

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV GOSPODARSKE KRIZE NA SPONZORIRANJE ŠPORTA**

Ljubljana, januar 2013

ROK BARTOL

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Rok Bartol, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključnega magistrskega dela z naslovom Vpliv gospodarske krize na sponzoriranje športa, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Majo Makovec Brenčič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključnega magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključnem magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključnega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

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

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

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 GLOBALNA GOSPODARSKA KRIZA</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Opredelitev osnovnih pojmov</b> .....	<b>4</b>
1.1.1 Pojem globalizacije .....	4
1.1.2 Tveganja v globaliziranem poslovnem svetu .....	5
<b>1.2 Vpliv krize na gospodarstvo</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Odziv podjetij na krizo</b> .....	<b>7</b>
1.3.1 Vlaganje v trženjske dejavnosti med krizo .....	9
1.3.2 Vpliv krize na načrtovanje trženjskih aktivnosti .....	10
1.3.3 Ohranjanje vrednosti blagovne znamke .....	11
<b>2 TRŽENJE IN TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Trženjsko komuniciranje</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 Proces komuniciranja .....	14
2.1.2 Oblikovanje uspešnega komuniciranja .....	15
<b>2.2 Trženje in trženjsko komuniciranje v športu</b> .....	<b>16</b>
<b>3 SPONZORSTVO</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 Opredelitev pojma 'sponzorstvo'</b> .....	<b>18</b>
3.1.1 Mesto sponzorstva v trženjskem komuniciranju .....	20
3.1.2 Razvoj sponzorstva .....	20
3.1.3 Oblike sponzorstev .....	21
3.1.4 Sponzorstvo in oglaševanje .....	22
<b>3.2 Oblikovanje sponzorskega programa</b> .....	<b>23</b>
3.2.1 Vloga sponzorskih agencij v sponzorskem projektu .....	25
3.2.2 Načrtovanje sponzorskega projekta .....	25
3.2.3 Postavitev ciljev .....	27
3.2.4 Aktivacija sponzorstva .....	27

3.2.5	Merjenje učinkovitosti .....	28
<b>3.3</b>	<b>Sponzorstvo v športu .....</b>	<b>30</b>
3.3.1	Sponsoriranje športa in ostalih dejavnosti .....	32
3.3.2	Razvoj sponzorstva v športu .....	32
3.3.3	Razlogi za razvoj sponzorstva v športu.....	33
3.3.3.1	Oglaševanje v okviru sponzorstva v športu .....	35
3.3.3.2	Povezava športa, sponzorjev in medijev .....	35
3.3.4	Tveganja in težave pri izvajanju sponzorskih projektov v športu.....	37
3.3.5	Trendi športnega sponzorstva v prihodnosti .....	38
3.3.6	Primer uspešne izvedbe sponzorskega projekta v športu: ACH Volley .....	39
<b>4</b>	<b>GLOBALNA KRIZA IN SPONZORIRANJE ŠPORTA.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1</b>	<b>Globalni razvoj športa .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2</b>	<b>Globalni razvoj športne industrije .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3</b>	<b>Vpliv krize na sponzorstvo v športu.....</b>	<b>43</b>
4.3.1	Vpliv krize na sponzorstvo v športu v Sloveniji .....	44
4.3.2	Oblikovanje sponzorskih programov v času krize .....	47
4.3.3	Kriza kot priložnost za sponzorstva v športu .....	49
<b>5</b>	<b>RAZISKAVA O VPLIVU KRIZE NA SPONZORSKI TRG V SLOVENIJI .....</b>	<b>50</b>
<b>5.1</b>	<b>Izhodišče in metodologija raziskovalnega dela .....</b>	<b>50</b>
<b>5.2</b>	<b>Povzetki intervjujev .....</b>	<b>52</b>
5.2.1	Intervjuja s predstavnicama sponzorjev .....	52
5.2.2	Intervjuja s predstavnikoma posrednikov v sponzorskem procesu.....	54
<b>5.3</b>	<b>Pričakovanja in predlogi za nadaljnji razvoj sponzorstva v Sloveniji.....</b>	<b>57</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>59</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>62</b>

## UVOD

Globalizacija je zapleten ekonomski, družbenoekonomski in neekonomski pojav. Deluje kot povezanost vseh akterjev na trgih, to pa pomeni globalno usklajevanje in povezanost storitvenih in proizvodnih dejavnosti ter podjetij na povsem nov način. Eno od dejstev, ki kaže, da so učinki globalizacije vidni na področju mednarodnega poslovanja, je tudi nastanek integriranih finančnih trgov (Makovec Brenčič, 2006, str. 14). Ta povezanost je razlog, da je gospodarska kriza prizadela velik del svetovnega gospodarstva. En del le-tega bolj, drugega manj. Skoraj noben del gospodarstva pa zaradi nje ni ostal nedotaknjen. Za uradni začetek krize se šteje 15. september 2008. To je dan, ko je šla v stečaj ameriška investicijska banka Lehman Brothers (Štiblar, 2008, str. 92). Kriza se je iz Združenih držav Amerike razširila po vsem svetu in Slovenija ni bila izjema. To potrjujejo tudi rezultati raziskave Trženjskega monitorja, ki je potekala septembra in oktobra 2012. Ti kažejo, da recesijo zaradi znižanja kupne moči in upada prihodkov občuti že 80 % Slovencev (Društvo za marketing Slovenije in družba Valicon, 2012). Zaskrbljujoča je tudi ugotovitev, da se ljudje v večji meri odrekajo hrani in pijači. Na drugi strani pa vse večja obveščенost in preudarnost potrošnika pomeni, da ta zahteva za svoj denar ustrezno kakovost (Makovec Brenčič & Zorko, 2011, str. 29). Z vidika športne industrije, ki ne spada med nujne oziroma vsakdanje nakupe, je to lahko zaskrbljujoč podatek, saj odpira vprašanje, koliko bodo lahko ob zmanjšani kupni moči porabniki še trošili za dodatne aktivnosti, v tem primeru športne dejavnosti (bodisi za nakup športne opreme bodisi za ogled športnih dogodkov), prav tako pa to velja tudi za podjetja, ki svoje blagovne znamke tržijo preko športa.

Ker je tudi šport v zadnjih letih postal zelo odvisen od denarnih vložkov iz gospodarstva, se ne more in se tudi ne bo mogel izogniti posledicam, ki jih je s seboj prinesla velika gospodarska in finančna kriza. Sponzorstvo je kot element trženjskega komuniciranja eden glavnih veznih členov med gospodarstvom in športom. Športna industrija oziroma športni subjekti, kamor spadajo športne ustanove, organizacije in posamezniki ter tudi podjetja, katerih blagovne znamke so povezane s športom, se je predvsem v tujini z razvojem na vseh področjih (informacijske in komunikacijske inovacije, materiali za izdelavo športne opreme itd.) močno razvila. Zaposleni v teh ustanovah niso več zgolj prostovoljci, ki se delu posvečajo iz ljubezni do športa, ampak so postali polno zaposleni profesionalci, ki so za opravljanje svojega dela odlično strokovno podkovani. Doler (2011, str. 39) ugotavlja, da se je sponzorska 'panorama' v zadnjih letih povsem spremenila. Ustaljeni sponzorski pristopi, ki so bili uspešni pred petimi leti, so v današnjem času, ko je potrošnik bolj informiran, zastareli. Potrošnike sedaj bolj privlačijo kreativne zgodbe in raznolikost ter soustvarjanje in vpletenost (s pomočjo družbenih omrežij). Ker so podjetja preobremenjena s sprotnimi obveznostmi, so se začele razvijati tudi specializirane sponzorske agencije.

Velike in tudi nekoliko manjše športne organizacije ter posamezniki so skušali skozi leta razvoja razviti identiteto svoje blagovne znamke. Pri tem so pridobivali navijače in privržence po celem svetu oziroma na lokalnem področju. Posledično so postali zanimivi za podjetja

oziroma sponzorje. Slednji so želeli doseči svoje ciljne potrošnike preko povezovanja svojih vrednot s športom in delovanja preko športa. Vse skupaj je bilo podprto z medijsko pokritostjo in z razvojem informacijskih tehnologij, kar je omogočilo, da so sponzorji imeli resnično odprto pot za doseganje svojih ciljev. Komuniciranje sponzorjevih sporočil privrženecem nekega športnega subjekta je temeljilo predvsem na čustveni ravni, saj je potrošnik v čustvenih trenutkih bolj dojemljiv za sporočila iz okolja (Pickton & Broderick, 2001, str. 511). Dodana vrednost je bila dosežena zaradi identifikacije sponzorja s športnim subjektom, kar so občutili tudi navijači le-tega. Hkrati je to vodilo k dvigu ekonomske moči športnih subjektov.

Ker so sponzorji ugotovili, da tak način komuniciranja s ciljno publiko deluje, so temu primerno naraščali tudi sponzorski vložki. Prihod gospodarske krize pa je podjetja prisilil v bolj racionalno razpolaganje z denarjem. Najbolj pogosto se zgodi, da je eden od prvih ukrepov, ki jih podjetja sprejmejo v kriznih časih, odvzemanje denarne pogače, ki je namenjena trženju in posledično tudi sponzorstvom kot delu trženjskega komuniciranja (Quelch & Jocz, 2009, str. 53). Najbolj so to občutili športni klubi oziroma športniki posamezniki, ki so v večjem delu odvisni od sponzorskega denarja in ne tudi od prodaje televizijskih pravic, vstopnic ter t. i. *merchandisinga* oziroma prodajne politike, ki prispeva k prodaji različnih izdelkov z logotipom kluba. Ti navadno prihajajo iz manjših geografskih področij in mednje lahko štejemo tudi športne subjekte iz Slovenije. To jim onemogoča oziroma otežuje enakopraven boj z nasprotniki, ki prihajajo z večjih trgov. Toda tudi na večjih geografskih trgih obstajajo taki športni subjekti, in sicer v športih, ki medijsko niso tako zanimivi, kot npr. nogomet ali formula 1, ki v Veliki Britaniji pobereta več kot polovico vseh sredstev namenjenih sponzoriranju športa (M2 Presswire, 2012). Seveda je kriza finančno prizadela tudi večje športne subjekte, ki izhajajo z večjih trgov, kot je slovenski. Sem lahko štejemo npr. nogometne klube iz Španije in Anglije, ki so zaradi nerealnega zadolževanja v preteklosti naredili velike finančne minuse v svojih proračunih. Ravno zaradi tega je Združenje evropskih nogometnih zvez (UEFA) že postavilo pravila za finančni »*fair play*«, s katerim želi omenjena organizacija med drugim uvesti več finančne discipline v klube ter zmanjšati neracionalno zapravljanje denarja (UEFA, 2010, str. 2).

Šport na Slovenskem ima lepo tradicijo. Od bloških smučarjev do prvih telovadnih društev pa vse do današnjih vrhunskih športnikov, ki osvajajo medalje na olimpijskih igrah in svetovnih prvenstvih. Kljub temu trenutno stanje za slovenski šport ni rožnato. Ravno zaradi tega je potrebno iskati nove kreativne rešitve, ki bodo z manjšimi denarnimi sredstvi omogočale konkurenčne rezultate, tako športnikom na športnih 'bojnih poljih' kot sponzorjem na poslovnih. Hkrati pa se bo gradila moč blagovne znamke in se ustvarjala nova dodana vrednost.

Na splošno je razumevanje sponzorstva v Sloveniji v primerjavi s tujino na precej nizki ravni. Čeprav je sponzorskih odnosov v slovenskih podjetjih precej več kot oglaševanja, je njihovo vrednotenje bistveno slabše (Stanić, 2011, str. 39). Zato je namen pričujočega magistrskega dela s pomočjo domače in predvsem tuje strokovne literature ter člankov proučiti stanje

sponsorstva v športu v Sloveniji in pridobiti čim bolj celovit vpogled v njegovo stanje. Raziskati želim, ali so slovenska podjetja in športni subjekti že začeli iskati nove in bolj kreativne ter inovativne pristope sponzorstva. S tem delom želim doprinesti nova spoznanja podjetjem o tem, kako se bolje pripraviti na sponzorstva (primarno v športu) in kako pristopati k sponzorstvom strateško in taktično. Pokazati želim, da sponzorstvo ni enostaven trženjski proces, saj zahteva celovit pristop in različna znanja tako na korporativni ravni kot na ravni izvedbenih aktivnosti podjetja, pri čemer mora biti povezan s strateškimi cilji podjetja. Z ugotovitvami drugih avtorjev ter s svojimi ugotovitvami želim na ta način vsaj nekoliko pripomoči k razvoju sponzorstva v Sloveniji.

Teza magistrskega dela je, da je v Sloveniji na področju športnega sponzorstva še veliko priložnosti za kreativne rešitve podjetij, predvsem z vidika trženjskih pristopov in razvoja trženja preko športa. Ob tem želim izpostaviti, da se vlaganje sredstev v sponzorstvo športa na dolgi rok z načrtnim izvajanjem podjetju povrne na različne načine.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo globinskih intervjujev in člankov s primeri iz Slovenije in tujine potrditi ali ovreči postavljeno tezo ter ugotoviti, kako se je zaradi gospodarske krize spremenilo udejstvovanje slovenskih podjetij v sponzoriranju športa (tako z vidika deleža denarnih sredstev namenjenih sponzorstvom kot tudi iskanja novih, bolj inovativnih in učinkovitih načinov sponzoriranja), in po drugi strani s pomočjo literature in člankov ugotoviti, v kakšnem stanju je sponzorski trg v tujini ter kako se s krizo spoprijemajo tam. V magistrskem delu se osredotočam na to, kako so podjetja spremenila svoj pristop trženjskega komuniciranja v času gospodarske krize glede na obdobje pred krizo.

Prvi del magistrskega dela je teoretične narave. Teorijo sem črpal iz obstoječe tuje (predvsem ameriške) in slovenske literature na področju sponzorstev v športu. S pregledom domače in tuje strokovne literature ter znanstvenih člankov v tem delu predstavljam osnovne pojme, ki se nanašajo na sponzoriranje kot del trženjskega komuniciranja, šport ter športno industrijo kot del gospodarstva in pojme povezane z globalno gospodarsko krizo. Za ponazoritev teh pojmov je predstavljenih tudi nekaj praktičnih primerov iz strokovne literature. V drugem delu sem s pomočjo globinskih intervjujev pri predstavnikih podjetij in športno-trženjskih agencij poskušal preveriti postavljeno tezo ter ugotoviti, v kakšnem stanju se trenutno nahaja sponzorski trg v Sloveniji. Poleg tega sem si pomagal tudi z izjavami predstavnikov podjetij iz različnih člankov ter s podatki iz raziskave Trženjski monitor. V obeh primerih je šlo za pridobivanje informacij o dosedanjem in bodočem vplivu krize na spremembe v udejstvovanju podjetij v sponzorstvu. S povezavo dognanj iz prakse ter prvega (teoretičnega) dela bom poskušal nakazati smer, v katero naj bi se razvijalo sponzoriranje športa v Sloveniji.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij, ki so tematsko dodatno razdelana po podpoglavjih. V prvem poglavju je predstavljen pojem globalne gospodarske krize in njen vpliv na delovanje podjetij ter načini za obvladovanje krize s trženjskega vidika. Drugo poglavje je posvečeno predstavitvi trženjske funkcije in procesa trženjskega komuniciranja kot dela trženja na splošno in v športu. Tretje poglavje je namenjeno teoretični predstavitvi

sponsorstva na splošno in v športu, njegovemu zgodovinskemu razvoju ter predstavitvi procesa sponzorskega projekta. Četrto poglavje je posvečeno vplivu gospodarske krize na sponzorstvo in športno industrijo v svetu in Sloveniji. V petem poglavju pa so predstavljene ugotovitve in povzetki globinskih intervjujev s predstavniki podjetij, ki so prisotni na sponzorskem trgu v Sloveniji. Na koncu so podane sklepne ugotovitve, ki bodo bodisi potrdile bodisi ovrgle postavljeno hipotezo ter podale odgovor na to, v kakšnem stanju je sponzorstvo v Sloveniji.

## **1 GLOBALNA GOSPODARSKA KRIZA**

### **1.1 Opredelitev osnovnih pojmov**

V ekonomskih krogih tudi danes ni neke splošno sprejete definicije pojma finančna kriza. Različni ekonomisti finančno krizo razumejo kot valutno krizo, drugi kot bančno, nekateri pa kot dolžniško krizo ali kar njihove različne kombinacije (Mrak, 2002, str. 573).

Kljub temu da ni enotne definicije finančne krize, je mogoče določiti nekatere elemente, ki so zanjo značilni. Finančna kriza se običajno kaže v kopičenju ekonomskih neravnotežij, kar vključuje napihnjene vrednosti premoženja in nerealni devizni tečaj domače valute, do česar prihaja zaradi slabosti finančnega sektorja in strukturnih problemov v državi. Krizo navadno sproži nenadna izguba zaupanja v domačo valuto oziroma v domač bančni sistem. Dodatno pa jo pospešijo dejavniki, kot npr. prekinjen dostop domačih ekonomskih subjektov do tujih virov financiranja. Finančna kriza običajno vključuje velike padce vrednosti premoženja in propade številnih finančnih in nefinančnih poslovnih subjektov (Mrak, 2002, str. 573).

Razvite države se danes soočajo z najbolj globoko recesijo po krizi v tridesetih letih prejšnjega stoletja. Pri tem se mnenja ekonomistov razlikujejo zlasti glede pojmovanja kriznega stanja v gospodarstvu. Za to, da se je neka država znašla v recesiji, velja formalni kriterij negativne rasti bruto družbenega produkta (BDP) najmanj dve zaporedni četrtletji. Za definicijo recesije v svetu pa Mednarodnemu denarnemu skladu (angl. *International monetary fund*) zadostuje rast svetovnega BDP-ja, ki je manjša od 3 % (Štiblar, 2008, str. 106).

Če je finančna kriza omejena samo na tiste, ki so aktivni na finančnem trgu, realna recesija prizadene vse ljudi (Štiblar, 2008, str. 106).

#### **1.1.1 Pojem globalizacije**

Sodobno dejstvo mednarodnega poslovanja so spremembe. Trgi, države, posamezniki, podjetja in institucije se nenehno spreminjajo, posledično pa tudi transakcije ter procesi

mednarodnega poslovanja. Za Slovenijo je tako spremembo pomenil vstop v Evropsko unijo (EU) leta 2004 (Makovec Brenčič, 2006, str. 12).

Globalizacija je proces, ki ga je težko razumeti, še težje pa je v njem poslovati ter skozenj voditi podjetje. Je zapleten ekonomski, družbenoekonomski in neekonomski pojav. Spodbujajo ga predvsem nižji stroški prevoza in komunikacij, zmanjševanje ovir za trgovanje ter vpliv liberalnih tržnih ideologij (Kitching, Blackburn, Smallbone & Dixon, 2009, str. 8). Kot večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, družbene in kulturne prvine, ustvarja nove vrednosti. V poslovnem okolju se na mednarodnih trgih kaže v brezmejnih tehnoloških inovacijah, zmanjšanju trgovinskih in investicijskih ovir, predvsem pa v intenzivni in vse bolj globalni konkurenci. Deluje kot povezanost vseh akterjev na trgih, kar pomeni globalno usklajevanje in povezanost storitvenih in proizvodnih dejavnosti ter podjetij na povsem nov način. Eno od dejstev, ki kaže, da so učinki globalizacije vidni na področju mednarodnega poslovanja, je tudi nastanek integriranih finančnih trgov (Makovec Brenčič, 2006, str. 14).

Čeprav imajo vlade posameznih držav še vedno precej nadzora nad blagom, ljudmi in kapitalom, ki prečkajo meje njihovih držav, postaja globalna ekonomija vedno bolj prepletena (Wild, Wild & Han, 2006, str. 6). Na delovanje podjetij namreč vpliva celovito mednarodno poslovno okolje. Nobeno podjetje ni odporno na dogodke, ki lahko povzročijo integralne spremembe poslovanja (npr. sprememba valutnih razmerij, cene delovne sile ipd.). (Makovec Brenčič, 2006, str. 15).

Globalizacija pa s seboj poleg pozitivnih stvari prinaša tudi tveganja, o katerih je več napisanega v nadaljevanju. Različni deležniki v poslovnem svetu jo dojemajo na različne načine. Lastniki podjetij in tisti, ki z njimi upravljajo, jo vidijo kot priložnost za nastop na novih trgih, ekonomisti iz akademskega sveta kot priložnost za raziskavo o tem, kakšen vpliv ima na standard ljudi, okoljevarstvenike skrbi njen vpliv na okolje, zaposleni v podjetjih pa jo lahko vidijo kot priložnost za novo delo ali kot grožnjo, da bo njihovo delo prevzel nekdo, ki ga lahko opravi za manj denarja (Wild, Wild & Han, 2006, str. 15).

### **1.1.2 Tveganja v globaliziranem poslovnem svetu**

Globalizacija poleg priložnosti ustvarja tudi različna tveganja. Podjetjem namreč otežuje izbiro pravih odločitev in ustvarja negotovosti v tržnih procesih (Kitching et al., 2009, str. 9). Tayeb (v Lisjak, 2006, str. 80) sicer tveganje v splošnem opredeli kot negotovost v zvezi z bodočimi dogodki, ki lahko zmanjšajo verjetnost doseganja zastavljenih ciljev podjetja ter negativno vplivajo na uspešnost njegovega poslovanja.

Tveganjem je pri poslovanju na domačem in na tujih trgih izpostavljeno vsako podjetje. Vendar je v primeru mednarodnega poslovanja teh tveganj veliko več in se lahko razdelijo na

deželna, finančna ter poslovna tveganja. V takem okolju uspevajo predvsem podjetja, ki so sposobna analizirati posamezna tveganja bolje od konkurentov in se pred njimi primerno zaščitijo (Lisjak, 2006, str. 79). Negotovosti na trgu so še posebno vidne v finančnem sektorju. Razlog tiči predvsem v obsegu in hitrosti finančnih premikov preko državnih mej (Kitching et al., 2009, str. 9).

Podjetja se lahko pred tveganji, ki jih prinaša mednarodno poslovanje, zaščitijo z zagotovitvijo učinkovitih dobavnih in distribucijskih kanalov ter z zavarovanjem tovorov, proizvodnih hal, računalniških sistemov in svojega ugleda (Wild, Wild & Han, 2006, str. 17).

## **1.2 Vpliv krize na gospodarstvo**

Tržna gospodarstva so bila zgodovinsko gledano vedno nagnjena k hitrim spremembam. Obdobja visokih rasti in tudi naglih padcev v gospodarstvu niso redek pojav. Že v preteklosti so raziskovalci odkrili vzorce v valovanjih gospodarstva. Ekonomski cikel se zato lahko razdeli na obdobje rasti, mirovanja in nazadovanja gospodarstva (Kitching et al., 2009, str. 4).

Tokratno krizo v finančnem sektorju je povzročil pok nepremičninskega balona, ki je rasel v realnem sektorju gospodarstva in je bil dodatno napihljen tudi s strani finančnih ustanov. Kljub temu se posledice krize ne čutijo le znotraj finančnega sektorja, temveč se kriza zaradi pomanjkanja likvidnosti in manjše posojilne podpore gospodarstvu kaže tudi v realnem sektorju. Finančna kriza s tem še dodatno pogloblja gospodarsko recesijo, ki je bila na vidiku že leta 2007 (Štiblar, 2008, str. 106).

Sedanjo krizo se lahko primerja s tisto iz leta 1929, ki je ravno tako nastala zaradi visoke rasti kreditov in poka nepremičninskega balona, kar je vodilo v znatne izgube v bančnem sektorju (Kitching et al., 2009, str. 7). Znaki, ki kažejo nanjo, so predvsem počasnejša rast gospodarstva in trgovine v svetu, padec cen surovin, posojilna suša, padec indeksa transportnih cen, zmanjšanje pomoči najrevnejšim državam in nižji indeksi potrošniške klime (Štiblar, 2008, str. 107).

Iz navedenega se lahko razbere, da ima kriza na eni strani negativen vpliv na potrošnjo, po drugi strani pa nižje cene surovin in ostalih sredstev podjetjem omogočajo cenejše pridobivanje virov in sredstev. Nižje povpraševanje potrošnikov običajno vodi tudi k izstopu podjetij iz panoge, kar omogoča večje tržne deleže preživelim podjetjem (Kitching et al., 2009, str. 12). Kriza torej poleg nevarnosti za podjetja predstavlja tudi priložnost.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo je slovensko gospodarstvo postalo še bolj povezano z evropskim in svetovnim gospodarstvom. Posledično na krizo v slovenskem gospodarstvu poleg notranjih v večji meri vplivajo tudi zunanji dejavniki. Višje obrestne mere zmanjšujejo posojilno aktivnost bank in s tem domače povpraševanje ter gospodarsko rast. Poleg tega se

zmanjšuje tudi slovenski izvoz, kar je posledica recesije v razvitih državah, ki so uvoznice slovenskega blaga in storitev (Štiblar, 2008, str. 139). V primeru, ko se podjetja znajdejo v težavah zaradi sprememb oziroma pretresov iz okolja ali ko celotna panoga nazaduje že dalj časa, je govora o težkih ekonomskih razmerah. Vendar je potrebno razlikovati med podjetji, ki se v težavah znajdejo zaradi recesije, in podjetji, ki se jim ne uspe prilagoditi na pritiske iz okolja in spreminjajoče se razmere (Kitching et al., 2009, str. 4).

Po vstopu v EU in sprejemu skupne evropske denarne valute je Slovenija postala del evropske 'družine'. Veliko zakonov, po katerih se morajo danes ravnati udeleženci v gospodarstvu, se sprejme ravno v Evropskem parlamentu. To pa pomeni, da je Slovenija močno vpeta v evropsko in tudi v svetovno gospodarsko dogajanje. Finančna kriza se najbolj izrazito čuti v realnem sektorju gospodarstva. K temu pripomore posojilni krč, saj so se posojila bank močno zmanjšala oziroma so postala kratkoročna in predraga. Zaradi tega se povečuje finančna nedisciplina podjetij. Zaradi manjšega povpraševanja v tujini pa se posledično zmanjšujeta tudi proizvodnja in investicije v podjetjih. Ker se ob tem zmanjšujejo tudi plače oziroma celó število zaposlenih, se zaradi negotove prihodnosti zmanjšuje tudi potrošnja med prebivalstvom. Ljudje se sedaj obnašajo bolj racionalno in ob nakupih iščejo večjo vrednost za nižjo ceno (Štiblar, 2008, str. 167).

Kljub vsem negativnim obetom nekateri slovenski gospodarstveniki pozitivno gledajo na prihodnost. Iztok Seničar, predsednik uprave Kovintrade iz Celja, pravi, da se v slovenskem poslovnem okolju stvari navadno ne prepuščajo naključjem, ampak se iščejo rešitve za izhod iz nezavidljivega položaja. Zato je po njegovem mnenju za rešitev trenutnega stanja v slovenskem gospodarstvu potrebna široka in ideološko-politično nevtralna razprava. Po njegovih besedah je veliko odvisno od medsebojnega sodelovanja in ravno zaradi tega je potrebno iskati širše strategije (Štiblar, 2008, str. 167).

### **1.3 Odziv podjetij na krizo**

Vsako podjetje se na svoj način bori s težkimi razmerami. Ker recesija ne vpliva na vsa podjetja enako, tudi ni neke točno določene poti, ki bi bila najboljša za izhod iz nje. Najuspešnejše strategije za boj z recesijo bodo zato po mnenju Kitchinga et al. (2009, str. 12) po vsej verjetnosti tiste, ki bodo na specifične razmere odgovorile z najboljšo mešanico ukrepov.

Izbira strategije podjetja je odvisna od tega, v kateri panogi nastopa, s kakšnimi viri in zmožnostmi razpolaga, kako položaj zaznavajo lastniki oziroma upravitelji ter od širšega organizacijskega, tržnega, institucionalnega in kulturnega okolja. Pomemben dejavnik je tudi, v kolikšni meri je podjetje občutljivo na padec gospodarske rasti (Kitching et al., 2009, str. 10).

Podjetja na krizo v splošnem lahko odgovorijo z dvema vrstama ukrepov (Štiblar, 2008, str. 169). Prvi način je notranje povečanje učinkovitosti za rast dobičkov in konkurenčnosti, pri čemer pride do zniževanja stroškov na različnih področjih in v skrajnem primeru tudi do odpuščanja zaposlenih. Ukrepi, ki jih podjetje lahko sprejme, so organizacijska racionalizacija, omejitev naložb in stroškovna racionalizacija. Drugi način je iskanje novih trgov in proizvodov, s katerimi se skuša čim bolj ublažiti padec izvoza ter celotne prodaje nasploh. Novi trgi naj bi bili predvsem tisti, ki imajo predvideno nadpovprečno gospodarsko rast ali so geografsko blizu.

Kitching et al. (2009, str. 10) ukrepe oziroma strategije, ki jih podjetja lahko sprejmejo, da čim bolje izkoristijo svoje sposobnosti, delijo nekoliko drugače, in sicer na:

- portfeljske strategije (dezinvesticije, prevzemi, pripojitve in razvoj novih proizvodov),
- strategije rasti (združitve, vstop na nove trge, pošiljanje novih izdelkov na trg itd.),
- poslovne strategije (osredotočenje na stroške, diferenciacija itd.) in
- finančne strategije (zbiranje kapitala, odložitve dolgov).

Naštete strategije se uresničujejo z večanjem prihodkov ter nižanjem stroškov in s povečevanjem učinkovitosti. Končni rezultati omenjenih strategij pa se, podobno kot pri ukrepih, ki jih navaja Štiblar, kažejo v večji prodaji, dobičku ali tržnem deležu podjetja.

Eden od ukrepov, ki so jih slovenska podjetja sprejela zaradi krize, je tudi varčevanje pri izdatkih za trženjsko komuniciranje (Pušnik, 2009, str. 42). Med dejavnostmi, ki spadajo pod ta element trženjskega spleta, sta najbolj na udaru oglaševanje in sponzorstvo. Maja Makovec Brenčič (v Pušnik, 2009, str. 42) opozarja odgovorne v podjetjih, da naj, preden sprejmejo tovrstne ukrepe, preverijo celotno trženje, ki ga je še vedno potrebno obravnavati kot naložbo. Ob tem naj jim kot izhodišče služi strategija trženja. Svetuje jim, da šele po pregledu zmanjšajo aktivnosti, ki ne dajejo pričakovanih rezultatov.

Pri izvajanju ukrepov je pomembno, da podjetjem pomagata tudi finančni sektor in država. Prvi mora opravljati svojo pravo funkcijo podpiranja gospodarstva z ugodnimi obrestnimi merami, zagotavljanjem likvidnosti, z vrnitvijo zaupanja potrošnikov ter s prepoznavanjem dvomljivih naložb in njihovo izločitvijo iz tekočega delovanja (Štiblar, 2008, str. 169).

Država pa lahko pomaga s splošnim zniževanjem davkov ter z davčnimi ukrepi, ki stimulirajo razvoj. Ena od oblik pomoči so tudi spremembe na področju delovne zakonodaje, tako da se zagotovi prožnejši trg delovne sile in se pomaga ohraniti raven minimalnih plač. Na fiskalnem področju mora država med drugim zagotoviti investicijske olajšave in poročta za posojila (Štiblar, 2008, str. 170).

Kako bo neko podjetje izšlo iz krize, je odvisno predvsem od tega, kakšno strategijo bo izbralo in kako jo bo uresničilo (Kitching et al., 2009, str. 6). Pomembno je, da najde primerno mešanico zmanjševanja stroškov ter hkratnega vlaganja v razvojne dejavnosti. Podjetja morajo dobro predvidevati in razumeti kako se bo obnašanje potrošnikov spremenilo ob ponovnem zagonu gospodarske rasti. Po večini kriz sta se namreč potrošnja in način razmišljanja ljudi ob nakupovanju vrnila na 'normalno' raven v roku enega do dveh let. Po daljših krizah, kakršna utegne biti zdajšnja, to lahko traja celo desetletje in več (Quelch & Jocz, 2009, str. 61). Zato je še toliko bolj pomembno, da podjetja ne zmanjšujejo svojih trženjskih proračunov brez premisleka, ampak ocenijo svoje trženjske aktivnosti ter njihov doprinos k poslovnim rezultatom.

### **1.3.1 Vlaganje v trženjske dejavnosti med krizo**

V vsaki krizi se tržniki znajdejo v novi in nepoznani situaciji, saj si niti dve med seboj nista enaki. Ko začne prodaja upadati, podjetja običajno uvajajo ukrepe, kot so zmanjševanje stroškov, nižanje cen in odpovedovanje oziroma prelaganje novih naložb. Na vseh področjih, od raziskav do komuniciranja, se zmanjšajo tudi izdatki za trženje (Quelch & Jocz, 2009, str. 53). Študija na primeru 600 večjih britanskih podjetij iz časa recesije v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja pa v nasprotju s to trditvijo kaže, da so se bolj zmanjšale naložbe v proizvodno opremo kot v raziskovalne in trženjske dejavnosti (Kitching et al., 2009, str. 17). Velika podjetja iz razvitejših trgov, kot je britanski, se torej zavedajo pomembnosti trženja za uspešno poslovanje.

Seveda se managerji v recesiji znajdejo pred dilemo. Na eni strani so pod pritiskom zaradi zmanjševanja stroškov, da podjetja preživijo na kratek rok. Po drugi strani pa se lahko soočijo s pritiskom po ohranitvi vseh zmogljivosti ter posledično višjimi stroški na kratek rok. Quelch in Jocz (2009, str. 57) sta mnenja, da je v času gospodarske krize pomembno, da se nadaljuje z vlaganjem v tržne raziskave in se pripravlja ter razvija nove izdelke in storitve za čas ponovne gospodarske rasti ter tudi že za čas recesije. Svetujeta uravnotežen komunikacijski proračun in pametno razporeditev denarnih sredstev na daljše časovno obdobje.

