

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**SPONZORIRANJE ŠPORTA KOT STRATEŠKA ODLOČITEV
PODJETJA**

Ljubljana, december 2002

JANA JEREB

KAZALO

UVOD	1
1. STRATEŠKO UPRAVLJANJE PODJETJA IN Z NJIM POVEZANE ODLOČITVE.....	2
1.1. STRATEGIJA PODJETJA	2
1.1.1. Poslanstvo, vizija in cilji podjetja	2
1.1.2. Analiza okolja.....	3
1.1.3. Analiza poslovanja	5
1.1.4. Izbira vrste strategije.....	6
1.1.5. Uresničevanje strategij in taktično planiranje	7
1.1.6. Kontrola strategij	7
1.2. TRŽNA NARAVNANOST ORGANIZACIJE	8
1.3. OBLIKOVANJE KOMUNIKACIJE IN STRATEGIJE PROMOCIJSKEGA SPLETA.....	9
2. ŠPORTNI MARKETING.....	14
2.1. SPONZORSTVO KOT DEL TRŽNEGA KOMUNICIRANJA PODJETJA	14
2.2. CILJI SPONZORIRANJA V ŠPORTU.....	15
2.3. SPONZORSTVO V POVEZAVI Z OSTALIMI INSTRUMENTI TRŽENJSKEGA SPLETA	16
2.4. NAČINI SPONZORIRANJA V ŠPORTU	18
2.5. TIPI SPONZORSTVA	18
2.6. FINANCIRANJE ŠPORTA	22
2.7. PRORAČUN PODJETJA IN NJEGOVA PORAZDELITEV	38
3. SPONZORIRANEC.....	39
3.1. UDELEŽENCI V ŠPORTU	39
3.2. KADROVSKA STRUKTURA V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH	41
3.3. ANALIZA DELOVANJA ŠPORTNE ORGANIZACIJE	42
3.4. ŠPORTNI MANAGER.....	42
3.5. STRATEŠKI NAČRT ISKANJA SPONZORJEV	43
3.5.1. Kako pristopiti k sponzorju	44
3.6. ODNOSI Z JAVNOSTJO V ŠPORTNI ORGANIZACIJI	45
3.7. SAVA SEAT RACING	46
3.7.1. Predstavitev ekipe.....	46
3.7.2. Sestava ekipe	47
3.7.3. Pridobivanje in vzdrževanje sponzorjev	47
3.7.4. Cilji ekipe v letu 2001.....	49
4. SPONZOR.....	50
4.1. SPONZORSTVO KOT PRIPOMOČEK ZA BOLJŠO TRŽNO KOMUNIKACIJO	50
4.2. NAČRTOVANJE UKREPOV SPONZORSKEGA SPLETA	51
4.3. POJAVNE OBLIKE SPONZORSTVA S STALIŠČA SPONZORIRANIH.....	52
4.4. PROGRAM SPONZORIRANJA	53
4.5. PRORAČUN ZA SPONZORSTVO	53
4.6. KAKO GLEDAJO NA SPONZORSTVO SLOVENSKA PODJETJA	54
4.7. SAVA TIRES KOT SPONZOR EKIPE SAVA SEAT RACING	55
4.7.1. Finančna sredstva namenjena sponzoriranju.....	55
4.7.2. Sponzorstvo v povezavi z ostalimi oblikami tržnega komuniciranja v podjetju.....	56
4.7.3. Cilji in ciljna publika športnega sponzoriranja.....	56
4.7.4. Ostali sponzorski projekti Save Tires	57
4.7.5. Merjenje učinkov sponzorstva v Savi Tires	57
5. UGOTAVLJANJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI SPONZORIRANJA S STRATEŠKEGA VIDIKA PODJETJA	57

5.1. OCENJEVANJE UČINKOVITOSTI SPONZORSTVA.....	57
5.2. KAJ PODJETJE DOSEŽE S SPONZORSTVOM	60
5.3. KAJ ZMANJŠUJE UČINKOVITOST SPONZORSTVA	60
SKLEP	61
LITERATURA	63
VIRI	65

UVOD

Za dosego svojih ciljev posegajo podjetja tudi na področja negospodarstva. Tako smo priča vse pogostejši prisotnosti gospodarskega sektorja na športnem področju. Svojo prisotnost v največji meri izražajo s sponzoriranjem športnikov, športnih dogodkov, organizacij. Na ta način skušajo opozoriti nase in si pridobiti naklonjenost javnosti, kar posredno pozitivno vpliva na poslovanje podjetja. Podjetje izbere sponzorstvo kot eno izmed alternativ tržnega komuniciranja za dosego svojih ciljev, ki pa so seveda ekonomske narave.

Na drugi strani pa imamo veliko število športnih dejavnosti in športnikov, ki ob skromni pomoči države, brez finančnih injekcij iz gospodarstva, ne bi preživel. Sponzorstvo tako omogoča doseganje zadanih ciljev dveh področij, ki sta na prvi pogled precej različni, v resnici pa delujeta zelo podobno.

Privatizacija v Sloveniji je podelila sponzorstvu novo vlogo v tržnem komuniciranju, zaradi česar ne moremo govoriti samo o dajanju sredstev za športne namene, z vidika podjetja je postalo pomembno, kaj dobi v zameno za ta sredstva. Zato je pa nujen profesionalen pristop do sponzorstva. Žal pa v našem prostoru še vedno primanjkuje takih znanj, tako na strani ljudi zadolženih za sponzorstvo v podjetjih, še slabše pa je stanje pri potencialnih sponzorirancih, ki nimajo pravega pristopa do podjetij. Tuja literatura in znanja, ki so jih v slovenska podjetja prinesli tuji lastniki, so nam lahko v dodatno pomoč pri premagovanju naštetih ovir. V diplomskem delu sem želela prikazati cilje in strategije celotnega podjetja posameznih poslovnih enot in funkcij znotraj le-tega. Osredotočila sem se na trženjsko funkcijo, v okviru katere je razdelano tržno komuniciranje, kamor sodi tudi sponzoriranje. Sledi poglavje, namenjeno sponzorirancu, kjer skušam najti način, ki bi ga približal sponzorju in tako potrebnim finančnim sredstvom. Da bi vedeli, kaj pa ta sploh pričakuje od športnika in kaj mu je pripravljen nuditi, sem analizirala tudi delovanje sponzorja oziroma gospodarskega subjekta, ki s sponzoriranjem skuša doseči strateške cilje. Za konec ugotavljam učinke sponzoriranja z vidika podjetja in morebitne ovire pri sponzoriranju. V poglavje o sponzorirancu sem vključila konkretni primer delovanja športnega kluba Sava Seat Racing, ki ga lahko označimo za najbolj profesionalno organizacijo na področju avtomotošporta v Sloveniji. Kot primer podjetja, ki ima predvsem zaradi tujega lastništva zelo profesionalen pristop pri sponzoriranju, predstavljam strategijo sponzorstva v Savi Tires. Družba je tudi glavni sponzor Savi Seat Racingu, tako da je prikaz odnosa med sponzorjem in sponzorirancem še realnejši.

S tem delom sem skušala narediti korak naprej pri razumevanju sponzorskih odnosov. Želela sem ugotoviti, zakaj se podjetje odloči ali ne za vlaganje v sponzorstvo, kaj od njega pričakuje, kateri so ključni dejavniki, pomembni za uspeh sponzorskega odnosa, kako rezultat, ki ga podjetje doseže s sponzorstvom, vpliva na nadaljne strategije. Hkrati sem hotela ugotoviti, zakaj se v javnosti pojavlja mnenje, da je v Sloveniji sicer dovolj sredstev za sponzorstva, vendar ni ustrezne proti ponudbe s strani športnikov, da bi podjetja ta sredstva usmerila na športno področje.

1. Strateško upravljanje podjetja in z njim povezane odločitve

1.1. Strategija podjetja

Strategija je pojem iz vojaške terminologije. V stari grščini pomeni generalovo umetnost. V teoriji in praksi strateškega managementa obstajajo številna pojmovanja, opredelitve in razvrstitve strategij. Harvardska šola širi pojmovanje strategije, ki pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev (Pučko, 1999, str. 173).

Ključni poudarek strateškega planiranja v podjetju je na določitvi in zagotavljanju konkurenčne prednosti strateške poslovne enote. S konkurenčno prednostjo razumemo torej strateški cilj podjetja kot celote. Trajno konkurenčno prednost skušamo doseči s sprejemanjem kratkoročnih in dolgoročnih strateških odločitev, posledice teh odločitev pa naj bi bile čim dolgoročneje. Konkurenčna prednost podjetja omogoča njegovo uspešnost z zagotavljanjem ustrezne konkurenčnosti in s tem ustrezne prodajne vrednosti v prihodnosti bodisi na podlagi nizkih prodajnih cen bodisi na podlagi različnosti proizvodov. Strateški cilji v podjetju so torej povezani z zagotavljanjem ustrezne prodajne vrednosti v prihodnosti.

Proces strateškega upravljanja prehaja skozi naslednje faze (Pellicelli, 1995, str. 16):

1. opredelitev poslanstva, vizije in ciljev podjetja
2. analiza okolja
3. analiza poslovanja
4. izbira vrste strategije
5. uresničevanje strategij in taktično planiranje
6. kontrola strategij

1.1.1. Poslanstvo, vizija in cilji podjetja

Smoter podjetja je končni razlog poslovanja in središčni motiv dela zaposlenih. **Podjetniško poslanstvo** je torej središčna informacija, okoli katere se gradijo vse druge plasti upravljanja in vodenja v gospodarstvu. Vsa dejanja se tehtajo in razvrščajo na podlagi poslanstva, ki je dejansko le verbalna formulacija pozitivnih (ali negativnih) vrednot (standardov), ki jih organizacijski sistem–podjetje oziroma njegov management ne sme nikoli izpustiti izpred oči. Poslanstvo organizacije opredeljuje področje njegovega delovanja, izraža določene prihodnje smeri njenega delovanja in namene delovanja do poslovnega okolja. Pomeni način izpolnjevanja dolgoročnih poslovnih opredelitev organizacije (David, 1995, str. 8).

Vizija organizacije je projekcija prihodnosti, končni cilj, za katerim teži organizacija, pa je dolgoročna konkurenčna prednost. Nastajanje vizije je proces, ki se nenehno spreminja in dopolnjuje. Opredelitev vizije je naloga vodilnega managementa organizacije. Opredeljena

mora biti jasno, predstavljati mora izziv za zaposlene in mora biti usmerjena v prihodnost, vendar zaposlenim še vedno dovolj blizu.

Poslanstvo podjetja predstavlja izhodišče opredeljevanja strateških ciljev organizacije, skupaj z vizijo pa dokument, ki opredeljuje dolgoročno perspektivo razvoja organizacije.

Cilji določajo smer in moč delovanja podjetja v prihodnosti, prav tako pa so tudi osnova za ocenjevanje doseženega stanja s planiranim. Lahko so eksplicitno definirani ali pa živijo samo v glavi podjetnika. Smiselni so le cilji, ki ustrezajo interesom vplivnih udeležencev, to je posameznikov, skupin in organizacij, ki imajo svoje interese na delovanju podjetja in ki te interese lahko uveljavljajo (Tavčar, 1997, str. 119). Upoštevati morajo okolje, v katerem podjetje deluje in hkrati tudi resurse, s katerimi razpolaga.

Zavedati se moramo, da je določanje ciljev ključnega pomena za poslovanje podjetja oziroma, da so cilji najbolj potrebni, a tudi najpogosteje spregledani dejavniki uspešnosti poslovanja podjetja v prihodnosti.

1.1.2. Analiza okolja

Na podjetje lahko gledamo kot na manjšo enoto znotraj nekega širšega sistema, v katerem deluje, od katerega tudi sprejema vplive. Ta sistem se označuje kot širše okolje podjetja.

Makrookolje organizacije je razčlenjeno na ekonomsko, socialno, politično in pravno ter tehnično-tehnološko okolje.

Razmere v *ekonomskem okolju* vplivajo na delovanje, cilje in uspešnost organizacije. Okviri dejavnosti organizacij, so inflacija, rast plač in cen, viri energije, surovin, prostora, kapitala itd. To področje naj bi organizacijam omogočalo kar najugodnejše usmerjanje lastne dejavnosti (Možina, 1994, str. 87).

Tehnično-tehnološko okolje je dejavnik, ki se zelo spreminja. Tehnologija pomeni učinkovito delovanje, kar je pogoj za učinkovito delovanje organizacije v konkurenčnem okolju (Možina, 1994, str. 87). Ustrezne informacije na tehnično-tehnološkem področju je pomembno zbirati tudi pri kupcih in dobaviteljih.

Družbeno okolje obsega vplive družbenih odnosov, značilnih za okolje, v katerem organizacija deluje. Organizacija mora delovati družbeno odgovorno in upoštevati vpliv in posledice svojega delovanja na družbo. Dejavniki, ki vplivajo na to okolje, so življenjski slog, aktivnost porabnikov, življenjska pričakovanja, starostna sestava porabnikov, stopnja sestave družine.

Politično in pravno okolje je prepleteno z družbenim okoljem. Vloga države je omejevanje in uravnavanje gospodarske dejavnosti. Delovanje vsakega managerja je pogojeno s kopico zakonov in predpisov. To pomeni, da se morajo managerji odzivati na družbene pritiske, še več, predvidevati in iskati morajo rešitve za politične pritiske ali zakone. V tem primeru je pomembno preučiti stabilnost vlade v državah, kjer podjetje deluje, fiskalno politiko, zaščito konkurence, okoljevarstveno politiko, privatizacijo ipd.

Analiza privlačnosti panoge

Panogo lahko definiramo kot dobro opredeljeno skupino odjemalcev, ki povprašujejo po sorodnih proizvodih oz. proizvode, ki medsebojno konkurirajo, za njimi pa stojijo proizvajalci. Struktura panoge, izrazito vpliva na konkurenčno obnašanje in na strateške možnosti podjetja znotraj le-te. Porter navaja pet osnovnih skupin določljivk (Porter, 1980, str. 35), od katerih je odvisno stanje konkurence v panogi:

Nevarnost vstopa novih konkurentov. Ta je odvisna predvsem od velikosti vstopnih ovir. Čim višje so, tem nižja je nevarnost vstopa novih konkurentov. Ovine so lahko: ekonomija obsega, diferencirani proizvodi, zakonodaja, najmodernejša tehnologija, dostop do distribucijskih poti, enkratni stroški, lokacija, know-how itd.

Rivalstvo med konkurenti. Odvisno od njihovega števila, rasti panoge, deleža fiksnih stroškov, lastnosti proizvoda in storitev, povečanja zmogljivosti in diverzifikacije konkurentov, višina izstopnih ovir itd.

Nevarnost pojavljanja nadomestnih proizvodov. Podjetja v panogi v širšem smislu tekmujejo tudi s podjetji, ki proizvajajo nadomestne proizvode. Problem pri substitutih je ta, da je nekatere izredno težko identificirati. Raven nevarnosti zamenjave je odvisna predvsem od cene substitutov v primerjavi s ceno proizvodov, od lastnosti in kakovosti enih in drugih, od stroškov zamenjave in od nagnjenosti kupcev k zamenjavi.

Pogajalska moč kupcev. Kupci tekmujejo s proizvajalci tako, da zahtevajo boljšo kvaliteto ali več spremljevalnih storitev ali pa obračajo konkurenta enega proti drugemu, vse to pa znižuje dobičkonosnost panoge. Na pogajalsko moč vplivajo: koncentracija kupcev, stroški spremembe dobavitelja, možnost integriranja kupca nazaj, stroški nakupov, donosnost kupca.

Pogajalska moč dobaviteljev. Odvisna je od števila in koncentracije dobaviteljev, možnosti spremembe dobavitelja, možnosti integracije, prispevka dobavitelja h kakovosti, celotnih stroškov, ki jih dobavitelj povzroča v panogi.

Za podjetje je izredno pomembno, da pozna dejavnike, ki vplivajo na te določljivke, saj s tem spoznava tudi svoje priložnosti in nevarnosti, svoj položaj v panogi, področja poslovanja, ki obetajo največje donose in trende, ki bodo vplivali na panožni razvoj v prihodnje. Vse to pa je predpogoj za razvijanje takšnih strategij, ki bodo zagotavljale uspešnost poslovanja v izbrani panogi.

Po opravljeni analizi, lahko podjetje začne ugotavljati svoje relativne prednosti in slabosti in naprej razvijati strategije, ki mu bodo omogočile doseganje konkurenčnih prednosti.

Predvidevanje okolja

Predvidevanje okolja je ocenjevanje prihodnjih zunanjih razmer poslovanja na podlagi sedanjih tendenc. To je verjetnostna napoved, ki ne razkriva prihodnosti, ampak skuša pokazati na možne prihodnosti (Možina, 1994, str. 279).

1.1.3. Analiza poslovanja

Gre za celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje. Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajejo temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu. Podatke pridobivamo predvsem iz bilance stanja in uspeha ter denarnega toka podjetja. Poznamo tudi analizo podjetja po funkcijskih področjih, kot so finance, proizvodnja, prodaja, kadri, nabava. Po teh analizah izdelamo sliko trenutnega stanja organizacije.

