

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV DEJAVNIKOV NA DOLOČANJE VREDNOSTI SPONZORSKIH
POGODB NOGOMETNIH KLUBOV V SLOVENIJI**

Ljubljana, april 2015

ŠTEFAN JAPELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Štefan Japelj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Vpliv dejavnikov na določanje vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Makovec Brenčič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo 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 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 besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 21. 4. 2015

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽENJE V ŠPORTU	4
1.1 Opredelitev trženja v športu	4
1.2 Posebnosti trženja v športu	5
1.3 Nogomet in trženje	6
2 TRŽENJSKI SPLET V ŠPORTU	7
2.1 Opredelitev trženjskega spleta v športu	7
2.1.1 Izdelek	8
2.1.2 Tržne poti	9
2.1.3 Cena	9
2.1.4 Trženjsko komuniciranje	10
2.1.4.1 Oglaševanje	10
2.1.4.2 Osebna prodaja	11
2.1.4.3 Pospeševanje prodaje	11
2.1.4.4 Odnosi z javnostmi	11
3 SPONZORIRANJE V ŠPORTU	12
3.1 Opredelitev sponzorstva v športu	12
3.2 Cilji sponzoriranja v športu	13
3.3 Merjenje učinkov sponzorstva v športu	14
3.4 Učinek sponzorstev na podjetja	16
3.4.1 Tveganost sponzorstva v različnih športih	17
3.4.2 Vpliv družbenih medijev na športna sponzorstva	18
4 SPONZORSTVO V NOGOMETU	19
4.1 Opredelitev sponzoriranja v nogometu	19
4.2 Primerjava sponzorstev v nogometu z drugimi športi	20
4.3 Negativni vplivi sponzorstev na nogomet	20
4.4 Vpliv sponzorstva na lastniško strukturo nogometnih klubov	21
4.5 Globalni dejavniki, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov	22
5 SPONZORSTVO ŠPORTA V SLOVENIJI	24
5.1 Opredelitev sponzorstva športa v Sloveniji	24
5.2 Podjetja, ki sponzorirajo šport v Sloveniji	25
5.3 Sponzorstvo in nogomet v Sloveniji	27
5.4 Dejavniki, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji	29
6 EMPIRIČNA RAZISKAVA, IZVEDENA NA PODLAGI INTERVJUJEV	30

6.1	Metodologija raziskave.....	30
6.1.1	Opredelitev delno strukturiranega globinskega intervjuja	31
6.1.2	Struktura intervjuja.....	31
6.1.3	Predstavitev intervjuvanih oseb	32
6.2	Analiza rezultatov raziskave.....	33
6.2.1	Vpliv vodilnih odločevalcev	34
6.2.2	Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb	36
6.2.3	Vpliv naštetih dejavnikov.....	38
6.2.4	Učinkovitost sponzorskih pogodb z osredotočanjem sponzorirancev le na določene dejavnike	40
6.2.5	Različnost pristopov podjetij glede na lastniško strukturo.....	42
6.2.6	Potencialni vpliv sponzorskih pogodb na lastniško strukturo	44
6.2.7	Večja možnost konfliktov zaradi večjega števila sponzorskih pogodb.....	46
6.2.8	Učinkovitost sponzorstev	47
6.2.9	Merjenje učinkov sponzorstev globalno in v Sloveniji	48
6.2.10	Družbeni mediji in sponzorstva.....	50
6.2.11	Pridobivanje sponzorjev v nogometu in manj znanih športih	51
6.2	Glavne ugotovitve	53
	SKLEP	55
	LITERATURA IN VIRI	60
	PRILOGE	

UVOD

Šport je izraz, ki opisuje dejavnost, ki temelji na gibanju oziroma motoriki. Šugman (2002, str. 39) navaja, da je šport kot sestavina človekove kulture in družbe v osnovi namenjen zadovoljevanju človekovih potreb, interesov in želja. Z razvojem telekomunikacij in spletnih medijev se je povečalo tudi predvajanje športnih dogodkov, med drugimi tudi nogometa. Nogomet je eden izmed najpriljubljenejših športov na svetu. Kot primer lahko služi svetovno prvenstvo leta 2010, ki se je med 11. junijem in 11. julijem odvijalo v Južnoafriški republiki. Finale med reprezentancama Španije in Nizozemske si je pred televizijskimi zasloni ogledalo približno 700 milijonov ljudi, kar dokazuje, da gre za enega izmed najbolj gledanih dogodkov vseh časov (Roxborough & Jones, 2010).

Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene ter sprejemanja drugih odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo z namenom ustvarjanja take menjave, ki zadovolji pričakovanja potrošnikov in podjetja. Ključ do uspeha je v tem, da opredelimo potrebe in želje ciljnih skupin ter smo pri posredovanju zelenega zadovoljstva uspešnejši in učinkovitejši od tekmecev (Kotler, 1996, str. 13–18). Trženje je torej družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke/storitve, ki imajo vrednost (Kotler, 2004, str. 9).

Shank (1999, str. 2) opredeljuje trženje v športu kot posebno uporabo načel in procesov športnih izdelkov ter trženje nešportnih izdelkov v povezavi s športom. Za trženjsko zasnovane športne organizacije je značilno, da upoštevajo potrebe potrošnikov in za uresničitev svojega poslanstva uporabljajo tehnike zadovoljevanja njihovih potreb (Retar, 1992, str. 15). Nogometni klubi spadajo med športne organizacije, katerih trženjski segment je vedno bolj ključen za njihov obstoj. Oglaševalci, sponzorji in drugi podporniki so ključni dejavniki večine uspešnih športnih dogodkov, lig in klubov. Proizvajalci televizijskih in radijskih signalov plačujejo ogromne zneske za prenose športnih dogodkov. Milijonski zneski, ki jih televizijske postaje plačujejo za pravice prenosov, pa so odvisni predvsem od oglaševalskih zneskov (Foster, Greyser, & Walsh, 2006, str. 234).

V literaturi je moč zaslediti različne opredelitve pojma sponzorstvo. Mullin, Hardy in Sutton (2007, str. 315) ga opredeljujejo kot pridobitev pravice do pridruževanja ali neposredne povezave z izdelkom ali dogodkom za namene, ki izhajajo iz koristi v zvezi z omenjenim pridruževanjem ali neposredno povezavo. Sponzor nato uporablja ta odnos, da doseže svoje promocijske cilje ali da olajša in podpre svoje širše cilje trženja. Veliko podjetij, ki prihajajo iz različnih panog, se zaveda, da je sponzoriranje zelo učinkovita pot za pridobivanje novih in zadržanje sedanjih kupcev. Sponzorstvo med drugim povečuje prodajo, spreminja mnenja (npr. o nekem nepoznanem ali spornem izdelku), povečuje pozornost ljudi na neki izdelek ali podjetje ter gradi in utrjuje odnose s kupci. Torej ni

čudno, da sponzorstvo kot eden izmed načinov trženjskega komuniciranja od devetdesetih let prejšnjega stoletja dalje vedno bolj pridobiva na pomembnosti (Shank, 2005, str. 330).

V sodobnem nogometu se vsako leto podpisujejo sponzorske pogodbe čedalje večjih vrednosti. Z globalnega vidika so za sponzorje najzanimivejši največji klubi, poznani po vsem svetu, katerih tekme se tedensko predvajajo na malih ekranih (Doler, 2007, str. 7). Med take spadajo nogometni klubi Manchester United, Bayern, Barcelona itd., ki postajajo vedno bolj odvisni od sponzorskih pogodb. Njihove trženjske strategije so vedno bolj centralizirane na optimizacijo sponzorskih pogodb. Tako Kaye (2013) v svojem članku opisuje pomembnost sponzorjev v nogometnih klubih in njihov vpliv, ki vedno bolj spominja na lastniškega. Pri tem pa opozarja na konflikt interesov, saj je velikokrat en sponzor prisoten v različnih klubih. Zaradi vse večje lastniške vloge sponzorjev to lahko pomeni, da tekmovalni vidik pri teh klubih ni več na prvem mestu.

Tako kot drugod po svetu je tudi slovenska nogometna liga čedalje bolj odvisna od sponzorskih pogodb. Zavrl (2009, str. 48) v svoji diplomski nalogi navaja, da so v letu 2007 kar 48 % vseh prihodkov v slovenskih nogometnih klubih predstavljala razna sponzorstva in oglaševanje. Ta odstotek se iz leta v leto povečuje.

Dejavniki, ki vplivajo na višino vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov, ostajajo večinoma skriti tako v tujih državah kot v Sloveniji. Večinoma zaradi tega, ker gre za zaupne podatke. Lahko se sklepa, da imajo dejavniki, kot so velikost nogometnega stadiona, gledanost lige, končni rezultat in število navijačev nogometnega kluba, velik vpliv na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov. Vendar pa je zaradi zaupnosti podatkov težko ugotoviti, kateri je najpomembnejši dejavnik. V Sloveniji so športna sponzorstva največkrat označena kot družbena odgovornost. To pomeni, da podjetja ne gledajo na sponzorstva kot na finančne naložbe. Tudi na podlagi tega lahko sklepamo, da so dejavniki, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji, drugačni od dejavnikov v tujih državah. Aleksander Čeferin navaja, da se v Sloveniji pridobivajo sponzorstva predvsem na podlagi osebnih poznanstev (Pridobiti sponzorja za slovenski nogometni klub je velika umetnost, 2011). In ker v Sloveniji glavni sponzorji velikokrat dobijo mesto v upravi nogometnega kluba, lahko sklepamo, da je pri nas vpliv vodilnih oseb pri sponzorju in sponzorirancu pomemben dejavnik, ki vpliva na določanje vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov.

Zaradi vse večje odvisnosti nogometnih klubov od sponzorjev, in ker dejavniki, ki vplivajo na višino vrednosti sponzorskih pogodb, v preteklosti še niso bili temeljito raziskani, sem se odločil v magistrskem delu proučiti dejavnike, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji. To je tudi glavno raziskovalno vprašanje.

Namen magistrskega dela je predstaviti trženje v športu in športna sponzorstva ter proučiti dejavnike, ki vplivajo na višino vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov.

Glavni cilj magistrskega dela je proučiti dejavnike, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov. Za preverbo navedenega cilja bom uporabil kvalitativno obliko raziskovanja, in sicer globinske intervjuje s strokovnjaki na področju sklepanja sponzorskih pogodb, predstavniki klubov in drugimi pomembnimi odločevalci o sponzorskih pogodbah.

Teza magistrskega dela je:

Obstaja vrsta dejavnikov, ki vplivajo na višino vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji. Pri tem izstopajo vpliv ključnih odločevalcev, sponzorjev in vodstev nogometnih klubov ter subjektivne preference odločevalcev.

Omejitev te raziskave je, da bo zaradi občutljive narave nekaterih podatkov le-te možno pridobiti v omejeni obliki, prav tako pa bo globinski intervju opravljen z omejenim številom strokovnjakov.

V magistrskem delu bodo uporabljene različne raziskovalne metode. Osnovna metoda bo splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, ki se nanaša na proučevano tematiko. S pregledom literature sovпада metoda deskripcije, s pomočjo katere bom opisal dejstva in odnose med različnimi procesi. Uporabil bom tudi metodo kompilacije, s pomočjo katere bom predstavil opazovanja in stališča različnih avtorjev. Uporabljeni bodo domača in tuja strokovna literatura ter drugi viri (svetovni splet, članki itd.). Empirično-raziskovalni del bo vseboval kvalitativno raziskavo, ki jo bodo sestavljali globinski intervjuji s strokovnjaki s področja športnih sponzorstev. Na ta način bom proučil dejavnike, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov.

Magistrsko delo bo razdeljeno na več poglavij. V uvodnem delu bom opredelil problem, namen, cilje, metode, omejitve in hipoteze magistrskega dela. V prvem poglavju bom obravnaval trženje v športu, pri čemer bom proučil njegove posebnosti. Poglavje bom zaključil s predstavitvijo nogometa in trženja. Sledilo bo drugo poglavje, v katerem bom podrobno opisal trženjski splet in trženjsko komuniciranje v športu. V tretjem poglavju bom predstavil sponzoriranje v športu. Začel bom z opredelitvijo sponzorstva v športu in z naštevanjem oblik trženja. Poglavje bom nadaljeval z opisovanjem ciljev in metod merjenja učinkov sponzorstva ter ga zaključil z opisovanjem učinkov sponzorstva na podjetja. V četrtem poglavju bom podrobno proučil sponzorstva v nogometu in dejavnike, povezane s sponzoriranjem nogometa globalno. V petem poglavju bom opisal sponzorstvo in šport v Sloveniji, podjetja, ki pri nas sponzorirajo, in pomembnejše dejavnike pri vplivanju na vrednosti sponzorskih pogodb naših nogometnih klubov. V

šestem poglavju bom izvedel globinske intervjuje s slovenskimi strokovnjaki s področja športnih sponzorstev. Predstavil bom tudi ugotovitve empirične raziskave. Sklepno poglavje bo namenjeno glavnim ugotovitvam, ki bodo pridobljene v okviru izdelave magistrskega dela.

1 TRŽENJE V ŠPORTU

V tem poglavju opredeljujem trženje v športu in obravnavam njegove posebnosti. Poglavje zaključujem s povezavo nogometa in trženja.

1.1 Opredelitev trženja v športu

Shank (2005, str. 3) opredeljuje trženje v športu kot specifično uporabo trženjskih vodil in procesov za trženje športnih in nešportnih izdelkov ter storitev v povezavi s športom. Tako kot klasično trženje želi tudi trženje v športu zagotoviti, da podjetje poveča svoj dobiček. To se lahko doseže na več načinov. Najočitnejši način je s povečanjem neposredne prodaje določenega izdelka s pomočjo oglaševalskih akcij, vendar pogosto podjetja raje gradijo dolgoročna partnerstva in s tem povečujejo prepoznavnost blagovne znamke, kar ima za posledico večjo prodajo celotne palete izdelkov.

Glavna posebnost športa je, da se gledalci identificirajo s posamezniki oziroma skupinami, ki tekmujejo med seboj na športnih prireditvah. Ta pojav je pripomogel k temu, da je šport postal dejavnost z velikimi finančnimi vložki in idealno orodje za promocijo interesov podjetij. Trženje v športu uporablja šport za trženje izdelkov. Tržniki preiskujejo demografijo in potrošne navade navijačev z namenom povečanja prodaje v podjetjih, ki sponzorirajo. Cena, ki so jo navijači pripravljeni plačati za vstopnico, je odvisna od interesa na trgu, nacionalnega pomena dogodka, priljubljenosti sodelujočih športnikov in rivalstva, povezanega s tekmovanjem. Navijači so običajno pripravljeni plačati za oblačila ali opremo ekip ali slavnih oseb, s katerimi se identificirajo. Cilj trženja v športu je uporaba pravega trženjskega spleta za zadovoljitev potreb kupcev in s tem ustvarjanje dobička (Kaser & Oelkers, 2008, str. 12–13).

Mullin, Hardy in Sutton (2000, str. 9) navajajo, da je trženje v športu sestavljeno iz dveh obširnih vej. Prva veja je trženje športnih izdelkov, storitev, dogodkov in športnikov. To se nanaša predvsem na različne športne subjekte in njihove blagovne znamke. Druga veja je trženje drugih potrošniških in industrijskih izdelkov ali storitev z uporabo tržnega komuniciranja. Pod to vejo spadajo subjekti, ki niso športne narave, pa vendar je njihov cilj, da se njihove blagovne znamke povezujejo s športom. Torej gre za pomembno razliko med trženjem športnih in trženjem nešportnih subjektov v športu. Pa vendar se področji nenehno prepletata. Sodoben trg narekuje smernice, ki vse bolj brišejo meje med navedenima vejama. Tako se različni nešportni (Puma, Carlsberg itd.) in športni subjekti (Arsenal FC, Liverpool FC itd.) medsebojno strateško povezujejo in dosegajo boljše poslovne rezultate.

1.2 Posebnosti trženja v športu

Klasično trženje in trženje v športu sta si zelo podobna, kljub temu pa so med njima določene razlike. Zaradi tega je smiselno opredeliti posebnosti trženja v športu (Makovec Brenčič, 2006, str. 10):

- na eni strani tekmovanje, na drugi sodelovanje;
- porabniki športa so zelo zahtevni – so »poznavalci in strokovnjaki« ter se pogosto močno identificirajo s športom;
- nenehna nihanja povpraševanja – odvisna od rezultatov, drastične spremembe;
- šport je pogosto neoprijemljiv, subjektiven, nepredvidljiv – problem vzpostavljanja dolgoročnega zadovoljstva porabnikov;
- hkratna proizvodnja in ponudba športnega izdelka;
- družbeno (javno) doživljanje športa in s tem socialne interakcije, ki vpliva na zadovoljstvo – od tod tudi omejen nadzor širšega športnega izdelka;
- nepredvidljivost športnega izdelka: nerazpoloženost, poškodbe, vremenske razmere, sposobnosti;
- šport je hkrati porabniški in medorganizacijski (industrijski) izdelek oziroma storitev – zanimiv za podjetja (npr. sponzorje) in končne porabnike (npr. gledalce);
- šport ima neko univerzalno privlačnost in je sestavni del elementov življenja;
- šport je edini »industrijski izdelek«, pri katerem podjetja pogosto sodelujejo in prav tako tekmujejo ter pri katerem je rezultat pogosto negotov;
- prisotnost navijačev in globlja pripadnost blagovnim znamkam

Naštete posebnosti so le nekatere, ki se lahko zaznajo med športnim in klasičnim trženjem. Predvidevam, da bo v prihodnosti takšnih posebnosti pri trženju v športu čedalje več v primerjavi s klasičnim trženjem. Predpostavljam, da bo ob nenehnem razvijanju trženja v športu le-to vsebovalo vedno več posebnosti. Treba je poudariti, da ima trženje še vedno osnovo, ki temelji na sporočanju in komuniciranju z javnostjo, kar pa predstavlja jedro vsakega trženja.

Menim, da je glavna posebnost oziroma razlika med klasičnim in športnim trženjem identifikacija navijačev s športnimi subjekti. Zaradi omenjene identifikacije so navijači pripravljeni vložiti velike zneske za večjo povezanost z določenimi športnimi subjekti. Na splošno je identifikacija navijačev s športnimi subjekti pripeljala do tega, da je šport postal donosna dejavnost. K razvoju trženja v športu je doprinesel tudi hiter telekomunikacijski razvoj, mediji in sponzorstva. Prav nogomet, ki ga obravnavam v delu, je tudi zato doživel še večji tržni razvoj.

1.3 Nogomet in trženje

Nogomet velja za najpriljubljenejši in tudi najbolj igran šport na svetu. Nastanek nogometa je mogoče zaslediti v Angliji pred približno sto petdesetimi leti. Kljub temu je nogomet doživel pravi razvoj v osemdesetih in devetdesetih letih dvajsetega stoletja. V tistem obdobju je predvsem v zahodnem delu Evrope prerasel nacionalne okvirje in s pomočjo globalizacije postal mednarodna dejavnost z milijoni gledalcev. S tem je nogomet prevzel primat najpriljubljenejše igre na svetu, s katero se lahko primerjajo le še olimpijske igre, ki pa so na sporedu le vsaka štiri leta (Chadwick & Desbordes, 2007, str. 1–2). V Sloveniji je bil nogomet najpriljubljenejši ob uvrstitvah naše reprezentance na evropsko in svetovno prvenstvo v letih 2000 in 2002. V zadnjem času se je v Sloveniji ponovno dvignila popularnost nogometa zaradi uvrstitve državne reprezentance na svetovno prvenstvo v Južni Afriki leta 2010.

Davies (2002, str. 15) navaja, da predstavljajo največjo spremembo v nogometu vedno večji finančni vložki. Leta 1972 so letni prihodki nogometnega kluba Tottenham Hotspur znašali pol milijona funtov. Najboljši klubi se dolgo časa niso ukvarjali z oglaševanjem. V tistem obdobju je bilo npr. nepredstavljivo, da bi imel sponzor lastni logotip na sprednji strani športnega dresa nogometnega kluba. Štiri desetletja kasneje smo priča pomembnim spremembam, Npr. nogometni klub Tottenham oglašuje podjetje Investec na svojih dresih in ponuja navijačem možnost nakupa klubske kreditne kartice (Davies, 2002, str. 16).

Vedno večji denarni vložki pa ustvarjajo tudi vedno večje število konfliktov med klubi in lokalnim okoljem. Primer tega je Newcastle United, ki je podpisal štiriletno pogodbo za oglaševanje podjetja Wonga, ki se ukvarja s kratkoročnimi posojili. Pogodba je bila sklenjena kljub protestom navijačev in nasprotovanju lokalnih politikov. Vendar se tudi drugi nogometni klubi ozirajo po večjih prihodkih na podlagi trženja. Liverpool prodaja pod lastno blagovno znamko omele za prah, Chelsea konfekcijsko blago za otroke in Barcelona ovratnice za pse (Campbell, 2012). Iz tega lahko razberem dejavnik, ki vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb: preprosta potreba po večjih finančnih sredstvih nogometnih klubov ter s tem licitacija sponzorjev in izbira tistega, ki ponudi največja finančna sredstva za nogometni klub.

Po raziskavi revizorske hiše Deloitte je v sezoni 2011/2012 dvajset najbogatejših klubov ustvarilo skupaj več kot 4,8 milijarde evrov prihodkov. To je kar 10 % več kot leto pred tem. Na podlagi tega ugotavljam, da gospodarska kriza ni imela večjega vpliva na prihodke največjih nogometnih klubov. Iz raziskave je tudi razvidno, da se prihodki nogometnih klubov razdelijo na tri večje kategorije. Te predstavljajo: prihodki na dan tekme, prenosi tekem in komercialni prihodki. Trženje vpliva na vse tri kategorije prihodkov, vendar ima največji vpliv na komercialne prihodke, katerih glavni del predstavljajo sponzorske pogodbe (Bosshardt et al., 2013, str. 2-11).

Nogometno trženje je doseglo odraslo stopnjo življenjskega cikla na tradicionalnih področjih Evrope in Južne Amerike. Na podlagi tega poskušajo nogometni klubi diverzificirati njihove prihodke z iskanjem novih trgov. Klubi so ugotovili, da je bolje biti manj odvisen od prihodkov, ki jih je težje predvidevati (televizijske pravice, prodaja vstopnic itd.), in da je bolje razvijati prihodke, ki jih je lažje predvidevati (komercialni prihodki). To predstavlja tako razlog za osredotočenost na sponzorske pogodbe kot dejavnik, ki vpliva na določanje vrednosti sponzorskih pogodb. Za vzdrževanje rasti je trženje evropskih klubov osredotočeno na jugovzhodne azijske države. Takšni trgi imajo veliko kupno moč s populacijo, ki je čustveno navezana na nogomet. Tukaj se lahko izpostavi nogometni klub Manchester United, saj je sklenil številne sponzorske pogodbe z različnimi azijskimi državami, kar je klubu pomagalo povečati prihodke (Chadwick & Desbordes, 2007, str. 6–9).

Predpostavljam, da bodo vrednosti v nogometu čedalje večje, kar bo pripeljalo tudi do vedno večjih sporov med lokalnim okoljem in nogometnimi klubi. Menim, da se s tem nogomet vedno bolj odmika od športnega in premika k trženjskemu poudarku. To pomeni, da je športni rezultat vedno manj pomemben in je le prepoznavnost kluba tista, ki nogometnim klubom omogoča finančni obstoj in konkurenčnost z drugimi klubi. Trženje nogometnih klubov postaja vedno bolj globalno. Iz klasičnih trgov, kot je Evropa, se klubi vse bolj osredotočajo in usmerjajo na »eksotične« trge, ki povečujejo njihove prihodke.

Tudi ponudba športnih storitev in izdelkov z blagovno znamko nogometnih klubov je čedalje večja in v nekaterih primerih že pretirana. Menim, da se s sleherno prodajo različnih izdelkov in storitev ter z novimi sponzorskimi pogodbami nogometni klubi oddaljujejo od svojih navijačev, ki predstavljajo tako njihov posredni kot neposredni prihodek. Na podlagi tega ugotavljam, da so nogometni klubi z razvojem in globalizacijo postali podjetja. Glavni cilj podjetij pa je ustvarjanje dobička. Središčni del trženja v vsakem podjetju je trženjska strategija in njen ključni del trženjski splet, ki ga v naslednjem poglavju podrobno proučim z vidika športa.

2 TRŽENJSKI SPLET V ŠPORTU

Poglavje začnjam z opredelitvijo trženjskega spleta v športu, nato nadaljujem s podrobnim opisovanjem vseh njegovih sestavin. Na koncu poglavja sledi podroben opis trženjskega komuniciranja.

2.1 Opredelitev trženjskega spleta v športu

Kotler in Keller (2012, str. 25) navajata, da je trženjski splet ključni koncept v moderni trženjski teoriji. Trženjski splet predstavlja kombinacijo trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje mora kontrolirati za doseg ustreznih prodaj na ciljnih tržišču. Klasični elementi trženjskega spleta so izdelek (angl. *product*), cena (angl. *price*), trženjske poti

(angl. *place*) in trženjsko komuniciranje (angl. *promotion*). Zaradi kompleksnosti modernega trženja omenjeni elementi niso več dovolj. Zaradi tega se dodaja štiri nove elemente, ki so: ljudje (angl. *people*), procesi (angl. *processes*), programi (angl. *programs*) in izvedba (angl. *performance*). V nadaljevanju se osredotočam predvsem na klasične sestavine trženjskega spleta.

V športu je zelo pomembna uporaba trženjskega spleta. Kot primer trženjskega spleta v športu velja izpostaviti športni dogodek, imenovan Super Bowl. Na dogodku tekmujeta najboljši ekipi iz ameriške in nacionalne nogometne konference. Cena vstopnice je 400–600 dolarjev. Trženjske poti vključuje izbiro mesta, ki gostuje dogodek. Mesto mora biti v bližini letališča ter imeti razvito prometno infrastrukturo in veliko število prostih stanovanj. Trženjske poti prav tako vključujejo prodajo vstopnic, ki se delijo na neposredno prodajo prek lokalnih trgovin in interneta ter na posredno prodajo prek televizije in radia. Trženjsko komuniciranje za Super Bowl vključuje televizijske oglase, časopise, športne revije in razne nagradne igre. Sponzorji porabijo za oglase velike vsote denarja. En tridesetsekundni oglas lahko stane skoraj tri milijone dolarjev (Kaser & Oelkers, 2008, str. 7–8).

Menim, da je treba trženjski splet, namenjen za športne izdelke in storitve, nenehno ocenjevati in obnavljati, kajti priljubljenost določenega športa, športne ekipe in športnega zvezdnika se lahko skozi čas zelo hitro spremeni. Na podlagi tega ima trženjski splet tudi velik vpliv na določanje sponzorskih pogodb in s tem tudi na višino vrednosti sponzorskih pogodb športnih organizacij. V nadaljevanju podrobneje opisujem štiri elemente trženjskega spleta. Vsakega izmed elementov trženjskega spleta povezujem s športom in potencialnimi dejavniki, ki vplivajo na višino vrednosti sponzorskih pogodb.

2.1.1 Izdelek

Izdelek je najpomembnejši ne samo v trženjskem spletu, temveč tudi v trženjski filozofiji in praksi nasploh. Predstavlja kombinacijo blaga in storitev, ki jih podjetje ponudi ciljnemu trgu. Pri slehernem izdelku je treba upoštevati raznolikost, kakovost, dizajn, posebnosti, ime blagovne znamke, pakiranje in servisiranje (Kotler & Armstrong, 2012, str. 78).

Po Pedersenu (2007, str. 242) je trženje športnega »izdelka« zahtevno zaradi edinstvene narave športa. Zaradi tega je treba oglaševati in tržiti tri ključne dejavnike: izdelek na igrišču, izkušnje navijača, povezane s športnim izdelkom, in koristi, pridobljene z njegovo porabo. Zaradi naštetega športni izdelek zagotovo predstavlja tudi zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb. Lahko se pričakuje večja vrednost ob sponzoriranju pomembnejših in globalno medijsko pokritih športnih dogodkov kot pa kakšnih lokalnih. Tako so podjetja, ki sponzorirajo, bolj izpostavljena in na podlagi tega lahko povečajo lastne prihodke.

2.1.2 Trženjske poti

Trženjske poti vključujejo aktivnosti podjetja, ki omogočajo, da je izdelek na voljo ciljnim kupcem. Sestavljene so iz različnih poti, lokacij, inventarjev, transportnih poti in logistike. Na svojem prodajnem področju izvajalec trženja distribuira izdelke svojim ciljnim skupinam, hkrati pa si skuša priskrbeti ustrezne protivrednosti zanje (Kotler & Armstrong, 2012, str. 78).

Vedno večji pomen v distribuciji športnih izdelkov in storitev imata televizija in internet, saj vedno več ljudi nakupuje športne izdelke in storitve prek interneta ter si ogleduje športne dogodke prek televizijskih prenosov (Shank, 1999, str. 432). Ugotavljam, da to predstavlja vedno večji izziv za nekatere športne subjekte, saj se opaža upad gledalcev na športnih dogodkih, kar zmanjšuje prihodke športnih organizacij. Trženjske poti prav tako vplivajo na višino vrednosti sponzorskih pogodb. Športni subjekt lažje pridobi večjo vrednost sponzorskih pogodb, če se nahaja v večjem mestu z večjo kot pa v manjšem mestu z manjšo kapaciteto stadiona – obiskanost določenega športnega dogodka je namreč lahko bistveno večja v mestu z večjim kot pa v mestu z manjšim številom prebivalcev.

2.1.3 Cena

Kotler in Keller (2012, str. 383) navajata, da je cena tisti element trženjskega spleta, ki ustvarja prihodke. Drugi elementi ustvarjajo stroške. Cena velja za element, ki se ga najlažje prilagodi v primerjavi z drugimi elementi trženjskega spleta. Cena prav tako komunicira trgu vrednost, ki jo podjetje zastavi, ter pozicionira izdelek in blagovno znamko. Dobro zasnovan izdelek ali storitev lahko vsebuje »premium« ceno in s tem ustvari velike prihodke. Kljub temu so nove gospodarske razmere prisilile potrošnike v izbiro nizkocenovnih izdelkov in storitev. Na podlagi tega je veliko podjetij moralo proučiti lastno cenovno strategijo.

Cene, dodeljene športnim izdelkom in storitvam, so neposredno povezane s povpraševanjem potrošnikov. Cene se lahko določi višje, če prodajalec predvideva, da bodo ljudje kupili vstopnice po visoki ceni, in nižje, če prodajalec predvideva, da zanimanje za določen izdelek ali storitev ni tako veliko. Cenovna politika temelji tudi na stroških proizvodnje športnih izdelkov in storitev. Če stroški proizvodnje niso pokriti, športni subjekt ne bo uspešen (Kaser & Oelkers, 2008, str. 9–10). Predpostavljam, da cena vstopnice določenega športnega dogodka posredno vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb. Višina cene vstopnice določenega športnega dogodka namreč lahko vpliva na njegov obisk, in če je obisk večji, se s tem lahko pričakuje tudi večja vrednost sponzorske pogodbe.

2.1.4 Trženjsko komuniciranje

Trženjsko komuniciranje je sestavljeno iz komunikacijskih aktivnosti, s katerimi izvajalec trženja v odnosih z okoljem dosega različne cilje in s tem zadovoljuje različne potrebe. Podjetja razporejajo proračun trženjskega komuniciranja med osem večjih modelov komuniciranja. Med modele spadajo oglaševanje, odnosi z javnostmi, dogodki, izkušnje, neposredno trženje, interaktivno trženje, trženje od ust do ust in prodajno osebje. Znotraj industrije lahko podjetja zelo različno izbirajo medije in komunikacijske poti (Kotler & Keller, 2012, str. 490).

Po Kaserju in Oelkersu (2008, str. 256–257) je osnovni cilj trženjskega komuniciranja v športu povečanje prodaje. Dodatni cilji vključujejo ohranjanje zvestobe kupcev, gradnjo baze navijačev in izobraževanje potencialnih kupcev. Makovec Brenčič (2008, str. 27–29) navaja, da je med elementi trženjskega komuniciranja v procesu trženja s strani nešportnih subjektov za vključevanje na športni trg najpomembnejše prav sponzorstvo. Podjetja vidijo, kakšen je družbeni pomen športa, zato med sponzorstvom in oglaševanjem iščejo ustrezno vsebinsko povezavo. Oblikujejo oglasna sporočila, v katera so vsebinsko vpeti sponzorirani subjekti, ki se jih povezuje z blagovnimi znamkami podjetij, ki sponzorirajo. Prednost takšnega pristopa je predvsem v ročnosti, saj še zdaleč ni vezan zgolj na termin dogodka, temveč na daljše časovno obdobje. Zaradi tega v nadaljevanju podrobno opisujem štiri osnovne elemente trženjskega komuniciranja.

2.1.4.1 Oglaševanje

Oglaševanje doseže geografsko razpršene kupce. Lahko zgradi dolgoročno podobo podjetja za določen izdelek ali sproži hitro prodajo. Določeni oglaševalski mediji, kot je televizija, potrebujejo velike proračune, medtem ko druge oblike oglaševanja, kot je časopis, zahtevajo manjše proračune. Sama prisotnost oglaševanja ima lahko velik učinek na prodajo, saj kupci pogosto verjamejo močno oglaševani blagovni znamki, v smislu ponujanja »dodane vrednosti« (Kotler & Keller, 2012, str. 490).

Športni subjekti sodelujejo s sponzorji, ki oglašujejo pred, med in po športnem dogodku oziroma izvajajo različne komunikacijske aktivnosti. Takšno partnerstvo predstavlja dodaten vir prihodka za športno organizacijo, sponzorju pa omogoča nov dostop do potencialnih kupcev (Kaser & Oelkers, 2008, str. 261). Specifičnost oglaševanja pri trženju v športu je ta, da je v večini držav oglaševanje zlasti med športnimi dogodki strogo regulirano z zakoni. Med te zakone spada tudi določba, da se oglas lahko prikaže le takrat, ko se igra ustavi s strani sodnika. Menim, da je čedalje priljubljenejše tudi oglaševanje z znanimi športniki, ki povezujejo različne blagovne znamke podjetij in izdelke s svojimi lastnostmi in sposobnostmi (angl. *celebrity marketing*), saj se navijači hitreje identificirajo z osebo kot z organizacijo. Predvidevam, da bo oglaševanje v športu zagotovo ostalo pomembno orodje trženjskega komuniciranja tudi v prihodnosti.

2.1.4.2 Osebna prodaja

Osebna prodaja je najučinkovitejše orodje za kasnejši stadij nakupnega procesa, še posebej v grajenju kupčevih preferenc, prepričanj in posledično akcij. Glavne prednosti osebne prodaje so predvsem osebna interakcija, ustvarjanje dolgoročnih odnosov in možnost takojšnjega nakupa (Kotler & Keller, 2012, str. 491).

Zagotovo je osebna prodaja v športu zelo pomembna, saj je ključna za sklepanje sponzorskih pogodb. Uporablja se tudi pri prodajanju vstopnic, ki prav tako predstavljajo pomemben vir prihodkov športnih subjektov. Osebna prodaja se uporablja tudi pri skupinskih športih, v smislu prodaje igralcev. Iz zapisanega je razviden pomen, ki ga ima osebna prodaja, saj se veliko športnih klubov, predvsem nogometnih, preživlja prav s pomočjo prodaje igralcev (Shank, 1999, str. 349). Načinov prodaje je vedno več, kljub temu pa ima osebna prodaja določeno prednost pred drugimi. Domnevam, da je tako predvsem zaradi osebnega stika med prodajalcem in kupcem. Predvidevam, da se bo uporaba osebne prodaje v splošnem smislu zmanjšala. Kljub temu bo ključnega pomena predvsem takrat, ko govorimo o večjih zneskih, ki so prisotni pri sponzorstvih in prodaji igralcev.

2.1.4.3 Pospeševanje prodaje

Med orodja pospeševanja prodaje spadajo razni kuponi, darila, vzorci, obeski, tekmovanja, »premium« ponudbe itd. Njen namen je pridobiti hitrejši odziv kupcev skupaj s kratkoročnimi učinki, kot sta izpostavljanje prednosti izdelkov in izboljševanja prodaje (Kotler & Keller, 2012, str. 491).

Po Kaserju in Oelkersu (2008, str. 259) je pospeševanje prodaje v športu, tako kot v drugih panogah, zelo pomembno orodje trženjskega komuniciranja. Velikokrat je povezano s sponzorji določenega kluba, saj s tem podjetja širijo povezanost s klubom. Pospeševanje prodaje je lahko namenjeno potrošnikom, pa tudi prodajalcem, na primer darila idr. Pospeševanje prodaje se v športu močno povezuje tudi z »merchandizingom«. Prav tako so pospeševalni elementi tudi replike športnih dresov, navijaški pripomočki in razni spominki. Zaznavam, da je pospeševanje prodaje globalno vedno bolj razvito. Največji tuji klubi ponujajo čedalje večje število izdelkov z blagovnimi znamkami in barvami klubov. Prav tako tržijo svoje vrednosti prek licenčnih pogodb. Oznake kluba na primer najdemo tudi na izdelkih, ki sicer niso del programa uradnega opremljevalca.

2.1.4.4 Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi vzpostavljajo in vzdržujejo vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostjo. Tržniki jih pogosto premalo uporabljajo. Kljub temu je lahko dobro premišljen program, koordiniran z drugimi trženjskokomunikacijskimi elementi,

zelo učinkovit. Še posebej, če mora podjetje spremeniti napačne predstave kupca o njem (Kotler & Keller, 2012, str. 492).