Quelch in Jocz pa nista edina, ki podjetjem predlagata preudarno vlaganje v trženje v času težkih ekonomskih razmer ter s tem boljše razumevanje sprememb v obnašanju potrošnikov, pridobivanje novih kupcev ter ohranjanje vrednosti blagovne znamke. Steenkamp in Dekimpe (2009) pravita, da na to, kako bo blagovna znamka izšla iz krize, vplivata dve stvari: njena vrednost ob začetku krize in naložbe vanjo med krizo. Predlagata, da v podjetjih, ki tega še nimajo v svoji zavesti, začnejo na izdatke za trženje gledati kot na naložbo in ne kot kratkoročne stroške, ki se jih zlahka odreže, ko se začnejo težki časi.

Da zmanjševanje trženjskega proračuna negativno vpliva na poslovanje potrjuje tudi študija, ki je potekala 25 let in je preučevala 26 globalnih podjetij. Pokazala je, da je bila povprečna letna rast delnic podjetij, ki v recesiji niso zmanjševala stroškov namenjenih za trženje, 1,3 %

višja od tistih, ki so jih. Škoda, ki so jo podjetja in lastniki s tem utrpeli, se je posledično merila v milijardah dolarjev (Steenkamp & Dekimpe, 2009). Tudi managerji v velikih podjetjih so torej v času krize pod pritiskom po zmanjševanju stroškov. Vendar je prednost teh podjetij po mojem mnenju ravno v tem, da so bile vrednosti njihovih blagovnih znamk pred krizo dovolj močne, da si to lahko privoščijo.

### **1.3.2 Vpliv krize na načrtovanje trženjskih aktivnosti**

Navadno podjetja v času krize zmanjšajo denarna sredstva za oglaševanje v množičnih medijih in jih povečajo za tiste aktivnosti, katerih učinek se lažje izmeri (npr. trženje na mestu prodaje). (Quelch & Jocz, 2009, str. 57).

A rast prodaje v času gospodarske rasti ni bila odvisna samo od premetenega oglaševanja in privlačnih izdelkov. Nakupi so v tistem času temeljili tudi na razpoložljivosti dohodkov in zaupanju potrošnikov v njihovo prihodnost (Quelch & Jocz, 2009, str. 53). Negativne novice pa sedaj iz dneva v dan zmanjšujejo zaupanje in spreminjajo nakupne navade potrošnikov. Vedno bolj je prisotno zavedanje, da je rast temeljila na prekomernem zadolževanju. Škandali in prevare na finančnih, nepremičninskih in zavarovalniških trgih ter reševanje slabo vodenih podjetij z davkoplačevalskim denarjem pa so še dodatno poglobili nezaupanje ljudi v trženjska sporočila. Vsi ti razlogi so pred tržnike postavili velik izziv.

V Sloveniji je raziskava Trženjskega monitorja iz septembra in oktobra 2012 zaznala najvišjo stopnjo občutenja recesije med ljudmi. Njen vpliv na vsakdanje življenje je občutilo že 80 % od 1022 sodelujočih v telefonski anketi. Vendar so se v času od začetka krize tudi že prilagodili na razmere, kar v bistvu pomeni, da se je njihovo nakupno obnašanje spremenilo. Tistih, ki se jih kriza ni dotaknila, pa je le še 15 %, kar je 12 odstotnih točk manj kot v raziskavi Trženjskega monitorja iz septembra in oktobra 2011 (Društvo za marketing Slovenije in družba Valicon, 2012).

Zaradi vsega navedenega mora biti prvi korak v odzivu na krizo razumevanje novih segmentov potrošnikov, ki nastajajo med krizo. Pri odločanju o trženjskih taktikah je potrebno slediti temu, kako potrošniki spreminjajo vrstni red prioritete, razporejajo denar, zamenjujejo blagovne znamke in izdelčne kategorije in na novo definirajo vrednost (Steenkamp in Dekimpe, 2009). Namesto demografske je v takih razmerah bolj primerna psihološka segmentacija, ki se osredotoča predvsem na čustvene odzive potrošnikov na ekonomske razmere. V času krize namreč za večino potrošnikov razni izdelki oziroma storitve niso več nujno potrebni, ampak postanejo manj pomembni in obratno. Nakupov določenih izdelkov pa se sploh ne poslužujejo več. Quelch in Jocz (2009, str. 54) zato potrošnike delita v štiri skupine. V prvo skupino uvrščata ljudi, ki po njunih besedah naglo pritisnejo na zavoro (angl. *slam-on-the-brakes*). To so potrošniki, ki se počutijo najbolj ranljive in zmanjšujejo ter prelagajo vse vrste nakupov. Najbolj pogosto mednje sodijo ljudje z nižjimi dohodki in tudi nekateri zaskrbljeni potrošniki z višjimi dohodki.

Drugo skupino imenujeta »prizadeti vendar potrpežljivi« (angl. *pained-but-patient*). Ti predstavljajo največjo skupino potrošnikov. So bolj optimistični na dolgi rok in manj optimistično gledajo na kratek rok oziroma na njihovo zmožnost ohranjanja ravni življenja. Tudi oni varčujejo na vseh ravneh toda manj očitno kot potrošniki prvega segmenta.

Naslednja skupina so »udobno preskrbljeni« (angl. *comfortably well-off*). To je skupina premožnejših potrošnikov, ki so samozavestni glede svojih zmožnosti prestajanja sedanjih in bodočih ekonomskih udarcev. Nakupujejo podobno veliko kot pred krizo, le da so sedaj bolj pazljivi pri izbiri.

Zadnji segment, ki ga definirata, so ljudje, ki živijo za danes in jih ne zanima, kaj bo jutri (angl. *live-for-today*). To so potrošniki, ki niso zaskrbljeni in se obnašajo enako kot pred začetkom krize. Segment sestavljajo pretežno mladi ljudje iz mestnih področij, ki izdelke raje najemajo, kot kupujejo, ter v večji meri zapravljajo denar za doživetja kot za stvari. Ljudje iz tega segmenta zelo verjetno ne bodo spremenili svojega nakupnega obnašanja, razen v primeru, če bi izgubili zaposlitev.

V raziskavi Trženjskega monitorja na slovenskem trgu (Društvo za marketing Slovenije in družba Valicon, 2012) je možno zaslediti podobno razdelitev potrošnikov glede na to, v kolikšni meri občutijo recesijo. Prvi segment sestavljajo »prizadeti«, katerih finančno stanje je slabše, obseg potrošnje pa zmanjšan. Takih je po podatkih raziskave v Sloveniji 38 %. Drugi segment, v katerega se glede na rezultate ankete uvršča 20 % ljudi, je poimenovan »v pričakovanju«. Sem spadajo ljudje, ki pričakujejo poslabšanje finančnega stanja in so že zmanjšali obseg potrošnje ali pa pričakujejo, da ga bodo v prihodnje. Naslednji segment so ljudje »v pripravljenosti«, ki jih je 18 %. Ti ne pričakujejo poslabšanja finančnega stanja, toda so že zmanjšali obseg potrošnje ali pa pričakujejo, da bodo to še storili. V segment »preskrbljeni« spada 10 % anketiranih. Ti sicer pričakujejo poslabšanje finančnega stanja, a ne bodo zmanjševali obsega potrošnje. Zadnji segment pa sestavljajo »nedotaknjeni«, ki jih je v Sloveniji 15 %. Finančno stanje in obseg potrošnje teh ljudi sta ostala nespremenjena.

Ker vedno več ljudi občuti posledice krize, se podjetja lahko kaj hitro začnejo posluževati cenovnih popustov. Toda cena, kljub temu da je v teh časih za potrošnika zelo pomembna, po besedah predsednika uprave skupine Mercator, Tonija Balažiča, ne more biti in tudi ni edini element konkurenčne prednosti (Kruhar, 2012, str. 14). Vsaka blagovna znamka mora zato po mojem mnenju poiskati in v času krize izpostaviti tiste konkurenčne prednosti, po katerih jo bodo kupci ločili od ostalih.

### **1.3.3 Ohranjanje vrednosti blagovne znamke**

V času recesije je zelo pomembno, da je v podjetju prisotno zavedanje, da so zvesti kupci prvi in trajni vir prihodkov ter organske rasti. Trženje je pri tem ključnega pomena in prav je, da

podjetja ločijo, kaj je v trženju nujno potrebno in kaj nepotrebno zapravljanje denarja. Vendar grajenje in ohranjanje močnih blagovnih znamk ostaja eden najboljših načinov za zmanjševanje poslovnega tveganja (Quelch & Jocz, 2009, str. 55).

Odgovorni v podjetju se morajo vprašati, kako močna je njihova blagovna znamka. Ali ima veliko zvestih kupcev, ki ji zaupajo in so zanj pripravljene plačati več, ali je ravno nasprotno in ji potrošniki ne zaupajo, ker nima ugleda in bodo zato raje kupovali cenovno ugodnejše konkurenčne izdelke? V recesiji namreč trgovci več prostora na policah namenjajo lastnim, cenejšim trgovskim blagovnim znamkam. Močne blagovne znamke so proti takim ukrepom bolj odporne, saj so prisotne na policah večjega števila trgovcev in tam zasedajo več prostora. Poleg večje baze zvestih kupcev navadno razpolagajo tudi z večjimi trženjskimi proračuni (Steenkamp & Dekimpe, 2009).

Quelch in Jocz (2009, str. 56) predlagata, da pred sprejetjem kakršnihkoli ukrepov podjetja ocenijo priložnosti. Preverijo naj, katere blagovne znamke bodo le stežka preživele, katere bodo utrpeli škodo, ki se jo lahko popravi, in katere bodo rastle tudi med krizo ter ob ponovni gospodarski rasti. Pomembno je tudi, da podjetja vedo, v katerega od prej omenjenih psiholoških segmentov spadajo potrošniki posamezne blagovne znamke in v katero skupino izdelkov jo glede nujnosti nakupa postavljajo.

V času recesije morajo tržniki najti ravnovesje med zmanjševanjem stroškov in podporo prodaji na kratek rok ter dolgoročnimi naložbami v blagovno znamko. Osredotočanje na izdelčni portfelj (ukinjanje nepotrebnih, nedobičkonosnih izdelkov in storitev ter izboljšave ključnih izdelkov ali razvoj novih), prilagajanje cene kupcu (nižje cene, izdelava manjših izdelkov za nižjo ceno, izdelava podobnega izdelka za nižjo ceno, večja pakiranja s ceno, ki potrošnikom omogoča prihranek) in podpora zaupanju v blagovno znamko s pomirjujočimi trženjskimi sporočili, ki pomagajo okrepiti zvestobo in povezanost kupcev z njo, so tri učinkovite poti za doseg tega cilja (Quelch & Jocz, 2009, str. 58).

Predvsem pri prilagajanju cene kupcu morajo biti v podjetju pazljivi, da na dolgi rok pričakovanje ljudi glede cene ne pade preveč oziroma se s tem ne zmanjša kakovosti blagovne znamke ter posledično njene vrednosti.

## **2 TRŽENJE IN TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE**

Trženje je nekaj, kar je prisotno na vsakem koraku. Podjetja in organizacije neprestano komunicirajo s potrošniki (v oglasih, v trgovinah, na ulici, na spletu itd.). (Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 13).

Običajno se trženje opredeljuje kot ustvarjanje, promoviranje in posredovanje izdelkov ter storitev podjetjem in končnim kupcem (Kotler, 2004, str. 5). Drucker (v Kotler, 2004, str. 9)

je celó mnenja, da je naloga trženja tako dobro spoznati in razumeti kupca, da mu izdelek oziroma storitev ustreza. Posledično je potrošnik pripravljen opraviti nakup brez dodatne spodbude. Vse, kar morajo v podjetju temu potrošniku omogočiti, je, da mu je izdelek ali storitev na razpolago.

Naloga trženja je torej več kot le distribucija dobrin od proizvajalca do končnega porabnika. Vključuje namreč vse stopnje od načrtovanja izdelka do poprodajnih aktivnosti (Jefkins, 1994, str. 1). Definicija ameriškega združenja za trženje (angl. *American Marketing Association*), ki je nekoliko bolj podrobna, pa pravi, da je trženje proces načrtovanja in izvajanja nekega koncepta, postavljanja cen, promocije in distribucije idej, dobrin in storitev z namenom, da se ustvarja ter izmenjuje vrednost in zadovolji posameznikove ter organizacijske cilje (Kotler, 2004, str. 9).

Kakorkoli se že trženje definira, je tržnikom na razpolago precej orodij, ki jih te definicije omenjajo posredno ali neposredno, in s katerimi lahko opravljajo proces trženja. To so t. i. orodja trženjskega spleta: izdelek, cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 2).

Eden najpomembnejših konceptov v razumevanju trženja je trženjska usmerjenost podjetja in njegove sposobnosti, da razvije tak trženjski splet, ki na učinkovit način zadosti potrebam in željam potrošnikov (Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 12). Na potrošnika namreč vsak stik z blagovno znamko ali podjetjem pusti vtis, ki pozitivno ali negativno vpliva na njegovo mnenje o podjetju. Zato, da se potrošnikom posreduje dosledno sporočilo, mora biti celoten trženjski splet povezan (Kotler, 2004, str. 565).

## **2.1 Trženjsko komuniciranje**

Sodobno trženje od podjetij zahteva več kot samo izdelavo kakovostnega proizvoda, postavitev ugodne cene ter dostopnost izdelka. Poleg vsega naštetega morajo podjetja tudi komunicirati s potrošniki (Kotler, 2004, str. 563). Ljudje izdelka oziroma storitve ne bodo kupili, če ne vedo, da obstaja. Zato je cilj trženjskega komuniciranja ljudem sporočiti informacije o blagovni znamki. Na tak način trženjsko komuniciranje v literaturi opisuje večina avtorjev.

Irwin, Sutton in McCarthy (2002, str. 5) ga definirajo kot povsem povezan nabor komunikacijskih izmenjav, ki so del taktike celotne trženjske kampanje. Njegov namen je pri ljudeh vzbuditi pozitivno mišljenje o izdelku, podjetju oziroma blagovni znamki ali jih celo spodbuditi k nakupu ali kakršnikoli akciji, ki je koristna za podjetje. Evans in Berman (v Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 22) trženjsko komuniciranje definirata kot obliko komuniciranja, ki informira, prepričuje ter opominja prejemnike sporočila o izdelku, storitvi ali blagovni znamki podjetja. Kitchen (1999, str. 2) pa ga opisuje kot sredstvo promocije

znotraj ciljnega občinstva podjetja oziroma njegovega trga. Na ciljne (obstoječe in potencialne) kupce je po njegovem mnenju potrebno ciljati na povezan način, tako da se jih obvešča, prepričuje in opominja o podjetju, izdelkih ali storitvah ter pokaže v čem se razlikujejo od konkurentov.

Splet trženjskega komuniciranja po Kotlerju (2004, str. 564) sestavlja pet poglobitnih načinov komuniciranja: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja in neposredno trženje. Poleg komunikacije z uporabo orodij trženjskega komuniciranja pa podjetja lahko s potrošniki komunicirajo tudi preko ostalih elementov trženjskega spleta. Visoka cena vstopnice za nek dogodek tako npr. pomeni, da je vrhunske kakovosti. Na drugi strani potrošniki podjetjem vračajo sporočilo s tem, ko nek izdelek kupijo ali ne (Shank, 2005, str. 279).

Trženjsko komuniciranje se nenehno spreminja in vključuje uporabo že preizkušenih ter novih tehnik. Spreminjajo se sporočila, mediji, poraba denarja in miselnost potrošnikov (Kitchen, 1999, str. 2). Splet tako danes potrošnikom omogoča, da svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo nad blagovnimi znamkami izrazijo tudi na družbenih omrežjih, forumih ali s pisanjem blogov. Svoje mnenje na ta način sporočajo ostalim uporabnikom spleta oziroma potencialnim kupcem in ne neposredno podjetjem. Slednja lahko, predvsem v primeru izražanja nezadovoljstva, na dolgi rok občutijo škodo. Posledice pa so ravno obratne, kot si jih želijo doseči s trženjskim komuniciranjem (slabša podoba v javnosti, padec prodaje itd.). Zato menim, da je pomembno, da v podjetjih spremljajo komunikacijo porabnikov na spletu in se nanjo primerno odzovejo.

### **2.1.1 Proces komuniciranja**

Podjetja si morajo v procesu komuniciranja zastaviti vprašanje, kako lahko dosežejo kupce in tudi kako lahko kupci dosežejo njih. Proces poteka na stopnjah predprodaje, prodaje, uporabe in po uporabi (Kotler, 2004, str. 564). Shank (2005, str. 278) proces komuniciranja opredeljuje kot vzpostavljanje miselne povezave med pošiljateljem in prejemnikom sporočila.

Komunikacijski proces sicer sestavljajo štiri glavni gradniki (Pitts & Stotlar, 2007, str. 251): pošiljatelj, sporočilo, medij in prejemnik sporočila. Zato, da ima sporočilo jasen in jedrnat pomen, ga mora pošiljatelj natančno oblikovati in ga poslati preko primernega medija oziroma komunikacijske poti. Kako ga bo prejemnik dojel, je med drugim odvisno tudi od njegovega čustvenega stanja. Lahko ga sprejme in se nanj odzove (npr. z nakupom, večjim zanimanjem itd.) ali pa tudi ne. Pogosto pa ta proces motijo razni zunanji vplivi, zato tudi odziv prejemnikov ni vedno v skladu z željami oziroma pričakovanji pošiljatelja sporočila (Shank, 2005, str. 279).

## 2.1.2 Oblikovanje uspešnega komuniciranja

Načrtovanje komunikacijskega procesa po Shanku (2005, str. 287) sestoji iz izbora ciljnega trga, postavitve komunikacijskih ciljev, določitve proračuna za komuniciranje in izbora orodij trženjskega komuniciranja, preko katerih bo podjetje potrošnikom poslalo svoje sporočilo.

Uspešno komuniciranje torej zahteva postopne korake. Kotler (2004, str. 566) navaja cilje, ki si jih zaposleni v trženju v tem procesu lahko postavijo. Ti so npr. vtisnjenje sporočila v porabnikovo zavest, sprememba porabnikovega odnosa ali pripraviti ga do nakupa. Ko so cilji določeni, je potrebno sporočilo oblikovati na ustrezen način. Izbira komunikacijske poti je odvisna tudi od višine finančnih sredstev, ki jih podjetje za to nameni. Izbor je pomemben predvsem z vidika učinkovitega doseganja ciljne skupine. Odločitev glede tega, kolikšen del proračuna bo namenjen za trženjsko komuniciranje, pa je odvisna predvsem od panoge in podjetja. Avtor zaključuje, da je na koncu potrebno rezultate komuniciranja tudi ustrezno izmeriti.

Nek splošni cilj komuniciranja s potrošniki je, da se jim sporoči nekaj pozitivnega in v kolikor se to sporoči v povezavi z nečem, kar je potrošnikom znano in v njih vzbuja zaupanje, je pot do njih lažja (Jagodic, 2008, str. 207). Ker so razlike v kakovosti med posameznimi izdelki vedno manjše, podjetja v nakupnem procesu vedno bolj ciljajo na vrednote potrošnikov. Zato iščejo partnerje v nevladnem sektorju, ki se jim pripisuje visoka kredibilnost pri potrošnikih (Stanić, 2012a, str. 54).

Razpadanje množičnih trgov na več manjših (nišnih) trgov, od katerih vsak zahteva poseben pristop, velik izbor komunikacijskih orodij, hiter razvoj novih medijev in tehnologij, ter vedno bolj zahtevni potrošniki, podjetja silijo k premiku od uporabe enega ali dveh komunikacijskih orodij k povezanemu trženjskemu komuniciranju (Kotler, 2004, str. 583). Če je edina aktivnost podjetja, da v procesu komunikacije izpostavlja svojo blagovno znamko, bo to zelo težko pripomoglo k doseganju zastavljenih ciljev (Stanić, 2012a, str. 54). Blagovna znamka se namreč lahko hitro izgubi v množici ostalih blagovnih znamk, ki želijo vzpostaviti komunikacijo z ljudmi.

Danes podjetja ne smejo zanemariti možnosti, ki jih ponujajo nove tehnologije in mediji ter aplikacije znotraj teh. Podjetjem namreč omogočajo prehod iz množičnega na bolj usmerjeno komuniciranje ter osebni dialog (Kotler, 2004, str. 564). V sodobnem trženju je prisotno čedalje večje povezovanje blagovnih znamk s potrošnikom. Ob tem ne gre samo za večstransko komuniciranje, ampak predvsem za ustvarjanje odnosov. Podjetje s tem pridobi informacije o potrebah in željah potrošnikov, ti pa dobijo informacije o izdelku in so spodbujeni k nakupu na nevsiljiv način (Stanić, 2012a, str. 54).

## 2.2 Trženje in trženjsko komuniciranje v športu

Trženje v športu se od 'običajnega' trženja razlikuje v tem, da se večina potrošnikov v šport vključuje zelo doživeto in na čustven način. Od vsakodnevnih nakupov se razlikujejo tudi želje in motivi potrošnikov v športu (Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 13).

Shank (2005, str. 3) trženje v športu opredeljuje kot način prenosa trženjskih načel in procesov na športne izdelke ter na trženje nešportnih izdelkov skozi povezavo s športom. Kot je možno razbrati iz te definicije, je trženje v športu sestavljeno iz trženja športnih izdelkov (sem spadajo tudi športni subjekti, ki želijo prodati vstopnice, televizijske pravice ipd.) ter iz trženja izdelkov oziroma storitev iz ostalih gospodarskih panog, ki šport uporabljajo za trženjsko komuniciranje s svojimi potrošniki. V prvem primeru je govora o trženju športa, v drugem pa gre za trženje preko športa (Mullin, Hardy & Sutton, 1999, str. 9). Slednje v Sloveniji še ni doseglo stopnje razvoja kot v nekaterih tujih državah (Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 12).

Pojem trženje v športu se je sicer pričel uporabljati v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Z njim se je opisovalo predvsem dejavnosti podjetij, ki so šport uporabljala kot sredstvo za komuniciranje s svojimi porabniki (Mullin, Hardy & Sutton, 1999, str. 24). V tistem času je šlo torej predvsem za trženje preko športa. Osnove sodobnega trženja pa narekujejo spremembe trženja v športu in vplivajo na odločanje tudi v športnih subjektih (Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 12). Globalni trg se razvija v smeri, ki vedno bolj briše meje med trženjem preko športa in trženjem športa. Izdelovalci športne opreme, športni subjekti in mediji se namreč medsebojno strateško povezujejo in s tem dosegajo boljše poslovne rezultate (Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 14). A tudi podjetja, ki prihajajo iz nešportnih gospodarskih panog, lahko v teh časih dosegajo dobre poslovne rezultate, če za potrebe trženjskega komuniciranja izberejo šport oziroma športne subjekte. Ne nazadnje so izrazi, ki se jih uporablja v športu, velikokrat podobni tistim iz poslovnega sveta (npr. timsko delo, ekipni duh, boj na športnih/poslovnih poljih itd.), kar pripomore pri iskanju stičnih točk.

Trženjsko komuniciranje je, glede na zaznavo potrošnikov, poleg izdelka najbolj izpostavljen del trženjskega spleta v trženju športa (Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 22).

Elementi trženjskega komuniciranja, ki so na voljo v trženju v športu in se jih lahko izkoristi na različne načine, so oglaševanje, osebna prodaja, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in sponzorstvo (Shank, 2005, str. 277). Shank za razliko od Kotlerja v svoji razvrstitvi ne omenja neposredne prodaje, a ji dodaja sponzorstvo, ki ga Kotler (2004, str. 564) sicer uvršča med odnose z javnostmi.

Razlog za to, da Shank sponzorstvo pojmuje kot poseben element trženjskega komuniciranja, se lahko išče v tem, da trženjsko komuniciranje v športu poteka na različnih ravneh. Na posameznih ravneh se namreč uporabljajo različna orodja trženjskega komuniciranja. To je

odvisno od tega, ali gre za trženje športa ali za trženje preko športa. Podjetja kot obliko komuniciranja uporabljajo sponzorstva, ki ga v skladu s konceptom povezanega trženjskega komuniciranja povezujejo z ostalimi orodji. Športni subjekti pa se bolj poslužujejo odnosov z javnostmi (Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 22). Slednji morajo poskrbeti za pozitivno podobo v javnosti, zaradi česar so ne nazadnje tudi zanimivi za podjetja. Pozitivna podoba namreč običajno igra pomembno vlogo, ko se v podjetju odločajo, ali bi podpisali sponzorsko pogodbo s športnim subjektom. Menim, da je sponzoriranje uspešnega športnega subjekta, ki ima pozitivno podobo v javnosti ter ga ljudje radi spremljajo v različnih medijih, zelo primeren način za doseganje trženjskih ciljev. Sploh v času neugodnih gospodarskih razmer, ko mediji pogosto sporočajo negativne novice.

### **3 SPONZORSTVO**

Sponzorstvo podjetjem omogoča doseganje različnih trženjskih ciljev in je ob razdelani sponzorski politiki v podjetju navadno vključeno v trženjski splet podjetja (Simonič, 2012a, str. 18). V tujini to orodje trženjskega komuniciranja predstavlja velik posel, ki je ključnega pomena za trženjske oddelke nekaterih podjetij in pri katerem ne gre samo ustvarjanje pozitivne podobe v javnosti (Jefkins, 1994, str. 63).

Sponzorstvo je lahko koristno tako za blagovno znamko kot za podjetje. Z njim je možno utrditi podobo blagovne znamke pri potrošnikih. Notranji cilj podjetja pa je lahko večja morala zaposlenih, ki se jo lahko doseže s pomočjo nagrad v povezavi s sponzorstvom (Kitchen, 1999, str. 363). Poleg tega sponzorstvo podjetjem na sponzoriranih dogodkih omogoča navezavo boljših odnosov s poslovnimi partnerji in strankami (Jefkins, 1994, str. 181). Sponzorstvo torej ni rezervirano le za podjetja, ki svoje blagovne znamke tržijo končnim kupcem, ampak ga za doseg svojih ciljev lahko uporabljajo tudi podjetja, ki poslujejo na medorganizacijskih trgih.

Pickton in Broderick (2001, str. 520) navajata štiri kriterije, ob upoštevanju katerih lahko sponzorstvo postane vir konkurenčne prednosti. Na prvo mesto postavljata pomembnost prilagajanja sponzorstva strategiji podjetja. Poleg tega mora biti sponzorstvo težko za posnemanje, vir oziroma sredstvo v obliki sponzorstva pa ne sme biti na prodaj. Četrty kriterij, ki ga navajata, je obstoj omejitev za konkurenčna podjetja.

Odločitev za sponzorstvo je strateškega pomena, ker zadeva odločitve o razporeditvi virov za doseganje organizacijskih ciljev in ker se uporablja kot orodje za zadovoljevanje pritiskov ter zahtev okolja (Slack & Bentz, 1996, str. 177). Nanj vplivajo korporativna kultura, organizacijska struktura ter vodstvo podjetja (Pickton & Broderick, 2001, str. 519). Pomembno je torej, da ima sponzorstvo podporo zaposlenih v podjetju, njegovih deležnikov in okolja v katerem posluje.

V Mednarodni trgovinski zbornici (angl. *International Chamber of Commerce*) menijo, da je sponzorstvo za podjetja in organizacije pomembno, ker jim omogoča prenos sporočila širši javnosti v povezavi s sponzoriranim subjektom. Je del trženjske strategije, ki se od ostalih oblik trženjskega komuniciranja razlikuje po ciljih, sporočilu in nadzoru. Lahko nastopa kot samostojna trženjska aktivnost, vendar se zaradi doseganja večje koristi v povezavi z njim pogosto uporablja tudi ostala orodja trženjskega komuniciranja (International Chamber of Commerce, 2003, str. 1).

Sponzor lahko sponzoriranemu subjektu zagotavlja denarna sredstva, blago, storitve ali strokovno znanje. V zameno mu sponzorirani pomaga pri doseganju trženjskih ciljev. Navadno se podjetja odločajo za sponzoriranje športnih, kulturnih, medijskih, izobraževalnih, znanstvenih in družbenih projektov, dogodkov ter ustanov (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 4).

Če podjetja pravilno razumejo sponzorstvo in ga vključijo v trženjski splet, lahko z njim dosežejo izjemne rezultate. Predpogoj za to je, da že na začetku vedo, kaj bi z njim rada dosegla in kdo so potrošniki v ciljnem segmentu. Sponzorski projekt mora biti vpet v celotno trženjsko strategijo podjetja oziroma blagovne znamke. Vanj mora biti vključenih več oddelkov, imeti pa mora tudi funkcijsko podporo vseh, ki se ukvarjajo s komuniciranjem. Znotraj podjetja mora obstajati razumevanje za prilagodljivost, ki je ključna za uspešnost sponzorskih projektov (Jezeršek Turnes, 2007, str. 31). Vse navedene značilnosti pričajo o tem, da je sponzorstvo kompleksno trženjsko orodje, ki se ga je potrebno lotiti načrtno.

### **3.1 Opredelitev pojma 'sponzorstvo'**

Beseda 'sponzorstvo' je tujka in izvira iz latinske besede *spondare*, ki je k nam prišla iz anglosaškega govornega področja. Pomeni pa svečano obljubo oziroma dajanje jamstva (Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 23).

Sponzorstvo ima več različnih definicij. Najbolj celovito ga po mojem mnenju opisuje definicija Mednarodne trgovinske zbornice, ki sponzorstvo definira kot vsako obliko trgovinskega dogovora, po katerem sponzor na podlagi sponzorske pogodbe, za obojestransko korist, sponzoriranemu zagotavlja finančno podporo ali podporo kake druge vrste. S podpisom sponzorske pogodbe sponzor pridobi pravice za promoviranje povezave med njegovo podobo oziroma podobo njegove blagovne znamke in podobo sponzoriranega subjekta (International Chamber of Commerce, 2003, str. 2).

Tudi naslednje definicije omenjajo vzajemno povezavo obeh strani v sponzorskem projektu. Arens (2004, str 351) sponzorstvo definira kot plačilo sponzoriranemu z denarjem ali z nekim stvarnim vložkom. V zameno sponzor dobi dostop do izkoriščanja tržnega potenciala, ki je povezan s sponzoriranim. V slovenski literaturi Jezeršek Turnes (2007, str. 23) sponzorstvo

definira kot naložbo v poslovno priložnost, ki izhaja iz poslovnega sodelovanja dveh ali več partnerjev. Ti s sponzorskim projektom dosegajo v ciljih opredeljene realne in količinske vrednosti. Erdogan in Kitchen (v De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 293) pa ga opisujeta kot orodje podjetja, preko katerega promovira svoje interese in blagovne znamke z navezavo na specifične ter pomembne dogodke, ki se na to navezujejo.

Shank (2005, str. 277) se v svoji definiciji osredotoča predvsem na cilje, ki jih želi doseči sponzor. Pravi, da je sponzorstvo naložba, ki podpira doseganje splošnih, trženjskih in komunikacijskih ciljev podjetja. S sponzorstvom se lahko po njegovem mnenju poveča prodajo, vpliva na obnašanje kupcev, poveča zavedanje o sponzorju in zgradi ali utrjuje odnos s potrošnikom.

Kot je moč razbrati iz navedenih definicij, v sponzorskem projektu obstajata dve strani. Prvo sestavljajo ljudje, aktivnosti ali dogodki, ki so lastniki pravic sponzorstva in v zameno za njihovo izkoriščanje prejemajo neposredno ali posredno podporo. Drugo stran pa predstavljajo sponzorji. To so podjetja, ki zagotavljajo finančno ali kakršnokoli drugačno sponzorsko podporo (International Chamber of Commerce, 2003, str. 3). Obstaja pa tudi vmesni člen, ki ga avtorji v teh definicijah ne omenjajo. To so sponzorske agencije, ki jima ob pomanjkanju primernih kadrov in časa pomagajo pri izpolnjevanju sponzorskih obveznosti. Poskrbijo predvsem za aktivnosti, ki so zelo pomembne za dosego ciljev, in vključujejo postavitve oglaševalskih panojev, zagotovitev medijske pokritosti, prodajo uradnih artiklov, nudenje korporativnega gostoljubja za novinarje in goste oziroma poslovne partnerje sponzorjev (angl. *hospitality*) ter nagradne igre (Jefkins, 1994, str. 63).

Sponzorstvo je torej komunikacijsko orodje, s katerim sponzor pomaga sponzoriranemu, da izpelje svoj projekt. V zameno sponzorirani pomaga sponzorju pri izpolnjevanju komunikacijskih ciljev sponzorske kampanje. Če ta vzajemnost ne obstaja, potem ne gre za sponzorstvo, ampak za dobrodelno dejavnost podjetja (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 293). Uspešno sponzorstvo prinaša koristi vsem vpletenim – sponzorjem, organizatorjem dogodkov, medijem, izvajalcem, gledalcem in širši javnosti (International Chamber of Commerce, 2003, str. 1).

Seveda pa se mora podjetje, ki je sponzor, nanj ustrezno pripraviti, ga izvajati in na koncu izmeriti učinke ter ugotoviti, ali je res bilo učinkovito. Za organizatorje dogodkov, gledalce ali udeležence je verjetno bilo koristno, ker se je dogodek lahko izpeljal. Tudi mediji so lahko imeli korist, če je dogodek pritegnil veliko medijsko pozornost. Toda če sponzor ni dosegel finančne ali kake druge v ciljeh postavljene koristi, si mora postaviti vprašanje, ali je bil sponzorski projekt ustrezno izpeljan oziroma ali je smiselno z njim nadaljevati.

### **3.1.1 Mesto sponzorstva v trženjskem komuniciranju**

Kotler (2004, str. 564) sponzorstvo uvršča med odnose z javnostmi, ki jih definira kot različne programe za promocijo ali ohranjanje podobe podjetja oziroma njegovih blagovnih znamk. Med odnose z javnostmi poleg sponzorstva uvršča tudi različna gradiva in objave za medije, govore, seminarje, letna poročila, darila za dobrodelne namene, odnose z lokalno skupnostjo, lobiranje, celostno podobo podjetja, glasilo podjetja in razne dogodke.