- **SWOT analiza**

Analiza SWOT (strength-prednost, weakness-slabost, oportunitiy-priložnost, threat-grožnja) je lahko primerna povezava notranjih in zunanjih okoliščin, ki vplivajo na podjetje. Prednosti in slabosti so povezane z notranjimi strateškimi sposobnostmi podjetja, priložnosti in grožnje prihajajo iz zunanjega okolja.

Analiza prednosti in slabosti je posebej močno orodje, če vanjo vključimo primerjavo s konkurenco. Iz celovite ocene organizacije so managementu dane osnove, da lahko posveti vso pozornost pozitivnim dejavnikom in odpravi slabosti.

- **Porterjeva analiza verige vrednosti**

Organizacija s primerjavo verig vrednosti s konkurenčno organizacijo prikazuje morebitne konkurenčne prednosti. V analizi sta pomembni ocenjevanje stroškov posameznih dejavnosti in iskanje konkurenčnih prednosti (Porter, 1985, str. 82). Analiza nam pomaga razumeti globalno strategijo konkurenčnih prednosti in opozarja, da stroškovna racionalizacija ne sme zanemariti kakovosti poslovanja, od katere je odvisen prihodkovni del.

- **Model 7S**

Povezava med organizacijsko strukturo, sistemom vodenja in kontrole, poslovno močjo in poslovno kulturo ponazarja sistem 7S (Božič, 1997, str. 30), in sicer:

- struktura predstavlja potrebo strukture organizacije po spremembah,
- strategija predstavlja načrt sprememb v organizaciji,
- sistem predstavlja formalne in neformalne procese;
- stil je način obnašanja med posameznimi ravnmi managementa in komunikacije z zaposlenimi,
- sodelavci predstavljajo način izobraževanja, nagrajevanja in motiviranja zaposlenih,
- sposobnosti predstavljajo konkurenčne prednosti in njihov razvoj,
- skupni cilji predstavljajo skupne vrednote in interese organizacije, ki ponazarjajo poslovno kulturo organizacije.

Vsi trije opisani modeli nam omogočajo celovito oceno organizacije. S SWOT analizo opredelimo osnovne značilnosti dosedanjega poslovanja in poslovne priložnosti v prihodnosti. S Porterjevo analizo verige vrednosti analiziramo in vrednotimo stroške po stroškovnih in vrednostnih verigah. Model 7S pomeni osnovo učinkovite spremembe organizacije, ki je odvisna od številnih dejavnikov, ki so med seboj povezani in odvisni.

1.1.4. Izbira vrste strategije

Ko poznamo razvojne probleme organizacije, njene konkurenčne prednosti in ko poznamo privlačnost panoge ali panog, ki so za organizacijo zanimive, potem je mnogo lažje snovati strateške usmeritve organizacije. Prihajamo do oblikovanja njenih strategij (Pučko, 1993, str. 312).

Podjetje mora pripraviti celovito strategijo, ki naj upošteva elemente vseh strategij (korporacijske, poslovne, funkcijske) in njihovo prepletanje.

Še pomembnejše kot zapis strateškega načrta, ki je ponavadi predstavljen v obliki prespolšnih in suhoparnih točk ter števil, je, kako s strategijo živijo zaposleni oziroma kako je strategija prenesena v prakso podjetja.

Vrste strategij

Delitev strategij z vidika managementa upošteva različne ravni oblikovanja strategij, in sicer: globalno, poslovno in funkcijsko strategijo (Pellicelli, 1995, str. 86).

- **globalna strategija (corporate)** je strategija na ravni organizacije. Zanj so zadolženi vodilni managerji, izhaja pa iz poslanstva in vizije organizacije ter izbranega koncepta strateškega razvoja. Obsega globalne cilje in prepoznavanje področij, na katerih bo organizacija delovala ter glavne strateške usmeritve rasti in razvoja organizacije. Te strategije so usmerjene k spreminjanju trgov, spreminjanju dejavnosti ali obojega; nadalje so lahko usmerjene v ukinjanje obstoječih dejavnosti ali uvajanje novih. Naloga te strategije je tudi definiranje prioritete ciljev, ki jih želimo doseči na ravni korporacije, in temu primerno alocirati sredstva med različne dejavnosti.

Pomemben pripomoček tovrstnemu planiranju je portfolio analiza, ki omogoča ustrezen prikaz gospodarskega položaja posameznih programsko-tržnih področij podjetja, ter izhajajoč iz tega, izbiro ustrezne osnovne strategije podjetja. Podjetje lahko izbira med (Pučko, 1999, str. 179):

- strategijami nadaljnega razvoja in/ali rasti podjetja,
- strategijami normalizacije, stabilizacije ali učvrstitve in
- strategijami dezinvestiranja, krčenja ali opuščanja določenih dejavnosti.

Združitve, prevzemi in joint venture so instrumenti, s katerimi našteje strategije lahko realiziramo. Pri ocenjevanju korporacijske strategije najpogosteje uporabljamo portfeljsko analizo oziroma matrike, ki so jih razvili podjetji Boston Consulting Group (matrika BCG) in General Electric (matrika GE).

- **poslovna strategija (business units)** je strategija posamezne strateške poslovne enote in pomeni doseganje konkurenčne prednosti pri poslovanju. V primeru planiranja poslovnih strategij so trgi in proizvodi točno določeni. Vprašanja, na katere ta strategija odgovarja, so: kako se soočiti s konkurenco, po kakšnih kriterijih razdeliti človeške in finančne vire med različne funkcije v sklopu organizacije, finance, marketing, proizvodnja, raziskave in razvoj novih proizvodov, kadrovska funkcija.

Te strategije so različne glede na odnose s konkurenco in glede na hitrost razvoja trga.

Podjetje ima na posameznem programsko-tržnem področju možnost izbire in kombiniranja med (Pučko, 1999, str. 205):

- strategijo vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo,
- strategijo diferenciacije proizvodov in
- strategijo razvijanja tržne niše ali tržne praznine.

- **funkcijske strategije** se običajno razvijajo za vsako podstrukturo organizacije (od tržne do finančne). Gre za določanje zaporedja akcij na vseh poslovno-funkcijskih področjih za doseg planskih strateških ciljev organizacije. Razlika med funkcijsko strategijo in ostalima dvema je očitna. Širina aktivnosti in odločanja je omejena na posamezno poslovno funkcijo, za katero so odgovorni direktorji teh funkcij in zato dolžni poročati generalnemu direktorju.

Vse tri strategije so med seboj tesno povezane. V podjetju, ki ima več proizvodov, ki deluje na več področjih in se ukvarja z različnimi dejavnostmi, je funkcijska strategija le ena komponenta poslovne strategije in ta predstavlja le del globalne strategije organizacije. V podjetjih, ki pa imajo le en proizvod in se ukvarjajo z eno samo dejavnostjo, se povezava konča na drugem nivoju.

1.1.5. Uresničevanje strategij in taktično planiranje

Ko ima organizacija izoblikovane vse strategije na korporacijski, poslovnih in funkcijskih ravneh, se mora pozornost strateškega managementa premakniti k njihovem uresničevanju. Uresničevanja ni brez kontrole uresničevanja. Managementski proces, ki ne vključuje vseh treh faz, ne more biti uspešen. Tako govorimo o sklenjenem managementskem krogu ali ciklu, saj se navedene faze nenehno vrtijo v organizaciji in stalno prehajajo druga v drugo. Prav ta povezanost pa zahteva nenehno preverjanje poteka vsega procesa, ki je dinamičen in se torej nenehno spreminja.

Oblikovanje in uresničevanje strategije sta enako pomembni fazi v procesu strateškega managementa. Pri oblikovanju strategije je pomemben njen izbor, pri uresnitvi strategije pa pretvorba strateških ciljev in strategij v akcije.

Uresničevanje strategij vsebuje svoje planske sestavine. Na drugi strani pa terja opravljanje določenih sprememb v organizacijski strukturi. Največkrat so z uresničevanjem strategij povezane kadrovske spremembe na posameznih organizacijskih položajih. Strategije zahtevajo običajno vsaj nekaj sprememb v organizacijskih sistemih.

1.1.6. Kontrola strategij

Brez kontroliranja ne bi bilo ustreznega uresničevanja sprejetih strategij. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od planiranega, v poročanju o teh odklonih ter v začenjanju popravljalnih akcij. Obstaja tudi strateška kontrola (vnaprejšnja kontrola), ki pravočasno opozarja na nepričakovane bistvene spremembe v okolju organizacije.

Sistem kontrole ne sme biti preveč zamotan, usmerjen mora biti tako, da daje bistvene informacije hitro in s tem omogoča tudi hitre popravljalne akcije, če uresničevanje in poslovanje organizacije ne poteka v skladu s plani akcije, ali če so se začeli zunanji pogoji bistveno in trajneje spreminjati v nepredvideno smer (Možina, 1994, str. 343).

Cilj poslovne strategije je zagotavljanje konkurenčne prednosti. Poslovno strategijo moramo podpirati z delovanjem v vseh poslovnih funkcijah. V kolikšni meri bo poslovna strategija uresničena, je torej odvisno od delovanja vseh poslovnih funkcij. Iz konkurenčne prednosti kot glavnega strateškega cilja v podjetju moramo tako izvesti strateške cilje poslovnih funkcij. Strateške cilje poslovnih funkcij opredelimo kot njihove konkurenčne prednostne naloge.

Glede na to, da bomo v nadaljevanju obravnavali predvsem sponzorstvo, ki spada v sklop trženjske funkcije znotraj podjetja, bomo podrobneje analizirali oblikovanje funkcijskih strategij, med njimi zlasti marketinško.

1.2. Tržna naravnost organizacije

Trženje je eno najbistvenejših vezi med podjetjem in njegovimi okolji, je posrednik med notranjim okoljem podjetja in zunanjim tržnim okoljem podjetja. Razumevanje ciljev in interesov, ki so gibala v teh okoljih, je predpogoj za uspešno trženje in posredno za uspešnost podjetja nasploh.

Politika trženja obsega cilje in strategije za doseganje ciljev trženja, prepletene s sestavinami trženjskega spleta. Politika trženja organizacije naj bo usklajena sestavina celotne politike podjetja. To pomeni, da naj bo le-ta, kot ena izmed funkcijskih politik, usklajena tako z ostalimi funkcijskimi politikami podjetja, kakor tudi s skupno politiko podjetja. Funkcija trženja ni več v tem, da čaka na proizvode iz proizvodnje ter jih skuša prodati, temveč mora prihajati v podjetje z novimi idejami o proizvodih in »přitiskati« na njihov razvoj.

Trženje ni samo sebi namen. V politiki programa in v politiki podjetja je politika trženja le ena od usklajenih sestavin: ni uspešnega trženja brez dobre proizvodnje, ni koristnih proizvodov brez razvoja, ni uspešne cene brez obvladanih stroškov, ni podpore trženju brez zadovoljstva zaposlenih itd.

Faze trženjskega načrta (proizvod/znamka) (Pellicelli, 2000, str. 34):

1. Analiza trženjskih priložnosti:

- | | |
|-------------------------------------|---------------------|
| - penetracija (osredinjanje) na trg | Kdo kupuje? |
| - razvoj trga | Kaj kupuje? |
| - razvoj proizvoda | Zakaj kupuje? |
| - diferenciacija | Kaj bi rad kupoval? |

- ### **2. Ocenjevanje in izbira trženjskih priložnosti:**
- | |
|----------------------------------|
| Kateri proizvod/storitev/znamka? |
| Za kateri trg? |
| Koliko kupuje? |
| S kakšnimi cilji? |

3. Segmentacija in izbira ciljnega trga?

- merjenje in napoved povpraševanja
 - segmentacija trga
 - market targeting
 - pozicioniranje
- Najti in izbrati tržne segmente na katerih skoncentriramo razpoložljiva sredstva.
Komu želimo prodajati?
Kako želimo prodajati?
S kom se želimo soočiti?

4. Definirati aktivnosti marketing mixa za prodajo izbranemu ciljnemu trgu.

Upravljanje marketing mix-a:

- proizvod
- cena
- promocija
- distribucija

5. Kontrola

Sprotno preverjanje skladnosti marketing mix-a s predhodno določenimi cilji.

6. Ocenjevanje rezultatov

Oceniti, če so bili načrtovani cilji doseženi in v kakšni meri.

S trženjskim načrtom želimo ustvariti dolgoročno ubranljivo konkurenčno prednost. Pri tem uporabljamo pristop »od zunaj navznoter«. Informacije dobivamo iz okolja in jih upravljamo. To je del trženjskega informacijskega sistema in predstavlja naše osnovno orodje. Sestavljajo ga ljudje, pripomočki in postopki, s katerimi pridobivamo, razvrščamo, analiziramo, ocenjujemo in posredujemo potrebne, pravočasne in točne podatke odgovornim sodelavcem (Kotler, 1998, str. 125).

1.3. Oblikovanje komunikacije in strategije promocijskega spleta

Trženjsko komuniciranje je ena izmed štirih (proizvod, cena, promocija, distribucija) temeljnih prvin trženjskega spleta podjetja.

Avtorji običajno navajajo, da tržno komuniciranje v svojem spletu prepleta oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostjo in osebno prodajo. Koordinacija med naštetimi instrumenti je temeljna zahteva trženja in predpogoj za uspeh. Sicer lahko še tako velika vlaganja v trženjsko komuniciranje ne obrodijo sadov, kar pomeni izgubo sredstev za podjetje. Integracija komunikacijskih instrumentov in koordinacija le-teh z instrumenti trženjskega spleta je zato nujna za doseg ciljev podjetja. Da ne pride do izgube sredstev, mora strategija trženjskega komuniciranja vsebovati tudi meritev samih rezultatov akcije.

Komunikacija bo uspešnejša, če bomo poznali ciljno skupino potrošnikov. Pri tem se ne smemo opirati le na enosmerno komuniciranje, temveč moramo ciljni skupini dati možnost

odgovora, kar nam pomaga pri lažjem oblikovanju ciljnih skupin, oblikovanju sporočil in izbiri komunikacijskih sredstev in medijev.

Za uspešno komuniciranje mora tržnik poznati glavne elemente procesa komuniciranja in napraviti naslednje korake (Starman, 1996, str. 5):

1. Identificirati ciljno skupino

Sporočila so lahko namenjena potencialnim, že obstoječim kupcem ali pa širši javnosti in je v tem primeru sporočilo bolj splošno, globalno, ker je ciljna skupina mnogo bolj nehomogena. Sporočevalec mora najprej ugotoviti, kdo je ciljno občinstvo, kakšne so njegove značilnosti in kakšna je podoba o izdelku pri ciljnim občinstvu.

2. Določiti cilje komuniciranja

Najbolj splošna opredelitev ciljev komuniciranja je (Starman, 1996, str. 8):

- **Informirati:** o novem izdelku, o spremembi trženjskega instrumenta (nižja cena, kreditiranje, nova prodajna pot...), opisati razpoložljive storitve, pojasniti delovanje izdelka, zmanjšati potrošnikovo negotovost, priporočiti novo uporabo izdelka.
- **Prepričati:** graditi ugled podjetja, oblikovati pripadnost in preferenco do znamke, opogumiti za prehod na novo blagovno znamko, spremeniti potrošnikovo percepcijo o lastnostih izdelka, prepričati potrošnika, da kupi zdaj.
- **Spomniti:** zadržati zavest o obstoju izdelka, storitve, kje je izdelek na voljo, na obstoj zunaj sezone, opozarjati potrošnika, da bo izdelek potreboval v bližnji prihodnosti.

Končni cilj trženja je potrošnikov nakup, ki je rezultat celotnega procesa vedenja kupca (obravnavata ga modela AIDA in DAGMAR). Pri tem mora tržnik s komunikacijskim kanalom najti način, kako ciljno skupino premakniti iz obstoječe v večjo pripravljenost za nakup.

Cilji tržnega komuniciranja so različni v posameznih fazah življenjskega ciklusa izdelka, prav tako pa se razlikuje tudi pomen posameznih instrumentov komunikacijskega spleta.