Vodje športnih organizacij uporabljajo ta instrument za namen izvajanja strateške komunikacijske politike, in sicer tako z namenom komuniciranja z notranjimi kot zunanji javnostmi. To se dosega z določanjem ciljev komunikacije, ki se potem prevajajo v komunikacijske načrte (Tomić, 2005, str. 123). Odnosi z javnostmi predstavljajo pomemben del trženjskega komuniciranja v športu, saj je odnos med športno organizacijo in navijači ključnega pomena za obstoj športnih subjektov. Menim, da se tehnike odnosov z javnostmi postopoma spreminjajo. Včasih so prevladoval predvsem novinarske konference, medtem ko jih sedaj nadomeščajo razni blogi in druge modernejše oblike elektronskega komuniciranja. Kljub temu glavni namen odnosov z javnostmi v športu ostaja isti in temelji na povečanju publicitete določenega športnega subjekta oziroma športnega dogodka in grajenju pozitivne podobe, s katero se lahko javnost identificira.

Menim, da so si vsi člani trženjskega komuniciranja enakovredni in je treba vsakega izmed njih upoštevati za uspešno izvedeno trženjsko komuniciranje. Za uspešno trženje v športu pa je treba upoštevati tudi druge elemente trženjskega spleta. Kot je bilo prikazano, vsi elementi trženjskega spleta vplivajo na višino vrednosti sponzorskih pogodb. Sponzorstva so predvsem zelo pomemben del trženjskega komuniciranja, kar je razvidno tudi iz vseh povezav trženjskega komuniciranja s sponzorstvi. Poglobljeno povezavo sponzorstva in športa proučujem v naslednjem poglavju.

3 SPONZORIRANJE V ŠPORTU

Na začetku poglavja opredeljujem sponzoriranje v športu, sledijo pa opisane oblike sponzorstva, cilji sponzoriranja in opisane metode merjenja njegovih učinkov. Poglavje zaključujem z opisovanjem učinkov sponzoriranja na podjetja.

3.1 Opredelitev sponzorstva v športu

Sponzorstvo je tisti element, ki najmočneje povezuje šport z drugimi, nešportnimi področji in dejavnostmi. Sponzorstvo lahko vpliva na dodano vrednost blagovne znamke v porabnikovih mislih z vzpostavljanjem povezave med dogodkom in lastnostmi znamke. Velikokrat je med potrošniki tudi bolj sprejeto kot oglaševanje. Sponzorstvo se ne pojavlja le na področju športa, čeprav šport predstavlja zanj največji trg zaradi naslednjih dejstev (Makovec Brenčič, 2008, str. 23):

- številni ljubitelji športa mu izkazujejo veliko zanimanje;
- športni prenosi zavzemajo precejšnji delež televizijskega in radijskega časa ter oglasnega prostora v tiskanih medijih;
- športno občinstvo je široko razporejeno na demografski in psihografski lestvici;

- šport presega državne meje in kulturne prepreke, ki lahko omejujejo klasično oglaševanje.

Pravi razvoj sponzorstva v športu se je zgodil po letu 2000. Od takrat so vrednosti pri tovrstnem sponzorstvu čedalje večje. Prav tako so tehnike napredovale iz nekaj panojev na stadionih do kompleksnih akcij, ki vključujejo tudi socialne medije. Kot je že bilo omenjeno v prejšnjem poglavju, je v trženjskem komuniciranju podjetij, ki sponzorirajo, vedno prisotnejša uporaba znanih športnikov. Takšna povezava prinaša prednosti tako podjetjem kot športnikom. Med športniki, ki zaslužijo največ, in tistimi, ki osvojijo največ medalj, niti ni prave povezave. Za zaslužek je čedalje odločilnejša medijska privlačnost (Bergant Rakočević et al., 2008, str. 185). Razlog za to je predvsem velika globalna izpostavljenost, kjer je učinek podoben kot na primer v filmski industriji.

Na splošno pri sponzorskih pogodbah v športu obstajajo določena tveganja. Sponzorske pogodbe so večinoma določene za nekaj let vnaprej. Organizacija zaradi spontane narave športa ne more natančno vedeti, kaj se bo v tem času zgodilo, na primer od poškodb posameznikov do odpovedi športnih dogodkov, zato podjetje ne more računati na tako veliko gledanost, kar posledično pomeni manjšo izpostavljenost njihove znamke. Podjetja se zato že vnaprej zavarujejo s klavzulami v pogodbah, s katerimi si zagotovijo, da bodo plačala manj, če gledanost prireditve ne bo takšna, kot je bilo pričakovati. Zavarujejo se tudi pri sponzorstvih posameznih športnikov in tudi pri doseganju vrhunskih rezultatov. V nasprotnem primeru, torej ko se dosegajo rezultati nad pričakovanji, pa se izplačajo bonusi (Foster et al., 2006, str. 237).

Izpostavil bi tudi nevarnost vedno večjega vlaganja v sponzorstva s strani podjetij. V nekaterih primerih so vrednosti že prestopile prag zdravega razuma in se jih finančno preprosto ne more več smiselno opravičiti. Nevarnosti sponzorstev se bom dotaknil v kasnejših poglavjih. Najprej nadaljujem s poglavjem, ki proučuje cilje sponzoriranja v športu.

3.2 Cilji sponzoriranja v športu

Sponzoriranje je del trženjskega in komunikacijskega spleta podjetja, zato morajo biti njegovi cilji povezani s trženjskimi cilji celotne organizacije. Podjetje se namreč tako lahko poistoveti z edinstvenostjo športnega dogodka, sponzorirancem itd. (Shank, 2005, str. 337). Cilji sponzoriranja prav tako vplivajo na določanje sponzorskih pogodb. V praksi sta v anketiranih podjetjih glede na raziskavo agencije Sportfive in raziskovalne hiše Sport+Markt glavna cilja sponzorstva v športu večja prepoznavnost blagovne znamke podjetja in izboljšanje njegove podobe v javnosti (Schnabel, 2007, str. 28–29). To pomeni, da sta javna podoba ter prepoznavnost znamke sponzorja in tudi sponzoriranca (organizacije, posameznika) zelo pomembna dejavnika, ki imata velik vpliv na določanje vrednosti sponzorskih pogodb. Športni subjekti z večjo prepoznavnostjo blagovne znamke lahko pričakujejo večjo vrednost sponzorskih pogodb.

To potrjuje dejstvo, da lahko nogometni klubi, kot so Manchester United, Arsenal, Barcelona itd., pridobivajo sponzorske pogodbe visokih vrednosti, medtem ko drugi nogometni klubi pridobivajo predvsem sponzorske pogodbe manjše vrednosti. Poudariti je treba, da bi bilo težavno zgolj s sponzorstvom ustvariti povpraševanje po določenem športnem dogodku. Zaradi tega je zelo pomembna uporaba vseh orodij tržnega komuniciranja. Bistveno je tudi, da so cilji sponzoriranja merljivi, kajti drugače je zelo težko oceniti učinek.

Kot je že bilo omenjeno, se prek sponzorstev lahko dosežejo nekateri cilji podjetja. Gabrijan (1999, str. 162) navaja, da se korporativne cilje in cilje, povezane z izdelki oziroma blagovno znamko, lahko doseže s sponzorskimi pogodbami. Nekateri izmed omenjenih ciljev so:

- povečati javno ozaveščenost o organizaciji;
- izboljšati podobo podjetja;
- spremeniti podobo podjetja v javnosti;
- povečati vključevanje v skupnost;
- zgraditi poslovne odnose in dobro ime podjetja;
- izboljšati odnose med zaposlenimi in doseči večjo motivacijo;
- povečati ozaveščenosti ciljnih trgov;
- zgraditi pozitivne dimenzije podobe podjetja;
- doseči večje vrednotenje blagovne znamke in večjo prodajo;
- omejiti konkurenco.

Predpostavljam, da naštetih razlogi za sponzoriranje predstavljajo tudi dejavnike, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb. Če podjetje vidi, da lahko prek sponzoriranja določenega športnega subjekta pridobi večjo prodajo lastnih izdelkov, je velikokrat tudi vrednost sponzorstva večja. Povečevanje ozaveščenosti ciljnih trgov podjetja je prav tako pomemben dejavnik pri višini vrednosti sponzorskih pogodb. Tukaj na primer lahko navedem primer Chevroleta, ki je z Manchester Unitedom podpisal eno izmed najdonosnejših sponzorskih pogodb na svetu z namenom ciljanja na azijske trge. Pomembno je tudi merjenje zastavljenih ciljev, saj se le tako lahko ugotovi, ali je določeno sponzorstvo uspešno. Na podlagi tega v nadaljevanju opisujem merjenje učinkov sponzorstva v športu.

3.3 Merjenje učinkov sponzorstva v športu

Sponzorstvo lahko združi dve blagovni znamki in poveča njuno prepoznavnost. Koristi tega so očitne, pa vendar se lahko prava vrednost sponzorstev ugotovi le z merjenjem učinkovitosti takšnih pogodb. Čeprav so se nekateri cilji sponzoriranja spremenili, ostajajo načini merjenja učinkovitosti sponzorstev enaki. Pri ocenjevanju uspešnosti sponzorstev je še vedno pomembno merjenje medijske pokritosti in izpostavljenosti.

Razne študije poročajo, da se takšna metoda uporablja za merjenje 70 % vseh sponzorstev (Grohs, Wagner, & Vsetecka, 2004, str. 120). Veliko podjetij določa uspešnost sponzoriranja na podlagi kazalca donosnosti naložb (v nadaljevanju ROI), ki prikaže donosnost naložb oziroma koliko je podjetje pridobilo ali izgubilo z določenim sponzorstvom. Poleg ROI je za uspešno ocenjevanje sponzorstev treba proučevati tudi standardne demografske podatke in vključiti ugotovitve o tem, kakšen odnos ima ciljno občinstvo z določeno blagovno znamko.

Crompton (2004, str. 267, 281) meni, da se raziskave, ki merijo spremembe v potrošnikovem zavedanju, običajno zanašajo na spomin udeleženca. Spomin pa velja (tudi) za zmotljivega, zato takšne raziskave niso natančne. Izboljšanje javne podobe podjetja ima veliko boljši vpliv na prodajo in se najbolje meri z močjo povezave med sponzorjem in sponzorirancem. Za sponzorje so najbolj zaželenе tiste meritve, ki se usmerjajo na doseganje prodaje, obseg prometa na prodajnih mestih, novoustvarjene priložnosti za prodajo oziroma dejansko povečanje prodaje s povezovanjem s sponzoriranjem.

Primer novejše metode merjenja sponzorskih učinkov ponuja tudi IEG. To je podjetje, ki je vodilni ponudnik glede svetovanja, ocenjevanja in merjenja sponzorskih pogodb. Njihovo merjenje temelji na donosnosti sponzorstva (v nadaljevanju ROS), ki povezuje naslednje dejavnike (Measuring High Performance Sponsorship Programs, 2013):

- definiranje področij merjenja;
- definiranje doseganja sponzorskih ciljev s pristopom IEG;
- jasna identifikacija in prioriteten ocenjeni sponzorski cilji;
- razporejanje sponzorskih vložkov in stroškov aktivacije v povezavi s cilji;
- identifikacija merske matrike, ki se uporabi za vsak cilj;
- razvoj ustrezne raziskovalne metodologije;
- zagotovitev primerne raziskave;
- razlaga podatkov in uporaba finančnih matrik;
- uporaba rezultatov za pregled aktivacijskih strategij ter identifikacija novih pravic in koristi za pomoč sponzorjem, da dosežejo svoje cilje;
- razvoj »go-forward« strategije.

Izpostavljajo tudi deset dejavnikov, ki so ključni za strateška, organizacijska in procesna vprašanja merjenja sponzorstva (Measuring High Performance Sponsorship Programs, 2013):

1. merjenje izidov (angl. *outcomes*) in ne izhodov (angl. *outputs*);
2. definiranje primerjalnih ciljev na začetku;
3. merjenje investicije za vsak cilj;
4. merjenje vedenja vključenih akterjev;

5. izhajanje iz domnev in kazalnikov, ki se jih že uporablja v podjetju;
6. vključitev raziskave čustvene identitete kupcev in merjenje rezultatov čustvene povezanosti;
7. identificiranje skupinske norme;
8. ovrednotenje prihrankov v kalkulaciji ROI;
9. »filtriranje« podatkov;
10. zajemanje normativnih podatkov.

Izmed naštetih izpostavljam predvsem merjenje izidov in ne izhodov. Med izhode spada predvsem merjenje vtisov in medijske izpostavljenosti. Ne upošteva se merjenje dejanskih akcij, oziroma če je na dogodku 200.000 ljudi, to ne pove, koliko ljudem je določena blagovna znamka ostala v spominu. Velja še izpostaviti filtriranje podatkov, saj to omogoča sponzorju, da preveri, ali je v občinstvu prisoten ciljni segment, ki ga zasleduje podjetje. Merjenje IEG velja trenutno za enega izmed kakovostnejših pristopov merjenja. Predvidevam, da bo takšna metoda merjenja postala standardna tudi v Sloveniji (Measuring High Performance Sponsorship Programs, 2014).

Menim, da je pri sponzoriranju ključno določanje ciljev, ki se jih lahko dejansko izmeri. V nasprotnem primeru se lahko pojavijo problemi v zvezi z merjenjem učinkovitosti sponzorstva, kar zmanjša interes sponzorstva oziroma potencialno vrednost sponzorskih pogodb. Večina sponzorjev se vključuje v šport zaradi lastnih koristi, in če ni prisotnih metod merjenja učinkov sponzoriranja, se podjetja ne vključijo v sponzoriranje športa.

V teoriji se mnenja delijo, saj nekateri avtorji trdijo, da se vselej lahko izmerijo učinki sponzoriranja, medtem ko drugi trdijo, da je večino učinkov nemogoče izmeriti. Avtorji so kljub temu enotnega mnenja, da je zaradi pomanjkljivega določanja ciljev merjenje uspešnosti sponzoriranja še vedno nejasno (Kline, 1990, str. 11). V nadaljevanju proučujem učinke sponzorstev na podjetja.

3.4 Učinek sponzorstev na podjetja

Kot je že bilo omenjeno, se je sponzorstvo v zadnjih letih zelo razširilo. S tem se je spremenil tudi njegov pomen, saj se je iz manj pomembne poslovne prednosti spremenil v eno izmed ključnih strateških prednosti. Razlog velja iskati v tem, da sponzorstvo omogoča ekskluzivnost, ki se jo težko doseže prek drugih načinov trženja. Zaradi ekskluzivnosti so sponzorstva večinoma dolgoročne narave, saj se sponzorske pogodbe sklepajo za več let in se nato večkrat podaljšajo (Fahy, Farrelly, & Quester, 2004, str. 1015–1016). Pogosto imajo sponzorstva v smislu družbene odgovornosti negativen sloves. Kljub temu takšna sponzorstva velikokrat pošljejo pozitivna sporočila o ugledu podjetij in imajo dolgoročen učinek na njihovo prepoznavnost (Phillips, 2012).

Menim, da med prednosti sponzoriranja spada tudi večja učinkovitost od drugih načinov tržne komunikacije pri povezovanju s ciljnim občinstvom. Sponzorstvo je učinkovito tudi

pri ustvarjanju povezave z lokalnimi skupnostmi in izboljšanju odnosov z zaposlenimi. Predvidevam, da ima sponzorstvo moč, da ustvari nove nakupne navade in celo vsesplošno pozitivno reakcijo. Sponzorstvo omogoča takšno medijsko izpostavljenost, ki je podjetje ne more kupiti in se jo lahko doseže le prek sponzoriranja. Sponzorstvo predstavlja tudi učinkovit način ustvarjanja konkurenčne diferenciacije. Tako manjšim podjetjem omogoča, da konkurirajo večjim podjetjem z večjim oglaševalskim proračunom (Amoako, Dartey-Baah, Dzogbenuku, & Kwesie, 2012, str. 69).

Kratkoročne koristi sponzorskih pogodb predstavljajo predvsem promoviranje blagovne znamke podjetja določenemu občinstvu prek določenega športnega subjekta oziroma dogodka. Dolgoročne koristi vključujejo tudi grajenje odnosa s potencialnimi kupci in zaposlenimi. Ena izmed študij je pokazala, da je Pirelli Tires najpogostejša blagovna znamka, povezana z dirko formule 1. To je podjetje doseglo s strateško postavljenimi transparenti na dirkališču. Ugotavljam, da lahko dolgoročna sodelovanja, ki izhajajo iz sponzoriranja, kot na primer Pirelli in formula 1, zgradijo podobo podjetja, ki ostane dolgo časa v spominu javnosti in pomaga uskladiti blagovno znamko z določenim tržnim segmentom, ki je lahko za podjetje drugače nedosegljiv (Phillips, 2012).

Na podlagi takšnih in podobnih primerov ocenjujem, da je sponzorstvo koristno za podjetja in predstavlja eno izmed pomembnejših trženjskih orodij. Vsako sponzorstvo predstavlja tudi določeno tveganje za podjetje, ki sponzorira. V nadaljevanju opisujem tveganost sponzorstva v različnih športih.

3.4.1 Tveganost sponzorstva v različnih športih

Sponzorstvo je lahko precej tvegano zaradi neprimerne ali neustreznega merjenja učinkov. Kot sem zapisal v poglavju o merjenju učinkov sponzorstva v športu, obstaja veliko število različnih tehnik tovrstnega merjenja. Vendar kljub temu nobeno merjenje ni popolno in težko zajame vse povezane učinke sponzoriranja, še posebej pri potrošnikih, npr. navijačih.

V nekaterih situacijah je lahko vpliv sponzoriranja tudi negativen za podjetje, ki ga sponzorira. Najpogosteje so bili takšni do sedaj primeri sponzoriranja posameznikov. So pa tudi primeri, ko se sponzorira določeno ekipo, ki ne dosega zelenih rezultatov in s tem negativno vpliva na podjetje, ki jo sponzorira. Takšne situacije negativno vplivajo na sponzorja, lahko tudi v smislu izgube potrošnika (Amoako et al., 2012, str. 70).

Obstajajo tudi razna korupcijska tveganja, zaradi česar morajo imeti podjetja, ki sponzorirajo, razvite ustrezne postopke in vključena pravna varovala. To omogoča zaposlenim jasno razumevanje možnih koruptivnih tveganj ter pomembnost odprtega in transparentnega menedžmenta sponzorskih pogodb. Med nekatera potencialna korupcijska tveganja spadajo (Independant commission against corruption, 2014):

- sponzor oziroma potencialni sponzor ponuja darila in koristi posameznim zaposlenim z namenom vplivanja na odločitev glede sponzoriranja;
- sponzoriranec uporablja sponzorsko pogodbo za razvijanje odnosa z zaposlenimi pri sponzorju in s tem vplivati na njegovo odločitev;
- potencialni sponzor ponuja radodarno sponzorsko pogodbo v zameno za ugodne odločitve v povezavi z uredbami.

Na zimskih olimpijskih igrah leta 1998 je bilo enajst od dvajsetih blagovnih znamk napačno identificiranih kot globalni sponzorji olimpijskih iger. Napačno prepoznavanje sponzorjev določenega dogodka s strani potrošnikov je tako imenovano trženje iz zasede (angl. *ambush marketing*). Takšen način trženja odvrača sponzorje od merjenja priklica za ugotavljanje uspešnosti sponzoriranja in s tem povzroča tudi umikanje od sponzoriranja (Grohs, Wagner, & Vsetecka, 2004, str. 120).

Od dvanajstih sponzorjev, ki so sponzorirali igre v Pekingu, jih je le osem podpisalo nove pogodbe za olimpijske igre v letih 2010 in 2012. Gre za privzem in presojo poslovnih tveganj in doseganje trženjskih ciljev. Podjetje Lenovo se je zaradi slabega učinka sponzoriranja olimpijskih iger v letih 2006 in 2008 odločilo, da tega v prihodnje ne bo več počelo. Razlog, da se podjetja umikajo iz sponzorstva olimpijskih iger, so veliki vložki, ki se ne povrnejo. Ljudje namreč povečini sploh ne vedo, kdo so uradni sponzorji iger. Prav zato je za velika globalna podjetja to velikokrat strošek in ne investicija (Balfour & Jana, 2008). Menim, da je aktivacija sponzorstev najpomembnejša, saj drugače navijači oziroma gledalci ne razlikujejo med različnimi sponzorji določenega športnega dogodka, ekipe in posameznika.

Prepričan sem, da bodo tveganja v povezavi s sponzorstvom v športu ostala tudi v prihodnje. Zato bodo v sponzorstva tudi v prihodnje vstopala podjetja, ki so pripravljena tvegati. Kljub izboljšanim metodam raziskovanja in merjenja še vedno ostaja dvom o učinkovitosti sponzorstva v športu. Pri tem imam v mislih predvsem dolgoročne učinke sponzorstva, ki se jih preprosto ne da izmeriti. Pomembna novost, ki lahko poveča učinkovitost sponzorstev, so družbeni mediji. Ugotavljam, da družbeni mediji spreminjajo pogled na učinkovitost sponzorstev. V nadaljevanju opisujem njihov vpliv.

3.4.2 Vpliv družbenih medijev na športna sponzorstva

Družbeni mediji so omogočili osebi komunicirati z več tisoč osebami. Tako se je komuniciranje med potrošniki na trgu izjemno povečalo. Priložnost, ki jo predstavljajo družbeni mediji, je ogromna z vidika dostopa do novih trgov, novega občinstva in poglobljene izkušnje navijačev. Družbeni mediji in sponzorstva omogočajo ljudem, da širijo sporočilo blagovne znamke (Ukman, 2010). Tržniki se zaradi tega vedno bolj osredotočajo na komuniciranje s potrošniki prek družbenih medijev.

Kot je že bilo omenjeno, je vse manj učinkovito postaviti oglasni pano podjetja na stadionu, predvajati oglas na televiziji ali prilepiti logotip podjetja na avtomobil. Namesto tega želijo tržniki izkoristiti čustveno navezanost navijačev na športna tekmovanja, ekipe in športnike. Tudi zato podjetja uporabljajo športna sponzorstva, s katerimi lahko dosežejo svoje ciljno občinstvo. Glavni poudarek sponzoriranja na podlagi družbenih medijev je na povezovanju blagovne znamke sponzoriranja z navijači. Na podlagi tega so družbeni mediji postali pomemben dejavnik, ki vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb športnih organizacij (Feil, 2012).

Domnevam, da je globalno višina vrednosti sponzorskih pogodb vedno bolj odvisna od družbenih medijev. Bolj ko ima nek športni subjekt razvite socialne medije, večje vrednosti sponzorskih pogodb lahko zahteva in tudi pričakuje. Mislim, da bi družbeni mediji lahko bili ključnega pomena za slovenske športne subjekte, saj ne poznajo meja. To bi lahko bil tudi način, kako bi lahko športni subjekti, locirani v Sloveniji, bolje pridobivali tuje sponzorje. V nadaljevanju se posvečam sponzorstvu v nogometu.

4 SPONZORSTVO V NOGOMETU

V nadaljevanju opredeljujem sponzoriranje v nogometu in nato primerjam ta sponzorstva z drugimi športi. Poglavje nadaljujem s proučevanjem negativnih vplivov sponzorstva in vplivi sponzorstev na lastniško strukturo nogometnih klubov. Poglavje zaključujem z dejavniki, ki vplivajo na vrednosti sponzorskih pogodb globalno.

4.1 Opredelitev sponzoriranja v nogometu

Nogomet je šport, ki je najprivlačnejši za sponzorje, vendar so v samem nogometu ogromne razlike glede privlačnosti za sponzorstva. Dejstvo je, da nekaj bogatih nogometnih klubov na svetu dobi velike vrednosti sponzorskih sredstev, medtem ko jih večina drugih, revnejših klubov dobi zelo malo. Z globalnega vidika so prav najbogatejši klubi med najprepoznavnejšimi in zato zanimivi za sponzorje (Doler, 2007, str. 7). Prepoznavnost nogometnega kluba je torej dejavnik, ki vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov. Arsenal je na primer leta 2012 podpisal 150 milijonov funtov vredno pogodbo z letalsko družbo Emirates za podaljšanje sponzorstva v povezavi s klubskim dresom in nogometnim stadionom. Leta 2004, ko je bila sponzorska pogodba prvič sklenjena s to družbo, je bila vredna le 47,5 milijona funtov (Tariq, 2013).

Domnevam, da se bodo vrednosti sponzorskih pogodb največjih nogometnih klubov le še povečevale. Zagotovo bo nastal problem pri manjših klubih, kjer sponzorske pogodbe ostajajo istih vrednosti oziroma se manjšajo. Predvidevam, da bo marsikateri nogometni klub propadel prav zaradi pomanjkanja finančnih sredstev. V nadaljevanju primerjam sponzorske pogodbe v nogometu z drugimi športi.

4.2 Primerjava sponzorstev v nogometu z drugimi športi

Glede na zneske polletne lestvice je med prvimi desetimi sponzorskimi pogodbami kar sedem sponzorskih dogovorov sklenjenih v nogometu. Na vrhu je sedemletna pogodba med avtomobilsko znamko Chevrolet in Manchester Unitedom, vredna kar 600 milijonov dolarjev. Z njo je Chevrolet postal šele peti sponzor v zgodovini, čigar napis bo ta angleški klub nosil na dresih. Na drugem mestu je osemletno podaljšanje sodelovanja Adidasa in Real Madrida, na tretjem pa triletno podaljšanje imenskega sponzorstva angleške Premier lige, za katerega bo banka Barclays odštela 180 milijonov dolarjev (Največ sponzorskega denarja v nogometu, 2013, str. 36). To potrjuje, da je za sponzorje najprivlačnejši šport nogomet.

Kot je že bilo omenjeno v prejšnjem poglavju, se največje vrednosti sklepajo z najprepoznavnejšimi nogometnimi klubi na svetu in ligami, v katerih takšni klubi igrajo nogomet. Ugotavljam, da so sponzorski zaslužki posameznih oseb v nogometu manjši kot v nekaterih drugih športih. To dokazuje tudi analiza stotih športnikov, ki so v letu 2013 največ zaslužili s sponzorskimi pogodbami. Na primer nogometni igralec, ki zaseda najvišje mesto na tej lestvici, je Cristiano Ronaldo, ki ga najdemo na devetem mestu. Na tej lestvici sta višje tudi igralca košarkarske lige NBA, LeBron James in Kobe Bryant. Prvo mesto zaseda igralec golfa, Tiger Woods, s 65 milijonov dolarjev vrednimi letnimi prihodki iz naslova sponzorskih pogodb (Lawrence, 2013). Na podlagi tega sklepam, da so pomembni dejavniki, ki vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb, izbira športa, lige in prepoznavnost posameznega športnika.

Nogomet je in bo ostal prostor, kjer se bodo sklepale najdonosnejše sponzorske pogodbe. To dokazuje svetovno prvenstvo v nogometu, ki velja za najbolj gledan dogodek na svetu. Ugotovil sem, da nogomet ne prevladuje pri višinah vrednosti sponzorskih pogodb posameznih športnikov. Menim, da sta razloga za to učinkovito trženje in posledično velika publiciteta. Predvidevam, da se bo to v prihodnje spremenilo, saj ima nogomet največje občinstvo na svetu. Iz tega razloga pričakujem, da bodo imeli športniki v nogometu sklenjene najvišje vrednosti sponzorskih pogodb. Vprašanje pa je, ali se bo lahko tako visoke vrednosti sponzorskih pogodb opravičilo z doseženim učinkom. Učinek licitacije sponzorstev na primer lahko pripelje do visokih vrednosti sponzorskih pogodb, ki jih je nemogoče smiselno opravičiti. Menim, da to lahko predstavlja negativne vidike sponzorskih pogodb. Prav zaradi tega v nadaljevanju proučujem negativne vplive sponzorstev na nogomet.

4.3 Negativni vplivi sponzorstev na nogomet

Menim, da je največji negativni vpliv sponzoriranja na nogomet ta, da športni vidik velikokrat ni več v ospredju. Domnevam, da zato nogomet kot igra izgublja pomen. Primer negativnega vpliva sponzorjev v nogometu je bila prijateljska tekma med Manchester Unitedom in legendami avstralskega nogometnega prvenstva. Tekma je bila

tik pred tem, da bi bila odpovedana, saj je bilo na zaslonih nogometnega stadiona opaziti oglase za Coca-Colo. Manchester United je v tistem obdobju sklepal pomembno sponzorsko pogodbo s Pepsijem. Pepsi in Coca-Cola sta konkurenčni podjetji, zato Manchester United ni želel odigrati tekme, ker bi to lahko negativno vplivalo na pogajanja s Pepsijem. Po pogajanjih so problem rešili tako, da so napise Coca-Cole odstranili iz zaslonov na stadionu (Manchester United refused to take field over Pepsi v Coke dispute, 2013).

Podoben je tudi primer igralske okrepitve Nogometnega kluba Bayern Munich. Mario Gotze je ob uradni predstavitvi za svoj novi klub nosil majico svojega osebnega sponzorja – podjetja Nike. Eden izmed glavnih sponzorjev in delni lastnik Bayerna pa je Adidas. To je pomenilo, da bi Gotze moral ob predstavitvi nositi majico Adidasa. Nogometaš tega ni storil, zato je nastal škandal, o katerem so poročali svetovni športni mediji (Skillen, 2013).

Opažam, da je negativnih primerov vedno več, saj je sklenjeno vedno večje število sponzorskih pogodb. Vodilni v klubih tukaj ne vidijo težav, saj sponzorske pogodbe predstavljajo vedno pomembnejši vir prihodkov nogometnih klubov. Iz tega razloga pričakujem v prihodnosti tudi odpovedi tekem in tekmovanj, prodaje igralcev in številne sodne obravnave zaradi vedno večjega vpliva sponzorjev in posledično večjega števila konfliktov. Domnevam, da bodo omenjeni primeri vedno pogostejši, kar bo najverjetneje pripeljalo do odtujitve navijačev in izgube identitete športa. Predpostavljam, da imajo večje vrednosti sponzorskih pogodb tudi večji vpliv na lastniško strukturo nogometnih klubov. S tem namenom sem se odločil v naslednjem poglavju proučiti vpliv sponzorstva na lastniško strukturo nogometnih klubov.

4.4 Vpliv sponzorstva na lastniško strukturo nogometnih klubov

Pravila, ki omejujejo večje število lastnikov v nogometnih klubih, so v veljavi od sezone 1999/2000 (Regulations of the UEFA Europa League, 2012). Predpisi določajo, da isti posameznik ali pravna oseba ne more imeti v lasti več kot ene športne ekipe, ki sodeluje v istem klubskem tekmovanju Uefe (Court of Arbitration for Sport, 1999). Pravilo je bilo sprejeto, ko sta bili na istem tekmovanju Uefe prisotni dve ekipi z istim lastnikom (Kaye, 2013).

Kot je že bilo omenjeno, se lahko opazi, da so zaradi vedno večjih finančnih potreb nogometni klubi vedno bolj odvisni od sponzorskih pogodb. Primer tega je tudi nogometni klub Barcelona (v nadaljevanju FCB). Zaradi hitro naraščajočih dolgov je klub prvič v svoji zgodovini prodal pravice sponzoriranja njihovih klubskih dresov. Pravice so prodali podjetju QSI za približno 150 milijonov evrov (Gea, 2010). To je takrat klubu povečalo komercialne prihodke za 53 % (Bosshardt et al., 2013, str. 40-50). V drugem primeru je imel Manchester United pogajanja s podjetjem Nike za obnovitev sponzoriranja dresov (Ogden, 2010). V pogovore je bila vključena tudi strategija, kako

pripeljati Cristiana Ronalda nazaj v Manchester United. Takšna poteza bi zagotovila, da Ronaldo igra za ekipo, ki jo sponzorira Nike, in ne za ekipo, ki jo sponzorira Adidas, ki je trenutno sponzor kluba Real Madrid (Ogden, 2013). V tem primeru bi lahko Nike imel dejanski vpliv na ključni transfer nogometnega igralca v Manchester United (Kaye, 2013). Po mojem mnenju takšni primeri nakazujejo konec obdobja, v katerem so imeli lastniki popolno kontrolo nad klubom.

Podjetje QSI je lastnik nogometnega klub Paris Saint Germain (v nadaljevanju PSG) in v skladu s pravili lastništva ne more imeti večinskega lastništva v katerem koli drugem klubu ali odločilnega vpliva« na odločanje drugega kluba na istem tekmovanju Uefe. Iz tega razloga je bila sporna tekma v ligi prvakov med kluboma PSG in FCB, saj je podjetje QSI lastnik enega kluba in pomemben sponzor drugega. Stopnja vpliva QSI v FCB je vprašljiva, vendar se lahko zaznajo vzporednice med tem primerom in primerom lastništva dveh klubov v istem tekmovanju. Pravila lastništva glede večjega števila klubov so bila uvedena za preprečitev navzkrižja interesov, ki bi se jih javno dojemalo kot vpliv na verodostojnost rezultatov na tekmovanjih Uefe. Lahko bi trdil, da ima podjetje QSI močan vpliv tako na PSG kot na FCB, s čimer krši pravila o lastništvu. Vendar pa sta v skladu s pravili kluba lahko tekmovala na tekmovanju Uefe (Kaye, 2013).

Opažam, da sedanja pravila lastništva klubov ne upoštevajo vse večjega pomena sponzorstev ter vpliva sponzorjev na odločitve in potencialno uspešnost klubov. Menim, da so nekatera sodobna sponzorstva obravnavana bolj kot prevzemanje klubov kot pa finančne naložbe s strani določenih podjetij. V prihodnosti pričakujem večje število primerov, kot sta PSG in FCB, zato bo treba podrobno proučevati sponzorstva nogometnih klubov in ugotavljati, ali obstaja navzkrižje interesov. V magistrskem delu sem izpostavljajl dejavnike, ki vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov. V naslednjem poglavju naštevam omenjene dejavnike in izpostavljam tiste, ki ključno vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov.

4.5 Globalni dejavniki, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov

Prek različnih vsebin sem izpostavljajl dejavnike, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb. Treba je izpostaviti, da vsi dejavniki niso bili neposredno povezani z nogometom. Vendar se zaradi podobnosti trženja v športu pri posamičnih športih predpostavlja, da vplivajo podobni dejavniki tako na nogomet kot na druge športe. Takšnih dejavnikov je globalno zelo veliko. Nekateri izmed njih so:

- globalna prepoznavnost nogometnega kluba;
- baza navijačev;
- kapaciteta stadiona;

- prisotnost na večjem številu tekmovanj;
- medijska pokritost tekmovanja, v katerem tekmuje nogometni klub;
- licitacija sponzorstev;
- športni rezultat;
- okolje, kjer je nogometni klub prisoten;
- lokalno zanimanje za določen šport;
- prepoznavnost tekmovanja oziroma lige;
- ustvarjanje novih osebnih in poslovnih povezav;
- povečanje prodaje podjetja, ki sponzorira;
- večja možnost promocije;
- učinkovitost družbenih medijev pri nogometnih klubih;
- izbira športa;
- povezanost ciljev sponzorja in sponzoriranca;
- uporaba blagovne znamke klubov;
- večja možnost identifikacije;
- preference vodilnih v podjetjih, ki sponzorirajo;
- višina tveganja v določenem športu itd.

Trdno sem prepričan, da je pri sponzorstvih ključno določanje ciljev s strani sponzorja. Na podlagi takšnih ciljev se lahko izpostavljajo dejavniki, ki vplivajo na vrednosti sponzorskih pogodb. Ker je za podjetja najpomembneje pridobiti večjo prepoznavnost njihove blagovne znamke, bi lahko **prepoznavnost nogometnega kluba** izpostavil kot ključni dejavnik, ki vpliva na vrednost sponzorskih pogodb. Prepoznavnost sponzoriranca se namreč razširi na sponzorja s sponzoriranjem. To dokazuje tudi dejstvo, da največje vrednosti sponzorskih pogodb pridobijo le najprepoznavnejši nogometni klubi. Povečanje lastne prepoznavnosti sponzorjev se lahko doseže tudi drugače in ne samo s sponzoriranjem najprepoznavnejših nogometnih klubov. Zaradi tega so pri različnih sponzorskih pogodbah pomembni različni dejavniki. Veliko globalno razvitih podjetij se na primer usmeri na sponzorske pogodbe z namenom povečanja lastne prodaje in velikokrat imajo prav takšna podjetja največjo korist od sponzorskih pogodb.

S pomočjo primerov in analiz strokovne literature sem osvetlil dejavnike, ki jih je možno smiselno obrazložiti in dokazati. Prisotni pa so tudi dejavniki, ki jih je težje dokazati. Takšne dejavnike bi lahko imenovali »čustveni« dejavniki. Primeri takšnih dejavnikov so: povezovanje z lovorikami, privrženost določenemu klubu, osebna prijateljstva, družinsko sodelovanje itd. Tovrstni dejavniki vplivajo predvsem na osebne preference glavnih odločevalcev pri sponzorjih in sponzorirancih. Iz tega razloga dejanski dejavniki, ki vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb, pogosto niso javno izpostavljeni. Ker je, kot predstavljeno, veliko dejavnikov, ki lahko vplivajo na določanje vrednosti pogodb, je težko izpostaviti le enega, ki ključno vpliva na vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov. Ocenjujem, da je običajno skupina dejavnikov tista, ki oblikuje

višino vrednosti sponzorskih pogodb. Ne gre pozabiti tudi na tako imenovane čustvene dejavnike, katerih vpliv je lahko zelo velik. V nadaljevanju se posvečam sponzorstvu športa v Sloveniji.

5 SPONZORSTVO ŠPORTA V SLOVENIJI

Poglavje začnjam z opredelitvijo sponzorstva športa v Sloveniji in nadaljujem s podjetji, ki pri nas sponzorirajo športne dejavnosti. Sledi obravnavanje sponzorstva in nogometa v Sloveniji ter nato še dejavnikov, ki vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov pri nas.

