

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

SPONZORSTVO IN MANAGEMENT V ŠPORTU

Ljubljana, september 2007

MATJAŽ ERČULJ

IZJAVA

Študent *Matjaž Erčulj* izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom *mag. Aleša Berka* in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.6. 2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. SPONZORSTVO V ŠPORTU.....	2
2.1. DEFINICIJA SPONZORSTVA.....	2
2.2. RAZVOJ SPONZORSTVA V ŠPORTU.....	4
2.3. ŠPORTNI TRG.....	5
2.4. MENJAVA.....	5
2.4.1. Klasifikacija športnih izdelkov oziroma storitev.....	7
2.4.2. Trg sponzorirancev.....	8
2.4.3. Trg sponzorjev.....	9
2.4.4. Sponzorske agencije.....	10
2.4.5. Pomen medijev v športni sferi.....	11
2.5. POJAVNE OBLIKE SPONZORSTVA.....	11
2.5.1. Področja sponzoriranja.....	12
2.5.2. Teritorialni in prostorski nivo.....	12
2.5.3. Tipi sponzorstva.....	13
2.6. NAČINI SPONZORIRANJA ŠPORTA.....	14
2.7. OBLIKE SPONZORIRANJA.....	15
2.8. PROCES DELOVANJA SPONZORIRANJA.....	15
2.9. NAČRTOVANJE SPONZORSTVA.....	16
2.9.1. Cilji sponzoriranja.....	16
2.9.2. Ciljne skupine sponzorstva.....	18
2.9.3. Ciljne skupine sponzoriranih.....	19
2.9.4. Strategije sponzoriranja.....	19
2.9.5. Izbor sponzorskega področja.....	20
2.9.6. Načrtovanje sponzorskih ukrepov.....	21
2.9.7. Sponzorstvo in komuniciranje podjetja.....	23
2.9.8. Povezava z drugimi instrumenti tržnega komuniciranja.....	23
2.9.9. Nadzor sponzoriranja.....	25
2.10. SPONZORSKA POGODBA.....	27
2.11. IZPOSTAVLJENOST V MEDIJIH.....	28
2.12. UPORABNOST SPONZORSTVA.....	28
3. MANAGEMENT V ŠPORTU.....	30
3.1. ZNAČILNOSTI MANAGEMENTA.....	30
3.2. OSNOVNE NALOGE MANAGEMENTA.....	31
3.3. PODROČJE IN OBLIKE MANAGEMENTA V ŠPORTU.....	32
3.3.1. Management športnih organizacij.....	32
3.3.2. Management športnih objektov.....	33
3.3.3. Management športnih dogodkov.....	33
3.3.4. Management rekreativnega športa.....	36
3.3.5. Management vrhunskega športa.....	37
3.4. MANAGER V ŠPORTU.....	37
3.4.1. Osebnostne lastnosti športnega managerja.....	39
3.5. PRIHODNOST MANAGEMENTA V ŠPORTU.....	41
4. SKLEP.....	43
LITERATURA IN VIRI.....	44

1. UVOD

Šport je dejavnost družbe, je izraz njene dinamike in del splošne kulture, ki bogati življenje posameznika in se že dolgo ne obravnava več kot le način krepitev telesa. Postal je velik posel, ki pospešuje razvoj športne industrije, trgovine, turizma in zmeraj bolj povečuje možnosti zaposlovanja.

V tej dejavnosti se na globalni ravni obračajo velike vsote denarja. Njen ekonomski pomen pa se postopoma veča tudi v Sloveniji. Nosilci športnih aktivnosti so pri nas v prvi vrsti športna društva in panožne zveze. Da pa se lahko razvijajo mnoge športne zvrsti in vrhunski športniki, je potrebnega tudi ogromno prostovoljnega dela.

Športne aktivnosti spodbujajo lokalne skupnosti, ki prek nacionalnih programov športa in lokalno sprejetih letnih programov športa nakazujejo sredstva izvajalcem. Preko Agencije za financiranje športa aktivno vstopa v to panogo tudi država. Največji delež financiranja športnikov in športnih aktivnosti še vedno pade na sponzorje, torej na podjetja, ki uporabljajo sponzoriranje kot del tržne politike. Finančna sredstva pa je potrebno znati pridobiti, jih smotno in učinkovito razporediti, za kar poskrbijo ustrezni strokovnjaki oziroma managerji.

Kot predsednik Športnega društva Trzin, sem se že pred leti srečal s problemom pridobivanja sponzorskih sredstev. Z ustanovitvijo tekmovalne ekipe v košarki, ki nastopa v Slovenski košarkarski ligi, pa se je potreba po finančnih sredstvih še povečala. Ob navezavi stikov s podjetniki sem bil uspešen pri pridobivanju sponzorskih sredstev in pri njihovem razporejanju. Tako pridobljena spoznanja so bila motiv za proučevanje te teme.

Cilj diplomskega dela je analizirati sponzorstvo in management v njunih pojavnih oblikah in jih opisati na enem mestu ter najti povezave med njima in športom. Z diplomskim delom želim pomagati vsem, ki bi se želeli ukvarjati s sponzorstvom in managementom na področju športa, saj jim bo služilo kot strokovna literatura, ki temelji na praktičnih izkušnjah in prenaša ključna spoznanja iz ekonomske ter podjetniške literature.

Namen dela je s teoretičnimi spoznanji s področij sponzorstva in managementa nadgraditi praktične izkušnje in s tem izboljšati poslovanje športnih organizacij.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva vsebinska sklopa. V prvem delu je opisano področje sponzorstva, njegova definicija, razvoj, trg sponzorirancev, trg sponzorjev, agencije, pojavnostne oblike, načini in oblike sponzoriranja, ciljne skupine, strategije sponzoriranja in sponzorske pogodbe. V drugem delu je opisan management v športu, njegove značilnosti, osnovne naloge managementa ter področje in oblike managementa.

2. SPONZORSTVO V ŠPORTU

2.1. DEFINICIJA SPONZORSTVA

Obstaja več definicij pojma sponzorstvo, tu bomo našli le nekatere.

“Sponzorstvo je darilo ali plačilo za določeno priložnost ali privilegij s ciljem, da si sponzor zagotovi publiciteto. To ni nikakršna druga oblika dobrodelnih aktivnosti, temveč do sponzoriranja prihaja zato, ker poskuša sponzor za vloženi denar dobiti protivrednost v eni ali drugi obliki” (Retar, 1992, str. 48).

“Sponzorstvo je poslovni odnos med preskrbovancem s finančnimi sredstvi, materialnimi viri ali uslugami in posameznikom, dogodkom ali organizacijo, ki v zameno ponuja določene pravice in povezave, ki se jih da izkoristiti v komercialne namene” (Sleight, 1989, str. 4). Pri tem sta v povezavi s sponzorstvom vsekakor najpomembnejši besedni zvezi “poslovni odnos” in “komercialna korist”.

“Sponzoriranje športa je menjava med sponzorjem in sponzorirancem, v kateri dobi sponzor v zameno za sponzoriranje njemu ustrezno in primerno povračilo, sponzoriranec pa finančna ali druga sredstva za uresničitev svojega poslanstva” (Retar, 1996, str. 115).

“Sponzorstvo pomeni planiranje, organiziranje, izvajanje in kontroliranje vseh aktivnosti, ki so povezane z doseganjem marketinških in komunikacijskih ciljev nekega podjetja, ki te cilje doseže tako, da finančno ali materialno podpre osebe in/ali organizacije na športnem, kulturnem in/ali družbenem področju” (Bruhn, 1991, str. 22).

Z zadnjo definicijo se sponzorstvo predstavlja kot nov komunikacijski inštrument, katerega glavne značilnosti so naslednje (Bruhn, 1991, str. 23):

1. Sponzorstvo temelji na principu uslug in protiuslug. Sponzor vlaga v pričakovanju, da bo sponzorirani z lastno dejavnostjo prispeval h komunikaciji podjetja/sponzorja z družbo.
2. Sponzorstva ne moremo enačiti le z zakupom oglaševalne površine. Dosti bolj je v ospredju misel o pomoči in sodelovanju s sponzorirancem, ki komunicira s pomembnimi ciljnimi skupinami. Zaradi boljše komunikacije se zato sponzor tudi identificira z nalogami sponzoriranca.
3. Sponzor potrebuje sistematičen proces odločanja. Ne zadostuje gola naklonjenost nekemu področju v športu ali kulturi. Pričakovani uspeh temelji na analizi trga in oblikovanju ciljev, vsi ukrepi pa se morajo natančno načrtovati, organizirati, izvajati in nadzirati.

4. Sponzorstvo je zidak v integriranem komuniciranju podjetja, ki ga ne obravnavamo izolirano, temveč skladno z drugimi tržnimi in komunikacijskimi inštrumenti glede na celostno podobo podjetja.
5. Sponzorstvo je inštrument z raznovrstnimi možnostmi na področju športa, kulture in družbe, pri čemer je šport še vedno v središču pozornosti.

Pojem sponzorstvo se pogosto zamenjuje s pojmom donatorstvo, gre pa za vsebinsko povsem ločeni področji. Sponzorstvo se od donatorstva razlikuje (Meenaghan, 1983, str. 11):

- glede na tip aktivnosti koristnika;
- glede na motive, ki posameznika ali podjetje vodijo pri odločanju bodisi za donatorstvo bodisi za sponzorstvo.

Donatorstvo (dobrodelništvo) je človekoljubna oblika dajanja, brez koristoljubnih namenov. Mnogi povezujejo ta pojem s sponzoriranjem, pokroviteljstvom, dotacijami, socialnim investiranjem in ga imenujejo mecenstvo. Dejstvo pa je, da vsi pojmi zajemajo odnos izmenjave sredstev, vendar pa postane stvar problematična, ko želimo poudariti obojestransko korist in dobiček, tako tistih, ki sredstva dajejo, kot tistih, ki sredstva prejemajo. Donatorstvo se povezuje predvsem z neprofitnimi organizacijami.

Tako kot pri sponzorstvu obstaja več definicij, jih tudi za donatorstvo obstaja več, in le-te niso enotne.

»Donatorstvo je darovanje brez misli za nagrado« (Head, 1991, str. 56).

»Donacija je altruistična in nekomercialna dejavnost, ki nima nobene nasprotne koristi. Z njo želimo pomagati pri zadovoljevanju nekaterih neprofitnih dejavnosti, ki imajo širši dobrodelni značaj« (Kovač, 1996, str. 8). Podjetja in posamezniki namenjajo prispevke (v obliki denarja, svojih izdelkov, drugega materiala ali pomoči) številnim področjem, od medicine in ekologije, do znanosti in politike. Šport je tako le eno izmed njih. Kljub temu, da donatorji ne pričakujejo nobenih komercialnih povračil, pa opažajo, da imajo lahko dobro usmerjene akcije koristen učinek v načinu, kako na njih gledajo zaposleni. Pogostokrat je odločitev o donatorstvu povezana tudi z egoističnim stališčem (osebno zadovoljstvo videti svojo ime na listi donatorjev, pojavljanje na televiziji, pojavljanje v družbi pomembnih oseb, usluga prijatelju, družbena uveljavitev odgovorne osebe itd.) (Bednarik, 1998, str. 19).

Razločevanje med sponzorstvom in donatorstvom je torej nujno, saj vsako od njiju prinaša poseben pogled na financiranje organizacije, institucije, športnika, kulturnika ipd.

2.2. RAZVOJ SPONZORSTVA V ŠPORTU

Svet športa je eden od mnogih svetov, ki jih ustvarjamo na različnih področjih. Razčlenitev 3.000 znanih kultur je pokazala, da sta med 80 skupnimi značilnostmi vseh tudi šport in ples, bolj rečeno izrazna gibalna ustvarjalnost. V najširšem pomenu je šport torej biotična in socialna potreba, ki jo vsaka doba zaznamuje po svoje (Petrovič, 1995, str. 11, str. 13).

Šport se spreminja skozi zgodovino. Če je v preteklosti kot statusni simbol vrhnjega dela prebivalstva predstavljal zgolj zabavo, »igro telesa«, razvedrilo in sprostitvev, pa je v 20. stoletju postal dejavnost najširših družbenih slojev. Prodril je v vse pore družbenega življenja ter tako postal družbena dejavnost, ki ima velik pomen na socialnem, političnem, ideološkem in ekonomskem področju. Postal je igra, za katero se postavljajo vse strožja pravila z vse večjim številom potankosti in v kateri se iščejo vse večji dosežki.

Ko so športniki pred desetletji dosegali svetovne rekorde, so jim ti predstavljali osebni uspeh, nič pa si od tega niso mogli obetati v finančnem smislu. Danes so stvari precej drugačne. Dobri, znani športniki dobijo plačilo že zgolj za udeležbo na tekmovanju, ne glede na rezultat, ki ga dosežejo.

Mark McColmack je med prvimi odkril vrednost, ki se skriva v trikotniku odnosov med športom, televizijo in gospodarstvom. Spoznal je, da je športne zvezdnike možno »zapakirati« in jih prodajati za vrtooglave vsote. Leta 1960 mu je uspel prvi veliki met, ko je postal agent trem igralcem golfa. Arnold Palmer, Gary Player in Jack Nicklaus so bili ljudje, ki so naslednji dve desetletji dominirali na golf turnirjih po celem svetu. Podatek, da je Palmer leta 1959 s pogodbami zaslužil 59.000\$, leta 1961 pa že preko 500.000\$, priča o tem, kako dobro in premišljeno je McCormack znal unovčiti njegova imena. Trdo delo in zaslužki, ki jih je imel od zastopanja športnikov, so mu pomagali do tega, da je ustanovil agencijo IMG (International Management Group), ki je sčasoma postala največja na tem področju in je danes prerasla v pravi imperij.

Horst Dassler, soustanovitelj Adidasa, je že v 60-ih letih plačeval športnike, da so tekmovali v njihovih čevljih. Na začetku 70-ih je gledal finalno tekmo v tenisu, ko se mu je utrnila ideja, da bi prostor na belih majicah igralcev tržil. Že sredi 70-ih let je po vsem svetu pokrival in prodajal kar celo športno disciplino (nogomet). Deset let kasneje je ustanovil agencijo ISL (International Sport and Leisure), ki je tržila z olimpijskimi igrami v Seulu in Barceloni, tako, da je zakupila pravice televizijskih prenašanj in jih potem prodajala naprej. Poleg olimpijskih iger so pokrivali svetovno prvenstvo v nogometu in svetovno prvenstvo v atletiki. Znani so bili po osebnih poznanstvih v skoraj vseh športnih panogah.

Med protagonisti odkrivanja povezave med kapitalom in športom, je tudi Roone Arledge, ki je delal za eno največjih televizijskih mrež ABC. Pokazal je, kako je možno s televizijo tržiti šport. Televizija je namreč tista gonilna sila, ki še dandanes poganja glavno kolesje na celotnem športnem trgu.

Glavno vlogo pri razvoju sponzorstva v športu ima vse večja internacionalizacija športa. Na to sta vplivala zlasti dva dejavnika:

- razvoj letalske in
- razvoj vesoljske tehnologije.

Prvi je zaradi skrajšanega trajanja potovanj, povezanih z bistveno hitrejšimi letalskimi prevozi, omogočil pogostejše in bolj masovno udeleževanje športnikov na različnih tekmovanjih. Drugi pa je v 70-ih letih povzročil razvoj in strmo rast »televizijskega športa«, ko je razširjenost komunikacijskih satelitov dala televiziji možnost živega dostopa do mednarodnih športnih dogodkov, po celem svetu.

Vse skupaj je povezano s podjetji in kapitalom, ki se vlaga v šport. Sam športnik bi namreč še vedno nastopal zaradi želje po zmagi, zaradi doseganja najboljših rezultatov in načina življenja. A zaradi vse večjih vsot, ki jih vlagajo podjetja v šport, se uspehi vrednotijo v denarju in postanejo nujnost oziroma zahteva. Brez podjetij se tudi sponzorstvo v športu ne bi razvilo.

2.3. ŠPORTNI TRG

Športni trg je zapleten in večplasten. Predstavimo ga v obliki štirih trgov (Bruhn, 1991, str. 29):

- **trg športa** – športnikov, lastnikov moštev in prirediteljev športnih dogodkov, torej ponudnikov dogodkov, osebnosti, imidža in sponzorskih priložnosti;
- **trg medijev** - predvsem televizij kot kupcev pravic prenosov in gonilne sile celotnega trga športa;
- **trg sponzorjev** – kupcev televizijskega časa in sponzorskih priložnosti. Podjetja po področjih, ki največ vlagajo v sponzorstvo, so:
 - banke,
 - zavarovalnice,
 - podjetja, ki se ukvarjajo z računalništvom,
 - naftne družbe,
 - tobačna industrija,
 - industrija brezalkoholnih in alkoholnih pijač,
 - avtomobilska industrija,
 - podjetja, ki se ukvarjajo s turizmom in transportom.
- **javnost ali trg potrošnikov** – gledalci, kupci izdelkov in storitev – jedro, za katerega se potegujejo vse zgoraj naštetne skupine.

2.4. MENJAVA

Pravila menjave veljajo tudi za športne trge oziroma med posameznimi podtrgi.