Tudi sicer veliko avtorjev sponzorstvo uvršča med odnose z javnostmi. Arens (2004, str. 351) pa ga uvršča med pospeševanje prodaje. Vsi sponzorski projekti namreč nimajo istega namena. Nekateri se izvajajo z namenom, da se z njimi oglašuje oziroma utrjuje blagovno znamko, z nekaterimi se želi preko osebnega stika izboljšati odnose z javnostmi in ne nazadnje tudi poslovne rezultate oziroma prodajo (Jefkins, 1998, str. 182). Ker sega v področja odnosov z javnostmi, oglaševanja, pospeševanja prodaje itd., je sponzorstvo še dokaj nedorečen pojem. Uspešna sponzorstva so zato običajno rezultat povezanega komunikacijskega programa (Kuzma & Kuzma, 2009, str. 8). Ker pa gre za orodje, ki lahko pomaga dosegati različne trženjske cilje, bi ga bilo morda še bolj smiselno obravnavati kot samostojno orodje trženjskega komuniciranja.

### **3.1.2 Razvoj sponzorstva**

Sponzorstvo se je v zadnjih desetletjih iz korporativne dobrodelnosti oziroma pokroviteljstva razvilo v sodobno trženjsko aktivnost, s pomočjo katere obe strani v sponzorskem projektu pričakujeta finančno korist. Ne sme se ga zamenjati z donatorstvom, pri katerem donator znesek oziroma darilo podari brez pričakovanja protistoritve (Petavs, 2003, str. 19). Hkrati je sponzorstvo postalo eden najpomembnejših virov financiranja za lokalne in mednarodne dogodke s področij športa, kulture, izobraževanja, varovanja okolja in še mnogih drugih (International Chamber of Commerce, 2003, str. 1).

Sponzorstvo postaja vedno bolj pomembno orodje v trženjsko-komunikacijskem spletu. Tudi stopnja načrtovanja in izbora ter spremljanja učinkov sponzorskih projektov postaja vedno bolj razvita. Podjetja pa na sponzorstvo vedno bolj gledajo kot na enega od temeljev komunikacijskih in trženjskih strategij (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 286).

Kljub temu da današnji sponzorji v državah, kjer je sponzorstvo razvito, za razliko od nekdanjih pokroviteljev ne sponzorirajo iz dobrodelnih vzgibov oziroma družbene odgovornosti, temveč v zameno za vložen denar pričakujejo pomoč sponzoriranega pri doseganju ciljev, s tem hote ali ne hote pomagajo dosegati javno dobrobit, saj z vloženim denarjem vzdržujejo kulturne organizacije, omogočajo izobraževanje preko štipendij ter pospešujejo razvoj športa (Jefkins, 1998, str. 181). Poleg tega sponzorstvo prinaša koristi za

splošno javnost tudi zato, ker omogoča izpeljavo dogodkov, ki jih v nasprotnem primeru morda ne bi bilo možno izpeljati (International Chamber of Commerce, 2003, str. 1).

Sponsorstva torej že sama po sebi koristijo širši javnosti. Zato sem mnenja, da v današnjih razmerah to ne bi smel biti edini cilj sponzorjev. Na sponzorstvo se tudi ne sme gledati kot na nekaj, kar prinaša koristi brez dodatnega vložka, ampak se mu mora posvetiti več pozornosti v celotnem procesu, od začetnega načrtovanja do končnega merjenja njegove učinkovitosti.

### 3.1.3 Oblike sponzorstev

V literaturi avtorji sponzorstva delijo na več načinov. Podjetja se lahko odločijo za sponzorske projekte na različnih področjih, kot so šport, kultura, tiskovine (knjige, revije ipd.), razstave, izobraževanje, dobrodelnost ali lokalne prireditve (Jefkins, 1998, str. 182). Pri tej delitvi je pomembno predvsem to, kdo sestavlja ciljno skupino sponzorja ter s sponzoriranjem katerega od omenjenih področij jo bodo najbolje dosegli.

De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh (2005, str. 297) sponzorstva delijo v štiri skupine, glede na kanal pojavljanja:

- sponzoriranje povezano z dogodki,
- sponzoriranje dobrodelnih dejavnosti,
- sponzoriranje televizijskih ali radijskih programov in
- trženje oziroma sponzoriranje iz zasede.

S slednjim želi podjetje načrtno zмести potrošnika glede njegove povezave z dogodkom, z namenom, da pobere vsaj nekaj koristi, ki so jih deležni uradni sponzorji.

Retar (1996, str. 125) pa sponzorstva deli glede na obseg pravic, ki si jih sponzor pridobi s podpisom sponzorske pogodbe. Največji obseg pravic predstavlja ekskluzivna sponzorska pogodba, po kateri ima sponzor edini na razpolago pogodbeno dogovorjene pravice do izkoriščanja trženjskega potenciala sponzoriranega. V primeru podpisa ekskluzivne pogodbe za sponzorja nastane tveganje, saj se je iz nje težko umakniti brez posledic, če v času trajanja sponzorske pogodbe nastanejo kakršnekoli težave v povezavi s sponzoriranim subjektom ali samim sponzorskim projektom.

Sponzorski »pool« je nekakšna alternativna ekskluzivnemu sponzorstvu. Ker je ekskluzivno sponzorstvo drago in tvegano, so se sponzorji pripravljene združiti v skupine oziroma »pool« ter tako zmanjšati stroške in tveganje. Naslednja oblika je status glavnega sponzorja. To pomeni, da sponzorju pripada največ oglaševalskega prostora in ugodnosti. Uradni opremljevalec je oblika sponzorstva, s katero si podjetje pridobi ekskluzivno pravico do

opremljanja udeležencev, površin in/ali objektov dogodkov. Poleg omenjenih obstaja še oblika sponzorstva, po kateri si podjetje zagotovi status uradnega oskrbovalca, ki edini lahko oskrbuje sponzoriranega z določenimi artikli, kot so hrana, pijača, računalniki, prevozna sredstva ipd. Manjša podjetja, ki nimajo dovolj velikih sredstev za podpis tovrstnih sponzorskih pogodb, pa se sponzorskih projektov lotevajo v manjšem obsegu in z bolj kratkoročnimi cilji. Pri tej delitvi je torej pomembno predvsem to, koliko denarja je podjetje pripravljeno plačati za pridobitev sponzorskih pravic, kar je v kriznih časih še bolj pomemben dejavnik.

### **3.1.4 Sponzorstvo in oglaševanje**

Sponzorstvo je v primerjavi z oglaševanjem, kjer so sporočila ustvarjena vizualno in slišno, tihi neverbalni posrednik (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 293). Preko oglaševanja podjetja potrošnikom sporočajo svoje sporočilo, sponzorstvo pa se z njimi povezuje na drugačen način, ki je odvisen od pristopa partnerjev v sponzorskem procesu (Pitts & Stotlar, 2007, str. 300).

Izvršni direktor sponzorske agencije *Redmandarin*, Shaun Whatling, meni, da ima sponzorstvo v primerjavi z oglaševanjem globlji pomen pri povezovanju s potrošniki. Zato omenja dve vrsti miselnosti, sponzorsko in oglaševalsko. Obe po njegovem mnenju vodita do istega cilja. Razlika je v tem, da sponzorska miselnost temelji na povezovanju blagovne znamke z nečim resničnim. To pa po njegovem mnenju ponuja boljše štartno izhodišče kot ustvarjanje navideznega oglasa (Perendija, 2012, str. 39).

Marshall in Cook (v De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 293) sponzorstvo smatrata kot cenejšo obliko oglaševanja. Vendar se lahko zgodi, da postane manj učinkovito pri pridobivanju pozornosti, ker so gledalci primarno vpleteni predvsem v osrednje dogajanje sponzorirane dejavnosti in ne toliko v okolico dogodka. Zato je pomembno, da podjetje poleg pojavljanja na prizorišču, v sponzorski projekt vključi še ostale trženjsko-komunikacijske dejavnosti oziroma sponzorstvo aktivira. Pri tem lahko uporabi tudi oglaševanje.

Danes ni več dovolj, da podjetja oglašujejo za širše množice, ampak morajo svoje aktivnosti prilagajati posameznim ciljnim skupinam (Meerman Scott, 2011, str. 23). Preko sponzoriranja dogodkov podjetja lahko dosežejo specifično občinstvo oziroma ciljne tržne segmente, ki se razlikujejo po demografskih in psiholoških značilnostih. To velja predvsem za sponzoriranje kulturnih dogodkov. Pri nekaterih športnih dogodkih pa se zaradi dobre medijske pokritosti lahko dosega tudi več ciljnih skupin hkrati (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 297). V primeru sponzoriranja dogodkov, ki pritegnejo veliko ljudi, podjetja sponzorstvo uporabljajo kot enega od delov oglaševalske taktike in tako skušajo doseči postavljene cilje (Pitts & Stotlar, 2007, str. 28). Sponzorstvo in oglaševanje se torej lahko medsebojno dopolnjujeta.

Podpora oglaševalskim kampanjam je velikokrat glavni razlog za odločitev o sodelovanju v sponzorskem projektu. Imena blagovnih znamk in podjetij so namreč tako bolj izpostavljena, saj gre v precej primerih za medijsko dobro pokrite dogodke (Jefkins, 1998, str. 181). Originalna vrednota sponzorstva je namreč organsko vezana na javnost, saj brez nje ne predstavlja ničesar. Interakcija z javnostjo pa je cilj, ki ga skušajo sponzorji čim bolj učinkovito dosegati (Jagodić, 2008, str. 206).

### **3.2 Oblikovanje sponzorskega programa**

Podjetja imajo na razpolago veliko možnosti za izgradnjo povezave s športom, kulturo ali katerokoli drugo dejavnostjo, ko iščejo priložnosti za promocijo svojih izdelkov in povezovanje s ciljno skupino potrošnikov. Iskalci sponzorjev morajo na drugi strani prepoznati te možnosti in sestaviti sponzorsko ponudbo, ki bo ustrezala ekonomskim željam podjetij (Foster, Greyser & Walsh, 2006, str. 233).

V primerih, ko je sponzor zelo povezan s sponzoriranim subjektom, ima to lahko za posledico močan pozitiven učinek na sponzorjevo podobo (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 293). Toda v času sponzorskega projekta se lahko zgodijo različne (negativne) nenačrtovane situacije. Zato se je načrtovanja in izpeljave sponzorskega projekta potrebno lotiti še posebej pazljivo.

Sponzorstva je potrebno graditi postopoma, zato se sponzorske pogodbe navadno sklepajo za dvo- ali triletna obdobja (Jefkins, 1994, str. 153). Na mednarodni ravni je to običajno obdobje, v katerem sponzor aktivira zakupljene pravice na način, da presežejo vizualne elemente, kot je npr. pojavljanje logotipa. To stori tako, da postopoma gradi svojo prisotnost in vključenost v projektu, ki ga sponzorira. Pomembno je, da je sponzor s svojimi predstavniki osebno navzoč. Šele ko so odnosi s člani sponzoriranega subjekta vzpostavljeni, se lahko preko množičnih medijev začne komunikacija s širšo ciljno skupino (Stanić, 2012a, str. 54). Sponzorirani pa lahko s podjetjem zgradi močno razmerje le, če razume njegove cilje in mu omogoča informacije o rezultatih takega partnerstva (Foster, Greyser & Walsh, 2006, str. 235–236).

Zaradi velikega števila sponzorstev se lahko sponzor izgubi med ostalimi in ne doseže pričakovanih ciljev. Da se jih opazi, so sponzorji prisiljeni oblikovati bolj sistematične sponzorske programe. Iz istega razloga podjetja iščejo sponzorske možnosti na novih področjih in postajajo bolj ustvarjalna v obstoječih sponzorskih programih (Shank, 2005, str. 332).

Zelo pomembno je, da podjetje, ki se odloči za sponzorstvo, že na začetku postavi sponzorsko strategijo. Z njeno pomočjo lažje usmerja politiko sponzoriranja in si postavi konkretne poslovne cilje (Jezeršek Turnes, 2007, str. 49). Izbor sponzorstev morajo v podjetju opraviti

na podlagi primernih kriterijev in njihove medsebojne primerjave. Odvisno od vrste podjetja, njegove celotne komunikacijske strategije ali sponzorskega projekta, so nekateri od kriterijev bolj pomembni od ostalih, nekateri pa so pomembni v vsakem primeru. Takšni so npr. višina proračuna, skladnost s strateškimi cilji podjetja ter strateška povezava med sponzoriranim subjektom in blagovno znamko (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 304).

Proračun, ki ga podjetje nameni za nek sponzorski projekt, je odvisen od pričakovane učinkovitosti oziroma povratnih učinkov (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 305). Količina vloženega denarja pa še ni zagotovilo, da bo sponzorski projekt tudi dejansko uspešen. Najboljše rezultate oziroma odziv potrošnikov običajno dajejo sponzorstva, pri katerih obstaja velika skladnost med podobo sponzoriranega in blagovne znamke sponzorja (Pitts & Stotlar, 2007, str. 299). Odgovorni v podjetjih si morajo zato postaviti vprašanje, kateri subjekti so primerni in kako jih izbrati. Vprašati se morajo, ali sponzorstvo ponuja ekskluzivnost, ali se ciljna publika sponzoriranega subjekta demografsko ujema s ciljno skupino porabnikov podjetja in kolikšna bo medijska izpostavljenost sponzorstva. Sponzorirani subjekt mora na določen način prikazovati oziroma poosebljati ključne prednosti blagovne znamke in hkrati ponujati možnosti za dodatne trženjske aktivnosti. Korist, ki jo sponzorski projekt prinaša dogodku, pa ne sme biti večja od koristi, ki jih ima od tega sponzor (Arens, 2004, str. 347). V kolikor imajo v podjetju postavljeno sponzorsko strategijo, jim je ta v pomoč, ko iščejo odgovore na ta vprašanja.

Tudi za iskalce sponzorjev je pomembno, da imajo izdelan strateški načrt. Pri tem je bistveno, da poiščejo konkurenčne ugodnosti, ki jih lahko ponudijo sponzorjem. V strategiji je potrebno predstaviti organizacijo (njen ugled, značilnosti, vrednote, po čem je prepoznavna, ekskluzivna ipd.) in nakazati ugodnosti in prednosti, ki jih bo deležen sponzor v sponzorskem projektu (Retar, 1996, str. 116).

Za sponzorja je eden najpomembnejših elementov sponzorske pogodbe ekskluzivnost njegovega položaja v povezavi s sponzoriranim. Na ta način se želi ločiti od konkurenčnih podjetij svojega poslovnega področja. Zato je v okolju, kjer je sponzorstvo močno razvito, prisotna izjemna skrb za učinkovit nastop v javnosti in do potankosti razdelana ekskluzivnost (Jagodic, 2008, str. 215). V takem okolju se velika podjetja, ki si med seboj konkurirajo, močno borijo za ekskluzivne sponzorske pravice (npr. Nike proti Adidasu, Coca-Cola proti Pepsiju itd.). Ta boj je tudi eden od razlogov za rast stroškov sponzoriranja (Arens, 2004, str. 353).

Tako kot na ostalih področjih poslovnega sveta tudi v sponzorstvu ne gre pričakovati, da bodo rezultati vidni takoj. Lep primer, ki je lahko za zgled slovenskim podjetjem, je Red Bull. Sponzorstva, ki se jih poslužujejo, so namreč vedno usmerjena k lastnostim blagovne znamke, kot sta npr. zabava in adrenalin. Pri Red Bullu se niso takoj usmerili k množični izpostavitvi, ampak so počasi in potrpežljivo definirali svoje bistvo in na podlagi tega zgradili občinstvo (Perendija, 2012, str. 39). Slovenska podjetja, ki običajno nimajo velikih proračunov namenjenih za trženjske dejavnosti, se lahko iz tega primera naučijo predvsem to, da za

izgradnjo močne blagovne znamke ni toliko pomembna množična izpostavljenost, ampak predvsem potrpežljivost in ustaljenost trženjskih sporočil.

### **3.2.1 Vloga sponzorskih agencij v sponzorskem projektu**

Agencije, ki se s sponzorstvi ukvarjajo na profesionalni ravni, so začele nastajati zaradi razvoja sponzorstva in velikih količin denarja, s katerimi se razpolaga v njem. Iskalcem sponzorjev pri podpisovanju sponzorskih pogodb pomagajo s pravnimi, finančnimi in ostalimi nasveti. Obstajajo pa tudi agencije, ki sponzorjem pomagajo raziskati, kako učinkovit je bil njihov sponzorski projekt (Pitts & Stotlar, 2007, str. 30).

Da se je sponzorstvo razvilo, potrjujejo tudi naslednje izjave. Tim Crow, izvršni direktor agencije *Synergy* (v Kemp, 2009, str. 33–35), pravi: »Iskalci sponzorjev so bili v preteklosti osredotočeni zgolj na prodajo sponzorskih pravic in jih ni zanimalo komu jih prodajajo. Danes razmišljajo bolj trženjsko o tem, kaj lahko ponudijo sponzorju.« Robin Fenwick iz sponzorsko-svetovalne agencije *Right Formula* (v Kemp, 2009, str. 33–35) pa pravi: »Iskalci sponzorjev so nekoč uporabljali tritirni model: glavni sponzor, manjši sponzorji in dobavitelji, kjer so sponzorju pripadale določene pravice glede na to, v katero skupino je spadal. Toda sponzorji danes zahtevajo prilagojene rešitve, ki bodo zadovoljile njihove potrebe in pričakovanja. Zaradi osebne narave dogovorov pa se lahko danes o sponzorskem projektu govori tudi kot o partnerstvu.«

Zato mora sponzorirani sponzorju za uspešno izpeljavo sponzorskega projekta nuditi celovito podporo pri uresničevanju sponzorskega dogovora. Ker pa navadno vsega znanja, ki je potrebno za to, niti sponzor niti sponzorirani nimata, je smiselno najeti specializirane agencije in strokovnjake, ki se s tem poklicno ukvarjajo (Retar, 1996, str. 123).

### **3.2.2 Načrtovanje sponzorskega projekta**

Načrtovanje in vodenje sponzorstev je zelo zapleten posel, ki zahteva veliko znanja. Sponzorji želijo imeti v sponzorski pogodbi zapisano točno določeno ugodnost in od sponzoriranih pričakujejo, da jim bodo pomagali pri doseganju zastavljenih ciljev. Vodja trženja v sponzorirani organizaciji mora zato dobro vedeti, kaj je ta sposobna tržiti in kaj od sponzorskega projekta pričakuje sponzor. Na podlagi pričakovanj sponzorjev in tega, kar jim lahko sponzorirani ponudijo, se lahko sestavijo različni tipi sponzorskih pogodb (Retar, 1996, str. 118).

Glavna naloga obeh strani v sponzorskem procesu je vzpostaviti sponzorski odnos na način, ki bo v središče postavil ciljno skupino potrošnikov (Rein, Kotler & Shields, 2006, str. 208). To so navadno potrošniki iz določenega segmenta, različne skupnosti, zaposleni itd. Ker pa je

sponzorstvo neposredno povezano z dogodkom, so lahko naslovniki tudi neposredni soustvarjalci dogodka (Kuzma & Kuzma, 2009, str. 2).

Ustvarjanje sponzorskega načrta zahteva od zaposlenih v podjetju raziskave v pripravljalni fazi in ne samo odločitve o višini proračuna za ta namen. Alan Pascoe, direktor podjetja *Fast Track*, ki se ukvarja z sponzorskimi projekti, predlaga izvedbo naslednjih devetih stopenj (v Jefkins, 1994, str. 156):

- pregled obstoječe politike,
- postavitev ciljev,
- pregled strategije (izbor metod, ki so na voljo),
- pogajanja s tretjo stranjo (npr. panožne športne zveze, ki navadno upravljajo s pravicami v zvezi s tekmovanji),
- organizacija novinarske konference (najbolje je čim prej objaviti sponzorstvo na tiskovni konferenci),
- vzpostavitev stika z mestnimi oblastmi (če gre za dogodek na javnih površinah),
- izvedba sheme (napisati načrt na papir),
- vodenje dogodka in
- analiza izvedbe (ter ugotoviti, kako se jo lahko izboljša).

Vsi elementi sponzorskega dogovora se morajo čim bolj natančno zapisati v sponzorsko pogodbo. S tem se zmanjša možnost ustvarjanja zmede in nesporazumov (Pitts & Stotlar, 2007, str. 306). Dobro sponzorsko pogodbo od slabe loči predvsem načrtovanje trženjskih aktivnosti že pred podpisom le-te. Pred njenim podpisom mora podjetje dobro poznati sponzorirani subjekt ter njegovo osebnost. Preveriti je potrebno, ali ima podpisane še kakšne druge pogodbe, s katerimi se lahko trži njegova podoba. Takoj na začetku mu je potrebno natančno opredeliti in predstaviti želje in cilje, da jih lahko pomaga izpolniti. Ravno tako je potrebno natančno določiti pravice in obveznosti obeh pogodbenih strani in zagotoviti ekskluzivnost, ki je lahko produktna, časovna ali geografska. Jasno je potrebno določiti položaj v sponzorski piramidi, da sponzor pozna svoj položaj glede na ostale sponzorje in izvaja dober nadzor nad uresničevanjem sponzorskih obveznosti. V pogodbo je smiselno vključiti tudi posebne klavzule, ki sponzorju omogočijo nadaljnje korake v sponzorskem procesu, če je ta uspešen, oziroma zavarovanje pred morebitnimi negativnimi vplivi (Simonič, 2012b, str. 19).

### **3.2.3 Postavitev ciljev**

Sponzorski programi podjetij morajo imeti jasno določene cilje, da zaposlenim, ki so za to odgovorni, olajšajo odločitve pred začetkom in ocenjevanje rezultatov po zaključku sponzorskega projekta (Foster, Greyser & Walsh, 2006, str. 233). Sleight (1989, str. 42) je mnenja, da sponzorstvo omogoča izpolnjevanje postavljenih ciljev, ker izpolnjuje najbolj pomemben kriterij trženjskega komuniciranja. Dovoljuje namreč, da je določeno občinstvo naslovljeno s točno določenim sporočilom.

Sponsoriranje sicer omogoča zasledovanje mnogo različnih ciljev. Na splošno so ti cilji doseganje rezultatov povezanih z oglaševanjem, odnosi z javnostmi in trženjsko strategijo (Foster, Greyser & Walsh, 2006, str. 239). S tem trženjskim orodjem želijo podjetja tudi utrjevati svojo vodilno vlogo na trgu ter graditi podobo blagovne znamke (jo izboljšati ali jo identificirati z določenim tržnim segmentom). Vendar pa so učinki teh ciljev vidni šele na dolgi rok. Takojšnje povečanje prodaje ali tržnega deleža v svetu običajno ni primarni cilj sponzorstev (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 296).

Poleg že omenjenih ciljev, ki jih podjetja zasledujejo v sponzorskih procesih, Jefkins (1994, str. 161) omenja tudi cilje, kot so pozicioniranje izdelka, podpora dobaviteljem, vzpostavljanje sprememb v trženjski politiki, uvedba novega izdelka, odpiranje novih podružnic itd. Po besedah Uroša Okorna (v Simonič, 2012a, str. 18) so cilji pogosto povezani tudi z željami vodstva podjetja in po njegovem mnenju ni nič narobe, če se to izrazi v sponzorski pogodbi. Cilji namreč določijo izbor sponzoriranega in sponzorske aktivnosti.

Pred naložbo v sponzorstvo morajo v podjetju preveriti, ali so postavljeni ciljni rezultati dosegljivi. Ne zgodi se redko, da si podjetje postavi mešanico ciljev, ki so si med seboj precej različni (Jefkins, 1994, str. 157). Pri konkretnih sponzorskih projektih naj bi podjetje izbralo samo merljive cilje. Ti morajo biti konkretni in opredeljeni z vrednostmi, izhodišči ter pričakovanimi rezultati. Kot take pa se jih mora predstaviti tudi sponzoriranemu subjektu (Jezeršek Turnes, 2007, str. 35).

### **3.2.4 Aktivacija sponzorstva**

Ena največjih sponzorskih agencij na svetu IEG definira aktivacijo sponzorstva kot celovit program vrednot in aktivnosti, ki promovirajo partnerstvo in skupne cilje (Stanić, 2012a, str. 54). Že v fazi iskanja sponzorske priložnosti morajo v podjetju predvideti, kako se bodo preko sponzorskega projekta na čim boljši način povezali s potrošniki. Ljudje namreč radi vidijo podjetja, ki pokažejo skrb za njih ter za okolje, v katerem poslujejo. Vendar morajo pri tem paziti, da v ljudeh ne zbudijo dvoma, da je namen sponzorstva zgolj večji dobiček, ampak pokažejo, da gre za resnično dober namen (Pitts & Stotlar, 2007, str. 304).

Aktivacija sponzorskega projekta predstavlja najbolj vidno fazo v sponzorskem projektu. Pomembno je določiti kje, kdaj in kako se bo blagovna znamka pojavljala preko projekta. To je namreč ključno za prepoznavnost in opaznost ter seveda poslovno uspešnost. Sponzorstvo je potrebno vsebinsko umestiti v vse komunikacijske in prodajne aktivnosti, ki ga lahko nadgradijo (Jezeršek Turnes, 2007, str. 103).

Nakup sponzorskih pravic je šele začetek, ki ga je potrebno nadgraditi z dodatnimi sredstvi, da se učinek poveča. Od sponzorja je odvisno, kako jih bo izkoristil. To je po besedah Blaža Bolcarja miselnost, ki se v Sloveniji šele počasi prebujata (Simonič, 2012b, str. 19). Splošni princip povezanega trženjskega komuniciranja namreč pravi, in to velja tudi za sponzorstva, da bolj kot je podprto in vključeno v komunikacijski splet, bolj je učinkovito. Pogosto se s sponzorstvom doseže večje zavedanje o blagovni znamki ter izboljšana njena podoba. Toda ostali cilji, kot je gradnja zavedanja o blagovni znamki ali rast prodaje, se lahko dosežejo le z dodatno komunikacijsko podporo (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 305).

Zelo pomembno je, da je sponzorirani subjekt na razpolago sponzorju za aktivacijo sponzorstva, oziroma drugače povedano, za dodatne trženjsko-promocijske namene (Bolcar & Okoren, 2010, str. 50). Ocenjuje se, da je vsota denarja, ki jo podjetja v svetu namenjajo za dodatne trženjske dejavnosti, enaka ali celo dva- do trikrat večja od začetnega vložka za pridobitev pravic sponzoriranega (Kuzma & Kuzma, 2009, str. 2).

Z razvojem družbenih omrežij in aplikacij na pametnih telefonih se podjetja v aktivacijah sponzorskih projektov vedno bolj poslužujejo tudi teh. Okoren in Bolcar (2010, str. 15) menita, da se aktivacijo v današnjem času na tak način tudi najlažje izvede.

Obstaja pa še mnogo drugih načinov in poti, ki jih sponzorji lahko izkoristijo za aktiviranje sponzorskih projektov, saj se lahko sponzorstva aplicirajo na najrazličnejše stvari. Ob tem pride do izraza ustvarjalnost in sodelovanje vpletenih v sponzorski projekt.

### **3.2.5 Merjenje učinkovitosti**

Da podjetja vedo, kako se je obnesla aktivacija sponzorstva oziroma celoten sponzorski projekt, se morajo tako kot za vse ostale trženjske aktivnosti dobro pripraviti na njegovo ovrednotenje. To lahko storijo sama ali pa merjenje prepustijo za to usposobljeni agenciji (Pitts & Stotlar, 2007, str. 305).

Nekatere raziskave iz tujine nakazujejo, da kljub zelo jasno postavljenim ciljem le malo managerjev oceni rezultate svoje naložbe v sponzorstvo (Kitchen, 1999, str. 362). Toda če podjetja merijo rezultate naložb v oglaševalske kampanje, bi bilo vsaj zaradi nadaljnjih odločitev pravilno, da merijo tudi rezultate sponzorstev. Ne nazadnje gre v obeh primerih za orodje trženjskega komuniciranja, s katerim želijo podjetja izboljšati svoje poslovne rezultate.

Pred ocenjevanjem učinka sponzorstva je potrebno pregledati, kako deluje. Za razliko od oglaševanja, kjer se lahko točno določi vsebino, imajo odgovorni v podjetjih manj nadzora nad tem kdaj, kje in kako mediji prikazujejo sponzorske aktivnosti. Sponzorstvo je namreč 'neverbalno' trženjsko orodje, zato se ga mora uporabljati v povezavi z oglaševanjem oziroma katerim drugim trženjsko-komunikacijskim orodjem. Če se to ne stori, potem sponzorstvo nima zagotovljenega zelenega učinka (Kitchen, 1999, str. 364). Že to, da ga je potrebno izvajati v povezavi z ostalimi trženjsko-komunikacijskimi orodji, nakazuje, da gre pri merjenju njegovih učinkov za zelo zahtevno nalogo.

Način merjenja učinkovitosti sponzorstva po koncu projekta določajo cilji, ki se jih postavi na začetku. V primeru merjenja spremembe prodaje je pomembno, da se točno definira, za katero področje prodaje gre (geografsko, po izdelčnih kategorijah ipd.). Merijo se lahko tudi drugi cilji, kot so merjenje zavedanja, nakupnega namena, verjetnosti ponovnega nakupa ali merjenje medijske izpostavljenosti (Foster, Greyser & Walsh, 2006, str. 239). Ker pa podjetja običajno ne zaupajo v uspešnost delovanja sponzorstev, merijo njihovo uspešnost samo z dosegom in številom kontaktnih točk in zapostavljajo kakovost teh kontaktnih točk ter kakovost celotne aktivacije sponzorstva (Stanić, 2012a, str. 54).

Merjenje sponzorske učinkovitosti je zahtevno zaradi več dejavnikov. Sponzorstvo je težko ločiti od ostalih trženjskih in komunikacijskih orodij, ki se izvajajo istočasno. Ravno tako se ne more natančno izmeriti učinka predhodnih aktivnosti, ki se prenašajo naprej. Težavo predstavlja tudi zasledovanje več ciljev hkrati in neomejena narava medijske pokritosti (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 305). V podjetju IEG zato predlagajo naslednje kazalce za merjenje učinkovitosti sponzorstev (Arens, 2004, str. 357):

- izdelajo naj se jasni in natančno določeni (merljivi) cilji,
- pri merjenju naj bo v pomoč »benchmark« analiza,
- med trajanjem sponzorstva naj se ne spreminja ostalih trženjskih spremenljivk,
- program ocenjevanja naj se vključi v sponzorski program in
- že na začetku naj se postavi proračun za merjenje rezultatov.

Toda če je uspešno sponzorstvo rezultat povezanega trženjskega komuniciranja in povezanega trženjskega spleta na sploh, je od sponzorjev zelo težko pričakovati, da v času trajanja sponzorskega projekta ne bi spreminjali ostalih trženjskih spremenljivk (npr. posebne cenovne akcije, prodaja posebnih izdelkov v povezavi s sponzoriranim subjektom itd.). Lahko pa to rešijo na način, da sponzorski projekt razdelijo na več faz, kjer v vsaki izmed njih uporabijo različne trženjske prijeme. V začetni fazi npr. na sponzorstvo opozarjajo z oglaševanjem, nadaljujejo s prodajo izdelkov, ki imajo na embalaži logotip sponzoriranega subjekta itd.

Izpostavljenosti sponzorskega imena ali logotipa se ne sme enačiti z učinkovitostjo sponzoriranja. Za sponzorje pa je ključnega pomena ravno dobičkonosnost naložbe (Pitts & Stotlar, 2007, str. 304).

V strokovni literaturi avtorji zato predstavljajo različne načine merjenja učinkov sponzorstva. Jezeršek Turnes (2007, str. 114) jih z vidika merjenja deli v tri skupine:

- neposredno merljivi učinki (npr. prodaja izdelka oziroma storitve, objave v medijih ipd.),
- posredno merljivi učinki (meri se jih s pomočjo potrošnika, npr. opaznost sponzorja, zavedanje o znamki itd.) in
- nemerljivi učinki (učinki na nezavedni, čustveni ravni).

De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh (2005, str. 305) načine merjenja delijo glede na postavljene cilje sponzorskega projekta. Prvi je izpostavljenost, ki ga razdelijo na število obiskovalcev prireditve ter na medijsko izpostavljenost. S štetjem gledalcev ter s študijo njihove sestave se lahko oceni doseg in frekvenco ter denarno vrednost izpostavljenosti. V primeru, da gre za medijsko pokrit dogodek, se lahko izračuna število vrstic v tiskanih medijih, število internetnih strani, na katerih je bila blagovna znamka omenjena, ali število sekund prikazanih na televiziji. Druga vrsta učinkov, ki jih izpostavljajo, so komunikacijski rezultati. Poleg zavedanja o blagovni znamki je njeno povezovanje s sponzoriranim subjektom najbolj pomemben cilj. Izmeri se ga lahko z odstotkom ciljne skupine, ki pravilno poveže sponzorja z dogodkom. Avtorji izpostavljajo tudi merjenje odziva ciljne skupine.

Jefkins (1994, str. 163) pa za merjenje rezultatov sponzorstva predlaga nadzor nad medijsko pokritostjo v medijih, ki so relevantni za ciljni segment. Pri tem ni pomembno samo število vrstic v tisku in količina časa na televiziji in radiu ampak tudi kakovost. Poudarja tudi pomen trženjskih raziskav o stanju pred, med in po zaključku sponzorskega projekta.