5.1 Opredelitev sponzorstva športa v Sloveniji

Verovnik (2010, str. 79) navaja, da v Sloveniji prevladujejo mnenja, da so sponzorstva obveznosti bogatih, da so namenjena za mirno vest vodilnih v podjetjih, da je sponzorstvo metanje denarja v koš in da ni strateško smiselno. Menim, da je glavni razlog za takšna »površna« mnenja slabo razumevanje sponzorskih pogodb. Poznamo več oblik sponzorstev, v smislu donatorstva, mecenstva in pokroviteljstva. Vendar v Sloveniji takšne oblike niso natančno formirane in so urejene bolj z vidika družbene odgovornosti. Bowen (1953, str. 2–6) navaja, da lahko govorimo o družbeni odgovornosti, ko podjetje postavi in sledi ciljem ter sprejema odločitve in izvaja aktivnosti, ki so skladne z vrednotami družbe. Na podlagi tega ugotavljam, da sta sponzoriranje in družbena odgovornost različna, saj sponzoriranje predstavlja naložbo, za katero se pričakuje določeno povračilo. Pri družbeni odgovornosti pa finančni oziroma naložbeni vidik ni v ospredju.

Slovenija je majhen trg, zato vsi iščejo sponzorje, ki so pripravljeni vlagati velike zneske. Omejitev pri tem je, da so v večini podjetja v državni lasti najbolj prisotna predvsem na slovenskem trgu, zato tudi učinki niso multiplicirani mednarodno. Sponzorstva športnih subjektov, katerih tekmovanja so predvajanja le v Sloveniji, pa velikokrat niso zmožna povrniti vloženih sredstev zaradi majhnosti slovenskega trga. To pomeni, da je slovensko sponzorstvo nekako ujeto v začaran krog, ki onemogoča hitrejši razvoj in bolj smiselno uporabo sponzorstev s strani podjetij.

Tilen Majnardi meni, da je idealna kombinacija, če podjetju uspe združiti družbeno odgovornost s trženjsko učinkovitostjo posameznega projekta, kar pa je težko izvedljivo. Sporoča, da bi bilo, glede na to, da ima kazino Hit večino strank iz Italije, smiselno, da bi podjetje večinoma vlagalo v Italiji, tudi na področju družbeno odgovorne politike. Toda ker je pritisk lokalne skupnosti močan, je z vidika Hita potrebno vlagati v domačo okolje. Majnardi izpostavlja, da je bil Ferrari tipičen trženjski projekt, medtem ko je bilo sponzorstvo Nogometnega kluba Hit Gorica predvsem lokalna družbena odgovornost (Doler, 2006, str. 19). To je primer, ki dokazuje, da manjša mednarodna izpostavljenost in

s tem definiranje ciljev sponzorskih pogodb vpliva tudi na njihovo opredelitev in vrednost.

Tudi zaradi manjše mednarodne izpostavljenosti so dejavniki, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb v Sloveniji, nekoliko različni od drugih razvitejših držav na tem področju. Menim, da je v Sloveniji za slab razvoj sponzorstva v športu ključna ureditev v nekdanji skupni državi Jugoslaviji, kjer je za vso podporo športu skrbela država in ne zasebna podjetja. Zato je bilo po razpadu Jugoslavije sponzoriranje v športu v Sloveniji slabo razvito. To se lahko opazi tudi danes, saj je pridobiti sponzorja v Sloveniji težavno opravilo (Mihajlović, 2007, str. 18).

Kljub temu se v zadnjih letih odnos in učinkovitost sponzorstev v športu tudi v Sloveniji spreminja in gradi se prepričanje, da je sponzorstvo v športu za podjetja lahko zelo koristno. (Mihajlović, 2007, str. 18). Primer sponzoriranja slovenskega podjetja na mednarodnem nivoju je Telekom Slovenije, ki je bil sponzor Teama Slovenije (slovenske olimpijske reprezentance) in je izkoristil priložnost aktivacije svojega sponzorstva tudi skozi digitalno kampanjo, imenovano Tvitajmo za naše. Glavni namen kampanje je bil povezati slovenske olimpijce in navijače v času olimpijskih in paraolimpijskih iger v Londonu. To je bilo na podlagi kampanje zelo uspešno doseženo (Stanić, 2012, str. 30).

Menim, da se razumevanje sponzorstva v Sloveniji postopoma izboljšuje. To dokazujejo tudi večje vrednosti sponzorskih pogodb nekaterih športnih subjektov. Kljub temu ostaja vprašanje, ali je takšen razvoj dovolj hiter za obstanek športnih subjektov. Športne organizacije in posamezniki so pogosto odvisni od prihodkov, ki jih ustvarijo s sponzorskimi pogodbami. Zaradi odvisnosti nekaterih športnih subjektov od sponzorskih vrednosti v nadaljevanju proučujem podjetja, ki sponzorirajo šport v Sloveniji.

5.2 Podjetja, ki sponzorirajo šport v Sloveniji

Po mojem mnenju podjetja, ki so v delni ali večinski lasti države, namenjajo večje sponzorske zneske športnim subjektom. Zaradi tega večina športnih subjektov v Sloveniji išče za lastne sponzorje predvsem podjetja, ki so v večinski lasti države. To pa pripelje do prevelikega števila športnikov v primerjavi s podjetji, ki so v delni ali večinski lasti države.

Nekateri značilni sponzorji v slovenskem športnem prostoru so na primer Mobitel, Telekom, BTC, Mercator, Krka, Lek, Pivovarna Laško, Petrol, OMV, Gorenje, Zavarovalnica Triglav itd. Med tuje sponzorje, ki vlagajo v šport, spadajo na primer Spar, Hypo, Telemach, Generali, Porsche Slovenija itd. Zelo odmevno je bilo evropsko prvenstvo v košarki, ki je potekalo v Sloveniji. Glavni sponzorji tega tekmovanja so bili Beko, Fructal, Hypo Alpe Adria, Triglav in Invest Slovenia. Za razliko od drugih tekmovanj v Sloveniji je omenjeno tekmovanje imelo tudi nekatere globalne sponzorje, kot so Bwin, Intersport, Turkish Airlines itd. (Eurobasket, 2013). Predpostavljam, da je

glavni razlog za tuja sponzorstva na evropskem prvenstvu v košarki predvsem to, da je šlo za mednarodno tekmovanje, zaradi česar si ga je ogledalo veliko število gledalcev iz različnih držav. Tudi primer Tine Maze je podoben, saj je zaradi zmag na svetovnih prvenstvih v smučanju pridobila globalno prepoznavnost in s tem tudi veliko tujih sponzorjev, kot so Milka, Fila, Lange, Stöckli itd. (Sponsors – Tina Maze, 2013).

Predvidevam, da bodo v prihodnje športni subjekti v Sloveniji imeli večje število manjših sponzorjev. Na takšen način bodo pri sponzoriranju vse strani pridobile, saj bo sponzor izkoristil finančno investicijo, sponzoriranec pa bo pa z velikim številom sponzorjev pridobil potrebna finančna sredstva za obstoj. Primer tega se lahko opazi pri Nogometnem klubu Maribor, ki ima zelo veliko paleto različnih sponzorjev. Večino teh predstavljajo manjša lokalna podjetja.

V slovenskem nogometnem prostor zaznavam nekaj večjih sponzorjev, kot so na primer Zavarovalnica Maribor, Derby, Premogovnik Velenje, Cinkarna, Krka, Pivovarna Laško, Luka Koper itd. Tukaj velja izpostaviti predvsem Rastoder, d. o. o., Adidas in Nike (Prva liga, 2013). Rastoder, d. o. o., predstavlja eno izmed največjih podjetij, ki ni v lasti države, ki je glavni sponzor Nogometnega kluba Olimpija. Adidas in Nike predstavljata klasične sponzorje, ki se jih lahko zazna tudi pri globalnem sponzoriranju. Adidas je sponzor Nogometnega kluba Maribor, medtem ko je Nike sponzor Nogometnega kluba Olimpija.

Izpostavljam tudi problem prepovedovanja oglaševanja tujih stavnic, ki bi po neuradnih podatkih lahko prineslo veliko finančnih sredstev športnim subjektom. Na to prepoved vpliva Zakon o igrah na srečo, ki prepoveduje oglaševanje tujih stavnic z namenom varstva potrošnikov. (Uradni list RS, št. 27/1995) Takšen zakon (v nadaljevanju ZIS-UPB1) po mojem mnenju ni smiseln, saj smo že izpostavljeni oglaševanju tujih stavnic prek vseh medijev. Treba se je tudi vprašati, ali je varstvo potrošnikov resnično glavni razlog za prepoved tujih stavnic. Lahko se ugiba, da je glavni razlog predvsem omejevanje tuje konkurence na področju stav.

V zadnjem času je veliko diskusij o tem, da bi postali zneski državnih podjetij, ki so namenjeni za sponzorstva, javne narave. Javnost sponzorskih zneskov je v svetu običajna praksa, saj pomeni večjo transparentnost poslovanja. V Sloveniji obstaja nevarnost, da bi se zaradi tega pojavil padec vrednosti in števila sponzorskih pogodb. Ljudje bi težko sprejeli dejstvo, da tako imenovana državna podjetja z velikimi finančnimi vložki investirajo v sponzorske projekte, pri tem pa jih morda ne zanima, kakšne koristi ima od tega podjetje in morda celo lokalno okolje (Okoren & Bolcar, 2012). Iz tega izhaja vprašanje, ali sponzorirati športne subjekte s strani državnih podjetij oz. podjetij v državni lasti ali ne.

Argument proti sponzoriranju športnih subjektov s strani državnih podjetij oz. podjetij v državni lasti je, da športni subjekti postanejo odvisni od sponzorjev in se jih po mojem

mnenju obravnava kot dobrodelne organizacije. Argument za sponzoriranje športnih subjektov s strani državnih podjetij je predvsem v zagotavljanju obstoja določenih športnih subjektov. Medtem pa so predsedniki uprav državnih podjetij v nezavidljivem položaju, saj se jih kritizira, ko sponzorirajo določen športni subjekt, in tudi, ko tega ne naredijo. Prav tako bo zanimivo, kaj se bo zgodilo z vrednostmi sponzorskih pogodb ob prodaji nekaterih podjetij, ki so v večinski lasti države. Lahko se zgodi, da bodo tuja podjetja videla večji potencial pri sponzorskih pogodbah in bodo zato pripravljena vlagati več v sponzoriranje. Obstaja pa nevarnost, da bo zaradi tega veliko športnih subjektov izgubilo ključni del prihodkov, zaradi česar bo vprašljiv njihov obstoj. Predvidevam, da se bodo vrednosti sponzorskih pogodb zmanjšale, sponzorstvo pa bo postalo profesionalnejše.

V Sloveniji športni subjekti večinoma iščejo sponzorje in ne obratno. Ugotavljam, da bo za uspešno sponzoriranje v Sloveniji ključna sprememba, po kateri bodo sponzorji iskali športne subjekte. Za doseg takšne spremembe bo ključna strategija, ki jo bodo morali implementirati predvsem sponzoriranci. Takšna strategija ne bo temeljila na tem, kdo je sponzoriranec in s čim se ukvarja, temveč predvsem na tem, kako doseči poslovne cilje sponzorja. S strani sponzorja pa bo potrebno drugačno obravnavanje sponzorstva. Mislim, da bo treba spremeniti mišljenje, da je sponzorstvo neprofitno in zgolj dajanje denarja v dobrodelne namene. Treba bo spoznati, da je ključna aktivacija sponzorstva. Aktivacija je tista, ki naredi neko sponzorstvo učinkovito in profitno. V nadaljevanju se osredotočam na sponzoriranje nogometa v Sloveniji.

5.3 Sponzorstvo in nogomet v Sloveniji

V Sloveniji je bil nogomet na vrhuncu v letih 2000 in 2002, ko se je slovenska reprezentanca uvrstila na evropsko in svetovno prvenstvo, Nogometni klub Maribor pa je v sezoni 1999/2000 nastopal v elitni ligi prvakov. V tistem obdobju je vladalo veliko zanimanje za nogomet, zato ni bilo težko pridobiti sponzorske pogodbe. Po kasnejših slabših rezultatih so se tudi sponzorji začeli umikati (Gorjanc, 2006a, str. 24). Na podlagi tega opažam, da je športni rezultat pomemben dejavnik, ki vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji.

Omenil sem že, da je v Sloveniji zelo malo sponzorjev, kot jih poznamo v globalnem svetu. Večinoma so to lokalna in nekatera državna podjetja, ki iščejo povezavo z nogometnimi klubi v smislu družbene odgovornosti. Pri takšnih sponzorstvih je težko ugotoviti njihovo učinkovitost, in ker finančni vidik ni v ospredju, so posamezne preference vodilnih v podjetjih ključne. To pomeni, da so preference vodilnih v podjetjih zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb slovenskih nogometnih klubov. To potrjuje tudi Aleksander Čeferin, ki navaja, da je pridobiti sponzorja za slovenski nogometni klub velika umetnost. Nadaljuje, da potencialni sponzorji redko prepoznajo slovenske klube kot zanimive za sponzorstvo,

tako da se ta v glavnem pridobivajo na podlagi osebnih poznanstev (Pridobiti sponzorja za slovenski nogometni klub je velika umetnost, 2011).

Primer takšnega sponzoriranja je bilo tudi poslovanje med podjetjema Luka Koper in Rastoder, d. o. o., ki je med drugim vključevalo sponzorsko pogodbo med Luko Koper in Nogometnim klubom Olimpija. Do te pogodbe ni prišlo, vseeno pa se lahko na podlagi tega ugotovi, da je učinkovitost sponzorstev v Sloveniji manj pomembna (Gašpar Mišič in Rastoder očitke o korupciji odločno zavračata, 2014). Dejstvo je, da globalni sponzorji, kot so Coca-Cola, Pepsi itd., iščejo v sponzorstvih koristi za lastna podjetja, vendar je slovenski trg majhen in se jim ne izplača sponzorirati slovenskih nogometnih klubov.

Nenavadno je, da nogomet ni med najbolj sponzoriranimi športi v Sloveniji, saj se od nogometa preživlja vsaj 50.000 oseb, kar je bistveno več od drugih športov v Sloveniji. Čeprav je sponzor prve slovenske nogometne lige Telekom Slovenije, je vrednost sponzorske pogodbe premajhna, da bi nogometnim klubom zagotovila finančni obstoj. Menim, da je glavni razlog za to že omenjena majhnost trga (Gorjanc, 2006b, str. 28). Zanimivo je tudi, da si veliko število ljudi ogleda tekme slovenske nogometne lige prek televizijskih ekranov. Po nekaterih podatkih naj bi se število ogledov slovenske nogometne lige primerjalo z ogledi povprečne tekme lige prvakov, kar nakazuje veliko zanimanje za slovensko nogometno ligo (Gorjanc, 2006c, str. 29).

Kot v nekaterih drugih državah je v slovenski prvi nogometni ligi problematičen predvsem obisk nogometnih tekem. V sezoni 2011/2012 je bilo v prvi slovenski nogometni ligi prisotnih 246.290 obiskovalcev na vseh odigranih tekmah v sezoni (Nogometna Zveza Slovenije, 2013). Sponzor lahko pričakuje večji učinek sponzoriranja z večjo prisotnostjo javnosti. Na podlagi tega menim, da bi lahko nogometni klubi z višjim obiskom lažje privabili sponzorje z višjimi vrednostmi sponzorskih pogodb. Tako se lahko občinstvo na nogometnih tekmah izpostavi kot pomemben dejavnik, ki vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb v Sloveniji.

V svetu je kar nekaj posameznikov, ki s svojimi vložki vplivajo na razvoj globalnega nogometa. Nekateri izmed teh so Abramovič, Berlusconi, Glazer itd. V Sloveniji so tudi primeri posameznikov, ki so vlagali v nogometne klube, pa čeprav veliko manjše zneske. Med takšne posameznike spadata npr. Joc Pečecnik in Izet Rastoder. Menim, da je glavni razlog za majhno zanimanje glede vlaganja posameznikov v slovenski nogomet predvsem v majhni verjetnosti povračila vloženega zneska. Predvidevam, da se to v prihodnosti ne bo spremenilo.

Aktualna je tudi balkanska oziroma jadranska nogometna liga. Po mnenju Aleksandra Čeferina, predsednika Nogometne zveze Slovenije, bi bila tovrstna liga zagotovo zanimiva tako za gledalce kot sponzorje. Obstajata pa najmanj dva problema, ki v tem trenutku otežujeta ustanovitev takšnega tekmovanja. Prvi je, da bi tovrstno tekmovanje močno oslabilo kakovost slovenske lige, saj bi na takem tekmovanju lahko sodelovali

največ trije klubi, drugi pa bi bili za gledalce in posledično sponzorje nezanimivi. Drugi in zagotovo še pomembnejši razlog pa je vprašanje varnosti na tekmah. Nogometni navijači so drugačni kot košarkarski in težko si je predstavljati, kdo bi na primer lahko zagotovil varnost na tekmi med Dinamom in Crveno zvezdo (Pridobiti sponzorja za slovenski nogometni klub je velika umetnost, 2011). Kljub potencialnim problemom menim, da bo potencialna regionalna liga ključna za obstoj nogometa v manjših državah, zato je le vprašanje časa, kdaj bo takšna liga oblikovana.

Ugotavljam, da je sponzoriranje slovenskih nogometnih klubov dokaj omejeno glede na globalne standarde in obstaja velika verjetnost, da bo tako ostalo tudi v bližnji prihodnosti. Domnevam, da bodo potrebne drastične spremembe za večjo prisotnost sponzorjev na področju nogometa v Sloveniji. Ugotavljam, da balkanska oziroma jadranska liga predstavlja velik potencial, kar zadeva večje število zasebnih in tujih sponzorjev. Po neuradnih informacijah bo potrebnega še veliko časa, preden bo takšna liga ustanovljena. Kljub temu pa jo v prihodnosti pričakujem, saj bo ključna za finančni obstoj nogometnih klubov s področja nekdanje Jugoslavije. V nadaljevanju opredeljujem dejavnike, ki vplivajo na višino vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji.

5.4 Dejavniki, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji

V Sloveniji je veliko dejavnikov, ki vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov, podobnih globalnim dejavnikom. Pa vendar se lahko izpostavijo določene razlike, saj se sponzorstvo v Sloveniji obravnava drugače kot v nekaterih drugih državah. Na podlagi lastnih ugotovitev, v nadaljevanju izpostavljam dejavnike, ki naj bi imeli večji vpliv na določanje vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji:

- preference ključnih odločevalcev v podjetjih in nogometnih klubih;
- povezave vodilnih v nogometnih klubih;
- skrb za lokalno okolje;
- vrednote podjetja;
- poslanstvo podjetja;
- število obiskovalcev na stadionu;
- informiranje potrošnikov;
- cilji podjetij;
- navezovanje stikov s pomembnimi kupci;
- ugled podjetja itd.

V svetovnem merilu je bilo omenjeno, da je eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, prepoznavnost klubov, ki se jih

sponsorira. V Sloveniji takšen dejavnik ni tako pomemben in se lahko izpostavi predvsem **preference ključnih odločevalcev na strani sponzorjev in sponzorirancev**. Na to pa vplivajo predvsem že omenjeni čustveni dejavniki. Čeprav se takšni dejavniki lahko zaznajo tudi globalno, ti v ZDA in Zahodni Evropi večinoma veljajo za manj pomembne. Kot sem že omenil, sta razloga za dejavnik predvsem majhnost trga in slabo razumevanje sponzorskih pogodb. Treba je omeniti, da imajo določen vpliv tudi dejavniki, kot so kapaciteta stadiona, športni rezultati kluba, obiskanost na tekmah itd., vendar ti dejavniki ne veljajo za pomembnejše pri podjetjih, katerih glavni poudarek pri sponzoriranju je družbena odgovornost.

Tako kot pri globalnih sponzorskih pogodbah je tudi tukaj treba izpostaviti, da ne moremo opredeliti vse dejavnike objektivno. Kljub temu ugotavljam, da je vpliv glavnih odločevalcev v podjetjih in sponzorirancev eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji. Pojavljajo pa se tudi podjetja, kjer ne gre zgolj za odločevalce, ampak tudi strateško in dolgoročno naravnano strategijo sponzorstev, npr. ...

Pričakujem, da se bodo bistveni dejavniki, ki vplivajo na vrednost sponzorskih pogodb nogometnih klubov, v prihodnosti spremenili in postali enaki tistim v sponzorsko razvitejših državah. Vendar pa bo za to potrebno drugačno obravnavanje sponzorskih pogodb – drugačno razmišljanje tako sponzorirancev kot sponzorjev. S to ugotovitvijo zaključujem teoretični del magistrskega dela in ga nadgrajujem z empirično raziskavo.

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA, IZVEDENA NA PODLAGI INTERVJUJEV

Empirični del je sestavljen iz kvalitativne raziskave, izvedene s pomočjo delno strukturiranih globinskih intervjujev. V nadaljevanju opredeljujem metodologijo raziskave. Predstavljam intervjuvane osebe in analiziram intervjuje. Poglavje zaključujem z glavnimi ugotovitvami intervjujev, izvedenih s strokovnjaki.

6.1 Metodologija raziskave

Izhodišča raziskave so teoretična in empirična spoznanja avtorjev iz svetovne znanstvene in strokovne literature, katerih ugotovitve sem že navedel v teoretičnem delu magistrskega dela. Z raziskavo poskušam ugotoviti, kakšne razmere veljajo v slovenskem prostoru sponzorskih pogodb, in potrditi tezo magistrskega dela. Intervjuji so izvedeni na vzorcu devetih slovenskih strokovnjakov s področja sponzorskih pogodb. V empirični raziskavi je uporabljena metoda delno strukturiranega globinskega intervjuja, ki je za tovrstno problematiko najprimernejša. Rezultati raziskave so podrobneje predstavljeni v poglavju Analiza rezultatov empirične raziskave.

Intervju je sestavljen iz enajstih vprašanj, ki se nanašajo na mnenja intervjuvancev o sponzorskih pogodbah. Ti so izbrani na podlagi preteklih izkušenj na področju sponzorskih pogodb v športu. Vloge intervjuvancev so različne, saj želim pridobiti čim več različnih mnenj o sponzorskih pogodbah. V analizi rezultatov so predstavljeni le delni odgovori. Celotni odgovori so navedeni v prilogah. Vsak izmed intervjuvancev je v poglavju o intervjuvanih osebah tudi predstavljen.

6.1.1 Opredelitev delno strukturiranega globinskega intervjuja

Walliman (2006, str. 131) kvalitativni intervju opredeli kot postavljanje vprašanj in spodbujanje pogovora z namenom, da bi pridobili informacije ter razumeli družbene pojave in vedenje. Globinski intervju je v svoji osnovi nestrukturiran, neposreden osebni intervju, v katerem posameznika izpraša izkušeni spraševalec, da bi odkril motivacijo, prepričanja, odnos in občutke subjekta do določene teme (Malhotra & Birks, 2003, str. 179).

Delno strukturirani globinski intervjuji so nestandardizirani in se pogosto uporabljajo v kvalitativnih analizah (David & Sutton, 2004, str. 87). Pri delno strukturirani vrsti intervjuja se vrstni red vprašanj lahko spreminja, odvisno od smeri intervjujev. Lahko se postavijo dodatna vprašanja in tudi vprašanja, ki niso bila predvidena na začetku razgovora. Intervju se lahko zapisuje ali pa posname. Takšna vrsta intervjuja daje priložnosti za raziskovanje različnega mnenja intervjuvancev in omogoča, da se raziščejo nove poti raziskave, ki prvotno niso bile predvidene (Gray, 2004, str. 217).

Prednosti delno strukturiranih intervjujev so, da lahko raziskovalec globlje preiskuje dano situacijo. Nekateri intervjuvanci lahko imajo o nečem več znanja kot nekateri drugi in zaradi tega se lahko takšne intervjuvance podrobneje izpraša. Poleg tega lahko raziskovalec pojasni ali drugače zastavi vprašanja, če jih intervjuvanec ne razume (Patton, 2002, str. 343).

S delno strukturiranimi globinskimi intervjuji nameravam ugotoviti, kateri so dejavniki, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb tako v Sloveniji kot v svetu, in na splošno pridobiti boljše razumevanje sponzorskih pogodb. Namen te metode torej je, da pridobim podatke intervjuvancev o njihovih stališčih, mnenjih, spominih in pogledih na temo sponzorskih pogodb. Pri vprašanjih se nanašam na teoretično podlago, ki sem jo pridobil na podlagi proučenih strokovnih člankov, knjig in spletnih strani.

6.1.2 Struktura intervjuja

Za zbiranje podatkov uporabim intervju (Priloga 2). Intervju je sestavljen iz enajstih vprašanj. Vprašanja se navezujejo na sponzorske pogodbe in dejavnike, ki vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb.

Prvo vprašanje je namenjeno potrjevanju lastne teze in se osredotoča na ugotavljanje, ali imajo v slovenskem prostoru predsedniki ter upravni odbori športnih subjektov in glavnih sponzorjev pomembnejši vpliv na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb. Z naslednjimi tremi vprašanji preverjam, kateri so po mnenju strokovnjakov najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb. Na podlagi petega vprašanja preverjam, ali obstaja nevarnost manjšanja sponzorskih pogodb za slovenske športne subjekte ob prodaji državnih podjetij. Šesto vprašanje se nanaša na potencialno spreminjanje lastniške strukture športnih subjektov zaradi vse večjih vrednosti sponzorskih pogodb in na vpliv tega na globalni šport. Sedmo vprašanje se nanaša na potencialne konflikte zaradi večjega števila sponzorskih pogodb. Namen osmega vprašanja je ugotoviti, ali intervjuvanci menijo, da se sponzoriranje v športu podjetjem izplača. Z devetim vprašanjem preverjam mnenja intervjuvancev glede merjenja učinkov sponzorstva. Na podlagi desetega vprašanja ugotavljam, ali se intervjuvanci zavedajo pomembnosti družbenih omrežij pri sponzorskih pogodbah. Zadnje, enajsto vprašanje se navezuje na predloge intervjuvancev, kako narediti športne subjekte privlačnejše za vlaganje tujih podjetij.

Vsi intervjuji so dodani v prilogah, kjer je natančen zapis intervjujev z vsakim posameznikom. Potekali so različno dolgo, na različnih lokacijah in tudi prek različnih medijev. V nadaljevanju empirične raziskave predstavljam intervjuvane osebe.

6.1.3 Predstavitev intervjuvanih oseb

Za potrebe kvalitativnih raziskav se praviloma izberejo vzorčne enote, ki so po mnenju raziskovalca najboljši predstavniki določene skupine (Malhotra & Birks, 2003, str. 364). Izbranih je bilo devet strokovnjakov s področja Slovenije, ki imajo veliko izkušenj na področju sponzorskih pogodb. Poskušal sem pridobiti čim večje število različnih pogledov na tematiko sponzorstev. Zaradi tega so bili sogovorniki izbrani z različnih področij v povezavi s sponzorskimi pogodbami. V nadaljevanju so samo kratke predstavitev strokovnjakov, medtem ko so v prilogah navedene njihove celotne predstavitve.

Vesna Stanić je samostojna svetovalka na področju aktivacije sponzorstev in trženjskih znamk. Ima večletne mednarodne izkušnje glede sponzorstev in je specialistka na tem področju.

Zoran Janković velja za eno izmed najvplivnejših oseb v Sloveniji. Bil je dolgoletni predsednik uprave podjetja Mercator in je župan Mestne občine Ljubljana. Ima tudi večletne izkušnje sponzoriranja najrazličnejših športov.

Tomaž Ambrožič je direktor in zastopnik ene izmed največjih športnih agencij v Sloveniji, imenovane S.V. – RSA. Ima večletne izkušnje s področja trženja v športu. Bil je tudi vodja trženja športnega tekmovanja EuroBasket 2013 v Sloveniji.

Anonimni strokovnjak je dolgoletni poznavalec področja nogometa in športnih sponzorstev.

Dušan Olaj je lastnik mednarodnega podjetja Duol. Leta 2013 je prejel prestižno nagrado Podjetnik leta. Ima večletne izkušnje s področja sponzoriranja nogometa in atletike.

Jure Doler je vodja trženja in soustanovitelj podjetja Fieldoo, ki predstavlja spletno nogometno tržišče za igralce in agente. Je strokovnjak s področja trženja v športu. Ima izkušnje z najrazličnejšimi sponzorskimi pogodbami.

Bojan Ban je dolgoletni poslovni direktor Nogometnega kluba Maribor. Je eden izmed odgovornih pri tvorjenju uspeha tega kluba. Ima veliko izkušenj s področja sklepanja sponzorskih pogodb.

Sanel Konjević je nekdanji direktor Nogometnega kluba Olimpija, ki ga je vodil štiri leta. Je tudi specialist na področju nogometa ter ima večletne izkušnje s področja vodenja klubov in poznavanja razmer v slovenskem nogometu.

Nebojša Čurović je dolgoletni strokovnjak s področja televizijskih produkcij in trženja. Sodeloval je tudi na evropskem prvenstvu v košarki, ki je potekalo v Sloveniji, in ima veliko izkušenj s področja športnih sponzorstev pri nas.

6.2 Analiza rezultatov raziskave

Pri analizi polstrukturiranega globinskega intervjuja sta primerna predvsem dva pristopa. Lahko se analizirajo posamezni intervjuvanci ali pa se navzkrižno analizirajo odgovori po posameznih temah oziroma sklopih (Patton, 2002, str. 438–440). Pri analizi globinskih intervjujev sem se odločil za navzkrižno analizo, saj je tako lažje povezati različna mnenja intervjuvancev. Vse odgovore sem sistematično obdelal, vendar sem zaradi prevelike vsebine odgovorov izpostavil ključne stvari posameznih odgovorov. Kot sem že omenil, so intervjuji v celoti navedeni v prilogah.

Analize rezultatov raziskave, ki se nanašajo na odgovore intervjuvancev, predstavim v dveh delih. V prvem delu analiziram globinske intervjuje z izbranimi intervjuvanci, pri čemer primerjam različne odgovore strokovnjakov. Drugi del sestavljajo glavne ugotovitve intervjujev, kjer predstavim končne ugotovitve raziskave, preverim postavljeno tezo in to primerjam s teoretičnim delom.

6.2.1 Vpliv vodilnih odločevalcev

Ob primerjavi sponzorstev v svetu in Sloveniji se lahko hitro ugotovi, da je eden izmed glavnih problemov sponzoriranja v Sloveniji majhnost trga. Zaradi tega podjetja pri nas večinoma ne verjamejo v dobičkonosnost sponzorskih pogodb, temveč nanje gledajo bolj v smislu družbene odgovornosti in s tem dobrodelnosti. Zaradi takšne opredelitve sponzorstev domnevam, da je eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov, preferenca ključnih odločevalcev pri sponzorjih in nogometnih klubih. V nadaljevanju so odgovori strokovnjakov na vprašanje o pomembnosti vodilnih pri sponzorju in sponzorirancu.

Iz intervjujev je razvidno, da se strokovnjaki večinoma strinjajo z zgornjo trditvijo. Anonimni strokovnjak pojasnjuje, da do tako imenovanih »domačijskih pogovorov« pride, ko niso izpolnjeni pogoji za sklepanje sponzorskih pogodb. »Predstavlja se jih kot družbeno odgovornost, ki so brez obojestranskih koristi.« Takšne sponzorske pogodbe so po njegovem mnenju koristne le za vzgojo mladih in drugih širših družbenih skupin. Menim, da imajo tudi družbeno odgovorni projekti določene koristi za sponzorja, čeprav so takšne koristi lahko tudi vprašljive.

Doler prihaja do podobnih ugotovitev kot v teoretičnem delu, torej da je glavni razlog za ta dejavnik majhnost trga. Prav tako ocenjuje, da je to velikokrat boljše za športne subjekte v smislu večjih sponzorskih zneskov, ki so odvisni od subjektivnih dejavnikov odločevalcev. S tem se potrjuje teza magistrskega dela, da so glavni odločevalci tako v klubih kot podjetjih pomembnejši dejavnik, ki vpliva na določanje vrednosti sponzorskih pogodb. Konjević dodaja, da je osebni in ne poslovni vpliv pomembnejši v Sloveniji. »Ključ je, da se vsi gredo socialni profesionalizem.« Tukaj pa vidi razdor med pogledi sponzorjev in sponzorirancev, saj vsak sponzor premisli, kam vložiti sredstva. S tem potrjuje dejstvo, da se morajo sponzoriranci prilagajati sponzorju.

Ambrožič se spominja, da so bila včasih vsa sponzorstva razumljena kot družbena odgovornost podjetij brez pravega lastnika (državna podjetja). Tako kot v teoretičnem delu tudi tukaj Ambrožič potrjuje, da je tega danes vedno manj. »Osebne preference vodilnih v podjetjih se umikajo strokovni presoji, še vedno pa ostaja subjektivna naklonjenost posameznim športom.« Tukaj ne vidi problema, če zna podjetje s sponzoriranjem to tudi izkoristiti in doseči zastavljene cilje. Kot sem ugotovil v teoretičnem delu, je prav neizkoriščanje sponzorstev s strani podjetij eden izmed glavnih problemov sponzoriranja v Sloveniji. Ambrožič vseeno upa, da Slovenija ne bo ostala brez družbeno odgovornih projektov, saj so pomembni za obstoj športnih kolektivov. Tako kot Doler izpostavlja majhnost slovenskega trga, kar onemogoča večje sponzorske vrednosti.

V teoretičnem delu sem izpostavil, da v Sloveniji še vedno ni pravega razumevanja sponzorstev. S tem se strinja tudi Staničeva, ki vidi glavni razlog za dejavnik v smislu pomembnosti osebnih preferenc ključnih odločevalcev predvsem v slabem razumevanju sponzorstva. Podobno kot Ambrožič in Doler izpostavlja majhnost slovenskega trga s centralizirano medijsko prisotnostjo športa. »Zaradi tega podjetja večinoma sponzorirajo športne organizacije v smislu pomoči oziroma dobrodelnosti in ne vidijo pravega finančnega potenciala.« Verjame pa, da se bo to v prihodnje spremenilo zaradi novejših tehnologij in tehnik, kar ugotavljam tudi v teoretičnem delu.

Čurović se strinja, da je vpliv odgovornih zelo velik. Upa, da se bo to v prihodnje spremenilo. Domneva, da se bo to spremenilo z merjenjem učinkovitosti sponzorskih pogodb in se jih ne bo obravnavalo kot družbeno odgovornost, temveč kot finančno investicijo. Čurović tako potrjuje ugotovitev iz teoretičnega dela, da se v slovenskem prostoru učinki sponzorskih pogodb merijo pomanjkljivo in da jih bo treba za ustrezno razumevanje sponzorskih pogodb meriti.

Olaj se tako kot vsi drugi strokovnjaki strinja, da je vpliv glavnih odločevalcev pri sponzorjih in klubih zelo pomemben dejavnik. Opaža, tako kot vsi drugi, da je takšen dejavnik pomemben predvsem pri tako imenovanih političnih sponzorstvih. »To predstavlja staro shemo, kjer je običajno predsedniški stolček vreden okrog 300.000 evrov, kjer je pomembno predvsem mreženje in osebne koristi določenih oseb.« Zatrjuje, da takšno sponzorstvo ni dobro in ga je treba odstraniti. Poleg takšnega političnega sponzoriranja opisuje še entuziastično in trženjsko sponzoriranje, ki ga zasledujejo predvsem majhna in srednje velika podjetja ter katerih motiv je po njegovem mnenju resnično sponzorski. Do podobnih ugotovitev prihajam tudi v teoretičnem delu, saj se pričakuje, da bo prihodnost slovenskega sponzoriranja sestavljena predvsem iz večjega števila srednjih in majhnih podjetij z manjšimi vrednostmi sponzorskih pogodb.

Janković sporoča, da je v vsaki športni organizaciji ključna linija predsednika, direktorja in trenerja. »Veza med vsemi tremi mora biti zelo močna in homogena ter je velikokrat ključna za uspeh kluba. Vloga predsednika kluba je, da skrbi za zagotavljanje sponzorskih sredstev, direktor kluba skrbi za zakonito delovanje, trener pa za doseganje rezultatov.« Med primere dobrega delovanja kluba uvršča Nogometni klub Maribor. Tako kot večina strokovnjakov tudi Janković potrjuje, da je vpliv glavnih odločevalcev v klubu in sponzorjih zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb.

Ban se strinja z drugimi, da so osebna poznanstva zelo pomembna in je zato naloga predsednika in upravnega odbora, da uporabljata svojo mrežo poznanstev. Ban za razliko od drugih strokovnjakov v tem ne vidi nič slabega. Sporoča tudi, da to ni prisotno le v Sloveniji, temveč je tako tudi v drugih klubih v svetu. »V upravnem odboru trenutno najboljšega evropskega kluba FC Bayern so predsedniki največjih nemških podjetij, ki so

seveda tudi sponzorji tega kluba.« Napoveduje, da bo to postalo bolj splošno tudi v Sloveniji, ko bo družbena odgovornost izgubljala pomen. V teoretičnem delu sem prišel do drugačne ugotovitve, saj se z razvojem sponzorstva v Sloveniji pričakuje vedno manjši vpliv predsednikov in upravnih odborov. Vendar pa se kljub temu pričakuje, da bodo poznanstva vedno igrala neko vlogo pri sklepanju sponzorskih pogodb.

6.2.2 Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb

Dejavnikov, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb v nogometu, je zelo veliko in je na splošno težko izpostaviti najpomembnejše. V podpoglavjih 4.5 in 5.4 sem izpostavil določene dejavnike, ki naj bi veljali za pomembnejše v nogometnem svetu. Čeprav je težko izpostavljati splošno pomembnost dejavnikov zaradi specifičnosti različnih sponzorskih pogodb, sem se o tem odločil povprašati strokovnjake. V nadaljevanju so podani njihovi odgovori na temo najpomembnejših dejavnikov.

Ambrožič opisuje štiri poenostavljene dejavnike. »Prvi je, da sponzoriranec nagovarja isto ciljno skupino kot sponzor. Drugi je, da blagovni znamki sponzorja in sponzoriranca zagovarjata enake vrednote ter da sponzoriranec ponudi sponzorju zgodbo, v kateri se sponzor prepozna. Tretji je zadostna velikost ciljnih skupin, ki jih nagovarja sponzoriranec, za koristi sponzorju. Zadnji dejavnik pa predstavlja cena sponzorstva, ki mora biti takšna, da odraža realno vrednost potencialnega učinka.« Ambrožič opozarja, da iskanje optimalne sponzorske pogodbe ni enačba. Je razumsko upoštevanje dostopnih dejstev in števil. Do takšne ugotovitve sem prišel tudi v teoretičnem delu, saj je za sklenitev sponzorske pogodbe ključno predvsem prilagajanje ciljem in zahtevam sponzorja.