Ponudnikov dogodkov, osebnosti, imidžev in sponzorskih priložnosti je več vrst. V prvi kategoriji so profesionalni igralci, ki svoje storitve prodajajo sami oziroma prek agentov ali agencij. V drugo kategorijo spadajo lastniki moštev, v tretjo organizatorji tekmovanj. Vsi se

zagrizeno borijo za svoj kos pogače. Ta pogača je javnost, v katero lahko uvrstimo gledalca, ki plača vstopnico, državljana, ki mora vsako leto izpolniti davčno napoved, kupca športnih izdelkov in televizijskega gledalca, ki mu pripada največji kos pogače.

Menjava je osrednja zasnova trženja. Skozi menjavo skušajo različne družbene enote – posamezniki, majhne skupine, organizacije, države – doseči zadovoljitev svojih želja. V zameno, da se nečemu odrečejo, skušajo pridobiti nekaj v povračilo. To nekaj ima seveda enako vrednost kot tisto, čemur so se odrekli, kar pojasnjuje tudi motivacijo za menjavo (Kotler, 1998, str. 9).

Organizacija ali posameznik, ki si hoče nekaj pridobiti, lahko to doseže na več načinov: z lastno proizvodnjo, krajo, grožnjami, prosjačenjem in menjavo. Trženje zadeva menjavo, ki mora zadostiti petim pogojem (Kotler, 1998, str. 9):

- obstajati morata najmanj dve stranki,
- vsaka ima nekaj, kar ima vrednost za drugo stranko,
- vsaka izmed njiju je sposobna komunicirati in poskrbeti za dostavo,
- vsak udeleženec se svobodno odloča o sprejemu ali zavrnitvi ponudbe,
- vsaka stranka verjame, da je z nasprotno stranko primerno in zaželeno skleniti menjavo.

Pomembno je vedeti, katere stvari imajo vrednost, saj do menjave sploh ne more priti, če ena od obeh strani nima nečesa, kar bi bilo vredno za drugo.

Med ponudniki in javnostjo je množica posrednikov. Najpomembnejši so lastniki televizijskih družb, ki za velike denarje kupijo pravice za prenos pomembnih športnih dogodkov, potem pa v vrtinec potegnejo oglaševalce, sponzorje in zadnje čase vse pogosteje tudi televizijske gledalce, ki morajo seči v žep, če si hočejo ogledati kakšno tekmovanje. Na drugem mestu so sponzorji igralcev, moštev in tekmovanj, sledijo tisti, ki zakupijo prodajne pravice, to so pravice do prodaje majic z imenom moštva. Vsepovsod so agenti, ki delajo večkrat z vsemi temi kategorijami, včasih za provizijo, včasih pa kot lastniki igralca oziroma moštva.

Takšno razmišljanje lahko zaključimo z idejo, da imajo organizatorji športnih prireditev, športniki, mediji in oglaševalci na športnih dogodkih in na njihovih TV prenosih ter sponzorji športa, vedno opravka drug z drugim in s specifičnimi ciljnim skupinami (Bednarik, 1998, str. 6).

Med vsemi menjalnimi procesi med športom in različnimi subjekti okoli njega, nas vsekakor najbolj zanimajo sponzorske storitve športa, torej storitve, ki jih šport ponuja podjetjem in organizacijam. Sponzorske storitve športa pogojujejo nastanek dveh novih trgov, in sicer:

- trga sponzorirancev (ponudnikov sponzorskih priložnosti) in
- trga sponzorjev.

2.4.1. Klasifikacija športnih izdelkov oziroma storitev

Za šport je značilno, da se ukvarja zlasti s storitveno dejavnostjo, redkokdaj, ko denimo športna organizacija vzgoji vrhunskega športnika, sposobnega ustvarjanja in doseganja izjemnih športnih dosežkov, pa nemara lahko govorimo tudi o stvaritvi – izdelku (Retar, 1992, str. 19).

Sama narava storitev in njene glavne karakteristike, ki so neločljivost, spremenljivost, minljivost, pa predstavljajo problem tudi pri klasifikaciji storitev v športu.

Kljub vsemu obstajajo poizkusi, da bi jih nekako razdelili. Tako izdelke športa skladno s konceptom menjave kot osnove marketinga klasificiramo v naslednje razrede (Bednarik, 1998, str. 30):

- dobrina kot športni izdelki industrije,
- storitve, ki izhajajo iz motivov aktivnih udeležencev v športu (užitek, zdravje, osvajanje športnih znanj, doseganje odličnosti, doseganje vzdržljivosti, kurativa ...),
- storitve, ki izhajajo iz motivov pasivnih udeležencev v športu (razvedrilo, tekmovanje, spektakel in zadovoljitev družbenih potreb na tretjih mestih),
- storitve, ki izhajajo iz zadovoljevanja družbenih ciljev (npr. zdravje in koristna izraba prostega časa),
- storitve, ki se zamenjujejo znotraj športa in
- storitve sponzorstva (najpomembnejše v trženjskem smislu – podjetja želijo s sponzoriranjem vplivati na kupce tako, da jih čimbolj navežejo na blagovno znamko).

Obstajata še dve pomembni vrsti menjalnih odnosov, ki jih nudi šport. To je odnos med **športom in državo** in odnos med **športno organizacijo in zaposlenimi** znotraj nje (interni oziroma notranji marketing športne organizacije).

Odnos med športom in državo se odraža z enosmernim tokom financiranja športa s strani države. V Sloveniji zato skrbi Ministrstvo za šolstvo in šport, prek Fundacije za šport. Fundacija financira programe, dejavnosti in investicije z vsakoletnimi razpisi. Fundacija za šport je za leto 2007 razpisala 8.266.665 EUR sredstev. Šport v zameno za finančna sredstva daje državi izredno priložnost za promocijo, posredno pa tudi za predstavitve gospodarstva, turizma in kulture.

Primer skrajnega financiranja športa s strani države predstavlja tako imenovani socialistični tip, v katerem je država edini financer športa. V zadnjih letih smo bili priča trendu bega od "državnega športa", ki so ga v celoti prevzele tudi države bivšega socialističnega bloka, kjer so bili zaradi velike gospodarske krize nacionalni olimpijski komiteji, panožne zveze, klubi, društva pa tudi posamezni športniki kar naenkrat prepuščeni trgu, saj so se države začele odrekati vlogi edinega pokrovitelja (Jagodic, 1994, str. 10). Tako si je moral šport v teh državah zagotoviti nove vire za financiranje svojih dejavnosti.

Šport se vse bolj profesionalizira, zato potrebuje vse več sredstev. Po drugi strani pa je šport izjemno primerno sredstvo za trženje izdelkov in storitev zato se tudi gospodarstvo vse bolj učinkovito vključuje v nove menjalne odnose. Tu poznamo dva modela financiranja športa - oba se razlikujeta od socialističnega, kjer šport financira država. To sta (Bednarik, 1995, str. 5):

- zahodnoevropski model, za katerega je značilno, da so prebivalci –gospodinjstva, ki jim sledijo lokalne vlade – glavni finančni vir športa;
- ameriški model, kjer sta glavna finančna vira zasebni kapital in podjetja, ki financirajo šport prek TV-pravic, sponzoriranja in zasebnih lastnikov klubov.

Slovenski model financiranja športa se v času tranzicije ni bistveno spremenil. Kljub precejšnji prisotnosti sponzorskih podjetij, je njihov namen v večji meri nekomercialen. Zato slovenskega modela financiranja športa ne moremo uvrstiti v zgoraj navedena modela. (Bednarik et al., 1998, str. 7-18).

2.4.2. Trg sponzorirancev

Za morebitne sponzorje predstavljajo umetnost, kultura, ekologija, znanost in šport trg, na katerem lahko kupujejo oziroma strateško menjavajo finančna ali druga sredstva za privlačnost oziroma imidž, s katerim se kot podjetja lahko identificirajo in ga prenesejo nase. Pobudo prevzemajo podjetja - sponzorji, ki iščejo za sponzoriranje primerne organizacije, dogodke in posameznike. To lahko počno načrtno in tako dolgoročno sodelujejo pri nastajanju primernih sponzorirancev ali pa sponzorirajo že uveljavljene športnike in šport.

Športna organizacija (sponzoriranec) lahko za pritegnitev pozornosti in vlaganja v določeno športno zvrst, ponudi morebitnim sponzorjem naslednje (Retar, 1992, str. 49):

- Image športa: ki pomeni neko vznemirljivost, privlačnost, mikavnost, razgibanost, mladost, dinamičnost, estetiko ... To so lastnosti, ki jih sponzor, v zameno za svoj prispevek, lahko prenese nase, na ime svoje firme ali pa omogoči identifikacijo njegove blagovne znamke z imidžem sponzoriranega športa.
- Image športnega dosežka: v menjavo se lahko ponudi atraktivnost športnega dosežka. Še posebej mikavni so predvsem izjemni, težko ponovljivi športni dosežki, ki so nemalokrat posledica spleta ustvarjalnosti in vrhunske tehnologije. Športni uspehi se s svojo neponovljivostjo in vrhunskostjo (svetovni rekordi, olimpijske zmage) v obliki imidža prenašajo na sponzorje, iz česar izvira tudi velik interes sponzorjev za odlične posameznike in ekipe. Vrhunski športniki (kot posamezniki ali člani ekip) ali ekipe tako menjavajo svoj oglaševalni prostor v medijih, ali celo svoje ime, v prid neki blagovni znamki, novemu izdelku ali storitvi, v zameno za finančna in druga sredstva, ki jih potrebujejo bodisi za zagotovitev ustreznih pogojev za treniranje bodisi za zagotovitev eksistence po končani športni karieri.
- Image športnega dogodka: pri tem igrajo odločilno vlogo mediji, zlasti televizija. Televizija mora čim bolj poznati želje svojih gledalcev in tudi neprestano iskati možnosti za zadovoljitev svoje publike, ki si želi nove, razburljive in zanimive dogodke. Le-te najde,

med drugim, tudi v športu, kjer skuša menjati atraktivnost športnega dogodka za pravice televizijskega prenosa. Stransko, a dokaj pomembno vlogo pri tem odigrajo še sponzorji, ki s svojimi prispevki pomagajo soustvariti ta dogodek, saj se jim ponuja izredna priložnost, da posredno, prek športa, oglašujejo na televiziji.

- S športom povezane javnosti: v grobem lahko javnosti ločimo na neposredne in posredne. Slednje so dosegljive le prek medijev, in so: televizijski gledalci, radijski poslušalci, bralci športnih revij in rubrik. Neposredno javnost pa oblikujejo predvsem gledalci dogodka in spremljajoče osebe. Bistvo in uporabnost teh ciljnih skupin za namene sponzorstva je v tem, da jih nagovorimo v privlačnem in naklonjenem okolju, kjer prevladujejo nekomercialne situacije in so zaradi tega sprejemljivejši za tržno komuniciranje.

2.4.3. Trg sponzorjev

Trg potencialnih sponzorjev sestavljajo vsa podjetja in organizacije, ki jih zanimajo člani športne organizacije, njihovi navijači in njihova širša javnost, v katerih imajo zgrajen, ali pa bi si lahko zgradili, pozitiven imidž (Retar, 1992, str. 49).

Podjetja-sponzorji so tako večinoma iz panog, ki proizvajajo blago za široko potrošnjo ali podjetja, ki ponujajo storitvene dejavnosti. Najpogostejši sponzorji so večja podjetja, redkeje srednja in mala. Ocenjuje se, da velika podjetja za oglaševanje, sponzorstvo in donatorstvo odvajajo med 0,17 do 0,27 odstotka svojih prihodkov (Bednarik, 1998, str.11). Glede na intenzivnost sponzorskih povezav podjetja razvrščamo v eno izmed naslednjih skupin (Bruhn, 1987, str. 78):

- pasivna,
- srednje aktivna in
- aktivna sponzorstva.

Podjetja, ki so pasivni sponzorji, se le občasno angažirajo za sponzorstvo, navadno le na enem področju in s sorazmerno majhnim vložkom.

Pri srednje aktivnem sponzorstvu se podjetja odločajo za manjše število področij, ki jih bodo sponzorirali, sponzorstvo je dokaj usmerjeno, intenzivno in relativno trajno. Sponzorski proračun obsega pomembno postavko v komunikacijskem proračunu, podjetje pa že sistematično išče povezave z drugimi komunikacijskimi inštrumenti. V tujini spadajo v to kategorijo podjetja kot so Mercedes, Porsche, American Express, Lotto, Procter&Gamble, Amstel... Pri nas deloma zaslužijo naziv srednje aktivnega sponzorja podjetja Petrol, Krka in Zavarovalnica Triglav. Med srednje aktivnimi sponzorji bi našli tudi druga večja slovenska podjetja.

Podjetja, ki spadajo v skupino aktivnega sponzorstva, pa so dejavna na mnogih različnih področjih. Pri njih je sponzorstvo intenzivno, sistematično planirano in strateško organizirano, tako da stalno iščejo povezave z ostalimi inštrumenti tržnega spleta. V samem

komunikacijskem procesu pa igra sponzorstvo bistveno, ponekod celo odločilno vlogo. V tujini so takšna podjetja Coca-Cola, Nike, Microsoft, IBM, Philip Morris (Marlboro), Kodak, General Motors in druga. V Sloveniji bi v to vrsto sponzorstva lahko uvrstili Pivovarno Laško.

2.4.4. Sponzorske agencije

Specializirane agencije in njihovi vodje so bili prvi, ki so dokazali, da šport ni namenjen le igri, zabavi ali tekmovanju, temveč da je lahko tudi čisto resen gospodarski posel. Te agencije imajo več področij svojega delovanja in sicer delujejo:

- v imenu športnikov, ki so pod njihovim okriljem. Tako se za svoje varovance pogajajo s sponzorji kot tudi z organizatorji tekmovanj;
- nastopajo kot svetovalna in izvajalska institucija, ki jo za neko sponzorsko akcijo ali športno prireditev najameta podjetje ali organizator prireditve;
- nastopajo povsem samostojno, s tem da zakupijo določeno moštvo ali prireditev, potem pa jo tržijo in prodajajo interesentom.

Z vidika prava nastopajo agencije v sponzoriranju kot tretja stranka in predstavljajo trg posrednikov, v katerem zastopajo tako interese sponzorjev, kot tudi sponzorirancev. Tu ločimo štiri osnovne vrste sponzorskih agencij (Grilc, Podobnik, 1996, str. 12):

- posredniške agencije - ki s strankami sodelujejo na podlagi pogodbe o posredovanju in za svoje storitve dobijo plačilo v obliki posrednine;
- svetovalne agencije - ki s strankami sodelujejo na podlagi pogodbe o delu, ali mandata in za svoje delo dobijo plačilo v obliki plačila storitve;
- izvajalske agencije - ki za svoje stranke opravljajo različne posle in storitve, ter tako z njimi sklepajo različne pogodbe ter za svoje storitve prejemajo plačilo in posrednino;
- full-service agencije – so agencije, ki izpeljejo celotno storitev in poslujejo na podlagi pogodb, za svoje storitve prejmejo plačilo storitve, posrednino in nagrado.

Število agencij (tako samostojnih kot tudi vključenih v mednarodne sisteme), ki v svetu športa neprestano trkajo na vrata športnikov, lastnikov ekip, organizatorjev športnih prireditev, sponzorjev in televizijskih družb, se je v zadnjem času zelo povečalo. Vendar pa zaradi velike konkurence med njimi v neizprosni boju ostanejo le najboljši, kot sta na primer že omenjeni agenciji IMG in ISL.

Kljub temu, da so številne agencije večkrat podvržene kritiki, lahko generično trdimo, da svoje delo opravljajo dobro, in da so postale pomemben element v svetu športa. Njihov glavni cilj je, da v šport in k športnikom, usmerjajo čim več denarja, čeprav se zaradi razvejanosti njihovega delovanja in sodelovanja s preostalimi subjekti v športnem poslu včasih težko vidi, za čigav interes se borijo.

2.4.5. Pomen medijev v športni sferi

V šestdesetih letih 19. stoletja se je začela razvijati zveza med športom in mediji - predvsem televizijo. Šport je pomagal ustvarjati televizijo in televizija je pomagala ustvarjati šport.

Pomen televizije v športni sferi se je močno povečal, z nastankom zasebnih-komercialnih TV družb, z razvojem satelitske in kabelske televizije. Zasebne-komercialne televizijske družbe so spremenile desetletja utečeni monopolni položaj nacionalnih televizij, saj odkupujejo pravice do prenosov zanimivih športnih dogodkov, v večini takšnih, ki privabljajo pred zasloni veliko število gledalcev. Tudi v Sloveniji so se pojavile komercialne televizije, ki prav tako odkupujejo najzanimivejše športne dogodke in prireditve. Komercialni POP TV je, na primer, odkupil pravice za ekskluzivne prenose dirke Formule 1, medtem ko javna TVS tega ni storila.

Televizijske družbe tržijo pravice TV prenosov, in sicer najpogosteje prodajajo oglaševalski prostor. Veliko denarja pa se v njihove blagajne steka tudi od industrij, ki zaradi zakonsko omejenega oglaševanja (predvsem alkoholna in tobačna industrija) svojih izdelkov ne smejo reklamirati, s pomočjo TV prenosov pa jim uspe, da jih prikazujejo na televizijskih ekranih.

