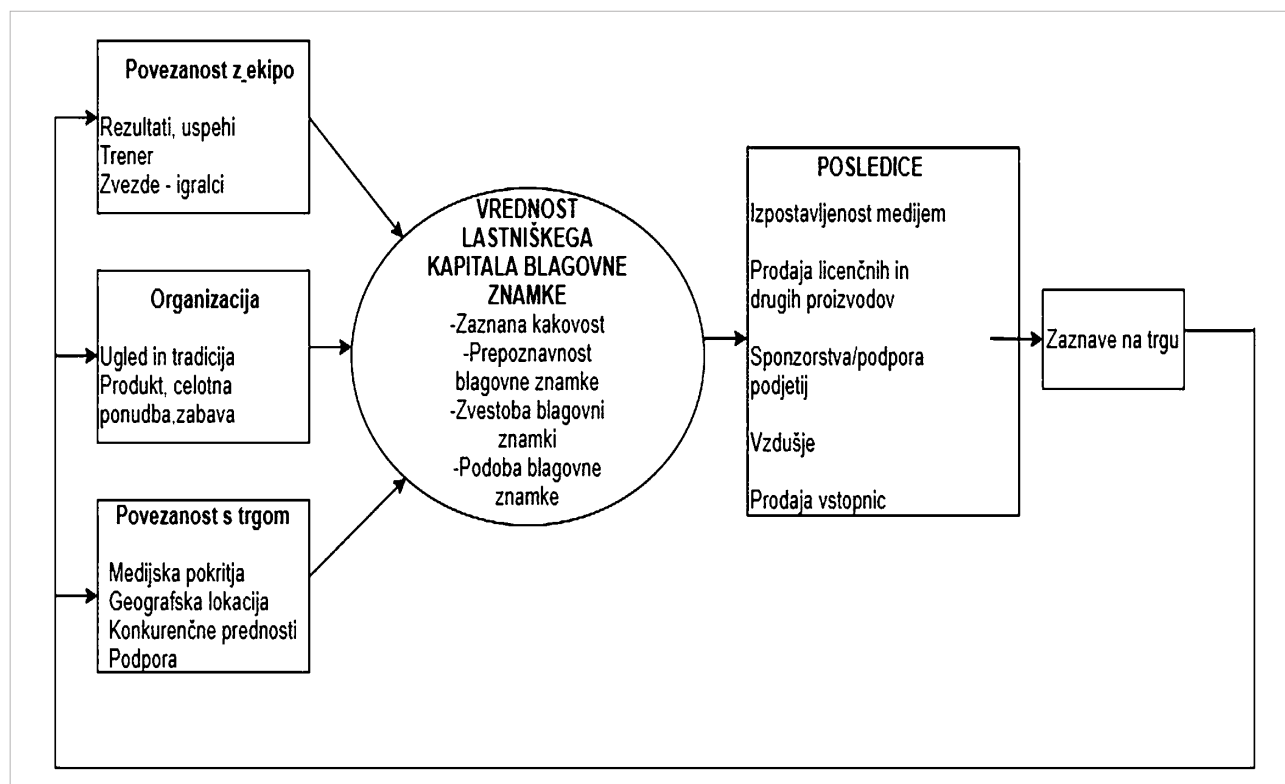
Pri Muri je posebej izstopajoča moč pripovedi oziroma narativa, ki ga klub gradi okoli svoje identitete. Navijači klub doživljajo kot simbol odpornosti in vztrajnosti, saj je Mura

skozi zgodovino večkrat doživela finančni zlom in reorganizacijo, a se je vedno znova postavila na noge. Ta zgodba o vztrajnosti krepi čustveno povezavo z navijači, saj se številni poistovetijo z bojem kluba za uspeh in prepoznavnost. Prav ta element daje Muri poseben status v slovenskem športnem prostoru. Znamka NŠ Mura temelji na avtentičnosti, trdnosti in občutku, da klub predstavlja več kot le nogomet – predstavlja življenjski slog in kolektivno identiteto Prekmurja.

Skupni dejavniki

Oba analizirana kluba potrjujeta, da je vloga navijačev osrednja pri ustvarjanju vrednosti znamke. Čustvena navezanost, ki jo izkazujejo, presega racionalne razloge za podporo in se pogosto prenaša iz generacije v generacijo. Pri Celju to pomeni občutek ponosa ob evropskih uspehih, pri Muri pa občutek skupnosti, ki presega športni rezultat. Navijači niso le pasivni uporabniki, temveč aktivni soustvarjalci identitete, saj s svojimi pesmimi, transparenti, organizacijo dogodkov in prisotnostjo na družbenih omrežjih krepijo blagovno znamko.

Sponzorska partnerstva so drugi pomemben skupni dejavnik. Pri Celju dolgotrajno sodelovanje s Pivovarno Laško potrjuje pomen stabilnih partnerstev, ki omogočajo dolgoročno finančno podporo in skupno rast obeh znamk. Pri Muri sponzorji pogosto prepoznajo dodano vrednost v močni



Slika 1: Model večdimenzionalnosti lastniškega kapitala blagovnih znamk športnih organizacij

Vir: Villarejo-Ramos in Martin-Velicia (2007)

lokalni identiteti in povezanosti navijačev. V obeh primerih gre za preplet poslovnih in čustvenih motivov.