Po mnenju anonimnega strokovnjaka je ključni dejavnik, ki vpliva na določanje vrednosti sponzorskih pogodb, predvsem medijska izpostavljenost športa. Na podlagi teoretičnega dela sem ugotovil, da je za sponzorje ključna prepoznavnost blagovne znamke športnega subjekta, tako da se lahko takšen dejavnik poveže z medijsko izpostavljenostjo športa.

Čurović deli takšne dejavnike predvsem na zunanje in notranje. Strinja se, da blagovna znamka športnega subjekta ključno vpliva na določanje višine vrednosti sponzorske pogodbe. »Izpostaviti velja tudi kazalnik ROI, ki je učinkovit pri ugotavljanju učinkovitosti sponzorstva in ga na splošno podjetja zelo pogosto uporabljajo.« Kot pomembne dejavnike izpostavlja tudi promocijo novih izdelkov podjetja in komuniciranje na samem dogodku. Sporoča, da se takšni dejavniki lahko povežejo tudi s korporativnimi cilji podjetja. »V Sloveniji je treba več delati na analizah učinkovitosti sponzoriranja in imeti več merjenj, če se bo hotelo izkoristiti pravi potencial sponzorstev.« Čurović tako ponovno potrjuje dejstvo, da je v Sloveniji prisotno pomanjkljivo merjenje učinkov sponzorskih pogodb.

Vesna Stanič ocenjuje, da je izbira pogodb v športu večinoma subjektivne narave, kar velja za večino Evrope, vključno s Slovenijo. »Zaradi tega ni veliko merljivih dejavnikov, ki ključno vplivajo na določanje sponzorskih pogodb.« To potrjuje tudi ugotovitev v teoretičnem delu, kjer so izpostavljeni tako imenovani čustveni dejavniki. Staničeva vidi ključ pri sponzorstvu v merljivih ciljih podjetja, s katerimi se lahko preverja učinkovitost sponzoriranja. Kot pomembne dejavnike izpostavlja dejavnike, ki so navedeni tudi v teoretičnem delu (sestanki v VIP-prostorih, večja kredibilnost pri povezovanju s športno organizacijo itd.). Zagotavlja, da je Amerika glede sponzorstev najrazvitejša, saj je prisotnih ogromno trženjske metrike in so sponzorstva podrejena predvsem prodaji v podjetjih.

Janković se spominja, da so bili v podjetju, ko je bil predsednik uprave Mercatorja, pozorni predvsem na sponzoriranje kulture, športa, humanitarnosti in izobraževanja. »Za razna sponzorstva je bilo na letni ravni namenjenih okrog tri milijone evrov, kar je bilo zelo veliko za slovensko podjetje. Pri športu smo gledali na dejavnike, pod katere spada trženjska primernost določenega športa in pri katerih je obstajala možnost, da se doseže vrhunski rezultat.« Janković tako potrjuje ugotovitev iz teoretičnega dela, da je športni rezultat pomemben dejavnik, ki vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb v Sloveniji. Sporoča tudi, da je bilo veliko sredstev namenjenih sponzoriranju Rokometnega kluba Krim, saj je klub z relativno majhnim vložkom konkuriral za evropske lovorike ter s tem promoviral podjetje v Sloveniji in Evropi. Zagotavlja, da v nogometu takrat ni bilo prave priložnosti, saj bi bil vložek prevelik, da bi lahko določen klub konkuriral za evropske lovorike.

Ključna dejavnika, ki vplivata na vrednost sponzorskih pogodb, sta po mnenju Konjevića predvsem družbena odgovornost in pojavnost športa v medijih, medtem ko Doler vidi kot odločilen dejavnik trg. Po mnenju Dolerja je to zelo široka opredelitev, saj je manjših dejavnikov precej več in se raztezajo od objektivnih do subjektivnih dejavnikov, kot so na primer osebne preference. V teoretičnem delu sem prišel do podobnih ugotovitev. Množica dejavnikov je tista, ki vpliva na določanje vrednosti sponzorskih pogodb. Doler meni, da se je treba vprašati, kakšen je na eni strani interes sponzorja in na drugi sponzoriranja, ter da se od tam lahko proučujejo dejavniki, ki vplivajo na določanje sponzorskih pogodb.

Olaj sporoča, da mu je osebno najpomembnejši dejavnik tisti, za kateri šport gre. Iz lastnih izkušenj povzema, da je največja razlika med višinami vrednosti sponzorskih pogodb prav v izbiri športa. V teoretičnem delu sem tudi sam ugotovil, da izbira športa vpliva na višino vrednosti sponzorskih pogodb.

Ban opozarja, da je treba razlikovati med državami, v katerih se sklepajo sponzorske pogodbe. Ključne stvari pri sklepanju sponzorskih pogodb so po njegovem mnenju

prepoznavnosti kluba, uspeh in izdelek, ki jih klub ponudi sponzorju. »V Sloveniji je to nekoliko drugače. Imamo še vedno veliko podjetij in finančnih institucij, ki so v delni ali večinski državni lasti.« Na podlagi tega Ban potrjuje razliko med sponzorskimi pogodbami, ki so sklenjene v Sloveniji in v drugih državah. Opaža, da na podlagi družbene odgovornosti nekatera podjetja usmerjajo sponzorska sredstva zelo razpršeno, od česar nihče nima prav velike koristi. Tukaj vidi rešitev v privatizaciji podjetij in posledično v učinkovitejših sponzorstvih z manjšo razpršenostjo. Tako kot v teoretičnem delu ocenjuje, da želijo sponzorji svojo blagovno znamko krepiti z blagovno znamko tistih klubov, ki so prepoznavnejši in uspešnejši. »Obstaja osnovno načelo, da so uspešni z uspešnimi, in tako se doseže največji možni učinek sponzorskih vložkov.«

6.2.3 Vpliv naštetih dejavnikov

V teoretičnem delu sem izpostavil, da je veliko različnih dejavnikov, ki vplivajo na globalne sponzorske pogodbe in na sponzorske pogodbe v Sloveniji. V nadaljevanju so odgovori strokovnjakov v zvezi s pomembnostjo dejavnikov, kot so kapaciteta stadiona, končna uvrstitev v domači ligi, število navijačev in televizijska pokritost nogometne lige, za določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb in navedbe, za katerega izmed naštetih menijo, da je najpomembnejši.

Pri tem vprašanju so bili strokovnjaki deljenega mnenja. Staničeva izpostavlja, da imata kapaciteta stadiona in televizijski prenos določen delež pri vplivu na višino sponzorske pogodbe. Pojasnjuje, da je število dejavnikov neomejeno, lahko pa se preverijo dejavniki po sklenitvi sponzorstva. Po njenem mnenju je treba gledati na sponzorstva kot celoto in ne posamične dejavnike v njih. »Največjo napako sponzoriranci delajo prav s tem, ko iščejo univerzalno formulo prodaje sponzorskih pravic. Formula je prav v tem, da je ni.« S tem se potrjuje ugotovitev iz teoretičnega dela, da ima vsak sponzor drugačne cilje in se je treba prilagajati vsakemu posebej.

Ambrožič ocenjuje, da se lahko v slovenski nogometni ligi izpostavita le Maribor in Olimpija za resne investicije v sponzorstvo, medtem ko so drugi klubi odvisni od tako imenovane družbene odgovornosti. Podobno kot Staničeva izpostavlja predvsem medijsko odmevnost in spremljanje posameznih klubov kot ključna za blagovne znamke, kadar se te odločajo za sponzorstvo nogometnih klubov.

Janković je prepričan, da imajo vsi dejavniki svoj vpliv. Največji vpliv ima po njegovem mnenju televizijska pokritost nogometne lige. »To pa predvsem zato, ker ima televizija najštevilčnejše občinstvo. Večjemu občinstvu sledi tudi večje število sponzorskih pogodb z večjimi vrednostmi ter posledično boljši rezultat in večje število gledalcev na stadionu.« S tem se izkazuje medsebojna odvisnost naštetih dejavnikov in vpliv na višino vrednosti sponzorskih pogodb.

Anonimni strokovnjak presoja, da vsi naštetih dejavniki vplivajo na interes sklenitve in višino vrednosti sponzorske pogodbe. »Kateri od teh dejavnikov ima največji vpliv, pa je od primera do primera različno.« Tako kot Janković tudi anonimni strokovnjak potrjuje ugotovitev, da imajo vsi omenjeni dejavniki določen vpliv na določanje vrednosti sponzorskih pogodb. Med primeri izpostavlja podjetje Gorenje, ki je bilo sponzor francoskemu nogometnemu klubu, ker je bilo francosko tržišče v tem obdobju za sponzorja pomembno. Trdi, tako kot Staničeva in Ambrožič, da je medijska pokritost ves čas vodilni kriterij.

Doler razlaga podobno kot anonimni strokovnjak, da vsi naštetih dejavniki povečujejo ali manjšajo določen trg, ki je za sponzorja ključen. »Izjemo vidim v uvrstitvi, a tudi ta ima izjemne posledice, ki vplivajo na sponzorsko pogodbo, saj velika večina sponzorjev raje sodeluje z zmagovalci kot pa s poraženci.« Težko izmed naštetih dejavnikov izpostavlja najpomembnejšega. Meni, da so soodvisni in imajo podobno vrednost, ki se razlikuje od primera do primera.

Ban se strinja z večino strokovnjakov, da imajo vsi navedeni dejavniki odločilen vpliv. »Morda ni toliko pomembna kapaciteta stadiona, kot sta pomembna obisk in vzdušje. Predpogoj pa je urejena infrastruktura, ki je v Sloveniji v zadnjih letih močno napredovala, vendar še ni optimalna.« Meni, da je tudi televizijska pokritost pomembna, ker sponzorju zagotavlja večjo medijsko izpostavljenost. Ocenjuje, da bi televizijska pokritost morala biti pomembnejša od sponzorjev za klube v Sloveniji. »V tujini televizijske pravice predstavljajo največji prihodek, v Sloveniji pa najmanjši.« Strinja se z ugotovitvijo iz teoretičnega dela, da ima največji pomen za sponzorja prepoznavnost kluba.

Konjević se strinja z drugimi strokovnjaki, da so to pomembni dejavniki, vendar z razliko od drugih meni, da niso pomembni v Sloveniji. To potrjuje ugotovitev v teoretičnem delu, da imajo večji vpliv na določanje vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji nekateri drugi dejavniki kot pa v sponzorsko razvitejših državah. Tako kot Ban opaža, da so prihodki iz televizijskih pravic v Italiji večji kot denar, ki ga klubi dobijo od uvrstitve na evropska tekmovanja. »Prav tako se sponzorji med drugim odločajo za vstop v klube, kjer so tribune polno zasedene, saj so to njihovi potencialni kupci.« V Sloveniji, kjer je trg majhen, pa meni, da takšni dejavniki ne igrajo pomembnejše vloge.

Olaj predpostavlja, podobno kot drugi strokovnjaki, da je najpomembnejša televizijska pokritost, saj je vsakemu sponzorju pomembno, koliko oseb ga je videlo. Izpostavlja, da je tukaj pomembno, kaj točno sponzor išče. »Po mojem mnenju v Sloveniji ni tako pomembno, kakšno kapaciteto stadiona imaš, temveč bolj, kakšen obisk stadiona imaš. Isto mislim, da končni rezultat ni pomemben.« Čurović se strinja z drugimi strokovnjaki, da imajo vsi omenjeni dejavniki določen vpliv pri določanju vrednosti sponzorskih

pogodb. Tako kot večina strokovnjakov izpostavlja televizijsko pokritost nogometne lige kot pomembnejši dejavnik.

6.2.4 Učinkovitost sponzorskih pogodb z osredotočanjem sponzorirancev le na določene dejavnike

Ker je veliko dejavnikov, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, so v nadaljevanju odgovori strokovnjakov glede osredotočanja sponzorirancev le na določene dejavnike. Vprašanje se je nanašalo na to, ali si sponzoriranci lahko povečajo vrednost lastnih sponzorskih pogodb s tem, ko se osredotočajo le na določene dejavnike, ki so pomembnejši za sponzorja.

Ambrožič meni, da je vse odvisno od tega, kaj sponzoriranec išče. »Če išče samo denar, potem bo moral pristop biti drugačen, kot če išče partnerja, ki ti bo tudi s finančnim vložkom pomagal k nadaljnji rasti. Tudi če ne nagovarjaš zelo velike ciljne skupine, lahko z unikatno zgodbo ali dobro izdelanim izdelkom najdeš partnerja, ki te bo podprl.« Opaža, da so takrat zneski manjši, ampak takšni sponzorji dodajo kredibilnost sponzorirancu in možnost sodelovanja z drugimi sponzorji. Podobno sem v teoretičnem delu izpostavil, da se v prihodnosti pričakuje večje število sponzorskih pogodb, ki so manjše vrednosti. »Če želijo športni subjekt povečati lastno vrednost, morajo povečati vrednost svojega izdelka na podlagi večje zanimivosti, obiskanosti, izpostavljenosti in pozitivne zgodbe.«

Anonimni strokovnjak trdi, da obstaja veliko dejavnikov in težko izpostavlja glavnega. »Pomembno je vzpostaviti pravilen vrstni red potrebnih aktivnosti.« Opaža, da športni subjekti premalo analizirajo svojo prepoznavnost in svojo ponudbo sponzorjem. Do takšnih ugotovitev sem prišel tudi v teoretičnem delu, saj je poudarek sponzorirancev redko na sponzorju.

Tako meni tudi Staničeva in izpostavlja, da klubi ne smejo preveč pozornosti nameniti razlagi, kdo so, temveč temu, kaj je koristno za sponzorje. »Ker je v Sloveniji sponzorstvo še precej v povojih, je iskanje sponzorstev načeloma zelo naporen proces, zato je pomembno biti vztrajen in imeti poznanstva.« Omenja, da mora sponzoriranec poudarjati predvsem nacionalni pomen in dolgoročne učinke ter že omenjene dejavnike, kot so medijska izpostavljenost itd. V teoretičnem delu sem ugotovil, da je pomembno graditi na prepoznavnosti določenega športnika. S tem se strinja tudi Staničeva, ki trdi, da je dobro zgraditi določeno zgodbo na podlagi določenega športnika. To pritegne večjo pozornost javnosti. Tako kot Ambrožič je mnenja, da morajo sponzorstva temeljiti na kredibilnosti, trdnosti, zaupanju in ustreznosti za podjetje, ki sponzorira. Tukaj izpostavlja Nogometni klub Maribor, ki je prek raznih akcij gradil večjo povezanost nogometnega kluba s prebivalci mesta.

Konjević razlaga, da so globalni dejavniki predvsem tisti, ki izvirajo iz tradicije, kakovosti nogometa, ogromnega trga in priljubljenosti posameznikov. Konjević prihaja do podobnih ugotovitev kot v teoretičnem delu, in sicer da se v Sloveniji športni subjekti osredotočajo predvsem na pasivne sponzorje, ki so v večini državna podjetja, kjer je velikokrat prisoten slab učinek sponzoriranja. »Redki so primeri v Sloveniji, kjer je ob uspešnem klubu ali posamezniku tudi profesionalni sponzor, ki je uspešen in ve, zakaj vlaga.«

Tako kot Ambrožič tudi Doler sporoča, da je težko izpostavljati dejavnike. »Vse več je namreč mehkih dejavnikov, ki lahko pomembno vplivajo na sponzorsko pogodbo ter s tem tudi na vzajemen odnos med sponzorjem in sponzorirancem.« Tako kot večina strokovnjakov je tudi Doler mnenja, da se morajo nogometni klubi in športne organizacije osredotočiti predvsem na to, kaj lahko ponudijo sponzorju – v smislu dodane vrednosti. Tako kot v teoretičnem delu poudarja, da je v začetni fazi vsekakor pomembnejše vprašanje športnih organizacij, kaj lahko ponudijo sponzorju, kot pa, koliko sredstev se lahko od njega dobi.

Ban se strinja, da je veliko različnih dejavnikov, ki so tudi zelo odvisni od okolja, v katerem klub deluje. Prav tako izpostavlja vpetost kluba v lokalno okolje in na drugi strani vpetost gospodarskega okolja v klub. »Moje mnenje je, da je zaradi zagotavljanja večje finančne stabilnosti kluba pomembno sponzorstva čim bolj razpršiti in se ne zanašati zgolj na enega ali dva velika sponzorja«. Vseeno pa misli, da je najpomembnejši dejavnik inovativnost pri trženju blagovne znamke in izdelkov, ki jih klub lahko ponuja sponzorjem.

Janković meni, da takšnih dejavnikov ni preveliko. »Športniki in športne organizacije se lahko osredotočijo na določene dejavnike, ki so pomembni tudi sponzorjem. V našem primeru sta bila to predvsem trženjska primernost in višji rezultat.« Tako kot drugi strokovnjaki tudi Janković potrjuje ugotovitev iz teoretičnega dela, da se je treba osredotočiti na cilje sponzorja. Janković trdi, da s sponzoriranjem posodi ime podjetja določenemu sponzorirancu, zato je zelo pomemben rezultat, ki ga ta dosega. Ime sponzorja je vidno tako na nacionalni kot na mednarodni sceni. Meni, da je ključna stvar sponzoriranja to, da se športniku omogočijo pravilni pogoji za pripravo in možnost doseganja boljših rezultatov. »Višji rezultati nato omogočajo klubu boljšo prepoznavnost, s čimer se izboljša tudi prepoznavnost sponzorja. Z višjo prepoznavnostjo je višja tudi gledanost.«

Tako kot Janković tudi Čurović pojasnjuje, da takšnih dejavnikov ni preveliko in se sponzoriranci lahko osredotočajo na določene korporativne cilje podjetij. »Pomembno je tudi ugotoviti, kdo je tvoje ciljno občinstvo oziroma koga nagovarjaš, in se prek tega povezati s sponzorjem.« Izpostavlja tudi pomembnost, da sponzoriranec sam vloži neki znesek pri sponzorstvu, saj si s tem zagotovi višjo vrednost sponzorske pogodbe.

»Pomembnejši dejavniki so tudi pravice na samem dogodku, hostese, VIP-prostor, komunikacijske pravice itd.« Izpostavlja primer sponzoriranja Rokometnega kluba Krim s strani Mercatorja, kjer je sponzoriranec lahko uresničil sponzorske cilje sponzorja. Izpostavlja, da je bila tudi v tem primeru cena sponzorstva nesorazmerna glede na njegov učinek. V teoretičnem delu izpostavljam slabo razumevanje sponzorstev. S tem se strinja tudi Čurović in nadaljuje, da je zaradi slabega razumevanja večinsko mnenje, da se sponzorstvo v finančnem smislu ne izplača. »V Sloveniji pogrešam več raznovrstnosti sponzorskih podjetij, ki bi bila v zasebni lasti.« S Čurovićem se strinja tudi Olaj, ki navaja, da pomembnih dejavnikov ni preveliko. Sporoča pa, da je vse odvisno od tega, kaj sponzor išče.

6.2.5 Različnost pristopov podjetij glede na lastniško strukturo

V podpoglavju 5.2 sem izpostavil potencialno prodajo nekaterih podjetij, ki so v večinski lasti države. Takšna podjetja sponzorirajo predvsem v smislu družbene odgovornosti in ne na podlagi dejanske naložbe. Ob potencialni prodaji takšnih podjetij se postavlja vprašanje, kaj se bo zgodilo z vrednostmi sponzorskih pogodb športnih subjektov. V nadaljevanju strokovnjaki pojasnjujejo, ali bo to povečalo vrednosti sponzorskih pogodb ali pa jih zmanjšalo in s tem ogrozilo obstoj športnih subjektov.

Ambrožič potrjuje ugotovitve iz teoretičnega dela, da podjetja, katerih lastnik ni država, bolje razumejo učinkovitost športnih sponzorstev. »Takšna podjetja so sicer manj družbeno odgovorna, vseeno pa razumejo, da z vračanjem nazaj v okolje pridobivajo tudi nove kupce.« Zaznava, da je v Sloveniji veliko primerov, ko so lastniki podjetja tujci, ki so zelo aktivni sponzorji, čeprav manj podpirajo šport kot velika slovenska podjetja, ki niso v zasebni lasti. Zaradi velikega tržnega deleža velikih slovenskih podjetij je prepričan, da bodo tudi pod tujim lastnikom aktivno vlagala v slovenski šport, vendar bolj racionalno. Ambrožič s tem potrjuje ugotovitev iz teoretičnega dela, da se s prodajo državnih podjetij pričakujejo sponzorske pogodbe manjših vrednosti.

Anonimni strokovnjak sporoča, da če do sedaj sklenjene sponzorske pogodbe s temi organizacijami niso temeljile na poslovnih interesih sponzorjev, potem bo v začetnem obdobju po prodaji podjetij prišlo do prekinitve tovrstnih pogodb. Staničeva pa navaja, da bo to odvisno od podjetij, ki jih bodo prevzemala. »Če bodo to zahodnoevropska podjetja, bo zagotovo sponzoriranje postalo profesionalnejše v smislu merjenja učinkov sponzoriranja.« Pričakuje, da bodo v tem primeru tudi vsa sponzorstva vezana na prodajo v podjetjih in se bosta na podlagi tega gledali učinkovitost in vrednost sponzorstva, kar bo predstavljalo velik izziv za sponzorirance, da postanejo »drznejši in inovativnejši«.

Konjević opaža, da takšna nevarnost obstaja že nekaj let in da so nogometni klubi talci društvenega sistema. »Onemogočeno je zasebno investiranje, vodenje klubov pa v večini primerov poteka prav tako.« Trdi, da nogomet ni pozicioniran kot številka 1 v Sloveniji.

»Menim, da bo preteklo še veliko časa, preden se bodo zadeve spremenile.« Izpostavlja Maribor kot svetlo izjemo. Konjević tako potrjuje ugotovitev teoretičnega dela, da je v Sloveniji problematična ureditev nogometnih klubov.

Doler za razliko od lastnih ugotovitev dvomi, da se bo kaj bistveno spremenilo, saj vsa takšna podjetja nastopajo na slovenskem trgu. »Ne predstavljam si namreč, da bi recimo Telekom Slovenije nekoč sponzoriral avstrijsko smučarsko ekipo (ali nogometno ligo), ne pa slovenske.« Doler pričakuje določene spremembe, vendar ne pretirano negativnih.

Ban se strinja, da obstaja nevarnost propada za veliko športnih kolektivov, ki so prejeli majhna sponzorska sredstva od različnih državnih podjetij. Predvideva, da se bodo, ko družbena odgovornost ne bo več v ospredju, takšna sredstva zgostila v izbranih klubih, ki bodo lahko največ ponudila sponzorju.

Čurović je mnenja, da bodo nekateri športi na boljšem in nekateri na slabšem. »Največ bo pridobil nogomet, saj se z njim ukvarja več kot 50.000 ljudi.« Pričakuje tudi prihod tujih stavnic in s tem več sponzorskega denarja, predvsem za nogometne klube. Svetuje, da bi bilo za slovenske nogometne klube bolje, da se financirajo iz obiska tekem. To bi povzročilo višje vrednosti sponzorskih pogodb. Do podobne ugotovitve sem prišel tudi v teoretičnem delu, saj je v Sloveniji izredno slab obisk nogometnih tekem.

Za razliko od nekaterih strokovnjakov Janković zagotavlja, da vsako tuje podjetje nameni manj sponzorskega denarja športnim organizacijam v Sloveniji kot pa domače podjetje. »Vsako podjetje nameni največje sponzorske vrednosti športnim organizacijam, ki izvirajo iz iste države kot sponzor. Ne glede na to, kdo bo novi lastnik podjetij, ki so bila v državni lasti, bo ta vlagal manjša sredstva v vsak segment, tudi športni, ne glede na lastnino.« Tukaj izpostavlja razliko med Lekom in Krko. »V času, ko sem bil predsednik uprave Mercatorja, smo tudi mi več vlagali v Sloveniji kot pa recimo na Hrvaškem, pa čeprav smo tudi tam imeli veliko prodajalno.« Janković tako potrjuje lastne ugotovitve, da se pričakujejo predvsem negativne posledice ob prodaji državnih podjetij.

Olaj tako kot anonimni strokovnjak pričakuje, da bodo ob prodaji državnih podjetij takšna sponzorstva izginila. »Kar je edino pravilno in smiselno, saj potrebuje slovensko sponzorstvo določeno ozdravitev.« Olaj trdi, da so sponzorske pogodbe v domeni sponzoriranca in je od njega odvisno, koliko in v kakšni višini bodo. »Se pravi, če sponzoriranec ni sposoben predstaviti sponzorju neke vrednosti skozi sponzoriranje, potem je smiselno, da sponzorska pogodba ne obstaja.« Takšen problem že opaža pri Nogometnem klubu Maribor, ki bo izgubil nekatera sponzorstva s strani državnih podjetij. To pa ne bo predstavljalo problema, saj se bo klub lahko financiral prek drugih finančnih tokov glede na dosežene rezultate.

6.2.6 Potencialni vpliv sponzorskih pogodb na lastniško strukturo

Podpoglavje 4.4 je namenjeno proučevanju potencialnih vplivov sponzorstev na lastniško strukturo nogometnih klubov. Ker se lahko klube z istim lastnikom suspendira iz istega tekmovanja, se odpira vprašanje, kaj se bo v prihodnosti zgodilo z nogometnimi klubi, ki imajo sklenjene visoke vrednosti sponzorskih pogodb z enakim sponzorjem. Dejstvo je tudi, da sponzorji čedalje bolj vplivajo na odločitve vodilnih v nogometnih klubih, saj se velikokrat kupi določen nogometni igralec zgolj zaradi sklenitve določenega sponzorstva. Zanimivo bo videti, kako bo to reševala Evropska nogometna zveza (Uefa), saj se lahko pričakujejo vedno večje vrednosti sponzorskih pogodb in potemtakem tudi večja odvisnost nogometnih klubov od sponzorjev. V nadaljevanju so nanizani odgovori strokovnjakov glede potencialnega vpliva sponzorskih pogodb na lastniško strukturo nogometnih klubov.

»Šport je posel,« pojasnjuje Staničeva. Enako poslovno logiko vidi tudi v drugih industrijah. Trdi, da ključno razliko predstavljajo navijači. V teoretičnem delu sem spoznal, da predstavljajo navijači eno izmed ključnih razlik med športnim in klasičnim trženjem. Staničeva pozna številne primere, kjer navijači vplivajo na lastnike. »Dobri klubi s kakovostno igralsko zasedbo niso vredni nič brez navijačev.« Tukaj izpostavlja primere angleških klubov, ki so s tujimi lastniki ustvarili neustrezen odnos z navijači in so s tem ustvarili negativno publiciteto. Izpostavlja tudi primer novega lastništva Acroni Jesenice, ki se ni izšlo prav zaradi neustrezne komunikacije med navijači in novim lastnikom. »Odnos kluba z navijači je ključnega pomena.«

Ambrožič zaznava, da vrednost sponzorskih pogodb za prepoznavnejše športne blagovne znamke narašča zaradi globalizacije. Do takšnih ugotovitev sem prišel tudi v teoretičnem delu, saj sponzorji iščejo predvsem prepoznavne blagovne znamke športnih klubov. Navaja, da investicije v sponzorstvo gredo tja, kjer je donos največji. »Denarja je zaradi spremenjenih ekonomskih okoliščin vedno manj, tisti denar, ki je še na voljo, pa gre v »premium« izdelke.« Vedno večjo finančno razliko vidi med vrhunskim in amaterskim športom. V teoretičnem delu sem prišel do ugotovitve, da nogomet izgublja osnovni pomen in je vedno podobnejši zabavni industriji. S tem se strinja tudi Ambrožič, ki trdi, da se globalni šport vedno bolj približuje zabavni industriji z namenom pridobiti večje število novih navijačev in s tem več kapitala. Navaja primer Super Bowla, ki sem ga obravnaval tudi sam in se je spremenil iz športnega dogodka v veliko več kot le to.

Anonimni strokovnjak zavrača, da obstaja neposreden vpliv sponzorskih pogodb na lastniško strukturo športnih subjektov. S tem se strinja tudi Čurović, ki navaja, da sponzorji nimajo neposrednega vpliva na lastništvo klubov. Strinja pa se, da imajo vedno večji vpliv na to, katerega igralca naj nogometni klub kupi. To pomeni, da imajo posredni vpliv. V teoretičnem delu sem izpostavil primer, ko je podjetje Nike želelo pripeljati

Cristiana RONALDA nazaj v Manchester United in je tako imelo posreden vpliv na lastniško strukturo.

Medtem pa Konjević pojasnjuje, da »ni več športov, ki so sami sebi namen«. Spominja se, da so nogomet včasih gledale množice revnih ljudi. Danes si vrhunske nogometne spektakle v živo ogledujejo množice premožnih ljudi. »Organizirani navijači protestirajo proti modernem nogometu, a žal povratka ni.«

Doler je mišljenja, da je to »vprašanje za milijon dolarjev, saj natančnega odgovora nihče ne ve«. V teoretičnem delu sem spoznal, da veliko globalnih sponzorskih pogodb ni več finančno smiselnih. Do podobnih ugotovitev prihaja tudi Doler, ki dodaja, da je prisoten negativen vpliv. Ni več realnih vrednosti, ki bi upravičile sponzorsko investicijo. Pojasnjuje, da so v nekaterih klubih sponzorstva mišljena bolj kot kupovanje klubov in ne kot dejanska sponzorstva. Tukaj izpostavlja nogometne klube, kot so Chelsea, Manchester City itd., kjer so pomembni predvsem osebni interesi, ki presegajo sponzorstvo. Ta izjava potrjuje domneve, da imajo sponzorske pogodbe vedno večji vpliv tudi na lastniško strukturo klubov.

Ban meni, da je to seveda odvisno predvsem od tega, kakšen vpliv bodo sponzorji imeli na klube. Težko napoveduje, kaj se bo v prihodnje dogajalo na globalni ravni. Tako kot Ambrožič pričakuje, da bodo veliki in uspešni klubi čedalje večji in uspešnejši. »Vse bolj bo v športu prisotna globalizacija in tako bodo veliki mednarodni koncerni sponzorji najboljših klubov po vsem svetu, medtem ko bodo lokalni sponzorji izgubljali pomen.« Ban tako kot Ambrožič potrjuje ugotovitev iz teoretičnega dela, da se veliki, prepoznavni sponzorji osredotočajo predvsem na prepoznavnejše športne subjekte.

Janković se strinja z nekaterimi strokovnjaki glede trditve, da sponzorske pogodbe nimajo nobenega vpliva na lastniško strukturo športnih subjektov. »Podjetje preprosto poišče klub, ki mu zagotovi večjo prepoznavnost.« Janković dodaja, da v Sloveniji nihče ne ve, kdo je lastnik kluba, pomembno je predvsem, katerega sponzorja ima.

Olaj na splošno meni, da globalno in lokalno sponzorske pogodbe niso večje vrednosti. Opaža, da se sponzorske pogodbe celo zmanjšujejo. Globalno pa se lahko le nekateri klubi pohvalijo z velikimi sponzorskimi pogodbami. Čeprav sem v teoretičnem delu ugotovil, da je skupna vrednost sponzorskih pogodb v Sloveniji čedalje večja, je lahko razlog za to večje število sponzorskih pogodb manjših vrednosti, kar potrjuje odgovor Olaja. Tako kot Doler tudi Olaj izpostavljal določene šejke in tajkune, ki po njegovem mnenju bolj prevzemajo klube s sponzorskimi pogodbami in samo sponzorstvo nima pravega pomena.

6.2.7 Večja možnost konfliktov zaradi večjega števila sponzorskih pogodb

V podpoglavju 4.3 sem proučeval potencialne negativne vplive sponzorskih pogodb. Izpostavljeni so primeri, kot na primer predstavitev Maria Gotzeja pri Nogometnem klubu Bayern, kjer je na predstavitvi nosil dres podjetja Nike, medtem ko je glavni sponzor Bayern Adidas. Na splošno je ob vedno večjem številu sponzorskih pogodb pričakovati vedno večje število konfliktov med njimi. Kakšne bodo sankcije v primeru konfliktov v prihodnje, se lahko samo ugiba. Lahko se pričakujejo tudi odpovedi tekmovanj in tekem. V nadaljevanju so mnenja strokovnjakov glede večje možnosti konfliktov pri sponzorskih pogodbah.

Stanićeva navaja, da je »bitka med blagovnima znamkama Adidas in Nike prisotna v vsakem klubu«. Enako vidi v nogometnem klubu Real Madrid, čigar uradni opremljevalec je Adidas. Sponzor njihovega glavnega zvezdnika Cristiana Ronaldo je Nike in obratno je pri Barceloni. Meni, da gre pri konfliktih predvsem za ekskluzivnost, kar v Zahodni Evropi predstavlja najvrednejšo sponzorsko pravico. V teoretičnem delu izpostavljam aktivacijo sponzorstva kot njegov najpomembnejši del. S tem se strinja tudi Stanićeva in izpostavlja primer Pivovarne Bavaria, ki je zaradi kršenja sponzorskih pravic na svetovnem prvenstvu v JAR pridobila veliko publicitete, za katero ni potrebovala nobene ekskluzivnosti.

Tako kot Stanićeva tudi Čurović izpostavljata ekskluzivnost. Za razliko od ugotovitve v teoretičnem delu je slednji mišljenja, da bo takšnih primerov vedno manj. »V takšnih primerih bo obveljala splošna logika, da bodo sponzorji klubov pomembnejši od sponzorjev posameznega nogometnega igralca.« Podobnega mnenja je tudi Janković, saj je prepričan, da se mora v takem primeru posameznik podrediti kolektivu. Ambrožič pojasnjuje, da nakup sponzorskih pravic ni samo trženjski, temveč tudi pravni akt, saj sponzor kluba ni sponzor posameznega igralca. Z igralcem se lahko povezuje, kadar ta nastopa za klub, ne pa izven tega. Po njegovem mišljenju je primer Maria Gotzeja pravno in trženjsko regularen. Dogodek pa je povzročil medijsko provokacijo, ki je blagovna znamka Nike ne potrebuje. Anonimni strokovnjak meni, da pri primeru Maria Gotzeja ne gre za konflikt interesov, temveč za profesionalni odnos pogodbenih strank pri izpolnjevanju medsebojnih pogodb.

Konjević sporoča, da konflikt interesov obstaja povsod. Verjame, da so pri Bayernu vedeli za primer Gotzeja, vendar je to bil del dogovora. Vidi, da vedno pride do bipolarnih delitev, kajti monopol ni zaželen nikjer. »Vedno bo nekdo za Real in nekdo za Barco, prav tako tudi za Nike in Adidas.« Doler pojasnjuje, da je konflikt interesov prisoten na področjih, kjer je trg zgoščen. »V obliki športnih sponzorstev pa lahko pride na dan v še posebej zanimivih oblikah, ki so včasih bizarne.« Čeprav je bil primer Gotzeja odmeven, ga ne vidi kot kaj posebnega. »Pa vendar kaj takega ni nič novega in bo vselej prisotno, kot je bilo tudi v preteklosti.« Bolj ga zanima, kako se na trženje iz

zasede v takšnih primerih odzovejo organizacije, ki so za to zadolžene. Doler zaključuje, da bodo sporni primeri vedno obstajali.

Ban iz lastnih izkušenj navaja, da je bila za Nogometni klub Maribor razpršenost sponzorstev vedno pomembna. »Bolje je imeti veliko število sponzorjev kot pa biti odvisen zgolj od enega ali dveh.« Tako kot v teoretičnem delu tudi Ban opozarja na potencialne konflikte interesov. Trdi, da je bil Nogometni klub Maribor vedno pozoren na to in vedno ščiti svoje zveste sponzorje pred vdorom konkurence. Pravi, da je nadzorovanje blagovnih znamk, njihove uporabe in podobno v nekaterih klubih že praksa. Klubi zaposlujejo osebe, ki preprečujejo takšne in podobne konflikte.

Olaj razlikuje med osebnimi in klubskimi sponzorstvi. Pravi, da imajo klubska sponzorstva prednost pred osebnimi, dodaja pa, da se to lahko določi naknadno. Kot za večino strokovnjakov tudi zanj omenjeni primer ne predstavlja nič spornega in sumi, da je bilo to pripravljeno vnaprej. Opaža, da so sponzorstva postala zelo natančna, in pričakuje, za razliko od teoretičnega dela, da bo takšnih dogodkov vedno manj.

6.2.8 Učinkovitost sponzorstev

V svetu so sponzorske pogodbe velikokrat učinkovite, so pa tudi primeri, ko niso. To je razvidno tudi iz podpodpoglavja 3.5.1, saj v sponzorstvu obstaja veliko različnih tveganj, ki lahko negativno vplivajo na podjetje, ki sponzorira določenega posameznika ali športno organizacijo. Dejstvo je, da je globalni trg velik in zato zanimiv za različna podjetja. Ker Slovenija velja za majhen trg, kjer naj bi bila sponzorstva manj učinkovita, sem povprašal strokovnjake, kaj si mislijo o učinkovitosti sponzorstev.

Pri tem vprašanju so bili strokovnjaki enotnega mnenja. Staničeva zatrjuje, da se sponzoriranje v športu lahko izplača, če cilji sponzorstva sledijo ciljem podjetja. »Seveda se ne izplača, če imate samo oglasne panoje ob igrišču in direktor pride na tekmo ali pa ste si celo izborili, da boste imeli dve objavi na Facebook strani sponzoriranja.« Razkriva, da sponzorstva niso več družbena odgovornost kot v preteklosti, ko so podjetja sponzorirala lokalno športno društvo zgolj zaradi preusmerjanja pozornosti od negativnih posledic delovanja podjetja. Tako kot v teoretičnem delu izpostavlja razliko med sponzorstvom in družbeno odgovornostjo. Družbena odgovornost po njenem mnenju ni sponzorstvo socialne ali okoljske nevladne organizacije.