Dolgo je trajalo, da so ponudniki športnih dogodkov, osebnosti, imidžev in sponzorskih priložnosti spoznali, da je denar, ki se pretaka prek zaslonov v blagajne TV družb, potrebno usmeriti tudi sebi v prid. Televizija je s tem spoznanjem postala glavna gonilna sila športnega trga. Poenostavljeno rečeno: brez televizije ne bi bilo gledalcev; brez gledalcev ne bi bilo sponzorjev. Sponzorstvo je torej šele drugi vir, od katerega živi šport (Manager plus, 1994, str. 4).

2.5. POJAVNE OBLIKE SPONZORSTVA

Ko se podjetje odloči za sponzoriranje, se takoj odprejo nova vprašanja. Koga in kaj sponzorirati, za katere aktivnosti se odločiti, kako zastaviti sponzorstvo in podobno. Prav zaradi naraščanja pomena sponzorstva kot komunikacijskega inštrumenta mora biti odločitev o sponzoriranju dobro premišljena. V podjetju ne sme biti najpomembnejše vprašanje le vsota denarja, ki bo namenjena za sponzorstvo, temveč mora biti bolj pomembno komu in kdaj bo določena vsota denarja namenjena. Zato je potreben čim bolj celosten pristop k pojavnim oblikam sponzorstva.

Kot pri definicijah, tudi pri klasifikacijah pojavnih oblik sponzorstva, ni enotnosti. Avtorji predstavljajo različne klasifikacije, ki se bolj ali manj prekrivajo. Osnovne pojavne oblike sponzoriranja (Retar, 1996, str. 119-122):

1. Različna področja in aktivnosti: šport, kultura, umetnost, izobraževanje, profesionalne nagrade, razstave, in še mnogo družbenih področij.
2. Teritorialni ali prostorski nivo prireditve: sponzor je lahko udeležen na državnih in

mednarodnih prireditvah ali pa na regionalnih in lokalnih prireditvah.

3. Tip sponzorstva (glede na število sponzorjev): ekskluzivni sponzor, glavni sponzor, sponzorski pool, posamični sponzor, uradni opremljevalec in kombinirano sponzorstvo.

2.5.1. Področja sponzoriranja

Ko govorimo o sponzoriranju podjetij je področje **športa** na prvem mestu, tako po pojavnosti, kot po potrošenem denarju, stalnem naraščanju in mikavnosti. Najpogostejši razlogi za sponzoriranje v različnih športnih panogah so prisotnost emocionalnega naboja, nagovarjanje ciljne publike v nekomercialnih situacijah in v privlačnem ter pozitivnem okolju. Poleg tega je prisotna intenzivnost medijske odmevnosti in integriranost komuniciranja z ostalimi instrumenti komuniciranja. Nek šport je lahko podjetju dobro znan ali pa so mu v podjetju posebej naklonjeni.

Kultura in umetnost. Tudi kadar se podjetja odločajo sponzorirati posameznike, skupine ali organizacije, ki se ukvarjajo s kulturno-umetniškimi dejavnostmi, imajo različne možnosti, kot so na primer: simfonični orkestri, glasbeni festivali, koncerti, opere, filmi, muzeji itd. Sponzorji si s v tem smislu pridobivajo predvsem javni ugled kot družbeno odgovornega podjetja.

Izobraževanje in znanost. Podjetja si s sponzoriranjem univerzitetne katedre, izdajanjem akademskih knjig, podeljevanjem štipendij in nagrad za znanstvene dosežke ali pa s prispevanjem k univerzitetnim fondom ustvarjajo priložnosti za sodelovanje s strokovnjaki, lažji dostop do raziskav in bodočih potencialnih strokovnjakov in kadrov.

Ekologija in varstvo okolja. Z vedno bolj osveščenim človekom postaja vedno bolj pomembno tudi t.i. ekološko sponzorstvo. Njegov namen je vzpostaviti stik s skupinami, ki se zavzemajo za čistejše okolje in na ta način poudariti družbeno odgovornost podjetja do okolja (Harrison, 1995, str. 136).

2.5.2. Teritorialni in prostorski nivo

Glede na teritorialni oziroma prostorski nivo se sponzorji odločajo za investiranje v državne in mednarodne prireditve ter v regionalne in lokalne prireditve. Na ravni državnih in mednarodnih prireditev so za sponzorje zanimive športne prireditve kot so npr. Olimpijske igre, svetovna prvenstva različnih športnih panog itd. Teh prireditev, se zaradi velikih finančnih zneskov udeležujejo le večja podjetja, ki se ukvarjajo z aktivnim sponzoriranjem, na primer Coca Cola, Nestle itd. Ker se v takšne globalne prireditve vključujejo številni sponzorji, se podjetja soočijo s problemom, kako se izločiti iz množice številnih sponzorjev in opozoriti nase.

Sponzorjev, ki se odločijo za investiranje denarja v regionalne in lokalne prireditve je navadno malo, so pa prireditve kljub temu zanimive za nekatere izmed njih. Lokalni dogodki so priložnost, da se podjetja, sponzorji, približajo svoji ciljni skupini na manjšem območju. Promotivne dejavnosti na lokalnih prireditvah lahko pomembno vplivajo na povečanje prodaje

na določenem področju. Drugi razlog za sponzoriranje lokalnih prireditev, dogodkov ipd. je tudi v tem, da so oglasni prostori v nacionalnih množičnih medijih dokaj dragi, in da lahko podjetja zaslužijo več, če svoj denar vložijo v osebni pristop k potencialnim kupcem. Za primer bi lahko navedli sponzorstvo otroške ekskurzije, ki jo sponzorira določena prodajalna igrač. Takšna ekskurzija je relativno poceni, je pa usmerjena na točno določeno ciljno skupino – otroke (Krč, 1994, str. 18).

2.5.3. Tipi sponzorstva

Z vidika nazivov, ki so jih deležna podjetja kot sponzorji, ločimo šest tipov sponzorstev (Retar, 1996, str. 125-127), in sicer:

Ekskluzivni sponzor. To je sponzor, ki ima edini vse razpoložljive, pogodbeno dogovorjene pravice do trženja sponzoriranca. Zanj je to najvišja in najzahtevnejša oblika sodelovanja s športno organizacijo. Praviloma je to ena organizacija, ki v celoti pokriva tržno najzanimivejše oglaševalne površine, tako da za morebitne druge oglaševalce – sponzorje ne ostane veliko. Tak dogovor se sklepa najmanj za eno in največ za štiri leta (olimpijski cikel) po skrbnem premisleku in trdnih pogajanjih. Za partnerja je to na eni strani dobra, na drugi pa tvegana naložba, iz katere se je, če nastopijo težave, težko umakniti brez hujših posledic.

Glavni sponzor je najpomembnejši na lestvici sponzorjev in mu pripada najzanimivejši in največji oglasni prostor ter največ ugodnosti. Takoj za njim so lahko sponzorski pool ali drugi posamični sponzorji.

Sponzorski pool je nekakšna komercialna oblika ekskluzivnega sponzorstva. Ker je ekskluzivno sponzorstvo izjemno draga in tvegana naložba, so se sponzorji pripravljene združiti v skupine (pool) in tako poceniti nakup oglaševalnih možnosti ter razpršiti tveganje, saj lahko za ceno ekskluzivnega sponzorstva v samo eni športni organizaciji dobijo prav tako zanimiv kos oglaševalnega kolača v več različnih športnih organizacijah. Sponzorji v poolu imajo praviloma enako odmerjene ugodnosti in točno opredeljeno celostno grafično podobo, v kateri se pojavljajo.

Posamični sponzor sponzorira športno organizacijo običajno v manjšem obsegu, s povsem določenimi kratkoročnimi cilji. Praviloma so to sponzorji, ki delujejo lokalno in iščejo najbolj ekonomično rešitev.

Uradni opremljevalec je naziv za organizacijo, podjetje, ki ima ekskluzivno pravico do opremljanja udeležencev, tekmovalcev, uprave, športnih strokovnjakov ali športnih površin, objektov, naprav ... Uradni opremljevalec se zato, ker se pojavlja na zanimivih oglaševalnih površinah, z vso silovitostjo in agresivnostjo pojavlja na uradni deklaraciji svojih izdelkov in na vseh svojih medijih pojavljanja in komuniciranja. Tako si ustvarja sloves in naklonjenost pri kupcih.

Kombinirano sponzorstvo je oblika, ki se lahko pojavlja na več načinov ali tipov, ki so s soglasjem sponzorjev sestavljeni v sponzorsko kombinacijo. To je najnovejša oblika, ki kaže iznajdljivost iskalcev in pripravljenost sponzorjev na ugodne, odmevne in odzivne pristope v sponzoriranju.

V zgoraj navedenih tipih so razvidne tudi oblike sponzoriranja z vidika sponzorja, kar nam pomaga pri komunikaciji z njimi.

2.6. NAČINI SPONZORIRANJA ŠPORTA

Poznamo pet načinov sponzoriranja športa. Ti so (Abratt, Clayton, Pitt, 1987, str. 301-302):

Sponzoriranje športa na splošno.

Za ta način je značilno, da nima neposredno komercialnih koristi, temveč je v splošno korist celotne družbe. To sponzoriranje je pomembno tako na nacionalni, kakor na lokalni ravni. Sponzor ustvari pogoje za športno udejstvovanje vseh, ki bi se radi ukvarjali s športom. S tem si pridobi ugled v javnosti in ustvari pogoje za sodelovanje z okoljem.

Sponzoriranje posamezne vrste športa.

Je podobno sponzoriranju športa na splošno, z razliko, da gre tu za sponzoriranje določene športne panoge.

Sponzoriranje posameznega športnega tekmovanja oziroma dogodka.

Ta oblika sponzorstva postavlja v ospredje naziv podjetja, ki je sponzor. S tem opozarja potrošnike na svojo prisotnost in vpliva na zavest javnosti.

Sponzoriranje posamezne športne ekipe.

Sponzor pričakuje koristi od sponzoriranja predvsem v izpostavljenosti v medijih, vendar mora paziti na možnost negativne publicitete zaradi slabih rezultatov ali slabega vedenja ekipe, ki jo sponzorira.

Sponzoriranje posameznega športnika.

Za sponzoriranje športnika se podjetja odločajo iz več razlogov. Med najbolj pomembnimi so uspehi športnika in njegov ugled v javnosti. Nevarnosti so enake kot pri sponzoriranju ekipe – če športnik ni v formi, ali če se poškoduje, vodi to do negativne publicitete.

Zadnja dva načina zagovarja slovenski avtor Miro Kline (Kline, 1992, str. 40). Po njegovih besedah je v Sloveniji nastopil deformiran fenomen, da vsako podjetje sponzorira čim več ljudi in dogodkov, kar ne koristi nikomur. Niti ne koristi sponzorjem, ki se porazgubijo med številnimi drugimi imeni, niti ne umetniku ali športniku, ki bi lahko svojo aktivnost bolj načrtovano in lažje prodajali.

2.7. OBLIKE SPONZORIRANJA

Oblike sponzoriranja z vidika sponzorja lahko razdelimo glede na storitev, število sponzorjev, vrste sponzorjev in usmerjenost sponzorstva (Matoh, 1994, str. 7):

- Vrste storitev sponzorja so: denar, ki je lahko v enkratnem znesku ali v obliki obročnih plačil, stvarna sredstva kot so oprema športnikov, oskrba na tekmovanjih in podobno ter storitve, kot so prevozne storitve, nudenje prehrane, rekreativnih površin ...
- Glede na število sponzorjev, ki sodelujejo pri sponzoriranju ločimo ekskluzivno sponzoriranje (en sam sponzor) in kosponzoriranje (dva ali več sponzorjev).
- Ločimo različne vrste sponzorjev, in sicer klasične sponzorje (podjetje oglašuje izdelke in storitve, ki niso v nikakršni povezavi z objektom sponzoriranja), profesionalne sponzorje (dejavnosti in izdelki sponzorjev so neposredno povezani z objektom sponzoriranja) ter polprofesionalne sponzorje (vmesna oblika med sponzorjem in mecenom; ustanove, ki so bile ustanovljene z izključnim namenom, da zagotovijo finančno podporo sponzoriranim na posameznem področju).
- Glede na usmerjenost sponzorstva pa ločimo enostransko sponzorstvo, kjer se podjetje osredotoči le na eno področje sponzoriranja, najsi bo to šport, kultura, znanost ali ekologija. Druga oblika sponzorstva je večstransko sponzorstvo, kjer sponzor deluje na več različnih področjih.

2.8. PROCES DELOVANJA SPONZORIRANJA

Proces delovanja sponzoriranja se začne s spoznavanjem vrednosti športnega dogodka. Vsak športni dogodek, moštvo ali posamezen športnik ima namreč svojo lastno vrednost, ki nastane kot posledica njegovega karakterja, aktivnosti in rezultata, pri katerem je udeležen. Takšen dogodek je del celotnega družbenega tkiva, ki je bolj ali manj vključen v življenje nas samih in oddaja družbeno sporočilo, ki je zanimivo za celotno ali del javnosti. Njegova komunikacija je pristnejša kot klasične oblike komercialnega komuniciranja, zato so ljudje bolj dojemljivi za tak način sporočanja.

V drugi fazi želi sponzor izoblikovan imidž dogodka prenesti na svojo blagovno znamko oziroma se z dogodkom poistovetiti. Sponzor pri sporočanju preko dogodka povečuje kredibilnost svojega sporočila. Sam dogodek je za razliko od drugih oblik komuniciranja funkcija dramatičnosti, edinsvetnosti, negotovosti, uspeha ali neuspeha, ki sponzorjevemu sporočilu dodaja izrazit čustveni naboj, ki deluje kot močan element sporočila. Sponzor se poistoveti z dogodkom kot eden od navijačev ali igralcev in s tem postane zanimiv za opazovalca.

V zadnji fazi se ustvarjen imidž sponzorja prenese na gledalca, ciljno skupino ali posameznega potrošnika sponzorjevih izdelkov, storitev ali idej. S tem zadnjim prenosom imidža je sponzorski proces uspešno zaključen (Kline, 1995, str 4-8).

2.9. NAČRTOVANJE SPONZORSTVA

Uspešnost sponzorstva je skoraj vedno odvisna od vztrajnosti, ustvarjalnosti in navora, ki ga vložita obe strani. Toda ves trud je lahko zaman, če načrtovanje ni popolno. Izbira pravega sponzorstva povzroča in zahteva vsaj toliko skrbi kot druge poslovne odločitve v okviru podjetja. Za izbiro sponzorstva obstaja več načinov. Nekateri tržni strokovnjaki menijo, da že način, kako podjetja izbirajo dejavnosti in ljudi, ki bodo odgovorni za sponzorstvo in njegov položaj v okviru ostalih tržnih aktivnosti, nakazujeta, ali imamo opravka z resnimi sponzorji ali z "bleferji". Ker je sponzorstvo v zadnjem času vse pomembnejše komunikacijsko sredstvo s stališča podjetja, lahko zanj uporabimo shemo, ki se uporablja pri tržnem komuniciranju. Za sponzorstvo izgleda sledeče (Bruhn, 1991, str. 64):

KDO *sporoča*? SPONZOR
KAJ? KOMUNIKACIJSKO SPOROČILO
KOGA *podpira*? SPONZORIRANCA
KAKŠNI POGOJI? SPONZORSKI PRORAČUN
KATERI UKREPI? SPONZORSKI SPLET
KATERI KANALI ? MEDIJI, KOMUNIKACIJSKI NOSILCI
KOMU? CILJNIM SKUPINAM
S KAKŠNIMI USPEHI? SPONZORSKI UČINEK

Z navedenimi vprašanji in podanimi odgovori nanje, smo na poenostavljen način prikazali problematična področja, s katerimi se srečujemo v sponzorstvu. Za podjetniško analizo sponzorstva se priporoča sistematičen načrt in proces določitve ciljev, ki je sestavljen iz šestih faz (Bruhn, 1991, str. 64): potrditev ciljev sponzoriranja, identifikacija sponzorskih ciljnih skupin, vzpostavitev strategije sponzoriranja, izbor sponzorskega področja in razvoj posameznih ukrepov, vključitev v podjetniško komuniciranje in nadzor nad učinki sponzoriranja.

Prikazan načrtovani proces je idealen. Z njegovim izvajanjem so odločitve o sponzoriranju dosti manj prepuščene naključju. Vendar pa veliko podjetij še vedno zavrača tako sistematičen pristop k planiranju in dosti stvari v zvezi s sponzorstvom opravijo brez potrebnega profesionalnega pristopa. Poudariti pa moram, da pri načrtovanem procesu ne gre za analizo, ampak je potrebno tudi veliko kreativnih odločitev.

2.9.1. Cilji sponzoriranja

Vsak sponzor bi moral natanko poznati svoje cilje in vedeti, kaj lahko od njih pričakuje; mora mu biti jasno, zakaj je izbral sponzorstvo kot del svojega celovitega trženja (Head, 1991, str. 84).