Tretji dejavnik, ki postaja vse pomembnejši, pa je digitalna prisotnost. Klubi se čedalje bolj zavedajo, da morajo biti prisotni tam, kjer so njihovi navijači – na družbenih omrežjih. Aktivno upravljanje profilov in računov na Facebooku, Instagramu in TikToku omogoča neposredni stik, hkrati pa ustvarja podatke o navijačih, ki jih klubi lahko uporabijo za nadaljnje trženjske aktivnosti. Digitalno okolje tako postaja prostor, kjer se tradicionalni dejavniki (navijaštvo, sponzorstva, identiteta) prepletajo z novimi oblikami angažiranosti.

■ RAZPRAVA

Rezultati raziskave kažejo, da so nekatere športne znamke v Sloveniji izjemno odvisne od lokalne identitete. To se ujema s teoretičnimi spoznanji, a hkrati prinaša izzive. Medtem ko globalne znamke, kot sta Real Madrid ali Bayern München, gradijo na milijonskih navijaških bazah po svetu, se slovenski klubi opirajo na regionalno vez. To jim daje prednost z vidika pristnosti, a hkrati omejuje rast.

Ključno vprašanje je, kako te znamke uravnotežiti med lokalno zvestobo in potencialnim širjenjem. Celje je dokaz, da lahko mednarodni uspehi odprejo vrata k širši prepoznavnosti. Mura pa po drugi strani kaže, da močna identiteta omogoča nacionalno prepoznavnost tudi brez globalnih naslovov in uspehov.

Ugotovitve o Celju (tradicionalni športni uspehi → visoka zaznana kakovost in prepoznavnost) in Muri (lokalna identiteta → čustvena navezanost in zvestoba) se ujemajo z izsledki sodobnih pregledov literature, ki potrjujejo večdimenzionalnost vrednosti lastniškega kapitala športne blagovne znamke: zgodovinski uspehi dvigujejo zaznano kakovost in prestiž, medtem ko lokalna vpetost in navijaška kultura krepi asociacije in lojalnost; oboje pa se prevaja v vedenjske namere, kot so vnovični nakup, priporočila, redna obiskovitost tekem (Mak, Metzler, Ruth in Crouch, 2025).

Pomemben vidik za vse deležnike je tudi vpliv digitalizacije. V tujini so klubi že začeli uporabljati napredno analitiko za razumevanje navijaških preferenc. Slovenski klubi tega še ne izkoriščajo v celoti, a imajo možnost, da s tem povečajo svoj doseg in personalizirajo izkušnjo navijačev.

Ugotovitve o čedalje večjem pomenu digitalne prisotnosti (družbena omrežja, vsebine, ki jih ustvarjajo navijači, stalna komunikacija z javnostjo) potrjuje tudi novejša literatura. Angažiranost uporabnikov na družbenih omrežjih deluje kot izhodiščni dejavnik pri oblikovanju digitalne vrednosti blagovne znamke, vendar samo kvantitativni kazalniki (število sledilcev, všečkov, ogledov) ne zadostujejo. Ključno

vlogo imajo kakovostni in vedenjski kazalniki, kot so čas, ki ga uporabniki namenijo vsebinam, pogostost deljenja iz vsebinskih razlogov in stopnja vključenosti v razpravo (France, Davcik in Kazandjian, 2025)

Ti vidiki se jasno odražajo tudi v praksi obeh klubov. RK Celje Pivovarna Laško gradi svojo digitalno prepoznavnost s poudarjanjem pomembnih športnih mejnikov in zgodb posameznih igralcev, medtem ko NŠ Mura temelji na pristopu, ki v ospredje postavlja skupnost in občutek pripadnosti. Takšna oblika komuniciranja krepi čustveno povezanost med klubom in navijači ter spodbuja njihovo dolgoročno zvestobo.

Del ugotovitev, ki poudarja pomen dolgoročnih partnerstev in usklajenosti vrednot med klubom in sponzorjem, je v skladu z novejšimi raziskavami, ki kažejo, da ujemanje med športnim dogodkom in blagovno znamko ter skladnost med sponzorjem in ekipo pozitivno vplivata na dožemanje potrošnikov, podoba sponzorja ter s tem tudi na njihovo naklonjenost in nakupne namere. Kadar so cilji, vrednote in sporočila kluba ter sponzorja med seboj usklajeni, se ustvarja občutek pristnosti, ki povečuje učinkovitost sponzorstva in zaupanje občinstva (Q. Liu in B. Liu, 2025).