Podobnega stališča je tudi Ambrožič, ki navaja, da se sponzorstvo, če je pravilno izbrano, zastavljeno in izvedeno, mora izplačati. »Zgolj dajanje denarja v šport samo po sebi ni racionalno dejanje. To velja za vse poslovne investicije«. Po oceni anonimnega strokovnjaka je medijska prisotnost izrednega pomena za vse osebe, ki ponujajo blago ali storitve na trgu. »Šport pa je kot eden izmed najbolj izpostavljenih dejavnosti v medijih vsekakor magnet za sponzorje.« Konjević predpostavlja, da se to izplača za podjetja, ki

imajo organizirano trženjsko strukturo in temeljito proučijo vse vidike sodelovanja. Dodaja, da če podjetja pridobijo koristi in ob tem pomagajo športniku, se sponzorstvo vsekakor izplača.

Doler je kot zagovornik sponzorstva prepričan, da gre za eno izmed učinkovitejših trženjskih orodij, kar potrjujem tudi v teoretičnem delu. Izpostavlja pomembnost primerne aktivacije sponzorstva. »Ne gre le za dodatna finančna sredstva, temveč tudi za veliko količino (kreativnega) dela, ki mora biti na koncu tudi dobro opravljeno.« Strinja se z drugimi strokovnjaki, da je treba še pred začetkom zastaviti cilje, ki se jih potem poskuša meriti in na koncu oceniti celotno investicijo. Izpostavlja največje prednosti sponzorstva, in sicer v smislu široke narave, veliko kreativnosti, odpiranja določenih kanalov ter nagovarjanja in vpletanja občinstva na poseben način.

Tudi Janković je prepričan, da se sponzorstva izplačajo. Izpostavlja kratkoročni in dolgoročni učinek. »Kratkoročna učinka sta večja prepoznavnost in ugled podjetja, ki sponzorira določeno športno organizacijo, športno ekipo ali posameznika. Dolgoročni učinek je po njegovem mnenju kompleksnejši. »Predvsem v tem smislu, da s sponzoriranjem športa zagotavljaš finančna sredstva športnikom in s tem omogočaš njihov razvoj.« Pravi, da s tem vplivaš na razvoj športne industrije in pomagaš ustvarjati športnike, kot so Goran Dragič itd. »Takšni športniki pa nato spodbujajo mlajše generacije, da se začnejo ukvarjati z določenim športom. S tem so mladi manj prepuščeni ulici in slabemu načinu življenja.« Izpostavlja tudi rivalstvo med določenimi športnimi klubi, kar koristi sponzorstvu, saj privlači navijače. Opozarja pa na nevarnost, da se ob sponzoriranju določenega kluba izgubijo kupce, ki navijajo za drugi klub, in v primeru, če določeno rivalstvo postane nasilno. Prav tako meni, da so v nekaterih primerih zneski sponzorskih pogodb previsoki in negativno vplivajo na športne dosežke.

Ban tako kot drugi strokovnjaki trdi, da se sponzorstvo, če je strateško usmerjeno in sponzoriranec prepozna vrednost sodelovanja, izplača. »Zagotovo se ne izplača velika razpršenost sponzorskih sredstev, saj takšnega sponzoriranja gledalci ne zaznajo.« Tudi Čurović se strinja z drugimi strokovnjaki, da se sponzorstvo izplača, če se ga kakovostno upravlja. »Kakovostno upravljanje pa pomeni jasno določanje ciljev, ciljnih skupin, kreativno zasnovano aktivacijo in njeno izvajanje ter optimizacijo komunikacijskega miksa«. Olaj dodaja, da se mora vsak sponzor vprašati, zakaj sponzorira. »Če veš, zakaj sponzoriraš, potem se sponzorstvo izplača, drugače pa ne. Sponzorstvo ni izbira, temveč odločitev.«

6.2.9 Merjenje učinkov sponzorstev globalno in v Sloveniji

Na podlagi podpoglavij 3.3, 3.4 in 3.5 sem spoznal, da je za učinkovitost sponzorskih pogodb ključno, da sponzor postavi merljive cilje, ki jih želi doseči s sponzoriranjem, in nato na podlagi meritev ugotavlja, ali je sponzorstvo uspešno. Ker obravnavanje

sponzorstev v Sloveniji velikokrat poteka v smislu družbene odgovornosti, je bilo strokovnjakom zastavljeno vprašanje glede merjenja učinkov sponzorskih pogodb.

Čurović zagotavlja, da se učinki sponzorstev lahko izmerijo, vendar se v Sloveniji takšna merjenja ne uporabljajo zaradi določenih razlogov. Izpostavlja širše področje merljivih ciljev, ki se jih lahko dokaj natančno izmeri. Priznava tudi obstoj dolgoročnih učinkov, katerih se po njegovem mnenju ne da izmeriti. Takšne ugotovitve izhajajo tudi iz teoretičnega dela.

V teoretičnem delu sem ugotovil, da so meritve odvisne od ciljev sponzorja, s čimer se strinja tudi Ambrožič. »Natančneje kot so opredeljeni cilji, ki naj bi jih sponzorstvo zasledovalo, lažje je potem spremljati njihovo doseganje in meriti učinke.« Podobno kot Čurović je mnenja, da se lahko veliko stvari pri sponzorstvu meri, ne pa vsega. Zatrjuje, da pri določanju vrednosti sponzorstva meritve ne morejo pomagati. Trdi, da pri določanju te vrednosti igra ključno vlogo trg. »Če je povpraševanje veliko, je visoka tudi cena, če ga ni, pa je cena nizka.« Najboljši primer tega je po njegovem mnenju liga prvakov.

Stanićeva meni, da so sponzorstva merljiva, če jih merimo. V slovenskem prostoru največkrat vidi merjenje medijske pojavnosti panojev ob igrišču v televizijskih prenosih, medijskih objavah in dosegih na spletu. »Sponzor mora znati za vsako sponzorsko aktivacijo ustvariti ustrezen način merjenja in primerjav s preteklimi aktivacijami.« Opaža, da so nekatera merjenja nepopolna. V teoretičnem delu sem izpostavil metode merjenja IEG, ki veljajo za moderne metode merjenja učinkov sponzoriranja. Takšne metode uporablja tudi Stanićeva in sporoča, da veljajo za najkompleksnejši sistem analitike v sponzorstvih, saj pokažejo tudi potencial, ki ga sponzor z neaktivacijo zavrže.

Med pisanjem magistrskega dela sem ugotovil, da so merjenja sponzorstev v Sloveniji pomanjkljiva. S tem se strinja tudi Ban, ki meni, da so meritve dokaj objektivne, podjetja pa tega orodja ne uporabljajo prav veliko. »Le redki sponzorji dejansko merijo učinke. V Sloveniji je to na primer Telekom, zato je tudi sama blagovna znamka tako močna, čeprav svoja sredstva zaenkrat še dokaj razpršeno razvrščajo.« Pri njih že zaznava trend bolj usmerjenih sponzorstev, ki ne temeljijo na poznanstvih, temveč na učinkovitosti.

Anonimni strokovnjak ne pozna vseh merjenj, ve pa, da se izvajajo. Z njim se strinja Konjević, ki pravi, da vsa velika podjetja merijo učinkovitost sponzorstev. »Minili so časi metanja denarja skozi okno.« Olaj zatrjuje, da je sponzorstvo dovolj natančno, da sponzor ugotovi, ali se mu izplača. »Na primer lahko se uporabi Google Analytics in ugotovi, ali so bile določene stvari realizirane, kot je bilo to dogovorjeno v sponzorski pogodbi, v primeru, da niso bile, pa se zmanjšajo vrednosti sponzoriranja.« Prepričan je, da podjetja v Sloveniji, ki sponzorirajo, uporabljajo podobne analize. Na podlagi mnenj anonimnega

strokovnjaka, Konjeviča in Olaja sem ugotovil, da so strokovnjaki deljenega mnenja o učinkovitem merjenju sponzorstev v Sloveniji.

Janković prav tako težko govori o natančnem merjenju, saj je dolgoročne učinke nemogoče izmeriti. »Pravijo, da je 50 % vložka pri športnih sponzorstvih izgubljenih, vendar ne veš katerih.« Drugačnega mnenja je glede kratkoročnih učinkov in zagotavlja, da se za njihovo merjenje uporabljajo ustrezna orodja. »Pri sponzoriranju je zelo pomembno spremljati, kdo ima potencial dosegati vrhunske rezultate, saj je sponzoriranje takih oseb oziroma organizacij najučinkovitejše.« Težko govori za druga podjetja, vendar domneva, da imajo ustrezna orodja za merjenje učinkov sponzorstva.

Doler ocenjuje, da je merjenje lahko relativno, saj je odvisno, kaj merimo in kako. »Tudi interpretacije so lahko zelo različne. Dotično sponzorstvo je za nekoga lahko uspešno, za drugega neuspešno.« Pravi, da so lahko v sponzorstvu mehki in zato težje merljivi dejavniki ključni. Potrjuje ugotovitev teoretičnega dela, da je merjenje učinkovitosti izjemno pomembno, vendar je potrebno upoštevati tako objektivni kot »mehki« vidik.

6.2.10 Družbeni mediji in sponzorstva

Družbeni mediji so vedno pomembnejši. Na primer Facebook ima že več kot milijardo uporabnikov, zato je postal pomembno orodje tržnikov. Na podlagi tega sem v podpodglavju 3.5.1 proučeval učinkovitost družbenih medijev v povezavi s sponzorstvi. Ugotovil sem, da so družbeni mediji postali eno izmed ključnih orodij pri sponzorskih pogodbah. Pomagajo zbližati športnike in navijače. Na podlagi teh ugotovitev je bilo strokovnjakom zastavljeno vprašanje glede pomembnosti družbenih medijev v povezavi s sponzorskimi pogodbami.

Ban opaža, da trenutno tega vpliva v Sloveniji še ni možno meriti, se pa Nogometni klub Maribor zaveda pomena družbenih omrežij in je na tem področju zelo dejaven. »Zaradi tega se nam sicer ni povečal obseg sponzorstev, morda pa je to delno vplivalo na to, da se tudi niso zmanjšala.« Ponavlja, da je sponzorja treba vključiti v različne oblike sodelovanja, med katere spadajo tudi družbena omrežja. Pravi, da so klubi lahko na teh omrežjih zelo uspešni, ker lahko črpajo iz svoje velike navijaške baze. To potrjuje tudi ugotovitev iz teoretičnega dela, in sicer da družbena omrežja omogočajo navijačem še večjo povezavo s športnimi subjekti.

Konjević za razliko od Bana in lastnih ugotovitev v teoretičnem delu vidi družbena omrežja bolj v smislu problematičnosti za morebitna sponzorstva. »Podjetjem ponujajo več nevarnosti kot priložnosti.« Po njegovem mnenju so ključne osebe, ki tam izražajo svoja mnenja, ki so lahko osebna in s tem nasprotujejo načelom sponzorstev. »Potreben je ogromen nadzor.«

Staničeva zagotavlja, da družbena omrežja omogočajo prodajo novih sponzorskih pravic. V slovenskem prostoru so to promocijske objave sponzorjev na straneh sponzorirancev. Po njenem mnenju to izpade vsiljivo in nepovezano. Hkrati ustvarjajo slabo voljo navijačev in kritike s strani drugih. »Zaradi tega je pomembna aktivacijska ideja sponzorja.« Staničeva tako ponovno potrjuje ugotovitev iz teoretičnega dela, da je aktivacija sponzorstva ključna sestavina sponzorskih pogodb. Tako kot v teoretičnem delu tudi tukaj Staničeva izpostavlja kot eno izmed glavnih prednosti pri družbenih medijih večje povezovanje športnikov z navijači.

Tako kot Staničeva tudi Ambrožič poudarja, da so družbena omrežja navijače bolj približala h klubom in športnikom. Nadaljuje, da zaradi tega klubi in športniki postajajo še priljubljenejši in posledično tudi zanimivejši sponzorjem. »Prav Facebook in Twitter lahko zelo nazorno pokažeta razlike med močjo posameznih blagovnih znamk klubov in športnikov. Pa ne samo zaradi priljubljenosti, temveč tudi zaradi aktivnosti, ki jih klubi in športniki izvajajo za svoje kupce, ki so v tem primeru navijači.« Čurovič potrjuje ugotovitev teoretičnega dela, da imajo družbeni mediji velik vpliv. »Uporablja se jih predvsem pri povezovanju, obveščanju in tudi komuniciranju z mlajšo generacijo navijačev, s čimer se poveča učinek samega sponzorstva.« Ugotavlja, da so družbena omrežja na splošno pomembna tudi pri vzgoji mlajših navijačev.

Olaj presoja, da so družbena omrežja odvisna predvsem od sredstev športnih organizacij. S tem izpostavlja problem družbenih omrežij slovenskih športnih organizacij, ki so po njegovem mnenju neučinkovita. Pravi, da je pri najprepoznavnejših klubih to zelo dobro urejeno. »Vendar pa pri takih klubih vse deluje dobro.«

Doler meni, da imajo družbena omrežja vsekakor pomemben vpliv tako kot dodaten komunikacijski kanal, kot pokazatelj nekakšnega stanja priljubljenosti, aktualnosti. Sporoča, da v Sloveniji družbena omrežja nimajo večje vloge, kar zadeva višino vrednosti pogodb. Ima pa pomembno vlogo kot nekakšna dodana vrednost, ki jo sponzoriranec lahko ponudi. »V tujih primerih, kjer je število »všečkov«/»sledilcev« znatno večje, pa ima bržkone vpliv tudi na višino sponzorske pogodbe oziroma zneska.«

6.2.11 Pridobivanje sponzorjev v nogometu in manj znanih športih

Ker je vprašanje glede sponzorstev v zadnjem času zelo aktualno, je bilo zadnje vprašanje namenjeno mnenju strokovnjakov, kako narediti slovensko nogometno ligo in manj znane športe privlačnejše tako za domače kot tuje sponzorje.

Doler ocenjuje, da je to vprašanje za milijon dolarjev, saj gre za serijo dejavnikov, ki bi jih bilo treba spremeniti. »V nekaterih primerih je treba biti realnejši in videti, kaj lahko izdelek pravzaprav ponudi.« Zaradi omejenega trga izpostavlja več prilagodljivosti. »O

konkretnih rešitvah je težko govoriti, vsekakor pa je o tem vselej treba razmišljati, saj zgolj konstruktivna kritika prinaša temelj za spremembe.«

Staničeva sporoča, da v slovenskem športu sponzorstva delujejo kot način financiranja, za katerega so potrebna poznanstva. Opaža, da je prodajni pristop redko ustrezen, saj večina sponzorirancev prosi za sponzorstva. »Čeprav zagovarjam vsebinsko in ne »top-shop« prodajo sponzorstev, bi v slovenskem športu potrebovali bistveno več prodajalskih veščin in znanj.« Ugotavlja, da se vrtimo v krogu nerazumevanja med sponzoriranci in sponzorji. Ena izmed redkih skupnih točk je družbena odgovornost, kjer je prav tako veliko nerazumevanja. Pravi, da bo slovenski šport napredoval, ko bo dopustil mlajši generaciji, da ustvari medijsko vsečne sponzorske izdelke, za katere bodo sponzorji tekmovali. »Med mladimi je ogromno znanja, izkušenj in entuziazma, da bi trenutno situacijo »nič-se-ne-da« in »ni-denarja« spremenili na bolje. Bistveno bolj razumejo podjetja in njihov način delovanja kot tisti zaslužni, ki so bili toliko in toliko let dejavni v določenem športu ter za nagrado dobili funkcijo v organizaciji.«

Ambrožič sporoča, da bo to videti preprosto, dejansko pa bo težavno. »Če je danes na tekmi slovenske lige v povprečju 800 gledalcev, bi si za cilj morali postaviti številko 2.000.« Ko bo to doseženo, bodo po mnenju Ambrožiča klubi postali zanimivejši za sponzorje. »To lahko storijo s pravilnimi tržnimi pristopi in z realno postavljenim časovnim okvirjem.« Meni, da je ključno, da tako kot v trgovini potrošnik postane kralj. »Začneš s stotimi kupci in se z dobrim izdelkom boriš, da je kupcev vsak mesec več.« Ugotavlja, da to ni preprosto, je pa izvedljivo.

Konjević pojasnjuje, da imamo mlado država in mlado nogometno ligo. Njegovo mnenje je, da bo treba dovoliti oglaševanje pivovarjem in stavnicam, opredeliti statute klubov ter vključiti javnost prek medijskih kanalov, ki bodo nogomet prikazovali kot pozitivno zgodbo. »Je pa res, da je ob nenehni prisotnosti lige prvakov in tujih lig to precej težko.« Olaj se strinja s Konjevićem, da bo potrebno oglaševanje tujih stavnic in dovoljenje za pitje alkohola na stadionu. »Če se pije in stavi pred stadionom, zakaj se ne bi to dovolilo še na stadionu?« Drugače pa meni, da je to vprašanje za Aleksandra Čeferina.

Ban izpostavlja predvsem večjo tekmovalnost slovenske lige. S tem bodo sponzorji imeli večji interes v Sloveniji. »Velikih premikov ne vidim zaradi majhnosti trga.« Večjo verjetnost vidi v tem, da bodo tuji sponzorji prepoznali interes vlaganja v posamezne klube, ki so mednarodno uspešni. Predpostavlja, da lahko na ta način svojo blagovno znamko krepijo relativno ugodno. »Ko bodo izbrani slovenski klubi okrepili sponzorske prihodke iz domačih podjetij, bodo lahko napredovali tudi mednarodno, kar bo posledično pritegnilo tudi tuja podjetja.«

Medtem pa Čurović navaja, da bo zelo pomembno usposabljanje klubov za kakovostno trženjsko delo. Naštevata, da se bo treba razviti na lokalni in globalni ravni, razvijati lastne

sponzorske pravice, tesneje sodelovati z nogometno zvezo in utrditi blagovno znamko klubov. Sporoča tudi, da morajo klubi začeti delati analize prodaje lastnih izdelkov. »Vsak klub bo moral imeti vizijo in svetovalce, ki bodo klubu svetovali glede nadaljnje rasti.«

Janković se strinja z Banom in vidi ključ do uspeha predvsem v boljšem rezultatu športnih organizacij. S tem zaključujem z analizo rezultatov raziskave in nadaljujem s podpoglavjem, kjer izpostavljam glavne ugotovitve empirične raziskave.

6.2 Glavne ugotovitve

S pomočjo strokovnjakov sem preveril teme, ki sem jih proučeval tudi v teoretičnem delu. Strokovnjaki so potrdili tezo magistrskega dela, da so eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji, preference ključnih odločevalcev pri sponzorjih in sponzorirancih. Tako kot v teoretičnem delu strokovnjaki to pripisujejo predvsem majhnemu trgu in nerazumevanju sponzorstev ter dodajajo, da je to posledica političnega sponzoriranja državnih podjetij. Nekateri strokovnjaki se strinjajo, da se to počasi spreminja in se bo zaradi prodaje podjetij, ki so v delni ali celotni lasti države, vpliv takšnega dejavnika zmanjšal. Zagotavljajo tudi, da je takšen dejavnik prisoten globalno, vendar ima manjši vpliv.

V teoretičnem delu sem spoznal, da je težko izpostaviti enovito pomembnost dejavnikov. To so potrdili tudi strokovnjaki z izpostavljanjem različnih dejavnikov, ki so po njihovem mnenju pomembni – od tega, da sponzoriranec in podjetje zasledujeta iste cilje, do medijske izpostavljenosti določenega športnega subjekta oziroma tekmovanja in možnosti sestankov v VIP-prostorih nogometnih klubov itd. Zasledi se lahko tudi omenjanje družbene odgovornosti v državnih podjetjih oz. podjetjih v delni državni lasti, pri katerih so v veljavi drugačni dejavniki kot pri podjetjih v zasebni lasti.

Strokovnjaki potrjujejo, da vsi naštetih dejavniki, kot so kapaciteta stadiona, končna uvrstitev v domači ligi, število navijačev in medijska pokritost lige, vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov. Vendar je njihov vpliv na slovenskem trgu vprašljiv. To še dodatno podkrepi tezo magistrskega dela glede pomembnosti odločevalcev. Kljub temu da strokovnjaki težko izpostavljajo, kateri izmed naštetih dejavnikov je najpomembnejši, vseeno izpostavljajo kot enega izmed pomembnejših medijsko pokritost. Takšna ugotovitev je potrjena tudi v teoretičnem delu, saj sponzorji iščejo predvsem večjo prepoznavnost lastnega podjetja. S sponzoriranjem medijsko bolj izpostavljenih športnih subjektov podjetja pridobijo večjo medijsko izpostavljenost.

Strokovnjaki trdijo, da se ni smiselno osredotočiti zgolj na dejavnike, ki vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb, temveč predvsem na odnos med sponzorjem in sponzorirancem. S tem je mišljeno zasledovanje ciljev sponzorja s strani sponzoriranca.

Strokovnjaki izpostavljajo tudi pomembnost gospodarskega okolja, v katerem je prisoten nogometni klub, in opažajo problem pasivnih sponzorjev (državnih podjetij), ki ne dosegajo velikega učinka sponzoriranja.

Kar zadeva posledice prodaje tako imenovanih državnih podjetij, so strokovnjaki deljenega mnenja. Verjamejo, da se lahko zaradi tega pričakuje določen izpad prihodkov določenih organizacij oziroma zmanjšana sredstva sponzorskih pogodb. Se pa tudi strinjajo, da bodo tako sponzorske pogodbe postale profesionalnejše in s tem finančno učinkovitejše. To pomeni, da se zaradi napovedane prodaje državnih podjetij pričakujejo pozitivne in negativne posledice.

V teoretičnem delu sem ugotovil, da imajo sponzorstva čedalje večji vpliv na lastniško strukturo nogometnih klubov. Mnenja strokovnjakov so bila glede tega deljena. Nekateri menijo, da ni neposrednega vpliva na lastniško strukturo in da so nekatera sponzorstva mišljena bolj v smislu prevzemanja določenih klubov. Strokovnjaki zaznavajo, da so nekateri zneski šli predač in pričakujejo, da bodo prepoznavnejši klubi sklepali vse večje vrednosti sponzorskih pogodb, medtem ko bodo drugi klubi nazadovali. Podobna ugotovitev izhaja iz teoretičnega dela, saj bodo premožnejši nogometni klubi vedno premožnejši. Kam bo to pripeljalo nogomet, pa je veliko vprašanje.

S pomočjo strokovnjakov sem ugotovil, da konflikt interesov obstaja in bo vedno obstajal tam, kjer je trg zgoščen. Primer Maria Gotzeja po njihovem mnenju ni nič posebnega. Je pa pridobil zelo veliko publiciteto zaradi rivalstva med podjetjema Nike in Adidas. Za razliko od ugotovitve v teoretičnem delu strokovnjaki zagotavljajo, da bo do takšnih primerov vedno prihajalo, vendar v manjšem številu.

Glede učinkovitosti sponzorstev so strokovnjaki enotnega mnenja, da se izplača, vendar pod določenimi pogoji. Izpostavljajo aktivacijo sponzorstva in tudi smiselnost zneskov, ki se lahko povrnejo. Sporočajo, da če se sponzoriranja loti urejeno podjetje, ki ve, kaj hoče, je sponzorstvo lahko le uspešno. Vsi strokovnjaki se strinjajo, da je merjenje pomembno predvsem pri ugotavljanju učinkovitosti sponzorstev. Na določanje vrednosti pogodb pa merjenje sponzorstev nima učinka. Pri merjenju učinkov sponzorstev je prav tako odvisno, kakšen tip merjenja se uporablja in kaj točno se meri. Tako kot v teoretičnem delu tudi strokovnjaki ugotavljajo, da merjenje ne pokaže vedno pravega stanja in opozarjajo, da se nekaterih učinkov ne da izmeriti. Nekateri menijo, da podjetja v Sloveniji večinoma še ne uporabljajo merjenj, čeprav opažajo, da se to postopoma spreminja.

Strokovnjaki se večinoma zavedajo pomembnosti družbenih medijev. Pri njih vidijo tudi potencialne nevarnosti zaradi najrazličnejših mnenj, ki se pojavljajo prek njih. Drugače pa predstavljajo dodaten komunikacijski kanal, ki približa navijače svojemu klubu. Menijo, da imajo družbeni mediji, globalno gledano, določen vpliv na določanje vrednosti

sponzorskih pogodb, medtem ko v Sloveniji trenutno še ne opažajo pravega učinka družbenih medijev na te vrednosti.

Na podlagi mnenj strokovnjakov sem ugotovil, da bo treba veliko postoriti za večjo privlačnost slovenske nogometne lige in drugih manj znanih športov za tuje sponzorje. Nekateri predlogi strokovnjakov se nanašajo na zakonsko dovoljeno oglaševanje tujim stavničarjem in pivovarjem ter vključevanje medijev, ki bodo skrbeli za: večjo prepoznavnost lige (regionalno in globalno), pridobivanje članov s strani klubov, večjo tekmovalnosti lige, povečanje obiska tekem s trženjskimi prijemi, ustrezen prodajni pristop s strani sponzoriranja in vključevanje mlajših oseb pri oblikovanju sponzorsko vsečnih projektov. To so le nekateri predlogi, ki so jih strokovnjaki izpostavljali. So pa prisotna tudi mnenja, da glede na majhnost trga ni pričakovati sponzorskih pogodb, katerih vrednosti so podobne tistim največjim v tujini.

SKLEP

Šport že dolgo ni več le igra. Postal je izjemno pomemben posel, s katerim se preživlja veliko število športnikov ter drugih fizičnih in pravnih oseb. Zaradi tega je pomembno tudi trženje v športu, ki se je v zadnjih letih izjemno razvilo. V teoretičnem delu magistrskega dela sem spoznal, da se trženje v športu ne razlikuje bistveno od katerega koli drugega trženja, ima pa določene posebnosti. Nekatere izmed teh posebnosti so navijači, nepredvidljivi športni izidi, hkratna proizvodnja in prodaja športnega izdelka, sodelovanje in tekmovanje podjetij itd. Trženje v športu je postalo ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti največjih in najprepoznavnejših športnih subjektov na svetu.

Sponzorske pogodbe so se skozi čas razvile in postale pomemben finančni del športnih subjektov. Število sponzorskih pogodb narašča in tudi njihove vrednosti so v nekaterih primerih vedno večje. Vedno večje vrednosti pa pomenijo, da so sponzorske pogodbe vedno pomembnejši finančni del športnih subjektov, s čimer jim zagotavljajo obstoj in konkurenčnost na trgu. Prav zato sem se odločil v magistrskem delu proučiti dejavnike, ki vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji. S pomočjo teoretičnega dela sem ugotovil, da so nekateri globalni dejavniki, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov, naslednji:

- globalna prepoznavnost nogometnega kluba;
- baza navijačev;
- kapaciteta stadiona;
- prepoznavnost nogometašev;
- prisotnost na večjem številu tekmovanj;
- medijska pokritost tekmovanja, na katerem tekmuje klub;
- licitacija sponzorstev;
- rezultati kluba;

- okolje, v katerem je športni subjekt prisoten;
- lokalno zanimanje za določen šport;
- ciljanje določenih segmentov potrošnikov;
- ustvarjanje novih osebnih povezav;
- povečanje prodaje podjetja;
- večja možnost promocije;
- učinkovitost družbenih medijev v klubih;
- povezanost ciljev s podjetjem;
- uporaba blagovne znamke klubov;
- večja možnost identifikacije;
- preference vodilnih v podjetjih itd.

Iz teoretičnega dela izhaja, da je izmed vseh naštetih dejavnikov najpomembnejša **prepoznavnost nogometnih klubov**. Večja prepoznavnost sponzoriranca omogoča tudi večjo prepoznavnost sponzorja. Prav tako sem ugotovil, da je veliko število različnih dejavnikov, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb. Skorajda nemogoče je naštet vse dejavnike, ki imajo vpliv na določanje te vrednosti. Izpostaviti velja tudi določen vpliv tako imenovanih **čustvenih dejavnikov**, ki pa se jih težko izpostavlja. Takšni dejavniki velikokrat onemogočajo določanje resničnih dejavnikov, ki vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb.

S pomočjo teoretičnega dela sem ugotovil, da so dejavniki, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji, drugačni kot globalni. Dejavniki, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb v Sloveniji, so:

- preference ključnih odločevalcev v podjetjih, klubih;
- povezave odločilnih v klubih;
- skrb za lokalno okolje;
- vrednote podjetja;
- poslanstvo podjetja;
- število obiskovalcev na stadionu;
- informiranje potrošnikov;
- navezovanje stikov s pomembnimi kupci;
- ugled podjetja itd.

V Sloveniji je veliko dejavnikov, ki vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, podobnih globalnim. Kljub temu sem ugotovil, da je v Sloveniji eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov in tudi drugih športnih subjektov, predvsem **preference ključnih odločevalcev v podjetjih in klubih**. V globalnem svetu je takšen dejavnik manj

pomemben zaradi prisotnosti večjega trga in boljšega razumevanja sponzorskih pogodb z vseh strani. V Sloveniji pa so pomembnejši tako imenovani čustveni dejavniki. Pričakuje se, da bo takšen dejavnik s časom izgubljal pomen in bodo dejavniki, ki vplivajo, postali podobni globalnim.

Empirični del je sestavljen iz kvalitativne raziskave, izvedene s pomočjo polstrukturiranih globinskih intervjujev. Intervjuji so sestavljeni iz enajstih različnih vprašanj, ki so bila zastavljena devetim različnim strokovnjakom. Vprašanja so se nanašala predvsem na temo sponzorskih pogodb in dejavnikov, ki vplivajo na določanje višine njihove vrednosti. Glavne ugotovitve empirične raziskave so:

- ključni dejavnik, ki vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov v Sloveniji, so preference ključnih odločevalcev pri sponzorjih in sponzorirancih;
- razloga za ta dejavnik sta majhen trg in nerazumevanje sponzorstev;
- ta dejavnik je prisoten tudi globalno, vendar ima manjši vpliv;
- največji sponzorji v Sloveniji so velikokrat državna podjetja, kjer je prisotno politično sponzoriranje;
- negotov vpliv prodaje podjetij, ki so delno ali v celotni v državni lasti;
- ni se pametno osredotočati le na dejavnike, temveč tudi na odnos med sponzorjem in sponzorirancem;
- osredotočanje na dejavnike v smislu ciljev podjetja, ki je pripravljeno sponzorirati;
- veliko število različnih dejavnikov, ki so pomembni pri različnih sponzorskih pogodbah;
- vsi naštetih dejavniki, kot so kapaciteta stadiona, končna uvrstitev v domači ligi, število navijačev in medijska pokritost lige, vplivajo na določanje vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov, vendar je njihov vpliv na slovenskem trgu vprašljiv;
- med naštetimi dejavniki je najpomembnejša medijska pokritost;
- prepoznavnejši klubi bodo sklepali sponzorske pogodbe vse večjih vrednosti, medtem ko bodo drugi klubi nazadovali;
- sponzorske pogodbe nimajo vpliva na lastniško strukturo nogometnih klubov;
- konflikt interesov obstaja in bo vedno obstajal tam, kjer je trg zgoščen. Primer Maria Gotzeja ni nič posebnega;
- sponzorstvo se izplača, vendar pod določenimi pogoji;
- merjenje učinkov sponzorstva je pomembno predvsem pri ugotavljanju učinkovitosti sponzorskih pogodb, na določanje višine vrednosti pogodb pa merjenje sponzorstev nima vpliva;
- v Sloveniji merjenja sponzorstev še niso tako dobro razvita kot v nekaterih drugih državah;
- merjenje ne pokaže vedno pravega stanja, saj se nekaterih učinkov ne da izmeriti;

- družbeni mediji so pomembni, saj predstavljajo dodaten komunikacijski kanal, ki približa navijače svojemu klubu;
- družbeni mediji imajo, globalno gledano, določen vpliv na določanje vrednosti sponzorskih pogodb, medtem ko v Sloveniji trenutno še ni pravega učinka družbenih medijev na vrednosti sponzorskih pogodb;
- v Sloveniji tudi v prihodnje ne gre pričakovati sponzorskih pogodb, katerih vrednosti bi bile podobne tistim največjim.

Izmed naštetih ugotovitev velja izpostaviti predvsem potrditev hipoteze magistrskega dela: v Sloveniji pomembnejši dejavnik, ki vpliva na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, predstavljajo **preference ključnih odločevalcev pri sponzorjih in sponzorirancih**. Razloga za to sta predvsem **majhnost trga** in **nerazumevanje sponzorskih pogodb**. Takšen dejavnik je pomemben tudi v drugih državah, vendar je njegov vpliv manjši. Pomembna ugotovitev je tudi, da se ni pametno osredotočati zgolj na dejavnike, temveč je treba **upoštevati tudi odnos s sponzorjem**. Treba se je osredotočiti predvsem na sponzorja in cilje, ki jih podjetje zasleduje. S pomočjo empirične raziskave sem pridobil tudi predloge, kako narediti slovensko nogometno ligo in druge manj znane športe privlačnejše za tuje in slovenske sponzorje. Ti predlogi so:

- zakonsko dovoljeno oglaševanje tujim stavnicam in pivovarjem;
- vključevanje medijev, ki bodo skrbeli za večjo prepoznavnost lige regionalno in globalno;
- izboljšanje športnega rezultata;
- pridobivanje članov s strani klubov;
- večja tekmovalnost lige;
- povečanje obiska tekem s trženjskimi prijemi;
- ustrezen prodajni pristop s strani sponzoriranja;
- vključevanje mlajših oseb pri oblikovanju sponzorsko vsečnih projektov.

Menim, da bi od naštetih predlogov lahko imelo največji kratkoročni finančni učinek prav zakonsko **dovoljeno oglaševanje tujim stavnicam in pivovarjem**. To bi omogočilo večje vrednosti sponzorskih pogodb slovenskih nogometnih klubov in s tem večjo možnost doseganja boljših športnih rezultatov. Slovenski nogometni klubi bi morali večji poudarek nameniti tudi **pridobivanju članov**, saj ti zagotavljajo pomemben prihodek nogometnim klubom.

Med pisanjem magistrskega dela sem se veliko naučil o sponzorskih pogodbah in predvsem dejavnikih, ki vplivajo na določanje višine njihove vrednosti. Zaradi omejenega števila intervjujev ne morem posplošiti ugotovitev raziskave. Kljub temu gre za pomembne ugotovitve glede dejavnikov, ki vplivajo na višino vrednosti sponzorskih pogodb. V empiričnem delu magistrskega dela kljub zgoraj navedeni omejitvi lahko

potrjujem tezo, da sta v slovenskem prostoru pomembna dejavnika, ki vplivata na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, vpliv ključnih odločevalcev sponzorjev in vodstev nogometnih klubov ter subjektivne preference odločevalcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Amoako, K. G., Dartey-Baah, K., Dzogbenuku, K. R., & Kwesie, J. S. (2012). The effect of sponsorship on marketing communication performance. *African Journal of Marketing Management*, 4(2), 65–79.
2. Balfour, F., & Jana, R. (2008, 31. julij). Are Olympics Sponsorships Worth It? *.Businessweek*. Najdeno 19. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jul2008/gb20080731_125602.htm?chan=search
3. Bergant Rakočević, V., Gornik, M., Grilc, P., Ilešič, M., Jagodic, T., Lehovnik, J., Možina, D., & Podobnik, K. (2008). *Šport & pravo*. Ljubljana: GV Založba.
4. Bosshardt, A., Green, M., Hanson, C., Savage, J., Shaffer, A., Stenson, C., & Thorpe, A. (2013, 10. januar). Football Money League. *Deloitte*. Najdeno 1. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Azerbaijan/Local%20Assets/Documents/footballmoneyleague2013.pdf>
5. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper&Row.
6. Campbell, P. (2012, 16. avgust). What are the most unusual cases of marketing in football. *The Guardian*. Najdeno 24. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.theguardian.com/football/blog/2012/oct/16/most-unusual-marketing-sport-open-thread>
7. Chadwick, S., & Desbordes, M. (2007). *Marketing and football: an international perspective*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
8. Crompton, L. J. (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurment of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, 23(3), 267–281.
9. Court of Arbitration for Sport. (1999). Arbitration CAS 98/200 AEK Athens and SK Slavia Prague / Union of European Football Associations (UEFA), award of 20 August 1999. Najdeno 1. junija 2013 na spletnem naslovu <http://jurisprudence.tas-cas.org/sites/CaseLaw/Shared%20Documents/200.pdf>
10. David, M., & Sutton, C. D. (2004). *Social Research the Basics*. London: SAGE Publications.
11. Davies, H. (2002). *The Glory Game: The New Edition of the British Football Classic*. London: Weidenfeld and Nicholson.
12. Doler, J. (2006). Zakaj ima sponzorstvo pri nas negativen prizvok in kaj pomeni na tujem. *Marketing magazin*, str. 19.
13. Doler, J. (2007). Denar za kolektivne emocije. *Marketing magazin*, str. 7.
14. *Eurobasket*. Najdeno 18. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.eurobasket2013.org>
15. Fahy, J., Farrelly, F., & Quester, P. (2004). Competitive advantage through sponsorship. *European Journal of Marketing*, 38(8), 1013–1030.