Poznamo naslednje cilje sponzorstva:

- povečanje prodaje/povečanje tržnega deleža,
- izboljšanje identifikacije ciljne tržne skupine s podjetjem oz. z njegovimi proizvodi ali storitvami,
- izboljšanje javnega mnenja o podjetju, proizvodih oz. storitvah podjetja,
- izboljšanje celotnega imidža podjetja,
- izboljšanje poslovnih odnosov,
- onemogočanje konkurence,
- izpolnitev družbene odgovornosti,
- vključitev v širšo družbeno skupnost, spreminjanje javne predstave o podjetju, izboljšanje odnosov med zaposlenimi in
- dejavnost podjetja za človekoljubne namene.

Cilje je seveda najprej potrebno definirati:

- glede na vrsto sponzorstva in magnitudo izkoriščanja,
- glede na ciljno skupino,
- glede na trenutni položaj,
- glede na druge dejavnosti družbe in
- glede na konkurenco.

Pogosto se dogaja, da podjetja pred vstopom v sponzorstvo nimajo jasno postavljenih ciljev, ki jih želijo uresničiti. Kot izhodišče za sponzorstvo je najbolje vzeti že znane tržne in komunikacijske cilje podjetja ter se na podlagi slednjih odločiti tudi za cilje sponzorstva. Za cilje sponzorstva, kot tudi cilje ostalih elementov komuniciranja velja, da z njimi dosežemo več ciljev naenkrat. Zasledovanje hkratnih ciljev se lahko pojavi tudi v primeru, ko ima podjetje pred vstopom na sponzorski trg le en sam cilj, nato pa skuša med samim izvajanjem sponzorstva doseči tudi druge, povezane cilje (Meenaghan, 1983, str. 16).

Cilje lahko razdelimo v naslednje kategorije:

- splošni cilji,
- cilji, ki se nanašajo na izdelek,
- prodajni cilji,
- medijska pokritost,
- lobiranje,
- osebni interes.

Konkretni cilji sponzoriranja se od podjetja do podjetja razlikujejo. Odvisni so od tega, koga oziroma kaj (katero zvrst športa) sponzorirajo. Drugotnega pomena so ekonomski cilji za podjetja, ki se sponzorstva lotevajo. Vsekakor mora biti to premišljeno in temeljito. V ospredje se postavlja druge razloge in motive za sponzorstvo, tako imenovane komunikacijske cilje, s katerimi pokažemo, kakšna sporočila oddajajo sponzorji in kaj z njimi dosežajo. Tu je najpomembnejše prepoznavanje oziroma zavedanje o imenu podjetja, produktu in storitvah.

Drugi poglavitni cilj in močan motiv, ki vodi podjetje v sponzorstvo, je ustvarjanje, doseganje, prenos, krepitev, sprememba... imidža. Imidž ali podoba podjetja (produkta ali storitve) v javnosti je odvisna od mnogih elementov in eden izmed njih je prav gotovo tudi sponzorstvo. Sponzorstvo ima v smislu krepitev imidža podjetja večji vpliv na že obstoječe potrošnike proizvodov. Podjetje skuša skozi sponzorstvo sprožiti tople občutke o lastništvu in uporabi izdelka in potrjevati kupčevo odločitev (Sleight, 1989, str. 72).

Po raziskavi, narejeni na Fakulteti za šport v Ljubljani iz leta 1995, v kateri so ugotavljali glavne namene, ki jih poskušajo slovenska podjetja uresničiti s sponzoriranjem, lahko razberemo, da je najbolj pomemben cilj izboljšanje celotnega imidža podjetja. Tudi ostali cilji, ki se zdijo slovenskim sponzorjem pomembni, pripomorejo k izboljšanju imidža podjetja. (Bednarik, 1998, str. 22).

2.9.2. Ciljne skupine sponzorstva

Pri ciljnih skupinah v sponzorstvu imamo opravka, s ciljnim skupinami sponzorja kot tudi s ciljnim skupinami sponzoriranca. Za sponzorstvo velja, da je najuspešnejše, če se ti dve ciljnim skupini prekrivata.

Vsako podjetje (sponzor) mora komunicirati z več ciljnim skupinami. Te je mogoče med seboj bolj ali manj razmejiti. Komunikacijski instrumenti, in tudi sponzoriranje športa, omogočajo nagovor različnih ciljnih skupin. Te morajo biti določene čim bolj natančno. Uporaba določenih kombinacij instrumentov je odvisna od komunikacijskih ciljev in od opredelitve ciljnih skupin.

Ciljne skupine, ki jih je treba nagovoriti z aktivnostmi sponzoriranja, se po angažmaju delijo v dve skupini: na tiste, ki jih je mogoče nagovoriti neposredno prek sponzoriranega športnika, ekipe ali prireditve (gledalci na štadionu) in tiste, ki so dosegljive posredno preko poročevalskih medijev. Pri aktivnostih v masovnem športu prevladuje ciljna skupina neposredno dosegljivih, pri sponzoriranju dogodkov v vrhunskem športu pa je interes skoraj izključno pri posredno nagovorjenih gledalcih (Repovž, 1994, str.17).

S stališča podjetja so najbolj pomembne ciljne skupine: potrošniki, trgovski partnerji, politiki, bančniki, posredniki, zaposleni, delničarji in mediji. Navedene ciljne skupine podjetje segmentira po klasičnih trženjskih kriterijih (Kotler, 1998, str. 67):

- demografskih (starost, spol, prihodki ...);
- geografskih, psihični (motivi, interesi, življenjski stil ...);
- vedenjskih (značilnosti po posedovanju in potrošnji posameznika)

Za sponzorstva so najpomembnejši kriteriji psihični in vedenjski.

V zvezi s tem je smiselno ugotavljati nagnjenost ciljnih skupin sponzorja do športa in poiskati odgovore na naslednja vprašanja (Bruhn, 1991, str. 106):

- Za katere športe se zanimajo?

- S katerimi športi se ukvarjajo?
- Katere športne prireditve obiskujejo?
- Katere športne dogodke spremljajo in preko katerih kanalov?

2.9.3. Ciljne skupine sponzoriranih

Sponzorirani lahko preko svojih športnih aktivnosti posredno ali neposredno doseže različne ciljne skupine, ki so zanimive za sponzorje. Ciljne skupine mora prepoznati.

Vsak športnik ali njegov manager mora biti pozoren, ko piše sponzorsko ponudbo, da krog njune lastne klientele ustreza potencialnemu krogu sponzorjevih potrošnikov. Lahko je krog majhen, vendar vsebuje mnenjske vodje, za katera se zanimajo podjetja. Pomembno je le, da je za ta krog ljudi močno zainteresiran tudi sponzor. In prav to je osnova vsakega ciljnega komuniciranja podjetja in logično tudi sponzoriranja. (Kline, 1992, str. 40).

Ciljne skupine sponzorirancev segmentiramo podobno kot ciljne skupine sponzorjev, za športno sponzorstvo pa ločimo tri take skupine (segmente): aktivne udeležence, obiskovalce in uporabnike medijev. Pod aktivnimi udeleženci mislimo predvsem osebe, ki se v prostem času ukvarjajo s športom. Opis obiskovalcev se omeji le na njihovo število, kar ima za sponzorje večjih prireditev omejeno vrednost, saj sponzor v takih primerih računa predvsem na poročila v množičnih medijih. Vseeno pa so informacije o obiskovalcih včasih zelo dobrodošle, ker lahko sponzorji z njimi osebno vabijo na prireditve pomembne osebe. Analiza uporabnikov medijev se prav tako omeji le na število, in v takem primeru govorimo o številu TV gledalcev in radijskih poslušalcev pri posamičnih športnih dogodkih ter o nakladi in razširjenosti tiskovin. Za natančnejše analize se uporabnike medijev razdeli najpogosteje po starosti, spolu, izobrazbi in naklonjenosti do športa (Bruhn, 1991, str. 107).

2.9.4. Strategije sponzoriranja

Ko se podjetje odloča, katero strategijo sponzoriranja bo izbralo, mora pojasniti, kateri sponzorski način in katere pojavne oblike sponzorstva bo upoštevalo. Rezultat tega pojasnjevanja je obvezujoča strategija sponzoriranja, ki vsebuje najbolj kritične točke sponzorskega sporazumevanja. Za doseg želenih ciljev je treba najprej izpostaviti dve strateški odločitvi, in sicer, dogovor o celostni komunikacijski strategiji, znotraj nje pa še določitev same strategije sponzoriranja.

»Splošna strategija sponzoriranja navaja, da mora sponzor okvirno pretehtati celotno strategijo ter v njenem okviru trženjsko in komunikacijsko strategijo, na temelju vseh pa se potem odločiti, na katerem področju in v kateri obliki bo deloval kot sponzor.« Trženjski in komunikacijski koncept v splošnem vsebujeta pet osnovnih trženjskih strategij (Bruhn, 1987, str. 27):

- inovacijska strategija,
- strategija diferenciacije,

- strategija segmentiranja,
- strategija profiliranja,
- strategija razpoznavanja.

Na prvi dve strategiji sponzorstvo praktično nima nobenega vpliva, zato pa je toliko bolj dejavno pri ostalih treh. Tako lahko pomaga pri koncentriranju povpraševanja določenih tržnih segmentov. Kar se tiče dobičkonosne strategije je naloga športnega sponzorstva ta, da cilja na določene dimenzije imidža (mladost, moškost, hitrost, vzdržljivost, atraktivnost ...). Strategija razpoznavnosti pa cilja na vzpostavitev, sprejemljivost in vzdrževanje blagovnih znamk s strani potrošnikov in trgovcev. Temu primerno se bo sponzoriranje skoncentriralo na širjenje imena blagovnih znamk. Za uresničitev teh želja pa mora podjetje razviti lastno strategijo sponzoriranja, ki je okvirni pogoj za vse sponzorske ukrepe.

Pri oblikovanju strategije sponzoriranja mora podjetje določiti okvirni način, kako stopiti pred javnost. Istočasno mora sprejeti odločitve o:

- Sponzorskem objektu. Ali bo za sponzorski objekt izbral celotno podjetje, produkcijsko linijo, posamezno blagovno znamko ali program določenih storitev.
- Komunikacijskem sporočilu. Sestaviti je potrebno sporočilo v obliki imen, sloganov, emblemov, logotipov ... Pri tem morata biti vsebina in oblika sporočila podvržena različnim omejitvam.
- Sponzorirancu. Sponzoriranec mora biti izbran v stvarni, osebni in časovni obliki (npr. vrhunski atlet za dobo enega leta, državno prvenstvo v rokometu za dve sezoni).
- Ciljnih skupinah, ki morajo biti povezane s predhodnimi cilji in potrebami podjetja.
- Instrumentih sponzorstva. Instrumenti sponzorstva so različnih oblik in neodvisni od načina in trajanja sponzorske pogodbe (oglasni panoji, TV spoti, osebna vabila in postrežba gostov, stiki z novinarsko srenjo).

2.9.5. Izbor sponzorskega področja

V tej fazi se podjetje, na podlagi grobega in detajlnega izbora odloči, katero strategijo bo izbralo. V grobem izboru se odloča za razne kriterije. Na primer, če se podjetje osredotoči na imidž, potem mora v procesu izbora poiskati takšne zvrsti športa, ki ustrezajo sedanjemu imidžu ali pa imidžu, ki ga podjetje želi vzpostaviti v prihodnje ali pa ga potrebuje. Pri tem si podjetja lahko pomagajo s točkovnim ovrednotenjem nekaterih značilnosti imidža za posamezna športe, ki ga je napravilo nemško podjetje MC Sponsoring. Podjetja si s tem ovrednotenjem lahko pomagajo tako, da preverijo, kako se različni športi ujemajo s posamezno značilnostjo. Nekaj primerov:

- golf: prestižnost, estetskost, tradicija;
- plavanje: vzdržljivost, dimamičnost, tradicija;
- gimnastika: estetskost, tradicija;
- rokomet: dinamičnost, vzdržljivost.

Posamične zvrsti športa so podvržene detajlni razgraditvi in iskanju konkretnih sponzorskih povezav, pri čemer se podjetje lahko odloči za sponzoriranje posameznih športnikov, moštev, organizacij, športnih prireditev in projektov. Izbor sponzorskih priložnosti je gotovo ena ključnih odločitev pri načrtovanju sponzorstva, saj so nanjo vezane vse nadaljnje akcije podjetja.

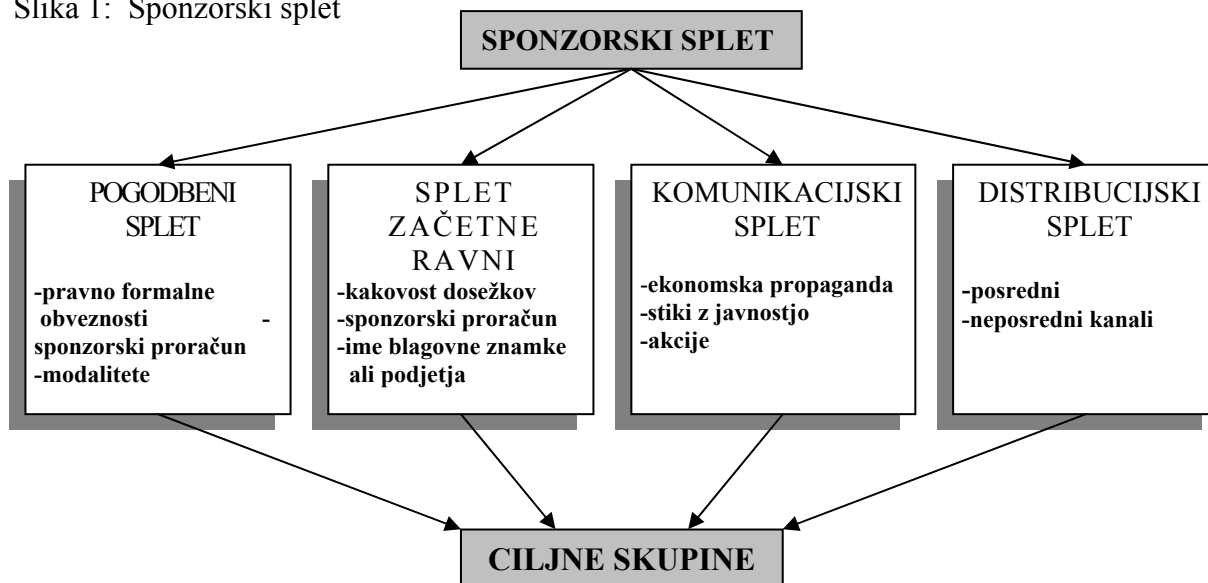
S to trditvijo se strinja tudi Kline, ko o izboru sponzorske priložnosti razmišlja takole: »Pri strateških in taktičnih odločitvah izbora sponzoriranega dogodka je treba razlikovati predvsem med tisto strategijo, ki je usmerjena v gradnjo določenega in jasno opredeljenega imidža podjetja, in tisto, ki je usmerjena v oblikovanje predstave o izdelku (Kline, 1990, str. 10).

2.9.6. Načrtovanje sponzorskih ukrepov

Po sprejetju konkretne odločitve o sponzoriranju se podjetje odloči o načrtovanju posameznih ukrepov. Vsako načrtovanje, ne glede na to v katerem segmentu družbe nekoga sponzoriramo, mora biti izdelano do potankosti. Vsi ukrepi so nujni, če želimo z izvajanjem sponzorstva zagotoviti svojemu podjetju in tistemu, ki ga sponzoriramo, uspeh.

V okviru načrtovanja sponzorskih ukrepov, lahko uporabimo shemo komunikacijskega spleta, v kateri je sponzorstvo samostojen instrument, ki je orientiran na ciljne skupine in ga lahko razčlenimo v sponzorski splet, ki ga sestavljajo: (pod)splet začetne ravni, komunikacijski, pogodbeni in distribucijski (pod)splet.

Slika 1: Sponzorski splet



Vir: Bruhn, 1987, str.178.

V okviru spleta začetne ravni sponzorstva mora podjetje-sponzor določiti sponzorski program, kamor spadajo odločitve o obsegu, vrsti, intenzivnosti ter kakovostni ravni dosežkov sponzorstva.

Znotraj komunikacijskega spleta sponzorstva mora sponzor-podjetje uporabiti čim več raznovrstnih in učinkovitih prijemov, če želi doseči svoje prave ciljne skupine. Komunikacij se je potrebno lotiti celostno in vsestransko, saj je njihov pomen izredno velik. Kdor ne razume tega, bo iskal učinke sponzorstva, ne da bi razumel vzroke svojega neuspeha.

Pogodbeni splet sponzorstva določa sponzorski proračun, pravno-formalne obveznosti in druge modalitete. V okviru sponzorskega proračuna mora podjetje pripraviti natančen načrt vseh ukrepov, tako notranjih kot zunanjih, in jih ovrednotiti. Na podlagi tega ovrednotenja podjetje oceni ali bodo ukrepi stroškovno učinkoviti ali ne. Na tej stopnji podjetje še zmeraj lahko odstopi od sponzoriranja, če ugotovi, da so stroški preveliki glede na pričakovano realizacijo. Med sponzorjem in sponzorirancem mora biti sklenjen pravno-formalni sporazum. Oba podpišeta pogodbo o sponzorstvu, v kateri se določi način plačevanja, trajanje sponzorstva, pričakovan učinek sponzoriranja in kazni ob nespoštovanju pogodbe. Med sponzorjem in sponzorirancem obstajajo štiri oblike sponzorskih pogodb, in sicer: pogodba o oglaševanju, pogodba o opremi, pogodba o uporabi imena (licenca) in pogodba o delu (Bruhn, 1991, str. 145).