3. Oblikovati sporočilo

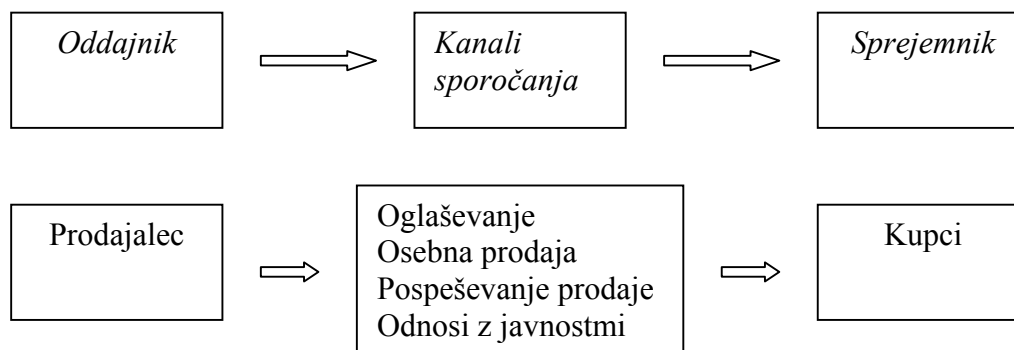
Vsebino in obliko sporočila določa cilj tržnega komuniciranja. Sporočilo naj bi pritegnilo pozornost, vzbudilo zanimanje in željo ter pospešilo kupčevo akcijo. Pri tem poznamo tri vrste apelov, s katerimi tržniki skušajo vplivati na potrošnike:

- **racionalni** apeli kažejo na funkcionalne koristi ter najbolj ustrezajo kupcem na medpanožni ravni,
- **emocionalni** apeli skušajo vzpodbuditi določene pozitivne ali negativne občutke, ki bodo motivirali nakup,
- **moralni** apeli, ki so usmerjeni na občutke pravičnosti in poštenosti.

4. Izbrati komunikacijske kanale

Osnovni model komunikacijskega procesa v trženju je naslednji:

Slika 1: Model komunikacijskega procesa v trženju



Vir: Starman, 1996, str. 10.

Na sam izbor medijev, preko katerih bo podjetje oglaševalo, vplivajo (Starman, 1996, str. 12):

- cilji (ekonomski, komunikacijski),
- ciljna skupina, segment potrošnikov,
- značilnost izdelka in faza v življenjskem ciklusu,
- splošen položaj na trgu,
- splet aktivnosti tržnega komuniciranja,
- prodajna sezona,
- ritem prodaje,
- višina finančnih sredstev predvidena za tržno komuniciranje,
- število in razpoložljivost medijev,
- značilnosti in različnost medijev,
- način sprejema sporočila.

Večji učinek dosežemo, če kombiniramo različne medije, pri tem pa moramo poznati prednosti in slabosti posameznega.

5. Določiti finančna sredstva

Najpogostejši načini, ki jih uporabljajo podjetja za določanje višine sredstev namenjenih tržnemu komuniciranju, so (Starman, 1996, str. 14):

- določitev sredstev na osnovi izkušenj in zmožnosti,
- določitev sredstev z uporabo izkustvenega odstotka od vrednosti planirane prodaje,
- določitev sredstev glede na predračun konkurenčnega ponudnika,
- določitev sredstev glede na cilje tržnega komuniciranja in izbiro medijev za vsako skupino izdelkov posebej.

Tržno komuniciranje je le eden izmed štirih tržnih instrumentov, zato je pomembno, da pri določanju predračuna upoštevamo povezavo med njimi, planirana sredstva pa vključimo tudi v predračun sredstev namenjenih za celotno trženje.

Proračun je treba razdeliti med poglobljena promocijska orodja, na kar vplivajo dejavniki, kot so strategija potiska nasproti strategiji potega, stopnja nakupne pripravljenosti in stopnja v življenjskem ciklusu izdelka.

6. Instrumenti komunikacijskega spleta

Tabela 1: Temeljni komunikacijski instrumenti

Oglaševanje	Pospeševanje prodaje	Odnosi z javnostmi in publiciteta	Osebna prodaja
- Tiskani oglasi	- Nagradna tekmovanja, igre, loterije, ...	- Tiskovna gradiva	- Prodajne predstavitve
- Oglasi po TV in radiu	- Premije in darila	- Govori	- Prodajna srečanja
- Embalaža	- Vzorci	- Seminarji	- Programi spodbud
- Letaki v embalaži	- Sejmi in trgovske predstavitve	- Letna poročila	- Vzorci
- Gibljive slike	- Razstave	- Dobrodelne dotacije	- Razstavne in sejemske predstavitve
- Brošure, knjižice	- Demonstracije	- Donatorstvo	
- Posterji, prospekti	- Nagradni kuponi	- Odnosi s skupnostmi	
- Adresarji	- Rabati	- Lobiranje	
- Odtisi oglasov	- Ugodno financiranje	- Glasilo podjetja	
- Panoji	- Zabavne prireditve	- Sponzorstvo	
- Displayi na prodajnem mestu	- Trgovinski popusti	- Dogodki	
- POP	- Trgovske znamke	- Korporacijsko komuniciranje	
- Avdiovizualni material	- Vezani nakupi	- Identitetni znaki	
- Simboli logotipi	- Izobraževanje prodajnega osebja	- Telefonske informacijske storitve	

Vir: Starman, 1996, str. 16.

7. Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje komunikacijskega spleta

(Starman, 1996, str. 29)

- Vrsta izdelkov in trga

Pomen posameznega instrumenta tržnega komuniciranja se lahko bistveno razlikuje glede na vrsto izdelka.

- Push in pull strategija

Push strategija predpostavlja poudarjeno komuniciranje s člani na prodajni poti, ki sami skrbijo za komuniciranje s potrošniki, pri pull strategiji pa proizvajalec vsa sredstva usmeri v komunikacijo s potrošnikom, le-ta pa izdelke zahteva od svojega detajlista. V praksi srečujemo kombinacijo oziroma pretežen poudarek na eni ali drugi strategiji.

- Faza kupca v procesu nakupne odločitve

V začetnih fazah so pomembnejši oglaševanje, odnosi z javnostmi, kasneje, ko ima potrošnik že določene simpatije in preference do izdelka, pa je pri sprejemanju nakupne odločitve lahko odločilnega pomena osebno komuniciranje med prodajalcem in potrošnikom, ki je sploh značilno za zadnje faze potrošnikovega nakupnega procesa.

- Faza v življenjskem ciklusu izdelka

Pri uvajanju novega izdelka najpomembnejšo vlogo odigrata oglaševanje in odnosi z javnostmi ter pospeševanje prodaje. V fazi rasti se pomen pospeševanja ob še vedno visokih vlaganjih v oglaševanje praviloma nekoliko zmanjša. V fazi zrelosti je naloga oglaševanja reducirana predvsem na spominjanje, na pomenu pa pridobiva pospeševanje prodaje, ki ostaja močno tudi v fazi upadanja, ko je pomen odnosov z javnostmi nekako najnižji.

8. Načini preverjanja učinkovitosti tržnega komuniciranja

Prvi učinek tržnega komuniciranja je povezava s številom oseb, ki so videle ali slišale sporočilo, ga zaznalo, morda zapomnilo ali nanj reagiralo. S preverjanjem lahko pričnemo že pred samo akcijo, ko sporočilo testiramo na vzorcu potencialnih sprejemnikov sporočila. Tako preverjamo zapomnljivost oglasov, asociacije ter pri tem uporabljamo opazovanje, vprašalnike, intervjuje pa tudi tehnične pripomočke, kot so kamere, psihogalvanometre, pupilometre itd. Večja stopnja priklica našega oglasa, zavedanje oglasa in obstoja našega izdelka med potencialnimi kupci, njihova stališča in mnenja, pa še ne povedo, koliko le-to vpliva na povečanje prodaje kot končnega cilja.

9. Upravljanje in koordinacija procesa tržnega komuniciranja

Cilji tržnega komuniciranja morajo biti povezani s cilji trženja oziroma izhajajo iz njih. Zato so nujni skrbno planiranje, izvedba ter kontrola procesa tržnega komuniciranja, torej upravljanje celotnega procesa, za katerega je značilna interdisciplinarnost, kar pomeni, da vključuje ljudi različnih strok, zaposlene v podjetju, kot številnih drugih podjetjih, agencijah, studijih, organizacijah. Končno, celotno komuniciranje je treba upravljati in povezovati tako, da bo dosledno, časovno usklajeno in ekonomično (Starman, 1996, str. 33).

2. ŠPORTNI MARKETING

2.1. Sponzorstvo kot del tržnega komuniciranja podjetja

Danes si težko predstavljamo izvedbo raznih športnih in kulturnih prireditev brez finančne ali materialne pomoči sponzorjev, hkrati pa so tudi podjetja spoznala, da lahko preko sponzorstva uresničijo svoje cilje. Sponzorstvo je ena izmed sestavin komunikacijskega spleta, s katero skuša podjetje v odnosu do družbe kot celote in potrošnika kot posamezne enote doseči specifične marketinške cilje (prepoznavanje podjetja, blagovne znamke, izpostavljenost v medijih). Sponzorstvo postaja čedalje bolj eden od načinov posrednega in neposrednega stika s potrošniki, ki hkrati uporablja vpliv in moč medijev.

Po Bruhnu, ki je eden izmed pomembnih teoretikov obravnavanega področja, pomeni sponzorstvo planiranje, organiziranje, izvajanje in kontrolo vseh aktivnosti, ki so povezane z doseganjem marketinških in komunikacijskih ciljev vsakega podjetja, ki pa te cilje doseže tako, da finančno ali materialno podpre osebe in/ali organizacije na športnem, kulturnem ali družbenem področju (Bruhn, 1994, str. 1127).

Glavne značilnosti sponzorstva kot komunikacijskega instrumenta so (Bruhn, 1994, str. 1129):

- **Sponzorstvo temelji na načelu storitve in protistoritve.**
Sponzor vloži denar in sredstva v pričakovanju, da bo sponzorirani z lastno dejavnostjo prispeval h komunikaciji podjetja-sponzorja z družbo.
- **Sponzorstvo potrebuje sistematičen proces odločanja.**
Ne zadostuje zgolj naklonjenost nekemu področju v športu ali kulturi. Pričakovan uspeh temelji na analizi trga in oblikovanju ciljev, vsi ukrepi se morajo do podrobnosti načrtovati, organizirati, izvajati in nadzirati.
- **Sponzorstvo je instrument z raznovrstnimi možnostmi** na področju športa, kulture in družbe, pri čemer je šport še vedno v središču zanimanja.
- **Sponzorstvo je zidak v integriranem komuniciranju za podjetja**, zato je nujno, da se uskladi z drugimi marketinškimi in komunikacijskimi instrumenti glede na celostno identiteto podjetja.

Novejše definicije obravnavajo sponzorstvo kot del »**promotional licensing-a**«, kar pomeni nakup pravice biti povezan z določenim produktom ali dogodkom s ciljem si pridobiti relativne prednosti. Te pravice se lahko nanašajo na (Pellicelli, 2000, str. 63): prodajna mesta, media time, naziv (vnos imena sponzorja).

Promotional licensing potemtakem pomeni:

- pravico izkoriščanja imena v povezavi z določenim dogodkom,
- pravico biti povezan (ekskluzivno) z določenim proizvodom (official sponsor, official supplier).

Promotionali licensing vključuje aktivnosti povezane s procesom komunikacije, ki uporablja »life style marketing« (ki vključuje šport) za pošiljanje sporočil določenemu ciljnemu segmentu. Sponzor pa je organizacija, ki kupi pogodbo promotional licensing-a.

Sponsorstvo in donatorstvo

Sponsorstvo je instrument tržnega komuniciranja, s čimer podjetje nameni sredstva (finančna, materialna ali v obliki storitev) posamezniku ali organizaciji za izvedbo določene dejavnosti ali projekta, v zameno pa dobi določene pravice ali povezavo, ki jih lahko uporabi pri doseganju svojih poslovnih ciljev. Če je sponsorstvo podpora dejavnosti, dogodka ali osebe zaradi oprijemljive koristi sponzorja, pa donatorstvo predstavlja prispevke brez pričakovanja neposredne koristi (Starman, 1996, str. 27).

2.2. Cilji sponzoriranja v športu

Glede na interesne skupine, na katere podjetja vplivajo, so različni avtorji oblikovali sledečo tabelo (Perc, 1999, str. 29):

Tabela 2: Osnovni cilji, ki jih podjetja zasledujejo glede na različne interesne skupine

Ciljna skupina	Cilji
Potrošniki	Okrepiti zaznavanje in prodajo, spremeniti odnos.
Distributerji	Izboljšati poslovne odnose, navezati nove posle, povečati naklonjenost.
Zaposleni	Povečati motivacijo in naklonjenost; kot nagrada za opravljeno delo.
Management	Uresničitev osebnih interesov ali kot nagrada za dosežene rezultate.
Lokalna skupnost	Izboljšati odnos, povečati vpletenost in naklonjenost.
Konkurenca	Prehiteti jo pri zaznavi ponujene priložnosti.

Vir: Perc 1999, str. 29.

Doseganje zgoraj navedenih osnovnih ciljev ne mogoča samo komunikacija, zato ločimo še komunikacijske cilje. Pri teh gre za učinke, ki jih je bilo mogoče povzročiti pri ciljni skupini pretežno s komunikacijo. Ti cilji se nanašajo na izboljšanje informacijskega stanja, oblikovanje preferenc blagovne znamke, spremembo odnosa in ravnanja ali vzbujanje interesa za nakup. Pomembno je, da so ti cilji merljivi. Sponzoriranje športa prispeva svoj delež pri doseganju teh ciljev na različne načine (Pellicelli, 2000, str. 58):

- povišanje ali stabiliziranje že obstoječega imena,
- povišanje ali stabiliziranje že prisotne stopnje poznavanja,

- razvoj konkretnega facet imagea, če obstaja dolgoročno ujemanje sponzoriranega področja in zelenega imagea produkta ali podjetja,
- vzdrževanje stikov z vabljenimi gosti za pozitivni osebni vpliv.

Tako lahko sponzoriranje športa veliko prispeva k pospeševanju stopnje poznavanja proizvoda predvsem tedaj, ko pride do tesne povezave sponzoriranja z drugimi komunikacijskimi instrumenti. Hkrati pa je mogoče zasledovati tudi cilje imagea, težko bi namreč s samim sponzoriranjem športa neposredno ustvarili povpraševanje brez predhodne informacije, ki jo lahko posredujemo z reklamo ali pospeševanjem prodaje.

Pri določanju ciljne skupine je zelo pomembno, da vemo, kako so ciljne skupine sociodemografsko in tudi psihografsko sestavljene, kako močno se zanimajo za razne vrste športa in kako jih je mogoče doseči s športnimi poročili in reportažami. S tem, ko lahko določeno skupino definiramo ne le po kvantitativnih, temveč tudi po motivih obnašanja, navadah in interesih v prostem času ter športni dejavnosti, je zadoščen pomemben kriterij za izbiro ciljne skupine. Koliko je pomembno poznati zgornje dejavnike, priča predvsem dejstvo, da ukrepi sponzoriranja nagovarjajo ciljne skupine zlasti v nekomercialnih situacijah, v posebno privlačnem in pozitivnem okolju.

Poglejmo še, kakšni so cilji podjetij, ki sponzorirajo avtomobilski šport (Starman, 1993, str. 19):

- doseči publiciteto in preseči omejitve oglaševanja (zlasti tobačna podjetja),
- povečanje ugleda izdelka (npr. proizvajalci avtomobilske dodatne opreme),
- povečanje stopnje poznavanja znamke (proizvajalci pijač, oblačil),
- asociiranje z »mednarodnim jet-setom«, ki spremlja tekmovanja (alkoholne pijače),
- prenos atributov, kot so moderna tehnika, varnost in natančnost na izdelek (proizvajalci gum),
- preizkušanje izdelkov v težkih pogojih (motorna olja),
- negovanje stikov s povabljenimi častnimi gosti (proizvajalec elektronike),
- »osebni motiv« (npr. vodstva podjetja).

2.3. Sponzorstvo v povezavi z ostalimi instrumenti trženjskega spleta

Podjetje lahko z dobro sponzorsko strategijo izkoristi sinergijske učinke. Le-ti so doseženi, če sponzor obravnava sponzorstvo kot integralni del tržnih komunikacij in njegove učinke vzporedno izkorišča tudi pri oglaševanju v medijih, pospeševanju prodaje, stikih z javnostjo itd.

V nadaljevanju bom predstavila sponzorstvo v povezavi s posameznim klasičnim instrumentom.

A. Sponzorstvo v povezavi z oglaševanjem

S sponzoriranjem v športu lahko podjetje v komunikaciji uvede nove aktualne teme, če proizvod ali ponudba – kar se danes pogosto dogaja na zasičenih trgih – ne zmore prave

diferenciacije med konkurenco. Možne oblike angažiranja sponzorstva v klasično oglaševanje so:

- vključevanje pridevkov (uradni sponzor) v oglasih, plakatih, televizijskih spotih, ne da bi se v sliki in tekstu oglaševanega sredstva bolj približati temi;
- imenovanje in razlaga angažiranja na prominentnem mestu v reklamnih sredstvih, vendar brez slike in teksta, ki bi poglobili temo v reklamnih sredstvih,
- izkoriščanje športnega angažiranja kot konceptualne baze v obliki potrditve vrhunskih športnikov ali športnega tima,
- izkoriščanje športnega angažiranja za kampanjo po ciljnih skupinah, torej za animiranje določenih ciljnih skupin, paralelno k oglaševanju.