### **3.3 Sponzorstvo v športu**

Od razpoložljivih orodij trženjskega komuniciranja v procesu trženja preko športa, med najpomembnejše spada sponzorstvo. To je orodje, ki najmočneje povezuje svet športa z ostalimi področji, predvsem v gospodarstvu (Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 23). Za podjetja je šport zelo pomemben zaradi velikega zanimanja ljudi, ki prihajajo iz najrazličnejših segmentov, velike medijske pokritosti in zato, ker presega državne meje ter kulturne prepreke, ki lahko omejujejo klasično oglaševanje (Sleight, 1989, str. 55–56). Poleg tega ima vsak šport svoje posebnosti in vrednote, zaradi katerih je tudi postal tržno zanimiv, in se jih lahko uporabi v sponzorskem projektu ter prilagodi trženjskim ciljem sponzorja. To so značilnosti, ki jih poslovni svet na drugih področjih ne najde. S komercializacijo športa so podjetja te vrednote postavila v ospredje in jih s sodobnimi komunikacijskimi sredstvi približala javnosti (Jagodica, 2008, str. 204). Dodana vrednost, ki ne sme biti cilj sponzorskega

projekta, je čustvena vpletenost potrošnikov v odnos med sponzorjem in sponzoriranim (Jezeršek Turnes, 2007, str. 49).

Šport ponuja možnosti različnih oblik sponzorstev. To je lahko npr. sponzoriranje športnika, ekipe ali dogodka. Mnogo podjetij se najraje poslužuje sponzorstev športnih dogodkov, ker lahko služijo kot učinkovita osrednja točka trženjske kampanje (Arens, 2004, str. 354). Mednje sodijo tudi največja mednarodna podjetja, ki so v drugi polovici 20. stoletja v šport vnesla pomembno spremembo, kar je šport iz navadnega televizijskega prenosa spremenilo v medijski spektakel, sponzorske pogodbe pa so postale mednarodne (Pitts & Stotlar, 2007, str. 58).

Med športnimi panogami so v svetu pri sponzorjih najbolj priljubljene nogomet, avto-moto šport, tenis in golf. Toda po zaslugi sponzorstev in televizijskih prenosov sta postala bolj priljubljena tudi športa, kot npr. *snooker* (vrsta biljarda) ali pikado (Jefkins, 1994, str. 153). Sponzor lahko za doseg svojih ciljev uporabi tudi podobo športnika ali logotip športne organizacije. Športnika oziroma njegovo podobo lahko uporabi v oglaševanju ali v drugih aktivnostih, ki se razlikujejo od klasičnega oglaševanja. V tem primeru gre za t. i. *endorsement* razmerje oziroma osebno sponzorstvo. Kako bo posamezna vrsta sponzorstva služila sponzorju, pa je odvisno od njegovih ciljev (Pitts & Stotlar, 2007, str. 293). Ob tem je potrebno poudariti, da pri odločitvi podjetja za to, kateri športni subjekt bo sponzoriralo, veliko vlogo igra njegova medijska priljubljenost.

Ravno zato med bolj uspešnimi športnimi subjekti in tistimi, ki s sponzorskimi pogodbami zaslužijo največ, ni značilne povezave. Za to, koliko denarja bo s sponzorstvom zaslužil nek športni subjekt, je bolj pomembna njegova medijska privlačnost (Jagodic, 2008, str. 185). Zelo pomemben kriterij pri odločitvi za sponzorstvo športnega subjekta pa je tudi njegova neomadeževana podoba (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 299). Menim, da zaradi priljubljenosti nekega športnega subjekta, ugodnosti, ki jih je sponzor v športu lahko deležen, pridejo še bolj do izraza.

Foster, Greyser in Walsh (2006, str. 237) navajajo pet takšnih ugodnosti:

- prepoznavnost,
- vidna izpostavljenost (na kraju dogodka oziroma preko medijev),
- dostop do zaprtih con dogodkov (za zaposlene, poslovne partnerje ali za potrošnike kot nagrajence v nagradni igri),
- identifikacija s športnim subjektom in
- zaščita pred trženjem iz zasede (čeprav ta ni vedno uspešna).

### **3.3.1 Sponzoriranje športa in ostalih dejavnosti**

Ko je bilo sponzorstvo še v povojih, so podjetja sponzorirala skoraj izključno le šport in z njim povezane dejavnosti. Tobačna in pivovarska podjetja so bila tista, ki so se na začetku najbolj udeleževala na tem področju. Kasneje so se jim pridružila tudi trgovska podjetja, podjetja, ki proizvajajo izdelke široke potrošnje, ter finančne organizacije (Kuzma & Kuzma, 2009, str. 2). Na začetku so se torej v vlogi sponzorjev pojavljala predvsem podjetja, ki imajo negativen sloves v javnosti. Danes pa so vedno bolj prisotna podjetja iz panog, v katerih je prisotna velika konkurenca, in tudi podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih (npr. finančne organizacije, čeprav imajo tudi te sedaj precej negativen sloves).

Danes se pojavljajo tudi vedno nova področja, ki jih podjetja uporabljajo za izvajanje sponzorskih aktivnosti. Mednje sodijo razni zabavni dogodki, ekološke aktivnosti in sejmi (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 286). Leta 1984 je bilo po podatkih IEG za šport v svetovnem merilu namenjenega 90 % vsega sponzorskega denarja, leta 2008 pa se je zaradi velike rasti sponzorstev na ostalih področjih ta delež zmanjšal na 69 % (Kuzma & Kuzma, 2009, str. 2). Gospodarska kriza je sicer povzročila, da se je rast vseh sponzorstev v zadnjih letih nekoliko upočasnila. Po podatkih na spletni strani podjetja IEG (IEG, 2012) so podjetja v Severni Ameriki za vsa sponzorstva leta 2011 namenila 18 milijard dolarjev, kar je pomenilo 5,5 % rast. Rast športnih sponzorstev pa je bila 6,2 %, kar je pomenilo najvišjo rast med vsemi sponzoriranimi področji. Podatki na svetovni ravni kažejo 5,1 % rast sredstev namenjenih za sponzorstva. Zasluge za višjo rast se pripisuje predvsem rasti na razvijajočih trgih, kot sta npr. Brazilija in Indija. Skupaj je bilo tako v svetu za vsa sponzorstva leta 2011 namenjenih 48,6 milijard dolarjev, za leto 2012 pa IEG predvideva 4,9 % rast.

### **3.3.2 Razvoj sponzorstva v športu**

Sponzorstvo v športu ima pestro zgodovino. Športna tekmovanja so bila že od nekdaj prireditve, ki so pritegnile pozornost javnosti. Za eno najstarejših sponzoriranih športnih prireditev velja avtomobilska dirka v Indianapolisu iz leta 1911 (Jagodic, 2008, str. 188). Drug vir pa pravi, da so se prvi zametki sponzorskega oglaševanja pričeli že okoli leta 1860 (Šaver, 2009, str. 107). Bolj kot to, katera letnica je natančnejša, so za zgodovino sponzorstva v športu pomembnejši nekateri poznejši mejniki. Obstajajo namreč štirje elementi, ki so v zadnjih desetletjih močno vplivali na zaznavanje in spremenjeno pomembnost športnega sponzorstva v trženjskem komuniciranju. To so globalizacija, spremembe v nakupnem obnašanju potrošnikov, medijska razdrobljenost in razvoj tehnologije (Jezeršek Turnes, 2007, str. 29).

K širitvi sponzorstev je pripomogla tudi manjša učinkovitost tradicionalnih orodij trženjskega spleta, kar je mnoga podjetja prisililo v iskanje novih načinov za sporočanje svojih trženjskih sporočil. Podjetjem sponzorstvo nudi priložnost za ustvarjanje dvosmerne komunikacije s

potrošniki, kar jim omogoča povezovanje in ustvarjanje boljših odnosov z njimi. Sponzorstvo tudi ne pozna omejitev in se lahko pojavlja v kakršnikoli obliki. Poslužuje se ga lahko vsako podjetje, z njim pa se lahko zasleduje najrazličnejše cilje (Kuzma & Kuzma, 2009, str. 3).

Popoln razmah profesionalizacije in komercializacije je šport doživel v osemdesetih letih 20. stoletja. Največja tekmovanja so postajala čedalje bolj odvisna od trženja, sponzorstva in predvsem od denarja, ki so ga za pravice do oddajanja s prizorišč plačale velike medijske ustanove (Ilešič, 2008, str. 32). Takrat je bilo za sponzorje najbolj pomembno ustvarjanje pozornosti oziroma zavedanja in postavitve imena podjetja oziroma blagovne znamke na ogled pred čim večje število ljudi. Podjetja so sponzorstvo zaznavala kot relativno poceni v primerjavi z oglaševanjem. V osemdesetih in v začetku devetdesetih let je sponzorstvo, ob primerni podpori ostalih trženjskih programov, postalo osnova za komuniciranje sporočila porabniku. Zaradi čustvene vpetosti je postalo način individualnega komuniciranja s porabnikom, k čemur sta močno pripomogla tudi razvoj svetovnega spleta in digitalne televizije (Pickton & Broderick, 2001, str. 511). V devetdesetih letih se je sponzorstvo razširilo z vzpostavitvijo prvih baz podatkov in programov zvestobe. Izkazalo se je, da sta to idealni orodji za vsebinsko navezavo na sponzorstva. Ob prelomu tisočletja pa so podjetja začela vedno bolj izkoriščati čustvene plati sponzorstev, saj so ugotovila, da je ravno v tem njihova največja moč (Jezeršek Turnes, 2007, str. 27). Vedno znova pa se iščejo novi načini za večjo integracijo sponzorstva v celotno trženjsko strategijo.

Glavni mejnik za svet sponzorstva sta po mnenju Jezeršek Turnesove (2007, str. 26) postavila košarkarski zvezdnik Michael Jordan in proizvajalec športne opreme Nike. To sta dosegla s svojo agresivnostjo, doslednostjo in svežim pristopom. Takrat se je pričelo uveljavljati pravilo »1+1«, ki pomeni, da naj bi podjetje na vsako porabljeno enoto denarja za sponzorstvo namenilo vsaj še eno za dodatne trženjske aktivnosti in s tem za komuniciranje sponzorstva svoji ciljni skupini.

### **3.3.3 Razlogi za razvoj sponzorstva v športu**

Danes je sponzorstvo najpomembnejši in najboljšežnejši del marketinških aktivnosti v svetu športa. Podjetja, ki se odločajo za to obliko trženjskega komuniciranja, pa upoštevajo načela tržnega gospodarstva (Jagodic, 2008, str. 186).

Različni avtorji sicer navajajo več različnih vzrokov, zakaj sponzorstvo dobiva vedno večjo veljavo. Eden glavnih je, da oglaševanje postaja vedno bolj drago ter vsiljivo in kot rezultat komunikacijske zmede neučinkovito. Za sponzorstvo pa velja, da se lahko temu izogne. Omogoča namreč osamitev blagovne znamke od konkurenčnih in podajanje svojega sporočila z nižjimi stroški (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 295).

Med najbolj pomembne cilje sponzorjev spada prenos vrednot športne blagovne znamke na blagovno znamko podjetja. Vrednost, zaradi katere je podjetje pripravljeno skleniti

sponzorsko pogodbo, pa se ustvari ob pomoči javnosti. Zanimanje le-te za športne dogodke, slavne športnike, športne ekipe itd. na svetovni in lokalni ravni je dokaz, da šport ljudem predstavlja pozitivno vrednoto (Jagodic, 2008, str. 205). Sponzorirani športni dogodki so vedno bolj televizijsko in na sploh medijsko pokriti, kar upravičuje začetne vloške v sponzorstvo, saj je omogočeno doseganje širših ciljnih skupin (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 295). Naklonjenosti navijačev do sponzoriranih športnih subjektov in promocija sponzorja s sporočili, ki ne zvenijo preveč manipulativno, sta zelo pomembni prednosti za doseganje ciljev pri sponzoriranju v športu (Rein, Kotler & Shields, 2006, str. 206).

Za sponzorje je pomembno tudi spoznanje o učinkih zaznave znaka sponzorja s strani gledalca v primerjavi z zaznavanjem navadnega oglasnega obvestila (Jagodic, 2008, str. 194). Pri slednjem namreč ni prisotnih toliko čustev kot v športu. Kljub temu pa se lahko športni subjekt v aktivaciji sponzorstva uporabi tudi v oglasnih sporočilih, ki jih ljudje posledično doživijo bolj čustveno. V času, ko je sponzorstvo začinjalo svoj razcvet, je Meenaghan (1983, str. 37) v svojem delu navedel naslednje koristi, ki jih sponzorstvo prinaša podjetjem:

- izgradnja pozitivne podobe v javnosti,
- medijska izpostavljenost,
- nudenje podpore ostalim trženjskim aktivnostim in
- ustvarjanje priložnosti, kjer lahko podjetje doseže neposredni stik z izbranimi deležniki v prestižnem družbenem kontekstu in posledično utrdi odnose s poslovnimi partnerji ter jih naredi bolj osebne.

Pickton in Broderick (2001, str. 513) pa navajata še naslednje razloge za rast sponzorstev:

- ustvarjanje pozitivnih povezav med sponzorjem in sponzoriranim,
- premagovanje jezikovnih in kulturnih ovir,
- premagovanje zakonskih ovir (proizvajalci škodljivih proizvodov imajo priložnost, da preko sponzorstev izobražujejo in obveščajo – npr. proizvajalci alkoholnih pijač) ter
- selektivno ciljanje.

Kljub temu da je rast stroškov, vsiljivost in posledično neučinkovitost oglaševanja po mnenju nekaterih avtorjev eden od razlogov za rast sponzorstev, oglaševanje igra pomembno vlogo v okviru aktivacije sponzorskih projektov v športu.

### 3.3.3.1 Oglaševanje v okviru sponzorstva v športu

Oglaševanje v športu lahko poteka na oglasnem prostoru na prizorišču dogodka (npr. na oglasnih panojih, dresih ipd.), največji delež pa vseeno zavzema oglaševanje v medijih (Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 29). Predvajanje športnega tekmovanja na televiziji je nekakšna 'pasivna' oblika oglaševanja, saj so napisi sponzorja vidni med športnim tekmovanjem. Vse bolj pa se v ospredje prebijajo tudi aktivnejše oblike ravnanj športnikov, ki so izrazito usmerjene v oglaševanje sponzorja (npr. kazanje na blagovno znamko smuči takoj po nastopu že pomeni 'aktivno' oglaševanje sponzorja). (Jagodic, 2008, str. 193).

Objava logotipov na opremi športnikov sicer ni običajna oblika oglaševanja, ravno tako pa ne gre za prikrito oglaševanje. Zato zanjo ne veljajo omejitve, ki se nanašajo na oglaševanje. To področje ureja direktiva Evropske unije 'Televizija brez meja', ki se nanaša le na televizijo. Direktiva legalizira pojavnost sponzorstva preko tega medija na način, da se to ne šteje za oglaševanje. Sponzorstvo se torej v tem pogledu bistveno razlikuje od oglaševanja (Jagodic, 2008, str. 194).

V vsakodnevni praksi je meja med sponzorjem in oglaševalcem v športu še precej zabrisana. Včasih celo sami sponzorji ne vedo, ali so sklenili sponzorsko pogodbo ali pogodbo o oglaševanju. Pri sponzorstvu gre namreč za celovit in skrbno načrtovan projekt vzajemnega poslovnega sodelovanja. Oglaševanje pa je praviloma sestavni del sponzoriranja, ki se lahko pojavlja tudi povsem samostojno, ko npr. podjetje na prireditvi samó zakupi oglaševalski prostor za transparent, na katerem oglašuje svojo blagovno znamko (Retar, 1996, str. 103).

V športu torej prihaja do prepletanja sponzorstva in oglaševanja, ko se logotip sponzorja pojavi na dresu moštva oziroma ob igrišču. Podlaga za tovrstno oglaševanje na panojih ob igrišču, dresih itd. je praviloma sponzorska pogodba, s katero se sponzorirani zaveže, da bo med drugim preko medijev izpostavil določen predmet, ki je opremljen z znakom sponzorja (Jagodic, 2008, str. 195). Mediji se v sponzorski proces vključujejo posredno, razen ko gre za sponzorsko plačano oglaševanje (Jagodic, 2008, str. 207).

### 3.3.3.2 Povezava športa, sponzorjev in medijev

V vrhunskem športu je že zgodaj prišlo do spoznanja, da brez podpore medijev ni mogoče pričakovati uspešnega sponzorstva. Med prvimi je vrednost, ki se skriva v t. i. zlatem trikotniku odnosov med športom, televizijo in gospodarstvom, leta 1958 v Združenih državah Amerike odkril zastopnik igralcev golfa Mark McCormack. Prišel je do spoznanja, da je športnike mogoče tržiti za vrtooglave vsote. Eden od njegovih varovancev je s sponzorskimi pogodbami leta 1959 zaslužil 59.000, leta 1961 pa že več kot 500.000 ameriških dolarjev (Jagodic, 2008, str. 188).

Tudi trg televizijskih pravic se je najprej razvil v Združenih državah Amerike, v poklicnih ligah bejzbola ter ameriškega nogometa (Bergant Rakočević, 2008, str. 225). Razlogi, zakaj so TV postaje tako nagnjene k športnim prenosom, so ekonomske narave. Pravice za prenos vrhunskih in edinstvenih športnih dogodkov jim dajejo prednost pred konkurenti ter jim zagotavljajo veliko gledanost ter posledično velike prihodke od oglaševanja. Športniki oziroma njihovi zastopniki se tega zavedajo, zato zahtevajo vedno višja plačila za pravice prenosov (Ford & Ford, 1993, str. 55).

V začetku sta imela pomembno vlogo pri poročanju o športu predvsem radio ter tiskani medij. S kasnejšim pojavom elektronskih medijev pa je šport doživel še večji razmah. Medija, kot sta televizija in za njo tudi svetovni splet, sta spremenila odnos javnosti do športnih prireditev. Televizija je namreč omogočila spremljanje dogodkov tudi ljudem, ki tam niso bili fizično navzoči (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 296). Zaradi medijev je vrhunski šport pridobil status najširše družbene vrednote in zavzel posebno mesto v zavesti ljudi. Športna tekmovanja so se s zasidrala v družbeno zavest predvsem po zaslugi hitrega in neposrednega televizijskega poročanja, ki je naenkrat doseglo milijone ljudi (Bergant Rakočević, 2008, str. 228). Vse to je bilo zelo pomembno za sponzorje. Slednji potrebujejo televizijo kot medij za komunikacijo s potrošniki, saj je eden najpomembnejših motivov pri odločitvi za sponzoriranje ravno močan vpliv medijske pokritosti dogodka (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005, str. 296).

Hkrati z razvojem se je večalo tudi število različnih medijev, od katerih ima šport ogromno koristi. Obstajajo npr. televizijski programi in revije, ki se posvečajo samo določenemu športu. Svetovni splet pa športnim organizacijam in njihovim sponzorjem omogoča dodatne možnosti, da dosežejo potrošnike (Pitts & Stotlar, 2007, str. 30). Z drobljenjem medijev se vedno bolj drobijo tudi ciljni segmenti, ki bodo vedno bolj omejevali dostop. Zato bodo morala podjetja, če bodo želela dobiti 'dovoljenje' za vstop v ciljno skupnost, pridobiti njihovo zaupanje. To zaupanje se bo lahko ustvarilo zunaj dosega klasičnega oglaševanja, kar tudi v prihodnje odpira priložnost za izrabo potencialov sponzorstva (Jezeršek Turnes, 2007, str. 30).

Na drugi strani športni subjekti za doseganje vrhunskih dosežkov, ki pritegnejo večje število gledalcev, potrebujejo sponzorski denar (Jagodic, 2008, str. 190). Sponzorji so v tujini na splošno glavni podporni stebri večine uspešnih lig, dogodkov in klubov. Toda ti ogromno denarnih sredstev prejmejo tudi iz naslova televizijskih in ostalih medijskih pravic. Medijem pa velike vložke v nakup medijskih pravic v glavnem omogočajo ravno denarna sredstva, ki jih prejmejo iz naslova oglaševalskih in sponzorskih pogodb (Foster, Greyser & Walsh, 2006, str. 234).

Sponzoriranje športa je v tujini na splošno daleč najbolj razširjena oblika, ki je prisotna na televiziji, in je v velikem porastu odkar se je na tem mediju povečal obseg in število prenosov športnih dogodkov. Veliko športov bi brez sponzorstev težko preživelo, vendar je športnim subjektom težko zbirati sponzorska sredstva, če njihovo udejstvovanje oziroma dogodki v katerih so prisotni nimajo velike medijske oziroma televizijske pokritosti (Ford & Ford, 1993,

str. 52). Razmišljanje podjetij gre v smeri, da se raje odločajo za sponzoriranje športov, ki se odvijajo neprestano (v primerjavi z enkratnimi dogodki, ki se dogajajo manj časa in poredkoma) in so istočasno prisotni tudi na televiziji (Jefkins, 1994, str. 153). Ob tem je zanimiv podatek, ki so ga pokazale nekatere raziskave. Ponavljajoče predvajanje športnih dogodkov v istem časovnem televizijskem bloku na isti TV postaji namreč pomembno pripomore k večjemu deležu gledalcev in k višini gledanosti ter posledično tudi k večjemu zanimanju sponzorjev (Ford & Ford, 1993, str. 60). Tudi pri grajenju športne blagovne znamke torej pomembno vlogo igra dolgoročno vztrajanje pri začrtani poti in ustaljeni televizijski termini.

Vrednost športnega sponzorstva je sicer odvisna od vrednosti sponzoriranega športnega subjekta. Slednjemu pa vrednost dvigujejo predvsem športni uspehi ter pojavljanje v javnosti in medijih. Z večjo prisotnostjo v medijih se namreč doseže večji prikaz logotipa sponzorja in posledično se podoba sponzoriranega postopoma prenese na sponzorja (Bolcar & Okoren, 2010, str. 50).

Kljub vsemu je večina športov, razen tistih najbolj medijsko odmevnih, s prihodom televizije izgubila veliko podpornikov oziroma navijačev. Medtem ko so TV prenosi športnih dogodkov pogosto pripomogli k večjemu zanimanju javnosti za nek šport, so po drugi strani, kot zamenjava za obisk tekme, povzročili zmanjševanje prihodkov od prodaje vstopnic, ki so bili za nekatere športne organizacije glavni vir prihodkov. To je še povečalo interes športnih subjektov, da se trudijo pritegniti čim več sponzorjev, ki lahko izkoriščajo različne možnosti, ki jim jih nudi sponzorstvo (Ford & Ford, 1993, str. 52).

### **3.3.4 Tveganja in težave pri izvajanju sponzorskih projektov v športu**

V povezavi s sponzoriranjem športa se za podjetja pojavljajo tudi določena tveganja. Neodgovorno ravnanje sponzoriranega (npr. dogovarjanje rezultatov, uporaba prepovedanih sredstev itd.) lahko poškoduje ugled sponzorja (Kemp, 2009, str. 33–35). Tudi drugi nepričakovani dogodki, kot so npr. poškodbe športnikov ali nizka gledanost dogodka zaradi različnih vzrokov, predstavljajo tveganje za sponzorja. Sponzorstvo namreč ustvarja poglavitno vrednost, s tem da vrednoto sponzoriranega čim tesneje poveže s sponzorjevo podobo, ki pa je iz različnih vzrokov lahko oškodovana (Jagodic, 2008, str. 202).

Tveganje za sponzorja predstavljajo tudi nepričakovano slabi športni rezultati sponzoriranega. Čeprav naj uspešnost sodelovanja med sponzorjem in sponzoriranim ne bi temeljila le na rezultatu, je brez tega sodelovanje na dolgi rok precej težje (Simonič, 2012b, str. 19).

K slabostim sponzorstva se lahko štejejo tudi visoki stroški, ki se večinoma pojavljajo v primerih, ko je prisoten en sam sponzor. Da se stroški razporedijo, se veliko podjetij odloča za sponzorstva, kjer je prisotnih več sponzorjev. Ob tem se lahko pojavijo težave zaradi prevelikega števila sponzorjev. Trženjsko sporočilo podjetja se v takem primeru kaj lahko

izgubi med ostalimi (Arens, 2004, str. 353). Podjetje, ki se odloči za sponzorstvo, mora zato biti pazljivo, da njihovo pojavljanje ni preveč vsiljivo, ker lahko to obiskovalci tekem ali gledalci preko televizije začnejo zaznavati kot nekaj negativnega (Rein, Kotler & Shields, 2006, str. 206).

Ena največjih težav, s katero se lahko srečajo sponzorji velikih športnih prireditev, pa je praksa tako imenovanega trženja iz zasede (angl. *ambush marketing*). To je najbolj tipična in obenem groba kršitev pravic sponzorske pogodbe (Jagodic, 2008, str. 217). Gre za nedovoljen poskus pridobitve koristi, ki so povezane z dobrim imenom in drugimi pozitivnimi lastnostmi športnega subjekta, brez formalnega dogovora z njim. Podjetja, ki niso sponzorji, izkoristijo dogodke z ustvarjanjem lažnega vtisa o tem, da so oni sponzorji (npr. zakup vseh oglasnih površin okoli stadiona ali uporaba premetenih besednih iger in povezav z dogodkom) ter tako ustvarijo zmedo pri ljudeh, ki ne vedo, kdo so uradni sponzorji (Arens, 2004, str. 354).

Primer tovrstne prakse je oglaševanje proizvajalca športne opreme Nike v času olimpijskih iger (OI). V raziskavi, ki so jo na vzorcu 1000 ameriških potrošnikov pred letošnjimi OI v Londonu opravili v trženjsko-raziskovalni agenciji Toluna, je bilo namreč ugotovljeno, da je 37 % sodelujočih v raziskavi kot sponzorja iger zaznavalo podjetje Nike. Adidas, ki je bil dejanski sponzor iger, pa samo 24 % (Wentz, 2012). To se deloma sicer lahko pripiše tudi uspešnemu povezovanju podjetja Nike z različnimi uspešnimi športniki iz različnih olimpijskih panog. Še bolj pa so v tem podjetju mojstri v izvajanju trženja iz zasede. Njihova oglaševalska akcija, ki se je začela ravno na dan otvoritev iger v Londonu, namreč prikazuje običajne športnike, ki tekmujejo v različnih krajih z imenom London zunaj Velike Britanije.

Slabost in težavo pri doseganju trženjskih ali sponzorskih ciljev podjetja predstavlja tudi neskladnost vrednot sponzorja in sponzoriranega subjekta, na kar pa je potrebno biti pozoren že pred sklenitvijo sponzorske pogodbe (Rein, Kotler & Shields, 2006, str. 206). Tudi vse ostale navedene težave, vključno z merjenjem učinkov sponzorstva, ki jih je potrebno ločiti od učinkov ostalih trženjskih dejavnosti, je potrebno predvideti že v fazi načrtovanja sponzorskega projekta in se pred njimi ustrezno zavarovati. Pomembno je, da si podjetje v sponzorski pogodbi izbori klavzule, ki mu omogočajo nadomestilo ali mu dajo pravico do neizplačila (celotnega) dogovorjenega zneska sponzoriranemu (Foster, Greyser & Walsh, 2006, str. 237).

### **3.3.5 Trendi športnega sponzorstva v prihodnosti**

Trženjske metode, strategije in taktike, ki jih razvijajo globalna, mednarodna in lokalna podjetja, se nenehno in vedno hitreje spreminjajo. Stara pravila in sporočila se drobijo in združujejo v novih medijih ter oblikah (Kitchen, 1999, str. 230). Digitalizacija pa po mnenju Okorna in Bolcarja (2010, str. 15) spreminja svet športnega sponzorstva bolj kot karkoli drugega.

Tehnološki razvoj vpliva tako na sponzorje kot tudi na iskalce sponzorjev in potrošnike. Svetovni splet sponzorjem nudi nova programska orodja, ki posredujejo nove načine za prepoznavanje identitet, naslovov, nakupnih navad potrošnikov itd. Različna družbena omrežja podjetjem nudijo nove možnosti komuniciranja s potrošniki (Pitts & Stotlar, 2007, str. 34). Potrošnike podjetja lahko dosežejo tudi z uporabo sodobne tehnologije pametnih telefonov, ki ravno tako predstavljajo nov komunikacijski kanal.

Kljub hitremu razvoju pa potrošniki danes ne le sledijo spremembam, ampak jih tudi ustvarjajo. Pričakujejo, da blagovne znamke ne bodo zadovoljile le njihovih osnovnih potreb, ampak bodo z njimi ustvarile povezavo. Sodobni potrošniki zahtevajo za svojo zvestobo nagrado, ki pomeni dodano vrednost njihovih nakupov. Želijo soustvarjati blagovne znamke, s katerimi si delijo življenjski slog, in biti vključeni v njihovo komunikacijo. Sponzorstvo je izhodišče, ki v veliko primerih podjetjem ponuja to možnost (Jezeršek Turnes, 2007, str. 28).

Preko družbenih omrežij, med katerimi sta najbolj priljubljena Facebook in Twitter, so navijači dobili neposreden dostop tudi do športnih subjektov. Nekateri izmed njih so se namreč v desetletjih razvoja sponzorstva oddaljili od navijačev, vendar tudi njim digitalizacija sedaj omogoča, da z navijači vzpostavijo ponovni stik. V prihodnosti se bo komunikacija na teh omrežjih še povečala in postala pomemben del sponzorskega procesa (Rein, Kotler & Shields, 2006, str. 14).

Zaradi razvoja tehnologije in kreativnega potenciala, ki ga imajo iskalci sponzorskih sredstev, je praktično nemogoče določiti meje sponzorskih vsebin (Jezeršek Turnes, 2007, str. 25). Ker je svet športa in gospodarstva zelo dinamičen, se vedno znova pojavljajo novi trendi. Pred tržniki in iskalci sponzorjev je izziv, kako ostati v koraku s temi trendi in iskati vedno nove priložnosti za uporabo sponzorstev v trženjske namene.

### **3.3.6 Primer uspešne izvedbe sponzorskega projekta v športu: ACH Volley**

V Sloveniji je sponzoriranje odbojcarskega kluba ACH Volley s strani podjetja ACH, d. d. lep primer tega, kako sta oba partnerja v sponzorskem projektu razumela, kaj je njun cilj. Sodelovanje se je začelo leta 2004. Odločitev zanj je podjetje ACH sprejelo na podlagi temeljite analize prednosti in slabosti notranjega okolja ter priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja. Ta je pokazala, da so vrednote, ki veljajo v odbojki, najbližje podjetju in njegovemu poslovanju. Rezultati so bili izjemni že po prvi sezoni in so se nato še stopnjevali. Po prvih treh letih sponzorstva so ugotovili, da sponzorstvo omogoča največji učinek, ko je načrtovano in se izvaja po načelu povezanega trženjskega komuniciranja. Še zlasti to velja v pogojih, ko je sponzorski proračun omejen. Pokazalo se je, da sta oba partnerja tako sponzorstvo kot poslovni proces razumela enako in se nanj tudi ustrezno odzivala. Sponzorstvo je delovalo povezovalno tako znotraj podjetja kot tudi v zunanjem okolju. ACH, d.d. je kot sponzor upravljal in izvajal celotni spekter aktivnosti v sponzorskem odnosu. Vztrajal je, da gre za poslovni odnos, v katerem sodelujeta obe strani ter sta obe deležni tudi koristi, in ne samo za

poslovno transakcijo, v kateri sponzor prispeva denar in v zameno zanj 'nekaj' dobi (Jezeršek Turnes, 2007, str. 51).

Sponzorski projekt je za seboj potegnil tudi nekaj negativnih posledic. Prišlo je namreč do razlike v pričakovanjih med sponzorjem in lokalnim okoljem. To je namreč kljub odličnim rezultatom moštva pričakovalo še reševanje ostalih težav (poravnava starejših finančnih obveznosti, gradnjo nove dvorane itd.). Vse skupaj je privedlo do tega, da so tekme najvišjega ranga preselili iz Radovljice v Ljubljano, kar je povečalo medijski interes. So pa zato povečali aktivnosti na področju družbene odgovornosti v lokalnem okolju, kot sta pomoč otrokom in odziv na naravne nesreče (Jezeršek Turnes, 2007, str. 52).

## **4 GLOBALNA KRIZA IN SPONZORIRANJE ŠPORTA**

Ker se v prejšnjem poglavju nisem dotaknil samega pomena športa in njegovega izvora, bom to storil sedaj. Menim namreč, da je pomembno predstaviti njegov razvoj, ki je pripeljal do tega, da je v svetovnem merilu postal pomemben za trženjske aktivnosti podjetij iz nešportnih gospodarskih panog. Zatem bom predstavil tudi razvoj in gospodarski pomen športne industrije v globalnem smislu ter na koncu poglavja še vpliv krize na sponzoriranje športa.

### **4.1 Globalni razvoj športa**

Beseda šport naj bi izvirala iz starega francoskega glagola *desport*, ki pomeni kratkočasiti se, razvedriti se, zabavati se. Skrajšana oblika *sport* pa naj bi se prvič pojavila v 15. stoletju (Ilešič, 2008, str. 27). Šport ima svoje korenine v antiki, ko so v stari Grčiji športna tekmovanja organizirali v sklopu olimpijskih iger. Športniki že v tistem času niso bili popolni amaterji, saj so za pripravo na tekmovanje prejeli podporo, zmagovalci pa so bili pogosto deležni tudi materialnih koristi.

V drugi polovici 18. in v prvi polovici 19. stoletja je v Angliji začel šport dobivati sodobne oblike (Ilešič, 2008, str. 30). Svoj razcvet je doživel v 20. stoletju, in sicer sočasno z razvojem globalizacije, tehnološkega napredka in informacijske povezanosti. S tem je presegel svoj osnovni namen in je kot pomemben dejavnik družbenega življenja ter s podporo velikega števila ljudi postal močno trženjsko usmerjen (Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 12).

V času razvoja športa so se uveljavile tudi nekatere sociološke značilnosti, ki mu dajejo posebno težo in jih prinaša v sodoben utrip življenja (Jagodic, 2008, str. 188). Retar (1996, str. 21) jih delimo v dve skupini. V prvo uvršča stvarne elemente (tip športa, udeleženci, moštva in tekmovanje), v drugo pa nestvarne elemente (ponos, zadovoljstvo in zmagoslavje).