Sponzor se mora domisliti tudi distribucije, kar pomeni, da se domisli načina, kako pritegniti ciljno javnost in tako aktualizirati blagovno znamko in zahtevo po spremembi imidža. To lahko stori posredno in/ali neposredno.

Pri neposrednem načinu so ciljne javnosti soočene s sponzorjevimi ukrepi tržnega komuniciranja ob udeležbi neke prireditve. V tem primeru so ciljna javnost gledalci, navijači, povabljeni, VIP, pomožni delavci, skratka vsi, ki prireditve spremljajo. Ciljne javnosti so lahko nagovorjene tudi posredno, največkrat preko množičnih medijev. V to kategorijo štejemo TV in radijske prenose, poročila o časopisih, predstavitve v biltenih, oglase v strokovni literaturi in podobno. Pri tem mora podjetje upoštevati, da je doseg sponzorstva seveda različen, ko gre za lokalno ali pa svetovno znano podjetje. Slednje je zainteresirano, da gre njegovo ime, povezano s športnim dogodkom, preko signala, ki bo obšel ves svet. Povsem drugače pa je, če podjetje trži svoje izdelke/storitve le na lokalnem prostoru. Četudi signal ponese ime podjetja/blagovne znamke v svet, lokalno podjetje od komunikacije, vsaj neposredno, nima nič (Repovž, 1994, str. 17).

Predstavljeni sponzorski splet je za podjetje le splošna osnova za načrtovanje sponzorskih akcij, medtem ko je za vsak konkreten primer sponzoriranja potrebna nadaljnja detajlna zasnova posameznih ukrepov, ki jih je treba izvajati.

Izbira sponzorskih ukrepov je lahko sistematičen in načrtovan proces, ki mu do potrebne natančnosti pomagajo različni kontrolni sistemi in mrežno planiranje, lahko tudi kak kreativni proces z uporabo novih in neobičajnih komunikacijskih možnosti. Tako mora sponzor pri načrtovanju posameznih ukrepov razmišljati o vključevanju medijev, novinarskem delu, promocijskem materialu, organizaciji prireditve, povabilih, posebnih akcijah ter ukrepih do konca prireditve. (Bruhn, 1987, str. 181).

2.9.7. Sponzorstvo in komuniciranje podjetja

Sponzorstvo je del komunikacijskega spleta ga dopolnjuje, in ne nadomešča klasičnih inštrumentov komuniciranja. Da bi dosegli pozitiven učinek, je treba ukrepe sponzoriranja v športu objaviti in povezati s klasičnimi inštrumenti komuniciranja. Govorimo o komplementarno delujoči komunikacijski politiki. Takšna povezava je pomembna zato, ker je s sponzoriranjem mogoče posredovati le reducirana sporočila, praviloma le sponzorjevo ime ali blagovno znamko. Za doseg večine komunikacijskih ciljev pa to ne zadostuje, zato je potrebno v okviru integrirane komunikacijske politike, različnim instrumentom dodeliti razne naloge.

Pomembna naloga je tudi sponzorsko planiranje in vgraditev tega v celotno komunikacijsko strategijo. Le pri strateški in operativni povezavi lahko podjetje doseže vzajemne učinke. V posamičnih primerih kaže to integracijo občasno preverjati in s tem v zvezi povzemati različne ukrepe v tržnem komuniciranju (Bruhn, 1991, str. 149).

2.9.8. Povezava z drugimi instrumenti tržnega komuniciranja

Oblike vključevanja sponzorstva v klasično oglaševanje so naslednje (Kline, 1995, str. 13):

- vključevanje pridevnikov (uradni sponzor, pokrovitelj, dobavitelj opreme), ne da bi se v sliki ali besedi približali športni temi;
- imenovanje in razlaga angažiranja v centralnem mestu oglasnih sporočil, vendar slika in beseda ne nakazujeta športne teme;
- »endorsement« – izraba sponzoriranja kot teme celotne oglaševalske akcije, ko sponzor izrablja športno temo, še bolj pogosto pa znane športnike ali ekipe, za prepoznavno konstanto svoje akcije, namenjene različnim ciljnim skupinam. Na primer: konstantno prikazovanje slovenske smučarske reprezentance na Droginih čajih 1001 cvet.
- »testimonial« – izraba sponzoriranca kot prenosnika oglasnega sporočila v obliki potrditve vrednosti izdelka/storitve s strani športnika/organizacije. Na primer: nasvet Michael Schumacherjev o nakupu Fiat Multiple.

Sponzorstvo in pospeševanje prodaje: pospeševanje prodaje je namenjeno kratkoročnemu vplivu na vedenje ciljnih skupin. Glavni cilj je vpliv na pretok blaga (nakopičene zaloge), ki ga podjetje doseže s kratkoročno uporabljenimi akcijskimi idejami, ki se lahko razvijejo iz športnega angažiranja. Sponzorstvo vključujemo v pospeševanje prodaje na treh področjih (Retar, 1992, str. 54):

Za trgovino:

- povabilo na velike sponzorirane prireditve;
- ure avtogramov z vrhunskimi športniki na prodajnih mestih;
- nagradni razpisi in tekmovanja na prodajnem mestu z vključevanjem vrhunskih športnikov.

Za potrošnika:

- potrošniško orientirani nagradni razpisi z vključevanjem sponzoriranih športnikov;
- tekmovanja potrošnikov s povabilom na velike sponzorirane prireditve za zmagovalce.

Za zastopnike:

- obisk sponzorirane prireditve kot nagrade za prodajne uspehe;
- predstavitve sponzoriranim športnikom;
- udeležbo na sprejemih in drugih častnih dogodkih skupaj s športniki;
- izvajanje aktivnosti skupaj z vrhunskimi športniki.

Sponzorstvo in stiki z javnostjo sta med seboj najbolj povezani dejavnosti, saj obe dolgoročno stremita k čim boljšemu imidžu v javnosti, kar dosežeta zlasti s pomočjo medijev. Sponzorstvo omogoča, da se podjetje s pomočjo oddelka za stike z javnostjo povezuje s pomembnimi posamezniki (mnenjski voditelji, poslovni partnerji, politiki, novinarji) in je odlično sredstvo pri izboljševanju ugleda v družbi.

Dejstvo, da neko podjetje nastopa kot sponzor neke prireditve, lahko razlagamo kot obogatitev mesta ali regije. Podpiranje nekega športnika se lahko predstavi kot predpostavka za nacionalne uspehe v prihodnosti.

Pri stikih z javnostjo pa lahko sponzorji uporabljajo sledeče oblike predstavitve (Retar, 1992, str. 55):

- predstavitev sponzorstva na tiskovni konferenci,
- povabilo pomembnih in častnih gostov na sponzorirane prireditve, še posebej mnenjske vodje,
- celovito posredovanje informacij novinarjem, ki spremljajo prireditev ali sponzorirani šport,
- izdaje ustreznih publikacij.

Sponzorstvo in notranje komuniciranje sta navadno vse preveč zapostavljena dela sponzorstva. Podjetja se premalo zavedajo, da zaposleni močno vplivajo na javno mnenje, in da se posredno prek večje motivacije in poistovetenja s podjetjem dviguje delovna storilnost v samem podjetju. Zato so potrebne akcije, kot so obiski in pogovori športnikov z zaposlenimi, dajanje avtogramov in brezplačnih vstopnic za športne prireditve, s katerimi lahko podjetje na preprost in enostaven način izboljša to komunikacijo.

Danes gledamo na odnose med posameznimi instrumenti komuniciranja in njihovimi orodji kot na problem njihovega skupnega učinkovanja. Govorimo o integriranem marketinškem komuniciranju. S povezano trženjsko komunikacijo se poveča možnost, da podjetje doseže ustrezne ciljne skupine z ustreznimi sporočili, ob pravem času in na ustreznem kraju.

2.9.9. Nadzor sponzoriranja

Sponzorstvo je postalo posel, v katerem se obrača veliko denarja. Iz tega izhaja tudi potreba po merjenju učinkovitosti sponzoriranja.

Določanje, merjenje učinkovitosti sponzoriranja je zaenkrat dokaj zamegljeno. Pogledov teoretikov je še zelo malo in praktiki imajo nekaj nejasnih in nesistematičnih izkušenj. O tem je malo govora. Ne glede na to pa se vsaj intimno, povsem razumljivo, pogosto zastavljajo vprašanja, kot so (Kline, 1990, str. 11):

- Imamo dovolj informacij?
- Kakšni so rezultati?
- Koga smo dosegli?

Rezultati meritev učinkovitosti sponzoriranja so največkrat porazno slabi. Seveda niso porazne številke učinkovitosti temveč razlike med pričakovanji in doseženim. Vse to se zgodi zaradi napačnih pričakovanj in izbora sponzoriranega dogodka. Ti so praviloma prepuščeni svojim sposobnostim ali spretnostim merjenja učinkov sponzoriranja.

O strahu in neznanju merjenja učinkov sponzoriranja nam pričajo rezultati raziskave, ki jo je izvedla multinacionalna svetovalska agencija Giral, v katero je bilo zajetih 17 mednarodno sponzorsko udeleženih podjetij. Skoraj vse družbe merijo rezultate svojega sponzoriranja z empiričnimi metodami, medtem ko druge trženjske dejavnosti ocenjujejo s sofisticiranimi znanstvenimi metodami (Armstrong, 1988, str. 98).

Nadzor sponzoriranja je razdeljen na dva sklopa (Bruhn, 1991, str. 158). Prvi je procesni nadzor, ki se osredotoča na kontrolo izvajanja sponzorskih aranžmajev, s pomočjo kontrolnih seznamov, mrežnega planiranja in ostalih podobnih postopkov. Drugi je nadzor rezultatov, z vidika podjetja je bolj pomemben, vendar pa prinaša nove probleme. Sponzorstvo je v primerjavi z drugimi komunikacijskimi instrumenti sorazmerno nov pojem zaradi česar še nima učinkovitih instrumentov za merjenje učinkov sponzoriranja.

Obstaja pa tudi množica faktorjev, ki vplivajo na elemente komunikacijskega spleta, in še otežujejo merjenje učinkovitosti sponzorstva. Ti faktorji so (Meenaghan, 1983, str. 43-45):

Sočasna uporaba drugih elementov tržnega komuniciranja. Ker podjetje komunicira z več elementi komunikacijskega spleta hkrati, je zelo težko izmeriti, kakšen je delež sponzorstva kot samostojnega komunikacijskega elementa v povečanju prodaje.

- Prenos vplivov predhodnih akcij tržnega komuniciranja. Podjetja kontinuirano uporabljajo različne sestavine tržnega komuniciranja za uresničitev svojih ciljev, zato je skoraj nemogoče pripisati dosežene rezultate kateremukoli elementu tržnega komuniciranja, ker je potrebno upoštevati tudi vplive dosedanjih dejavnosti.
- Sinergijski učinki sestavin tržnega komuniciranja. Kombinacija sponzorstva z drugimi elementi tržnega komuniciranja povzroča sinergetične učinke in pogostokrat onemogoča določitev prispevka posameznega elementa.

- Nekontrolirani učinki okolja. Nenehne spremembe v okolju pogosto vplivajo na učinkovitost elementov tržnega komuniciranja. Podjetje nanje ne more vplivati, temveč se jim lahko samo prilagodi. Spremembe mu onemogočajo kvantitativno ovrednotenje učinkov posameznih elementov pri doseganju zastavljenih ciljev.

Čeprav številni faktorji otežujejo merjenje učinkovitosti sponzoriranja in kljub temu, da še ni pravih metodoloških osnov za to, se v praksi pojavljajo številni poizkusi ovrednotenja učinkovitosti sponzoriranja. Pri proučevanju različnih predlogov, kako meriti učinke, vidimo, da se ti ne razlikujejo veliko ali sploh ne od tistih, ki se uporabljajo pri določanju učinkovitosti ekonomske propagande.

Uspešen sistem merjenja učinkovitosti sponzoriranja naj zajema več stopenj, kjer vsaka nova stopnja prinaša več specifičnih in uporabnih informacij v primerjavi s prejšnjo. Proces je sestavljen iz sedmih faz in ga podjetja lahko uporabijo za merjenje učinkovitosti sponzoriranja (Abratt, Clayton, Pitt, 1987, str. 299-311):

1. stopnja

Sponzor mora na začetku določiti cilje svojega sponzoriranja. Brez pomena je nadaljevanje ocenjevalnega postopka ali poizkušanje ocenitve rezultatov sponzoriranja, če si sponzor ne zastavi ciljev, katerih rezultat je merljiv. Idealna bi bila določitev kvantitativnih ciljev. Tam, kjer vodstvo meni, da obstajajo kvalitativni cilji, na primer izboljšanje imidža podjetja, pa mora zagotoviti, da so cilji na nek način merljivi.

2. stopnja

Določiti moramo osebo, ki bo zadolžena za merjenje učinkov sponzorstva. Glede na to, da so pri izvedbi sponzorskega projekta vključeni različni elementi tržnega komuniciranja, lahko pričakujemo, da bo za ocenjevanje uspešnosti sponzorstva odgovorna oseba s področja trženja. V primeru, da ima sponzor svoj oddelek za raziskave, ali pa posluje z agencijo, ki se ukvarja s tržnimi raziskavami, mora priti do sodelovanja med njimi.

3. stopnja

Elemente komuniciranja je potrebno izbrati tako, da ustrezajo osnovnim ciljem sponzorja.

4. stopnja

Po izboru in razporeditvi promocijskih elementov, se lahko pojavijo pomanjkljivosti, ki se nanašajo:

- na njihovo ustreznost in možnost njihovega merjenja ter
- na možnost, da promocijski element, za katerega se je odločil sponzor, vsebuje neke svoje specifične cilje, ki niso v skladu z izbranimi.

5. stopnja

V tej stopnji se mora sponzor odločiti za časovne termine, ki jih bo izbral za ocenjevanje učinkovitosti sponzorskega projekta. Na razpolago ima več možnosti. Ocenjevanje lahko izvaja pred, med ali po izvedbi sponzorskega projekta, lahko pa uporabi kombinacijo le-teh. Sponzor se mora zavedati, da z izborom samo enega časovnega termina primerjava rezultatov ne bo izvedljiva. Najpogosteje je uporabljena možnost, v kateri si na začetku zagotovimo osnovno bazo podatkov.

6. stopnja

Sponsor mora izbrati ustrezne tehnike, s katerimi bo meril učinkovitost. To je pomembno za celotni proces merjenja učinkovitosti. Iz tega izhaja tudi potreba po natančno določenih in merljivih ciljih.

7. stopnja

Zadnji korak naj bi bil primerjava dobljenih rezultatov z zastavljenimi cilji sponzorskega projekta.

S pomočjo takšnih in podobnih kvantitativnih merjenj izvajajo podjetja kvantitativne analize sponzorskih učinkov. Vendar pa so nepoznavanja metod, časovna zamudnost, veliko naporov in sredstev, le nekateri vzroki, da se podjetja ne odločajo za merjenje učinkov sponzorskih akcij.

2.10. SPONZORSKA POGODBA

V športu obstajajo različne oblike, vsebine in vrste sponzoriranja. Tako kot so razlogi, motivi in interesi za sponzoriranje različni, so taki tudi sponzorski dogovori in njihove oblike. Praviloma so sponzorske aktivnosti strank, ki so v tem odnosu opredeljene in zapisne v sponzorski pogodbi (Retar, 1992, str. 55).

Zavedati se je potrebno, da je sponzorstvo novejše področje, zaradi česar sponzorska pogodba nima bogate pravne zgodovine in je zato, kot taka, le v redko katerem pravnem redu posebej urejena. Naša zakonodaja tipičnih oblik sponzorske pogodbe ne pozna. Ker pa se v določenih segmentih za razmerja pri sponzorstvu lahko uporabljajo pravila, ki opredeljujejo podjemno, prodajno in licenčno pogodbo, jo lahko štejemo med mešane pogodbe.

Osnovna značilnost vseh sponzorskih pogodb je, da gre za obligacijska razmerja med pogodbenima strankama. To pomeni, da si stranki sami nalagata obveznosti in pridobivata pravice, ki izhajajo iz sklenjenih oziroma opravljenih pravnih poslov. Sponsor se zaveže sponzorirati osebo, prireditelja, institucijo ali projekt na športnem, kulturnem, družbenem (izobraževalnem, zdravstvenem, socialnem), okoljevarstvenem področju, z denarjem, storitvami ali sredstvi v naravi (stvari). Sponzorirani pa se zaveže za nasprotno dajatev izvesti določene aktivnosti na točno določen ali vsaj uokvirjen način in na ta način podpreti tržno komunikacijo sponzorja. Sponzorirani se torej zaveže delovati nasproti javnosti. Prav tako pa si stranki sami odmerjata sankcije, ki sledijo neizpolnjenim dogovorjenim obveznostim (Grilc, Podobnik, 1996, str. 9-11).

Kljub nedorečenosti sponzorske pogodbe, pa je pri njeni sklenitvi potrebno upoštevati splošna načela civilnega prava. Sem sodi predvsem sklepanje poslov v dobri veri in poštenju, na kar se sklicujejo vse sodobne norme trgovinskega prava. Omeniti je potrebno tudi splošne predpostavke, od katerih je lahko odvisna veljavnost pogodbenega sponzorskega razmerja.