B. Sponzorstvo v povezavi s stiki z javnostjo

Medtem ko je v klasični reklami večkrat vzpostavljena tematska povezava med športniki in sposobnostjo proizvoda, prevladuje v stikih z javnostjo družbeno orientiran odnos. Možne oblike vključevanja sponzorstva na področje stikov z javnostjo so:

- prikaz sponzorstva na novinarskih konferencah, novinarska sporočila, interno glasilo,
- povabilo oblikovalcev javnega mnenja, častnih gostov iz regije na velike sponzorirane prireditve z ustreznim servisom in pogostitvijo,
- tiskovni servis v okviru velikih prireditev: sprejem, pogostitev, priprava osnovnih informacij za tisk o predstavljenem športu na splošno; organiziranje partnerjev za intervjuje.

C. Sponzorstvo v povezavi s pospeševanjem prodaje

V ospredju pospeševanja prodaje so komunikacijski ukrepi na prodajnem mestu, ki kratkoročno vzpodbujajo potrošnike k nakupu ter motivirajo trgovine in prodajno osebje. Tržniki skušajo izkoristiti sinergijske učinke med sponzorstvom in pospeševanjem prodaje z vključevanjem sponzoriranih oseb v akcije pospeševanja prodaje (razne nagradne igre).

D. Razlike med klasičnimi instrumenti komuniciranja in sponzorstvom

Kontrola. Podobno kot pri stikih z javnostjo sponzor težko nadzira kakovost in kvantiteto pokritosti. Pri tem se od oglaševanja razlikuje v tem, da pri oglaševanju ta vidika nadzira oglaševalec oziroma oglaševalska agencija.

Sporočilo. V klasičnem oglaševanju oglaševalec oblikuje sporočilo s kombinacijo vizualnih, vokalnih elementov in konteksta. Sponzorstvo pa bi za razliko od tega lahko poimenovali celo »nemi«, neverbalni medij, preko katerega objekt sponzoriranja prenaša sporočila svoji publiki.

Izpolnitev. Investicija podjetja v sponzoriranca prinaša sponzorju pravico do izkoriščanja ugodnosti, ki mu pripadajo. Sponzor mora povečati učinkovitost svojega sponzorstva z

dodatnimi investicijami, navadno v promocije, da pripelje podjetje do svoje ciljne skupine. Veliko sponzorjev je v preteklosti sponzorstvo obravnavalo kot oglaševanje in je po vloženih sredstvih v sponzorirani objekt zgolj čakalo na medijsko pokritost, ki pa ni prinesla pričakovanih rezultatov.

Reakcija občinstva. Reakcija občinstva je na sponzorstvo kot medij bistveno drugačna kot na ostale medije. Investicija v sponzorstvo ima večji pozitivni učinek na sponzorirani objekt in je v očeh občinstva, ki ta objekt spremlja, bistveno bolj pozitivno sprejeta. Sponzoriranje prinaša manj cinično zaznavanje podjetja kot klasično oglaševanje (Toroš, 1999, str. 14).

2.4. Načini sponzoriranja v športu

Poznamo pet načinov sponzoriranja športa (Toroš, 1999, str. 18):

- sponzoriranje športa na splošno,
- sponzoriranje posamezne vrste športa,
- sponzoriranje posameznega športnega tekmovanja oziroma dogodka,
- sponzoriranje posamezne športne ekipe,
- sponzoriranje posameznega športnika.

2.5. Tipi sponzorstva

A. 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 sama organizacija, ki v celoti pokriva tržno najzanimivejše oglaševalne površine, tako da za morebitne druge oglaševalce - sponzorje ne ostane veliko maneverskega prostora: denimo, samo transparenti na športnem igrišču. Tak dogovor se sklepa po skrbnem premisleku in trdih pogajanjih najmanj za eno in največ za štiri leta (olimpijski cikel). Za partnerja je to na eni strani dobra, na drugi pa tvegana naložba, iz katere se je težko umakniti brez hudih posledic, če nastopijo težave.

B. Glavni sponzor

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

C. Sponzorski pool

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 možnosti tveganja, 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 enake pravice in enako odmerjene ugodnosti ter se pojavljajo v točno opredeljeni grafični obliki.

D. Posamičen sponzor

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

E. Uradni opremljevalec

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

F. Kombinirano sponzorstvo

□Á<Φ□□¿□□□□□□□□□□

A. Φ ! L

I

4 h δ \acute{E}

(\ddot{U}

$\$$ j

\acute{A} Φ \grave{c}

B. Φ□□□□□□□□□□!□□□□□□□□**L**□□□
□□□□□□

□□□□□□□□□□□□□□**Φ**□□□□□□□□□□□□□□!**L**□□□□

□□□□□□

□□□□□□

□□□□□□□□□□□**I**□□□□□□□□□□□□□□□□

□□□□□□□□□□□**4**□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□**h**□□□□**ô**□□□□**É**□□□□□□□□□□

□□□□□\$□□□□□□j□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□Á«Φ□□ι□□□□□□□□□□

gibanj prodaje otežuje dolgoročno načrtovanje. Metoda tudi nima logične podlage za izbiro deleža, razen preteklega poslovanja in primerjav s tekmeci. Končno, metoda ne spodbuja določitve takšnega proračuna, ki bi upošteval, kaj si posamezni izdelek ali področje res zasluži.

C. Metoda primerjave s konkurenti

Nobenega razloga ni za misel, da tekmeč bolje ve, koliko je treba porabiti za promocijo. Ugled, viri, priložnosti in cilji podjetij se tako razlikujejo, da so njihovi proračuni za promocijo le slabo vodilo. Nadalje tudi ni nobenega dokaza, da proračuni, določeni na podlagi primerjav s tekmeci, preprečujejo izbruh promocijskih vojn.

D. Metoda ciljev in nalog

Določanje proračuna za promocijo po tej metodi zahteva od tržnikov, da natančno opredelijo posamične cilje, določijo naloge, ki jih je treba izpeljati za doseg ciljev, in predvidijo stroške izvajanja teh nalog. Vsota stroškov je podlaga za predlog promocijskega proračuna.

Poglavitno vprašanje je, kolikšno težo naj promocija dobi v celotnem trženjskem spletu. Odgovor je odvisen od naslednjih postavk: na kateri stopnji svojega življenjskega cikla je proizvod, če gre za splošne ali visoko diferencirane izdelke in ali se jih kupuje rutinsko ali pa jih je treba prodati ter drugo.

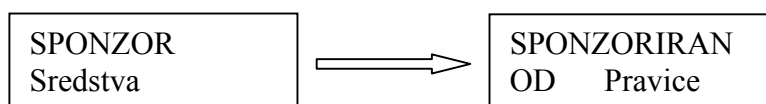
Podjetje mora nato celotni proračun za promocijo razdeliti na posamezna promocijska orodja. Na to vpliva narava samega instrumenta in drugi dejavniki, kar smo že podrobneje opisali. Znotraj ene panoge se lahko razdelitev sredstev za promocijo zelo razlikuje. V podjetjih neprestano iščejo nove načine za doseganje učinkovitosti in pri tem menjajo promocijska orodja glede na njihovo ekonomsko ustreznost.

3. SPONZORIRANEC

3.1. Udeleženci v športu

Sponzorska pogodba vključuje vsaj dva udeleženca: subjekta, ki želi biti sponzoriran in sponzorja.

Slika 2: Udeleženci v sponzorski pogodbi



Vir: Pellicelli, 2000, str. 76.

Na eni strani imamo podjetja, na drugi pa različne tipe sponzorirancev, in sicer:

- športne organizacije,
- posamezne športnike,
- prireditve,
- institucije.

V nadaljevanju bo moj pogled usmerjen na športno organizacijo.

Pridobivanje vrednosti sponzoriranja v športu

Nekoč je šport obstajal samo na amaterski ravni. V tridesetih letih še noben nogometaš ni bil plačan. Potem se je zgodil nov fenomen, vstop medijev na športno sceno. Mediji, predvsem pa televizija, so povečali vidljivost športnih dogodkov. Danes imamo celo na internetu športne kanale, ki predvajajo športne dogodke 24 ur na dan. Razlika je v tem, da so tekmo prej lahko gledali samo obiskovalci na stadionu, danes pa jo lahko gledamo na prenosih in kasnejših posnetkih še dolgo. Prav zaradi tega dobijo napisi, ki jih med predvajanji vidimo, ekonomsko vrednost. Dejstvo, da je šport v središču medijev, pomaga da športna organizacija postane aktivni subjekt komuniciranja in tako lahko govorimo o modernem sponzoriranju. Televizija izdeluje programe in prodaja oglaševanje, medtem ko športni klub proizvaja rezultate in prodaja sponzorstvo.

Kultura in organizacijska struktura športne organizacije

Na strani športnih klubov se pojavlja problem upravljanja samega sponzorstva. V večjih športnih organizacijah tako nastane potreba po primerni organizacija dela in operativni strukturi. Zelo zgovoren primer je nogometni klub Manchester United, kjer kar dvesto zaposlenih skrbi za marketing same organizacije.

Športne organizacije imajo lahko le enega tiskovnega predstavnika, lahko pa so tudi zelo strukturirane, ko ločijo (Pellicelli, 2000, str. 77):

- marketing; raziskave trga, oblikovanje strategij za doseganje večjega občinstva,
- komercialni oddelek; prodaja kart, iskanje sponzorjev,
- merchandising & licensing; dogovori s proizvajalci tehničnih in netehničnih artiklov,
- customer services; storitve dobaviteljem in raznim sponzorjem,
- komunikacija; odnosi z mediji, tiskovni predstavnik, odnosi z javnostjo, posebni dogodki.

Taka organizacijska struktura je značilna za velike klube na svetovnem nivoju. Pri manjših športnih organizacijah prideta v ospredje predvsem dve funkciji: odnosi z javnostjo in marketing.

3.2. Kadrovska struktura v športnih organizacijah

Profili športnih delavcev so različni in kažejo vso možno paleto udejstvovanja. Volonter, profesionallec, amater prostovoljec, honorarni delavec so termini, ki se najpogosteje uporabljajo pri delu v športnih organizacijah. V slovenskem športu še vedno prevladuje volontersko delo.

Volonterstvo

Volonterstvo je opredeljeno kot delovno prostovoljstvo in je ponavadi neplačano. Volonterji delujejo predvsem v neprofitnih zasebnih športnih organizacijah mešanega tipa. V javnih, zasebnih profitnih ter mešanih profitnih organizacijah, za katere je značilna visoka stopnja profesionalizacije, je pričakovati, da prevladujejo profesionalni in honorarni delavci.

Prednosti, ki jih športnim organizacijam prinašajo volonterski delavci, so številne. Za ljudi, ki se odločijo za opravljanje volonterskega dela, je značilno, da pri njih obstaja velika notranja motivacija, ki lahko izvira iz različnih moralno etičnih izhodišč.

Volonterji za svoje delo ne zahtevajo plačila in so cenovno zelo ugodni. Ponavadi se zadovoljijo že s tem, da lahko opravljajo delo in s tem dokažejo pripadnost organizaciji. Drugi pa se odločijo za volontersko delo, ker ob koncu opravljenega dela dobijo moralno priznanje ali jim organizator oziroma delodajalec povrne stroške, nastale pri opravljenem delu. Lahko prejmejo tudi druge nedenarne nagrade, imajo pa lahko materialne učinke, kot so npr. potovanja, športna oprema itd.

Volonterji imajo vrsto prednosti, vendar je zaposlovanje profesionalnih oziroma kvalificiranih delavcev v športnih organizacijah neizogibno. Določena kvalifikacija oziroma strokovna usposobljenost pomeni naložbo v izobraževanje in dolgoročnost. Delati s profesionalnim kadrom pomeni tudi boljšo varnost za kontinuiteto dela v športni organizaciji.

Izraz volonter moramo ločiti od naslednjih izrazov (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 112):

- **Amater** je nekdo, ki se iz veselja, nepoklicno ukvarja na primer s športom. Amater pa se uporablja tudi v slabšalnem pomenu, na primer: amaterji nestrokovno, površno opravljeno delo. Amaterizem pomeni ukvarjati se z nečim iz veselja, nepoklicno, ljubiteljsko.
- **Prostovoljec** je nekdo, ki se sam prostovoljno odloči, prijavi za opravljanje določenega dela oziroma dejanja. Prostovoljnost temelji na svobodni volji in ne na prisili, obveznosti. Pomeni tudi prostovoljno odločitev oziroma udeležbo, na primer na tekmovanju.
- **Profesionalec** je nekdo, ki se poklicno ukvarja z neko dejavnostjo. Profesionallec je lahko tudi nekdo, ki strokovno opravlja neko delo. Profesionalizem je poklicno ukvarjanje s čim oziroma poklicna dejavnost. Profesionallec v športu je poklicni športnik, ki se preživlja samo s športom.

Za lažje razumevanje terminov, si lahko osnovne značilnosti delavcev ogledamo v naslednji tabeli:

Tabela 3: Značilnosti delavcev v športnih organizacijah glede na oblike dela

	<i>Volontersko/Amatersko</i>	<i>Honorarno</i>	<i>Profesionalno</i>
<i>Odnos do dela</i>	Prostovoljno opravljanje dela.	Delo po pogodbi; ni rednega delovnega razmerja.	Redno delovno razmerje.
<i>Plačilo za delo</i>	Ni denarnega plačila; nadomestilo za nastale stroške pri delu.	Denarno plačilo za opravljeno delo.	Denarno plačilo za opravljeno delo.

Vir: Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 115.

3.3. Analiza delovanja športne organizacije

Profesionalna ekipa na področju športa se mora soočiti z določenimi vidiki športa kot posla. Ti so (Pellicelli, 2000, str. 8):

- iracionalne strasti,
- katere objektivne zasledovati; zmago ali dobiček,
- ohranjati negotovost; pri športu ima negotovost rezultata svoj čar,
- spremenljivost kvalitete; kvaliteta ekipe se s časom spreminja glede na člane in ostale dejavnike,
- sodelovanje, pravila, odvisnost med ekipami; društva se morajo v naprej dogovoriti in določiti pravila igre,
- pripadnost segmentu v športu ali ekipi,
- identifikacija s športom ali ekipo; »symbiotic relationship«,
- »blind optimism«; obstaja nek slep optimizem zaradi navdušenja nad ekipo,
- tehnologija; v nekaterih športih igra odločilno, vlogo npr. v avtomobilizmu,
- omejenost ponudbe; ponudbe se ne da spreminjati glede na povpraševanje (npr. rally za svetovno prvenstvo ne more potekati vsak vikend, ker je to neizvedljivo).

Konstantnost dosežkov ekipe je odvisna od tega, kako upošteva našete dejavnike. Tako lahko opazimo športne ekipe, ki se že vrsto let ohranjajo na samem vrhu neke športne discipline, in ekipe, ki se tako rekoč čez noč povzpnejo in še hitreje zdrsnejo nazaj. Pri tem ima odločilno vlogo športni management.

3.4. Športni manager

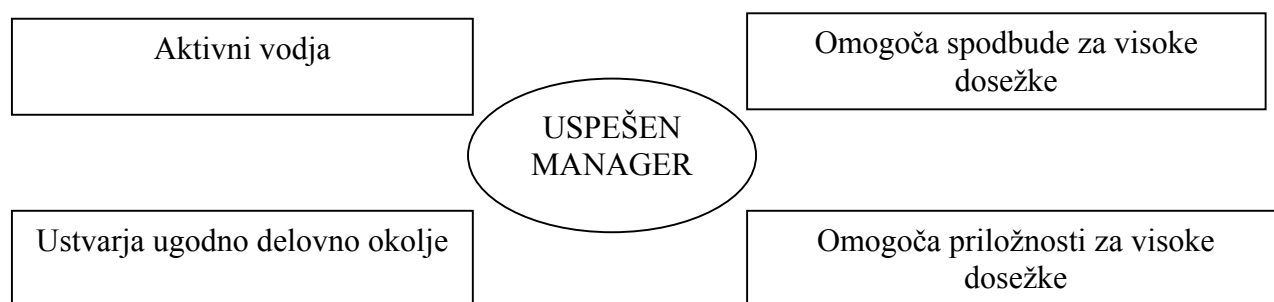
Športni managerji so delavci v športu, ki se ukvarjajo izključno s športnim managementom. Gospodarska dejavnost in način pridobivanja poslov v športu ter druge aktivnosti športnega managementa so narekovale potrebo po športnem managerju. V tej osebi naj bi bilo strnjeno znanje športne in ekonomske znanosti, ravnanje s človeškimi viri na obeh področjih, kar daje dinamičnost načinu življenja športnega managerja in tudi posebnost. Športni manager naj bi

bila oseba, ki povezuje veliko količino znanj in sposobnosti. Športna dejavnost pa ni enovita. Glede na njeno raznolikost ločimo medseboj tudi športne managerje, in sicer: delujejo lahko v športni organizaciji, so managerji športnega objekta, zastopajo športnika ali športno društvo ipd.

Upravljanje virov, tudi človeških, je osnova uspešnega dela managerja. Razpoložljive vire mora manager spoznati in jih uporabiti v svojo korist oziroma v korist uresničevanja cilja, kako jih izkoristi, pa je odvisno od njegovega znanja, sposobnosti, osebnosti, zato tudi vsi managerji v organizacijah ne opravljajo enako zahtevnega dela.