Vse to je spodbudilo povečano zanimanje podjetij za šport, kar je postopoma pripeljalo do različnih oblik sponzorstva (Jagodic, 2008, str. 188). Zato je šport danes sestavljen večplastno. V primarni trg se uvršča tekmovalce, moštva in gledalce. V sekundarni trg pa oglaševalce, donatorje in sponzorje. Vmes so lahko še drugi segmenti, kot so npr. športno-trženjske agencije (Retar, 1996, str. 21).

Ob koncu 20. stoletja, ko so v šport postopoma vstopile velike korporacije, se je gospodarski razvoj športa oprl predvsem na televizijo. Velika mednarodna podjetja so šport tudi preoblikovala v prepoznaven življenjski stil, ki v sodobnem času prek izrazito gospodarskih interesov narekuje njegovo potrošniško idealizacijo (Šaver, 2009, str. 107). Večina profesionalnih področij sodobnega vrhunškega športa se danes predstavlja kot nova gospodarska veja zabavne industrije (Ilešič, 2008, str. 36). Šport in dogajanje okoli njega torej vse bolj postaja »*show*« oziroma prostor za druženje. Pravila nekaterih športov pa se že dalj časa tudi prilagajajo zahtevam gledalcev in željam oglaševalcev (Pitts & Stotlar, 2007, str. 27). Družbenoekonomski razvoj in spreminjanje globalnih razmerij v svetu sta šport pripeljala do izzivov, ki so jim sicer podvržene tudi ostale dejavnosti terciarnega sektorja (Jagodic, 2008, str. 188).

Skupaj s komercializacijo športa se je razvijal tudi konflikt med športom kot igro in športom kot poslom. Na eni strani se namreč v športni industriji obračajo ogromne količine denarja, po drugi strani pa je šport igra, ki se jo povezuje z mladostno nedolžnostjo in tekmovalnim duhom (Rein, Kotler & Shields, 2006, str. 14). Za uspešno prilagajanje globalnemu razvoju, če se kot primer pogleda slovenski šport, bodo morale športne organizacije zato razviti nove storitve, potrebni pa bodo tudi določeni sistemski ukrepi in učinkovito delovanje športnega managementa na različnih ravneh. Športne dejavnosti, katerih razvoj ne bo več imel tržne osnove, bodo morale začeti delovati na amaterski osnovi, določene športne sredine pa bodo morale zaradi različnih vzrokov postaviti mnogo bolj profesionalno poslovno okolje, kar bo narekovalo tudi preoblikovanje nekaterih športnih subjektov v druge pravne oblike (Jurak, 2007, str. 11).

## **4.2 Globalni razvoj športne industrije**

Šport se lahko definira na različne načine. V sociologiji športa ga npr. označujejo kot različne športne aktivnosti (košarka, plavanje itd.). Tako si ga predstavlja tudi večina ljudi v vsakdanjem življenju in kot takega sem predstavil tudi v prejšnjem poglavju. Toda zaradi že opisanega razvoja je postal tako zapleten, da ga je težko analizirati v eni sami dimenziji. Prepleta se namreč z ostalimi družbenimi pojavi od kulture do religije, gospodarstva, politike, izobraževanja, medijev ipd. (Šaver, 2009, str. 14).

Ker se v pričujočem delu dotikam njegove povezave z gospodarstvom, ga bom v nadaljevanju predstavil s poslovnega vidika, kjer gre za precej širok koncept. Športno industrijo namreč

sestavlja več segmentov, kot so npr. športni turizem, proizvodnja športne opreme in oblačil, amaterski in profesionalni športni subjekti, lokalne in mednarodne organizacije, ki skrbijo za razvoj posameznega športa, športno-trženjska podjetja itd. Vsak od naštetih segmentov pa se lahko deli še na manjše, ki zajemajo ljudi, aktivnosti in organizacije, ki so vključeni v izdelavo, promocijo ali organizacijo športnega izdelka ali storitve, ter podjetja, ki so specializirana za posamezno vrsto športa, lastnike športnih objektov, trenerje in vaditelje, športne agente, športne medije itd. Da se neko podjetje lahko uvrsti v športno industrijo, ni nujno da 'prodaja' šport. Lahko se npr. ukvarja s svetovanjem in organizacijo sponzorskih aktivnosti na področju športa (Pitts & Stotlar, 2007, str. 3).

Vse večja komercializacija in trženje športa imata izjemen vpliv na rast športne industrije. Ta se uvršča med največje na svetu. Tako denimo v povezavi s športnimi mediji v ZDA ustvari za 160 milijard evrov prometa letno (Ličen, 2009, str. 234). Tudi za Evropsko unijo ima šport v ekonomskem smislu velik pomen. Leta 2004 je v širšem pomenu (vključujoč podjetja, ki so neposredno ali posredno povezana z njim) k njenemu skupnemu bruto družbenemu proizvodu prispeval 407 milijard evrov, kar je predstavljalo 4,58 %. V panogi pa je bilo zaposlenih 15 milijonov ljudi, kar je predstavljalo 7,9 % trga delovne sile (Dimitrov, Helmenstein, Kleissner, Moser & Schindler, 2006, str. 13).

Čeprav so šport in z njim povezani dogodki, aktivnosti in podjetja prisotni že dalj časa, je največjo rast dosegel v zadnjih tridesetih letih. K rasti so prispevali novi trgi, proizvodi in nova področja poslovanja (trženjske raziskave v športu, podjetja, ki se ukvarjajo s sponzorsko-trženjskimi dejavnostmi itd.). Rast pa je prisotna tudi na obstoječih trgih in izdelkih (Pitts & Stotlar, 2007, str. 5). K temu je veliko pripomogla tudi globalizacija, ki omogoča lažje doseganje novih trgov. Veliko avtorjev verjame, da globalizacija nima nikjer takega učinka kot ravno v svetu športa. Predvsem to velja za ameriška podjetja (npr. proizvajalec športne opreme Nike) ter ameriške profesionalne športne lige, kot je npr. košarkarska liga NBA (Pitts & Stotlar, 2007, str. 41).

Tudi nogomet, kot najbolj priljubljen šport v televizijskih prenosih po vsem svetu, ima velik vpliv na športno industrijo (Pitts & Stotlar, 2007, str. 58). Proizvajalci športne opreme namreč sponzorirajo oziroma opremljajo najboljše nogometne ekipe (Nike med drugimi brazilsko nogometno reprezentanco in nogometni klub Barcelona, Adidas nemško nogometno reprezentanco itd.). Vsa omenjena moštva veljajo za blagovne znamke, ki privabljajo občinstvo in navijače iz vsega sveta. To je tudi razlog, da služijo milijone dolarjev iz naslova licenčnih, televizijskih in sponzorskih pogodb ter prodaje dresov in ostale opreme. Proizvajalci športne opreme so sicer zelo zainteresirani tudi za ostale športe, zato so ta podjetja med največjimi sponzorji v športu (Kovačič & Pirnat, 1995, str. 51).

### 4.3 Vpliv krize na sponzorstvo v športu

Šport se ne bi mogel razvijati brez materialne podpore. Financiranje športa je zato sestavljeno iz različnih postavk. To so neposredni (državni proračun in proračun lokalnih skupnosti) ter posredni javni viri (prihodki od iger na srečo, v Sloveniji npr. prek fundacije za financiranje športnih organizacij) in na drugi strani zasebni (sponzorstvo, TV pravice) in viri iz ostalih lastnih aktivnosti (prodaja vstopnic in športnih artiklov, prihodki od trženja športnih objektov ipd.). (Jagodic, 2008, str. 185).

Ker so finančna sredstva ena od temeljnih predpostavk za opravljanje in razvoj športa, nanj posredno vplivajo tudi gospodarske razmere in spremembe. Javna sredstva se v šport vključujejo različno v različnih državah, pomembnejši pa na splošno vendarle postaja zasebni kapital gospodarskih subjektov, ki v deležu vse bolj nadomešča javna sredstva (Jagodic, 2008, str. 185).

Manjši in srednje veliki ter komercialno manj zanimivi športni subjekti so sicer že pred začetkom krize imeli težave pri pridobivanju sponzorjev. Organizatorji velikih športnih dogodkov, kot so olimpijske igre ali svetovno prvenstvo v nogometu, ter ostali svetovno znani športni subjekti pa tudi v času krize teh težav nimajo (Kemp, 2009, str. 33–35). Jurak (2007, str. 10) ugotavlja, da bodo predvsem televizijsko najbolj zanimivi in posledično največji športni subjekti postali še večji. Manjši in srednje veliki športni subjekti se bodo zato v kriznih časih res morali vprašati, katero edinstveno prednost lahko ponudijo sponzorjem. Mnogi izmed njih bi se bili brez sponzorjev namreč prisiljeni vrniti na amatersko raven. Toda tisti, ki bodo uporabljali sodobne trženjske koncepte in bili pri tem ustvarjalni, si lahko obetajo naklonjenost družbe in potrošnikov ter posledično sponzorjev (Retar, 1996, str. 135).

Retar (1996, str. 135) tudi ugotavlja, da v času recesije mnoga podjetja zmanjšujejo oziroma ukinjajo sponzorska sredstva za šport in denar raje vlagajo v odmevne kulturne projekte, ekološke programe in človekoljubne akcije. Zaradi specifičnih razmer namreč to pri potrošnikih vzbudi več naklonjenosti, sponzorju pa krepi njegovo podobo v javnosti.

Toda tudi šport je v času krize pri ljudeh zelo cenjen, kar potrjujejo različna glasovanja ljudi. To velja tudi za Slovenijo. Eno izmed takih glasovanj je denimo glasovanje za ime tedna na radijskem programu Val 202, kjer poslušalci vsak teden glasujejo za nekoga, ki je tisti teden najbolj zaznamoval s svojim dosežkom. Med njimi poleg ljudi, ki so dejavni na področju človekoljubnih dejavnosti, znanosti in kulture, prevladujejo tudi športniki. Leta 2012 so poslušalci v času do konca novembra kar dvanajstkrat za ime tedna izbrali športnika oziroma športnico (Val 202 – Ime tedna, 2012). Poleg tega sem mnenja, da sponzorstvo zaradi svojega ustvarjalnega potenciala podjetjem ponuja tudi možnosti, ki dobrodelnost ali ekologijo lahko na smiseln način vključijo v aktivacijo sponzorskega programa.

Ob začetku gospodarske krize je bilo sponzorstvo sicer med prvimi aktivnostmi, ki je bilo izpostavljeno v javnosti v primeru sponzorskega udejstvovanja Kraljeve banke Škotske (angl. *Royal Bank of Scotland*). Ostale trženjsko-komunikacijske aktivnosti, kot je npr. oglaševanje, niso bile deležne negativnega odziva javnosti. Tim Crow (v Kemp, 2009, str. 33–35), glavni direktor športne agencije *Synergy*, je ob tem podal zanimivo mnenje: »Sponzorstvo glede na tak odziv družbe očitno deluje. Ljudje ga namreč opazijo.« K temu je dodal, da imajo ljudje kljub recesiji še vedno pozitiven odnos do športa. Zato so blagovne znamke oziroma podjetja, ki se lotevajo sponzorskih projektov, še vedno v zelo dobrem položaju.

Vendar pa morajo člani uprav prepričati lastnike podjetij, ki želijo v težkih gospodarskih razmerah dobiti dobro utemeljene informacije, zakaj so se odločili nameniti denar za neko trženjsko aktivnost. Ena največjih svetovnih pivovarn Anheuser-Busch je npr. ob prevzemu s strani belgijske pivovarne Interbrew od 500 milijonov dolarjev namenjenih za trženjske aktivnosti za sponzorstva namenjala 300 milijonov dolarjev. Po prevzemu novi lastniki tega zneska niso zmanjšali. Strategije niso spremenili zaradi tega, ker so jim bili rezultati, ki jih podjetje s tem dosega, natančno obrazloženi (Okoren, 2009a, str. 10).

#### **4.3.1 Vpliv krize na sponzorstvo v športu v Sloveniji**

»Športnim organizacijam v Sloveniji se do osamosvojitve v začetku devetdesetih let ni bilo potrebno intenzivno ukvarjati s trženjem, ker je za uresničevanje njihovega poslanstva denarna sredstva in objekte prispevala predvsem država. V prihodnje pa se bodo morale, če bodo želele ohraniti gledalce in pridobiti nove, zagotoviti naklonjenost javnosti, pritegniti pozornost medijev in se razvijati ter izpolnjevati svoje poslanstvo.« To je že pred več kot desetletjem zapisal Iztok Retar (1996, str. 37). V Sloveniji so se podjetja v kasnejšem obdobju za sponzorstva odločala predvsem zaradi družbene odgovornosti. Toda sponzorstvo je v svetu razvito predvsem zaradi poslovnih interesov vpletenih subjektov (Makovec Brenčič & Doler, 2008, str. 24). Razlog za premalo aktivnosti na področju trženjskega komuniciranja v športu je navadno tudi nepripravljenost sponzorja na dodatna vlaganja v različne trženjsko-komunikacijske kanale (Bolcar, 2010, str. 20).

Jadranka Jezeršek Turnes (v Pušnik, 2009, str. 42) pravi, da če imajo podjetja postavljeno trženjsko in prodajno strategijo, naj bi imela tudi sponzorsko, ki mora biti osredotočena na podporo ostalim trženjskim aktivnostim. Vendar je takih podjetij v Sloveniji še vedno zelo malo. Večinoma imajo izbrane le strokovne kriterije, katero sponzorstvo je za njih primerno in katero ni. K temu še dodaja, da se lahko veliko privarčuje s sponzoriranjem, ki je usmerjeno v trženjske cilje.

Športni subjekti se zaradi težav, v katerih se je znašlo slovensko gospodarstvo, soočajo s tem, da podjetja niso več pripravljena vlagati omejenih sredstev, ki bi jim omogočala normalno delovanje. Kriza se je po mnenju Bolcarja in Okorna (2010, str. 50) v večini primerov izkazala kot priročen izgovor za zmanjšanje sredstev namenjenih sponzorstvom ravno zato,

ker slovenska podjetja običajno nimajo izdelanih sponzorskih strategij in ne opravljajo analiz uspešnosti posameznih sponzorstev. V času krize je namreč še bolj pomembno, da podjetja na podlagi analize izberejo tiste projekte, ki jim zagotavljajo čim večjo povrnitev vloženih sponzorskih sredstev (Okoren, 2009a, str. 10). V Sloveniji se je pred krizo namreč dogajalo, da je vrednost športnega sponzorstva določil iskalec sponzorskih sredstev na podlagi lastnega proračuna. Zaradi recesije pa sedaj v nekaterih primerih že prihaja do tega, da se že pred podpisom pogodbe oceni potencialna korist podjetja od nekega sponzorstva in se na podlagi tega določi sponzorski vložek (Bolcar & Okoren, 2010, str. 50).

Danes so za veliko slovenskih športnih organizacij in športnikov sponzorska sredstva glavni vir prihodka. V tujini pa so to prihodki iz naslova TV pravic, prodaje izdelkov in prodaje vstopnic (Okoren, 2009a, str. 10). Toda za komercialno manj zanimive športne subjekte je eden pomembnejših virov javni denar iz državnega proračuna. Evropski šport za razliko od ameriškega modela ni odvisen izključno od trga in njegovih zakonitosti. Veliko bolj je poudarjena njegova socialna in povezovalna vloga, kar se kaže tudi pri financiranju športa s strani državnih oblasti ali lokalnih skupnosti (Ilešič, 2008, str. 46). Zbiranje denarja v športu je zato v Sloveniji pravno urejeno s strani države, ki pa v času krize ne zmore financirati vseh športnih organizacij in športnikov (Kovačič & Pirnat, 1995, str. 51). Zaradi tega je zbiranje zasebnih denarnih sredstev v takih časih še bolj pomembno.

Kot je opisano že v poglavju o povezanosti športa, medijev in sponzorjev, je za sponzorje zelo pomembna medijska prisotnost športnikov. Toda Jurak (2007, str. 10) glede sponzorskih možnosti slovenskega športa ugotavlja, da bo na področju tekmovalnega športa vse manj športov deležnih medijske pozornosti, saj je le-ta vezan na zakonitosti ekonomije obsega. Medijska zanimivost oziroma odmevnost športov pa je v precejšnji povezavi s prihodki športne organizacije. V Sloveniji sicer obstajata dve športni televiziji, ki pa sta se pojavili razmeroma pozno. Šport TV in Sportklub s svojimi številnimi TV kanali dnevno proizvedeta več deset ur športnih vsebin, v katerih je najbolj medijsko prisoten šport nogomet, vendar pretežno iz tujine. Nogometu je namenjena tudi približno polovica edinega slovenskega športnega dnevnega časopisa Ekipa. Za njim se kot medijsko najbolj odmevni med ekipnimi športi uvrščajo moška košarka ter moški in ženski rokomet. Med individualnimi športi pa so v medijih najbolj prisotni smučanje, atletika in tenis (Ličen, 2009, str. 242).

Primerjava podatkov o prihodkih slovenskih športnih organizacij kaže, da je vedno večji delež prihodkov skoncentriranih na vedno manj športov. Prihodki največjih treh ekipnih športnih panog (nogomet, košarka in rokomet) predstavljajo 30 % prihodkov vseh športnih organizacij (Jurak, 2007, str. 10). Toda v Sloveniji obstaja več kot 60 športnih panog, ki bi lahko bile uspešne na mednarodnem področju. Temu izjemnemu napredku športa pa ne more slediti slovensko gospodarstvo. Športov je namreč preveč, trg pa je premajhen. Na to so nekateri opozarjali že pred časom. V preteklosti se je namreč že dogajalo, da so podjetja zmanjševala proračune namenjene za sponzorstva. Za tuja podjetja pa je slovenski trg, ne glede na gospodarske razmere, v večini primerov premajhen (Nidorfer, 2004, str. 30).

Toda ravno veliko število športov, ki imajo potencial za uspeh v mednarodni konkurenci, podjetja po mojem mnenju postavlja v še boljši položaj. Na razpolago imajo namreč veliko sponzorskih možnosti, ki jih lahko izberejo glede na njihove cilje. Vendar morajo biti pri tem vztrajna.

Ob tako velikem številu športnih panog je posebnost slovenskega športa majhno število udeležencev v njem. Novinarji in športniki se poznajo med seboj, kar je od začetka za oboje zadovoljivo, vendar ko vezi postanejo pretesne, to zelo otežuje ohranjanje objektivnosti, ki je potrebna za korekten poslovni odnos (Ličen, 2009, str. 244). Mediji namreč potrebujejo šport predvsem zaradi tega, ker je privlačen za občinstvo. Športni subjekti pa potrebujejo medije za doseganje priljubljenosti in odmevnosti svojih dosežkov, predvsem pa njih samih. Posledično postanejo bolj zanimivi tudi za sponzorje, ki jih lažje prepričajo v sodelovanje. Menim, da lahko športni subjekti, če ni objektivnosti pri poročanju, neupravičeno postanejo nezanimivi (ali zanimivi) za sponzorje.

V Sloveniji sicer ni veliko športnikov in športnih organizacij, ki bi bili tržno zanimivi za podjetja. Med redkimi športniki, ki jih podjetja v Sloveniji uporabijo za oglaševanje, so smučarji (v zimskem času) ter v času olimpijskih iger športniki z realnimi možnostmi za osvojitve medalje. Obstajajo pa tudi nekateri drugi, ki bi lahko bili zanimivi za sponzorske projekte tako na slovenskem kot tudi na tujih trgih. To so npr. hokejist Anže Kopitar, košarkarja Goran Dragić in Erazem Lorbek, nogometaš Samir Handanović ter kolesar Jani Brajkovič. V Sloveniji obstajajo tudi močne blagovne znamke, ki so zaradi nastopanja v skupnih ligah pred razpadom Jugoslavije še vedno poznane na tem delu Balkana. To sta npr. košarkarski klub Olimpija ter nogometna kluba Maribor in Olimpija. Hokejski klub Olimpija pa trenutno nastopa v ligi EBEL (nem. *Erste Bank Eishockey Liga*), kjer nastopajo tudi klubi iz Avstrije, Madžarke, Češke in Hrvaške (Bolcar, 2010, str. 20). Nastopi slovenskih klubov v ligah, ki združujejo ekipe iz več držav, po mojem mnenju nudijo lepo priložnost za sponzorske aktivnosti na teh trgih. Menim pa, da podobno velja tudi za ostale športne subjekte, ki nastopajo v tujih državah. To ne nazadnje kaže tudi primer glavnega sponzorja hokejske lige EBEL, *Erste Bank*, ki je s svojimi poslovalnicami prisoten v vseh državah iz katerih prihajajo klubi, ki sodelujejo v omenjeni ligi.

Toda slovenska podjetja s slovenskimi športniki običajno ne želijo sodelovati, ker ti nastopajo v tujini, sami pa tam niso prisotni. Po drugi strani pa je res, da je v tujini lažje doseči zastavljene cilje s sponzoriranjem športnikov iz tistega trga (Bolcar, 2010, str. 20).

Verjetno je bil glavni problem slovenskih športnih subjektov prisoten že pred začetkom krize. Slovenski trg je (pre)majhen, športni subjekti so običajno v svetu nepoznani, posledica pa je nezanimanje tujih podjetij. Za ponazoritev lahko navedem naslednji primer. V Sloveniji ne vidimo ravno pogosto, da bi bili otroci in tudi starejši oblečeni v športno opremo slovenskega športnega subjekta. Prej bomo opazili otroke oblečene v drese tujih nogometnih klubov, rekreativne kolesarje na cesti v drese tujih kolesarskih ekip ipd. Ti dresi pa so opremljeni s sponzorskimi napisi in napisi proizvajalcev športne opreme, zato so ljudje, ki jih nosijo,

nekakšni premikajoči oglasni panoji. To se dogaja tudi po drugih državah, zato lahko že iz tega sklepamo, da se velikim sponzorjem tovrstno trženjsko komuniciranje splača.

Po drugi strani veliko število športnih panog na tako majhnem trgu dodatno otežuje pridobivanje sredstev tudi s strani slovenskih podjetij. Športni subjekti se morajo zadovoljiti s temu primernimi sponzorskimi vložki, ki pa so v času krize še manjši ali pa jih sploh ni. Razmah gospodarske krize je podjetja prisilil, da so bolj pazljiva pri porabi denarja in na to, kakšne koristi imajo od tega. Menim, da to pred športne subjekte postavlja izziv, za podjetja pa predstavlja priložnost, da izkoristijo možnosti, ki jih šport ponuja ob dobro načrtovani in preiščeni trženjski komunikaciji.

#### **4.3.2 Oblikovanje sponzorskih programov v času krize**

Jezeršek Turnesova (2007, str. 13) si postavlja vprašanje, ali je v spremenjenih gospodarskih razmerah morda napočil čas, ko se bodo politična sponzorstva v Sloveniji prenehala in bodo v ospredje prišli vsebinsko bolj zanimivi sponzorski projekti s postavljenimi cilji, ki niso nujno povezani z osebnimi ambicijami predsednikov uprav. Sama se je namreč že večkrat srečala s problemi sponzorskih portfeljev naročnikov, kot so npr. drobni sponzorski projekti, v katerih so sredstva večinoma namenjena lokalni skupnosti. Projekte podjetja sicer izpeljejo, vendar brez kakršnekoli strategije in ukvarjanja z njimi. Kovačič in Pirnat (1995, str. 51) zato podjetjem svetujeta, da k sponzorstvu pristopijo na selektiven način, saj se z drobljenjem sredstev ne doseže zelenega učinka. K temu dodajata tudi, da ni najbolj pomembno, koliko denarja sponzor nameni za nek sponzorski projekt, ker to lahko ostane tudi poslovna skrivnost. Bolj pomembno je, komu in kdaj ga nameni.

Najbolj prepoznavni sponzorji se za sponzorstva odločajo strateško in na dolgi rok. Dobro načrtovani in izvedeni sponzorski projekti v športu namreč prinašajo koristi obema stranema (Rein, Kotler & Shields, 2006, str. 206). V takih podjetjih je sponzorstvo integrirani del trženjskega oddelka, saj se samo s podporo ostalih trženjskih aktivnosti sponzorski cilji dejansko lažje uresničijo. Na ta način se namreč lažje prenese vrednote sponzoriranega na blagovno znamko podjetja (Bolcar & Okoren, 2010, str. 50).

V Sloveniji so dolgoročne odločitve podjetij v zvezi s sponzoriranjem odvisne predvsem od vpetosti podjetja v okolje oziroma njegove povezanosti z določeno športno panogo. Krka npr. podpira šport na različnih ravneh na Dolenjskem. Telemach in Spar pa sta že precej let kot sponzorja prisotna v košarki (Simonič, 2012a, str. 18). Pri udeleževanju Krke v sponzorstvu športa gre po mojem mnenju predvsem za obliko družbene odgovornosti do okolja, v katerem deluje. Telemach in Spar pa sta podjetji s tujimi lastniki, zato je njuna prisotnost v košarki po mojem mnenju bolj rezultat strateškega pristopa.

Blaž Bolcar (v Simonič, 2012a, str. 18) opaža, da so v Sloveniji sponzorske pogodbe včasih premalo dodelane, zaradi česar v času njenega izvajanja nastajajo nesporazumi. V Sloveniji

podjetja tudi nimajo vzpostavljene funkcije vodje aktivacije sponzorstev. Zaposleni v trženju se namreč navadno posvečajo zgolj urejanju sponzorskih pogodb. Tudi na strani sponzoriranih je opazno pomanjkanje ustrezne izobrazbe. Za športne subjekte še vedno velja neko nepisano pravilo, da če je nekdo dosegal odlične rezultate na tekmovanjih v določenem športu, bo dobro opravljal tudi ostale vloge (Stanić, 2012a, str. 54).

Dodaten problem v slovenskem športu predstavlja velik vpliv tistega, ki zagotavlja denarna sredstva (Okoren, 2009b, str. 12). Toda če ne gre za strateško odločitev podjetja, takšen način pomoči športnemu subjektu na dolgi rok naredi več škode kot koristi. Ko se tak 'sponzor' oziroma bolje rečeno podpornik umakne, se športna organizacija lahko znajde v velikih težavah pri iskanju novih sponzorjev, saj se ji prej ni bilo potrebno obnašati tržno in profesionalno, posledično pa v spremenjenih razmerah nima ustreznih izkušenj in znanja. Če se kot primer pogleda tuje športne organizacije, te s svojim lastnim delovanjem ustvarijo vsaj od 50 do 60 % vseh prihodkov. V Sloveniji pa je za to že v času pred začetkom krize primanjkovalo tržne strategije v športnih organizacijah (Nidorfer, 2004, str. 30).

Gospodarska kriza je postavila nov trend podpisovanja kratkoročnih sponzorskih pogodb, ki po možnosti ne vključujejo denarnih obveznosti, ampak imajo za cilj doseganje dodane vrednosti za oba udeleženca v neki drugi obliki (Kemp, 2009, str. 33–35).

Kljub temu da so se podjetja v velikem številu umaknila iz sponzorskih projektov oziroma so znatno zmanjšala vložke, pa ti ob pravilnem sponzorskem pristopu še vedno omogočajo učinkovito komunikacijo s ciljnimi skupinami (Bolcar & Okoren, 2010, str. 50). Podobnega mnenja je Pippa Collett iz podjetja *Sponsorship Consulting*, ki pravi, da želijo podjetja v času krize narediti sponzorstva bolj smiselna. Čeprav je podpisanih manj sponzorskih pogodb, so le-te bolj premišljeno izpeljane in bolj naravnane k družbeni odgovornosti podjetij (Kemp, 2009, str. 33–35). Podjetja v tujini torej družbeno odgovornost premišljeno vključujejo v sponzorske projekte. Tudi v Sloveniji pa obstajajo podjetja, ki imajo željo, da sponzorske projekte karseda učinkovito vključijo v celovito komuniciranje podjetja ali posamezne blagovne znamke (Jezeršek Turnes, 2007, str. 13). To potrjuje primer sponzoriranja Dejana Zavca s strani podjetja Medis, ki ga je na smiseln in ustvarjalen način vključilo v klasične komunikacijske elemente trženja ter v razvoj in umeščanje izdelka na trg. Za to je bil ta sponzorski projekt tudi nagrajen na konferenci o sponzorstvu v športu Sporto 2009 (Mihajlović, 2009, str. 16).

Omenjena konferenca je zelo pomembna za razvoj sponzorstva v športu v Sloveniji. Primeri dobrih praks iz tujine in tudi Slovenije, ki so predstavljeni na njej, namreč lahko vplivajo na dejanja odločevalcev v slovenskih podjetjih, ko se odločajo o tem, kako bodo razdelili trženjski proračun. Posledično ga nekaj lahko namenijo tudi za sponzorstva. Še bolj pomembno pa je, da ga vključijo v strategijo in se nato na podlagi tega odločijo za vrsto sponzorstva in višino sredstev.

### 4.3.3 Kriza kot priložnost za sponzorstva v športu

Športni dogodki se kljub krizi odvijajo, pri čemer še vedno veliko vlogo igrajo sponzorska sredstva. Šport podjetjem v zameno tudi v težkih gospodarskih razmerah omogoča izpeljavo uspešnih sponzorskih projektov.

V letu 2010 sta dva največja športna dogodka leta (zimske olimpijske igre in svetovno prvenstvo v nogometu) kljub krizi k sponzorstvu pritegnila največje število slovenskih podjetij dotlej. Športni subjekti so se pojavljali v najrazličnejših trženjskih akcijah. Vendar pa podjetja niso izkoristila vseh priložnosti, ki jih sponzorstva ponujajo v celotnem trženjskem spletu. Športniki so se namreč pojavljali zgolj kot del oglaševalskih kampanj (Okoren & Bolcar, 2010, str. 15).

Leta 2012 so podjetja v določenih primerih to popravila. Pivovarna Laško si je npr. od sponzoriranja slovenske olimpijske reprezentance v Londonu obetala pomoč pri uveljaviti na britanskem trgu. Na njem poslujejo od leta 2008, a so zaradi zahtevnosti trga omejeni na iskanje poslovnih priložnosti zgolj z distribucijo. Akcija, ki so jo izvedli med olimpijskimi igrami v navijaškem pubu, je bila zato prva večja komunikacijska podpora na tem trgu (Mikuš, 2012). Pivovarna Laško sicer poleg Olimpijskega komiteja Slovenije sponzorira še veliko drugih športnih subjektov (npr. košarkarski klub Laško, svetovni pokal v smučarskih poletih v Planici ipd.). Vendar na majhnem slovenskem trgu težko pričakujejo, da se jim bodo sredstva vložena v šport povrnila oziroma da bo naložba upravičila pričakovanja. Bi pa morali na to računati pri poslovanju na tujih trgih in pripraviti temu ustrezno strategijo (Okoren, 2009a, str. 10). Sponzorski projekt v času olimpijskih iger je po mojem mnenju korak v pravo smer. Seveda pa je ob predpostavki, da so se ga lotili strateško, od doseženih rezultatov odvisno, ali se jim ga splača izvajati tudi v prihodnje. Olimpijske igre so namreč enkratni dogodek, ki traja dva tedna. Sponzorstvo pa navadno pokaže prave rezultate šele na dolgi rok.

Naslednjo priložnost za slovenska podjetja, da začnejo bolje izkoriščati sponzorstva za doseg ciljev, predstavlja evropsko prvenstvo v košarki za moške leta 2013, ki bo potekalo v Sloveniji, in velja za drugo največje in drugo najbolj odmevno športno tekmovanje v Evropi. Pred njim je po teh kriterijih le evropsko prvenstvo v nogometu. Po besedah Mateja Avanza, direktorja trženja in članskih reprezentanc na Košarkarski zvezi Slovenije (KZS), se je Slovenija znašla v krču, iz katerega se lahko izvijemo predvsem s kakovostnimi projekti, z idejami in naprednostjo na vseh področjih. Evropsko prvenstvo v košarki je po njegovem mnenju projekt, ki v vseh pogledih sodi na najvišjo raven (Pavli, 2012, str. 54). Slovenska podjetja od prvenstva lahko veliko pridobijo predvsem, če se bodo vključila med njegove uradne sponzorje. Vendar morajo poleg pojavnosti logotipov v času trajanja prvenstva, na dogodku samem in v različnih medijih, za resničen izkoristek vseh potencialov že veliko časa pred začetkom prvenstva na svojo vključenost opozoriti tudi z drugimi spremljevalnimi aktivnostmi. To lahko storijo z uporabo uradnega znaka prvenstva na svojih izdelkih, v

trženjskih akcijah ali z uporabo digitalne komunikacije (npr. nagradne igre preko Facebooka, viralni filmčki na YouTube ipd.). (Okoren & Bolcar, 2012, str. 48).

Sponzorstvo evropskega prvenstva v košarki je lepa priložnost za slovenska podjetja, ki so izvozno usmerjena, saj jim omogoča pojavnost in navezovanje stikov v evropskem in svetovnem merilu. V primeru sponzoriranja slovenske reprezentance pa je prav, da si podjetje v pogodbi pridobi ekskluzivne pravice za npr. uporabo igralcev v oglasnih spotih oziroma si zagotovi sponzorski paket, ki bo ustrezal njegovim interesom in ciljem. Če bi se npr. en igralec pojavljal v velikem številu oglasov, bi se vrednost sponzorstva za podjetje zmanjšala (Okoren & Bolcar, 2012, str. 48).

Sponzorji morajo torej računati tudi na to, da se v času velikih tekmovanj, kjer nastopajo slovenski športniki, veliko podjetij odloča za trženjske aktivnosti povezane s temi dogodki in se sporočilne vrednosti nekako porazgubijo (Bolcar, 2010, str. 20). Zato je bolj smiselno, da s selektivnim pristopom izberejo športne subjekte, ki jim bodo nudili največjo vrednost za vložena sredstva.

Podpredsednik trženja ekipe Denver Broncos iz ameriške profesionalne lige ameriškega nogometa NFL (angl. *National Football League*), Greg Carney, pravi, da morajo biti v krizi še bolj ustvarjalni in občutljivi za potrebe svojih strank ter sponzorjev, kar pa je potrebno doseči brez zmanjševanja vrednosti njihovih osnovnih sredstev. K temu dodaja, da se z veliko vložena truda lahko uresničijo najboljše in ustvarjalne ideje, ki obema partnerjema v sponzorskem procesu prinašajo želene rezultate tudi v težavnih razmerah (Burton, 2009).