2.11. IZPOSTAVLJENOST V MEDIJIH

Pomen medijev na sponzorskem področju je izjemno velik. Velikokrat imajo celo odločilno vlogo pri zagotavljanju sponzorskih priložnosti.

Izpostavljenost v medijih je za nekatere sponzorje samo dodatek, za večino pa neizogiben pogoj za vključitev sponzorstva med sestavine tržnega komuniciranja. To še posebej velja za podjetja, ki prodajajo izdelke, katerih oglaševanje je v medijih prepovedano. Generično pa lahko trdimo, da večje kot je zanimanje javnosti za športni dogodek, večje je zanimanje medijev in posledično tudi sponzorjev.

Za publiciteto sponzor uporablja številne načine množičnega obveščanja, kot so (Sleight, 1989, str. 201-221):

- Izjava za tisk. Je najvažnejši način za komuniciranje s sredstvi množičnega obveščanja in zahteva podroben razmislek in dobro predstavitev, ali pa mora vsebovati zelo važno in zanimivo naznanilo, ki bo pritegnilo pozornost tiska.
- Novinarska konferenca. Sponzor se naj odloči zanjo le, če ugotovi, da je bistvena za predstavitev njegovega sponzorstva v sredstvih množičnega obveščanja. Najprimernejši čas za sklic novinarske konference je začetek sponzorskega projekta, ko sponzor želi objaviti podrobnosti o svojem projektu.
- Tiskovno središče. Za sponzorja je najprimerneje, če organizira tiskovno središče v času prireditve, še posebej, če gre za prireditve širših razsežnosti. To sredstvo množičnega obveščanja je izredno pomembno, saj gredo prek njega novice in podatki o prireditvi, in s tem posledično tudi o sponzorju.
- Fotografija. Je zelo pomemben vizualen element, ki ga lahko sponzor uporablja ves čas sponzorstva. V povezavi z izjavami za tisk izboljšuje izpostavljenost v množičnih medijih in poudarja ime ali znak sponzorja.
- Radio. Je eno najpomembnejših sredstev množičnega obveščanja, kar pomeni, da je publiciteta preko tega medija zelo dobrodošla in koristna. Zelo zanimive so predvsem nacionalne radijske postaje, ki imajo zelo širok krog poslušalcev različnih starosti in izobrazbene strukture.
- Televizija. Med sponzorji, ki želijo doseči izpostavljenost v sredstvih množičnega obveščanja je televizija najbolj cenjena, saj zajema širok krog občinstva. Prispevek o sponzorskem projektu se lahko vključi v: oddajo, posvečeno prireditvi, ki jo podjetje sponzorira; v oddajo o športu, umetnosti, ali druge strokovne oddaje; v dnevna poročila, ali v razvedrilni program, in sicer na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni .

2.12. UPORABNOST SPONZORSTVA

Ko se začnemo ukvarjati s sponzoriranjem, moramo poznati enajst najpogostejših vrst ugodnosti, ki jih omogoča sponzorstvo. Te so (Pritchard, 1998, str. 41):

1. Dostop in sodelovanje s segmentom populacije, ki predstavlja ciljno publiko podjetja. To je

- najnujnejši element sponzorstva podjetij.
2. Sodelovanje s posameznikom, ekipo ali prireditvijo v živo, ki privablja veliko gledalcev, tudi televizijskih.
 3. Asociacija na uspeh, čisto življenje, zdravje in šport.
 4. Vzpostavitev odnosa s potencialnimi kupci. Številne banke, zavarovalnice, radijske postaje itd. sponzorirajo mladinske športe in druge aktivnosti z namenom razvoja zaupanja in zvestobe mladih za vse življenje.
 5. Razvoj prodajnih možnosti, še posebej ekskluzivnih.
 6. »Sponzorstvo za prestiž«. Sponzoriranje prestižnih dogodkov lahko postane najpomembnejše pri zaznavi podjetja v javnosti, na primer podjetje NEC, ki sponzorira Davisov pokal ali VISO, sponzor olimpijskih iger.
 7. »Halo efekt«. Sponzor nastopa kot socialno in družbeno usmerjeno podjetje, za razliko od razmer, v katerih nastopa kot večje in prestižno podjetje. V času izgrediv v ameriškem mestu Los Angeles je bilo poškodovanih več kot 5000 podjetij, skupaj z vsemi konkurenti podjetja McDonald's. Vseh 15 McDonald'sovih restavracij na področju izgrediv je ostalo nedotaknjenih. Raziskave so pokazale, da javnost podjetja McDonald's zaznava kot dobrega člana lokalne skupnosti.
 8. Povezava z velikimi uspehi. Sponzoriranje uspešne ekipe ali posameznika povzroči pozitivno asociacijo v očeh javnosti.
 9. Izraba lokalnega in nacionalnega ponosa. Dogodki, ki vzbujajo ponos potrošnikov, povzročajo njihov pozitiven odziv do sponzorja. Študije so pokazale, da je 33 odstotkov ameriških potrošnikov bolj nagnjenih k nakupu izdelkov podjetij, če to sponzorira olimpijske igre. Ista ugotovitev velja za vse mednarodno pomembne prireditve.
 10. Sodelovanje s skupinami posebnih interesov. Chevrolet 'Geo' si je s sponzoriranjem številnih organizacij za varstvo okolja in zasajevanjem dreves ustvaril podobo najvarčnejšega vozila pri porabi goriva. To je v očeh ekološko usmerjene populacije ustvarilo podobo 'Gea' kot okolju prijaznega vozila.
 11. Razvoj novih trgov. Če proizvajalec novega in nepoznanega izdelka sponzorira odmevne prireditve, bo povezava sponzorja s prireditvijo povzročila večje poznavanje in sprejemanje novega izdelka.

3. MANAGEMENT V ŠPORTU

Management v športu pomeni izključno delovanje procesa managementa povezanega s športno dejavnostjo, pri katerem gre za koordinacijo športnih virov. Šport se je skozi čas širil, postal velik posel in s tem se je pokazala potreba po njegovi urejenosti oziroma managementu.

Če hoče športnik dosegati vrhunske rezultate, mora ogromno časa posvetiti treniranju. Če hoče športna organizacija delovati, mora ponujati v zameno aktivnosti, ki prinesejo finančna sredstva za vir preživetja. Šport je postal posel in že dalj časa ne pomeni več le nekaj, kar počnemo za hobi in nam je v užitek, ampak predstavlja tudi vir preživetja, zaposlitev in zaslužek.

V športnem managementu gre za koordinacijo oziroma management športnega dogodka, management športnih objektov, upravljanje človeških virov, finance v športu, komuniciranje z javnostjo in še mnogo drugega.

Viri, s katerimi se srečujemo v športnem managementu, so ljudje (trener, zdravnik, psiholog ipd.), strokovno znanje in izkušnje (psihologija športa, znanost treniranja ipd.) in sredstva (športni objekti in naprave, finance ipd.). Torej vse tisto, iz česar management črpa in s čimer manager razpolaga, da doseže cilj (Bednarik, 1998, str. 27).

Termin manager lahko označuje direktorja, sekretarja, poslovodjo, trenerja ipd. V bistvu je termin oznaka za vse, ki skrbijo, da določena organizacija deluje. Manager pri tem uporablja tehnologije, povezane s proizvodnjo športnih storitev, ki izvirajo s področij, kot so psihologija športa, medicina športa, pedagogika, teorija treniranja, športno novinarstvo, psihologija potrošnika ipd.

3.1. ZNAČILNOSTI MANAGEMENTA

Proces managementa se je ukoreninil že v vsako organizacijo, v vsak proces dela in povsod tam, kjer se dogajajo spremembe, a se z njimi ne ukvarjajo samo managerji. Management s svojimi delom omogoča bolj učinkovito in bolj kakovostno delo, ki pa je lahko različno zahtevno. Management (ravnanje) avtorji različno opredeljujejo.

»Management je doseganje ciljev s pomočjo drugih; je ravnanje družbeno tehničnih sistemov (stvari in oseb) z uporabo profesionalnih metod.« (Fluri, 1984, str. 13). Management opredeljujejo tudi kot »ustvarjalno reševanje problemov na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev in razvoja organizacije. Reševanje problemov je pri tem ključno, ker nastopa v vseh nalogah in dejavnostih managementa, pri čemer je še pomembno odločanje o izbiri najbolj primerne rešitve.« (Možina, 1994, str. 16). Po eni od definicij je »management organizacijska funkcija in hkrati proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa, v katerem se uresničujejo cilji gospodarjenja, pri čemer

manager svojo nalogo in pooblastilo za izvedbo prejme od uprave, katere izvršilni in zaupniški organ je, ter svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja.« (Lipovec, 1987, str. 136).

Iz prejšnjih opisov sledi, da je management:

1. Usklajevanje razdeljenega dela ter ciljev, interesov in delovanja ljudi s ciljem podjetja.
2. Odločanje med različnimi rešitvami.
3. Delegiranje nalog na podrejene.
4. Je vedno kompleksen, k cilju usmerjen proces.

3.2. OSNOVNE NALOGE MANAGEMENTA

Management je sistem oziroma proces ki ga vodijo managerji, ko opravljajo opravila oziroma osnovne naloge v poslovnem procesu. Osnovne naloge managementa se tesno povezujejo s štirimi nalogami v procesu in sicer upravljanjem, koordiniranjem, vodenjem in motiviranjem.

Osnovne naloge managementa so (Rozman, 1993, str. 81):

- **Načrtovanje** je zastavljanje ciljev, rezultatov poslovanja in poti za doseganje le-teh; namen je preprečiti probleme, ki bi lahko ovirali doseganje cilja, in čim boljše izkoristiti prednosti podjetja, pri čemer manager poleg svojega dela planira tudi delo sodelavcev in ostale potrebne vire. Tako se vedno znova vnaprej izdelujejo načrti .
- **Organiziranje** je iskanje in določanje oblike vsebine (načrtovanja, izvedbe in kontrole). V okviru priprave vsega potrebnega, da bi dosegli zastavljene cilje, oblikujemo delovne naloge, organizacijske strukture podjetja in urejamo odnose v njih. V organiziranje spada tudi delegiranje nalog, odgovornosti in avtoritete posameznikov.
- **Vodenje** je vplivanje, spodbujanje in usmerjanje drugih k doseganju planiranih ciljev. Manager mora sodelavcem predstaviti, kako je načrtoval proces dela in jim prikazati razloge, motive oziroma nagrade, ki jih bodo spodbudili k odgovornemu delu. Torej mora z njimi komunicirati in jih motivirati. Posamične aktivnosti izvedbe procesa pa lahko sproži ukaz, avtomatizem (ko je zaključek predhodne aktivnosti začetek sledeče aktivnosti) ali disciplina zaposlenih, ki sledijo jasno načrtovanemu zaporedju aktivnosti. Vodenje v širšem smislu vsebuje komuniciranje, motiviranje, vodenje v ožjem smislu pa pomeni sprožanje akcij.
- **Nadzorovanje** je dejavnost, katere cilj je zagotoviti doseganje načrtovane izvedbe – pri tem gre za spremljanje izvedbe, ugotavljanje odstopanj od načrtovanega in vzrokov zanje ter ustrezno ukrepanje. Če plana ni mogoče doseči s popravki izvajanja, ga je potrebno ustrezno spremeniti.

3.3. PODROČJE IN OBLIKE MANAGEMENTA V ŠPORTU

Celotna športna dejavnost pokriva fizične aktivnosti na področju športa za razvedrilo oziroma rekreacijo, športa za dosežek, rehabilitacijo poleg teh pa so v dejavnost vključene tudi športne organizacije, športni objekti, športniki, športna tekmovanja ipd.

3.3.1. Management športnih organizacij

Športne organizacije so temeljni izvajalci športa, zato je tudi management le-teh eno pomembnejših področij delovanja managementa. Športne organizacije so lahko po obliki pridobitne ali nepridobitne, iz tega pa izhajajo tudi razlike pri vodenju. Čeprav je lahko delovanje športne organizacije povezano s pridobivanjem somišljenikov, medsebojnim druženjem, ustvarjanjem dobrih odnosov in izboljšanjem obstoječega stanja, se mora športna organizacija ukvarjati in voditi projekte, ki so v njeni pristojnosti in jih imajo zapisana v svojem imenu. Pri športnih organizacijah gre tu predvsem za organiziranje športno rekreativnih prireditev, različnih vadb, organiziranje treninga in tekme ter podobno.

Vsaka organizacija ima statut in cilje. Ti cilji so odvisni od članov organizacije in njihovega videnja boljšega stanja. Tako so ti cilji kratkoročni, kot je na primer povečanje števila članov, izboljšanje finančnega stanja, doseganja določenih športnih rezultatov ipd. Prav je, da so cilji določeni visoko in da se pri doseganju teh ciljev tvega, pri tem pa moramo biti previdni in premišljeni. V vsaki organizaciji na predlog managementa upravni odbor ali izvršilni odbor sprejme cilje, ki jih mora potem management uresničiti. Tako lahko previsoko zastavljeni cilji vodijo do nepremišljenih odločitev in celo do ogrožanja obstoja organizacije. Za uspeh organizacije je ključnega pomena, da izberemo pravi čas odločitve, kajti današnja odločitev lahko pomeni obstoj in napredek, jutrišnja pa le zamujeno priložnost.

Na začetku delovanja večina organizacij gleda bolj kratkoročno, saj si s tem zagotovijo uspeh v zadovoljivosti udeležencev v tistem trenutku, s tem pa privrženost. Začetni zanos je posledica združevanja ljudi z istimi interesi, cilji niso ovrednoteni, člani in organizatorji delajo prostovoljno in cilje je lahko izpolniti. Zanos mine različno hitro, zato je potrebno zastaviti srednjeročne in dolgoročne cilje. V športnih organizacijah so ti cilji doseganje določenega mesta, napredovanje v matičnih ligah, povečanje podmladka ali povečanje strokovnega kadra. Vodja mora v tem primeru imeti celostno predstavo o organizaciji in poznati vse do najmanjše podrobnosti, kar naredi organizacijo uspešno. Pomembno pri tem pa je, da vseh potencialov in sredstev ne usmerjamo le v en projekt, kljub temu, da nam lahko omogoči najvišji donos ali uspeh, saj je rezultat negotov. Sredstva je treba prerazporediti tako, da lahko vedno investiramo tudi v rezervni projekt, ki v primeru neuspeha prvega omogoči obstoj.

Pri vsaki organizaciji je pomembno, da jo vodi nekdo, ki ima dovolj izkušenj. Njegova naloga je, da vzpostavi zaupanje med vsemi sodelujočimi in jim jasno predstavi namen in cilj dela.

Ker stremimo k temu, da bo športna organizacija kakovostna, moramo delati z ljudmi, za katere mislimo, da so najboljši in so tudi pravilno strokovno usposobljeni. Za njih je potrebno imeti potrpljenje, poleg tega jih je treba sproti izobraževati.

Tudi, ko mislimo, da je naša organizacija najboljša na svojem področju, je nanjo potrebno gledati razvojno, torej kako se je razvijala in kako se bo razvijala v prihodnje. Pri tem je vključen tudi proces širitve strokovnega znanja na druga področja z isto ali podobno vsebino. Pri širjenju moramo gledati na to, da najprej črpamo iz svojega kadra in šele, ko ta v detajle pozna širše področje ter postane preobremenjen, zaposlimo novo delovno silo. Pri slednji se moramo opirati na najboljše in takšne, ki so pripravljene tudi nas kaj novega naučiti; seveda vse v meri izboljšanja delovanja (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Potrebno je vpeljati takšen obseg delovanja, da se bo organizacija širila in razvijala, zato pa se je potrebno stalno prilagajati vplivom iz okolja, nove priložnosti pa moramo ustvarjati tudi sami.

3.3.2. Management športnih objektov

Management športnih objektov zajema upravljanje z vsemi prostori, kjer se dogaja športna dejavnost. To so športni stadioni, dvorane, igrišča, fitness centri, ipd. Prav tako kot pri managementu športnih organizacij, se tudi tu zahtevajo določeni strokovnjaki, organiziranost in skupni interes. Potrebujemo strokovnjake z različnih področij, ki skrbijo za strokovno izvedbo športne dejavnosti, da je objekt sodoben in privlačen že na prvi pogled, ter za čim kakovostnejšo in učinkovitejšo ponudbo.

Objekti so lahko eno-ali večnamenski, kar pomeni, da zmogljivost objekta dovoljuje in zaznamuje management v smeri izkoriščanja zmožnosti objekta v skladu s časovno porabo. Tako imamo na eni strani športno dvorano, ki je namenjena določenemu športu, na primer košarki, poleg pa je poskrbljeno še za tribune. Na drugi strani pa imamo večnamenske športno rekreativne objekte, v katerih so poleg osnovne dvorane ali dveh tudi fitness studio, savne, manjše telovadnice s kolesi, plesne dvorane z ogledali ipd.

Poudariti je potrebno, da je management športnih objektov z vidika človekovih virov specifičen. Zahteva specifična znanja, ki pa jih strokovnjaki s področja športa pogosto nimajo kot so arhitektura, gradbeništvo.