Manager se mora zavedati svojih dobrih in slabih lastnosti. Nihče ni popoln in tudi manager ne. Razlika je v tem, da osebe z managerskim profilom negativne lastnosti nadzirajo in postavljajo v ospredje pozitivne. V športu velikokrat to pomeni tudi tvegati, kjer je izredno pomembno, da smo pripravljeni biti samostojni in neodvisni pri sprejemanju odločitev.

Slika 3: Ključne sestavine uspešnega managerja



Vir: Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 237.

Naj omenim še izjavo, ki jo je podal eden najuspešnejših slovenskih managerjev in tudi veliki sponzor v športu, direktor Mercatorja Zoran Jankovič: »Tako kot direktor v podjetju razmišlja o zmagovitih strategijah, počne to v športnem klubu trener. Celo pri zamenjavah so podobnosti in tudi do rezultata se pride enako kot v gospodarstvu; brez truda ni uspeha. Bleferji izgublajo in odpadejo!« (Sovdat, 2001, str. 41).

3.5. Strateški načrt iskanja sponzorjev

Strateški načrt določa, kako bomo iskali sponzorje, kaj jim bomo obljubili in kako bomo obljubo izpolnili. Strateški pristop zagovarja načrtovanje, izvedbo in kontrolo storitev, ki bodo zadovoljili sedanje in bodoče potrošnike bolj kot sedanji in prihodnji konkurenti. Bistveno je, da najdemo primerjalne prednosti, konkurenčne ugodnosti, ki jih sponzorjem lahko ponudi samo naša športna organizacija. Taktični marketing pa sestavlja niz taktik, to je poti, metod, načinov, ki omogočajo izvajanje strategij.

V praksi poznamo predvsem vojaško snovanje strategij. Ta pristop domneva, da na trgu vlada spor med ponudniki storitev, ki ga mora organizacija rešiti. Uporabi lahko naslednje

strategije, glede na svojo velikost, sposobnost uprave in sponzorski tržni delež (Retar, 1996, str. 112):

1. Defenzivno strategijo

Pri tej strategiji skuša že uveljavljena organizacija s precejšnjim številom sponzorjev te obdržati in zavreti konkurente. Obnaša se torej obrambno in brani pridobljene pozicije pri sponzorjih. Običajno so to veliki, monopolni sponzorji, lahko pa so tudi združeni v različne združbe-poole.

2. Ofenzivno strategijo

Imenujemo jo tudi frontalni napad in pomeni, da ambiciozna organizacija napade konkurenta na najbolj ranljivem mestu, kjer torej najmanj pričakuje, in se polasti njegovih sponzorjev. To so običajno nove ali prenovljene športne organizacije ali organizacije z novim vodstvom, ki pripeljejo v upravo svoje sponzorje.

3. Desantno strategijo

Najbolj jo uporabljajo manjše organizacije, ki ne zmorejo dolgotrajnih dejavnosti in potrebujejo sponzorje samo priložnostno, recimo za enkratni dogodek ali prireditve. Naglo in nepričakovano speljejo sponzorja, redko pa jim ga uspe tudi obdržati.

4. Gverilsko strategijo

Namenjena je najmanjšim organizacijam. Gre za iskanje manjših, predvsem lokalnih sponzorjev, posamičnih donatorjev, ki s svojimi storitvami in uslugami omogočajo poslanstvo organizacije. Za ta tip je značilno nenehno iskanje in velik osip sponzorjev.

Najboljša je tista strategija, ki nas brez boja pripelje do cilja. Zato je najpomembneje prepoznati med konkurenti tržno nišo in si v slabo ali sploh nepokritem tržnem deležu poiskati sponzorje.

3.5.1. Kako pristopiti k sponzorju

Sponzorstvo v današnjem času pomeni odnos daj-dam, kar se morata zavedati obe strani, ki v tem poslu sodelujeta. Iskalec sponzorskih sredstev mora zato prepričati morebitnega sponzorja o obojestranski koristi, zato mora znati povedati, kaj mu bo za določen znesek ponudil. Ob sklenjenem dogovoru je zelo pomembna pogodba, da do tega sploh pride, pa je lahko odločilen prvi stik.

Pojavljanje v javnosti je zelo pomembno, česar se mnogi prosilci ne zavedajo. Imidž, ki si ga klub s tem ustvarja, pomaga pri odpiranju mnogih sponzorskih vrat. Pred predstavitvijo projekta je treba pripraviti konkretno ponudbo, v kateri se morata videti obe strani.

Prezentacija mora vsebovati predvsem predstavitev sponzoriranca in njegovega dela, dosežke in program razvoja v prihodnjih letih. Treba je poudariti, da v mnogih športnih panogah ni pomemben samo rezultat, ampak tudi videz, komunikativnost in sproščen nastop pred kamero. V vlogi je nujno jasno opredeliti, kaj prosilec ponuja v zameno in kako se bodo sponzorju vložena sredstva povrnila. Zato je dobro predstaviti tudi finančno oceno projekta, ciljne skupine, ki jih bo podjetje doseglo prek sponzoriranja, načine obveščanja javnosti o podpori sponzorja in podobno. Sponzorji včasih pričakujejo celo ponudbo ugotavljanja uspešnosti sponzoriranja in pomoč pri oblikovanju medijskega načrta.

Časovno gledano, je treba izkoristiti trenutek slave, ki ga morda doseže športni klub, vsekakor pa je potrebno začeti zbirati sredstva precej pred dogodkom. Zbiranje običajno traja od enega meseca do enega leta, pri večjih prireditvah pa lahko tudi več let.

Tabela 4: Strateška zgradba ponudbe za sponzorja

1. Predstavitev prednosti sponzorja (tip sponzorstva, poslovne in druge ugodnosti, servis in podpora)
2. Predstavitev prednosti organizacije (opis programov, ciljne skupine in konkurentov)
3. Predstavitev organizacije (imidž, značilnosti in tržni delež vseh vpletenih)

Vir: Retar, 1996, str. 123.

Zelo pomembno je, da se sponzorju ponudi celovit servis in podporo pri uresničevanju sponzorskega dogovora. Vanj sodi tako tehnično delo oblikovanja, tiskanje plakatov, pripravljanje transparentov kot priprava sponzorske pogodbe, zbiranje in dokumentiranje sponzorskega odnosa in izstavljanje računov za opravljanje sponzorskih in drugih storitev. Pri tem si lahko pomagamo s strokovnjaki, agencijami in organizacijami, ki se poklicno ukvarjajo s tem.

»Stike s sponzorji je treba negovati, priti do ljudi, vprašati, ali imajo kakšne zamisli, ali so zadovoljni, kaj bi naredili, z aneksi v obojestranskem interesu dopolnjevati pogodbo in ponudbo« je za časnik Finance izjavil starosta slovenskega smučanja Tone Vogrinec (Simonič, 2002, str. 23).

3.6. Odnosi z javnostjo v športni organizaciji

S katerimi javnostmi pravzaprav komunicirajo športne organizacije? S tistimi, ki so organizaciji naklonjene, pa tudi s takimi, ki so negativno ali celo sovražno nastrojene do nje. Javnosti lahko delimo na dve skupine (Retar, 1996, str. 83):

- na javnosti, ki močno vplivajo na organizacijo,

- na javnosti, na katere močno vpliva organizacija.

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

Javnosti lahko delimo tudi na **aktivne** in **pasivne**. Aktivne javnosti nenehno iščejo in brskajo za informacijami, zahtevajo odgovore na zastavljena vprašanja, sprašujejo po dokazih, primerjalnih podatkih, analizah in so nemalokrat nadležne ter agresivne. Pasivne javnosti pa čakajo, da jim informacije posredujemo.

Komuniciranje z javnostjo je načrtovano spodbujanje in vzdrževanje takih odnosov z javnostmi, ki omogočajo in zagotavljajo uresničevanje poslanstva organizacije, najsi bodo te javnosti naklonjene in spodbujevalne ali nenaklonjene in zavirajoče.

Pri stikih z javnostjo je treba novinarjem, ki vodijo in oblikujejo medije, pošiljati oziroma posredovati informacije, za katere želimo, da jih posredujejo svojim bralcem, poslušalcem in gledalcem. Novinarji odločajo o tem, ali bodo informacijo objavili in kako. Dostopnost medija je v tem primeru pravzaprav dostopnost novinarja ali urednika. Prav zato je potrebno negovati odnose z novinarji. Zavedati se je treba, da oba, tako novinar kot predstavnik športne organizacije za stike z javnostjo, počneta isto - obveščata javnost. Pristop in namen je isti, razlikujeta se samo vsebina in oblika. Organizacija si želi, da je informacija prikazana v najlepši podobi, novinar pa, da je informacija objektivna, zanimiva za javnost in skladna z uredniško politiko. Zato morajo biti stiki med njima pristni, resnični, ob številnih podatkih pa morajo izražati tudi subjektivna mnenja, stališča in vire, ki novinarju dajejo celovito informacijo.

3. 7. Sava Seat Racing

3.7.1. Predstavitev ekipe

Moštvo Sava Seat Racing je bilo ustanovljeno leta 1999, ko so v ambicioznem tekmovalnem projektu združili moči Andrej Jereb, kot perspektivni rally voznik, Sava Tires, renomirani proizvajalec avtopnevmatik v večinski lasti svetovne korporacije Goodyear, in Porsche Slovenija, kot generalni uvoznik vozil koncerna VW v Sloveniji z blagovno znamko Seat.

Pozneje so se jim pridružili še nekateri manjši pokrovitelji. Cilji so bili visoki že v prvi tekmovalni sezoni leta 2000, vendar pa niso načrtovali tako hitrega preboja na sam vrh

slovenskega avtomobilskega športa. Ekipa je za slovenske razmere izjemno profesionalno organizirana in je v Sloveniji postavila povsem nove standarde na področju avtomobilskega športa. Že v prvi sezoni so dosegli praktično vse, kar se je dalo doseči: naslov državnih prvakov med vozniki, sovozniki in ekipami. Enako se je zgodilo tudi sezono 2001.

Ekipa napreduje iz sezone v sezono tako na tekmovalnem kot na organizacijskem področju. Po osvojenih lovorikah doma, so se tudi v skladu s sponzorskimi interesi, v sezoni 2002 odločili nastopati v močnejšem jugoslovanskem rally prvenstvu. Kljub večji mednarodni konkurenci na tem prvenstvu, so osvojili naslov državnih prvakov Jugoslavije.

3.7.2. Sestava ekipe

Sestava ekipe v sezoni 2001:

Tekmovalci: Andrej Jereb
Metod Kurent
Miran Jerman
Boris Tonejc

Športni direktor: Brane Kuzmič

Stiki z javnostmi: Vlado Krivec

Inženir dirkalnika: Matjaž Levstek

V sestavi so še štirje mehaniki.

Tekmovalna vozila:

SEAT IBIZA KIT CAR EVO 2: motor: 2000 ccm, 260 KM moči, 275 Nm navora, 6 stopenjski sekvenčni menjalnik, 15 col kolesa, nastavljivo podvozje, dirkalnik skupine A.

SEAT IBIZA 1,9 TDI SPORT: Motor: 1900 ccm turbodiesel, 150 KM moči, 300 Nm navora, 5 stopenjski H menjalnik, 15 col kolesa, nastavljivo podvozje, dirkalnik skupine N.

3.7.3. Pridobivanje in vzdrževanje sponzorjev

Proti koncu vsake tekmovalne sezone, to je jeseni, se začne s pripravo plana za prihajajočo prvenstvo. Ta mora opredeliti tekmovalna vozila, v katerem prvenstvu bo ekipa nastopila in koledar dirk za to prvenstvo. Na osnovi tega se predvidijo okvirni stroški sezone, tako se dobi vrednost projekta.

Za financiranje le-tega je potrebno proučiti površine, ki jih je mogoče tržiti, pri tem ne mislimo samo na površine tekmovalnega vozila, ampak tudi delovne obleke mehanikov, kape, površina šotora itd.

Sava Seat Racing je do sedaj upoštevala načelo dveh generalnih sponzorjev, ki prispevata enaka deleža (npr. vsak 25%), dveh nacionalnih sponzorjev, ki prispevata vsak po 15%, in več produktnih pokroviteljev, npr. štiri, vsak prispeva po 5% celotne vrednosti projekta.

Sledi ponudba v obliki brošure. Ta je do določene mere standardna, v nekaterih elementih pa je prilagojena potrebam posameznega sponzorja. Pristop do sponzorja mora biti profesionalen, v naprej morajo biti opredeljeni vsi elementi, ki bi bili v prihodnosti lahko predmet pogodbe. Ekipa ima zastavljene ciljne sponzorje, kot so proizvajalec motornega olja, predstavnik gumarske industrije, zavarovalnice, finančne institucije in telekomunikacijsko podjetje. Do sedaj jim je uspelo pridobiti vse razen podjetja na področju telekomunikacij, za katerega se še borijo. Njihovo strategijo pridobivanja sponzorjev bi lahko opredelili kot defenzivno. Pri tem je pomembno poudariti, da v ekipi ciljajo na renomirana in vodilna podjetja na naštetih področjih. Samo sodelovanje s takimi podjetji prinese nove podobne sponzorje in zagotavlja imidž športne organizacije tudi dolgoročno. Sponzorji morajo biti preudarno izbrani in ne sme jih biti preveč zaradi nevarnosti zmanjšanja vidljivosti le-teh. Pri izbiranju sponzorjev določijo segment publike, ki ga ta šport dosega in skušajo najti podjetja, katerim tej predstavljajo ciljne kupce.

Sponzorski prispevek je fiksni in ga v naprej določi ekipa, v večini primerov je izplačan v več delih. Predvsem pri pridobivanju novih sponzorjev, ki so lahko še skeptični, je možen dogovor za popust na ceno sponzoriranja v primeru neizpolnitve zadanih športnih ciljev.

Sponzorske pogodbe so pri manjših sponzorjih tipske oblike, pri pomembnejših pokroviteljih pa se pripravijo v sodelovanju s pravno službo podjetja.

Ekipa vzdržuje stalne stike s sponzorji. Njihovi predstavniki so povabljeni na dirke, ekipa poskrbi za organizirane ogledе tekmovanj, ki se jih udeležijo tako predstavniki sponzorja kot njihovi poslovni partnerji ali celo kupci. Pri odnosih s sponzorji ima veliko vlogo športni direktor, čigar uveljavljeno ime marsikdaj predstavlja neke vrste garancijo in dviguje imidž športnega kluba. Njegovo delo se nanaša tudi na usklajevanje z organizatorji dirk.

Ekipa pomaga sponzorju tudi pri ocenjevanju učinkov samega sponzoriranja, saj dela na projektih, ki merijo pojavljanje v medijih (doseženi prostori v časopisih, minutaža na tv, radiu in ocena teh učinkov). Take ocene so v veliko pomoč tudi pri pridobivanju novih sponzorjev.

Pokrovitelji v sezoni 2001:

Generalni pokrovitelji:

Sava Tires in Porsche Slovenija

Nacionalni pokrovitelj:

Porsche kredit in leasing

Produktni pokrovitelj:

Brest in Aral-Self

Pri projektu v določenih segmentih sodelujejo:

Avto Foto Market, Axle, RSR Motorsport, Alva in Slovenica - Filiala Koper.

Glede na raven vložka nudi Sava Seat Racing različne možnosti promoviranja sponzorja.

Kot primer navajam kaj spada v okvir *nacionalnega pokrovitelja*:

Sava Seat Racing zagotavlja:

- uporabo logotipa Sava Seat Racing,
- reklamni prostor na tekmovalnih vozilih moštva,
- reklamni prostor na vozilih tehničnega spremstva,
- reklamni prostor na šotoru in drugih površinah v servisnih conah,
- reklamni prostor na oblačilih moštva (kapa, t-shirt, športni pulover),
- sodelovanje in predstavitev posadke in tekmovalnih vozil na sejnih in drugih prireditvah pokrovitelja,
- sodelovanje pri snemanjih televizijskih propagandnih oglasov in drugih oglasnih sporočil pokrovitelja,
- organizacija ogledov dirk in servisne cone za poslovne partnerje,
- stalna prisotnost v specializiranih medijih in dnevnem časopisu,
- objava logotipa in kratka predstavitev pokrovitelja na Sava Seat Web pages,
- vidnost logotipa pokroviteljev televizijskih intervjujih,
- najava pokrovitelja na vsaki press konferenci,
- objava logotipa na vseh press releasih (2 za vsako dirko),
- sprotno obveščanje o posameznih dirkah (priprave, potek, rezultati),
- priprava člankov o moštvu za potrebe pokrovitelja (eksterni in interni tiskani mediji),
- vidnost in najava pokrovitelja na obeh tiskovnih konferencah (pred in po sezoni),
- logotip na darilni vrečki moštva,
- logotip na oblačilih hostes na gorskih in VIP dirkah,
- druge oblike sodelovanja po dogovoru.

3.7.4. Cilji ekipe v letu 2001

Tekmovalni cilji:

- ohraniti v minuli sezoni dosežene pozicije,
- boriti se za skupno zmago v državnem rally prvenstvu,
- poseči čim više v državnem prvenstvu v krožnih dirkah v skupini N,
- boriti se za vrh v državnem prvenstvu v krožnih dirkah v tekmovalnem razredu.