## **5 RAZISKAVA O VPLIVU KRIZE NA SPONZORSKI TRG V SLOVENIJI**

### **5.1 Izhodišče in metodologija raziskovalnega dela**

Teza magistrskega dela, ki sem jo postavil na začetku, je, da v Sloveniji na področju športnega sponzorstva obstaja še veliko neizkoriščenih priložnosti za kreativne rešitve podjetij, predvsem z vidika trženjskih pristopov in razvoja trženja preko športa. S pomočjo globinskih intervjujev, ki sem jih opravil v juliju in avgustu 2012, sem poskušal to tezo potrditi ali ovreči.

Raziskavo sem opravil s pomočjo metod nestrukturiranega globinskega intervjuja ter strukturiranega intervjuja z vnaprej pripravljenimi vprašanji, ki sem jih sodelujočim poslal preko elektronske pošte. Za globinski intervju navadno velja, da zaradi visoke stopnje komunikacije in interakcije raziskovalcem nudi najbolj kakovostne podatke (Biemer & Lyberg, 2003, str. 189). Prednosti te metode so v visoki stopnji odgovora, prilagodljivosti ter

v daljšem času spraševanja. Slabost te metode pa je, da prisotnost spraševalca lahko vpliva na odgovore intervjuvanca o občutljivih podatkih (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 87).

Za metodo globinskega intervjuja sem se odločil ravno zaradi visoke stopnje interakcije med spraševalcem in intervjuvancem. Slednjega se namreč med intervjujem lahko spodbuja z novimi vprašanji k še bolj poglobljenim odgovorom in ponazoritvi s primerom. Pri strukturiranem intervjuju te možnosti sicer ni, a kljub temu menim, da sem od predstavnikov podjetij dobil kakovostne odgovore o stanju na sponzorskem trgu v Sloveniji.

Sogovornike sem izbral na podlagi njihovega poznavanja preučevane tematike in zaradi njihovega dnevnega ukvarjanja s tematiko, ki je opisana v pričujočem magistrskem delu. Iz slovenske UniCredit Bank, ki je del skupine UniCredit, mi je v strukturiranem intervjuju, ki je priložen v Prilogi 1, na vprašanja odgovorila vodja oddelka za tržno komuniciranje Kristina Sket. V raziskavo sem vključil tudi slovensko podjetje Žito, ki je na področju sponzorstva v športu v Sloveniji aktivno dejavno že od zgodnjih sedemdesetih let prejšnjega stoletja. V globinskem nestrukturiranem intervjuju, ki je priložen v Prilogi 2, je sodelovala Lea Kecman, ki je v Žitu zadolžena za sponzorske aktivnosti. Blaž Bolcar je na zastavljena vprašanja odgovoril v strukturiranem intervjuju preko elektronske pošte, ki je priložen v Prilogi 3. G. Bolcar je soustanovitelj podjetja Sportelement, v katerem se ukvarjajo s trženjem v športu, in ima zato dober pregled nad stanjem sponzorstva v Sloveniji. Med naročnike Sportelementa spadajo podjetja, kot so Mercator, Spar, Petrol, Generali, Kompas idr. (Sportelement – Reference: naročniki, 2012). Dober pregled nad sponzorskim trgom v Sloveniji pa ima tudi Tomaž Ambrožič, direktor S.V. – RSA. To je podjetje, ki se ukvarja s trženjem v športu, k čemur sodi upravljanje s sponzorstvi, svetovanje, zastopanje športnikov, upravljanje z dogodki ter dejavnosti povezane z gostitvijo poslovnih partnerjev (S.V. – RSA – Reference, 2012). Na vprašanja mi je odgovoril v globinskem intervjuju, ki je bil sneman. Na podlagi tega sem napravil zapis, ki je priložen v Prilogi 4.

Dolžina vprašalnikov, ki so skupaj z odgovori priloženi v prilogah, je bila različna. Ravno tako so se zaradi narave poslovanja podjetij med seboj razlikovala nekatera vprašanja. Žito, kot primer slovenskega podjetja, in UniCredit Bank, kot primer tuje bančne skupine s podružnico v Sloveniji, v sponzorskem procesu igrata vlogo sponzorja. Sportelement in S.V. – RSA sta na drugi strani podjetji, ki povezujeta sponzorje in iskalce sponzorjev ter pomagata pri optimizaciji ter aktivaciji sponzorskih projektov. Vprašanja so bila pri globinskih intervjujih nestrukturirana, v strukturiranih intervjujih pa vnaprej pripravljena. V obeh primerih so bila vprašanja odprtega tipa, kar je sogovornikom omogočalo prosto pot pri odgovorih (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 97).

## 5.2 Povzetki intervjujev

### 5.2.1 Intervjuja s predstavnicama sponzorjev

Prvi del vprašanj predstavnicama podjetij Žito in UniCredit Bank je bil namenjen povpraševanju po razlogih, zaradi katerih so se v njunih podjetjih odločili za sponzoriranje športa in temu, kolikšen delež sredstev zanj namenjajo.

V obeh podjetjih sponzorstvo vidijo kot naložbo. V Žitu so prednosti sponzoriranja športa spoznali v zgodnjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Z njim so namreč utrjevali blagovno znamko celotnega podjetja in posameznih blagovnih znamk. Za sponzorstva danes namenjajo 2,3 % vseh sredstev. Od tega jih je 50 % namenjenih športu.

Tudi v UniCredit Bank želijo preko sponzoriranja športa utrjevati prepoznavnost blagovne znamke. Njihovo največje sponzorstvo, ki poteka v okviru celotne skupine UniCredit, predstavlja sponzoriranje nogometne lige prvakov, ki se odvija pod okriljem Združenja evropskih nogometnih zvez (UEFA). Skupni interes sta banka in sponzorirani našla v grajenju obeh blagovnih znamk v srednji in vzhodni Evropi. Na slovenskem trgu pa je UniCredit Bank sponzorirala tudi nordijske športe (smučarske skoke in smučarske teke) ter hokejski klub Olimpija. Za sponzorstva v športu sicer namenijo 75 % vseh sponzorskih sredstev.

Vprašanje, ki je sledilo, je bilo povezano z vplivom gospodarske krize na sponzorske aktivnosti v podjetjih. V Žitu se zaradi krize količina sponzorskih sredstev, namenjenih za šport, do pred nekaj časa ni bistveno spremenila. Šele v zadnjem času pa so se sredstva zmanjšala. **Toda sam pristop do sponzorstev se zaradi krize ni spremenil.** V okviru večjih sponzorstev, kot je sponzoriranje preko blagovne znamke 1001 cvet, so namreč s promocijami prisotni na sponzoriranih dogodkih, poleg tega pa se v času trajanja teh dogodkov poslužujejo tudi pospeševanja prodaje v večjih trgovskih centrih. V UniCredit Bank so sponzorska sredstva v letih od 2008 do 2012 ostala na enakem nivoju kot v letih pred tem, vendar **želijo sponzorstva sedaj bolj temeljito izkoristiti v promocijske namene.**

Ker je zelo pomembno, na kakšen način se v podjetjih lotevajo sponzorskih projektov in kako merijo njihov učinek, so bila naslednja vprašanja povezana s tem. Ga. Kecman je dejala, da imajo v Žitu za vsako blagovno znamko opredeljeno potencialno področje sponzorstev. O izboru sponzorskih projektov odloča uprava v povezavi s trženjskim oddelkom. Sponzorske projekte na splošno izbirajo glede na primernost povezave z blagovno znamko, vendar mnogih zaradi omejenih sredstev ne uresničijo. Večji sponzorski projekt, kot je npr. sponzorstvo z blagovno znamko 1001 cvet, se sklada s trženjsko strategijo blagovne znamke. S sponzoriranim se v takem primeru dogovorijo o vpetosti blagovne znamke ter v pogodbi določijo njegove obveznosti. To pomeni, kje, kdaj in kako bo blagovna znamka opazna v času trajanja tekmovanja oziroma poteka sponzorstva. V primerih, ko so prisotni na kraju dogodka,

sami ocenijo število udeležencev, ki so prišli v stik z njihovim izdelkom. Pomembno jim je namreč, da dosežejo neposredni stik z uporabnikom in ga nagovorijo k nakupu. Poleg tega po koncu sponzorskega projekta spremljajo medijske objave, sponzorirani pa jim pošljejo poročila o številu ogledov spletne strani, številu objav v medijih in podatek o številu udeležencev na dogodku. Pri manjših sponzorstvih, kakršnih je večina, in pri katerih niso osebno prisotni, jim sponzorirani pošljejo slikovni material in poročila, iz katerih je razvidno, kakšna je bila opaznost blagovne znamke.

V UniCredit Bank pa se s sponzorstvi ukvarjajo v oddelkih trženjskega komuniciranja in odnosov z javnostmi. Pred podpisom sponzorske pogodbe ocenijo sponzorske ponudbe iz vidika medijske izpostavljenosti njihove blagovne znamke. Ocenijo možnosti za doseganje ciljne skupine ter predvidijo potencialno prodajo, ki jo lahko dosežejo s pomočjo promocije vezane na sponzorstvo. Cilji, ki si jih zadajo, so povezani z zavedanjem o blagovni znamki, zbiranjem kontaktov, navezavo stikov z mreženjem in prodajo. Vse navedeno tudi merijo in na podlagi tega ugotovijo, ali je bilo sponzorstvo uspešno in ali ga želijo podaljšati.

Povprečna dolžina sponzorskih pogodb, ki so jih v Žitu podpisovali pred začetkom krize, je bila od dveh do treh let. Sedaj pa se, kot je dejala sogovornica, odločajo za kratkoročne pogodbe, ki trajajo do enega leta. UniCredit Bank ima z UEFA sklenjeno triletno sponzorsko pogodbo, medtem ko lokalna sponzorstva sklepajo za obdobje enega leta z možnostjo podaljšanja.

V obeh podjetjih so jim, kot je razvidno iz odgovorov, pomembne vrednote, ki jih delijo s sponzoriranimi. V UniCredit Bank od sponzoriranega v sponzorskem projektu pričakujejo **partnerski odnos, prilagodljivost ter pomoč pri izkoriščanju sponzorskih pravic**. V Žitu pa od sponzoriranih pričakujejo **izpolnjevanje pogodbenih obveznosti** in tudi, da blagovno znamko uporabljajo v zasebnem življenju.

V povezavi s sponzoriranjem v Žitu pri nekaterih sponzorstvih uporabljajo tudi Facebook ter elektronsko pošto. Sicer se po besedah ge. Kecman za dodatno aktivacijo sponzorstev ne odločajo, ker je potrebno za to vložiti dodatna denarna sredstva. Izjema je sponzorstvo Petre Majdič, ki jo uporabljajo v oglaševalske namene, in imajo z njo tudi sklenjeno *endorsement* razmerje. Ga. Sket pa je odgovorila, da v UniCredit Bank poleg sponzorskega denarja namenjajo še dodatna sredstva za promocijo sponzorstva in izkoriščanje sponzorskih pravic. Naj na tem mestu k njenemu odgovoru dodam, da za aktivacijo v primeru sponzorstva UEFA lige prvakov uporabljajo televizijske oglase, tiskane materiale z različnimi nogometnimi motivi, plačilno kreditno kartico z dizajnom UEFA lige prvakov, različna promocijska darila ipd. Poleg tega so posebej za ljubitelje nogometa oblikovali nogometni bančni paket (Sket, 2012).

## 5.2.2 Intervjuja s predstavnikoma posrednikov v sponzorskem procesu

Za razliko od intervjujev s predstavnicama sponzorjev me je v intervjujih s predstavnikoma posrednikov v sponzorskem projektu za začetek zanimalo, ali imajo podjetja v Sloveniji izdelane sponzorske strategije. Odgovor g. Bolcarja je bil, da v večini primerov ne. Podjetja se namreč v glavnem odločajo za neke vnaprej določene športe, kar je največkrat povezano z osebnimi željami vodstva podjetja. Po njegovem mnenju se zato **na sponzorstva premalo gleda kot na poslovno priložnost**. G. Ambrožič pa je dejal, da so podjetja v obdobju pred krizo sponzorstvo dojemala kot neko obliko družbene odgovornosti. Sponzorski cilji oziroma cilji povezani s poslovno strategijo podjetja so bili, razen redkih izjem, drugotnega pomena.

Trditvi obeh sogovornikov potrjujejo tudi izjave predstavnikov podjetij v slovenskih časopisih (Ropret, 2008, str. 6; Velkavrh, 2008, str. 6). Za slovenska podjetja namreč velikokrat velja, da od sponzorstev ne pričakujejo neposrednih povratnih koristi, kot je npr. večja prodaja. S sponzoriranjem želijo predvsem podpirati okolje, v katerem delujejo, in si z njegovo pomočjo večati ugled.

Tudi g. Ambrožič je v intervjuju izpostavil, da so bile odločitve v povezavi s 'sponzorstvom' velikokrat odvisne od subjektivnih interesov tistih, ki so se o tem odločali. Pomembno vlogo pri odločitvah so imele tudi poslovne povezave med podjetji. Podjetja so se namreč zaradi tega odločila, da podprejo določeni športni subjekt, ne da bi se to skladalo z njihovo poslovno strategijo. Tista podjetja, ki so imela dovolj velike prihodke, so podpirala in ne sponzorirala določene aktivnosti v lokalnem okolju. O tem se je takrat govorilo kot o sponzorstvu, ker so podjetja v zameno dobila neko možnost komuniciranja (npr. postavitve reklamnih panojev). V resnici pa je bilo to bolj podobno donatorstvu, za katerega v pravnem smislu velja, da se zanj v zameno ne sme prejeti ničesar. V Sloveniji se to ni ločevalo in rezultati tovrstnega podpiranja so bili odvisni predvsem od športnih uspehov sponzoriranega. Podjetja po njegovih besedah tudi niso delala nobenih raziskav, ali je sponzoriranje res doseglo ciljne skupine.

Vendarle je g. Ambrožič izpostavil dejstvo, da je na majhnem trgu, kot je slovenski, težko natančno izvajati strategijo sponzorstva. Ob dveh milijonih ljudi je namreč težko razdeliti trg in točno vedeti, kako velik je posamezen segment. Na večjih trgih je to lažje, ker tam podjetja v sponzorstvo vlagajo več denarja, ki pa se razporedi na veliko število ljudi, ki jih doseže.

Dodal je, da je v tujini resnično pomembno, ali se s sponzorstvom lahko doseže postavljene komunikacijske cilje, ki so tam zelo natančno postavljeni. Po njegovih besedah se sponzorstev v tujini poslužujejo tudi podjetja, ki nastopajo na medorganizacijskih trgih, medtem pa v Sloveniji takih sponzorstev praktično ni. Sponzorstva v tujini se namreč lahko izkoriščajo za gostitev poslovnih partnerjev na športnem dogodku ali pa za mreženje oziroma pridobivanje novih kontaktov.

**G. Bolcar ključ do uspešne izvedbe sponzorskega projekta vidi v pripravi strategije pred sklenitvijo pogodbe.** V času, ko se v podjetju odločajo, ali bi sponzorirali športne subjekte, je po njegovih besedah potrebno raziskati trg ter poiskati pravi šport za posamezno blagovno znamko. To je pomembno tako z vidika višine sredstev, pravic, ki jih je možno pridobiti s podpisom sponzorske pogodbe, prepoznavnosti športa, pojavnosti v medijih, kot tudi možnosti za medorganizacijsko sodelovanje. Ko so cilji podjetja na sponzorskem področju določeni, je lažje sprotno prilagajati strategijo, slediti njeni izvedbi in meriti rezultate. Dodaja pa, da je za vse naštetu potrebno nameniti določena sredstva.

V nadaljevanju so sledila vprašanja v povezavi z vplivom krize na sponzorske aktivnosti. V času krize se je po besedah g. Bolcarja veliko spremenilo na področju aktivacije sponzorstev, saj se vse več sponzorjev zaveda svoje aktivne vloge v sponzorskem procesu. Po njegovih izkušnjah se običajno vsa podjetja za vlaganje v sponzorstva odločijo, ker želijo utrditi sloves blagovne znamke in povečati prodajo. Pomembno vlogo pri teh odločitvah, predvsem pri podjetjih v državni lasti, pa ima tudi prestiž. Toda v času krize so najprej odpadli vsi sponzorji, ki so se znašli v likvidnostnih težavah, nato pa še vsi tisti, ki se sponzorstev niso lotevali strateško in jim niso prinašala rezultatov. Tisti sponzorji, ki še naprej vlagajo v šport, pa od svojih vložkov pričakujejo konkretne rezultate. Po njegovem mnenju je kriza priložnost za šport. V kolikor bo športni subjekt sponzorju znal ponuditi pravi paket pravic, ga bo s tem v času krize lažje pridobil. Pred krizo so bile namreč cene sponzorstev ter sponzorska aktivacija manj pomembni kot so sedaj.

G. Ambrožič pa je dejal, da se je na področju sponzorstev v Sloveniji v času krize spremenil pristop. Do spremembe je prišlo, ker so v času gospodarske krize poslovni rezultati večine podjetij bistveno drugačni kot pred tem. Podjetjem sedaj vsak evro veliko pomeni. V preteklosti pa se je v Sloveniji v šport vlagalo preveč denarja. Na tako majhnem trgu na splošno realna vrednost sponzorstva, po njegovih besedah, ne more biti zelo velika. Če bi se namreč slovenski športni subjeki želeli primerjati s tujimi, bi potrebovali bistveno večja denarna sredstva, kot pa so sponzorstva na slovenskem trgu realno vredna. Bi se pa ti sponzorski zneski po njegovem mnenju lahko povečali v primeru, če bi slovenski športni subjeki postali zanimivi za širše trge, s čimer bi se povečala potencialna vrednost sponzorstva.

Dodal je, da se sedaj na sponzorstvo v podjetjih, ki ga ne znajo izkoriščati, gleda predvsem kot na strošek. V času krize, ko je pri teh odločitvah v ospredju ekonomska logika, podjetja močno zmanjšujejo sredstva za ta namen, ker ugotavljajo, da jim denar vložen v ta namen ne prinaša povratne koristi. Teh pa po njegovih besedah ne prinaša, ker ni vzpostavljen proces odločanja o porabi sponzorskega denarja in ker niso postavljeni cilji. V podjetjih se namreč ne posveča dovolj časa razmisleku o tem, kaj jim lahko sponzorstvo prinese na dolgi rok. V primerjavi s tujino, po njegovem mnenju, primanjkuje znanja o tem, kako se sponzorstvo lahko izkoristi. In ker ljudje, ki o tem odločajo, svojim nadzornikom težko pokažejo, zakaj je bil ta denar smiselno porabljen, se o sponzorstvu bolj poredko razmišlja ter se zanj tudi namenja relativno malo denarja.

Po drugi strani pa je g. Ambrožič dejal, da v podjetjih, ki sponzorstvo vidijo kot obliko komunikacijskega kanala, stopajo v ospredje procesi, ki so značilni za sponzorstvo. Nanj namreč gledajo kot na enega od potencialnih kanalov, s katerim lahko dosežejo svoje cilje. Zato definirajo ciljno skupino, ki jo s sponzorstvom želijo nagovoriti, poiščejo razpoložljiva komunikacijska orodja, s katerimi bi jo lahko dosegli, in ugotovijo, ali je sponzorstvo lahko učinkovito pri doseganju postavljenih ciljev. Če se ugotovi, da obstajajo primerni subjekti, s sponzoriranjem katerih bi podjetje lahko učinkovito dosegalo postavljene cilje, potem je na vrsti ključno vprašanje, koliko je to sponzorstvo vredno. Ta **racionalna ekonomska logika** je po njegovem mnenju ključna razlika v primerjavi z obdobjem pred krizo. Še ena razlika od časa pred začetkom krize pa je po njegovih besedah ta, da so podjetja danes v večji meri pripravljena plačati za zunanjo strokovno pomoč pri aktivaciji sponzorstev. Dodal je, da sedaj omenjena podjetja tudi spremljajo rezultate, opravljajo analize o učinkovitosti sponzorstva ter vlagajo sredstva v dodatna komunikacijska orodja.

G. Bolcar je dejal, da je kriza vplivala tudi na vsebino sponzorskih pogodb. Podjetja namreč sedaj bolj natančno definirajo obveznosti in vanje vključujejo različne klavzule, ki varujejo naložbo sponzorja v primeru različnih dogodkov, ter ob tem upoštevajo posebnosti posameznega športa. Za zdaj pa še ni v praksi, da bi podjetja iskala skupne točke s sponzoriranimi subjekti. To je prisotno le tam, kjer se sponzorstva lotevajo strateško.

Dodal je, da vedno več aktivacije poteka tudi preko družbenih omrežij, ki pa zaradi majhnosti trga pri sponzorjih še ne predstavljajo močnega komunikacijskega kanala. Sponzorji se po njegovem mnenju sicer zavedajo, da je potrebno biti prisoten tudi na družbenih omrežjih, vendar pa se v Sloveniji smatra, da je ta kanal 'zastonj'. Posledično sponzorji niso pripravljene vlagati zadostnih sredstev, s čimer bi aktivacijo na teh omrežjih naredili res učinkovito.

Tudi po izkušnjah g. Ambrožiča slovenska podjetja zelo redko vložijo dodatna sredstva za uspešno koriščenje sponzorskih pravic, ker ves denar porabijo za nakup sponzorskih pravic in ga za aktivacijo zmanjka. Sponzorji namreč pričakujejo, da bo sponzorirani subjekt zagotovil storitve v taki meri, da se bo vložek v naložbo povrnil. Sponzorstvo zato nima zelenega učinka. Dodal je, da kljub krizi še vedno obstaja zanimanje za sponzoriranje športnih subjektov, ki imajo zelo velik odmev v javnosti. Pri teh se lahko vnaprej predvideva, da se bodo vložena sredstva podjetjem povrnila. Ti sponzorji v skladu z možnostmi več denarja namenijo tudi za aktivacijo sponzorskih pravic. Pri tem pa se veliko bolj poslužujejo tudi novih medijev, ki so hkrati nek globalni trend.

Za prihodnost je g. Ambrožič napovedal, da se bodo verjetno vsaj kratkoročno sredstva za sponzorstvo v Sloveniji na splošno še zmanjševala, ker podjetja v večini primerov na to še vedno gledajo kot na strošek. Pričakuje pa, da bodo tista podjetja, ki želijo povečati svoj delež na trgu, še naprej vlagala v to komunikacijsko orodje. Le-ta so namreč najbolj zainteresirana za uporabo vseh možnih komunikacijskih kanalov. V tujini pa največji športni subjekti, po njegovem mnenju, ne bodo imeli težav s pridobivanjem sponzorskih sredstev. Tam namreč

velja, da je sponzorstvo bistveno cenejši komunikacijski kanal od klasičnih, zato se sponzorski vložki kljub krizi še povečujejo.

### **5.3 Pričakovanja in predlogi za nadaljnji razvoj sponzorstva v Sloveniji**

V slovenskih podjetjih je še vedno prisotna miselnost, da je pri sponzorstvu dovolj nenehna izpostavljenost logotipa. Po besedah članov uprav se jim tovrstno vlaganje povrne predvsem v obliki pozitivne percepcije ljudi (Ropret, 2008, str. 6). V povezavi s Petro Majdič se je ob osvojeni medalji na olimpijskih igrah leta 2010 pojavilo ogromno takšnih sponzorjev, ki so se zadovoljili s tem, da je bil njihov logotip prisoten na dresu (Bolcar & Okoren, 2010, str. 50). Tak odnos je seveda spominjal na družbeno odgovornost in ne na poslovni odnos, ki bi obema stranema prinašal koristi. To pa v razmerah, ki trenutno vladajo na trgu, ni primerno. Podjetje namreč ne more vplivati na število sponzorjev, zato je pred podpisom sponzorske pogodbe potrebno razmisliti, ali se ob prevelikem številu sponzorjev tak projekt sploh splača izpeljati (Simonič, 2012a, str. 18).

Eno od slovenskih podjetij, ki razmišlja tako in ima postavljeno strategijo na področju sponzorstev, je Simobil. Osredotočajo se na sponzorstva, v katerih imajo zagotovljeno ekskluzivnost. Sponzorske projekte pa želijo izkoristiti tako, da jasno pokažejo, kdo je Simobil in kaj želi povedati (Vučić, 2008, str. 80). V letu 2008 so ohranili isto raven sponzorskih sredstev kot v letu 2007 (800.000 evrov). Za športna sponzorstva so namenili 25 %, za kulturo pa 30 % vseh sponzorskih sredstev (Virant, 2009, str. 55). Po besedah Eve Aljančič (v Stanić, 2012b, str. 42), direktorice trženja v podjetju, je Simobil na trgu že precej časa, zaradi česar ne potrebuje sponzorstev, s katerimi bi si zgolj širil prepoznavnost. V preteklih letih so zato glede na segmente, ki jih nagovarjajo, in na pomembnost družbene odgovornosti izbirali sponzorstva, s katerimi so lahko preko vsebine sponzorstva samega nagovarjali uporabnike in jim omogočali pridobivanje znanja in informacij. Pri izboru sponzorstev je ključna tematika zgodba, ki jo prinaša, ciljna skupina, ki jo sponzorstvo nagovarja, stične točke in pa kredibilnost sponzoriranega. Velikokrat pri izvedbi sponzorskega projekta bolj kot medijski pojavnosti dajejo prednost vpletenosti ciljne skupine. To je odvisno od ciljev, ki jih s posameznim sponzorstvom zasledujejo.

Za podjetja, ki se poslužujejo sponzoriranja, je pomemben nasvet Jezeršek Turnesove (2007, str. 44). Ta jim svetuje, da naj pristop k sponzoriranju postane redna skrb. Znotraj podjetja naj se oblikuje sponzorski tim, katerega naloga naj bo vodenje, nadziranje in skrb za vsebine sponzorskih projektov. Za izvajanje sponzorskih projektov pa naj poskrbi oddelek za trženje.

Slovenska podjetja v času krize sicer bolj skrbno preučijo vsako možnost sponzorskega sodelovanja (Virant, 2009, str. 55). V Petrolu se v glavnem odločajo za projekte, ki krepijo ugled blagovne znamke in pripomorejo k razvoju okolja. Leta 2008 so zato za vsa sponzorstva namenili 1,2 milijona evrov, delež namenjen za športna sponzorstva pa se je v primerjavi z

letom 2007 zmanjšal iz 74 na 69 %. Večji delež sredstev (povečal se je iz 9 na 19 %) so namreč namenili za sponzoriranje humanitarnih in okoljskih dejavnosti. V podjetju KD Group večji del, 20 % celotnega trženjskega proračuna, ki je namenjen sponzorstvu, namenijo za kulturo (80 %). Za sponzoriranje športa tako ostane 20 %. Sponzorska sredstva v letu 2008 so zmanjšali, a ne samo zaradi krize, ampak tudi zato, ker sponzorstva razumejo kot vzajemno zavezo s ciljem obojestranske koristi, kar pa zahteva čas in ljudi. V NLB, kjer so leta 2008 ravno tako zmanjšali sredstva za sponzorstva v primerjavi z letom 2007, so za šport namenili 70 % sponzorskih sredstev. Preostalih 30 % je bilo namenjenih za sponzoriranje kulturnih in humanitarnih dejavnosti (Virant, 2009, str. 55).

Podjetja pa ne zmanjšujejo samo sredstev namenjenih za sponzorstva, ampak za trženjske aktivnosti na sploh. To kažejo rezultati raziskave Trženjskega monitorja iz pomladi 2009, v kateri so sodelovali zaposleni iz 198 podjetij in 36 agencij. Sredstva, namenjena za trženje, so se v primerjavi z letom 2008 v 37 % sodelujočih podjetij znižala, v 50 % podjetij pa so ostala na isti ravni. Kar 66 % podjetij namerava zmanjšati sredstva za sponzorstva ali pa so jih že. Za zmanjšanje sredstev, namenjenih za oglaševanje v tradicionalnih medijih, se je odločilo 52 % podjetij. Samo 8 % pa jih je zmanjšalo sredstva za spletno komuniciranje. Tako visok odstotek zmanjšanja sredstev za sponzorstva je moč pripisati tudi temu, da je bilo do začetka krize tej trženjski aktivnosti namenjenega največ denarja, za spletno komuniciranje pa ne tako veliko (Društvo za marketing Slovenije in družba Valicon, 2009a).

V jesenski raziskavi istega leta je sodelovalo 152 podjetij. Rezultati so takrat pokazali, da se je za zmanjšanje sponzorskih sredstev odločilo 56 % sodelujočih podjetij. Za zmanjšanje oglaševanja v tradicionalnih medijih pa se jih je odločilo 45 %. Delež podjetij, ki so zmanjšala sredstva za spletno komuniciranje, je ostal 8 % (Društvo za marketing Slovenije in družba Valicon, 2009b). Spomladanska raziskava iz leta 2011, v kateri je sodelovalo nekaj več kot 100 podjetij, zaradi česar vzorec ni reprezentativen, pa je pokazala, da je obseg trženjskih aktivnosti ostal enak v 44 % sodelujočih podjetij, vendar pa je drugače razporejen (Društvo za marketing Slovenije, 2011).

Da je kriza posegla v trženjske aktivnosti slovenskih podjetij, potrjuje tudi raziskava Mediane o obsegu oglaševanja, ki jo opravljajo od leta 1994 dalje. Leta 2012 se je namreč prvič zgodilo, da je bil zaznan padec bruto vrednosti oglaševanja glede na enako obdobje lani. V preučevanem obdobju od januarja do junija 2012 je bruto vrednost oglaševanja, izračunana na podlagi evidentiranih oglasov in cen iz uradnih cenikov, znašala 310 milijonov evrov, kar je 3 % manj kot v enakem obdobju leta 2011 (Setinšek, 2012, str. 22).

Spremenjenim razmeram na trgu se bodo morali prilagoditi tudi slovenski športni subjekti. Za zdaj to zelo dobro uspeva nogometnemu klubu Maribor. Še leta 2009 so sponzorstva oziroma oglaševanje na njihovih tekmah predstavljala skoraj 50 % vseh njihovih prihodkov. V letu 2011 je bil ta delež 26 % in letos le še 20 %. Večji delež prihodkov sedaj ustvarijo predvsem na račun prodaje igralcev večjim in finančno močnejšim klubom (Mihajlović, 2012).

Direktor kluba Bojan Ban pravi, da so se iz kriznega obdobja, v katerem je bil klub še pred začetkom globalne finančne krize, pobrali predvsem zaradi prave vizije, preudarne športne politike in podpore sponzorjev, ki so prepoznali projekt, od katerega imajo lahko koristi tudi oni. Nogometni klub Maribor je namreč blagovna znamka, ki pritegne sponzorje. Zaupanje jim vračajo z rezultati na igrišču in tudi z zglednim poslovanjem, saj ne zamujajo z izplačili igralcem, zaposlenim v klubu ali dobaviteljem. S sponzorji želijo predvsem najti skupne interese in zato na njih gledajo kot na poslovne partnerje. Odnos temelji na zaupanju v športnem in poslovnem smislu. Podjetja imajo po besedah g. Bana sedaj sicer manj denarja kot v preteklosti, toda za uspešne in verodostojne projekte ga še namenjujejo (Mihajlovič, 2012).

Matej Avanzo iz Košarkarske zveze Slovenije je dejal, da so se v zadnjih letih z mnogimi projekti, v skladu s sodobnimi pristopi v športnem trženju, naučili ponujati dobre zgodbe svojim sponzorjem in iskati vse mogoče načine, kako sodelovanje z njimi upravičiti kot investicijo (Pavli, 2012, str. 55).

Veliko se slovenski športni subjekti lahko naučijo tudi od hokejskega kluba Medveščak iz Zagreba. Po besedah predsednika kluba, Damirja Gojanovića, sta zelo pomembna odnos in komunikacija med klubom in sponzorjem, ki pri njih poteka vsak dan. Sponzorjev ne prepričujejo s tem, koliko bodo dobili v zameno za nek vložek. Z njimi namreč iz sezone v sezono izdelujejo skupne načrte, iščejo možnosti in nadgrajujejo sodelovanje (Maselj & Perendija, 2012, str. 52).

Iskalci sponzorskih sredstev bodo morali potencialnim sponzorjem v spremenjenih razmerah ponuditi ekskluzivnost. To pomeni, da se bodo morali sprijazniti z manjšim številom sponzorjev, za katere pa bodo morali kakovostno opraviti svojo v sponzorski pogodbi zapisano dolžnost (Okoren & Bolcar, 2010, str. 15).

## **SKLEP**

Vse navedene značilnosti sponzorskega procesa v tem magistrskem delu pričajo o tem, da je sponzorstvo kompleksno trženjsko orodje. Za to, da je učinkovito, pa morajo odgovorni v podjetju v vseh njegovih fazah natančno vedeti in razumeti, kakšne rezultate želijo z njim doseči.

Iz primerov in opravljenih intervjujev je razvidno, da so v nekaterih podjetjih sponzorska sredstva namenjena za šport zmanjšali ali celo ukinili, ponekod pa so ostala na ravni izpred začetka krize. Pred začetkom krize so slovenska podjetja sicer precej denarja namenjala za sponzorstva v športu. Vendar v Sloveniji obstaja problem majhnosti trga. Sponzorstvo glede na število prebivalcev v relativnem smislu ne predstavlja poceni komunikacijskega orodja.

Ker je zaradi majhnega števila prebivalcev realna vrednost sponzorstev relativno majhna, bodo športni subjekti morali prilagoditi pričakovanja glede višine sponzorskih sredstev.