16. Feil, S. (2012, 30. januar). The social side of sponsorship. *ADWEEK*. Najdeno 2. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.adweek.com/sa-article/social-side-sponsorship-137844>
17. Foster, G., Greyser, S. A., & Walsh, B. (2006). *The business of sports: text and cases on strategy and management*. Mason: Thomson South-Western.
18. Gabrijan, V. (1999). *Športne storitve in proizvodi ter osnovni koncepti marketinga v športu*. Ljubljana: GEA College.
19. Gašpar Mišič in Rastoder očitke o korupciji odločno zavračata. (2014. 15. Januar). *Rtvslo*. Najdeno 17. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.rtvsl.si/gospodarstvo/gaspar-misic-in-rastoder-ocitke-o-korupciji-odlocno-zavracata/327387>
20. Gea, A. (2010, 27. julij) Barcelona audit uncovers big loss. *Reuters*. Najdeno 1. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.reuters.com/article/2010/07/27/ozasp-soccer-spain-barcelona-loss-idAFJOE66Q0H720100727>
21. Gray, D. E. (2004). *Doing Research in the Real World*. London: SAGE Publications.
22. Grohs, R., Wagner, U., & Vsetecka, S. (2004). Assessing the effectiveness of sport sponsorships. *Schmalenbach Business Review*, 56, str. 119–138.
23. Gorjanc, R. (2006a). Naše sodelovanje v športu je strateške narave. *Sporto magazin*, str. 24.
24. Gorjanc, R. (2006b). Slovenski klubski nogomet ima velik potencial. *Sporto magazin*, str. 29.
25. Gorjanc, R. (2006c). Z nogometom imamo resne načrte. *Sporto magazin*, str. 28.
26. Independent commission against corruption. (2013). *Icac*. Najdeno 14. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.icac.nsw.gov.au/preventing-corruption/known-your-risks/sponsorship/4900>
27. Kaser, K., & Oelkers, D. B. (2008). *Sports and Entertainment Marketing* (3rd ed.). Mason: Thomson South-Western.
28. Kaye, K. (2013, 3. maj). The power and influence of sponsors in football. *Law in sport*. Najdeno 1. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.lawinsport.com/blog/joshua-kaye/item/the-power-and-influence-of-sponsors-in-football>
29. Kline, M. (1990). *Strateško upravljanje sponzorskih dejavnosti*. Ljubljana. Media marketing.
30. Kotler, P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
31. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
32. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. London: Pearson Education Limited.
33. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education.

34. Lawrence, B. (2013, 31. December). Top 100 Highest-Paid Athlete Endorsers *Opendorse*. Najdeno 15. maja 2014 na spletnem naslovu <http://opendorse.com/top-100-highest-paid-athlete-endorsers-of-2013/>
35. Makovec Brenčič, M. (2006). *Osnove trženja in trženje v športu*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
36. Makovec Brenčič, M. (2008). *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
37. Malhotra, K. N., & Birks, F. D. (2003). *Marketing Research: An Applied Approach*. b.k. Pearson Education Limited.
38. Manchester United refused to take field over Pepsi v Coke dispute. (2013, 4. avgust). *Eurosport*. Najdeno 18. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://uk.eurosport.yahoo.com/blogs/world-of-sport/united-refused-field-over-pepsi-v-coke-dispute-110246001.html>
39. Measuring High Performance Sponsorship Programs. (2012). *IEG*. Najdeno 24. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.wpp.com/~media/sharedwpp/readingroom/media/measuring%20high%20performance%20sponsorship%20programs.pdf>
40. Mihajlović, N. (2007, 14. november). Plavolaska v ferrariju je zmagovalni recept. *Finance*, str. 18.
41. Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2000). *Sport Marketing*. USA: Human Kinetics
42. Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport Marketing* (3rd ed). Champaign: Human Kinetics, cop.
43. Največ sponzorskega denarja v nogometu (2012). *Sporto magazin*, 36.
44. Nogometna Zveza Slovenije. (2013) *Statistični pregled po klubih v Prvi Ligi 2011/2012* (interno gradivo). Ljubljana: Nogometna Zveza Slovenije.
45. Okoren, U., & Bolcar, B. (2012, 1. februar). Športni marketing v 2011 - v fazi pubertete. *Žurnal24*. Najdeno 7. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.zurnal24.si/sportni-marketing-v-fazipubertete-clanek-147279>
46. Ogden, M. (2010, 15. december). Manchester United owners the Glazer family target world record £450 million kit deal to ease financial burden. *Telegraph*. Najdeno 15. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/manchester-united/8202110/Manchester-United-owners-the-Glazer-family-target-world-record-450-million-kit-deal-to-ease-financial-burden.html>
47. Ogden, M. (2013, 9. marec). Manchester United have two-month window to find money to tempt Real Madrid to sell Cristiano Ronaldo. *Telegraph*. Najdeno 1. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/manchester-united/9920181/Manchester-United-have-two-month-window-to-find-money-to-tempt-Real-Madrid-to-sell-Cristiano-Ronaldo.html>

48. Papiss Cissé refuses to wear Newcastle's Wonga-branded shirt. (2013, 17. julij). *The Guardian*. Najdeno 18. avgusta 2013 na spletnem naslovu
<http://www.theguardian.com/football/2013/jul/17/papiss-cisse-newcastle-wonga-shirt>
49. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Method*. London: SAGE Publications.
50. Pedersen, P., Miloch, K., & Laucella, P. (2007). *Strategic Sport Communication* (1st ed). Champaign, IL: Human Kinetics.
51. Phillips, A. (2012, 15. maj). How sponsorship deals benefit large companies. *Europe business review*. Najdeno 8. avgusta 2013 na spletnem naslovu
<http://www.businessrevieweurope.eu/marketing/mobile-marketing/how-sponsorship-deals-benefit-large-companies>
52. Pridobiti sponzorja za slovenski nogometni klub je velika umetnost (2011, 22. maj). *Finance*. Najdeno 24. julija 2013 na spletnem naslovu
<http://www.finance.si/312813/Pridobiti-sponzorja-za-slovenski-nogometni-klub-je-velika-umetnost>
53. *Prva liga*. (2013). Najdeno 18. junija 2013 na spletnem naslovu
<http://www.prvaliga.si/>
54. Regulations of the UEFA Europa League. (2012). *UEFA*. Najdeno 1. junija 2013 na spletnem naslovu
http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Regulations/competitions/Regulations/01/62/69/60/1626960_DOWNLOAD.pdf
55. Retar, I. (1992). *Športni marketing ali kako tržiti šport*. Koper: Polo.
56. Roxborough, S., & Jones, B. (2010, julij). World Cup finale draws 700 million viewers. Najdeno 18. aprila 2011 na spletnem naslovu
<http://www.reuters.com/article/2010/07/13/usfootball-idUSTRE66C0ZV20100713>
57. Schnabel, K. (2007, september). Evropski sponzorski trg. *Sporto magazin*, str. 28–29.
58. Shank, M. D. (1999). *Sport Marketing: a strategic perspective*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
59. Shank, M. D. (2005). *Sports marketing: a strategic perspective* (3rd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
60. Skillen, C. (2013, 2. julij). Adidas fury at Gotze wearing a Nike shirt at Bayern unveiling. *Dailymail*. Najdeno 19. avgusta 2013 na spletnem naslovu
<http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2353678/Mario-Gotze-wears-Nike-shirt-Bayern-Munich-unveiling-Adidas-unhappy.html>
61. *Sponsors – Tina Maze*. Najdeno 1. septembra 2013 na spletnem naslovu
<http://www.tinamaze.com/sponsor>
62. Stanić, V. (2012). Po čem si bomo še zapovnilili London. *Sporto magazin*, 30.
63. Šugman, R., Bednarik, J., Kolarič, B., Doupona Topič, M., Rauter, M., & Tušek, M. (2002). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
64. Tariq, P. (2012, 23. november). Arsenal Signs \$239 Million Emirates Sponsorship Renewal. *Businessweek*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu

<http://www.businessweek.com/news/2012-11-23/arsenal-signs-emirates-sponsorship-deal-valued-at-239-million>

65. Tomić, D. (2005). *Marketing u sportu*. Beograd: Draslar Partner.
66. Ukman, L. (2010 20. april). How social media is imapcting sponsorship. *IEG*.
Najdeno 5. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.sponsorship.com/About-IEG/Sponsorship-Blogs/Lesa-Ukman/April-2010/How-Social-Media-Is-Impacting-Sponsorship,-Part-3.aspx>
67. Verovnik, Z. (2010). *Slovenija in šport v Evropi*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
68. Walliman, N. (2006). *Social Research Methods*. London: Sage Publications Ltd.
69. Zakon o igrah na srečo. *Uradni list RS* št. 27/1995. Najdeno 19. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=102412>
70. Zavrl, A. (2009). Finančni vidik licenciranja nogometnih klubov. (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Intervju Jure Doler.....	2
Priloga 3: Intervju Tomaž Ambrožič	5
Priloga 4: Intervju Vesna Stanić.....	9
Priloga 5: Intervju anonimni strokovnjak.....	15
Priloga 6: Intervju Sanel Konjević	17
Priloga 7: Intervju Bojan Ban.....	20
Priloga 8: Intervju Nebojša Čurović.....	23
Priloga 9: Intervju Dušan Olaj	27
Priloga 10: Intervju Zoran Janković.....	30

Priloga 1: Vprašalnik

1. Glede na čedalje večji vpliv sponzorskih pogodb v svetu športa, kateri so po vašem mnenju najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na določanje sponzorskih pogodb v športu (nogometu) in zakaj ste takšnega mnenja?
2. Ali ste mnenja, da je takšnih dejavnikov, preveliko, da bi se jih lahko nekaj izpostavilo, in na katera bi se nogometni klubi in podobni športni subjekti, lahko skoncentrirali in s tem dosegli večjo vrednost sponzorskih pogodb in zakaj ste takšnega mnenja?
3. Ali mislite, da dejavniki kot so kapaciteta stadiona, končna uvrstitev v domači ligi, število navijačev in televizijska pokritost nogometne lige, vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov in kateri izmed naštetih ima po vašem mnenju največji vpliv na sponzorske pogodbe in zakaj?
4. Večina sponzorjev na Slovenskem prostoru je mišljena kot družbena odgovornost in zaradi tega so velikokrat osebna poznanstva zelo pomembna. Ali ste mnenja, da ima predsednik in upravni odbor, tako nogometnih klubov in ostalih športnih subjektov, kakor tudi glavnih sponzorjev omenjenih subjektov Sloveniji velik oziroma pomembnejši vpliv na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, ali pa bi težko izpostavili takšen dejavnik kot bolj pomemben? Bi prosil za obrazložitev odgovora.
5. Ali menite, da obstaja nevarnost za slovenski nogomet in ostale športne subjekte v Sloveniji zaradi potencialne prodaji državnih podjetji, glede na to, da so le ti velikokrat glavni sponzorji slovenskih športnih subjektov.
6. Vrednosti sponzorskih pogodb so globalno gledano, v športih čedalje večje, in s tem spreminjajo lastniško strukturo športnih subjektov. Kakšne posledice mislite, da ima lahko to na globalni šport?
7. Število različnih sponzorjev se povečuje tako pri posameznikih, klubih, kot tudi ligi. Kakšno je vaše mnenje glede povečane možnosti konflikta interesov različnih sponzorjev? Eden bolj odmevnih primerov je bilo ob predstavitvi Maria Gotzeja v nogometni klub Bayern, ko je ob predstavitvi nosil majico od Nike, čeprav je uradni sponzor kluba Adidas.
8. Ali menite, da se sponzoriranje v športu izplača za podjetja in zakaj ste takšnega mnenja?
9. Kakšno je vaše mnenje glede merjenja učinkov sponzorstva? Kako natančno mislite, da so takšna merjenja in ali po vašem mnenju podjetja pogosto uporabljajo takšna merjenja za določitev vrednosti sponzoriranja?

10. Kakšno je vaše mnenje glede vpliva, ki ga imajo družbena omrežja na sponzoriranje v športu? Kakšna je po vašem mnenju vpliv Facebooka, Twitterja, itd., na višino vrednosti sponzorskih pogodb tako nogometnih klubov, kot ostalih športnih subjektov?
11. Kako bi po vašem mnenju, slovensko nogometno ligo in tudi ostale športe v Sloveniji naredili bolj privlačne za vlaganja tujih podjetji in s tem tujih sponzorjev?

Priloga 2: Intervju Jure Doler

Jure Doler, po izobrazbi magister ekonomije, je vodja trženja in soustanovitelj podjetja Fieldoo, katero predstavlja spletno nogometno tržišče za igralce in agente. Je strokovnjak na področju trženja v športu. Več let je delal za podjetje S.V. – RSA na področju trženja v športu, v tem času je bil namestnik urednika SPORTO magazina in eden glavnih organizatorjev SPORTO konference, ki je namenjena športnemu marketingu in športnih sponzorstvih. Poleg tega je tudi aktiven v novinarstvu in je napisal več strokovnih člankov na področju marketinga, blagovnih znamk in trendov v športu. Je tudi gostujoči predavatelj na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V zasebnem življenju je družinski človek in predvsem nogometni navdušenec nogometnega kluba Barcelona.

1. Glede na čedalje večji vpliv sponzorskih pogodb v svetu športa, kateri so po vašem mnenju najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na določanje sponzorskih pogodb v športu (nogometu) in zakaj ste takšnega mnenja?

Vedno je odločilen faktor oz. dejavnik trg, ki je splošen pokazatelj vrednosti sponzorskih pogodb. Seveda je to zelo široka opredelitev, saj je »mikrofaktorjev« precej več, in se raztezajo od povsem objektivnih do subjektivnih faktorjev; osebnih preferenc ali celo trenutnega razpoloženja »vlagateljev«. No, če se vrnem k splošnim (objektivnim) faktorjem, se je v prvi vrsti potrebno vprašati, kakšen je na eni strani interes – in njegova finančna moč, recimo – sponzorja, na drugi pa sponzoriranca. Šele od tu lahko nadaljujemo razpravo o natančnejših dejavnikih, ki vplivajo na določanje sponzorskih pogodb tako doma, še bolj pa v svetu, kjer je ta industrija izjemno razvita in profesionalno oz. strokovno obravnavana.

2. Ali ste mnenja, da je takšnih dejavnikov, preveliko, da bi se jih lahko nekaj izpostavilo, in na katera bi se nogometni klubi in podobni športni subjekti, lahko skoncentrirali in s tem dosegli večjo vrednost sponzorskih pogodb in zakaj ste takšnega mnenja?

To je težko reči, saj pri sponzorstvih tako kot pri marketingu nasploh – $1 + 1$ ni vedno 2. Vse več je namreč »mehkih« oz. neotipljivih faktorjev, ki lahko pomembno vplivajo na končen rezultat, v našem primeru na sponzorsko pogodbo; torej vzajemen odnos med sponzorjem in sponzorirancem. Kar pa se tiče fokusa nogometnih klubov in/ali športnih organizacij nasploh, pa je bržkone najbolj pomembno sledeče: osredotočiti se morajo predvsem na to, kaj lahko

ponudijo (kakšno dodano vrednost?) določenemu sponzorju, kako lahko vplivajo na izboljšanje njegovih zastavljenih ciljev – bodisi povečanja ugleda znamke, bodisi povečanja prodaja, ki je prav tako lahko posledica učinkovitega sponzorskega sodelovanja. Torej, v začetni fazi je vsekakor pomembnejše vprašanje športnih organizacij (lastnikov pravic), kaj lahko ponudim potencialnemu sponzorju, kot pa, kaj/koliko lahko od njega dobim.

3. Ali mislite, da dejavniki kot so kapaciteta stadiona, končna uvrstitev v domači ligi, število navijačev in televizijska pokritost nogometne lige, vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov in kateri izmed naštetih ima po vašem mnenju največji vpliv na sponzorske pogodbe in zakaj?

Vsekakor vplivajo. S tem se spet vračamo na prvo vprašanje, kjer se dotikam »trga«. Vse našeto v vašem vprašanju so faktorji, ki povečujejo ali manjšajo določen trg, ki je za sponzorja seveda ključen. No, izjema je tu uvrstitev, a ta ima izjemne posledice, ki tako ali drugače vpliva na sponzorsko pogodbo; velika večina sponzorjev bo raje sodelovala z zmagovalci kot pa z »luzerji«; razen, če imajo v »plan B«, ki zna tudi iz poražencev ustvariti dobro sponzorsko oz. komunikacijsko zgodbo. Če se še nekoliko vrnem na vaše vprašanje – težko bi se odločil, kateri izmed naštetih dejavnikov je najpomembnejši, saj so nekako soodvisni in imajo vsi bolj ali manj podobno vrednost, ki pa se nekoliko razlikuje od primera (kluba/organizacije) do primera (kluba/organizacije).

4. Večina sponzorjev na Slovenskem prostoru je mišljena kot družbena odgovornost in zaradi tega so velikokrat osebna poznanstva zelo pomembna. Ali ste mnenja, da ima predsednik in upravni odbor, tako nogometnih klubov in ostalih športnih subjektov, kakor tudi glavnih sponzorjev omenjenih subjektov v Sloveniji velik oziroma pomembnejši vpliv na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, ali pa bi težko izpostavili takšen dejavnik kot bolj pomemben? Bi prosil za obrazložitev odgovora.

To je vselej dvoumno vprašanje, a realnost je pač takšna, da pri nas – in tudi drugih manjših okoljih – mimo tega enostavno ne gre; saj je družbena mreža nasploh tako majhna, da vsakdo pozna vsakogar, in s tem se zgodba o sponzorskem odločanju tudi prenese na upravo, njenega predsednika ipd. Seveda to ni nujno vedno slabo; celo nasprotno; v tem primeru je bržkone možno iztržiti še večje sponzorske pogodbe, ki so sicer tržno gledano manj realne. Smo pa pri tem vprašanju prišli do prvega odgovora, kjer se dotikam subjektivnih faktorjev, ki imajo lahko znaten vpliv na sponzorske pogodbe.

5. Ali menite, da obstaja nevarnost za slovenski nogomet in ostali športni subjekti v Sloveniji zaradi potencialne prodaji državnih podjetji, glede na to, da so le ti velikokrat glavni sponzorji slovenskih športnih subjektov.

Niti ne, saj vsa ta podjetja, ki jih imate v mislih, nastopajo na slovenskem trgu, kar avtomatsko pomeni, da morajo svoje sponzorske aktivnosti – vsaj večinoma – izvajati na

našem trgu. Ne predstavljam si namreč, da bi recimo Telekom Slovenije nekoč sponzoriral avstrijsko smučarsko ekipo (ali nogometno ligo), ne pa slovenske. V manjši meri bi vaša teza morda lahko obveljala, a mislim, da korenitih negativnih sprememb vendarle ne bi bilo.

6. Vrednosti sponzorskih pogodb so globalno gledano, v športih čedalje večje, in s tem spreminjajo lastniško strukturo športnih subjektov. Kakšne posledice mislite, da ima lahko to na globalni šport?

V resnici je to vprašanje za »milijon dolarjev«, saj natančnega odgovora danes skorajda ne moremo ponuditi, se pa zdi, da so šli zneski predaleč – torej, vpliv je bolj negativen –, saj ni več realnih števil, ki bi »upravičile« potrebno marketinško (sponzorsko) vlaganje oz. investicijo. Kar pa se tiče spreminjanja lastniške strukture v športnih organizacijah, pa je potrebno biti terminološko nekoliko bolj oprezen, saj tu ne gre za resnična sponzorstva, ampak za kupovanja klubov, če imamo recimo v mislih angleške klube (Chelsea, Manchester City...), kjer sponzorstvo ni v prvem planu, temveč so to osebni interesi, ki presegajo samo sponzorstvo.

7. Število različnih sponzorjev se povečuje tako pri posameznikih, klubih, kot tudi ligi. Kakšno je vaše mnenje glede povečane možnosti konflikta interesov različnih sponzorjev? Eden bolj odmevnih primerov je bilo ob predstavitvi Maria Gotzeja v nogometni klub Bayern, ko je ob predstavitvi nosil majico od Nike, čeprav je uradni sponzor kluba Adidas.

Konflikt interesov je prisoten na področjih, kjer je trg zgoščen, kjer je veliko interesov in deležnikov. V obliki sponzorstva – še posebej pri športu – pa lahko pride na dan v še posebej zanimivi oz. očitni obliki, ki je včasih lahko celo bizarna. Tako je bilo ravno v primeru Gotze, ki se je v osrčju Nemčije in to pri klubu, katerega solastnik je prav Adidas, predstavil z velikim logotipom konkurenčnega Nikeja. Pa vendar, kaj takega ni nič novega, in bo vselej prisotno, kot je bilo tudi v preteklosti. Večje vprašanje je, kako se na »ambush marketing« v takšnih primerih odzovejo organizacije, ki so za to zadolžene. A vseeno, do določene mere bodo sporni primeri vedno obstajali.

8. Ali menite, da se sponzoriranje v športu izplača za podjetja in zakaj ste takšnega mnenja?

Kot zagovornik sponzorstva sem prepričan, da gre za enega bolj učinkovitih marketinških orodij, a dejstvo je, da se podjetju sponzorstvo izplača le v primeru, če je veliko pripravljen vložiti tudi v njegovo aktivacijo. Ne gre le za dodatna finančna sredstva, temveč tudi veliko količino (kreativnega) dela, ki mora biti na koncu tudi dobro opravljeno. Poleg tega si je potrebno še pred začetkom zastaviti cilje, jih skušati meriti in na koncu oceniti celotno investicijo. Je pa bržkone največja »romantika« v sponzorstvu resnica, da je izjemno široke narave, dovoljuje izjemno veliko meri kreativnosti, odpira marsikatero kanale, nagovarja in vpleta publiko na poseben način, tako da je maneverskega prostora precej.

9. Kakšno je vaše mnenje glede merjenja učinkov sponzorstva? Kako natančno mislite, da so takšna merjenja in ali po vašem mnenju podjetja pogosto uporabljajo takšna merjenja za določitev vrednosti sponzoriranja?

Merjenje je lahko precej relativna stvar, saj je odvisno, kaj pravzaprav merimo, in kako. Tudi interpretacije so lahko zelo različne, in dotično sponzorstvo je za nekoga lahko uspešno, za drugega neuspešno. Želim zopet povedati, da so še posebej v sponzorstvu »mehki« oz. neotipljivi in zato težje (ne)merljivi faktorji lahko ključni. Kakorkoli, merjenje učinkovitosti je izjemno pomembno, a žal ni vselej realen pokazatelj stanja.

10. Kakšno je vaše mnenje glede vpliva, ki ga imajo družbena omrežja na športno sponzorstvo? Kakšna je po vašem mnenju vpliv Facebooka, Twitterja, itd., na višino vrednosti sponzorskih pogodb tako nogometnih klubov, kot ostalih športnih subjektov?

Vsekakor imajo družbene omrežja pomemben vpliv, tako kot dodaten komunikacijski kanal oz. orodje, kot tudi pokazatelj nekakšnega stanja priljubljenosti, aktualnosti. Če govorimo za Slovenijo, menim, da nima večje vloge, kar se tiče višine pogodbe, ima pa pomembno vlogo kot nekakšna dodana vrednost, ki jo športnik/klub/organizacija lahko ponudi. V tujih primerih, kjer je število »like-ov«, »followerjev« znatno večje, pa ima bržkone vpliv tudi na višino sponzorske pogodbe oz. zneska.

11. Kako bi po vašem mnenju, slovensko nogometno ligo in tudi ostale športe v Sloveniji naredili bolj privlačne za vlaganja tujih podjetji in s tem tujih sponzorjev?

Zopet smo pri vprašanju za milijon. Zdi se, da gre za serijo dejavnikov, ki bi jih bilo potrebno korenito spremeniti, da bi se lahko kaj takšnega zgodilo, pa še to ni garancija. Poleg tega lahko takšni procesi trajajo dolga leta. Mislim, da je v nekaterih primerih potrebno biti realnejši in videti, kaj »produkt« - v tem primeru slovenska nogometna liga – pravzaprav lahko ponudi. Ker je trg omejen, s tega vidika ne ravno veliko, morda pa več fleksibilnosti oz. prilagodljivosti. O konkretnih rešitvah je težko govoriti, vsekakor pa je o tem vselej potrebno razmišljati, saj zgolj konstruktivna kritika prinaša temelj za spremembe.

Priloga 3: Intervju Tomaž Ambrožič

Tomaž Ambrožič, po izobrazbi diplomiran pravnik, je direktor in zastopnik ene največjih športnih agencij v Sloveniji imenovane S.V. – RSA. S podjetjem je tudi organizator SPORTO konference, ki je posvečena marketingu in sponzorstvih v športu. Ima večletne izkušnje na področju športnega marketinga. Bil je tudi vodja trženja športnega tekmovanja imenovanega EuroBasket 2013, kateri je veljal za največji športni dogodek v samostojni Sloveniji. Zasebno je družinski človek, športni navdušenec in navijač nogometnih klubov Arsenal, Hajduk in Celje.

1. Glede na čedalje večji vpliv sponzorskih pogodb v svetu športa, kateri so po vašem mnenju najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na določanje sponzorskih pogodb v športu (nogometu) in zakaj ste takšnega mnenja?

Če skušam odgovoriti poenostavljeno bi ti dejavniki morali biti: 1. Sponzoriranec mora negovarjati isto ciljno skupino kot sponzor 2. Blagovni znamka sponzorja in sponzoriranca morata zagovarjati enake vrednote ter da sponzoriranec sponzorju lahko ponudi »zgodbo« v kateri se sponzor prepozna 3. Velikost ciljne skupine, ki jo negovarja sponzoriranec mora biti dovolj velika, da opravičuje sponzorsko investicijo ter dodatna vlaganja v aktivacijo sponzorskih pravic. 4. Cena sponzorstva mora biti takšna, da odraža realno vrednost potencialnega dosega na ciljni skupini, ki zanima sponzorja. Iskanje optimalnega sponzorskega seveda ni matematika, kjer se mora iziti v naprej pripravljena enačba, pač pa razumsko upoštevanje dejstev in števil, ki so dostopne.

2. Ali ste mnenja, da je takšnih dejavnikov, preveliko, da bi se jih lahko nekaj izpostavilo, in na katera bi se nogometni klubi in podobni športni subjekti, lahko skoncentrirali in s tem dosegli večjo vrednost sponzorskih pogodb in zakaj ste takšnega mnenja?

Vse je odvisno od tega, kaj sponzoriranec »išče«. Če išče samo denar potem bo moral pristop biti drugačen, kot če išče partnerja, ki mu bo tudi s finančnim vložkom pomagal k nadaljnji rasti. Ključno je kaj hočeš in temu moraš prilagoditi strategijo iskanja sponzorjev oz. trženja lastnih produktov. Tudi če ne negovarjaš zelo velike ciljne skupine, lahko z unikatno zgodbo ali dobro izdelanim produktom najdeš partnerja, ki te bo podprl. Morda ne za toliko denarja, kot pričakuješ, ti bo pa že kredibilni sponzor povečal kredibilnost in tržno zanimivost do drugih potencialnih sponzorjev. Če želi športni subjekt povečati lastno vrednost mora povečati vrednost svojega produkta. Večjo vrednost dosežeš s tem, da si bolj zanimiv, bolje obiskan, dosežeš večjo medijsko spremljanje, hkrati pa je tvoja zgodba pozitivna in obljublja še več.

3. Ali mislite, da dejavniki kot so kapaciteta stadiona, končna uvrstitev v domači ligi, število navijačev in televizijska pokritost nogometne lige, vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov in kateri izmed naštetih ima po vašem mnenju največji vpliv na sponzorske pogodbe in zakaj?

Če govorimo o slovenskih nogometnih klubih in slovenski ligi lahko le v primeru Maribora in Olimpije govorimo o klubih, ki premoreta dovolj kritične mase navijačev in simpatizerjev, za resne investicije blagovnih znamk v sponzorstvo. Vsi ostali klubi so žal obsojeni na iskanje podpornikov v lokalnem okolju na račun družbene odgovornosti oz. na račun promocije lokalnih blagovnih znamk, ki lahko s pomočjo takšnih klubov negovorijo primarno lokalno okolje. Medijska odmevnost in spremljanost posameznih klubov je seveda ključna za blagovne znamke kadar se le te odločajo za sponzorstvo nogometnih klubov.

4. Večina sponzorjev na Slovenskem prostoru je mišljena kot družbena odgovornost in zaradi tega so velikokrat osebna poznanstva zelo pomembna. Ali ste mnenja, da ima predsednik in upravni odbor, tako nogometnih klubov in ostalih športnih subjektov, kakor tudi glavnih sponzorjev omenjenih subjektov v Sloveniji velik oziroma pomembnejši vpliv na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, ali pa bi težko izpostavili takšen dejavnik kot bolj pomemben? Bi prosil za obrazložitev odgovora.

Temu je vse manj tako. Dokler so bila skoraj vsa sponzorstva razumljena predvsem kot družbena odgovornost, se je na njih gledalo, kot nekaj, kar je bilo v rokah tistih, ki so razpolagali s finančnimi presežki v gospodarskih družbah, ki niso imele pravega lastnika. Danes je tega vedno manj, kajti sponzorstvo je vse manj družbena odgovornost in vse bolj investicija v marketing. Osebne preference vodilnih v podjetjih se umikajo strokovni presoji, še vedno pa ostaja subjektivna naklonjenost posameznim športom. To v osnovi ni nič napačnega, če podjetje potem ko izbere sponzorsko zgodbo le to zna tudi izkoristiti in z njo doseči zastavljene marketinške cilje. Vseeno upam, da ne bomo ostali brez družbeno odgovornih projektov, ki bodo zavestno podpirali tudi obstoj in razvoj športnih kolektivov, tudi če takšna involviranost ne bo v celoti zadovoljevala marketinških kriterijev. Dejstvo, da naš trg premore le 2 milijona kupcev seveda onemogoča, da bi bile marketinške investicije v sponzorstvo zelo velike in bi posledično omogočale financiranje vrhunskih športnih dosežkov.

5. Ali menite, da obstaja nevarnost za slovenski nogomet in ostale športne subjekte v Sloveniji zaradi potencialne prodaji državnih podjetji, glede na to, da so le ti velikokrat glavni sponzorji slovenskih športnih subjektov.

Ja in ne. V osnovi sem mnenja, da podjetja, katerih lastnik ni država oz. državne banke bolje razumejo učinkovitost investicij v športna sponzorstva in ga znajo tudi precej bolje izkoristiti. Takšna podjetja so sicer manj družbeno odgovorna, še vseeno pa razumejo, da z vračanjem nazaj v okolje pridobivajo tudi nove kupce. V Sloveniji imamo veliko primerov, ko so lastniki podjetja tujci in so zelo aktivni sponzorji (SPAR, HYPO, Telemach, Generali, SKB, Porsche Slovenija, AMIS,) je pa res, da v celoti še vedno manj podpirajo šport, kot velika slovenska podjetja, ki niso v zasebni lasti (Skupina Pivovarna Laško, Telekom Slovenije, Zavarovalnica Triglav,). Glede na to, da imajo prav zadnja omenjena velika slovenska podjetja tudi zelo velik tržni delež, sem prepričan, da bodo tudi v primeru prehoda pod tujega lastnika aktivno vlagala v slovenski šport – vendar bolj racionalno kot doslej. Tako je konec koncev tudi prav, saj so učinkovite investicije v sponzorstvo najboljša promocija za šport in nadaljnje investicije v sponzorstvo.

6. Vrednosti sponzorskih pogodb so globalno gledano, v športih čedalje večje, in s tem spreminjajo lastniško strukturo športnih subjektov. Kakšne posledice mislite, da ima lahko to na globalni šport?

Vrednost sponzorskih pogodb za tako imenovane »premium športne blagovne znamke« nenehno narašča zaradi globalizacije in nenehnega povečevanja njihovega dosega. S tem postajajo za kapital vedno bolj zanimivi. Investicije v sponzorstvo se obnašajo, kot denar na borzi – gredo tja kjer je donosnost največja. Tudi v lokalnih okoljih se dogaja podobna zgodba. Denarja je zaradi spremenjenih ekonomskih okoliščin vedno manj, tisti denar ki pa je še na voljo, gre v premium produkte. Vrhunski in medijsko podprti del športa s tem pridobiva, amaterski šport pa na žalost izgublja. Globalno se »premium« šport vedno bolj približuje k entertainmentu, zaradi želje kapitala, da na ta račun pritegne še nove »fan-e«, ki niso hard core športni navdušenci. Superbowl v ZDA je sicer res finalna tekma lige NFL, vendar že dolgo ni samo ti.

7. Število različnih sponzorjev se povečuje tako pri posameznikih, klubih, kot tudi ligi. Kakšno je vaše mnenje glede povečane možnosti konflikta interesov različnih sponzorjev? Eden bolj odmevnih primerov je bilo ob predstavitvi Maria Gotzeja v nogometni klub Bayern, ko je ob predstavitvi nosil majico od Nike, čeprav je uradni sponzor kluba Adidas.

Nakup sponzorskih pravic ni samo marketinški akt, ampak vse bolj tudi pravni. Sponzor kluba ni tudi sponzor posameznega igralca. Z igralcem se lahko povezuje, kadar ta nastopa za klub, ne pa tudi izven tega. Omenjen primer je pravno in tudi marketinško »čist«, je pa dogodek povzročil medijsko provokacijo, ki jo po moji oceni blagovna znamka, kot je NIKE ne potrebuje. Pri navijačih Bayerna, ta poteza po moji oceni ni vzbudila odobravanja in je bila netaktno izvedena.

8. Ali menite, da se športno sponzorstvo izplača za podjetja in zakaj ste takšnega mnenja?

Če je pravilno izbrano, zastavljeno in izvedeno potem se mora izplačati. Zgolj »dajanje« denarja v šport samo po sebi ni racionalno dejanje. To velja za vse poslovne investicije.

9. Kakšno je vaše mnenje glede merjenja učinkov sponzorstva? Kako natančno mislite, da so takšna merjenja in ali po vašem mnenju podjetja pogosto uporabljajo takšna merjenja za določitev vrednosti sponzoriranja?

Merjenja so odvisna od ciljev. Bolj kot so natančno opredeljeni cilji, ki naj bi jih sponzorstvo zasledovalo, lažje je potem spremljati doseganje teh ciljev in meriti učinke. Zagotovo je veliko stvari, ki se jih pri sponzorstvu da spremljati in tudi meriti, vsega pa zagotovo ne. Pri določanju vrednosti sponzorstva meritve po mojem mnenju ne morejo veliko pomagati. Morda pri zelo globalnih projektih pa še tam so takšne meritve lahko zgolj v pomoč, da se oceni potencialni doseg sponzorstva. Pri določanju vrednosti sponzorstev igra trg ključno vlogo. Če je povpraševanje veliko je visoka tudi cena, če ga ni, je cena nizka. Najboljši primer za to je »Liga prvakov«, kjer ima UEFA vedno več interesentov za sponzorstva, kot je razpoložljivih možnosti.

10. Kakšno je vaše mnenje glede vpliva, ki ga imajo družbena omrežja na sponzoriranje v športu? Kakšna je po vašem mnenju vpliv Facebooka, Twitterja, itd., na višino vrednosti sponzorskih pogodb tako nogometnih klubov, kot ostalih športnih subjektov?

Družbena omrežja so navijače še bolj približale k klubom in športnikom. Zaradi tega klubi in športniki postajajo še bolj priljubljeni in posledično tudi bolj zanimivi sponzorjem. Prav Facebook in Twitter lahko zelo nazorno pokažeta razlike med močjo posameznih blagovnih znamk klubov in športnikov. Pa ne samo zaradi priljubljenosti, pač pa tudi zaradi aktivnosti, ki jih klubi in športniki izvajajo do svojih »kupcev«, ki so v tem primeru navijači.

11. Kako bi po vašem mnenju, slovensko nogometno ligo in tudi ostale športe v Sloveniji naredili bolj privlačne za vlaganja tujih podjetji in s tem tujih sponzorjev?

Zvenelo bo zelo preprosto, v bistvo pa je to zelo težko. Če je danes na tekmi slovenske lige v povprečju 800 gledalcev bi si za cilj morali postaviti številko 2.000. Ko bo to doseženo, bodo klubi bistveno bolj zanimivi za sponzorje. Kako to doseči. Tako, da klubi prodajo svojih izdelkov povečajo za 150 %. To lahko storijo na enak način, kot to počnejo nešportna podjetja. S pravnimi tržnimi pristopi ter z realno postavljenim časovnim okvirjem. Ključno je, da za klube kupec vstopnice postane »kralj«, kot je zlato pravilo v trgovini. Začneš s 100-timi kupci in se z dobrim izdelkom boriš, da je kupcev vsak mesec več. Kot rečeno, ni preprosto, je pa izvedljivo.

Priloga 4: Intervju Vesna Stanić

Vesna Stanić je samostojna svetovalka na področju aktivacije sponzorstev in trženjskih znamk. Ima večletne mednarodne izkušnje glede sponzorstev. Je specialistka na področju sponzorstev. Pred tem je bila zaposlena v podjetju Pristop kot svetovalka za komuniciranje. Ukvarja se z upravljanjem sponzorstev na strani sponzorjev in sponzorirancev na področjih športa, okoljevarstva, sociale, kulture, umetnosti in izobraževanja, kjer skrbi za trženjsko načrtovanje produktov, upravljanje in aktivacijo sponzorskih pravic, pripravo konceptov in izvedbo aktivacijskih programov trženjskih znamk. Je tudi prejemnica večjega števila nagrad za svoje delo kot na primer srebrno priznanje Effie za učinkovitost v komuniciranju in nagrado Prizma Slovenskega društva za odnose z javnostmi.

1. Glede na čedalje večji vpliv sponzorskih pogodb v svetu športa, kateri so po vašem mnenju najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na določanje sponzorskih pogodb v športu (nogometu) in zakaj ste takšnega mnenja?