3.3.3. Management športnih dogodkov

Management športnih dogodkov je po mnenju mnogih managerjev najpomembnejše področje managementa v športu. Velik del pozitivne predstave o športu v javnosti temelji ravno na športnih dogodkih in organizaciji le-teh. Večina televizijskih prenosov in časopisnih člankov o športu temelji na posebnih dogodkih - športnih spektaklih. Mogoče bi lahko le-ti delovali kot izumetničena podoba tega, kar se dogaja v športu, vendar deluje kot "izložba" za cel svet in

zato bi moralo biti organizirano prav vsako narodno ali mednarodno prvenstvo tako, da bi kazalo pravo podobo športa.

Športni dogodki zajemajo celostno znanje managementa v športu od marketinga, promocije in javnega mnenja do vidika univerzalnosti na vseh področjih delovanja. Športni dogodki zahtevajo veliko dela in truda ter skrb za vsako najmanjšo podrobnost.

Dogodki so lahko mala šolska prvenstva ali pa desetdnevno mednarodno prvenstvo, ki se ga udeležijo ekipe s celega sveta. Pomembno je, da se pri organizaciji vsakega dogodka zavedamo, kakšen je njen namen, kateri so kratkoročni in dolgoročni cilji. Organizatorji večjih dogodkov so že pokazali, da znajo predstaviti namen in višje cilje in jih zato znajo obdržati v lastni organizaciji.

Za pripravo dobre prireditve so nujno potrebne organizacijske sposobnosti, veliko znanja ter predanosti. Vsa predanost lahko izhaja le iz prepričanja vseh udeležениh, da delajo za višje cilje in da je vredno truda. Pri lokalnih športnih dogodkih se uporabi lokalno pripadne člane društva, ki delajo zato da prireditev uspe in so ponosni da so pri njej sodelovali.

Kljub splošnem namenu pa potrebuje vsak dogodek svoje lastne, manjše cilje, ki morajo biti jasno postavljeni, da jih po končanem procesu zlahka analiziramo in ugotovimo, ali so bili doseženi. Za cilje je nujno, da so: jasno zastavljeni, merljivi, dogovorjeni, razumljivi, natančni, dosegljivi, realistični, preprosti in časovno opredeljeni.

Primeri ciljev, ki jih lahko vključuje kak dogodek:

- navdušiti otroke in mladino za določen šport;
- v lokalnem prostoru povečati število igralcev nogometa za 10%;
- vključiti 30 športnikov iz okolice lokalne skupnosti, da bodo delali kot prostovoljci pri organiziranju in izvedbi prireditev.

Za organizacijo uspešne športne prireditve je, tako kot za vsak projekt iz drugih tržnih področij, potreben enak miselni proces, načrtovanje, natančna pozornost pri vsaki podrobnosti. Za uspešen projekt je potrebno načrtovati, določiti pravila in naloge ter se dogovoriti, kako so dodeljene naloge in odgovornosti zanje.

Kot pri mnogih drugih poslovnih in življenjskih aktivnostih, se je tudi pri organizaciji športnih prireditev potrebno pripraviti na načrtovanje z nekaj osnovnimi vprašanji:

- Zakaj?

To je osnovno vprašanje pri organizaciji vsake športne prireditve. Če ne obstaja jasen namen in ni točno določenih ciljev, ki naj bi jih dosegli z dogodkom, potem take prireditve ne bi smelo biti. Prireditve so pomemben del športa in kadar so dobro organizirane, imajo velik doprinos k lokalnim ali mednarodnim športnim organizacijam. Organizacija športnega dogodka je temeljna za vsak šport, a le v primeru, ko je dogodek izpeljan dobro, je dosežen pravi namen, na pravi način.

- Kakšna prireditve?

Takoj, ko določimo namen za organizacijo, se posvetimo odločitvi, kakšen naj bo tip prireditve. Ali bo to prvenstvo, turnir, festival ali kakšna druga oblika dogodka? Ali je primerna za določeno starostno skupino in ali ustreza določenemu namenu? Natančno si je potrebno zastaviti naloge in jih potem izpeljati. Izbrati napačno obliko je prav tako nesprejemljivo kot organizirati športno prireditev ne da bi vnaprej določili namen, ki ga želimo doseči.

- Kje?

Potrebno se je vprašati, kje stojijo objekti, ki jih bomo potrebovali za izpeljavo dogodka. Objekti morajo biti dovolj veliki in morajo vključevati pomožne prostore, prostore za medicinsko pomoč, prostore za trening ipd. Zahteve različnih panožnih zvez pa so izredno visoke.

Zahteve, ki morajo biti izpolnjene za tekmovanje v II. slovenski košarkarski ligi, določi panožna zveza. Zahteve Panožne zveze so naslednje:

Priporočena kapaciteta dvorane. Ta mora biti primerna za najmanj 200 gledalcev. Igralna ploskev mora biti lesena in dimenzije 28 m x 15 m. Od čelne črte do najbližje ovire mora biti vsaj 2m. Zapisniška miza mora biti vsaj 0,5 m oddaljena od roba igrišča. Priporoča se obarvanost igrišča v skladu s pravili FIBA. Električni zidni semafor mora biti viden vsem v dvorani in mora odšteti igralni čas, zadnjo minuto mora odšteti tudi v desetinkah sekunde. Opremljen mora biti z dovolj glasno sireno, ki se avtomatsko sproži ob izteku četrtin, polčasa, tekme ali ob podaljških. Prav tako mora kazati število osebnih napak igralcev in število napak ekipe (bonus), pri četrti osebni napaki pa mora prenehati s prištevanjem. Oglaševanje na semaforju je dovoljeno, če ne ovira vseh ostalih funkcij. Semaforja, ki prikazujeta čas omejitve napada (24 sekund) morata biti nameščena v vidnem polju nad obema tablama. Vsebovati morata tudi prikaz igralnega časa (glavno uro). Naprava za 24 sekund mora biti povezana s posebno sireno, ki se ob izteku časa za napad avtomatsko sproži. Priporoča se, da semaforja za 24 sekund vsebujeta tudi semafor s prikazom igralnega časa. Zapisniška miza mora imeti prostor za najmanj 5 oseb. Njen položaj in vsa oprema morajo biti v skladu s pravili igre FIBA. Po možnosti naj bi bila dvignjena nad nivojem igrišča. Prostor za uradnega napovedovalca mora biti od pomožnih sodnikov oddaljen najmanj 1 m. Pred zapisniško mizo morata biti postavljena na vsaki strani po dva stola za menjave igralcev tako, da sta v vidnem polju oseb za zapisniško mizo, hkrati pa ne ovirata uradnim osebam pogleda na igrišče. Oglaševanje na sprednji strani zapisniške mize je dovoljeno le, če je reklama postavljena neposredno pred mizo in v njeni višini. Tabli, velikosti 180 x 105 cm ali 180 x 120 cm, morata biti iz prozornega materiala, njuni robovi morajo biti zaščiteni v skladu s pravili igre FIBA. Oglaševanje na tablah ni dovoljeno. V spodnjem desnem kotu mora biti nameščen znak Košarkarske zveze Slovenije, ki ga klubom dostavi Komisar lige (velja samo za II. moško SKL). Vsaka dvorana mora imeti najmanj eno rezervno tablo istega proizvajalca. Nosilec za tablo mora biti oddaljen najmanj 2 m od čelne črte, obroči morajo biti pregibni in v skladu s pravili igre FIBA. Vsaka dvorana mora imeti najmanj en rezervni pregibni obroč istega proizvajalca. Dvorana mora imeti na razpolago vsaj dve garderobi s TWC za ekipo, najmanj eno garderobo s TWC za sodnike, poseben prostor za uradne osebe in poseben prostor za

novinarje (najmanj 2 mesti) ter najmanj 2 telefonska priključka in en priključek za telefaks (velja za II. moško SKL). Vsi prostori za uradne osebe morajo biti zavarovani. Razsvetljava v dvorani mora imeti jakost najmanj 1000 luxov. Gledalce mora ločiti od igrišča trdna ograja višine najmanj 60 cm. Organizator mora na tekmah zagotoviti primerno število vidno označenih varnostnikov, ki jamčijo popolno varnost gostujočemu klubu in vsem uradnim osebam. Temperatura v dvorani mora biti 30 minut pred začetkom tekme med 16 in 25 stopinj C. Temperatura pred koncem tekme ne sme biti nižja od 16 stopinj C. Temperaturo izmeri tehnični komisar, kateremu mora organizator dati na razpolago primeren termometer.

Natančna opredelitev in opis prostorov, ki se potrebujejo, mora biti določena že v samem začetku načrtovanja, prav tako moramo zagotoviti, da imamo te prostore na voljo.

3.3.4. Management rekreativnega športa

Ljudje se športno udeležujejo predvsem zaradi uživanja, sprostitve, zdravja in druženja. Prvi korak k razumevanju managementa rekreativnega športa je, da spoznamo in razumemo potrebe ljudi po športni dejavnosti. Zadovoljevanje potreb po gibanju se od človeka do človeka zelo razlikuje, saj ima vsak svoje želje in zahteve. Potrebno je spoznati, katere so te želje in na podlagi teh ugotovitev oblikovati toliko različnih programov, kolikor je potreb, seveda ob upoštevanju omejitev.

Želje udeležencev se skozi čas spreminjajo, nove generacije rekreativcev imajo nove in drugačne zahteve do starih. Temu primerno se moramo odzvati in reagirati, kar pomeni, da je potrebno razširiti in posodobiti ponudbo z novimi programi. Stalno je potrebno preverjati, kako so zadovoljni udeleženci, kaj si želijo novega, kakšna so njihova pričakovanja in v skladu s tem prilagajati management.

Izvajanje procesa managementa rekreativnega športa v novem tisočletju pomeni predvsem dvoje: izziv in priložnost. Področje te oblike športne dejavnosti je bolj široko, kot si mislimo, in nam ponuja več, kot izrabimo.

Management rekreativnega športa temelji na treh procesih:

- stanje je treba prilagoditi trenutnim željam in potrebam športnih rekreativcev,
- športni manager mora imeti veliko zanimanja o dogajanju okoli sebe in mora nenehno zbirati informacije,
- manager pridobljene informacije o zanimanju športnih rekreativcev posreduje okolici.

Športni programi morajo biti takšni, da ljudje aktivnosti izvajajo pravilno, da ne pride do poškodb, delo naj temelji na manjših skupinah ali celo na individualnem pristopu. Management mora dajati pobude in ne čakati na okolico, mora biti napreden in tvegati: spodbujati mora želje.

3.3.5. Management vrhunškega športa

Vrhunski športni dosežki so dokaz, da so avtonomna in avtohtona oblika specifičnega kulturnega ustvarjanja, kjer bodo države še naprej kazale interes za vrhunske športne dosežke, saj z njimi dosegajo lastno predstavitev v svetu. Gre za interes naroda, da podpira izredno nadarjene športnike, ki s svojo ustvarjalnostjo težijo k napredku.

Šport, kjer se športnik trudi za dosežek v svetovnem merilu, je posebna oblika športne dejavnosti, lahko pa tudi rečemo, da je gonilna sila športnega managementa. To silo proizvajajo vrhunski športniki, ki s svojimi dosežki višajo meje zmožnega. S slednjim in s svojim nastopom pa zbudijo veliko občudovanje pri množici pasivnih udeležencev. Ta povezava omogoča rast in razvoj managementa za dosežek

Ko govorimo o managementu vrhunškega športa, ne mislimo samo na tekmovanja in dosežke, temveč tudi na proces treniranja, odnos do športa za dosežek, profesionalni pristop skupine strokovnjakov ipd. Vrhunski športniki so vse bolj obremenjeni s številnimi treningi in doseganjem rezultatov in zato potrebujejo nekoga, ki bo skrbel za finančno plat celotnega procesa.

V tem je v nasprotju s športom za razvedrilo proces managementa športa za dosežek veliko bolj kompleksen, zato pa tudi veliko bolj natančen. Obstaja mnogo situacij, kjer malenkosti naredijo razliko, od tega pa so odvisne ogromne količine denarja. Pri vrhunskem delu ni polovičarstva in ni srednje poti.

Vse nekako temelji na ovrednotenju športnega rezultata, ki je posledica sodelovanja športnika, trenerja in strokovnega tima. Pri tem je ovrednotenje izrednega pomena, tako s strokovnega kot tudi z javnega vidika. Ta športni rezultat mora dobiti visoko oceno z obeh vidikov in mora zbujati pozornost (spektakel), saj le tako lahko predstavlja menjalno vrednost, ki je sočasno duhovna in materialna. Zavedati pa se moramo, da se proces managementa športa za dosežek začne, še preden športnik stopi na zmagovalno stopničko. Pot do uspeha je dolga, vmes pa je še celotna promocija športnika javnosti (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002, str. 80-82).

3.4. MANAGER V ŠPORTU

Upravljanje virov, tudi človeških, je osnova uspešnega dela managerja. Najprej je potrebno, da vse razpoložljive vire spozna in jih uporabi v svojo korist oziroma v korist uresničevanja cilja. Kako jih izkoristi, pa je odvisno od njegovega znanja, sposobnosti in osebnosti. Zato tudi managerji v organizacijah ne opravljajo enako zahtevnega dela. Delno zaradi že različne stopnje razvitosti posameznih osebnostnih lastnosti, delno pa zaradi delitve dela, ki je v organizaciji deljena na področja različnih ravni (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002, str. 110).

Manager v športu mora biti v svojem vedenju odločen in mora zaupati v svoje sposobnosti ter v pravilnost svojega ravnanja. Pomaga si z dejstvi in se na podlagi njih tudi odloča. Ker pa je

odločanje bolj intuitiven kot analitičen proces, ne smejo dejstva nadomestiti intuicije in manager ne sme sprejemati odločitev samo na podlagi dejstev, saj so uporabna le toliko, kolikor jih je sposoben interpretirati. Posebej pomembno je sprejemanje pravih odločitev.

Ločimo pet različnih pristopov delovanja managerjev v športu, in sicer:

1. Klasični pristop navaja, da bi vsak manager v športu moral obvladati osnove managementa, kar vključuje tudi zmožnost načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja.
2. Behavioristični pristop se nanaša na posameznika kot celovito osebnost, ki ima svoje potrebe in želje. Upošteva, da je vsak človek popolnoma drugačen od drugega in zato je nujno potrebno, da športni manager z njim ravna posamezniku primerno.
3. Znanstveni pristop uporablja bolj matematičen pristop k managementu za doseganje večje učinkovitosti; manager v športu se ukvarja z operativnimi problemi in metodami reševanja le-teh.
4. Organizacijski pristop temelji na oblikovanju manjših organizacijskih enot, kjer je potrebno, da delujejo kot eno, da bi lahko dosegli vse zadane cilje znotraj organizacije.
5. Naključen pristop deluje na predpostavki, da ni enega samega pravega načina vodenja.

Športni manager se mora znati prilagajati situacijam in izbirati primerne načine v različnih situacijah. Vedno je na voljo več teorij upravljanja, vendar je za dobro delovanje nujno potrebno, da manager v športu med več načini in potmi, ki so mu na razpolago, v dani situaciji izbere pravilno in najboljšo pot, ki bo vodila do najboljših rezultatov in do zastavljenega cilja. Odloča in usklajuje se prek osnovnih nalog managementa, pri tem pa je ves čas izpostavljen nenehnim vplivom iz okolja. Od managerja se pričakuje, da je strokovnjak, voditelj in etična osebnost, zato morajo biti njegove odločitve uspešne in učinkovite. Da ne naredi napake, lahko sledi naslednjim stopnjam sprejemanja odločitev:

- določevanje cilja: točno mora opredeliti namen in cilj;
- zbiranje informacij: gre za zbiranje in organiziranje podatkov, preverjanje dejstev in mnenj, iskanje možnih vzrokov, ugotavljanje časovnih rokov in drugih meril;
- razvijanje mnenj: ob zbrani količini podatkov lahko oblikuje ideje in izbere enega izmed več možnih potekov akcij;
- ovrednotenje in odločitev: preden se loti naloge, pogleda razloge za in proti, pomisli na posledice in jih ovrednoti, nato ponovno preveri prvotni cilj in izbere najboljšega;
- izvedba: na podlagi vsega sprejme odločitev in jo oceni.

Ko manager odločitev sprejme, jo mora tudi izvesti. V procesu sprejemanja odločitev je dobro tudi prisluhnuti drugim, saj lahko to olajša delo. Manager se mora pri vseh teh vplivih in različnih situacijah znati postaviti v ustrezno vlogo. V vsakem trenutku mora vedeti, kako naj ravna, da bo dosegel, kar si je zadal. Kako to doseže, je stvar managerja samega, njegovih lastnosti in sposobnosti (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 115).

3.4.1. Osebnostne lastnosti športnega managerja

Manager v športu mora usmerjati človeške in materialne vire, voditi posameznika, delo oddelka ali organizacije. Tako ločimo tudi več vrst različnih športnih managerjev. Nekateri delujejo znotraj športnih organizacij, nekateri so managerji športnih objektov, drugi zastopajo športnike itd. Športni managerji so seveda le tisti, ki delujejo v okviru dejavnosti, povezanih s športom.