Promocijski cilji:

- dvigovanje in utrjevanje ugleda ter večanje prepoznavnosti blagovnih znamk,
- pojavljanje v elektronskih in tiskanih medijih čez celo sezono,
- konstantna prisotnost v javnosti (press release pred in po vsaki dirki, novinarska konferenca ob začetku in zaključku sezone, prisotnost na sejmu tekmovalnih in športnih vozil),
- vzdrževanje odnosov s specializiranimi, športnimi in avtomobilističnimi novinarji,
- nastopi na gorskih dirkah za VIP goste,
- srečanja v Sava Seat šotoru na vsaki dirki in press konference.

V ekipi si prizadevajo delati s sponzorji na daljših projektih. Res je, da so pogodbe enoletne, vendar so pisane v duhu in z namenom dolgoročnega sodelovanja. Prednosti takega pristopa se zavedajo tudi sponzorji, saj se vložki v take projekte ne povrnejo v enem letu. Sava Tires je tako prisotna kot sponzor že tri leta, Porsche Slovenija pa že šest let sponzorira Andreja Jereba, torej še pred ustanovitvijo Sava Seat Racinga.

Ekipa tekmuje na tujih tleh zaradi večje športne konkurence, to pa je znala izkoristiti kot priložnost in si tako pridobila sponzorje, ki vstopajo na te trge. Ne glede na to, je njena prisotnost v slovenskih medijih še vedno velika, za kar ima zasluge služba stikov z javnostmi, ki skrbi za redno obveščenost o dogajanju na rallyjih v Jugoslaviji. Vedno pa so prisotni tudi slovenski novinarji povabljeni s strani ekipe.

Zavedajo se, da je količina sponzorskega denarja namenjenega športu, precej omejena. Zaradi tega je pri pridobivanju tega pomembna profesionalnost in pameten trženjski pristop do potencialnih pokroviteljev. Tudi športna organizacija mora najti čim več produktov in storitev, ki jih lahko proda sponzorjem.

Naj za konec še povdarim, da je ekipa dokaz, kako lahko predanost določenemu športu doseže v celoti profesionalne rezultate, tako športne kot tudi organizacijske, saj je moštvo sestavljeno iz volonterjev in honorarnih delavcev, ki svoje delo opravljajo večinoma iz ljubezni do avtomotošporta.

4. SPONZOR

4.1. Sponzorstvo kot pripomoček za boljšo tržno komunikacijo

Naloga tržne komunikacije je izgradnja nezamenljive pozicije za blagovno znamko, proizvod ali ponudbo v predstavi svojih potrošnikov in uporabnikov. Pogoji za doseg tega pa so vedno težji. Občutno je narasla informativna preobremenitev potrošnika. Posledica tega je, da potrošnik bolj selektivno sprejema informacije. Glede na dane okoliščine, je potrebno na novo razmisliti, kako učinkoviteje oblikovati komunikacijo za blagovne znamke in proizvode.

Pri pozicioniranju podjetja je lahko zelo uspešno pozicioniranje, ki temelji na kombinaciji stvarnega-objektivnega profila in emocionalnega profila, ki je zgrajeno na subjektivnih značilnostih. Vključitev sponzoriranja športa v komunikacijski splet lahko prispeva k znatnemu povečanju učinkovitosti celotne komunikacije podjetja. Osnova je jasno formuliranje komunikacijskih ciljev in primeren izbor instrumentov. Pri tem ne gre samo za uporabo večjega števila instrumentov, temveč za usklajen postopek v smislu fazno grajene in integrirane komunikacijske politike. Za to pozicioniranje lahko komuniciranju koristi področje podoživljanja športa, ki je zelo emocionalno pomembno za posamezno ciljno skupino. Blagovne znamke in ponudba, ki si področje športa prisvajajo, si lahko pridobijo prednost pred konkurenco. Pri tem je pomembno, da je izbrana športna tema pravilno vključena v več ukrepov komunikacijskega spleta. Ne smemo zamenjevati sponzoriranja športa z uporabo športnih tematik v oglaševanju, ne da bi pri tem angažirali sponzorstvo. Oglaševanje, ki temelji na športnih motivih sicer deluje emocionalno, vendar ni dovolj verodostojno. To postane šele takrat, ko se neka blagovna znamka ali podjetje zares angažira v športu, kar je s prisotnostjo mnogih vrst športa v medijih lahko izvedljivo. V tem primeru se podjetje čuti odgovorno za šport in ga ne koristi le kot ozadje.

Če si podjetje postavi kot cilje aktualizacijo blagovne znamke in istočasno spreminjanje imagea, poleg tega pa še povečati poznanost, je lahko povezava klasične reklame s sponzoriranjem (aktualnostjo) zelo učinkovita in ekonomsko zanimiva pot.

4.2. Načrtovanje ukrepov sponzorskega spleta

Vsak sponzorski projekt zahteva skrbno individualno načrtovanje posameznih ukrepov. To načrtovanje pa obsega vse ukrepe, ki jih moramo upoštevati pri izvajanju sponzorstva.

Sponzorski sklep je razdeljen na štiri dele. To so (Drakulič, 1991, str. 24):

A) Splet začetne ravni sponzorstva

Podjetje mora določiti sponzorski program, kamor sodijo odločitve o vrsti, obsegu, intenziteti in kakovostni ravni dosežkov sponzorstva.

B) Komunikacijski splet sponzorstva

Podjetje mora uporabiti čimveč raznovrstnih in učinkovitih prijemov, če želi doseči prave ciljne skupine. Vsako govorjenje o sponzorstvu, ki zanika pomen ostalih vrst komuniciranja, je brez smisla, sponzorstvo namreč le dopolnjuje, ne pa tudi nadomešča ostale elemente tržnega komuniciranja. Podjetje mora sponzoriranega izkoristiti tudi pri akcijah pospeševanja prodaje in pri stikih z javnostjo ter pri publiciteti.

C) Pogodbeni splet sponzorstva

V pogodbeni splet sponzorstva sodijo sponzorski proračun, pravno-formalne obveznosti in drugo. Sponzorski proračun bi lahko vključili tudi že v splet začetne ravni, saj mora sponzor že na začetku pripraviti natančen načrt ukrepov sponzorske akcije in jih ovrednotiti. Na podlagi tega ovrednotenja podjetje oceni, ali bodo ukrepi sponzorske akcije stroškovno učinkoviti ali ne. V primeru previsokih stroškov glede na pričakovano realizacijo lahko podjetje na tej stopnji še vedno odstopi od načrtovanega sponzorstva.

Oblika sodelovanja med sponzorjem in sponzorirancem mora biti obravnavana pravno-formalno in potrjena s pravnimi akti. Ponavadi se ob tej priložnosti sklene pogodba o sponzorstvu.

D) Distribucijski splet pri sponzorstvu

Med odločitve sponzorja pred izvedbo sponzorske akcije sodi tudi odločitev o tem, kako bo nagovoril ciljne skupine. To lahko stori na dva načina: posredno in/ali neposredno. Če sponzor izbere neposredni kanal za doseg ciljnih skupin, to pomeni, da so le-te nagovorjene neposredno s sponzorstvom, torej so neposredno soočene s sponzorskimi ukrepi. Pri posrednem kanalu pa so ciljne skupine nagovorjene s pomočjo posrednika, največkrat so to množični mediji.

4.3. Pojavne oblike sponzorstva s stališča sponzoriranih

Osnovna merila za razlikovanje oblik sponzorstva so naslednja (Bruhn, 1991, str. 38):

A) Vrsta protistoritev sponzoriranih

Sponzor od sponzoriranega pričakuje protistoritve v obliki posredne ali neposredne promocije blagovne znamke ali podjetja samega. Sponzorirane osebe ali skupine se morajo tudi osebno vključiti v promocijo podjetja (oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi itd.).

B) Vrsta sponzoriranih oseb/skupin

Sponzorirani dosegajo različne ravni profesionalizacije. Poznamo tri temeljne ravni profesionalizacije sponzoriranih: profesionalci, polprofesionalci, amaterji.

C) Kakovostna raven sponzoriranih je lahko:

- široka, pri čemer gre za podpiranje oseb ali skupin, ki se v prostem času ukvarjajo s športom, pri tem pa dosegajo manjše uspehe;
- ožja, kjer gre za podpiranje oseb ali skupin, ki se bolj natančno ukvarjajo z neko dejavnostjo, pa tudi organizacija je že bolj natančno določena in deloma profesionalizirana;
- vrhunska, kjer gre za osebe ali skupine, ki sodelujejo na državnih in mednarodnih tekmovanjih, kjer je močna konkurenca tekmovalcev. S to dejavnostjo se tudi preživljajo in ji namenjajo večino časa.

D) Vrste sponzoriranih organizacij

Sponzorirane so lahko zveze in združenja (športna zveza), društva in klubi, ustanove, javne nekomercialne institucije.

E) Sponzorirane prireditve

Sponzorirane so lahko državne in mednarodne, regionalne in lokalne, organizirane prireditve s strani sponzorja (teniški turnirji, golf turnirji itd.).

F) Pogostnost sponzorskih povezav

Glede na pogostnost sponzorskih povezav ločimo:

- ***pasivno sponzorstvo:*** Pri tem se podjetja le občasno obvežejo, ponavadi le na enem področju in z majhno vsoto. Njihova pričakovanja po doseganju komunikacijskih ciljev so majhna.
- ***srednjeaktivno sponzorstvo:*** Podjetja se odločijo za manjše število področij, sponzorstvo pa je zelo usmerjeno, intenzivno in relativno trajno. Sponzorski proračun obsega precejšen delež v komunikacijskem proračunu, podjetje pa tudi sistematično išče povezave z drugimi komunikacijskimi instrumenti.
- ***aktivno sponzorstvo:*** Podjetja, ki sodijo v to skupino, so dejavna na mnogih področjih. Pri njih igra sponzorstvo bistveno ali celo glavno vlogo v komunikacijskem procesu. Sponzorski proračun je seveda visok, stalno pa tudi iščejo nove možnosti za sponzoriranje.

4.4. Program sponzoriranja

Ko se podjetje odloča, koga bo sponzoriralo, ta odločitev predstavlja usmeritev podjetja za naslednjih nekaj let. Ko podjetje naredi oziroma pripravi posamezne elemente sponzorske pogodbe, bo moralo le-te izvajati skladno s svojo splošno usmeritvijo. Vsak element namreč predstavlja del strateškega načrta in vsakega bo moral izvajati do popolnosti, če želi na koncu doseči uspehe, ki si jih je v zvezi s sponzorstvom zadal.

Cena in vrednost nista vedno tesno povezani. Pri sponzorstvu ni pomembno, koliko denarja daš, pomembneje je komu in kdaj ga daš. Potreben je selektiven pristop, kajti z drobljenjem sponzorskih sredstev ni pravega učinka. Uspeh sponzorstva je skoraj vedno odvisen od vztrajnosti, ustvarjalnosti in napora, ki jih vložita obe strani. Izbira pravega sponzorja zahteva vsaj toliko skrbi, kot druge poslovne odločitve v okviru podjetja. Zgodi se, da je ves trud zaman, če načrtovanje sponzorskih akcij ni popolno, sponzorsko politiko je namreč treba skrbno načrtovati in spremljati njene rezultate.

Sam potek sponzoriranja si sledi v naslednjih fazah (Smith, 1993, str. 294):

- definiranje objektivov,
- definiranje in analiza ciljnega občinstva,
- sponzorska politika in selekcija programov,
- določitev proračuna,
- sponzorska strategija,
- taktični plan,
- testiranje ali pilotna raziskava,
- izboljšanje ali sprememba programa,
- opazovanje in merjenje učinkov.

4.5. Proračun za sponzorstvo

Na program sponzoriranja verjetno najbolj vpliva proračunska razdelitev sredstev. Formule za razporeditev teh sredstev so lahko različne, načeloma pa velja pravilo palca, ki pravi, da naj bi bil osnovni proračun podvojen, da bi dobili maksimalni vzvod za celotni program sponzorstva. To pa predvsem zato, da bi ostali denar namenili ostalim marketinškim aktivnostim v povezavi s sponzorstvom. Pri tem mislimo na povezavo z oglaševanjem, publiciteto in direktno prodajo. Tak proračun predvideva tudi nekaj sredstev za »spin-off« aktivnosti, kot so reklamne akcije v času sponzoriranja, razni popusti, dodatek napisa sponzoriranca k logotipu itd. (Smith, 1993, str. 297).

Plačilo se lahko izvrši v denarju ali materialu. Sponzorju je v interesu plačati večji čim večji delež v materialu ali storitvi. Časopisno podjetje lahko sponzorira prireditve s plačilom v obliki oglasa v časopisu, to predstavlja še posebno ugodno rešitev v primeru, da nima razprodanega vsega oglaševalnega prostora.

Pri načrtovanju proračuna ne smemo pozabiti na stroške, ki se neposredno ne navezujejo na sponzoriranca. To so stroški, ki so vezani na zaposlene, zadolžene za projekt sponzorstva, morebitno dodatno osebje, potrebno za projekt, na razne prireditve s sponzoriranimi in publiciteto. Ta dela lahko opravljajo znotraj podjetja, lahko pa to prepustijo raznim agencijam, ki se s tem ukvarjajo, v zameno za plačilo. Star pregovor pravi, da čas je denar. To velja tudi v sponzorstvu, saj strokovnjaki pravijo, da je za razvoj sponzorske strategije in plana potrebnih najmanj devet mesecev.

4.6. Kako gledajo na sponzorstvo slovenska podjetja

Pred privatizacijo je veljalo, da pri sponzorstvu glavno vlogo igrajo neposlovni motivi. S privatizacijo pa novi lastniki odlive denarja, ki niso v funkciji prihodka, problematizirajo. Vodstvo mora tako odgovarjati na vprašanja o motivih in učinkih morebitnega sponzorstva. Slovenski sponzorski trg sedaj počasi prehaja od osebnih poznanstev k analizi stroškov in koristi. To je pokazala najnovejša raziskava družbe Cati. Ugotovitve kažejo, da sponzoriranci potrebujejo predvsem svetovanje, sponzorji pa dokaze, argumente in podatke. Svojevrsten paradoks predstavlja ugotovitev, da bi podjetje želelo sponzorirati, a ne dobi primernih vlog, sponzoriranci pa so prepričani, da so pri pridobivanju sredstev najpomembnejša osebna poznanstva. Glavno merilo za odločanje sponzorjev sta popularnost in medijska pozornost, poleg tega pa so lahko pomembni tudi povrnitev stroškov, geografska pokritost projekta, uspešnost sponzoriranca v panogi in sprotno merjenje učinkovitosti in dobičkonosnosti sponzoriranja. Večja podjetja zelo pazijo na usklajenost sponzoriranca s filozofijo podjetja, medtem ko se manjša bolj prilagodijo ciljni skupini. Sponzorstvo je zanimivo, ker posega v del medijskega prostora kjer oglasi ne sežejo. Kot njegovo glavno prednost pred oglaševanjem je večina navedla boljši stik s ciljno skupino, večjo medijsko pojavnost, bolj osebno komuniciranje s potrošniki in daljše obdobje trajanja, nekaterim pa se zdi sponzoriranje v primerjavi z vloženimi sredstvi tudi cenejše od klasičnega oglaševanja (Petrov et al., 2001, str. 22).

4.7. Sava Tires kot sponzor ekipe Sava Seat Racing

Sava Tires d. o. o., družba za proizvodnjo pnevmatik, je v večinski osemdesetodstotni lasti koncerna Goodyear in v dvajset odstotni lasti Save d. d.. Ukvarjajo se s proizvodnjo in trženjem pnevmatik za osebna, tovorna in poltovorna vozila blagovnih znamk Goodyear, Dunlop, Sava, Fulda in Debica. Tržijo pa tudi pnevmatike za kmetijsko in težko mehanizacijo blagovnih znamk Goodyear in Dunlop.

Sava Tires je največje in najuspešnejše gumarsko podjetje v Sloveniji s 1.426 zaposlenimi, ki proizvede šest milijonov in proda skoraj sedem milijonov pnevmatik letno.

4.7.1. Finančna sredstva namenjena sponzoriranju

Oddelek za trženje vsako leto predloži upravi letni načrt in potrebna finančna sredstva zanj. Uprava dobi delna navodila iz regionalnega centra v Luksemburgu. Kljub temu, da so rezultati poslovanja Sava Tires dobri, se jim lahko zmanjšajo razpoložljiva sredstva zaradi slabšega poslovanja celotne korporacije Goodyear. Uprava Sava Tires oceni in določi pripadajoč proračun za marketing, ki se procentualno spreminja glede na prejšnje leto. Ponavadi pride do zmanjšanja predlaganega proračuna, zato morajo v marketingu proporcionalno zreducirati sredstva namenjena različnim dejavnostim in ponovno predlagati upravi spremenjen proračun. Ko se usklajevanje zaključi in se določi končen znesek namenjen za trženje, preide odgovornost za izpolnitev plana na marketinški oddelek. Znotraj tega in na podlagi strategije trženja se dodelijo sredstva posameznim trženjskim programom.