To pojasnjuje, zakaj je zgodovinsko partnerstvo med RK Celje Pivovarna Laško in Pivovarno Laško postalo močan del identitete znamke kluba – ne le zaradi finančne podpore, temveč tudi zaradi skupnih vrednot, kot sta vztrajnost in tradicija. Po drugi strani NŠ Mura s sodelovanjem z lokalnimi podjetji utrjuje svojo avtentičnost in krepi zaupanje v lokalnem okolju, kar dolgoročno prispeva k večji prepoznavnosti in stabilnosti znamke.

Nazadnje se postavlja vprašanje trajnostnega razvoja športnih organizacij. Navijači in sponzorji vse bolj cenijo družbeno odgovorne klube, ki svojo prepoznavnost in ugled gradijo tudi na etičnih in okoljskih načelih. Novejše raziskave kažejo, da se trajnostne prakse in družbena odgovornost neposredno odražajo v zaznani vrednosti blagovne znamke, saj potrošniki družbeno odgovorne klube povezujejo z večjo verodostojnostjo in zaupanjem (Walzel, Robertson in Anagnostopoulos, 2018; Inoue in Kent, 2021).

V prihodnje bodo organizacije, ki bodo znale svojo blagovno znamko povezati z vrednotami trajnosti, enakosti in vključevanja, pridobile pomembno konkurenčno prednost. Športni klubi s tem ne prispevajo le k izboljšanju javne podobe, ampak tudi h krepitvi zvestobe navijačev, saj se ti lažje poistovetijo s klubom, ki uresničuje širše družbene cilje (Trendafilova idr., 2024). To potrjuje, da bo v prihodnjih letih povezovanje športnega uspeha in trajnostnih načel ključna sestavina uspešnega znamčenja v športu.

■ Zaključek

Raziskava je pokazala, da je vrednost blagovne znamke v športnih organizacijah večdimenzionalni pojem, ki presega športne rezultate. Znamka deluje kot strateško sredstvo, ki povezuje identiteto, ugled in konkurenčnost kluba. Primer RK Celje Pivovarna Laško kaže, da so športni uspehi in tradicija temelj zaznane kakovosti, medtem ko sta pri NŠ Mura glavni vir vrednosti čustvena pripadnost navijačev in lokalna identiteta.

Vrednost blagovne znamke se oblikuje predvsem prek odnosov z navijači, sodelovanja s sponzorji in dosledne digitalne prisotnosti. Ključni dejavnik pri tem je pristnost – znamka, ki odraža vrednote skupnosti, ustvarja večjo zvestobo in zaupanje. Tako lahko športna znamka ohranja visoko vrednost tudi v obdobjih slabših rezultatov, če ji le uspe graditi pripadnost in verodostojnost.

Ugotovitve kažejo, da moč blagovne znamke temelji na povezovanju športnih dosežkov, tradicije, navijaštva in poslovnih partnerstev. Celje kot temelj potrjuje pomen uspehov, Mura pa prikazuje moč čustvene in lokalne identitete. Za prihodnost slovenskega športa je ključno strateško upravljanje športnih znamk, ki vključuje digitalno prisotnost, trajnostne projekte in aktivno vlogo navijačev.

Klubi morajo znamko razumeti kot strateški kapital, ki povezuje športne, trženjske in družbene razsežnosti. Uspešne bodo tiste organizacije, ki bodo znamčenje razvijale celovito – z dolgoročno vizijo, poudarkom na skupnosti in trajnosti. Nadaljnje raziskave pa naj se osredotočijo na merljive kazalnike blagovne znamke in vpliv digitalnih inovacij na navijaško vedenje.

■ Literatura

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
2. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
3. Bauer, H. H., Sauer, N. E., in Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496–513.
4. Beech, J., in Chadwick, S. (2007). *The Marketing of Sport*. Pearson Education.
5. Couvelaere, V., in Richelieu, A. (2005). Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23–46.
6. France, Stephen L. in Davcik, Nebojsa S. & Kazandjian, Brett J., (2025.) Digital brand equity: The concept, antecedents, measurement, and future development. *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 192(C).
7. Gladden, J. M., in Milne, G. R. (1999). Examining the importance of brand equity in professional sport. *Journal of Sport Management*, 13(1), 54–81.
8. Inoue, Y., in Kent, A. (2021). *CSR and sustainability in sport*. Routledge.
9. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
10. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.
11. Liu Q, Liu B. (2025). The impact of sports event-brand fit on consumer brand responses: a meta-analytic review. *Front Sports Act Living*. 2025 Jun 23;7.
12. Mak, J. Y., Metzler, D., Ruth, G., in Crouch, N. (2025). Unveiling the power of brand equity in sports business: A comprehensive review and pathways for future research. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 35(3), 298–325.
13. Trendafilova, S., Babiak, K., in Wolfe, R. (2024). Sustainability and sport management: Current trends and future directions. *Sport Management Review*, 27(2), 231–247.
14. Villarejo-Ramos, Á. F. in Martín-Velicia, F. A. (2007). A proposed model for measuring the brand equity in sports organizations. *Esic-Market*, 127(2), 331–374.
15. Walzel, S., Robertson, J., in Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511–530.

Patrik Horvat
magister managementa v športu
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
phorvat95@gmail.com