Izbira pogodb v športu je večinoma subjektivne narave in to velja za večino Evrope, vključno s Slovenijo. Takšne pogodbe večinoma določajo v vodstvenih krogih, tako klubov kot tudi podjetij, ki sponzorirajo. Zaradi tega ni veliko merljivih dejavnikov, ki ključno vplivajo na

določanje sponzorskih pogodb. V večini Evrope spadajo sponzorske pogodbe pod poslovno družbeno okolje podjetij to pomeni, da podjetja ne gledajo na sponzorstva kot profitno dejavnost. Samo sponzorstvo se je skozi čas spreminjalo in zaradi tega so bili do leta 2000 prisotni večinoma panoji na športnih dogodkih, po tem pa so sponzorstva razvila, saj se je ugotovilo, da pano na športnem dogodku ni več zadosti za pravi učinek, ki ga ima sponzorstvo. Primer podjetja Aon, ki preko sponzoriranja nogometnega kluba Manchester United, ciljajo na poslovne moške in potencialne stranke v Aziji. Ključno pri samem sponzorstvu je, da ima podjetje merljive cilji in zaradi tega se lahko preverja učinkovitost sponzoriranja. Potrebno je povedati tudi, da določen znesek plača sponzoriranec za aktivacijo sponzorstva. In zaradi tega je višina sponzorstva velikokrat odvisna tudi od vložka sponzoriranca pri samem sponzorstvu. Tudi določeni klubi, ki imajo v večini enako publiko oziroma ima večina navijačev na stadionu letne karte, mora veliko več narediti oziroma vložiti za sponzorstvo, kot pa ostali nogometni klubi. Pomemben dejavnik je tudi možnost poslovnih sestankov v VIP prostorih stadionov nogometnih klubov saj se z njimi utrdi odnose podjetji z ostalimi poslovnimi partnerji. Določen dejavnik je tudi večja kredibilnost, ki jo podjetje pridobi z povezovanjem z športno organizacijo. Kar se na splošno tiče sponzorstev je Amerika korak pred vsemi. Saj je prisotno ogromno merjenj in so sponzorstva podrejena predvsem prodaji v podjetjih. V Sloveniji sponzorstvo še ni tako dobro razvito in zaradi tega se pravo moč in efekt sponzorstev še ne razume. Se pa lahko opazi, da se tudi v Sloveniji sponzorstva čedalje bolj razvijajo.

2. Ali ste mnenja, da je takšnih dejavnikov, preveliko, da bi se jih lahko nekaj izpostavilo, in na katera bi se nogometni klubi in podobni športni subjekti, lahko skoncentrirali in s tem dosegli večjo vrednost sponzorskih pogodb in zakaj ste takšnega mnenja?

Ključna stvar pri iskanju sponzorstev je da klubi ne smejo preveč pozornosti nameniti razlagi kaj počnejo in kdo so, temveč kaj je koristno za sponzorje. Potrebno je tudi razumeti, da je sponzorstvo odnos, katerega je potrebno graditi skozi leta. Pomembno je, da sponzoriranec ponudi sponzorju stvari, ki jih le ta zagotovo pridobi ob sklenitvi sponzorstva, saj s tem sponzoriranec pridobi večjo vrednost sponzorskih pogodb. Običajno so najboljša sponzorstva takšna, ki so unikatne narave saj zaradi tega pritegnejo večjo medijsko pozornost in s tem pripomorejo k večji prepoznavnosti podjetja in kluba. Glede na to, da je v Sloveniji sponzorstvo še precej v povojih je iskanje sponzorstev načeloma zelo naporen proces in zaradi tega je pomembno biti vztrajen in imeti poznanstva. Na splošno se pridobi 1 sponzorja na 1000 podjetij. Strah, ki je prisoten pri sponzorjih je predvsem v tem, da mogoče sponzoriranec ne bo mogel prinesiti rezultatov, ki jih je obljubil. Stvari, ki jih je pomembno izpostaviti s strani sponzoriranca so medijska izpostavljenost in nacionalni pomen športne organizacije, ter kapaciteta stadiona in povprečen obisk tekem. Pametno je tudi izpostaviti dolgoročne učinke sponzorstva, saj le ti običajno prinesejo največ za podjetje, ki sponzorira. Dobro je tudi zgraditi določeno zgodbo okrog določenega športnika, saj to pritegne večjo pozornost javnosti. Sponzorstvo mora temeljiti na kredibilnosti, trdnosti, zaupanju in ustreznosti za podjetje, ki sponzorira. Za vse strani pri sponzoriranju je zelo pomembno, da spoznajo, da

športni rezultat ni ključen. Za športno organizacijo je veliko bolj pomembno, da ustvari nekakšno povezanost z ljudmi. Tukaj bi se lahko izpostavilo nogometni klub Maribor, ki je preko raznih akcij gradil večjo povezanost nogometnega kluba s prebivalci mesta. Pri nogometnih klubih je pomembno, da se ljudem na dolgi rok ponudi nekakšno prireditev, kot na primer kino, katero družine obiščejo vsak konec tedna. Če bo nogometnim klubom to uspelo bodo lažje pridobili sponzorje in to z večjimi sponzorskimi vrednostmi.

3. Ali mislite, da dejavniki kot so kapaciteta stadiona, končna uvrstitev v domači ligi, število navijačev in televizijska pokritost nogometne lige, vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov in kateri izmed naštetih ima po vašem mnenju največji vpliv na sponzorske pogodbe in zakaj?

Kapaciteta stadiona ima svoj delež pri vplivu na višino sponzorske pogodbe. Prav tako pa ima vpliv, kolikšen delež predstavljajo sezonske vstopnice in koliko jih klub proda za posamezno tekmo. Znan je primer nogometnega kluba Tottenham, ki ima skorajda ves stadion prodan s sezonskimi vstopnicami, hkrati pa imajo še čakalno vrsto za nakup sezonskih vstopnic. To je za sponzorja minus. Televizijski prenosi so pomemben del vrednosti, ki jo sponzoriranec lahko enostavno ovrednoti in dokaže marketinški doprinos. Skratka, dejavnikov je neskončno mnogo, vendar samo retrospektiva nam omogoča, da pri vsakem individualnem partnerstvu ugotavljamo, kaj je bilo pomembno, kaj vzrok in kaj povod za sklenitev dogovora. Nihče še ni prodal sponzorskih pravic, ker je izvajal analize in merjenja sponzorskih pravic in aktivacije le-teh, vendar so to pomemben faktor pri osmišljevanju sponzorstva kot takega za sponzorja. Ključni dejavnik pri sponzorju A in sponzorju B pri istem sponzorirancu je lahko popolnoma različen. Prav tako se ključni dejavnik pri sponzorju A ob sklenitvi pogodbe in ob podaljšanju pogodbe lahko popolnoma spremeni. Največjo napako sponzoriranci delajo ravno v tem, ko iščejo univerzalno formulo prodaje sponzorskih pravic. Formula je ravno v tem, da je ni. Prodajalec sponzorskih pravic mora ves čas skenirati trg sponzorjev in potencialnih sponzorjev, se znati preleviti v njihovega prodajalca storitev ali serviserja strojev. Po drugi strani mora biti visok poslovnež in operativec. Ni formule za uspeh in vedno se čudimo, kako je nekomu uspelo. Samo z delom in nenehnim razmišljanjem o idejah, ki delujejo. Sponzorstva imajo veliko srečo, da v večjem delu sveta klasično oglaševanje ne deluje več tako, kot včasih, ko je bilo dovolj, da so začeli prodajati likalnik in je šel za med še preden je prišel na police. Danes lahko sponzoriranci tekmujejo za oglaševalske proračune, nič več samo za sponzorske. Marsikdo je še vedno vaje sponzorskih komisij, vendar te so danes več ali manj preteklosti. Dobra sponzorstva se ne prodajajo kot sponzorstva - na žalost smo jim skozi čas pripisali bolj ali manj negativno podobo porabnikov velikih proračunov brez ustrezne aktivacije oz. realizacije pričakovanega donosa za sponzorja. Podjetja danes to raje imenujejo posebna partnerstva, čeprav gre v osnovi za odnos menjave sponzorskih pravic

4. Večina sponzorjev na Slovenskem prostoru je mišljena kot družbena odgovornost in zaradi tega so velikokrat osebna poznanstva zelo pomembna. Ali ste mnenja, da ima predsednik in upravni odbor, tako nogometnih klubov in ostalih športnih subjektov, kakor

tudi glavnih sponzorjev omenjenih subjektov v Sloveniji velik oziroma pomembnejši vpliv na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, ali pa bi težko izpostavili takšen dejavnik kot bolj pomemben? Bi prosil za obrazložitev odgovora.

Da, temu je tako, vendar postopoma se to spreminja. Glavni razlog temu je, slabo razumevanje sponzoriranja. Treba je tudi povedati, da je Slovenija majhen trg, ki je kar se tiče športov precej centraliziran oziroma Slovenska nogometna liga se ne predvaja v tujih državah. Zaradi tega podjetja večinoma sponzorirajo športne organizacije v smislu usluge oziroma dobrodelnosti in ne vidijo pravega finančnega potenciala. Menim pa, da se bo to v prihodnje spremenilo saj novejša tehnologije in novejša tehnike sponzoriranja omogočajo, večji efekt sponzoriranja, katero lahko zlahka prestopi meje države.

5. Ali menite, da obstaja nevarnost za slovenski nogomet in ostale športne subjekte v Sloveniji zaradi potencialne prodaje državnih podjetji, glede na to, da so le ti velikokrat glavni sponzorji slovenskih športnih subjektov.

Odvisno od podjetji, ki bodo prevzemala. Če bodo to zahodno evropska podjetja bo zagotovo sponzoriranje postalo bolj profesionalno v smislu merjenja učinkov sponzoriranja. Verjetno bodo tudi vsa sponzorstva vezana na prodajo v podjetjih in se bo na podlagi tega gledala učinkovitost in tudi vrednost sponzorstva. To pa bo predstavljal tudi izziv za sponzoriranca in glede na to, da ne obstaja pravega plana za uspeh, bo potrebno s strani sponzoriranca biti predvsem drzen in inovativen.

6. Vrednosti sponzorskih pogodb so globalno gledano, v športih čedalje večje, in s tem spreminjajo lastniško strukturo športnih subjektov. Kakšne posledice mislite, da ima lahko to na globalni šport?

Šport je posel. Enaka poslovna logika velja tudi v industriji jekla ali masla. Za razliko od jekla in masla pa ima šport eno ključno ciljno skupino - navijače, ki imajo neizmerno čustveno moč in z njo lahko spreminjajo tudi lastništvo klubov. Imamo številne primere, kjer navijači vplivajo na lastnike oz. novi lastniki porabijo precej časa in energije (veliko manj denarja, kot za sam nakup kluba), da vzpostavijo ustrezne odnose z navijači. Še tako dober klub s fenomenalno igralsko zasedbo ni vreden nič brez navijačev. To se lepo vidi v primerih angleških klubov, ki so dobili tuje lastnike, koliko negativne publicitete so ustvarili z neustreznimi odnosi z navijači. Tudi pri nas imamo primer novega lastnika Acroni Jesenice in HK Jesenice, ki se ni izšel ravno zaradi neustrezne komunikacije med lokalno skupnostjo navijačev in novim lastnikom. Ne želim kazati s prstom na nikogar, a takih odnosov se ne moremo lotiti gostilniško, temveč z veliko mero razumevanja komuniciranja z navijači.

7. Število različnih sponzorjev se povečuje tako pri posameznikih, klubih, kot tudi ligi. Kakšno je vaše mnenje glede povečane možnosti konflikta interesov različnih sponzorjev?

Eden bolj odmevnih primerov je bilo ob predstavitvi Maria Gotzeja v nogometni klub Bayern, ko je ob predstavitvi nosil majico od Nike, čeprav je uradni sponzor kluba Adidas.

Bitka med Adidasom in Nikeom je klasika v vseh klubih. Vsake toliko časa se jima pridruži še Puma ali Umbro. Enako je v nogometnem klubu Real Madrid, čigar uradni opremljevalec je Adidas, njihov glavni zvezdnik Cristiano Ronaldo ima osebnega sponzorja Nike. In obratno je pri Barceloni - Messi je Adidasov, medtem ko je Nike uradni opremljevalec kluba. Pri tem gre za vprašanje ekskluzivnosti, ki med sponzorskimi pravicami na evropskem Zahodu predstavlja najbolj vredno sponzorsko pravico, ki povzroča tudi največ kontradiktornosti. Sponzor želi biti edini, a namesto, da se ukvarja s svojo ekskluzivnostjo, bi se moral bolj ukvarjati s svojo ekskluzivno zgodbo s sponzorirancem - aktivacijo sponzorstva. To dokazuje primer pivovarne Bavaria, ki ni bila uradni sponzor FIFA WC 2010 v JAR, vendar je tja poslala 15 brhkih Nizozemk (Bavaria je nizozemska znamka piva) v oranžnih oblekicah, ki jih je bilo moč brezplačno dobiti za darilo ob nakupu paketa 6 steklenic piva Bavaria. Logotip Bavaria je bil na oblekici velik 3 krat 4 centimetre, vendar FIFA je kljub temu odločila, da morajo dekleta zapustiti stadion. Iz tega je nastalo ogromno medijske publicitete, ki bi si jo želel marsikateri uradni sponzor prvenstva. Vrednost akcije je bila dobrih 30 tisoč evrov (vključno z agencijo, ki je razvila idejo in vsemi stroški potovanja in nastanitve), pojavnost Bavarie v medijih po vsem svetu pa nekaj milijonov evrov. In za to ni potrebovali nobene ekskluzivnosti.

8. Ali menite, da se sponzoriranje v športu izplača za podjetja in zakaj ste takšnega mnenja?

Športno sponzorstvo se lahko izplača, če cilji sponzorstva sledijo ciljem podjetja. Seveda se ne izplača, če imate samo oglasne panoje ob igrišču in direktor pride na tekmo ali pa ste si celo izborili, da boste imeli dve objavi na Facebook strani sponzoriranja. Četudi naredite odlično aktivacijo sponzorstva in ne sledite ciljem podjetja, je to stran vržen denar. Sponzorstva niso družbena odgovornost - bila so v 80. letih, ko je tovarna sponzorirala lokalno športno društvo zato, da je lahko mirno naprej onesnaževala okolico. Sponzorstva so posel. Družbena odgovornost je nekaj, kar se prepleta v podjetju v vseh segmentih - od razvoja produkta, prodajnih mest, odnosov do zaposlenih itd. Družbena odgovornost ni donacija ali sponzorstvo socialne ali okoljske nevladne organizacije. Družbena odgovornost je, ali boste pomagali stari ženički čez cesto in ali boste ustavili vozilo pred prehodom za pešce in ali boste vozili po omejitvah. Ne pa ali boste dali pol milijona evrov za nakup aparata v kliničnem centru.

9. Kakšno je vaše mnenje glede merjenja učinkov sponzorstva? Kako natančno mislite, da so takšna merjenja in ali po vašem mnenju podjetja pogosto uporabljajo takšna merjenja za določitev vrednosti sponzoriranja?

Sponzorstva so merljiva, če jih merimo. Najbolje je poslušati, da se ne dajo meriti, čeprav nihče ne meri. Seveda pa je zaradi različnega nabora sponzorskih pravic in načinov aktivacije temu potrebno prilagoditi tudi merjenje in analitiko. Največkrat v slovenskem prostoru vidimo merjenje medijske pojavnosti panojev ob igrišču v TV prenosih, v medijskih objavah in doseg na spletu. Sponzor mora znati za vsako sponzorsko aktivacijo ustvariti ustrezen način merjenja in primerjav s preteklimi aktivacijami. Tudi tukaj prepogosto slišim želje po univerzalnem načinu merjenja kot npr pri gledanosti oglasov. Metrike merjenja vključujejo relativno podobne vhodne podatke - število udeležencev, gledalcev, sodelujočih v nagradnih igrah, zelo malo pa je križanj podatkov, ki povedo veliko več koristnega za sponzorja. Sama največkrat izvajam metrike merjenja po IEG-jevih metodah, ki velja za najbolj kompleksen sistem analitike v sponzorstvih na svetu in pokaže tudi potencial, ki ga sponzor z ne aktivacijo vrže stran.

10. Kakšno je vaše mnenje glede vpliva, ki ga imajo družbena omrežja na sponzoriranje v športu? Kakšna je po vašem mnenju vpliv Facebooka, Twitterja, itd., na višino vrednosti sponzorskih pogodb tako nogometnih klubov, kot ostalih športnih subjektov?

Družbena omrežja omogočajo prodajo novih sponzorskih pravic, vendar v slovenskem prostoru je to osredotočeno na promocijske objave sponzorjev na straneh sponzorirancev. Tako seveda izpadejo vsiljivo in nepovezano s sponzorirančevo vsebino, hkrati pa omogočajo kar veliko potencial za slabo voljo navijačev in kritike. Družbena omrežja imajo lahko zelo veliko vrednost, če ima sponzor ustrezno aktivacijsko idejo. Za same športnike pa so odličen kanal za neposredno komunikacijo z navijači in bistveno bolj osebni odnos.

11. Kako bi po vašem mnenju, slovensko nogometno ligo in tudi ostale športe v Sloveniji naredili bolj privlačne za vlaganja tujih podjetji in s tem tujih sponzorjev?

V slovenskem športu delujejo sponzorstva kot način financiranja, za katerega potrebuješ dobre veze in strice (iz ozadja). Redko kdo se tega loteva na profesionalen način - že s tem, ko večina trobi, da prosijo za sponzorstva, je jasno, da nimajo ustreznega prodajnega pristopa. Potem pa se vsake toliko najde organizacija, ki ima bolj posloven pristop (ni nujno v športnem delu) in hitro dobi prizvok, da se je prodala. Čeprav zagovarjam vsebinsko in ne top-shop prodajo sponzorstev, bi v slovenskem športu potrebovali bistveno več prodajalskih veščin in znanj. Vrtimo se v krogu nerazumevanja med sponzoriranci, ki govorijo en jezik, in sponzorji, ki govorijo čisto drugega. Ena redkih njihovih skupnih točk je družbena odgovornost - sponzoriranec pod to razume, da bo dobil denar in mu ne bo zanj treba veliko narediti, sponzor pa da bo že samo njihovo dejanje nakazila denarja izkazalo družbeno odgovornost. Skratka narobe svet. Slovenski šport bo lahko naredil korak naprej, ko bo dopustil generaciji, ki ni poznala socializma, da bo ustvarila medijsko in navijaško vsečne sponzorske produkte, za katere se bodo potencialni sponzorji grebli in dvigovali ceno, zato da bodo lahko sponzorji. Med mladimi je ogromno znanja, izkušenj in entuziazma, da bi trenutno situacijo "nič-se-ne-da" in "ni-denarja" spremenili na bolje. Bistveno bolj razumejo podjetja in

njihov način delovanja kot tisti zaslužni, ki so toliko in toliko let igrali določen šport in za nagrado dobili funkcijo v organizaciji.

Priloga 5: Intervju anonimen strokovnjak

Dolgoletni strokovnjak na področju nogometa in športnih sponzorstev

1. Glede na čedalje večji vpliv sponzorskih pogodb v svetu športa, kateri so po vašem mnenju najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na določanje sponzorskih pogodb v športu (nogometu) in zakaj ste takšnega mnenja?

Šport oziroma športne prireditve so medijsko izredno podprte (z vsemi oblikami medijskega prikazovanja). Tudi na stani »potrošnikov« obstaja velik interes za spremljanje športnih dogodkov. Za gospodarske subjekte »izven športa« in tiste, ki se ukvarjajo s ponudbo proizvodov in storitev, ki so na nek način povezani s športno dejavnostjo (športna oprema, pripomočki, pijače,...) obstaja prav tako velik interes medijske pojavnosti. To je skupna točka sponzorjev z osebami iz sveta športa, ki najbolj pomembno vpliva na sklepanje sponzorskih pogodb.

2. Ali ste mnenja, da je takšnih dejavnikov, preveliko, da bi se jih lahko nekaj izpostavilo, in na katera bi se nogometni klubi in podobni športni subjekti, lahko skoncentrirali in s tem dosegli večjo vrednost sponzorskih pogodb in zakaj ste takšnega mnenja?

Nogometni klubi iz nogometno razvitih držav imajo (iz javno dostopnih informacij) sklenjene sponzorske pogodbe »pomembnih« vrednosti. Zato predvidevam, da se vprašanje nanaša na nogometne klube in športne organizacije iz slovenskega prostora. Kot ste navedli, za slovenski prostor pa obstaja veliko dejavnikov, ki bi morali predhodno biti izpolnjeni, da bi lahko povečali prihodke iz sponzorskih pogodb. Težko bi izpostavil kakšnega izmed teh dejavnikov, ki bi ga opredelil kot glavnega, predvsem pa je pomembno pri detektiranih dejavnikih vzpostaviti pravilen vrstni red potrebnih aktivnosti. Kot na primer: športne organizacije najprej začnejo analizirati potencialne sponzorje namesto, da bi najprej opravili dobro analizo svoje prepoznavnosti, svoje vpetosti v gospodarski prostor ter analizo svoje ponudbe sponzorjem...

3. Ali mislite, da dejavniki kot so kapaciteta stadiona, končna uvrstitev v domači ligi, število navijačev in televizijska pokritost nogometne lige, vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov in kateri izmed naštetih ima po vašem mnenju največji vpliv na sponzorske pogodbe in zakaj?

Seveda, vsi našeti dejavniki vplivajo na interes sklenitve in na višino sponzorske pogodbe. Kateri od teh dejavnikov ima največji vpliv pa je od primera do primera različen. Kot primer: gorenje je bilo sponzor Francoskemu nogometnemu klubu, ker je to tržišče bilo v tem obdobju

za sponzorja pomembno. Enako velja tudi v primeru HITa iz Gorice, ki je bil sponzor na italijanskem tržišču, zaradi klientele s tega tržišča. Vsekakor pa je medijska pokritost ves čas »vodilen« kriterij.

4. Večina sponzorjev na Slovenskem prostoru je mišljena kot družbena odgovornost in zaradi tega so velikokrat osebna poznanstva zelo pomembna. Ali ste mnenja, da ima predsednik in upravni odbor, tako nogometnih klubov in ostalih športnih subjektov, kakor tudi glavnih sponzorjev omenjenih subjektov v Sloveniji velik oziroma pomembnejši vpliv na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, ali pa bi težko izpostavili takšen dejavnik kot bolj pomemben? Bi prosil za obrazložitev odgovora.

V kolikor niso izpolnjeni pogoji za sklepanje sponzorskih pogodb, navedeni v odgovoru na prvo vprašanje, potem vsekakor prihaja do »domačijskih« dogovorov, ki pa se javnosti prodajajo kot »družbena odgovornost«. »Družbena odgovornost« v profesionalnem delu športa je dogma za tovrstne dogovore, ki nimajo realnih obojestranskih poslovnih interesov. Edina smiselna vsebinska podlaga za tovrstne aktivnosti sponzorjev je po mojem na nivoju vzgoje mladih športnikov ali športnih prireditev, ki jih organizira tako imenovana »civilna družba« in so bolj namenjene aktivnostim širših družbenih skupin.

5. Ali menite, da obstaja nevarnost za slovenski nogomet in ostali športni subjekti v Sloveniji zaradi potencialne prodaji državnih podjetij, glede na to, da so le ti velikokrat glavni sponzorji slovenskih športnih subjektov.

V kolikor so do sedaj sklenjene in izvrševane sponzorske pogodbe s temi družbam niso temeljile na poslovnih interesih sponzorjev, potem je za pričakovati, da bo vsaj v začetnem obdobju (po privatizaciji) prišlo do izpada tovrstnih pogodb.

6. Vrednosti sponzorskih pogodb so globalno gledano, v športih čedalje večje, in s tem spreminjajo lastniško strukturo športnih subjektov. Kakšne posledice mislite, da ima lahko to na globalni šport?

Sponzorske pogodbe nimajo neposreden vpliv na lastniško strukturo športnih organizacij!

7. Število različnih sponzorjev se povečuje tako pri posameznikih, klubih, kot tudi ligi. Kakšno je vaše mnenje glede povečane možnosti konflikta interesov različnih sponzorjev? Eden bolj odmevnih primerov je bilo ob predstavitvi Maria Gotzeja v nogometni klub Bayern, ko je ob predstavitvi nosil majico od Nike, čeprav je uradni sponzor kluba Adidas.

Po mojem ne gre za konflikt interesov temveč za profesionalni odnos pogodbenih strank pri izpolnjevanju medsebojnih pogodb.

8. Ali menite, da se sponzoriranje v športu izplača za podjetja in zakaj ste takšnega mnenja?

Medijska prisotnost je danes izrednega pomena za vse osebe, ki ponujajo blago ali storitve na trgu. Šport, kot eden od najbolj izpostavljenih dejavnosti v medijih, je vsekakor magnet za sponzorje.

9. Kakšno je vaše mnenje glede merjenja učinkov sponzorstva? Kako natančno mislite, da so takšna merjenja in ali po vašem mnenju podjetja pogosto uporabljajo takšna merjenja za določitev vrednosti sponzoriranja?

Ne poznam vseh teh merjenj, vem pa da se izvajajo.

10. Kakšno je vaše mnenje glede vpliva, ki ga imajo družbena omrežja na sponzoriranje v športu? Kakšna je po vašem mnenju vpliv Facebooka, Twitterja, itd., na višino vrednosti sponzorskih pogodb tako nogometnih klubov, kot ostalih športnih subjektov?

Nimam odgovora.

11. Kako bi po vašem mnenju, slovensko nogometno ligo in tudi ostale športe v Sloveniji naredili bolj privlačne za vlaganja tujih podjetji in s tem tujih sponzorjev?

To vprašanje je bolj namenjeno kreatorjem nogometne politike v Sloveniji. Vsekakor pa je vprašanje aktualno in po mojem premalokrat na dnevnem redu »decision and policy maker-jev«.

Priloga 6: Intervju Sanel Konjević

Sanel Konjević, je bivši nogometaš in trener. Je nekdanji direktor nogometnega kluba Olimpija, katerega je vodil 4 leta. Po izobrazbi je magister ekonomije. Je tudi specialist na področju nogometa in ima večletne izkušnje na področju vodenja klubov in poznavanja razmer v Slovenskem nogometu. Pred direktorsko pozicijo v nogometnem klubu Olimpija je bil soustanovitelj podjetja VIS PILA d.o.o. in poslovni sekretar nogometnega kluba Interblock.

1. Glede na čedalje večji vpliv sponzorskih pogodb v svetu športa, kateri so po vašem mnenju najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na določanje sponzorskih pogodb v športu (nogometu) in zakaj ste takšnega mnenja?

Sponzorske vidike danes vidimo že v vseh športih, družbena odgovornost in predvsem pojavnost v športu ter feedback, ki vpliva ne samo na prepoznavnost temveč predvsem na potrošnjo, prodajo in porast danega oglaševalskega produkta, storitve ali podjetja je danes

izjemen. Šport oz. nogomet danes ni več samo igra, je predvsem posel. In zato smo dostikrat v majhni državah nostalgичni a hkrati tudi hrepenimo po približevanju najuspešnejšim.

2. Ali ste mnenja, da je takšnih dejavnikov, preveliko, da bi se jih lahko nekaj izpostavilo, in na katera bi se nogometni klubi in podobni športni subjekti, lahko skoncentrirali in s tem dosegli večjo vrednost sponzorskih pogodb in zakaj ste takšnega mnenja?

Če govorimo globalno so dejavniki predvsem tisti, ki izvirajo iz tradicije, kvalitete nogometa, ogromnega trga in dostikrat tudi zaradi priljubljenosti posameznikov ali korporacij. Pri nas se športne organizacije koncentrirajo predvsem na t.i. pasivne sponzorje, to so v večini državna podjetja, ki po naročilu sponzorirajo a je njihov učinek razen omogočanja financ, nikakršen. Redki so primeri, kjer imamo ob uspešnem klubu ali posamezniku, tudi profesionalnega sponzorja, ki je uspešen in ve zakaj vlaga.

3. Ali mislite, da dejavniki kot so kapaciteta stadiona, končna uvrstitev v domači ligi, število navijačev in televizijska pokritost nogometne lige, vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov in kateri izmed naštetih ima po vašem mnenju največji vpliv na sponzorske pogodbe in zakaj?

Seveda, vendar ne pri nas. Npr. prihodki iz TV pravice v Italiji omogočajo nekaterim klubom, da je boljše sezono končati med prvimi 7 klubi kot pa denar, ki ga dobijo od uvrstitve v evropska tekmovanja. Število navijačev in njihova potrošnja se vidi v finančnih izkazih predvsem pri nakupu vstopnic in izdelkov povezanih s klubom. Prav tako se sponzorji med drugim odločajo za vstop v klube, kjer so tribune polno zasedene saj so to njihovo potencialni kupci, naročniki,.. Pri nas kjer je trg majhen so te dejavniki pomembni vendar ne igrajo velike vloge

4. Večina sponzorjev na Slovenskem prostoru je mišljena kot družbena odgovornost in zaradi tega so velikokrat osebna poznanstva zelo pomembna. Ali ste mnenja, da ima predsednik in upravni odbor, tako nogometnih klubov in ostalih športnih subjektov, kakor tudi glavnih sponzorjev omenjenih subjektov v Sloveniji velik oziroma pomembnejši vpliv na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, ali pa bi težko izpostavili takšen dejavnik kot bolj pomemben? Bi prosil za obrazložitev odgovora.

Kot sem že v prejšnjem vprašanju povedal je osebni vpliv in ne vzajemno poslovni vpliv bolj pomemben. Tako je pri nas. Ključ je, da se vsi gredo socialni profesionalizem. Za delovanje bi radi dobili sredstva od sponzorja, ki naj bi bila samoumevna. Češ, da je že tekmovanje zadosten razlog za podporo. Danes vsak lastnik, dobro premisli preden kam vloži svoj sleherni evro. Razen, če gre za državna podjetja, politika in lokalna skupnost igrata svojo vlogo

5. Ali menite, da obstaja nevarnost za slovenski nogomet in ostale športne subjekte v

Sloveniji zaradi potencialne prodaji državnih podjetji, glede na to, da so le ti velikokrat glavni sponzorji slovenskih športnih subjektov.

Ta nevarnost grozi in kaže zobe že nekaj let. Klubi so talci društvenega sistema, saj ni omogočeno privatno investiranje, vodenje klubov pa v večini primerov poteka ravno tako. Nogomet žal ni pozicioniran kot številka 1 v Sloveniji. Tako je že od nekdaj, in preteklo bo veliko vode, preden se zadeve spremenijo. Nogomet je glede na zakonodaj in nezrelost klubov obsojen na životarjenje in sem pa tja se bo našla kakšna svetla izjema. Npr. Maribor trenutno.

6. Vrednosti sponzorskih pogodb so globalno gledano, v športih čedalje večje, in s tem spreminjajo lastniško strukturo športnih subjektov. Kakšne posledice mislite, da ima lahko to na globalni šport?

Šport je posel. Ni več športov, ki so sami sebi namen. Nogomet so včasih gledale množice navadnih ljudi, danes si vrhunske nogometne spektakle v živo ogledujejo množice bolj bogatih ljudi. Organizirani navijači protestirajo proti modernem nogometu a žal povratka ni. Denar vsem diši.

7. Število različnih sponzorjev se povečuje tako pri posameznikih, klubih, kot tudi ligi. Kakšno je vaše mnenje glede povečane možnosti konflikta interesov različnih sponzorjev? Eden bolj odmevnih primerov je bilo ob predstavitvi Maria Gotzeja v nogometni klub Bayern, ko je ob predstavitvi nosil majico od Nike, čeprav je uradni sponzor kluba Adidas.

Konflikt interesov povsod obstaja. Verjamem, da so pri Bayernu vedeli za primer Gotzeja vendar je to bil del dogovora. Vedno potem pride do bipolarnih delitev. Monopol nikjer ni zaželen niti dober. Vedno bo nekdo za Real in nekdo za Barco, prav tako tudi za Nike in Adidas.

8. Ali menite, da se sponzoriranje v športu izplača za podjetja in zakaj ste takšnega mnenja?

Izplača se za podjetja, ki imajo organizirano marketinško strukturo in ki temeljito preučijo vse vidike skupnega sodelovanja. V kolikor na koncu vidijo pozitivno tendenco za svoje podjetje obenem pa pomagajo športniku ali organizaciji, potem je to prava stvar.

9. Kakšno je vaše mnenje glede merjenja učinkov sponzorstva? Kako natančno mislite, da so takšna merjenja in ali po vašem mnenju podjetja pogosto uporabljajo takšna merjenja za določitev vrednosti sponzoriranja?

Vsa velika podjetja merijo učinkovitost sponzorstev. Minili so časi metanja denarja skozi okno.

10. Kakšno je vaše mnenje glede vpliva, ki ga imajo družbena omrežja na sponzoriranje v športu? Kakšna je po vašem mnenju vpliv Facebooka, Twitterja, itd., na višino vrednosti sponzorskih pogodb tako nogometnih klubov, kot ostalih športnih subjektov?

Družbena omrežja so danes nujno prisotno zlo za morebitna sponzorstva. Menim, da več nevarnosti kot priložnosti ponujajo podjetjem. Ključni so ambasadurji, ki tam izražajo svoja mnenja, ki pa so lahko precej osebna in s tem nasprotujejo načelom sponzorstev. Potreben je ogromen nadzor.

11. Kako bi po vašem mnenju, slovensko nogometno ligo in tudi ostale športe v Sloveniji naredili bolj privlačne za vlaganja tujih podjetji in s tem tujih sponzorjev?

Mlada država smo in imamo mlado ligo. Moje mnenje je, da je potrebo dovoliti zakonsko oglaševanje pivovarjem in stavničarjem, definirati statute klubov, ter vključiti javnost preko medijskih kanalov, ki bodo nogomet prikazovali kot pozitivno zgodbo v Slo. Je pa res, da je ob nenehni prisotnosti lige prvakov in tujih lig to precej težko.

Priloga 7: Intervju Bojan Ban

Bojan Ban je dolgoletni poslovni direktor nogometnega kluba Maribor. Je eden izmed odgovornih pri tvorjenju uspeha nogometnega kluba Maribor. S finančne plati je uspel nogometnemu klubu Mariboru znižati odvisnost od oglaševalskih prihodkov in s tem stabilizirati klub. Po njegovem mnenju je bila ena izmed ključnih stvari pri NK Mariboru, grajenje blagovne znamke, s katero je kljub pridobil ugled in zaupanje.

1. Glede na čedalje večji vpliv sponzorskih pogodb v svetu športa, kateri so po vašem mnenju najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na določanje sponzorskih pogodb v športu (nogometu) in zakaj ste takšnega mnenja?

Najprej je treba razlikovati med državami v katerih se sklepajo sponzorske pogodbe. Večinoma je sicer tako, da se sponzorske pogodbe sklepajo na osnovi prepoznavnosti kluba, uspehov in seveda produktov, ki jih klubi ponujajo sponzorju. Na tej osnovi klubi oblikujejo vrednost sponzorstva. V Sloveniji je to nekoliko drugače. Imamo še vedno veliko podjetij in finančnih institucij, ki so v delni ali večinski državni lasti. Po principu družbene odgovornosti, ta podjetja sponzorska sredstva usmerjajo zelo razpršeno in pravzaprav nihče nima prav velike koristi od tega. Bolj ko bodo podjetja privatizirana, bolj bodo svoja sponzorstva usmerjali k čim večji učinkovitosti in manjši razpršenosti. Sponzorji namreč želijo svojo blagovno znamko ter svoje produkte in storitve krepiti z blagovno znamko tistih klubov, ki so najbolj znani in uspešni. Velja namreč osnovno načelo, da so uspešni z uspešnimi in tako dosegajo maksimizacijo učinkov sponzorskih vložkov.

2. Ali ste mnenja, da je takšnih dejavnikov, preveliko, da bi se jih lahko nekaj izpostavilo, in na katera bi se nogometni klubi in podobni športni subjekti, lahko skoncentrirali in s tem

dosegli večjo vrednost sponzorskih pogodb in zakaj ste takšnega mnenja?

Seveda je veliko različnih dejavnikov, ki pa so tudi zelo odvisni od okolja v katerem klub deluje. Pomemben dejavnik je tudi vpetost kluba v lokalno okolje in na drugi strani vpetost tega (gospodarskega) okolja v klubu. Pomembno je tudi kako uspešno je lokalno (gospodarsko) okolje in s tem potentno sponzorirati klub. Moje mnenje je, da je zaradi zagotavljanja večje finančne stabilnosti kluba pomembno sponzorstva čim bolj razpršiti in se ne zanašati zgolj na enega ali dva velika sponzorja. Vseeno pa je najbolj pomemben dejavnik ta, na katerega ima zgolj klub vpliv, to pa je inovativnost pri trženju blagovne znamke in produktov, ki jih klub lahko ponuja sponzorjem. Vsekakor ni dovolj prodajati zgolj dolžinske metre na bandah in natise na dresih.

3. Večina sponzorjev na slovenskem prostoru je mišljena kot družbena odgovornost in zaradi tega so velikokrat osebna poznanstva zelo pomembna. Ali ste mnenja, da ima predsednik in upravni odbor, tako nogometnih klubov in ostalih športnih subjektov, kakor tudi glavnih sponzorjev omenjenih subjektov v Sloveniji velik oziroma pomembnejši vpliv na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, ali pa bi težko izpostavili takšen dejavnik kot bolj pomemben? Bi prosil za obrazložitev odgovora.

Osebna poznanstva so nedvomno pomembna in zato je tudi naloga predsednika in upravnega odbora, da izrabljajo svojo mrežo poznanstev. Seveda pa to ni le slovenska značilnost, pač pa je to tako tudi v drugih klubih. V upravnem odboru trenutno najboljšega evropskega kluba FC Bayern so predsedniki največjih nemških podjetij, ki so seveda tudi sponzorji tega kluba. To bo v prihodnje čedalje bolj v navadi tudi v Sloveniji, ko bo družbena odgovornost izgubljala na pomenu in se bodo (večja) podjetja odločala bolj selektivno za sponzorstva in bodo direktorji in predsedniki bolj vpeti v odločitve sponzoriranja.

4. Ali menite, da obstaja nevarnost za slovenski nogomet in ostali športni subjekti v Sloveniji zaradi potencialne prodaji državnih podjetij, glede na to, da so le ti velikokrat glavni sponzorji slovenskih športnih subjektov.

Zagotovo obstaja nevarnost za veliko športnih kolektivov, ki so prejemale sicer bolj skromna sponzorska sredstva, vendar teh od veliko različnih (državnih) podjetij. Ko družbena odgovornost ne bo več v ospredju, pa se bodo ta sredstva koncentrirala zgolj v izbranih klubih, ki lahko največ ponudijo sponzorju.