Sredstva se delijo po blagovnih znamkah. Sava Tires trži pet blagovnih znamk, in sicer: Goodyear, Sava, Dunlop, Fulda in Debica. Znotraj teh brandov pa še na sredstva namenjena lokalnim skupnostim, sponzoriranju in donacijam, zaposlenim, internemu časopisu, poslovnim darilom, prospektom itd.

Sponzorski projekti dobijo potrebna sredstva iz proračuna za trženje po blagovnih znamkah in proračuna za odnose z javnostjo (PR), ki pokriva trženje na ravni celotnega podjetja. Okvirno se trideset odstotkov vseh sredstev namenjenih marketingu, dodeli samemu sponzorstvu, od tega ima daleč največji delež sponzoriranje športnih dejavnosti.

Sava Tires na področju športa sponzorira:

- košarkaško Goodyear ligo,
- Sava Seat Racing,
- ŠKLŠ (šolska košarka),
- Košarkaški klub Triglav Kranj,
- Košarkaški klub Union Olimpija,
- Šolo varne vožnje Braneta Kuzmiča,
- razna šahovska prvenstva,
- smučarske skoke v Planici,
- razne projekte lokalne narave.

4.7.2. Sponzorstvo v povezavi z ostalimi oblikami tržnega komuniciranja v podjetju

Večinoma sponzorirajo ekipe, katere imajo celoletne projekte. Planica in razna prvenstva so enkratni dogodki, ki jih v podjetju izkoriščajo tudi za navezovanje in izboljšanje stikov s poslovnimi partnerji in zaposlenimi. Na smučarske skoke v Planico vsako leto povabijo partnerje iz celotne Evrope. Povezavo s prireditvami skušajo izrabiti tudi pri organiziranih ogledih dirk za zaposlene in poslovne partnerje. V letošnjem letu so povabili svoje predstavnike v Jugoslaviji na največji rally, ki se šteje za evropsko prvenstvo, Yu rally. Vodijo tudi nagradno igro na internetu za ogled tekem Goodyear lige. Sponzorirance skušajo vključiti tudi v program prireditev interne narave za zaposlene. Šola varne vožnje Braneta Kuzmiča, plesna skupina, ki deluje v okviru ŠKLŠ, posamezni znani športniki velikokrat popestrijo program takih prireditev. Podobno se skušajo kupcem približati na raznih sejmih, kjer prav tako vključijo svoje sponzorirance.

Za uporabo sinergij sponzorstva v povezavi z oglaševanjem se odločijo ponavadi po velikih zmagah svojih sponzorirancev, ko v medijih objavijo oglase kot čestitke zmagovalcu. Tak oglas lahko zajema njihove direktne sponzorirance (npr. čestitke ob naslovu državnega prvaka Sava Seat racingu) ali pa sponzorirancev s strani celotne korporacije (npr. stota zmaga na svetovnem prvenstvu cestno hitrostnih dirk z Dunlop pnevmatikami, oglas izdelan za celotno Evropo, ki so ga v Sava Tiresu priredili in objavili na našem trgu). ŠKLŠ ima na televiziji redne oddaje, v katerih promovirajo Goodyear kot blagovno znamko.

4.7.3. Cilji in ciljna publika športnega sponzoriranja

Kupci, na katere meri podjetje s sponzorsko politiko, so večinoma moški med 25. in 55. letom starosti. S sponzoriranjem šolske košarke (ŠKLŠ) si želi podjetje pridobiti na svojo stran bodoče potencialne kupce in tako načrtuje tudi za prihodnost. Podjetje zato pri odločanju o vrsti športa, ki ga bo sponzoriralo, upošteva interese, ki jih taki potencialni kupci imajo. Košarka je zelo primeren šport, saj njeno publiko večinoma sestavlja prav ta segment kupcev. Tudi rally spremlja podoben spekter publike, morda celo manjši, vendar pa ta vrsta športa, ki je direktno povezana s proizvodom, ki ga podjetje trži, pripomore k dvigovanju zaupanja v zanesljivost in varnost izdelka. V taki vrsti športa se preizkuša najnovejša tehnologija v izredno težkih razmerah, zato je pomembno v tem športu tržiti svoje ime kot znak zanesljivosti. Poleg tehnologije je zelo pomembno merilo, ki vpliva na odločitve o sponzoriranju, popularnost. To pomeni, da zajame čim širši krog gledalcev. Košarka temu kriteriju popolnoma zadošča.

Sava Tires si prizadeva sponzorirati predvsem vrhunske športnike ali ekipe, saj s tem pridobivajo na imidžu posamezne blagovne znamke. Tej športniki delujejo na nacionalni ali višji ravni. Sponzorski projekti Sava Tires so večinoma ekskluzivni oziroma je podjetje vključeno kot glavni sponzor, saj menijo, da je efekt sponzoriranja dovolj velik samo, če so prisotni v imenu sponzoriranca oziroma kot glavni sponzor. Če bi njihova sredstva porazdelili med več športov v manjših deležih, njihova prepoznavnost ne bi bila tako velika. Eden izmed ciljev podjetja je tudi sponzoriranje dolgoročnih projektov. Časovno gledano se osredotočajo

na petletne programe, pogodbe pa so sklenjene letno. Programi morajo biti dolgoročnejši, tako da dosežejo pravi učinek v javnosti, saj se v enoletnih programih ne da doseči vseh zastavljenih ciljev.

4.7.4. Ostali sponzorski projekti Save Tires

Podjetje del sredstev za sponzoriranje namenja tudi prireditvam na lokalni ravni, v tem primeru povratni učinek sponzoriranja ni tako velik, se pa to sponzorstvo nanaša na družbeno odgovornost podjetja do okolja, kjer deluje. Na take projekte bi lahko gledali že z vidika donacij.

Podjetje svoje sponzorske obveznosti poravnava večinoma denarno, vedno pa je tudi nekaj programov, ki jih materialno podpira. V slovenski javnosti je zelo znano sponzorstvo Save d. d. v kolesarstvu. Sava Tires pri tem sodeluje z materialnim opremljanjem ekipe, kot npr. dobavljanje pnevmatik za vozila ipd.

Poleg tega je podjetje prisotno kot donator v raznih humanitarnih organizacijah, zlasti paraplegikov in mentalno prizadetih ljudi. Tem organizacijam opremljajo vozila za prevoz invalidov.

Na kulturnem področju sponzorirajo Kranjsko gledališče in Center za kulturne dejavnosti Kranj.

4.7.5. Merjenje učinkov sponzorstva v Savi Tires

Podjetje zahteva od samega sponzoriranca, da meri učinke sponzoriranja v javnosti in medijih. Glede na to, da Sava Tires sponzorira vrhunske športnike, ki imajo že izkušnje pri izdelavi takih poročil, ki so po pogodbi dolžni predložiti sponzorju.

Sava Tires tudi sicer sodeluje z različnimi zunanji agencijami na področju marketinga. S takimi agencijami se poveže predvsem za merjenje oglaševalskega odmeva raznih akcij, merjenje zadovoljstva kupcev, pozicioniranje blagovnih znamk itd. Ostale dejavnosti na področju trženja pa izvajajo znotraj podjetja.

5. Ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti sponzoriranja s strateškega vidika podjetja

5.1. Ocenjevanje učinkovitosti sponzorstva

Podjetja vlagajo veliko denarja v sponzorstva športnikov, vendar pa vedno nimajo prave predstave o tem, ali bi denar, investiran v televizijske oglase, morda prinašal večji donos. Poglejmo si, na katera ključna vprašanja si mora podjetje odgovoriti, če želi pravilno oceniti učinkovitost sponzorstva (Sloves, 1998, str. 7):

- ali se ciljni tržni segment zaveda sponzorstva,
- če se ciljni segment zaveda sponzorskega odnosa, ali ta ozaveščenost vpliva tudi na njegova stališča do sponzorskega podjetja,

- na kakšen način se ta spremenjen odnos kaže pri nakupnem vedenju,
- katere sestavine sponzorskega odnosa so najbolj učinkovite,
- ali so učinki sponzorstva dolgotrajni ali zgolj kratkotrajni,
- kakšen je donos investicije,
- kako uporabimo odgovore na zgornja vprašanja za povečano učinkovitost sponzorstva.

Podjetja se največkrat zadovoljijo že z dejstvom, da se ciljni segment zaveda sponzorstva. Merjenje opaznosti sponzorja in pomnenje blagovne znamke je najenostavnejše, saj dobimo rezultate z anketo med potrošniki, z vprašanji, kot sta na primer: katero podjetje je sponzoriralo določen športni dogodek in katere dogodke sponzorira to podjetje, vendar pa rezultati takšnih raziskav zagotavljajo le najbolj površinsko sliko učinkovitosti sponzorskega odnosa. Resnično vrednost lahko ugotovimo le s poglobljeno raziskavo, ki že v teoretičnem pristopu odpira množico pasti. Če prvi del raziskave nakazuje, da se je po sponzoriranju športnika povečal pozitiven odnos potrošnikov do podjetja, to ni nujno zgolj posledica sponzorstva, ampak je lahko tudi posledica, na primer nedavne oglaševalske akcije in morda nima nobene povezave s sponzorskim odnosom. Nekatera podjetja predpostavljajo, da je sponzorstvo povečalo pozitiven odnos potrošnikov do podjetja, medtem ko je lahko pravilna tudi obratna predpostavka, in sicer da je izredno pozitiven odnos obstoječih potrošnikov do podjetja povečal zaznavo sponzorskega odnosa pri športniku.

Pri ugotavljanju učinkovitosti sponzorskega odnosa je lahko mnogo sklepov varljivih, saj se sponzorski odnos ne odvija v izoliranem okolju, zato se podjetje ne sme zadovoljiti zgolj s podatki o zaznavi, ampak mora izvesti natančno kvalitativno in kvantitativno analizo posledic sponzoriranja, ki podjetju omogočajo okrepiti tiste komponente sponzorskega sklepa, ki so najbolj konsistentne s siceršnjimi tržnimi in oglaševalskimi napori (Sloves, 1998, str. 9).

Naslednji model vrednotenja sponzorskega vpliva se naslanja na pristope, ki so bili uspešno uporabljeni pri proučevanju oglaševanja. Na učinek, ki ga dosežemo s sponzoriranjem, delujejo tri skupine dejavnikov (Speed et al., 1997, str. 2067):

- dejavniki športnega dogodka,
- dejavniki pri sponzorju,
- dejavniki sponzorskega odnosa.

A) Dejavniki športnega dogodka

- *Odnos do športnega dogodka.*

Prvi dejavnik opredeljuje osebni odnos posameznika do športnega dogodka. Večina študij, ki so raziskovale odnos do nepogojenega dražljaja, v tem primeru do športnega dogodka, je prišla do enakega izsledka, da posameznik prenaša namreč pozitiven odnos do športnega dogodka na pozitiven odnos do sponzorja, kar povečuje učinek sponzorskega odnosa.

- *Pomembnost športnega dogodka za celotno skupnost.*

Osebni odnos posameznika do športnega dogodka moramo ločiti od lastnega zaznavanja tega, kako pomemben je dogodek za celotno skupnost. Posameznik morda osebno ni naklonjen dogodku, vendar ga podpira zaradi altruističnih vzgibov ali zaradi občutka, da dogodek koristi

skupnosti. Močnejše kot je zaznavanje pomembnosti športnega dogodka v očeh posameznika, večji je učinek sponzorskega odnosa.

- *Poreklo dogodka.*

Kot potrjujejo raziskave (Speed et al., 1997, str. 2075), ima tudi pobudnik dogodka pomemben vpliv. Raziskovalci so ugotovili, da so dogodki, ki so organizirani prvenstveno z namenom, da zadovoljijo potrebe sponzorja, veliko manj učinkoviti, kot že obstoječi športni dogodki.

B) Dejavniki pri sponzorju

- *Odnos do sponzorja.*

Raziskave (Speed et al.1997, str. 2075) so potrdile predpostavke, da podjetja ki uživajo naklonjenost potrošnikov, dosežejo večjo učinkovitost sponzorstva. To pomeni, da pretekle izkušnje in moč oblikovanega mnenja, ki ga ima potrošnik o podjetju-sponzorju, odločata o razponu, do katerega bo sponzor lahko izzval pogojni odziv potrošnika (pogojni zato, ker je predhodno determiniran s potrošnikovim odnosom do podjetja).

- *Resnost podjetja - sponzorja.*

Sponzorji, ki so med potrošniki sprejeti kot »resni v svojih namenih« in motivirani s človekoljubnimi vzgibi, bodo dosegali veliko boljše rezultate kot podjetja, ki veljajo kot »motivirana zgolj s komercialnimi vzgibi«. Močnejše kot je zaznavanje resnosti o namenih sponzorja, močnejši je učinek sponzorskega odnosa.

- *Pogostost sponzorstva.*

Nekatere raziskave v praksi so pokazale, da dodatna sponzorstva prinašajo padajoče odnose (Speed et al., 1997, str. 2068). Sodelujoči anketiranci so navedli, da določena podjetja vidijo kot »sponzorje vsega« in ker se za ta podjetja zdi povsem samoumevno, da bodo sponzorirala športne dogodke, je reakcija pri potrošnikih minimalna. Medtem se nekatera podjetja močno povezujejo le z enim ali dvema dogodkoma in zato ogromno pridobijo v smislu odziva in reakcije potrošnikov. Višje zaznana »promiskuiteta« sponzorja med potrošniki zato prinaša nižji nivo vpliva sponzoriranja na potrošnike.

C) Dejavniki, povezani s sponzorskim odnosom

- *Vsebinska skladnost sponzorja.*

Raziskovalci so ugotovili, da če podjetje ne zna vzpostaviti konceptualne povezave s sponzorirancem, je učinkovitost takšnega sponzorskega odnosa močno zmanjšana. Povezava med pogojnim in nepogojnim dražljajem ima po zadnjih raziskavah neposredni vpliv na proces izbire. Zato lahko na tej osnovi sklepamo, da močnejša kot je vsebinska zveza med podjetjem in športnim dogodkom, večji je učinek sponzorskega odnosa.

- *Trajanje sponzorskega odnosa.*

Trajanje je pomemben dejavnik, raziskovalci so namreč ugotovili, da je kontinuirano sponzoriranje športnika ali športnega dogodka veliko bolj učinkovito kot enkratno

sponsoriranje. Pri obravnavi možnosti za večletno sodelovanje pa se moramo zavedati, da organizator športnega dogodka izredno težko zagotovi finančna sredstva za nekaj let vnaprej.

- *Velikost finančnega vložka sponzorja.*

Sponsorstvo, ki je povezano z večjo vsoto investiranega denarja, praviloma doseže širši krog ljudi, vendar pa lahko tudi dve manjši sponzorstvi nekega podjetja dosežeta podobne učinke kot eno večje.

- *Povezava sponzorstva z oglaševanjem in ostalimi akcijami, ki ustvarjajo publiciteto.*

Sponsorstvo ni izolirana dejavnost, ampak mora biti integrirana v trženjski splet podjetja z namenom doseči maksimalen vpliv na potrošnika.

5.2. Kaj podjetje doseže s sponzorstvom

Ko se začnemo ukvarjati s sponzorstvom, moramo razumeti enajst vrst najpogostejših vpletenosti, ki so na voljo podjetju za doseganje marketinških ciljev. Ponavadi je najbolj zaželena kombinacija naslednjih ugodnosti (Pritchard, 1998, str. 41):

- Dostop in sodelovanje s segmentom populacije, ki predstavlja ciljno publiko podjetja.
- Sodelovanje s posameznikom, ekipo ali prireditvijo v živo, ki privablja veliko televizijskih gledalcev.
- Asociacija na uspeh, čisto življenje, zdravje in fitness.
- Razvoj prodajnih možnosti, še posebej ekskluzivnih.
- Vzpostavljanje odnosov s potencialnimi kupci.
- Sponsorstvo za prestiž. Sponsoriranje prestižnih dogodkov lahko postane najpomembnejše pri percepciji podjetja v javnosti.
- »Halo« efekt. Sponzor nastopa kot socialno in družbeno usmerjeno podjetje, in sicer za razliko od razmer, v katerih nastopa kot večje ali prestižno podjetje.
- Povezava z velikimi uspehi. Sponsoriranje uspešne ekipe ali posameznika povzroči pozitivno asociacijo v očeh javnosti.
- Povezava sponzorja z ekipo izrabi lokalni in nacionalni ponos. Asociacija z dogodki, ki vzbujajo ponos potrošnikov, povzroča pozitiven odziv javnosti do sponzorja.
- Sodelovanje s skupinami posebnih interesov. Chevrolet Geo si je s sponzoriranjem števila organizacij za varstvo okolja in zasajanjem dreves za vsako prodano vozilo ustvaril podobo najvarčnejšega vozila pri porabi goriva. To je v očeh ekološko usmerjene populacije ustvarilo podobo Gea kot okolju prijaznega vozila.
- Razvoj novih trgov. Če proizvajalec novega ali nepoznanega izdelka sponzorira odmevne prireditve, bo povezava sponzorja s prireditvijo povzročila večje poznavanje in sprejemanje novega izdelka

5.3. Kaj zmanjšuje učinkovitost sponzorstva

Vloga sponzorja se s časom spreminja. Ta prehaja od šibke povezave podjetja s športnikom do sedanjih tendenc sponzorja, da bi kontroliral športni dogodek. Sponzorska podjetja med sebe in športnika vse pogosteje postavijo agenta, kar ima za posledico, da je med posameznimi deležniki vedno več agresivnosti, sponzorji pa so vse bolj osredotočeni na koristi, ki jih lahko pridobijo s sponzoriranjem; v povezavi se povečuje stopnja profesionalnosti, na žalost pa tudi preračunljivost v obnašanju deležnikov, kar zmanjšuje element dobrohotnosti.