To, koliko denarja sponzor nameni za nek sponzorski projekt, iz njegovega vidika niti ni najbolj pomembno. Bolj pomembno je, komu in kdaj ga nameni. Podjetja bodo torej morala k sponzorstvu pristopiti na selektiven način, saj se z drobljenjem sredstev ne doseže želenega učinka. Če pa bodo želela učinkovito izkoristiti kupljene sponzorske pravice, bodo morala dodaten denar vložiti tudi v njihovo aktivacijo. V pomoč so jim lahko tudi novi mediji, ki omogočajo lažje ciljanje na točno določen manjši segment.

Dodaten problem v Sloveniji je ta, da se podjetja preveč držijo reka 'Kuj železo dokler je vroče'. Vsi namreč želijo sponzorirati športni subjekt, ki doseže vrhunski rezultat v mednarodnem merilu. Zato se v relativno kratkem času ta športni subjekt pojavlja v medijih v povezavi z velikim številom sponzorjev, kot je bil to primer Petre Majdič ob osvojitvi olimpijske medalje leta 2010. Podjetjem je takrat pomembno samo, da je njihov logotip viden v povezavi z uspešnim športnim subjektom, ne da bi prej načrtovala, kako bi se takšno sodelovanje lahko izvajalo na daljši rok s strateško premišljeno in ustvarjalno aktivacijo sponzorskega programa.

Glede na postavljeno tezo lahko, zaradi majhnega števila opravljenih intervjujev in uporabljenih člankov, delno potrdim postavljeno tezo. V Sloveniji namreč kljub težkim razmeram obstajajo podjetja, ki sponzorirajo slovenski šport in od tega pričakujejo neke povratne koristi. Za ta podjetja je priložnost predvsem v tem, da še bolj aktivno izkoriščajo možnosti, ki jim jih za aktivacijo sponzorskih pravic nudijo najnovejše tehnologije.

Na drugi strani pa podjetja, ki jim sponzorstvo pomeni strošek, v času krize sredstva zanj zmanjšujejo oziroma so jih že popolnoma ukinila. V kolikor bodo odgovorni v teh podjetjih ugotovili, da jim sponzorstvo lahko pomaga pri doseganju ciljev na trgu, je kriza priložnost, da postavijo sponzorsko strategijo in jo začnejo izvajati. Pri tem ni nujno, da za sponzorstva namenijo veliko količino sredstev, kar je v težkih razmerah in na tako majhnem trgu tudi nesmiselno pričakovati. Ob dolgoročnem in selektivnem sponzoriranju je namreč tudi z manjšimi denarnimi sredstvi ali s kakšno drugačno podporo mogoče doseči postavljene cilje. Vlaganje v blagovno znamko v času krize se namreč obrestuje, ko se gospodarske razmere izboljšajo. Takrat pa lahko podjetja tudi povečajo vložena sredstva.

Tudi na strani iskalcev sponzorskih sredstev obstaja neizkoriščen potencial. Ker podjetja v času krize pazijo na vsak vloženi evro, je za športne subjekte toliko bolj pomembno, da pridejo do njih s prepričljivo ekskluzivno ponudbo. Morajo se zavedati, da so v svetovnem merilu majhni in ne morejo pričakovati, da jim bo sponzor namenil toliko denarja, kot bi ga, če bi recimo prihajali iz nekega ogromnega tržišča. Podjetju morajo zato ponuditi nek določen paket pravic, ki najbolj ustreza njihovim ciljem.

Tako v primeru sponzorjev kot v primeru sponzoriranih pa so jim, ob pomanjkanju časa in primernih kadrov, lahko v pomoč agencije, ki se ukvarjajo s trženjem v športu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Arens, W. F. (2004). *Contemporary Advertising*. Boston: McGraw-Hill.
2. Bergant Rakočević, V. (2008). Medijske pravice. V V. Bergant Rakočević (ur.), *Šport in pravo* (str. 225-272). Ljubljana: GV Založba.
3. Biemer, P.P., & Lyberg, L.E. (2003). *Introduction to Survey Quality*. New Jersey: John Wiley & Sons.
4. Bolcar, B. (2010, 10. februar). Trženjske priložnosti ob nastopih naših športnikov. *Finance*, str. 20.
5. Bolcar, B., & Okoren, J. (2010). Kaj lahko sponzorje naučita Petra Majdič in Tina Maze?. *Manager*, 3, 50.
6. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Burton, R. (2009). Professional teams are feeling the pinch in a brutal economy. *Sports Illustrated*. Najdeno 27. aprila 2012 na spletnem naslovu [http://sportsillustrated.cnn.com/2009/writers/rick\\_burton/03/13/economy/index.html](http://sportsillustrated.cnn.com/2009/writers/rick_burton/03/13/economy/index.html)
8. De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2005). *Foundations of Marketing Communications: A European Perspective*. New York: Prentice Hall.
9. Dimitrov, D., Helmenstein, C., Kleissner, A., Moser, B., & Schindler, J. (2006). Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Sektion Sport. *Die Makroökonomischen Effekte des Sports in Europa*. Najdeno 21. junija 2012 na spletnem naslovu [http://www.sportministerium.at/files/doc/Studien/MakroeffektedesSportsinEU\\_Finalkorrektur.pdf](http://www.sportministerium.at/files/doc/Studien/MakroeffektedesSportsinEU_Finalkorrektur.pdf)
10. Doler, J. (2011). Vloga sponzorske agencije pri izkoriščanju sponzorskih pravic. *Marketing magazin*, 31(359), 39.
11. Društvo za marketing Slovenije. (2011). 5. Trženjski monitor skozi oči marketinških direktorjev. Najdeno 6. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/zapis.srecanja.trzenjski.monitor.pomlad.2011.pdf>
12. Društvo za marketing Slovenije in družba Valicon. (2009a). Trženjski monitor. Vpliv recesije na odločitve v trženju v slovenskih podjetjih. Najdeno 1. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/trzenjski-monitor-dms-predstavitev-vsebine-pomlad-2009.pdf>
13. Društvo za marketing Slovenije in družba Valicon. (2009b). Trženjski monitor DMS – jesen 2009. Spremljanje ravnanja potrošnikov v trenutnih gospodarskih razmerah. Najdeno 1. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/trzenjski-monitor-dms-jesen-2009-predstavitev.pdf>
14. Društvo za marketing Slovenije in družba Valicon. (2012). Trženjski monitor DMS – jesen 2012. Spremljanje ravnanja potrošnikov v trenutnih gospodarskih razmerah. Najdeno 30. oktobra 2012 na spletnem naslovu [http://www.dmslo.si/media/trzenjski.monitor.dms.-jesen.2012\\_porocilo.pdf](http://www.dmslo.si/media/trzenjski.monitor.dms.-jesen.2012_porocilo.pdf)

15. Ford, B., & Ford, J. (1993). *Television and Sponsorship*. Oxford: Focal Press.
16. Foster, G., Greyser, S.A., & Walsh, B. (2006). *The Business of Sports: Text and Cases on Strategy and Management*. Mason: Thomson South-Western.
17. IEG. (2012). Economic Uncertainty To Slow Sponsorship Growth in 2012. Najdeno 11. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.sponsorship.com/About-IEG/Press-Room/Economic-Uncertainty-To-Slow-Sponsorship-Growth-In.aspx>
18. Ilešič, M. (2008). Družbeni in pravni vidiki športa. V V. Bergant Rakočević (ur.), *Šport in pravo* (str. 27-51). Ljubljana: GV Založba.
19. International Chamber of Commerce. (2003). ICC International Code on Sponsorship. Najdeno 27. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.sponsorship.org/freePapers/fp01.pdf>
20. Irwin, R.L., Sutton, W.A., & McCarthy, L.M. (2002). *Sport Promotion and Sales Management*. Champaign: Human Kinetics.
21. Jagodic, T. (2008). Sponzorstvo v športu (trženje v športu in sponzorska pogodba). V V. Bergant Rakočević (ur.), *Šport in pravo* (str. 185-223). Ljubljana: GV Založba.
22. Jefkins, F. (1994). *Advertising*. London: Pitman.
23. Jefkins, F. (1998). *Public Relations*. London: Pitman.
24. Jezeršek Turnes, J. (2007). *Uspešne sponzorske strategije: priročnik za sistematična, kreativna in učinkovita sponzorstva*. Ljubljana: Planet GV.
25. Jurak, G. (2007). *Nekateri kazalniki uspešnosti športnih organizacij v Sloveniji*. Koper: Univerza na Primorskem.
26. Kemp, E. (2009). Sponsorship leagues. *Marketing*, str. 33-35.
27. Kitchen, P.J. (1999). *Marketing Communications: Principles and Practice*. London: International Thompson Business.
28. Kitching, J., Blackburn, R., Smallbone, D., & Dixon, S. (2009). *Business Strategies and Performance During Difficult Economic Conditions*. London: Department for Business Innovation and Skills.
29. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
30. Kovačič, M., & Pirnat, M. (1995, 29. junij). Donacije, oglaševanje, sponzorstvo. *Gospodarski vestnik*, str. 51.
31. Kruhar, S. (2012). »Učinkovitost marketinških proračunov nameravamo še povečati«. *Marketing magazin*, 32(379), 12-15.
32. Kuzma, A., & Kuzma, J. (2009). Corporate Sponsorship in the Marketing Curriculum: A Preliminary Investigation. *Journal of Instructional Pedagogies*, 1, 1-10.
33. Ličen, S. (2009). (Ne)pristranskost in subjektivnost v diskurzu športnega novinarstva. V M. Velikonja, P. Stanković & G. Starc (ur.), *Kalejdoskop športa: uvod v športne študije* (str. 233-247). Maribor: Aristej.

34. Lisjak, M. (2006). Tveganja v mednarodnem poslovanju. V *Mednarodno poslovanje* (str. 79-102). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. M2 Presswire. (2012, 30. januar). *Deep Research on Sports Sponsorship 2011 – Market Report*. Coventry: Normans Media Ltd.
36. Makovec Brenčič, M. (2006). Pomen mednarodnega poslovanja ter tehnik in oblik mednarodnega poslovanja v sodobnem poslovnem okolju. V *Mednarodno poslovanje* (str. 11-25). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Makovec Brenčič, M., & Doler, J. (2008). Trženje v športu. V D. Gerlovič (ur.) & M. Makovec Brenčič, *Šport : trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu* (str. 12-43). Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
38. Makovec Brenčič, M., & Zorko, A. (2011). Potrošniki sporočajo: občutimo podražitve, odrekanja so večja. *Marketing magazin*, 31(360), 28-29.
39. Maselj, L., & Perendija, D. (2012). Delo in profesionalnost. *Sporto magazin*, 13, 50-52.
40. Meenaghan, T. (1983). Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 7(7), 5-71.
41. Meerman Scott, D. (2011). *The New Rules of Marketing & PR*. New Jersey: John Wiley & Sons.
42. Mihajlović, N. (2009, 25. november). Boksar Dejan Zavec je prinesel nagrado Medisu. *Finance*, str. 16.
43. Mihajlović, N. (2012, 16. julij). Tiho smo, skromni smo in veliko delamo. *Finance*. Najdeno 16. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/359378/Tiho-smo-skromni-smo-in-veliko-delamo>
44. Mikuš, Š. (2012, 24. julij). London 2012. *Finance*. Najdeno 28. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/360246/London-2012>
45. Mrak, M. (2002). *Mednarodne finance*. Ljubljana: GV Založba.
46. Mullin, B.J., Hardy, S., & Sutton, W. (1999). *Marketing Deportivo*. Badalona: Paidotribo.
47. Nidorfer, M. (2004, 19. januar). Manj denarja, manj športa. *Gospodarski vestnik*, str. 30.
48. Okoren, U. (2009a, 11. avgust). Bo Pivovarna Laško po Bošku Šrotu še največji športnik?. *Finance*, str. 10.
49. Okoren, U. (2009b, 13. oktober). Šport v službi politike. *Finance*, str. 12.
50. Okoren, U., & Bolcar, B. (2010, 1. december). Športnomarketinški barok in kaj mu bo sledilo. *Finance*, str. 15.
51. Okoren, U., & Bolcar, B. (2012). Kaj lahko sponzorji dobijo od EP v košarki. *Manager*, 1, 48.

52. Pavli, G. (2012). Eurobasket 2013 v rubriki 'nadstandardno'. *Sporto magazin*, 13, 54-55.
53. Perendija, D. (2012). Koristi in učinki sponzorstev ne pridejo avtomatično. *Sporto magazin*, 13, 38-40.
54. Petavs, S. (2003, 22. december). Sponzorstvo davčno zanimivejše od donatorstva. *Finance*, str. 19.
55. Pickton, D., & Broderick, A. (2001). *Integrated Marketing Communications*. Harlow: Prentice Hall.
56. Pitts, B., & Stotlar, D. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown: Fitness Info Tech Inc.
57. Pušnik, M. (2009). Pasti pri krčenju stroškov. *Manager*, 4, 42.
58. Quelch, J.A., & Jocz, K.E. (2009). How to Market in a Downturn. *Harvard Business Review*, 87(4), 1-12.
59. Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2006). *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Market Space*. New York: McGraw-Hill.
60. Retar, I. (1996). *Trženje športa za vse: priročnik o trženju športa za vse*. Ljubljana: Športna unija Slovenije.
61. Ropret, M. (2008, 4. avgust). Krepitev tržne znamke. *Delo*, str. 6.
62. Setinšek, I. (2012). Oglaševalski trg v letu 2012 v znamenju številnih sprememb. *Marketing magazin*, 32(375), 22-23.
63. Shank, M.D. (2005). *Sports Marketing: A Strategic Perspective* (3rd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
64. Simonič, J. (2012a, 18. april). Politiko (športnega) sponzorstva krojijo trženjski in poslovni cilji. *Finance*, str. 18.
65. Simonič, J. (2012b, 18. april). Nasvet: Kako pripraviti ustrezno sponzorsko pogodbo v športu. *Finance*, str. 19.
66. Sket, K. (2012). *Z rdečo se igra šele začne. Primer uporabe sponzorstva UEFA Champions League v prodajne namene*. Ljubljana: UniCredit Banka Slovenija d.d..
67. Slack, T., & Bentz, L. (1996). The involvement of small businesses in sport sponsorship. *Managing Leisure*, 1(3), 175-184.
68. Sleight, S. (1989). *Sponsorship: What It Is and How to Use It*. London: McGraw-Hill.
69. *Sportelement – Reference: naročniki*. Najdeno 8. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://sportelement.si/reference/narocniki/>
70. Stanić, V. (2011). Zvestoba znamki je preteklost, prihaja zvestoba namenu. *Marketing magazin*, 31(360), 38-39.
71. Stanić, V. (2012a). Sponzorstvo prepriča le če ste zares vključeni. *Manager*, 2, 54.

72. Stanić, V. (2012b). Veliko šteje tudi kredibilnost sponzoriranca. *Sporto magazin*, 13, 42-43.
73. Steenkamp, J.B., & Dekimpe, M.G. (2009, 5. februar). Marketing strategies for fast-moving consumer goods. *Financial Times*. Najdeno 16. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/a8d405c8-f2b0-11dd-abe6-0000779fd2ac.html#axzz20gYGoYVx>
74. S.V. – RSA – Reference. Najdeno 8. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.sv-rsa.si/reference/>
75. Šaver, B. (2009). Družbena invencija in ideološka konstrukcija modernega športa. V M. Velikonja, P. Stanković & G. Starc (ur.), *Kalejdoskop športa: uvod v športne študije* (str. 13-130). Maribor: Aristej.
76. Štiblar, F. (2008). *Svetovna kriza in Slovenci: Kako jo preživeti?* Ljubljana: Založba ZRC.
77. UEFA. (2010). UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – Edition 2010. Najdeno 24. aprila 2012 na spletnem naslovu [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/50/09/12/1500912\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/50/09/12/1500912_DOWNLOAD.pdf)
78. Val 202 – Ime tedna. Najdeno 22. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.val202.si/imetedna/>
79. Velkavrh, Z. (2008, 11. avgust). Dobro obveščeni: S športniki si delimo enake vrednote. *Finance*, str. 6.
80. Virant, M. (2009, 29. maj). Manj denarja, a je ta primerneje naložen. *Finance*, str. 55.
81. Vučić, N. (2008, 7. julij). Intervju. Dejan Turk: Uporabnikom želimo ponuditi storitve, ki jih resnično potrebujejo. *Kapital*, str. 80.
82. Wentz, L. (2012, 27. julij). Consumers Don't Really Know Who Sponsors the Olympics. *AdAge*. Najdeno 28. julija 2012 na spletnem naslovu [http://adage.com/article/global-news/consumers-sponsors-olympics/236367/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+AdvertisingAge%2FNews+%28Advertising+Age+-+News%29&utm\\_content=Google+Feedfetcher](http://adage.com/article/global-news/consumers-sponsors-olympics/236367/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+AdvertisingAge%2FNews+%28Advertising+Age+-+News%29&utm_content=Google+Feedfetcher)
83. Wild, J.J., Wild, K.L., & Han, J.C.Y. (2006). *International Business: The Challenges of Globalisation*. Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice Hall.

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

<b>PRILOGA 1: Strukturiran intervju: Kristina Sket – UniCredit Banka Slovenija d.d. ....</b>	<b>1</b>
<b>PRILOGA 2: Globinski intervju: Lea Kecman – Žito, d.d.....</b>	<b>3</b>
<b>PRILOGA 3: Strukturiran intervju: Blaž Bolcar – Sportelement d.o.o.....</b>	<b>5</b>
<b>PRILOGA 4: Globinski intervju: Tomaž Ambrožič – S.V.-RSA, d.o.o.....</b>	<b>7</b>







## **PRILOGA 1: Strukturiran intervju: Kristina Sket – UniCredit Banka Slovenija d.d.**

### **Kakšen je bil razlog, da se je vaše podjetje odločilo za sponzoriranje športa?**

Največje športno sponzorstvo UniCredit Bank predstavlja UEFA Champions League, ki ga sponzoriramo v okviru skupine UniCredit. UEFA Champions League predstavlja za UniCredit odlično izhodišče za povečanje prepoznavnosti svoje blagovne znamke po vsem svetu. Prisotnost in moč vodilne bančne skupine UniCredit v Evropi (v 22 evropskih državah), predvsem v srednji in vzhodni Evropi, pa pomaga graditi blagovno znamko UEFA Champions League na teh trgih. Tako sta oba partnerja našla močan skupni interes. Poleg tega sponzoriramo še Nordijske discipline in HDD Olimpija.

### **Ali na sponzorstvo gledate kot na strošek ali kot naložbo?**

Sponzorstvo je investicija v gradnjo blagovne znamke, ugleda banke, pridobitev novih promocijskih in prodajnih priložnosti. Investicija v sponzorstvo UEFA Champions League se bo zagotovo obrestovala v izgradnji močne mednarodne blagovne znamke UniCredit, kar je primarni cilj tega sponzorstva.

### **Kolikšen delež sredstev v podjetju namenjate za sponzorstva?**

-

### **Kolikšen delež sponzorskih sredstev v podjetju namenite za sponzoriranje športa in koliko za sponzoriranje ostalih dejavnosti?**

Za športna sponzorstva namenimo okrog 75% sponzorskih sredstev.

### **Ali se odnos do sponzorstev v obdobju po začetku krize razlikuje od tistega v obdobju pred krizo? Kako se to odraža v količini sredstev namenjenih za sponzorstva in v drugačnem pristopu?**

Sredstva za sponzorstva so od leta 2008 do leta 2012 ostala na enakem nivoju kot v preteklih letih, pri čemer skušamo sponzorstva temeljiteje izkoristiti v promocijske namene.

### **Na kakšen način se lotevate sponzorstev? Ali določite cilje, nadzirate izpeljavo sponzorskega programa, in ali merite rezultate po koncu ter na kakšen način?**

Sponzorsko ponudbo evaluiramo z vidika medijske izpostavljenosti naše blagovne znamke ter možnosti za doseganje za nas relevantnih ciljnih skupin ter predvidimo potencialno prodajo, ki jo lahko dosežemo s pomočjo promocije, vezane na sponzorstvo. Pri izkoriščanju sponzorskih možnosti si zadamo cilje (npr. zavedanje blagovne znamke, zbiranje kontaktov, navezava stikov ob mreženju, organizacija sestankov, prodaja), ki jih tudi merimo. Na ta način ugotovimo ali je bilo sponzorstvo stoterno in ali ga želim podaljšati tudi v naslednji sezoni.

### **Kdo oziroma na kakšen način se v podjetju odloča, katere sponzorske programe se bo izpeljalo?**

S sponzorstvi se ukvarjamo pretežno v oddelkih za Tržno komuniciranje in Odnose z javnostmi, pri odločanju pa vse bolj upoštevamo priložnosti za tržno-komunikacijske aktivnosti, pridobivanje kontaktov potencialnih strank in mreženje. Namen sponzorstva torej ni le utrjevanje blagovne znamke in ugleda, temveč tudi iskanje in izkoriščanje novih poslovnih priložnosti z namenom povečanja prodaje bančnih storitev.

**Ali sklenete več dolgoročnih ali več kratkoročnih sponzorskih pogodb? Ali se dolžina pogodb sklenjenih pred gospodarsko krizo razlikuje od tistih, ki so bile sklenjene med krizo?**

Sponzorstvo UEFA Champions League je sklenjeno s strani skupine UniCredit za 3 letno obdobje, medtem ko lokalna sponzorstva sklepamo za obdobje enega leta z možnostjo podaljšanja.

**Ali pri sponzoriranih iščete skupne točke z vašim podjetjem (npr. iste vrednote, način dela ipd.)?**

Vsekakor, saj želimo s sponzorstvom krepiti pozicioniranje in ugled naše banke.

**Kaj pričakujete od sponzoriranega?**

Partnerski odnos, fleksibilnost in pomoč pri izkoriščanju sponzorskih pravic.

**Ali v povezavi s sponzorstvi uporabljate še katera druga komunikacijska orodja?**

Sponzorstvo v širšem smislu za UniCredit Bank ne predstavlja le sponzorskega zneska, ki ga plačamo sponzorirancu, temveč tudi aktivacijski budget, ki je namenjen promociji našega sponzorstva in izkoriščanju sponzorskih pravic.

## **PRILOGA 2: Globinski intervju: Lea Kecman – Žito, d.d.**

### **Kakšen je bil razlog, da se je vaše podjetje odločilo za sponzoriranje športa?**

Žito je prepoznalo prednosti sponzoriranja športa že v zgodnjih 70 letih preteklega stoletja. Takrat je pričelo s sponzoriranjem športnih klubov v športih kot sta na primer hokej, košarka itd.

### **Ali na sponzorstvo gledate kot na strošek ali kot naložbo?**

Na sponzorstvo gledamo kot na investicijo. Z njim želimo utrjevati korporativno blagovno znamko in posamične blagovne znamke.

### **Kolikšen delež sredstev v podjetju namenjate za sponzorstva?**

2,3 % sredstev je namenjeno sponzoriranju.

### **Kolikšen delež sponzorskih sredstev v podjetju namenite za sponzoriranje športa in koliko za sponzoriranje ostalih dejavnosti?**

1,15 % sponzorskih sredstev je namenjeno športu. To pomeni 50 % vseh sponzorskih sredstev.

### **Ali se odnos do sponzorstev v obdobju po začetku krize razlikuje od tistega v obdobju pred krizo? Kako se to odraža v količini sredstev namenjenih za sponzorstva in v drugačnem pristopu?**

Še pred kratkim ni bilo bistvenih odstopanj pri sponzorskih sredstvih namenjenih športu. V zadnjem času pa so se sredstva zmanjšala. Sam pristop pa je ostal enak in se ni spremenil.

### **Za koliko pa so se spremenila oziroma zmanjšala sredstva za ostale trženjske aktivnosti (oglaševanje, pospeševanje prodaje ipd.)?**

Proračun je bil zmanjšan na vseh področjih, tudi pri ostalih trženjskih aktivnostih. Na istem je ostalo samo pospeševanje prodaje na prodajnih mestih oziroma tako imenovani trade marketing.

### **Ali v obdobju od začetka krize opazate spremembe pri iskalcih sponzorstev (glede pristopa, ponujene vrednosti za vas kot sponzorja ipd.)?**

Od začetka krize se zmanjšujejo stroški za sponzorje, da bi nam ponudili večjo vrednost pa nisem zapazila. Ostajajo pri enaki ponudbi, mi pa želimo več iztržiti in nam kar uspeva.

### **Na kakšen način se lotevate sponzorstev? Ali določite cilje, nadzirate izpeljavo sponzorskega programa, in ali merite rezultate po koncu ter na kakšen način?**

S sponzorirancem se dogovorimo o vpetosti blagovne znamke, v pogodbi se dogovorijo obveznosti sponzoriranega (kje, kdaj in kako bo blagovna znamka prisotna/opazna v času trajanja prvenstva, tekmovanj itd.). V primeru, da smo prisotni na dan tekmovanja in izvajamo »sempliranje« ali promocije, ocenimo število udeležencev, ki so se seznanili z našim izdelkom. Imamo neposredni stik s končnim uporabnikom, lahko ga nagovorimo k nakupu.

Spremljamo medijske objave po končanem programu, sponzorirani nam pošiljajo poročila o ogledu internetne strani, objavah, številu udeležencev na tekmovanju. Predvsem manjši sponzorirani subjekti sami pošljejo poročila in fotografije o pojavnosti blagovne znamke na kraju dogodka. Dodatno smo v primeru blagovne znamke 1001 cvet v času sponzoriranih dogodkov (npr. v zimskem času ob tekmah svetovnega pokala v smučarskih skokih v Planici) prisotni s koticami in čajankami v hipermarketih po Sloveniji, kjer predstavljamo svoje izdelke. V primeru sponzoriranja Petre Majdič smo z njo sklenili »endorsement« odnos in jo uporabili tudi v oglaševanju. Vendar zaradi tega, ker je potrebno za dodatne dejavnosti vložiti vsaj še enkrat toliko sredstev kot za pridobitev sponzorskih pravic, se tega navadno ne poslužujemo.

**Kdo oziroma na kakšen način se v podjetju odloča, katere sponzorske programe se bo izpeljalo?**

Uprava skupaj z marketing službo. Športne subjekte izbirajo glede na primernost oziroma skladnost z blagovno znamko. To še posebno velja za blagovno znamko 1001 cvet.

**Ali sklenete več dolgoročnih ali več kratkoročnih sponzorskih pogodb? Ali se dolžina pogodb sklenjenih pred gospodarsko krizo razlikuje od tistih, ki so bile sklenjene med krizo?**

Pogodbe so v zadnjem obdobju kratkoročne. Pred tem se je sklepalo pogodbe v dolžini od dveh do treh let.

**Ali pri sponzoriranih iščete skupne točke z vašim podjetjem (npr. iste vrednote, način dela ipd.)?**

Da, povežemo blagovne znamke z uporabniki, ki imajo iste vrednote kot blagovne znamke. V primeru sponzoriranja z blagovno znamko 1001 cvet je sponzorski program skladen s trženjsko strategijo te blagovne znamke. Za vsako znamko imamo sicer opredeljeno področje potencialnih sponzorstev, vendar mnogih zaradi omejenih sredstev ne uresničujemo. Iskalci sponzorskih sredstev nam pošiljajo prošnje za sponzoriranja, sami pa ne iščemo sponzorstev.

**Kaj pričakujete od sponzoriranega?**

Sponzorirani mora izpolnjevati vse pogodbene obveznosti, ki so zapisane v pogodbi. Pričakujemo, da mu postane blagovne znamka blizu, da jo popolnoma osvoji, postane del njegovega življenja in jo uporablja tudi v privatnem življenju.

**Ali v povezavi s sponzorstvi uporabljate še katera druga komunikacijska orodja?**

Pri nekaterih sponzorstvih vključujemo tudi sodobna komunikacijska orodja, kot sta na primer Facebook in elektronska pošta.

### **PRILOGA 3: Strukturiran intervju: Blaž Bolcar – Sportelement d.o.o.**

#### **Ali imajo podjetja izdelano sponzorsko strategijo?**

V večini primerov ne. Največ kar imajo izdelano oz. pripravljeno je to, da se odločijo za določen(e) šport(e). Sledenje pa je preveč povezano z osebnimi preferencami vodstva podjetja. Na sponzorstva se premalo gleda kot na poslovno priložnost in zato prihaja do sponzorstev na podlagi osebnih in ne poslovnih preferenc.

#### **Kakšen je navadno razlog, da se podjetja odločijo za sponzoriranje športa?**

To je sicer bolj vprašanje za sponzorje. Navadno se vsi odločajo za sponzorstva, ker želijo s tem utrditi ali povečati ugled svoje blagovne znamke in povečati prodajo. Pomemben element pri odločanju o sponzorstvih pa je tudi prestiž, še posebno v podjetjih v državni lasti.

#### **Ali se podjetja v obdobju po začetku krize drugače lotevajo aktivacije sponzorstev? Se je sploh lotevajo ali jim je dovolj pojavnost na prizorišču in v medijih?**

Od začetka krize se je nedvomno veliko spremenilo na področju aktivacije. Vse več sponzorjev se zaveda pomembnosti svoje aktivne vloge v celotnem sponzorskem procesu.

#### **Ali se odnos do sponzorstev v obdobju po začetku krize razlikuje od tistega v obdobju pred krizo? Kako se to odraža v količini sredstev namenjenih za sponzorstva in v drugačnem pristopu?**

Kriza je gotovo spremenila strukturo sponzorskega kolača tudi v Sloveniji. Najprej so odpadli vsi sponzorji, ki so se znašli v likvidnostnih težavah, nato pa še vsi tisti, ki so se sponzorstev lotevali nestratesko in jim torej niso prinašala rezultatov. Sponzorji, ki so ostali v športu, želijo imeti za svoje vloške konkretne rezultate oz. konkretne akcije. Torej je kriza na nek način priložnost za šport. V kolikor bo športni subjekt znal ponuditi sponzorju pravi paket pravic, bo v času krize načeloma lažje dobil sponzorja. V času konjunktore so namreč bile cene sponzorstev in sponzorska aktivacija manj pomembni.

#### **Na kakšen način se podjetja lotevajo sponzorstev? Ali določijo cilje, imajo nadzor nad izpeljavo in merijo učinke?**

Vse od naštetega. Ključ do uspešnega sponzorstva je priprava strategije pred sklenitvijo pogodbe. V času odločanja o športne sponzorstvu je potrebno raziskati trg in poiskati pravi šport za posamezno blagovno znamko (tako z vidika višine sredstev, pravic, ki jih je mogoče dobiti, prepoznavnosti športa, pojavnosti v medijih, možnosti za B2B sodelovanje). Ko so cilji podjetja na sponzorskem področju določeni, je vse lažje. Lažje je sprotno prilagajati strategijo, slediti njeni izvedbi in tudi meriti rezultate. Seveda pa se je potrebno zavedati, da je potrebno za vse naštetu nameniti določena sredstva.

#### **Ali se dolžina pogodb sklenjenih pred gospodarsko krizo razlikuje od tistih, ki so bile sklenjene med krizo?**

Raje bi govoril o vsebini. Vsebina se nedvomno močno spreminja. Vse več je natančno definiranih obveznosti in različnih klavzul, ki investicijo sponzorja varujejo v primeru različnih situacij ter ob tem upoštevajo specifičnost športa.

**Ali podjetja pri sponzoriranih iščejo skupne točke s podjetjem (npr. iste vrednote, način dela ipd.)?**

Podjetja, ki se odločajo strateško in vnaprej (kot sem opisal v odgovoru št. 5), gotovo. Sicer pa to za zdaj še ni v praksi.

**Ali se poslužujejo novih medijev (družbena omrežja, YouTube, pametni telefoni)?**

Vedno več aktivacije poteka tudi preko družbenih omrežij, ki pa zaradi majhnosti trga pri sponzorjih še ne predstavljajo močnega komunikacijskega kanala. Sponzorji se sicer zavedajo, da je potrebno biti prisoten tudi na družbenih omrežjih, vendar pa se pri nas smatra, da je to »zastonj« in posledično sponzorji niso pripravljeni vlagati zadostnih sredstev za učinkovito aktivacijo na teh omrežjih. Akcij na družbenih omrežjih je torej veliko, vendar jih malo resnično uspe.

#### **PRILOGA 4: Globinski intervju: Tomaž Ambrožič – S.V.-RSA, d.o.o.**

##### **Ali imajo podjetja izdelano sponzorsko strategijo? Ali je sponzorski proces povezan s trženjskimi cilji podjetja?**

Če gledamo obdobje treh do štirih let pred krizo, se je na sponzorstvo gledalo zelo drugače, kot se gleda danes. Vsaj kar se Slovenije tiče. Na sponzorstvo se je primarno gledalo kot na neko obliko družbene odgovornosti. To pa je nekaj, kar gospodarske družbe izvajajo z namenom, da vrnejo en del ustvarjenih prihodkov širšemu ali ožjemu okolju v katerem ustvarjajo. Pri tem so bili sponzorski cilji, ki naj bi bili v teoriji in praksi povezani s poslovno strategijo podjetja, bolj sekundarnega pomena. Čeprav so se občasno omenjali, smo to vsaj po naših izkušnjah, ki se s tem ukvarjamo že 15 let, zasledili v zelo redkih primerih. To primarno velja za slovenska podjetja in do neke mere tudi za tuja podjetja, ki so prišla v Slovenijo. Namreč podjetja, ki so imela to možnost, ki so imela dovolj velike prihodke, so vračala nekaj v okolje. So sponzorirala oziroma bolj podpirala določene aktivnosti. To je bilo velikokrat zelo odvisno tudi od subjektivnih interesov posameznikov, ki so bili odločevalci. Če govorimo o športu, je bilo to zelo močno prisotno, ker jim je bil blizu določen šport ali klub. Zelo značilno za to obdobje je bilo tudi, da so podjetja podpirala, in ne toliko sponzorirala, projekte v povezavi s posameznimi poslovnimi aktivnostmi, ki so jih izvajala. To pomeni, da so se dogovarjala s poslovnimi partnerji, s katerimi so imela nek določen skupni interes. Če jih je en poslovni partner začel prepričevati, da podprejo nek določen sponzorski projekt, so ga ta podjetja podprla v zameno za neko drugo protistoritev, brez da bi se to skladalo z njihovo poslovno strategijo. En tak primer je bil Petrol, ki je v zelo veliki meri sponzoriral športna društva, ki so jih sicer sponzorirala gradbena podjetja. To pa zato, ker so bila gradbena podjetja velik kupec pri Petrolu. Ta so potem, kot velik kupec pri Petrolu, lahko vršila določen pritisk oziroma izkoristila nek poslovni odnos, da je bil Petrol na račun tega, ker je ustvarjal velike prihodke s posameznimi gradbenimi podjetji, tudi sponzor. Konkreten primer je recimo Primorje Ajdovščina in nogometni klub, ki ga je sponzoriral Petrol zato, ker je bilo Primorje kot gospodarska družba velik kupec. To je samo eden od primerov. Takih primerov pa je bilo ogromno.