5. Ali mislite, da dejavniki kot so kapaciteta stadiona, končna uvrstitev v domači ligi, število navijačev in televizijska pokritost nogometne lige, vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov in kateri izmed naštetih ima po vašem mnenju največji vpliv na sponzorske pogodbe in zakaj?

Zagotovo imajo vsi navedeni dejavniki odločilen vpliv. Morda ni toliko pomembna kapaciteta stadiona, kot sta pomemben obisk in vzdušje, predpogoj pa je urejena infrastruktura, ki je v Sloveniji v zadnjih letih močno napredovala, ni pa še optimalna. Tudi televizijska pokritost je pomembna, ker zagotavlja sponzorju večjo medijsko izpostavljenost. Sicer pa bi televizijska pokritost morala imeti za klube v Sloveniji bistveno večji pomen, pravzaprav večji od sponzorskega. V tujini so namreč televizijske pravice največji prihodek klubov, v Sloveniji pa najmanjši. Vseeno pa ima največji pomen za sponzorja prepoznavnost samega kluba, ki jo krepijo uspehi, blagovna znamka, pripadnost navijačev in podobno.

6. Vrednosti sponzorskih pogodb so globalno gledano, v športih čedalje večje, in s tem spreminjajo lastniško strukturo športnih subjektov. Kakšne posledice mislite, da ima lahko to na globalni šport?

To ej seveda odvisno predvsem od tega kakšen vpliv bodo sponzorji imeli na klube, na interne odločitve, na samostojnost dela vodstva kluba, predvsem strokovnega. Težko je napovedati, kaj se bo v prihodnje dogajalo na globalni ravni, menim pa, da bodo veliki in uspešni klubi čedalje še večji in uspešnejši (bogatejši). Vse bolj bo v športu prisotna globalizacija in tako bodo veliki mednarodni koncerni sponzorji najboljših klubov po vsem svetu. Lokalni sponzorji bodo izgubljali na pomenu.

7. Število različnih sponzorjev se povečuje tako pri posameznikih, klubih, kot tudi ligi. Kakšno je vaše mnenje glede povečane možnosti konflikta interesov različnih sponzorjev? Eden bolj odmevnih primerov je bilo ob predstavitvi Maria Gotzeja v nogometni klub Bayern, ko je ob predstavitvi nosil majico od Nike, čeprav je uradni sponzor kluba Adidas.

Za nas je bila razpršenost sponzorstev vedno pomembna. Bolje je imeti veliko število sponzorjev, kot pa biti odvisen zgolj od enega ali dveh. Pri tem pa je seveda treba biti pozoren na morebiten konflikt interesov. Mi smo na to zmeraj zelo pozorni in naše zveste sponzorje ščitimo pred vdorom konkurence. Brand management, oz. nadzorovanje blagovnih znamk, njihove uporabe in podobno, je v nekaterih klubih že praksa in klubi zaposlujejo brand managerje, enako pa delajo tudi podjetja, ki imajo na ta način večji pregled nad izpolnjevanjem pogodbenih obveznosti in morebitnimi kršitvami.

8. Ali menite, da se sponzoriranje v športu izplača za podjetja in zakaj ste takšnega mnenja?

Če je sponzorstvo strateško usmerjeno in sponzoriranec prepozna vrednost sodelovanja, potem se zagotovo splača. Po mojem mnenju se ne splača velika razpršenost sponzorskih sredstev, ko ima neko večje podjetje povsod majhen transparent, ki ga gledalci na koncu niti ne zaznajo več. Sponzorstvo se izplača, ko je sponzor vpet v klubsko okolje in klub sponzorju omogoča različne oblike prezentacije.

9. Kakšno je vaše mnenje glede merjenja učinkov sponzorstva? Kako natančno mislite, da so takšna merjenja in ali po vašem mnenju podjetja pogosto uporabljajo takšna merjenja za določitev vrednosti sponzoriranja?

Meritve so dokaj objektivne, podjetja pa se tega orodja ne poslužujejo prav veliko. Le redki sponzorji dejansko merijo učinke, v Sloveniji je to denimo Telekom in tudi zato je njihova blagovna znamka tako močna, čeprav svoja sredstva za enkrat še dokaj razpršeno umeščajo. Je pa pri njih že moč zaznati trend bolj usmerjenih sponzorstev, ki ne temeljijo na vezah in poznanstvih, pač pa na učinkovitosti.

10. Kakšno je vaše mnenje glede vpliva, ki ga imajo družbena omrežja na sponzoriranje v športu? Kakšna je po vašem mnenju vpliv Facebooka, Twitterja, itd., na višino vrednosti sponzorskih pogodb tako nogometnih klubov, kot ostalih športnih subjektov?

Za enkrat tega vpliva v Sloveniji še ni možno meriti, se pa zelo zavedamo pomena družbenih omrežij in smo na tem področju zelo dejavni. Zaradi tega se nam sicer ni povečal obseg sponzorstev, morda pa je to delno vplivalo na to, da se tudi niso zmanjšala. Kot sem že dejal, sponzorja je treba vključiti v različne oblike sodelovanja in družbena omrežja so pomemben del tega. Klubi so lahko na teh omrežjih zelo uspešni, ker lahko črpajo iz svoje velike navijaške baze.

11. Kako bi po vašem mnenju, slovensko nogometno ligo in tudi ostale športe v Sloveniji naredili bolj privlačne za vlaganja tujih podjetji in s tem tujih sponzorjev?

Za tuje sponzorje je slovenska liga lahko zanimiva le, če bo tekmovalno dovolj atraktivna in bodo ti sponzorji imeli ekonomski interes v Sloveniji. Velikih premikov je sicer težko pričakovati zaradi majhnosti trga. Večja je verjetnost, da bodo tuji sponzorji prepoznali interes vlaganja v posamezne klube, tiste, ki so tudi na mednarodnem parketu uspešna. Tako lahko namreč svojo blagovno znamko krepijo relativno ugodno, saj je tudi velika razlika v primerljivem obsegu sponzorstva že med Slovenijo in Avstrijo, kaj šele med Slovenijo in še večjimi trgi. Ko bodo izbrani slovenski klubi okrepili sponzorske prihodke iz domačih podjetij, bodo lahko napredovali tudi mednarodno in to bo posledično pritegnilo tudi tuja podjetja.

Priloga 8: Intervju Nebojša Čurović

Dolgoletni strokovnjak na področju TV produkcij in trženja. Pri TV produkciji je sodeloval tudi na Evropskem prvenstvu v košarki v Sloveniji. Pred tem je veliko let delal na RTV Slovenija kot ekskluzivni producent pri TV programih. Trenutno je lastnik podjetja EIDOS Media Consulting, ki se ukvarja z medijskim in trženjskim svetovanjem.

1. Glede na čedalje večji vpliv sponzorskih pogodb v svetu športa, kateri so po vašem mnenju najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na določanje sponzorskih pogodb v

športu (nogometu) in zakaj ste takšnega mnenja?

Menim, da je takšne dejavnike potrebno razdeliti predvsem zunanje in notranje dejavnike. Takšnih dejavnikov je ogromno. Izpostaviti velja predvsem vrednost blagovne znamke določene športne organizacije. Sponzorji povežejo sponzorske pravice z blagovno znamko športnih organizacij in s tem povečajo vrednost blagovne znamke podjetja. Zaradi tega je to eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov na katere gledajo sponzorji pri sklepanju sponzorskih pogodb. V Sloveniji je problem, ker je sponzorski trg zelo slabo razvit in zaradi tega takšni dejavniki, ki veljajo v bolj razvitih državah, v Sloveniji nimajo pravega vpliva. Zaradi tega tudi ni pravih investicij v sponzorstva kot v smislu poslovnega motiva, temveč bolj v smislu družbene odgovornosti. Izpostaviti velja tudi kazalnik ROI, ki je učinkovit pri ugotavljanju učinkovitosti sponzorstva in ga na splošno podjetja zelo pogosto uporabljajo. Vendar v Sloveniji temu ni tako, ker kot sem omenil ni pravega poslovnega motiva. Pomemben dejavnik pri sponzoriranju je tudi promocija novih izdelkov podjetja. S tem lahko podjetja dvignejo publiciteto lastnega izdelka. Izpostaviti velja tudi hospitality in komuniciranje na samem dogodku, ki lahko dvigne prepoznavnost sponzorja. Dejavnike, ki vplivajo na določane vrednosti sponzorskih pogodb se lahko poveže tudi s korporativnimi cilji. Takšnih ciljev je ogromno in podjetja lahko preverijo, katere korporativne cilje bi lahko doseglo s pomočjo sponzorske pogodbe. Vendar, v Sloveniji je to premalo razvito oziroma še ni pravega interesa v tem. V končni fazi bo v Sloveniji potrebno več delati na analizah o učinkovitostih sponzoriranja in imeti več merjenj, če se bo hotelo izkoristiti pravi potencial sponzorstev.

2. Ali ste mnenja, da je takšnih dejavnikov, preveliko, da bi se jih lahko nekaj izpostavilo, in na katera bi se nogometni klubi in podobni športni subjekti, lahko skoncentrirali in s tem dosegli večjo vrednost sponzorskih pogodb in zakaj ste takšnega mnenja?

Menim, da takšnih dejavnikov ni preveliko, na katere bi se potencialni sponzoriranci lahko skoncentrirali. Lahko bi se sponzoriranci skoncentrirali na določene korporativne cilje podjetji in na takšen način pridobili sponzorja. Pomembno je tudi ugotoviti kdo je tvoja ciljna publika oziroma koga nagovarjaš in se preko tega povezati z sponzorjem. Takšne in podobne tehnike spadajo med tako imenovano pametno sponzorstvo. Pomembno je tudi, da sponzoriranec sam vложи nek znesek pri sponzorstvu. Takšen znesek predstavlja običajno 10% celotne vrednosti in pripomore k višji sponzorski pogodbi, kot pa v drugačnem primeru. To seveda predstavlja tudi večjo varnost za podjetje, saj potem ni samo njegov vložek v sponzorstvu. Lahko se razloži tudi naloge sponzoriranja. Kaj bo naredil za aktivacijo sponzorstva. Ostale dejavnike, na katere se lahko sponzoriranec osredotoči, so tudi pravice na samem dogodku, hostese, VIP prostor, komunikacijske pravice, kakšne pravice z sponzorstvom pridobi sponzor itd. Primer sponzoriranja rokometnega kluba Krim s strani Mercatorja velja za ciljno sponzorstvo. Kjer je sponzoriranec lahko uresničil sponzorske cilje sponzorja. Velja izpostaviti, da je bilo tudi v tem primeru cena sponzorstva nesorazmerna glede na učinek sponzorstva. Eden izmed glavnih problemov v Sloveniji je slabo razumevanja sponzorstva in zaradi tega je potem tudi

večinsko mnenje, da se sponzorstvo v finančnem smislu ne izplača. Zaradi tega ni pravega povpraševanja po sponzorstvih in na podlagi tega primanjkuje strokovnjakov na tem področju. Predvsem se v Sloveniji pogreša več raznovrstnosti sponzorskih podjetji, ki bi bili v zasebni lasti.

3. Večina sponzorjev na slovenskem prostoru je mišljena kot družbena odgovornost in zaradi tega so velikokrat osebna poznanstva zelo pomembna. Ali ste mnenja, da ima predsednik in upravni odbor, tako nogometnih klubov in ostalih športnih subjektov, kakor tudi glavnih sponzorjev omenjenih subjektov v Sloveniji velik oziroma pomembnejši vpliv na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, ali pa bi težko izpostavili takšen dejavnik kot bolj pomemben? Bi prosil za obrazložitev odgovora.

Seveda, upam pa da se bo to v prihodnje spremenilo. Menim, da ko se bodo sponzorstva začele meriti in se sponzorstvo ne bo smatralo, kot družbena odgovornost ampak kot finančna investicije potem bo takšnih odločitev manj.

4. Ali menite, da obstaja nevarnost za slovenski nogomet in ostali športni subjekti v Sloveniji zaradi potencialne prodaji državnih podjetji, glede na to, da so le ti velikokrat glavni sponzorji slovenskih športnih subjektov.

Nekateri športi bodo na boljšem in nekateri na slabšem. Menim, da bo največ pridobil nogomet in to se lahko tudi dokaže, glede na to, da se z nogometom ukvarja več kot 50.000 ljudi, k čemur je potrebno prišteti še družinske člane. Nogomet pokriva največjo ciljno publiko v Sloveniji in zaradi tega ima tudi največji sponzorski efekt v Sloveniji. Tudi dolgoročni efekt je lahko največji v nogometu. Slej, ko prej pa je pričakovati tudi vstop tujih stavnic in s tem precej sponzorskega denarja predvsem za nogometne klube. Na splošno bi pa bilo za nekatere Slovenske nogometne klube dobro, da se bolj financirajo iz obiska tekem, saj bi povečan obisk tekem tudi zvišal vrednosti sponzorskih pravic, saj se del teh pravic realizira na samem dogodku. Povečan obisk pa bi tudi povečal medijsko izpostavljenost dogodkov.

5. Ali mislite, da dejavniki kot so kapaciteta stadiona, končna uvrstitev v domači ligi, število navijačev in televizijska pokritost nogometne lige, vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov in kateri izmed naštetih ima po vašem mnenju največji vpliv na sponzorske pogodbe in zakaj?

Vsi omenjeni dejavniki imajo določen vpliv pri določanju vrednosti sponzorskih pogodb. Od naštetih je po mojem mnenju najbolj pomembna televizijska pokritost nogometne lige oziroma medijska pokritost nogometne lige. Pomembno je koliko si ljudje zapomnijo določenega sponzorja, s tem mislim na priklic sponzorja. Vsako tržno komuniciranje mora zasledovati hierarhijo ciljev (bottom-up). Na začetku s kognitivnimi cilji (prepoznavnost) nato z afektivnimi cilji (všečnost) in biheviornimi cilji (sprememba obnašanja potrošnika). Zato

je »outcome« (kratkoročne in dolgoročne posledice) bolj pomemben od »outputa« (s čim se ukvarjamo in koga nagovarjamo).

6. Vrednosti sponzorskih pogodb so globalno gledano, v športih čedalje večje, in s tem spreminjajo lastniško strukturo športnih subjektov. Kakšne posledice mislite, da ima lahko to na globalni šport?

Lastništvo v klubih je različno, vendar sponzorji nimajo direktnega vpliva na lastništvo klubov. Res pa je, da globalno gledano imajo vedno večji vpliv glede na to katerega igralca nogometni klub kupi. Tako lahko rečemo, da imajo nek posreden vpliv. Težko govoriti o posledicah, ki jih bo imel takšen posreden vpliv.

7. Število različnih sponzorjev se povečuje tako pri posameznikih, klubih, kot tudi ligi. Kakšno je vaše mnenje glede povečane možnosti konflikta interesov različnih sponzorjev? Eden bolj odmevnih primerov je bilo ob predstavitvi Maria Gotzeja v nogometni klub Bayern, ko je ob predstavitvi nosil majico od Nike, čeprav je uradni sponzor kluba Adidas.

Tukaj je ključna ekskluzivnost. Menim, da bo takšnih primerov vedno manj. V takšnih primerih bo obveljala splošna logika, da bodo sponzorji klubov bolj pomembni od sponzorjev posameznega nogometnega igralca. To pa bo potrebno predpisovati v pogodbah.

8. Ali menite, da se sponzoriranje v športu izplača za podjetja in zakaj ste takšnega mnenja?

Absolutno se izplača, če znaš kakovostno upravljati sponzorstvo. Kakovostno upravljanje pa pomeni jasno določanje ciljev, ciljnih skupin, kreativno zasnovana aktivacija in njeno izvajanje ter optimizacija komunikacijskega mixa (sponzorstvo in druge komunikacijske aktivnosti, kot so oglaševanje, PR, itd.)

9. Kakšno je vaše mnenje glede merjenja učinkov sponzorstva? Kako natančno mislite, da so takšna merjenja in ali po vašem mnenju podjetja pogosto uporabljajo takšna merjenja za določitev vrednosti sponzoriranja?

Učinke sponzorstev se da izmeriti, vendar v Sloveniji se takšna merjenja ne uporablja zaradi že omenjenih razlogov. Izpostavi se lahko širše področje merljivih ciljev (tangible objectives), med katere spada tudi priklic sponzorja, katerega se da izmeriti od 70% do 80% natančno. Takšne cilje se lahko številsko opredeli (kvantificira). So pa tudi drugi cilji (non-tangible objectives), ki se jih da izmeriti s pomočjo kvalitativnih analiz. Res pa je, da so prisotne tudi dolgoročne posledice, katerih se pa ne da izmeriti.

10. Kakšno je vaše mnenje glede vpliva, ki ga imajo družbena omrežja na sponzoriranje v športu? Kakšna je po vašem mnenju vpliv Facebooka, Twitterja, itd., na višino vrednosti

sponzorskih pogodb tako nogometnih klubov, kot ostalih športnih subjektov?

Absolutno ima vpliv. Uporablja se ga predvsem pri povezovanju, obveščanju in tudi komuniciranju z mlajšo generacijo navijačev oziroma mlajših potrošnikov in s tem se poveča efekt samega sponzorstva. Družbena omrežja so na splošno tudi pomembna pri sami vzgoji mlajših navijačev.

11. Kako bi po vašem mnenju, slovensko nogometno ligo in tudi ostale športe v Sloveniji naredili bolj privlačne za vlaganja tujih podjetji in s tem tujih sponzorjev?

Zelo pomembno bo usposabljanje klubov za kvalitetno marketinško delo. Potrebno se je razviti na lokalni ravni in nato še na globalni ravni. Razvijati bo potrebno lastne sponzorske pravice. Potrebno bo bolj tesno sodelovanje zveze in posameznih klubov. Utrditi bo potrebno blagovno znamko klubov. Klubi naj začenjajo delati analize prodaje lastnih produktov (vstopnic in ostalih športnih produktov). Vsak klub bo moral imeti vizijo in imeti svetovalce, ki bodo klubu svetovali nadaljnjo rast.

Priloga 9: Intervju Dušan Olaj

Dušan Olaj je po poklicu kemik. Leta 1992 je ustanovil podjetje Duol, katero proizvaja napihljive objekte, podobne balonom, ki so primerni za pokrite športne objekte, tople grede in podobno. Podjetje je mednarodno in posluje predvsem na tujih trgih, zaradi majhnosti Slovenskega trga. Leta 2013 je prejel prestižno nagrado imenovano Podjetnik Leta, katero dobijo najbolj uspešni podjetniki v Sloveniji. Pomemben del Olajevega življenja so maraton, triatlon in šah, s katerim se je v mladosti tekmovalno ukvarjal. Podjetje Duol je bil nekaj časa tudi sponzor nogometnega kluba Olimpija, trenutno pa je sponzor atletskega društva MASS.

1. Glede na čedalje večji vpliv sponzorskih pogodb v svetu športa, kateri so po vašem mnenju najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na določanje sponzorskih pogodb v športu (nogometu) in zakaj ste takšnega mnenja?

Osebnostno mi je najbolj pomembno za kakšen šport se gre. Ali se gre za nogomet ali recimo atletiko, največja razlika med višinami vrednostni sponzorskih pogodb je ravno v temu za kateri šport se gre. Tudi pri posameznih klubih iz manj izpostavljenih športov, sama prepoznavnost ni tako pomembna.

2. Ali ste mnenja, da je takšnih dejavnikov, preveliko, da bi se jih lahko nekaj izpostavilo, in na katera bi se nogometni klubi in podobni športni subjekti, lahko skoncentrirali in s tem dosegli večjo vrednost sponzorskih pogodb in zakaj ste takšnega mnenja?

Pomembnejših dejavnikov po mojem mnenju ni preveliko, da bi se skoncentriralo na njih. Res pa je, da je vse odvisno od tega kaj sponzor hoče in ne kaj sponzoriranec hoče. Menim, da se more sponzoriranec predvsem prilagajati ciljem sponzorja.

3. Večina sponzorjev na Slovenskem prostoru je mišljena kot družbena odgovornost in zaradi tega so velikokrat osebna poznanstva zelo pomembna. Ali ste mnenja, da ima predsednik in upravni odbor, tako nogometnih klubov in ostalih športnih subjektov, kakor tudi glavnih sponzorjev omenjenih subjektov v Sloveniji velik oziroma pomembnejši vpliv na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, ali pa bi težko izpostavili takšen dejavnik kot bolj pomemben? Bi prosil za obrazložitev odgovora.

Seveda. To so tako imenovana politična sponzorstva, kjer se gre precej na usluge in je sponzorski del precej nejasen. To predstavlja staro shemo kjer je običajno precedniški stolček vreden okrog 300.000 evrov, kjer je pomembno predvsem mreženje in osebne koristi določenih oseb. Takšno sponzorstvo ni zdravo in bi ga bilo potrebno odstraniti. Poleg takšnega političnega sponzoriranja je tukaj še entuziastično kjer se gre bolj za povezovanje z določeno blagovno znamko in pa marketinško, katerega zasledujejo predvsem majhna in srednja velik podjetja in katerih motiv je sponzorski v pravem pomenu besede.

4. Ali menite, da obstaja nevarnost za slovenski nogomet in ostali športni subjekti v Sloveniji zaradi potencialne prodaji državnih podjetji, glede na to, da so le ti velikokrat glavni sponzorji slovenskih športnih subjektov.

Takšna sponzorstva bodo ob prodaji državni podjetji izginila. Kar je tudi prav in je smiselno saj rabi Slovensko sponzorstvo določeno ozdravitev. Sponzorske pogodbe so v domeni sponzoriranja in je od njega odvisno koliko in v kakšni višini jih ustvari. Se pravi če sponzoriranec ni sposoben predstaviti sponzorju neke vrednosti skozi sponzoriranje potem je smiselno, da sponzorska pogodba ne obstaja. Tukaj se lahko izpostavi tudi Maribor, ki bo izgubil določena sponzorstva s strani državnih podjetji, kar pa ne bo predstavljajo tako velik problem glede na to, da se 70% klub financira preko ostalih finančnih tokov.

5. Ali mislite, da dejavniki kot so kapaciteta stadiona, končna uvrstitev v domači ligi, število navijačev in televizijska pokritost nogometne lige, vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov in kateri izmed naštetih ima po vašem mnenju največji vpliv na sponzorske pogodbe in zakaj?

Menim da je najbolj pomembna TV pokritost. To je najbolj pomembno vsakemu sponzorju, da vidi koliko oseb ga je videlo in si ga zapomnilo. Tukaj je potrebno gledati kaj točno podjetje ki sponzorira išče, ali se gre za širšo množico ali ožjo množico in temu primerno je tudi višina vrednosti sponzorskih pogodb. Po mojem mnenju v Sloveniji ni tako pomembno kakšno kapaciteto stadiona imaš temveč bolj kakšen obisk stadiona imaš isto mislim, da končni rezultat ni pomemben. Na splošno imajo Slovenski klubi velike probleme glede sponzorskih pogodb, ker niso ustrezno pripravljeni in imajo večinoma slabo izpostavljenost.

6. Vrednosti sponzorskih pogodb so globalno gledano, v športih čedalje večje, in s tem

spreminjajo lastniško strukturo športnih subjektov. Kakšne posledice mislite, da ima lahko to na globalni šport?

Menim, da sponzorske pogodbe na splošno gledano niso večje vrednosti. Tako menim globalno in lokalno. V Sloveniji je dejstvo, da se sponzorske pogodbe zmanjšujejo, globalno se pa lahko le nekaj najbolj prepoznavnih klubov pohvali z velikimi sponzorskimi pogodbami. Pri tem je potrebno izpostaviti tudi določene šejke in tajkune, ki bolj prevzemajo klube z tako imenovanimi sponzorskimi pogodbami. Takšne sponzorske pogodbe pa po mojem mnenju nimajo pravega pomena.

7. Število različnih sponzorjev se povečuje tako pri posameznikih, klubih, kot tudi ligi. Kakšno je vaše mnenje glede povečane možnosti konflikta interesov različnih sponzorjev? Eden bolj odmevnih primerov je bilo ob predstavitvi Maria Gotzeja v nogometni klub Bayern, ko je ob predstavitvi nosil majico od Nike, čeprav je uradni sponzor kluba Adidas.

Tukaj je potrebno ločevati osebna in klubska sponzorstva. V večini primerov ima klubska sponzorstva prednost pred osebnim sponzorstvom, se pa lahko naknadno določi pravice določenega sponzorstva. Ta primer za moje pojme ni nič posebnega, menim tudi da ni pravih naključji pri sponzorstvih in je bilo to najverjetneje pripravljeno vnaprej. Sponzorstva so postala zelo natančna in so takšne stvari izpeljane do potankosti. Na splošno menim, da takšnih dogodkov ne bo veliko.

8. Ali menite, da se sponzoriranje v športu izplača za podjetja in zakaj ste takšnega mnenja?

Potrebno se je vprašati zakaj sponzoriraš? Če veš odgovor potem se splača, drugače pa ne. Sponzoriranje je izbira ne pa obveza.

9. Kakšno je vaše mnenje glede merjenja učinkov sponzorstva? Kako natančno mislite, da so takšna merjenja in ali po vašem mnenju podjetja pogosto uporabljajo takšna merjenja za določitev vrednosti sponzoriranja?

Menim, da je sponzorstvo zadosti natančno, da sponzor ugotovi ali se mu izplača ali ne. Na primer lahko se uporabi Google Analytics in ugotovi ali so bile določene stvari realizirane, kot je bilo to dogovorjeno v sponzorski pogodbi, v primeru, da niso bile, se pa zmanjša vrednosti sponzoriranja. Menim, da podjetja v Sloveniji, ki sponzorirajo to uporabljajo.

10. Kakšno je vaše mnenje glede vpliva, ki ga imajo družbena omrežja na sponzoriranje v športu? Kakšna je po vašem mnenju vpliv Facebooka, Twitterja, itd., na višino vrednosti sponzorskih pogodb tako nogometnih klubov, kot ostalih športnih subjektov?

Menim da so odvisna predvsem od kapitala določene športne organizacije. Če ni denarja ni družbenega omrežja in zaradi tega so družbena omrežja slovenskih športnih organizacije tako imenovano brezzoba, oziroma zaradi pomanjkanja financ niso popolnoma izkoriščena. Najbolj prepoznavni nogometni klubi na svetu imajo to zelo dobro izkoriščeno, vendar pa pri takih klubih vse deluje dobro.

11. Kako bi po vašem mnenju, slovensko nogometno ligo in tudi ostale športe v Sloveniji naredili bolj privlačne za vlaganja tujih podjetji in s tem tujih sponzorjev?

Predvsem dovoliti oglaševanje tujih stavnic in dovoljenje pitje alkohola na stadionu. Glede nato, da se pije pred stadionom in stavi pred stadionom, zakaj se nebi dovolilo to še na stadionu. Takšne omejitve po mojem mnenju niso smiselne. Drugače ja pa to bolj vprašanje za Aleksandra Čeferina

Priloga 10: Intervju Zoran Janković

Zoran Janković rojen 1. januarja 1953 v vasi Saraorci pri Smederevu, velja za eno izmed najvplivnejših oseb v Sloveniji. Po izobrazbi je diplomiran ekonomist. Poklicno pot je začel leta 1978 na Pošti Slovenije v sektorju investicij. V letih med 1979 in 1984 je kot predstavnik in komercialist zastopal podjetje Grič Zagreb, leta 1984 pa bil imenovan za v.d. direktorja podjetja Mercator Investa, kjer je služboval do leta 1988. Leta 1990 je ustanovil podjetje Electa, katerega direktor je bil do leta 1997. Jeseni istega leta je bil imenovan za predsednika uprave družbe Mercator, d.d., katero je uspešno vodil do novembra 2005. Trenutno je župan Ljubljane, kjer služi drugi mandat. Vse svoje življenje je Zoran Janković tudi velik ljubitelj športa. Osem let je bil predsednik Rokometne zveze Slovenije in pod njegovim vodstvom je bilo organizirano Evropsko prvenstvo 2004 za moške, kjer je slovenska reprezentanca osvojila srebrno medaljo. Rokometna zveza Slovenije mu je leta 2005 kot prvemu in edinemu podelila naziv častnega predsednika Rokometne zveze Slovenije. Po njegovih besedah ostaja rokomet ena njegovih največjih ljubezni (Zoran Janković, župan Mestne občine Ljubljana, 2013).

1. Glede na čedalje večji vpliv sponzorskih pogodb v svetu športa, kateri so po vašem mnenju najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na določanje sponzorskih pogodb v športu (nogometu) in zakaj ste takšnega mnenja?

Ko sem bil predsednik uprave Mercatorja smo v podjetju bili pozorni predvsem na štiri ravni sponzoriranja: kultura, šport, humanitarnost in izobraževanje. Za razna sponzorstva je bilo na letni ravni namenjenih okrog tri milijone evrov, kar je bilo zelo veliko za slovensko podjetje. Pri športu smo gledali na dejavnike pod katere spada marketinška primernost določenega športa in pri katerih je obstajala možnost, da se doseže vrhunski rezultat. Letošnje evropsko prvenstvo v košarki je dober primer tekmovanja, kjer se lahko doseže boljši rezultat slovenske ekipe. Veliko sredstev smo namenili sponzoriranju rokometnega kluba Krim, kjer je klub lahko z relativno majhnim vložkom konkuriral za največje evropske lovorike in s tem

promoviral podjetje ne le v Sloveniji ampak tudi v Evropi. V nogometu takrat ni bilo prave priložnosti, saj bi bilo treba veliko vložiti v določen nogometni klub, da bi lahko konkuriral za evropske lovorike. Glede na to, da je bilo za Mercator pomembno, da je bil prisoten povsod v Sloveniji, smo sponzorirali zelo veliko različnih športnih dejavnosti.

2. Ali ste mnenja, da je takšnih dejavnikov, preveliko, da bi se jih lahko nekaj izpostavilo, in na katera bi se nogometni klubi in podobni športni subjekti, lahko skoncentrirali in s tem dosegli večjo vrednost sponzorskih pogodb in zakaj ste takšnega mnenja?

Menim, da takšnih dejavnikov ni preveliko. Športniki in športne organizacije se lahko skoncentrirajo na določene dejavnike, kateri so pomembni tudi sponzorjem. V našem primeru sta bila to predvsem marketinška primernost in višji rezultat. Glede na to, da s sponzoriranjem posodiš ime podjetja določenemu sponzorirancu, je zelo pomemben rezultat ki ga ta dosega, saj je zaradi tega ime sponzorja vidno tako na nacionalni kot mednarodni sceni, recimo Liga prvakov. Pomembna je tudi neoporečnost športnika. S sponzoriranjem je potrebno uspeh stimulirati, to pa se doseže z zagotavljanjem sredstev za pripravo in delovanje kluba. Menim, da je ključna stvar sponzoriranja to, da se omogoči športniku pravilne pogoje za pripravo in s tem večjo možnost doseganja boljših rezultatov. Višji rezultati nato omogočajo klubu boljšo prepoznavnost, s čimer se izboljša tudi prepoznavnost sponzorja. Z višjo prepoznavnostjo je višja tudi gledanost.

3. Večina sponzorjev na Slovenskem prostoru je mišljena kot družbena odgovornost in zaradi tega so velikokrat osebna poznanstva zelo pomembna. Ali ste mnenja, da ima predsednik in upravni odbor, tako nogometnih klubov in ostalih športnih subjektov, kakor tudi glavnih sponzorjev omenjenih subjektov v Sloveniji velik oziroma pomembnejši vpliv na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb, ali pa bi težko izpostavili takšen dejavnik kot bolj pomemben? Bi prosil za obrazložitev odgovora.

V vsaki športni organizaciji je ključna linija predsednika, direktorja in trenerja. Veza med vsemi tremi mora biti zelo močna in homogena in je velikokrat ključna za uspeh kluba. Vloga predsednika kluba je, da skrbi za zagotavljanje sponzorskih sredstev, direktor kluba skrbi za zakonito delovanje, trener pa za doseganje rezultatov. Primer dobrega delovanja kluba je zagotovo NK Maribor, ki se je letos uvrstil v Ligo prvakov.

4. Ali menite, da obstaja nevarnost za slovenski nogomet in ostali športni subjekti v Sloveniji zaradi potencialne prodaji državnih podjetji, glede na to, da so le ti velikokrat glavni sponzorji slovenskih športnih subjektov.

Po mojem mnenju vsak tujec nameni manj sponzorskega denarja športnim organizacijam v Sloveniji, kot pa kakšno domače podjetje in to se lahko potrdi skozi analizo. Vsako podjetje nameni največje sponzorske vrednosti športnim organizacijam, ki izvirajo iz iste državi kot sponzor. Ne glede na to, kdo bo novi lastnik podjetij, ki so bila v lasti države, bo ta vlagal manjša sredstva v vsak segment, tudi športni, ne glede na lastnino. Tukaj se lahko izpostavi

razliko med Lekom in Krko. V času, ko sem bil predsednik uprave Mercatorja, smo tudi mi več vlagali v Sloveniji, kot pa recimo na Hrvaškem, pa čeprav smo tudi tam imeli veliko prodajaln.

5. Ali mislite, da dejavniki kot so kapaciteta stadiona, končna uvrstitev v domači ligi, število navijačev in televizijska pokritost nogometne lige, vplivajo na določanje višine vrednosti sponzorskih pogodb nogometnih klubov in kateri izmed naštetih ima po vašem mnenju največji vpliv na sponzorske pogodbe in zakaj?

Prepričan sem, da vsi vplivajo. Največji vpliv ima po mojem mnenju televizija oziroma televizijska pokritost nogometne lige. To pa predvsem zato, ker ima televizija najštevilčnejše občinstvo. Večjemu občinstvu pa tudi sledi večje število sponzorskih pogodb z večjimi vrednostmi, ter posledično boljši rezultat in večje število gledalcev na stadionu.

6. Vrednosti sponzorskih pogodb so globalno gledano, v športih čedalje večje, in s tem spreminjajo lastniško strukturo športnih subjektov. Kakšne posledice mislite, da ima lahko to na globalni šport?

Sponzorske pogodbe nimajo nobenega vpliva na lastniško strukturo športnih organizacij. Podjetje preprosto poišče klub, ki mu zagotovi večjo prepoznavnost. Dejansko noben ne ve, kdo je lastnik kluba, pomembno je, kaj piše na dresu oziroma katerega sponzorja ima.

7. Število različnih sponzorjev se povečuje tako pri posameznikih, klubih, kot tudi ligi. Kakšno je vaše mnenje glede povečane možnosti konflikta interesov različnih sponzorjev? Eden bolj odmevnih primerov je bilo ob predstavitvi Maria Gotzeja v nogometni klub Bayern, ko je ob predstavitvi nosil majico od Nike, čeprav je uradni sponzor kluba Adidas.

Prepričan sem, da se mora igralec podrediti kolektivu.

8. Ali menite, da se sponzoriranje v športu izplača za podjetja in zakaj ste takšnega mnenja?

Prepričan sem, da se izplačajo. Tukaj govorimo o kratkoročnem in dolgoročnem učinku. Kratkoročni učinek je večja prepoznavnost in ugled podjetja, ki sponzorira določeno športno organizacijo, športno ekipo ali posameznika. Dolgoročni učinek je pa bolj kompleksen. Predvsem v smislu tega, ker s sponzoriranjem športa zagotavljaš finančna sredstva športnikom in s tem omogočaš njihov razvoj. S tem pa vplivaš na razvoj športne industrije in pomagaš ustvarjati športnike, kot so recimo Goran Dragič, Tina Maze itd. Taki športniki pa nato spodbujajo mlajše generacije, da se začnejo ukvarjati z določenim športom. S tem so mladi manj prepuščeni ulici in slabemu načinu življenja, kot so recimo uživanje alkohola, kajenje ipd.. Izpostavil bi tudi rivalstva med določenimi športnimi klubi, kar koristi sponzorstvu, saj privlači navijače. Iz tega izhajajo tudi razni popularni reki, kar povečuje pripadnost oseb določeni blagovni znamki sponzorja. Obstaja tudi nevarnost, da ob sponzoriranju enega rivala izgubiš stranke, ki navijajo za drugega rivala. Nevarnost je lahko

tudi, če rivalstvo prestopi določeno mejo in postane nasilno, kar pa ima več negativnih vplivov za vse vpletene strani od pozitivnih.

9. Kakšno je vaše mnenje glede merjenja učinkov sponzorstva? Kako natančno mislite, da so takšna merjenja in ali po vašem mnenju podjetja pogosto uporabljajo takšna merjenja za določitev vrednosti sponzoriranja?

Pravijo, da je 50% vložka pri športnih sponzorstvih izgubljenih, vendar ne veš katerih. Težko je govoriti o natančnem merjenju, glede na to, da je dolgoročne učinke nemogoče izmeriti. Se pa uporabljajo ustrezna orodja za merjenje kratkoročnih učinkov. Pri sponzoriranju je zelo pomembno spremljati kdo ima potencial dosegati vrhunske rezultate, saj je sponzoriranje takih oseb oziroma organizacij najbolj učinkovito. Težko je govoriti za druga podjetja, vendar ugibam, da imajo ustrezna orodja za merjenje učinkov sponzorstva.

10. Kakšno je vaše mnenje glede vpliva, ki ga imajo družbena omrežja na sponzoriranje v športu? Kakšna je po vašem mnenju vpliv Facebooka, Twitterja, itd., na višino vrednosti sponzorskih pogodb tako nogometnih klubov, kot ostalih športnih subjektov?

Nekateri zneski so previsoki in lahko negativno vplivajo na športne dosežke.

11. Kako bi po vašem mnenju, slovensko nogometno ligo in tudi ostale športe v Sloveniji naredili bolj privlačne za vlaganja tujih podjetji in s tem tujih sponzorjev?

Osebnostno menim, da je rezultat ključen. Torej predvsem izboljšanje rezultatov, ki jih določen športnik oziroma organizacija dosega.