Sponzorstvo je zaradi zasičenosti z informacijami s strani oglaševanja postalo pomemben način nagovarjanja ciljnih tržnih segmentov podjetja. Kljub temu proti sponzorstvu delujejo nekatere silnice, ki zmanjšujejo njegovo učinkovitost. Pri tem mislimo na ukrepe konkurenčnih podjetij, širjenje plačanih televizijskih programov in zakonske omejitve, usmerjene proti podjetjem iz tobačne industrije (Wolfe et al., 1997, str. 421). Vlogo sponzorja v prihodnosti bo torej zaznamovalo naslednje:

- A) Pri večini sponzorstev bo izbira športa odvisna predvsem od medijske pokritosti, ki jo bo športni dogodek imel na televiziji. Posledica tega dejstva je, da bodo velika podjetja sponzorirala velike športne dogodke, pri čemer bo njihov cilj meriti na občinstvo v nacionalnem merilu, manjša podjetja pa bodo izrinjena na nižjo, lokalno raven. Odnos sponzorja s sponzorirancem bo vse bolj zaznamovan z vlogo medijev, ki se vrivajo med oba deležnika.
- B) Prihodnja uporaba športa pri trženju tobačne industrije bo močno zakonsko omejena, kar bo že kratkoročno spremenilo strategijo tobačne industrije za doseganje trženjskih ciljev.
- C) Nekateri sponzorji dvomijo v vrednost sponzorstva, saj opažajo, da je na trgu določena stopnja zmede in neurejenosti. Ta ne narašča zgolj zaradi številne naraščajoče medijske pokritosti športnih dogodkov, ampak predvsem zaradi številnih sponzorskih kategorij, ki so se izoblikovale pri sponzoriranju (generalno sponzorstvo, delno sponzorstvo itd.).

Sponzorji se bodo v prihodnosti povezovali s tistimi športniki, ki so sposobni zagotoviti menjalni odnos po načelu »dobim-dobiš«. Usmerili se bodo na specifično občinstvo, pri čemer bodo povečali svojo pozornost na vrednost vsakega sklenjenega sponzorskega sodelovanja.

SKLEP

Danes se morajo podjetja znati prilagoditi in odgovarjati na neprestano spreminjajoče se tržišče s pomočjo strateškega načrtovanja, ki je osredotočeno na trg. Razvijati in obdržati morajo življenjsko skladnost ciljev, virov, sposobnosti in priložnosti. Podjetja dokazujejo lastno uspešnost s tržno realizacijo dodane vrednosti iz svojega delovanja, postavljajo si smotre in cilje ter strategije za doseganje teh smotrov in ciljev. Cilji, ki veljajo na ravni korporacije, se pomikajo navzdol do najnižje ravni, kjer se pripravljajo poslovni strateški in trženjski načrti za usmerjanje dejavnosti podjetja in doseg ciljev na trgu izdelka.

Politika trženja organizacije mora biti usklajena sestavina celotne politike podjetja. To pomeni, da je politika trženja, kot ena izmed funkcijskih politik, usklajena z ostalimi politikami podjetja, kakor tudi s skupno politiko podjetja. Pomembno je, da podjetje prek marketinškega upravljanja uresničuje svoje cilje in smotre, obenem pa skuša čim bolj ustreči svojim kupcem. To sta dva na videz povsem nasprotujoča si cilja, ki ju je v vsakdanjem poslovnem življenju nedvomno težko med seboj usklajevati. Čim močnejši so konkurenčni pritiski, tem bolj si mora podjetje prizadevati, da svoje cilje uresničuje z zadovoljevanjem potreb svojih kupcev. Podjetje mora marketinške spremenljivke, ki so izdelek, cena, distribucija in promocija, uporabljati ter nadzirati in med seboj povezovati na takšen način, da bo doseglo želeno raven prodaje na svojem ciljnim trgu. Promocija oziroma tržno komuniciranje obsega različne oblike komuniciranja s kupci ter sredstva, s katerimi skuša podjetje vplivati na te kupce.

Sponzorstvo danes postaja vse pomembnejši instrument komunikacijskega spleta. Pri tem dopolnjuje klasične elemente tržnega komuniciranja (oglaševanje, stiki z javnostmi, osebna prodaja, pospeševanje prodaje) in s tem povečuje učinkovitost celotnega komuniciranja. Res je, da podjetje izbere sponzorstvo le kot eno izmed alternativ tržnega komuniciranja za doseg zelenih strateških ciljev podjetja, ki pa so predvsem ekonomske narave, vendar sponzorstvo pridobiva na pomenu v primerjavi z ostalimi instrumenti. Oglaševanje postaja vedno dražje, hkrati pa ne dosega tako dobrega učinka pri ciljni publiku, ker je oglaševalski prostor prenasičen in zato gledalec vedno bolj selektivno sprejema tovrstna sporočila. Sponzorstvo omogoča tudi doseganje druge vrste komunikacijskih ciljev, saj si z njim podjetje konstruira image in si povečuje prepoznavnost v javnosti, gradi ugled, kredibilnost, utrjuje poslovne odnose s ciljnim javnostmi, povečuje prepoznavnost blagovne znamke, večja prodajo itd. Prednost sponzorstva je tudi v tem, da podjetje dosega vse naštetih cilje z nenasilnim pristopom do potrošnika in tako dosega njegovo zavedanje predstavljene blagovne znamke.

Sponzorsko razmerje je obojestransko koristno razmerje, vendar pa mora imeti podjetje, da bo sponzorstvo uspešno, izdelano pravo strategijo sponzoriranja. Tako odločitev za sponzorstvo pomeni za podjetje strateško odločitev, ki jo bo moralo izvajati skladno s svojo splošno usmeritvijo. Za podjetje je zelo pomembno, da svojo sponzorsko politiko skrbno načrtuje, izvaja in spremlja njene rezultate.

Sponzorstvo je najbolj razširjeno prav v športu. V športu se danes obrača ogromno denarja, je pa športni trg, na katerem nastopajo športniki, ekipe, mediji, sponzorji in javnost, zelo zapleten. Javnost je tisti del sistema, ki je v vsem najpomembnejši in brez katerega tega trga verjetno sploh ne bi bilo. Javnost je vzrok za vstop gospodarskega sektorja na športni trg.

Načini sponzoriranja so različni, prav tako se cilji med sponzorji razlikujejo. Vsak sponzor se odloči za različno intenziteto sponzorstva glede na zastavljene cilje s sponzoriranjem. Učinek sponzoriranja je odvisen kako zna sponzor izkoristiti vložena sredstva, potrebna za spremljevalne aktivnosti. Načeloma velja, da večji kot je vložek, boljši je lahko izkoristek osnovnega sponzorskega vložka, če ga seveda le-ta dobro plasira. Podjetja zaradi tega v večini

primerov merijo učinkovitost sponzoriranja. Za to uporabljajo javnomnenjske raziskave, medijske analize, gledanost posameznih dogodkov oziroma prireditvev in drugo. Merila za ugotavljanje uspešnosti pa so hkrati šibka točka sponzorstva, saj so težko določljiva. Učinki sponzorstva so običajno dolgoročni in se zato le težko ocenjujejo, med drugim tudi zaradi prepletanja z ostalimi elementi tržnega komuniciranja.

Osnova za boljšo tržno komunikacijo sponzorja so seveda ustrezni rezultati sponzoriranja, ki le-temu dajejo komunikacijsko moč in posledično določajo njegovo ceno na trgu. Športnik ali ekipa se morata zavedati, da športni rezultati niso zadostni pogoj za pridobitev sponzorstva. Ustrezna organiziranost ekipe in strokovni pristop sta zelo važna pri pristopu do sponzorja. Vloge za sponzorstvo morajo biti dobro razdelane, iz njih mora biti jasno, kaj lahko pokrovitelj v resnici pričakuje in kakšne so njegove zmožnosti za doseganje maksimalnega učinka glede na vložena sredstva, sponzoriranec mora v ponudbo vključiti tudi ugotavljanje uspešnosti sponzorstva po končani akciji. Predstavljena mora biti tudi finančna ocena projekta, ciljne skupine, ki ji bo podjetje doseglo s sponzoriranjem, načini obveščanja javnosti o podpori sponzorja in podobno.

Pomanjkanje profesionalnosti na obeh straneh je glavna ovira za uspešno sodelovanje. Nenačrtnost, osebni interesi, nepoznavanje ciljev sponzorja oziroma njegova nezainteresiranost za seznanjanje sponzoriranega z njegovimi cilji, pomanjkanje strategije tržnega komuniciranja, neopredeljenost ciljnih segmentov, nedosledno in nekoordinirano izvajanje akcije in s tem nezadostni rezultati so težave, ki se bodo z osvajanjem novih znanj in izkušenj s časoma razrešile tako pri sponzorju kot pri sponzorirancu.

Načeloma so cilji sponzoriranja doseženi v projektih dolgoročne narave. Zato je še toliko bolj pomembno strateško načrtovanje sponzorstev. Pametneje je sponzorirati manjše število dejavnosti z večjo vidljivostjo, kot pa razpršiti sredstva brez učinka v javnosti. Podjetje, ki uspe uskladiti zahteve uspešnega sponzorstva in hkrati najti sponzoriranca, ki se zaveda teže profesionalnosti v takem odnosu, bo doseglo želene cilje, ki si jih je postavilo od funkcijske ravni navzgor. Po vsej verjetnosti to pomeni povratni pozitiven učinek na nadaljnje strategije podjetja. Brez angažiranja obeh strani, ki sta vključeni v sponzorsko pogodbo, pa je vsakršen poskus v naprej obsojen na propad.

LITERATURA

1. Banič Ivo: Metode in procesi upravljanja in vodenja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 96 str.
2. Bednarik Jakob, Remih Aleš: Ekonomski pomen slovenskega športa. Sponzorski potenciali slovenskega športa. Ljubljana: Fakulteta za šport, 1998. 73 str.
3. Bednarik Jakob et al.: Some economic aspects of sport in Slovenia. Ljubljana: Faculty of sport, 2001. 101 str.
4. Besanko David, Dranove David, Shanley Mark T.: Economics of strategy. New York: J. Wiley, 2000. 644 str.
5. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.

6. Božič Mateja: Novi pristopi k strateškemu načrtovanju v Petrolu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 120 str.
7. Bruhn Manfred: Sponsoring. Unternehmen als Maezene und Sponsore. Wiesbaden: Gabler, 1991. 501 str.
8. Bruhn Manfred: Handbuch Markenartikel. Band 2. Stuttgart: Schaeffer Poeschel Verlag, 1994. 1160 str.
9. Čepin Mateja: Oblikovanje strategije komuniciranja v podjetju Sava Kranj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 47 str.
10. David R. Fred: Strategic management. New Yearsey: Prentice Hall, 1995. 355 str.
11. Drakulič Igor: Sponzorstvo v športu. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo, 1991. 53 str.
12. Henigman Leon: Oblikovanje poslovne strategije podjetja Stilles. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 130 str.
13. Hill Charles W.L., Jones Gareth R.: Strategic management: an integrated approach. Boston: Houghton Mifflin, 1998. 607 str.
14. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
15. Kenk Nataša: Pravnoekonomska razmerja pri sponzorstvu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 55 str.
16. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
17. Korošec Mateja: Posebnosti trženja športa in športnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 43 str.
18. Kovač Bogomir: Uvod v podjetništvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 118 str.
19. Kovač Marjeta: Športniki in zakonodaja. Ljubljana: Zavod za šport Slovenije, Ministrstvo za šolstvo in šport in Fakulteta za šport, 1999. 141 str.
20. Kukovica Peter: Model strateškega managementa v trgovskih podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 301 str.
21. Lynch Richard: Corporate strategy. London: Financial Times Pitman, 1997. 826 str.
22. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
23. Možina Stane et.al: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
24. Mumel Damijan: Sponzoriranje v športu kot instrument komuniciranja v marketingu. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 47(2001), 3/4, str. 366-384.
25. Pellicelli Giorgio: Economia e direzione delle imprese. Torino: G. Giappichelli editore, 1995. 189 str.
26. Pellicelli Giorgio: Il marketing. Torino: UTET, 1999. 560 str.
27. Pellicelli Giorgio: Management dello sport. Torino: G. Giappichelli editore, 2000. 200 str.
28. Penko Tomaž: Tržne poti za potniško pnevmatiko na primeru podjetja Sava Kranj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 48 str.
29. Perc Jerneja: Pomen deležnikov pri trženju športnega dogodka. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 47 str.
30. Petrov Sabina et al.: Finance objektiv: Sponzorstvo in donatorstvo. Finance, Ljubljana, 2001, 234, str. 17-24.
31. Porter Michael E.: Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980. 396 str.
32. Porter E. Michael: Competitive advantage-Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985. 557 str.
33. Pritchard Bob: Sponsorship Made Simple. Sydney: Milner Books, 1998. 136 str.
34. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
35. Pučko Danijel: Strateški menedžment. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 126 str.
36. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
37. Retar Iztok: Športni marketing ali kako tržiti šport. Koper: Polo, 1992. 76 str.
38. Retar Iztok: Trženje športa za vse. Ljubljana: Športna unija Slovenije, 1996. 139 str.

39. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
40. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
41. Rusjan Borut: Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja. Organizacija, Ljubljana, 33(2000), 2, str. 94-101.
42. Russel Abratt, Clayton Brian C., Pitt Leyland F.: Corporate Objectives in Sports Sponsorship. International Journal of Advertising, Eastbourne, 6(1987), 4, 299 str.
43. Simonič Janja: Vloga mora biti čim bolj konkretna. Finance, Ljubljana, 3(2002), str. 23.
44. Sloves Susan: Do sponsorship provide gold mine or a black hole? Marketing News, Chicago, 1998, 3, str. 9.
45. Smith Paul: Marketing Communications. London: Kogan Page Limited, 1993. 403 str.
46. Sovdat Miša: Matadorji v slovenski športni areni. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 32-33(2001), str. 40-41.
47. Speed Richard et al.: Developing a Model of the Determinants of Sports Sponsorship Impact. Marketing: Progress, Prospects, Perspectives, Warwick: Warwick Business Scholl, 4(1997), str. 2065-2074.
48. Sponzoriranje športnika. Denar, Ljubljana, 11(2001), 5, str. 5-7.
49. Stanley F. Slater, Olson M. Eric: Marketing's contribution to the implementation of bussines strategy: An empirical analysis. Startegic Management Juornal, 2001, 22, str. 1055-1067.
50. Starman Danijel: Sponzorstvo in avtomobilizem. Marketing magazin, Ljubljana, 12(1993), 152, str. 19-20.
51. Starman Danijel: Tržno komuniciranje. Ljubljana, 1996. 87 str.
52. Šugman Rajko, Bednarik Jakob, Kolarič Borut: Športni menedžement. Ljubljana: Fakulteta za šport, 2002. 320 str.
53. Tavčar Mitja, Ješovnik Peter: Strategija trženja. Koper: Visoka šola za management, 1997. 313 str.
54. Toroš Maja: Sponzoriranje športnega kluba. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 44 str.
55. Tubini Brossa, comunicazione e immagine d'impresa. I mercati internazionali. Torino: Giappichelli editore, 1996, 462 str.
56. Wolfe Rosita et al.: Sport, Media and Sponsor-The Shifting Balance of Power. Proceedings of European Association for Sport Management Congress, Glasgow, 5(1997), 427 str.

VIRI

1. Cowie Anthony: Oxford Advanced Laerner's Dictionary. Oxford: Oxford University Press, 1990. 1579 str.
2. Interni podatki Save Seat Racinga, pogovor z Andrejem Jerebom.
3. Interni podatki Save Tires d.o.o. Pogovor z Juretom Kernom.
4. Osebna izkaznica podjetja Sava Tires d.o.o.
[URL:http://www.sava-tyres.com/slo/1_1_osebna_izkaznica.htm], 21.10.2002.
5. Predstavitev ekipe Sava Seat Racing
[URL:<http://www.a-jereb.si/mostvo-avtomobili>], 19.09.2002.
6. Šlenc Sergij: Veliki italijansko-slovenski slovar. Ljubljana: DZS d.d., 1997. 1296 str.