##### **Ali so športni subjekti, ker se jim v preteklosti ni bilo potrebno resneje ukvarjati s pridobivanjem sponzorjev, ob začetku krize imeli težave na tem področju, ker niso imeli potrebnega znanja?**

Ko je govora o Primorju kot gospodarski družbi, je bil primarni razlog, da so sponzorirali nogometni klub Primorje, ta, da so s tem izražali neko družbeno odgovornost in podpirali lokalno okolje, s čimer ni povsem nič narobe. Del dohodka so namenjali razvoju kluba in razvoju dela z mladimi v klubu. Če bi takrat rekel, koliko je vredno neko sponzorstvo v taki majhni sredini, kot je Ajdovščina in tudi Slovenija, bi bil znesek, ki bi ga takšen klub lahko dobil od sponzorjev, ki bi iskali neko povratno korist, tako majhen, da ne bi omogočal delovanja kluba. Se pravi, če en tak klub želi delovati, imeti trenerje, nek nivo tekmovanja, je ne samo ta klub, ampak večina klubov v Sloveniji potrebovala bistveno več denarja za to svojo dejavnost. Pravzaprav je šlo za iskanje virov financiranja te dejavnosti. In Primorje je bil eden od primerov, ki je na osnovi družbene odgovornosti zagotavljal določena finančna

sredstva, hkrati pa je pri svojih poslovnih partnerjih iskal dodatne vire financiranja oziroma prepričeval druga podjetja, ki so na nek način imela korist od Primorja, da tudi ona podprejo ta nogometni klub na račun neke družbene odgovornosti. Sicer se je o tem takrat govorilo kot o sponzorstvu, ker so podjetja nazaj dobila neke storitve. Recimo reklamne panoje oziroma neko možnost komuniciranja. Podjetja so to izkoriščala, da so lahko imela neko kritje. Ker ne morejo kar reči, da so dala nek znesek zato, ker Primorje pri njih kupuje naftne derivate. Če bi razmišljala na ta način, bi se v današnjih časih lahko vprašal, zakaj recimo Primorje ni raje pri Petrolu dobilo nižje cene. Zakaj so se strinjali, da jim je Petrol dal nek znesek, namesto da bi poiskali drugega dobavitelja, kjer bi imeli boljše pogoje. Vsi so pristajali na neko t. i. vezano trgovino. Iz tega naslova se je porabljal največji, zelo velik del teh razpoložljivih sponzorskih sredstev, ki so jih podjetja imela na račun sponzorstva v svojih proračunih. Sploh pri podjetjih, ki so imela prevladujoč tržni delež na trgu in s katerimi so vsi delali. Mercator je na primer tudi sponzoriral športne klube, čeprav na drug način. V sredinah, kjer je odpiral trgovske centre pred desetimi leti. To je bilo razumljivo. V okolje, v katerem bo nekaj ustvarjal, je želel nekaj vrniti. Ampak tam je bilo značilno to, da ni bilo v ospredju, kaj nazaj dobiš. Bilo bi pomembno, da nazaj dobiš neko možnost komuniciranja. Vsaka gospodarska družba je hotela, da se jo vidi, da ona pomaga podpirati nek določen klub. Ampak šlo je za podpiranje in ne za sponzorstvo. Pri nas se to ni ločevalo. Vse se je metalo v en koš in se je tako tudi komuniciralo, da je nekdo sponzor, ki pa to v bistvu ni. Je v bistvu neke vrste podpornik oziroma donator. Donatorstvo je sicer v pravnem smislu nekaj, za kar ne dobiš nič nazaj in tudi ne smeš dobiti nazaj. Ampak pri vzgibu, pri tem, da ti nekaj doniraš, da podpreš nekaj, pa je šlo za podoben namen.

**Ali želijo podjetja sedaj drugače izkoristiti sponzorstva kot v obdobju pred krizo? Ali želijo iz vložnega denarja iztržiti več od tega, da se samo pojavljajo na prizorišču?**

Absolutno. Če primerjam 10 let nazaj. V tujini so na sponzorstvo gledali praktično na enak način kot pri nas. Vodila so bila, da so podjetja oziroma boljše rečeno blagovne znamke, ki so želele izkoriščati sponzorstvo, iskale povezavo preko sponzorstva s ciljnim skupinami, ki so jih nagovarjale, ne glede na to kakšne so te bile. Za sponzorstva so se podjetja oziroma gospodarske družbe odločale iz povsem racionalnih in ekonomskih razlogov. Sponzorstvo je bilo vredno toliko, kolikor posrednih koristi lahko prinese. V tujini je ta družbena odgovornost zelo, zelo ločena od sponzorstva in se jo res drugače razume. Podjetja so sicer manj družbeno odgovorna kot pri nas. Tisti, ki je v upravi, ne razpolaga z denarjem delničarjev na način, da lahko reče: »Jaz bom pa sedaj nekaj vračal v okolje.« Kapital v tujini tega razumevanja nima. Tam se želi kapital oplemenititi in zahteva od tistih, ki z njim upravljajo, da ga naredijo čim večjega. Medtem pa pri nas ni bilo in še vedno ni tistih pravih lastnikov, čeprav se je sedaj situacija nekoliko oziroma malo spremenila. Ampak v preteklosti so ljudje v upravah oziroma predsedniki uprav imeli bistveno večjo možnost razpolaganja z denarjem podjetij. Lahko so se obnašali družbeno odgovorno v smislu, da bodo podprli nek klub in dali toliko denarja ter so s tem opravičevali in nihče jih ni spraševal, kaj so zaradi tega dobili nazaj. Tudi zaradi tega, ker so bili rezultati večinoma zelo pozitivni, ker so podjetja ustvarjala dobičke. Konec koncev, če je eno podjetje, kot je Primorje ali Petrol, ustvarilo 15 milijonov evrov dobička, ni nihče vprašal, zakaj jih ni ustvaril 16, zakaj je dal milijon več tja,

pa morda ne bi bilo treba in bi bil zato večji dobiček. Danes je situacija absolutno drugačna. Prvič zato, ker so poslovni rezultati bistveno drugačni v podjetjih, ker teh presežkov ni, ker je danes vsak milijon, 100.000 evrov dobička pomemben, ker so od poslovnih rezultatov podjetij odvisne njegove bonitete, razmerja do bank itd. Sploh pri podjetjih, ki se soočajo, in tukaj gre za večino podjetij, s težkimi razmerami na trgu, z upadom prihodkov, z vsem tem. In seveda se na sponzorstva zdaj, ko si tega ne morejo privoščiti, glede na to, da so jih v preteklosti gledali kot neke vrste strošek, ki so si ga podjetja lahko privoščila, gleda predvsem kot strošek. Zato se zelo pogosto sredstva najprej krčijo tam, kjer podjetja ugotovijo, da od tega nimajo nič. In sedaj, ko tu nastopi ta ekonomska logika, seveda ugotovijo, da ta denar, ki so ga v preteklosti plasirala za podobne namene, nima nobene povratne koristi za podjetje. Povratne koristi pa nima zato, ker ta proces odločanja o porabi sponzorskega denarja ni bil vzpostavljen, niso bili postavljeni cilji, ni se vedelo, kaj se pravzaprav s tem hoče. In ker temu ni bilo tako, tudi ni moglo biti rezultatov. In je povsem logično, da v tistih podjetjih, ki ne znajo izkoriščati sponzorstva oziroma sponzorstva ne razumejo kot investicijo v povečanje prihodkov, da se tukaj ta sredstva močno, močno zmanjšujejo. Tam, kjer pa verjamejo, da je sponzorstvo tudi nekakšna komunikacijska platforma oziroma nek komunikacijski kanal, tako kot je recimo oglaševanje in različne oblike promocij, tam seveda zdaj počasi na sponzorstvo gledajo kot enega od potencialnih kanalov, s katerim se lahko promovira oziroma komunicira blagovno znamko, išče nove kupce, utrjuje pozicijo blagovne znamke na trgu oziroma v zavesti potrošnikov. Tam seveda zdaj nastopijo tisti procesi, ki so značilni za sponzorstvo. Da se predvsem definira ciljna skupina, ki se jo želi nagovarjati, in da se potem poišče, kakšna so razpoložljiva komunikacijska orodja na trgu s katerimi se lahko do njih pride in ali je sponzorstvo lahko učinkovito za doseganje teh ciljev. Če se ugotovi da je, če obstajajo primerni, recimo temu sponzoriranci, potem je seveda ključno vprašanje, koliko je to sponzorstvo vredno. Eno je seveda, koliko imaš denarja na voljo za take stvari, in drugo, kaj nekdo kot sponzoriranec pričakuje v smislu denarja in ali je to sploh realno toliko vredno. Tako da je v bistvu ključna razlika med obdobjem pred krizo in danes ta, da se je sedaj pri nas preklopilo na to racionalno ekonomsko logiko pri razmišljanju. Na sponzorstvo se sedaj pri nas gleda v veliki meri podobno kot v tujini. Žal pa z bistveno manj znanja o tem, kako se lahko sponzorstvo izkoristi za poslovne cilje podjetja. Ker tega znanja ni, se tudi o sponzorstvu bolj poredko razmišlja in se za ta namen tudi namenja relativno malo denarja. Iz preprostega razloga. Ker ljudje, ki o tem odločajo, težko pokažejo in dokažejo svojim nadzornikom, lastnikom, zakaj je bil ta denar smiselno uporabljen. Če nimajo teh argumentov, je potem najlažje reči, da se tega ne gredo, da za to nimajo denarja in časi za to niso primerni. V bistvu se gre iz ene skrajnosti v drugo, če tako poenostavim. Iz skrajnosti, kjer se je v preteklosti v šport vlagalo, po naši oceni, preveč denarja. Čeprav je bil vedno občutek, da gre premalo denarja v sponzoriranje športa. Ampak če se gleda kriterije in način kako je denar šel, ga je bilo absolutno preveč, ker je šel nekontrolirano. Druga skrajnost je pa sedaj, ko se ga vlaga izjemno malo, ravno zato, ker se je naredil ta preskok. Ker ne obstajajo ta znanja, in se tudi ne posveča dovolj časa, da bi ugotovili kaj lahko sponzorstvo realno na dolgi rok prinese podjetju.

**Zakaj se za sponzorstva odločajo podjetja v tujini? Kako se sponzorstev lotevajo tam?**

V tujini, kakor mi spremljamo, je res pomembno, ali lahko s sponzorstvom dosežeš, recimo temu komunikacijske cilje. Ker je sponzorstvo vendarle neke vrsta komunikacije, ki jo podjetje izvaja. Bolj natančno, kot so določeni komunikacijski cilji s strani podjetja, in če seveda to nekdo lahko razume, potem se lahko v ta namen tudi uporabi. Seveda je zelo pomembno, če govorimo o športu, da nekdo, ki razvija blagovno znamko, ki pozna cilje blagovne znamke, ugotovi, ali potencialni kupci teh blagovnih znamk spremljajo nek posamičen šport in se z njim znajo poistovetiti. Na ta način ugotovijo, ali bodo s sponzoriranjem in aktivnostmi povezanimi s sponzorstvom, lahko prišli do teh potencialnih kupcev in bo to lahko pomagalo tudi pri aktivnostih pospeševanja prodaje, pri utrjevanju ugleda blagovne znamke itd. Odvisno od ciljev, ki si jih nekdo postavi. Pri nas se zelo posplošeno gleda na sponzorstvo, ki se razume zgolj kot sponzorstvo za izdelke, ki se jih lahko kupi na policah. Pogosto slišim vprašanje, kaj lahko podjetje več proda, ker bodo sponzorji. Seveda sponzorstvo ni zgolj način pospeševanja prodaje. Na tak način razmišlja nekdo, ki razume to kot strošek in ki gleda to: »Zdaj bom pa dal 10.000 evrov, kje se bo to meni več poznalo?« Zagotovo se mu ne bo poznalo, da bo ob tem toliko več prodal. Ampak z nekimi aktivnostmi na nek daljši rok pa tudi lahko. Če bo s tem znal delati in bo res izbral tako sponzorstvo, da bo prišlo do njegovih kupcev. Zelo pogosto kupci niso samo ta segment široke potrošnje, ampak vedno bolj pomemben postaja ta B2B segment. Se pravi, to so različni veliki kupci, ciljni kupci, ki nimajo teh izdelkov široke potrošnje, ampak so recimo proizvajalci, dobavitelji električne energije za velike sisteme. In v tujini je za ta segment B2B, ki potem v okviru sponzorstva vključuje tudi določene pravice, povezane s »hospitalityem«, in da povabijo določene partnerje na te dogodke, omogočajo nek »networking«, srečanje z vrhunskimi športniki, dostop do tega zelo pomemben. Golf je na primer za banko, za tak segment izjemno pomemben. Banke namreč nimajo samo varčevalcev ampak so njihove stranke tudi podjetja. Recimo management, ki se ukvarja z golfom. Zelo jasno je torej definirana ciljna skupina s katero se želi povezati. Pri nas, tudi zaradi dejstva, ker je Slovenija majhna in ker na majhnem trgu na dveh milijonih, zelo težko segmentiraš trg, da točno veš koliko imaš katerih delov določene ciljne skupine, je zelo težko izvajati natančno strategijo sponzorstva. Na trgu z 10-20 milijoni ljudi je vendarle lažje, ker je možnost, da se v to več vложи in iz tega tudi več nazaj dobi. Pri nas pa relativno malo lahko nazaj dobiš, ker je trg majhen, ker so ciljne skupine majhne. In če so ciljne skupine majhne, potem tudi vrednost sponzorstva realno ne more biti zelo velika. Ker ni velika, potem tudi običajno nimaš možnosti vlagati v te aktivnosti. Ne samo v sponzoriranje za katere imaš denar. V tujini je res razvito eno pravilo, ki se ga pri nas podjetja zelo redko poslužujejo. V teoriji namreč velja, da je na eno enoto vložene sponzorskega denarja, ki ga podjetje nameni sponzorirancu, za to da bo uspešno izkoristilo pravice, ki jih dobi, potrebno vložiti vsaj še dve do tri enote dodatnih sredstev v aktivacijo teh sponzorskih pravic. Pri nas se običajno dogaja, da podjetja, če govorim zdaj recimo na pamet, podpiše sponzorsko pogodbo, 100.000 evrov dajo in to je to. Potem pričakujejo, da jim bo sponzoriranec povrnil to investicijo. In podjetja imajo zelo malo denarja, ali skoraj nič, da bi na ta vložek še izvajala določene aktivnosti. Seveda pristop bi moral biti drugačen. Če se nekdo pogovarja, da želi od podjetja dobiti vrednost 100.000 evrov, je ta vrednost v globalnem merilu relativno velika. Pri nas pogosto kakšni klubi rečejo, da je takšen znesek majhen, da imajo stroške na letni ravni milijon do milijon evrov in pol,

100.000 je relativno malo, če hočete biti glavni sponzor morate dati 300 do 400.000 evrov. Ampak na trgu z dvema milijonoma ljudi je to izjemno velika številka, glede na to kaj lahko dobiš nazaj. Seveda nekatera podjetja to sprejmejo. V določenih primerih še vedno tudi zaradi takih in drugačnih političnih odločitev, podpiranja lobijev, da bo nekdo podprl, da bo nekdo dal denar, ne vem, košarkarskemu klubu Olimpija, zato da pač klub preživi. Potem ga nekdo tudi s pomočjo, če je recimo država nek posredni lastnik, pač prepriča oziroma uprava reče da bodo dali denar. Potem seveda zmanjka denarja, da bi to oplemenitili. Namesto da bi rekli: »Mi vam damo 30.000 evrov, 70.000 bomo pa namenil za aktivacijo tega sponzorstva, zato, da bomo res nekaj nazaj dobil.« Takšna je praksa v tujini. Ker pri nas pa potem zmanjka. In potem seveda tudi ni učinka. Pričakuje se, da bo sam sponzoriranec, potem ko dobi nek sponzorski znesek, zagotovil storitve nazaj v taki meri, da se bodo poznali rezultati te investicije. Ampak se ne bojo, se ne morejo v teoriji. To je približno tako, kot bi nekdo rekel: »Mi bomo pa zdaj posneli reklamni oglas in bomo za to, za televizijo plačali 30.000 evrov, potem ga pa ne bomo predvajali.« Ali pa bodo recimo kupili pravice, da bo nek športnik nastopil v oglasu, ki ga bodo posneli in bodo za to dali 30.000 evrov in to je to. Potem bo pa ta spot ležal na mizi v pisarni, na računalniku in ga noben ne bo mogel videti.

### **Kako je z uporabo novih medijev (Facebook, YouTube, pametni telefoni) v sponzorske namene v Sloveniji? Ali v Sloveniji obstajajo podjetja, ki se jih poslužujejo v povezavi s sponzorstvom?**

So. Podjetjem so se sicer večinoma zelo zmanjšala razpoložljiva sredstva za sponzorstvo. Vendar pozna se, da tisti del denarja, ki pa so ga določena podjetja vendarle ohranila za ta namen, se pa sedaj začne porabljanje bistveno bolj racionalno. Podjetja zdaj postavljajo neke cilje in bolj realno vrednotijo te svoje sponzorske vloške. Predvsem je opaziti, da kljub krizi ni tako velikega upada sponzorskih prihodkov oziroma zanimanja za neke »premium« sponzorske vsebine. Se pravi sponzorirance, dogodke, ki imajo zelo velik odmev v javnosti. Se pravi, da se lahko vnaprej predvideva, da bodo lahko vrnila vložena sredstva, tam ni opaziti tako velikega upada sponzorskih prihodkov, kot je možno opaziti na vseh ostalih področjih, kjer so sponzoriranci, klubi, zveze, dogodki takšni, da nimajo tako velike medijske odmevnosti. Primer. Za sponzorstvo nogometne reprezentance še vedno obstaja relativno velik interes, seveda glede na razpoložljiva sponzorska sredstva, ki jih podjetja imajo. Po drugi strani pa je recimo za sponzorstvo rokometne reprezentance, ki ima sicer lahko zelo uspešne rezultate, vendarle manj zanimanja. Oni sicer imajo sponzorje, ki so večinoma, če se pač spremlja ta njihov sponzorski portfolijo, odvisni od nekkih poslovnih povezav ljudi. Ampak dejstvo je, da tekme rokometne reprezentance na televiziji ne dosegajo takšnih ratingov gledanosti kot nogomet. Zato tisti sponzorji, ki so v nogometu, pri nogometni reprezentanci, vsaj kot jih mi poznamo, so sponzorji, ki dejansko vlagajo sredstva z namenom nekaj dobit nazaj. Ne podpirat reprezentanco zato, da bi pač imela denar. Pri teh podjetjih se potem pozna, da vendarle več denarja dodatno namenjajo, pač glede na možnosti, tudi za to aktiviranje sponzorskih pravic in tudi za uporabo novih medijev in drugih medijev v povezavi s tem. To so relativno finančno manj zahtevni komunikacijski kanali, vendar se uporabljajo. In podjetja jih prepoznavajo. Gre za to, ker ti novi mediji so pač nek globalni trend. Lahko dam primer. Recimo mi kot podjetje v zadnjem času več sodelujemo s podjetji, ki so

sponzorji, in jim v bistvu pomagamo aktivirati te njihove sponzorske pravice. Kar pomeni, da so podjetja sedaj v večji meri pripravljena tudi plačati neko zunanjo strokovno pomoč. Pred petimi, šestimi leti te potrebe ni bilo čutiti. Podjetja so bila samozadostna. Takrat so pač zapravljala denar in to je bilo to. Takrat so bili rezultati sponzorstva predvsem odvisni od rezultata sponzoriranca. Če je bil en športnik zelo dober, so vsi rekli, da je super, ker si sponzor. Nobenih raziskav ni bilo, nobenih analiz, ali je to sponzoriranje bilo res uspešno, ali je doseglo pravo ciljno skupino. Danes se to pač obrača. Podjetja so pripravljena tudi plačati agencije, kot smo recimo mi pa tudi druge, za takšno pomoč. Spremljajo rezultate, delajo analize, vlagajo dodatna sredstva v komunikacijske kanale. Zato, da dosežejo svoje cilje. Na tem področju recimo precej sodelujemo s celotno skupino Pivovarno Laško. Oni so bili sponzor Olimpijskega komiteja. Delali smo ogromno takšnih stvari, ki niso bile vezane na medije kot na televizijo. Imeli so svoj lokal v Londonu, pa 10 lokalov po Sloveniji, ki so jih športniki izbrali. Vse skupaj smo povezali tudi z neko posebno stranjo na Facebooku - Laško Pub, kjer so ljudje pošiljali slike iz teh lokalov, kjer so pač delili neke druge slike. In je bil recimo, konkretno pač ta Facebook, ki je sicer relativno poceni medij, absolutno vključen noter. Imeli smo neko nagradno igro, ki je bila pač povezana s tem, da je eden odšel v London. Celo akcijo smo imeli izključno preko novih medijev. Posnel smo en viralni oglas, ki se ni predvajal na televiziji, ampak samo preko Youtuba, preko Facebooka, preko spletnih strani, da so se ljudje prijavili. Tako da se to zelo uporablja, dosti bolj kot v preteklosti.

### **Kaj pričakujete od sponzorskega trga v Sloveniji v prihodnosti?**

Verjetno, vsaj kratkoročno, se bodo ta sredstva za sponzorstvo v celoti še zmanjševala. Ker v večini primerov podjetja na to še vedno gledajo kot strošek. In spričo razmer na trgu, so seveda primorana nižati stroške. Enostavno, če podjetja ugotovijo, da je povečevanje prihodkov zelo težko, ali pa včasih celo v celoti onemogočeno, potem seveda ostane zgolj zniževanje stroškov. Ne glede na to, da ima to tudi določene negativne posledice na dolgi rok. Ampak to je dejstvo. Jaz vseeno pričakujem, da določena podjetja, mogoče niti ne tista, ki so bila v preteklosti zelo velik sponzor, ampak tista, ki želijo povečati svoj delež na trgu, da so najbolj zainteresirana za uporabo vseh možnih komunikacijskih platform. In v tujini je sponzorstvo tako zelo uspešno razvito tudi zato. Sicer v globalnem smislu na zelo velikih trgih velja, da je sponzorstvo še vedno bistveno cenejši komunikacijski kanal, kot so klasični komunikacijski kanali. Kljub tej krizi s katero se soočamo, na primer še vedno lahko opazimo, da največji športni klubi ali pa športni subjekti v bistvu nimajo težav s sponzoriranjem. Celotno dosegajo nove in nove rekordne zneske pri sponzorjih. En zelo tak globalen primer je ta nova sponzorska pogodba, ki jo je zdaj s Chevroletjem podpisal Manchester United, ki bo veljala sicer od leta 2015 naprej. Kjer naj bi v teh sedmih letih klub letno dobil na račun sponzoriranja, mislim da več kot 60 milijonov dolarjev od Chevroletja. Ampak ta znesek je rekorden za katerikoli klub, ki ga je do zdaj dosegel. Ampak, če se pa gleda iz stališča blagovne znamke, ki bo imela napis na dresu kluba, katerega prenosil tekem so vidni v 200 državah po svetu, in to ne enkrat, dvakrat, ampak vsak teden. In ko se zračuna moč teh komunikacij, ki jih bo Chevrolet lahko ustvaril skozi sponzorstvo z enim takim uspešnim športnim klubom, je to še vedno, ko se porazdeli na prebivalca, ki ga bo to doseglo, če greš na letni ravni, teh 60 milijonov dolarjev deliti z milijardo ali dvema milijardama ljudi,

ki bo to videlo, ali pa recimo da to tako in tako ne bo čisto vseh doseglo, ugotoviš, da je to na kontakt še vedno izjemno, izjemno nizka številka. Poleg tega lahko tisti, ki se znajo dobro it te zadeve, namenoma naredijo neke male trike in to je čisti PR. S tem, ko Ferguson prepove igralcem uporabljati super avtomobile, je to v bistvu reklama. To ni rečeno, da je Ferguson sam rekel. To je v bistvu lahko en tak zelo uspešen piarovski trik, da oni rečejo, čeprav na prvi pogled se ne zdi logično, da bi sponzor rekel, vi prepovedajte igralcem uporabo naših avtomobilov. Ampak, če pa pomisliš, so vsi mediji po svetu objavili to informacijo. In kako je potrošnik to razumel? To so pa tako hitri pa tako dobri avti, da jih Ferguson ne dovoli svojim igralcem, ker pač mora o drugih stvareh razmišljati. Ampak to je v bistvu reklama za Chevrolet. In iz tega vidika, globalno, sponzorstvo v športu absolutno ni v krizi. Mi, kakor spremljamo te podatke, se sponzorski vložki povečujejo globalno. Ravno zato, ker je to cenejši medij. Ker če bi recimo to, če se vrnem, Chevrolet želel v vseh teh državah, da bodo ljudje vedeli, da je Chevrolet sponzor Manchester Uniteda, tak učinek doseči z nekimi klasičnimi oblikami oglaševanja, bi za to porabil bistveno, bistveno več denarja. Žal, če se vrneva pa na slovensko zgodbo, pa na trgu dveh milijonov ljudi, če bi seveda želeli govoriti o tem, da je sponzorstvo relativno poceni komunikacijsko orodje, bi pač prišli do ugotovitve, da v tem trenutku v Sloveniji še ni tako. In verjetno nikoli ne bo. Iz preprostega razloga. Če bomo želeli ohranjati neke uspešne športne zgodbe v smislu NK Maribor, Union Olimpija, pa ne vem neke reprezentance, če bi primerjali, koliko je vrednost reklame na dresu recimo NK Maribor na velikost trga, ki ga njegove aktivnosti dosežejo, in bi to primerjali s tem, koliko nekdo plača za to v Nemčiji, za en klub v prvi nemški prvi ligi, ali recimo v Angliji, v Premier ligi, bi ugotovili, da če nekdo zdaj plača, ne vem, Zavarovalnica Maribor NK Mariboru ranga 400 do 500.000 evrov, zato ker je generalni sponzor, da je to izjemno visok znesek, ki je v bistvu mogoče nerealen, glede na primerjavo kaj bi s tem denarjem nekdo dobil v tujini. Če gledamo najboljše klube v Angliji, seveda to ni primerjave. Ampak če recimo gledaš en klub, ki je v sredini, ki je nek povprečen premierligaški klub, se znesek, ki ga nekdo plača za sponzorstvo na dresih, giblje lahko tam okrog med milijon in 2 milijona evrov na leto. Ampak ta klub ima na vsaki tekmi recimo 30.000 gledalcev, bistveno večji trg, že samo Anglija, če pozabimo učinek, da angleško ligo prenašajo praktično po celem svetu. In če bi ta pravila iz tujine prenesel na Slovenijo, bi seveda ugotovil, da bi en tujec, ki bi enako uporabljal to ekonomsko, to racionalno logiko, bi pač rekel, da je sponzorstvo na dresu NK Maribora vredno 50.000 evrov. Kar je pa seveda absolutno premalo za to, da bi takšen klub sploh lahko bil to, kar je danes. Ali pa recimo primer Union Olimpije, ali pa recimo hokejskega kluba Olimpija ali podobno. Pri nas so te športne zgodbe, če seveda želimo da so vsaj približno primerljive v tem mednarodnem prostoru, so drage, zato ker klubi potrebujejo veliko denarja, da lahko nastopajo v evropskih pokalih. Če želi Union Olimpija nastopati v Evroligi, bo težko nastopala s proračunom milijon evrov. In rabi proračun 3 milijone evrov, zato morajo biti vrednosti sponzorjev, prispevki, ampak to spet govorim, to so prispevki, to niso sponzorske investicije, mora biti 100, 200.000 evrov. Ampak, če gledamo res strogo ekonomsko, so to neupravičene investicije. Ker s tem denarjem absolutno ne moreš doseči ciljev oziroma ni upravičljivo. Ampak zdaj kaj narediti? It sponzorirati Union Olimpijo z 20.000 evri? Če bi vsi sponzorji to naredili, potem bi Union Olimpija imela proračun 700.000 evrov in bi bila recimo nek povprečen klub. V tujini ta sponzorstva namreč ne predstavljajo glavnega vira

financiranja. To je glavna razlika. Pri nas je sponzorski denar glavni vir financiranja. Pri nas ni prihodkov od televizijskih pravic. Če pa je, je minoren. In pa izjemno majhen je prihodek od prodaje vstopnic in teh lastnih dejavnosti, ki jih ti športni klubi lahko ustvarjajo. Spet iz razloga, ne sam zato, ker tega mogoče ne znamo, ampak, ker smo enostavno premajhni. Če mi gledamo pri nas en nogometni klub, recimo v Celju, kjer ima Celje 40.000 prebivalcev, pa recimo, če doseže povprečno obiskanost na svojih tekmah, recimo nekih, rečmo da je nekih 800 gledalcev, je to 2 % populacije, ki živi v Celju. Če to prenesemo na mesto v tujini, ki ima prebivalcev, recimo 500.000, je 2 % 10.000. Je to že velika razlika. In njim 10.000 gledalcev na vsaki tekmi absolutno prinese nek prihodek. Stroški varovanja in pa organizacije tekem so pa recimo v Celju mogoče enkrat višji. In pri nas večina takih športnih dogodkov iz lastnih virov, se pravi brez sponzorskih, ne pokrije stroškov, sploh izvedbe. Tukaj smo v tem nekem začaranem krogu, kjer težko rečemo, da se bojo sponzorski prihodki teh naših sponzorirancev kaj bistveno povečali. Razen, če seveda ti športni klubi ne postanejo zanimivi za širše trge. Se pravi, da jih ne spremljajo samo ljudje v Sloveniji, ampak tudi v tujini. Potem se pa ta potencialni doseg tega sponzoriranja poveča in seveda se s tem poveča tudi potencialni prihodek oziroma potencialna vrednost sponzorstva.

### **Kot recimo hokejski klub Medveščak iz Zagreba?**

Hokejski klub Medveščak je v bistvu ena zelo uspešna zgodba v smislu, kako je zastavljena. Da ima neko vizijo s strani kluba postavljeno. Ampak Medveščak, recimo če ga primerjamo s slovenskimi zgodbami, ima eno veliko razliko. Deluje v mestu, kjer živi skoraj milijon pa pol ljudi. Če to primerjamo z Ljubljano, kjer je 300.000, ugotovimo, da je to razmerje, ne vem, 1 proti 5. In seveda v tako velikem mestu je lažje dobivati tudi neka sponzorska sredstva. Seveda so pa oni primarno uspeli, tudi na račun tako velikega števila prebivalcev, ustvarjati prihodke, ki so druge vrste prihodkov kot so sponzorstva, se pravi vstopnina. In v tem je v bistvu največ rezerve. Recimo Maribor v nogometu že ustvarja, jaz mislim, da tam blizu 15-20 % svojih prihodkov od prodaje vstopnic. To je za Slovenijo nadpovprečna številka. In seveda, če bi tudi ostali slovenski klubi pri tem uspeli, imajo tukaj določen potencial. Se pravi pri teh, pri kupcih vstopnic. Seveda bi bili na nek način manj odvisni od teh sponzorskih prilivov. In bi potem mogoče tudi vrednost tega sponzorstva padla. Čim bi cena padla, če bi zdajle nekdo ponudil, primer, da bi bila reklama na dresu Maribora vredna 50.000 evrov, sem jaz prepričan, da bi bilo deset podjetij, ki bi bila to pripravljena, ki bi prosila, sama bi rekla nas pa to zanima. Če pa je to cena 500.000 evrov, je pa seveda to druga zgodba. To si pa redko kdo privošči. In tudi zgodba Zavarovalnice Maribor je zgodba družbene odgovornosti. Pač v mestu, v katerem zavarovalnica je, pač oni na nek način podpirajo neko uspešno sponzorsko zgodbo. Tukaj ne gre za to, da oni ta sredstva vlagajo izključno zato, da dobijo nazaj. Absolutno ne morejo. Ampak zato, da se na nek način lahko poistovetijo z neko zgodbo, kot je NK Maribor. Zato so se pač odločili in zato tudi plačajo. In to ni sponzorski budget, to je pač drug vir. Medtem ko mi delamo s posameznimi športniki in recimo skrbimo za trženje Dejana Zavca. Mi ne iščemo podpornikov, ki njega podpirajo, ki mu dajo denar zato da lahko on trenira. Pač on lahko na trgu iztrži toliko, kolikor podjetja realno ocenijo, da je vreden, da se jim bo ta investicija obrestovala skozi njihove komunikacijske aktivnosti in aktivnosti na trgu. In recimo en Amis, en telekomunikacijski operater, on je pač rekel toliko smo

pripravljene vložiti, naredili bomo to, to in to, in želimo ves ta vložek, da potem dobimo nazaj. Zaenkrat je pač njihova ocena, da vse to, kar vložijo, dobijo nazaj, da se jim splača, in tukaj se potem cena sama na nek način določi. Ko bodo oni ugotovili, da njegova pojavnost, učinek, s tem da se oni povezujejo z njim, manjši kot je bil ne vem pred letom, dve, se bo verjetno tudi ta znesek znižal. Ko bodo rekli, zdaj pa mogoče nisi več toliko v medijih, ali pa ne mormo te izkoriščati, nismo več pripravljene plačati toliko, ampak zdaj pa samo toliko ali pa sploh nič, kot primer.