Manager mora nadzorovati dosežke svojih uporabnikov, jih stimulirati in jim določiti dejavnosti, ki bodo omogočile najbolj učinkovito doseganje zastavljenih ciljev. Bistvo njegovega dela je usklajevanje. Manager v športu se popolnoma prilagaja potrebam športnikov in seveda mejam lastnih sposobnosti ter znanjem, ki jih obvlada, zato se lahko naloge, ki naj bi jih opravljal športni manager, krčijo ali pa tudi širijo. Poleg vseh strokovnih znanj in veščin, ki jih nedvomno mora obvladati, pa je izredno pomembna tudi njegova osebnost. To je osebnost v stvarnem bivanju, v svoji pristnosti – fizični in psihični, biološki in socialni, historični in sinhronični – enkratna celota (Musek, 1977, str. 60). Vse njegove lastnosti, njegov značaj in temperament pa se izkazujejo predvsem v komunikaciji do drugih ljudi, samega sebe in dela.

Dober manager v športu je ideal, ki ga ni prav enostavno doseči. Kot smo videli, je poleg vseh strokovnih znanj potreben še zelo zrel človek, ki zna usmerjati in voditi ljudi okoli sebe, sprejemati odločitve, jih utemeljiti in izpeljati. Okolica, predvsem njegovi sodelavci, mu mora zaupati. Zavedati se tudi mora, da do cilja ne vodi zgolj ena pot, ki je pravilna, temveč, da lahko do cilja pripelje več različnih poti, od katerih so nekatere boljše kot druge. Njegova naloga je, da to prepozna in vso energijo usmeri v izpolnjevanje zastavljenega cilja, pri katerem mu mora biti tudi jasno, kaj in zakaj to počne.

Kot tudi vsak drug manager mora športni manager obvladati ekonomske znanosti, poleg tega pa še področje, na katerem deluje, se pravi, športne znanosti. Vse znanje, ki ga pridobi, naj bi uporabil za čim boljše in čim bolj učinkovito izpolnjevanje zastavljenih ciljev. Se pravi, izpolnjevanje interesov uporabnikov njegovih storitev. Obvladati mora tudi ravnanje s človeškimi viri na obeh področjih. Športni manager naj bi bil osebnost, ki povezuje veliko količino znanja in sposobnosti.

Na poti uspeha managerju med drugim pomagajo predvsem njegove osebnostne lastnosti. Kar pomeni, da mora svojo osebnost oblikovati tako, da je uspešen pri svojem delu. Kot strokovnjak manager sodeluje z drugimi strokovnjaki, saj v sodobnem svetu le skupinsko delo prinaša uspehe.

Lastnosti in sposobnosti, ki sestavljajo to celoto, opredelimo kot osebnostne lastnosti in jih sestavljajo značaj, temperament in druge sposobnosti. Sicer pa z značajem človek opredeli odnos do sebe, soljudi, dela, aktivnosti in izstopa kot produkt dednosti, okolja in samoaktivnosti. Pri tem se lahko kaže kot čvrsta ali trmoglava oseba (dober značaj) ali kot neolikana, bahava, skopa, neodločna in egoistična (slab značaj). Ljudje imamo še temperament

in v nasprotju z značajem je podedovan ter se kaže v štirih čistih tipih: kolerik, sangvinik, flegmatik in melanholik. Osebnostne lastnosti so vrline, ki se beležijo v reakciji. Pri tem niso toliko pomembne vrste zmožnosti, ampak kakšne zmožnosti manager ima in kaj hoče. Športni manager mora najprej spoznati sebe, da lahko potem svoje lastnosti nadzira. Pomembno je, da poskuša odpraviti negativne lastnosti in v ospredje postavi pozitivne, saj v poslu ni prostora za napake.

Skupina oseb, ki je delala na področju športnega posla, je bila vprašana, kaj bi izpostavila kot posebej pomembno pri delu športnega managerja. Rezultati so zanimivi in so prinesli pomemben spisek osebnostnih lastnosti. Lista stvari, identificiranih s strani navedenega osebja, ki bi jih radi videli v svojem managerju, vključuje spekter sposobnosti in osebnih kvalitiet, kot so (Watt, 2003, str. 53):

- organiziranost,
- redno doseganje rezultatov,
- potrpežljivost,
- dosegljivost,
- odločnost,
- zainteresiranost,
- entuziazem,
- zahtevnost,
- poslušanje in delovanje,
- trdnost, vendar pravičnost,
- točnost,
- samozavest,
- sposobnost dobre motivacije.

Čeprav ta spisek verjetno ni in nikoli ne bo popoln v vseh športnih situacijah, je pomemben pripomoček. Managerji bi zato morali preveriti, če so sposobni dosegati stvari, ki jih navaja osebje.

Karakteristike, ki jih osebje ne bi želelo videti pri svojem managerju, pa so (Watt, 2003, str. 54)

- zaverovan vase,
- slabe volje,
- opravlјiv,
- diktatorski,
- zastrašujoč,
- nerazumevajoč,
- nadut,
- brez občutka za podrobnosti,
- pomanjklјive povratne informacije,
- sramežljiv in nervozen,
- ne ceni osebja.

To je dodaten spisek lastnosti za pošteno ocenitev managerja. Ta spisek je seveda samo indikativen, a hkrati uporaben, saj ga lahko managerji uporabijo, ko razmišljajo o svojem delu – kako v resnici dosegajo osebnostne lastnosti, ki jih osebe ocenjuje kot pozitivne in negativne vidike njihovega dela.

3.5. PRIHODNOST MANAGEMENTA V ŠPORTU

Šport je postal velik posel in od športnikov se pričakuje, da bodo zmagovali. Zmage pričakujejo navijači, sponzorji, športniki sami in nenazadnje tudi športni managerji. Športniki postajajo močnejši, hitrejši, bolj gibčni kar zahteva ogromno treninga. Sami torej ne morejo skrbeti še za svojo promocijo, finance, nekateri niti ne najdejo kluba oziroma trenerja zato potrebujejo managerja. Športni management je tako vse bolj potreben in nekateri managerji vrhunškega športa iščejo svoje varovance že pri otrocih.

Management ima prihodnost pri organizaciji športnih prireditvev oziroma dogodkov. Ne samo, da so prireditve vse bolj zaželeno, tudi vse več jih je. Marsikatera nova prireditvev ali že vpeljana prireditvev na novem mestu že prvič privabi množico sodelujočih, kar je posledica dobrega managementa. Dobri managerji so sposobni obdržati management dogodkov v svojih rokah skozi celotno kariero. Pri velikih dogodkih kot so prvenstva organizatorji k sodelovanju povabijo priznane managerje, ki poskrbijo za dodatno oglaševanje in predvsem za dvig nivoja tekmovanja.

Management rekreativnega športa ima prihodnost predvsem zato, ker se ljudje zavedajo koristnosti športa. Pri hitrem tempu življenja, stresu in neredni prehrani pomeni rekreacija sprostitvev in način zdravega življenja. Manager lahko že z izbiro vadb in ustreznih vaditeljev uspešno izvede projekte.

Pomembnosti športa torej ne moremo povzeti z domeno, da je šport zgolj socialni izum. Kot je navajal že Platon: »Kakšen je torej pravi način življenja? Živeti ga moramo kot igro – igrati določene igre, delati žrtve, peti in plesati – šele potem bo človek sposoben pridobiti naklonjenost bogov in braniti samega sebe pred sovražnikom ter tako zmagati v bitki.« Torej ne govorimo o športu kot izumu, temveč o športu kot odkritju, ki ga lahko na različne načine uporabljamo v človeško korist ali škodo povsod po svetu (Westerbeek, Smith, 2003).

Če je naraven smisel športa nedvomen, potem je njegova ekonomska pomembnost vredna ugleda. Obseg sedanje globalne športne industrije je redkokdaj bil ocenjevan, vendar se v ekonomskem smislu zagotovo giblje čez tisoč milijard dolarjev.

V katero smer se šport razvija? Bodo silnice, ki silijo šport k spremembi, prekoračile človeške potrebe, ali se bo šport preprosto preobrnil v drugo smer? Kaj nam šport prinaša v prihodnosti? Potrebno je raziskati prihodnost športa kot posla v svetu. Ugibanja o prihodnosti športa se na prvi pogled lahko zdijo preprosta. Če razmišljamo o najbolj napredni tehnološki napravi za premostitev razlik med športnim udeležencem in opazovalcem, ali o povečanju pobudnih

faktorjev, gremo v pravo smer. Konec koncev, mar ne spremlja gledanje in spremljanja športnih dogodkov množično navdušenje in izkušnjo? Nekateri pravijo, da je evolucija športa vse do današnjih dni predstavljala prej kaj drugega kot prijetno potovanje. Šport v svojem najčistejšem smislu se nikoli ni smatral kot vir dohodkov, prav tako kot ni bilo pričakovati, da bi gibanje napete živalske kože narekovalo lojalnost ter čustveno in finančno obvezo milijonov konzervativnih in razumskih posameznikov. Ostaja torej vprašanje, kje bo šport nazadnje našel svoj prostor pod soncem.

Šport in z njim športni management se bo kot kažejo trendi še naprej razvijal pozitivno. V Sloveniji se tako vsako leto povečuje število rekreativnih športnikov, k čimer prispevajo tudi akcije Olimpijskega komiteja. Vrhunski športniki začnejo s treningi že kot otroci, ponavadi na pobudo staršev in število le teh narašča. Še vedno nastajajo novi športi, vse več ljudi športne dogodke spremlja in vse več se v športu obrača denarja.

4. SKLEP

Obravnavano sponzorstvo na področju športa je pomembna dejavnost, ki pripomore k večanju ugledu podjetja oziroma institucije, ki sponzorira.

V diplomskem delu so pojasnjene razlike med različnimi modeli financiranja športa. V samem delu smo se najbolj posvetili sponzorstvu kot enem izmed bolj pomembnih virov financiranja športa. Razložili smo razlike med sponzoriranjem in donatorstvom, predstavili oblike sponzorstev, pomen načrtovanja sponzoriranja, strategij in nadzora sponzoriranja. Pregledali smo različne trge sponzorjev in sponzorirancev, ciljne skupine, sponzorske pogodbe, ter tudi pomen medijev pri sponzoriranju. Navedli smo tudi različne klasifikacije sponzorstev. Sponzorstvo smo torej skušali osvetliti s kar največ možnih zornih kotov. Ob tem smo tudi ugotovili, da je slovenski model sponzoriranja drugačen od ameriškega in zahodnega ter tako nekoliko poseben. V slovenski družbi so sponzorji večinoma iz panog, ki proizvajajo blago za široko potrošnjo ali podjetja, ki ponujajo storitvene dejavnosti. Vendar pa naša podjetja nimajo določenih ustreznih sponzorskih ciljev ter sponzorirajo veliko število ljudi in dogodkov, kar ne koristi nikomur - niti sponzorjem, ki se porazgubijo med številnimi drugimi imeni, niti športnikom, ki bi lahko svoje aktivnosti sponzorjem z določenimi strateškimi cilji lažje prodajali.

Tudi športniki niso vedno seznanjeni z vsemi »pravili igre« sponzorstva, z ekonomskimi omejitvami in možnostmi ter priložnostmi, ki jih posamezna sponzorstva lahko nudijo. Zaradi teh razlogov je najbolje, če v odnos sponzor-sponzoriranec vstopa tretja oseba – manager, ki prepozna potrebe tako podjetij kot tudi potrebe športnikov oziroma športnih organizacij, nenazadnje mora športni manager poznati tudi vsebino vsake športne panoge. S posredovanjem managerja se lahko športnik posveti kakovostnemu treningu, saj mu ni potrebno namenjati svojega časa za načrtovanje financ in dogovarjanje s sponzorji. Tako manager prihrani čas športniku in sponzorju, poleg tega pa je lahko manager pri svojem delu veliko bolj uspešen kot bi bil športnik sam, saj se posveča le upravljanju, nadzoru, pridobivanju itd. sredstev. Zaradi naštetega se seveda managerju plača provizija oziroma le-ta svojo storitev zaračuna.

Specifičnost dela managerja v procesu sponzoriranja športnikov, športnih prireditev, objektov in športnih organizacij je predvsem v strokovnih znanjih, ki jih ima tako s področja ekonomskih znanosti kot tudi s področja športa. Poleg strokovnih znanj pa so pomembne tudi posamezne osebnostne lastnosti, ki dobre managerje ločijo do slabih. Klasifikacijo zaželenih in nezaželenih osebnostnih lastnosti managerja smo navedli v diplomskem delu. V diplomskem delu smo združili znanja iz sponzorstva, športa in managementa, ki bi jih moral poznati vsak manager.

Poklic športnega managerja ima prihodnost. Športne panoge naraščajo, nabor delovnih nalog športnega managerstva je širok, od managiranja športnih izdelkov do storitev. Odprto pa je vprašanje, v kakšni meri bodo športni managerji znali izkoristiti te priložnosti.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA:

1. Ambrožič Franci: Šport v republiki Sloveniji. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo in šport, 1995. 116 str.
2. Bednarik Jaka: Financiranje športa v državah Evropske unije in nekateri finančni viri v slovenskem športu. Šport : Revija za teoretična in praktična vprašanja športa, Ljubljana, 43(1995), 4, str. 5-9.
3. Bednarik Jaka, Miro Kline: Analiza TV gledalcev in obiskovalcev športnih prireditev. Seminar sponzorska pogodba v športu, Ljubljana : Olimpijski komite Slovenije, 1996. str.21-42.
4. Bednarik Jaka et al.: Ekonomski pomen slovenskega športa. Vidiki financiranja športnih organizacij v Sloveniji. Ljubljana : Inštitut za kineziologijo, 1998. 73 str.
5. Bruhn Manfred: Sponsoring - Unternehmen als Mäzene und Sponsoren. Frankfurt : Gabler, 1991. 501 str.
6. Bruhn Manfred: Sponsoring - Unternehmen als Mäzene und Sponsoren. Frankfurt : Gabler, 1987. 296 str.
7. Fluri E., Ulich P.: Management: Eine konzentrierte Einfuehrung. Bern : Haupt, 1988. 283 str.
8. Head Victor: Uspješno sponzorstvo. Sarajevo : IMS Studio 6, 1991. IX, 133 str.
9. Harrison Shirley: Public Relations. London and New York: Routledge, 1995. XI, 189 str.
10. Jagodic Tone: Financiranje športa s pravnega vidika. Seminar Pravo in šport, Ljubljana: Olimpijski komite Slovenije, 10(1994), 105, str. 9-13.
11. Kline Miro: Strateško upravljanje sponzorskih dejavnosti. Ljubljana, Marketing Magazin, 10(1990),105, str. 10-11
12. Kline Miro: Samo sponzoriranje in trženje ne more biti vzrok komercializacije kulture. Ljubljana, Mladina, 1992, 8, str.39-40.
13. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
14. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 371 str.
15. Krč Matjaž: Nove strategije za večji uspeh. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 43 (1994),41, str. 18-19.
16. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Obzorja, 1987. 365 str.
17. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
18. Musek Janez: Osnove psihologije osebnosti. Ljubljana : Filozofska fakulteta, 1977. 495 str.
19. Pritchard Bob: Sponsorship made Simple. Sydney : Milner Books, 1998. 135 str.
20. Repovž Leon: Podjetništvo in ekonomika podjetja. Maribor : Ekonomsko polovna fakulteta, 1994. 106 str.
21. Retar Iztok: Trženje športa za vse. Ljubljana : Športna unija Slovenije, 1996. 139 str.

22. Retar Iztok: Športni marketing ali kako tržiti šport. Koper : Polo, 1992. 76 str.
23. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 410 str.
24. Šugman Rajko: Šport kot produkt oglaševanju. Ljubljana : Fakulteta za šport, 46(1998),1, str. 39-41.
25. Šugman Rajko: Organiziranost športa doma in v svetu. Ljubljana: Fakulteta za šport, 1998. 178 str.
26. Šugman Rajko: Prelomno obdobje slovenskega športa 1988 - 1994. Ljubljana: Fakulteta za šport, 1999. 172 str.
27. Sleight Steve : Sponsorship – What it is and how to use it. London : McGraw – Hill Book Company Limited, 1989. 260 str.
28. Šugman R.: Slovenski šport v mednarodnem merilu po 1991. letu. Ljubljana : Fakulteta za šport, 1998. 80-82 str.
29. Šugman, R.: Organiziranost športa doma in v svetu (II. Izdaja). Ljubljana: Fakulteta za šport, 1998. 110 str.
30. Šugman, R.: Prelomno obdobje slovenskega športa 1988 - 1994. Ljubljana: fakulteta za šport, 1999. 115 str.

VIRI:

1. Pravilnik o vodenju razvida poklicnih športnikov (Uradni list RS, št. 50/99).
2. Pravilnik o vodenju razvida zasebnih športnih delavcev (Uradni list RS, št. 50/99).
3. Propozicije za člansko 2. SKL ter 1. SKL za mladince, mladinke, kadete in kadetinje. [<http://www.kzs-zveza.si/kzs/index.php?x=4&xy=4>], 2006
4. Zakon o športu (Uradni list RS, št. 22/98, 27/2002 in Odločba US: U-I-210/98-32).
5. Zakon o društvih (Uradni list RS, št. 61/2006)