

UPRAVLJANJE SPONZORIRANJA KOT INSTRUMENTA KOMUNICIRANJA ORGANIZACIJE IN KOMUNICIRANJA V MARKETINGU

Povzetek. V prispevku avtorja obravnavata upravljanje sponzoriranja, ki ga prikažeta skozi šest ključnih stopenj. Sponzoriranje pojmujeta kot sestavni del komuniciranja organizacije kot celote oziroma kot sestavino integriranega komuniciranja organizacije. Opozarjata na neskladje med pogosto uporabo sponzoriranja in nesistematičnim pristopom k sponzoriranju, kar se kaže kot pomanjkljivo upravljanje sponzoriranja. Vzrok za to pa je predvsem v tem, da sponzorji nimajo jasno postavljenih ciljev sponzoriranja.

Ključne besede: sponzoriranje, upravljanje, komuniciranje

Uvod

Sponzoriranje je eno izmed pomembnih instrumentov tako marketinškega komuniciranja kot tudi komuniciranja organizacije kot celote. Zato je pomembno, kako poteka upravljanje sponzoriranja, saj je prav od dobrega upravljanja odvisno kakšni bodo učinki sponzoriranja. Uspešnost sponzoriranja je odvisna od vztrajnosti, ustvarjalnosti in napora, ki ga vložita tako sponzor kot sponzorirani. Toda ves trud je lahko zaman, če ni kakovostnega načrtovanja in upravljanja.

V procesu sponzoriranja se srečuje mnogo udeležencev. Med najpomembnejšimi sta sponzor in sponzorirani. Način, kako se sponzor loti sponzoriranja, to je, kako izbira sponzoriranega in ljudi, ki bodo odgovorni za sponzoriranje in položaj sponzoriranja v okviru ostalih marketinških in komunikacijskih aktivnosti, nakazujeta, ali imamo opravka z resnimi sponzorji ali ne.

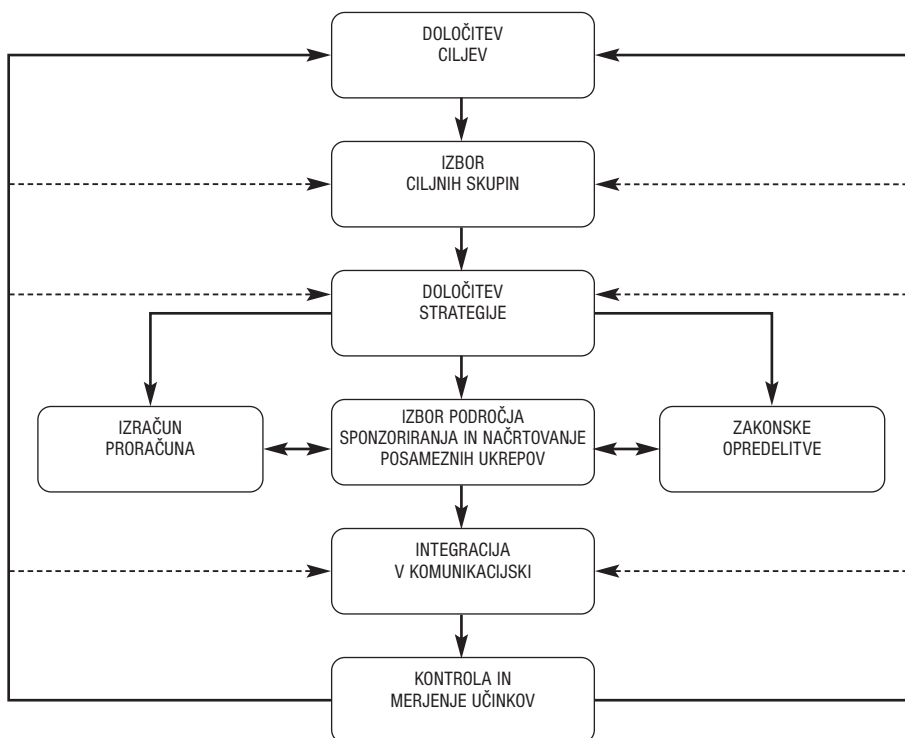
Cilj tega prispevka je opozoriti na pomen učinkovitega upravljanja sponzoriranja. V ta namen prikazujemo prirejen Bruhnov (1991) model.

Za upravljanje sponzoriranja Bruhn (1991, 64) priporoča sistematičen proces, ki je sestavljen iz šestih stopenj: določitev ciljev sponzoriranja, izbira ciljnih skupin sponzoriranja, določitev strategije sponzoriranja, izbor področja sponzoriranja in

* doc.dr. Damijan Mumel, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor
Urban Kramberger, univ.dipl.oec.

razvoj posameznih ukrepov, integracija v komunikacijski splet organizacije ter kontrola in merjenje učinkov sponzoriranja (slika 1).

S takim pristopom odločitve o sponzoriranju niso prepuščene naključju. Kljub temu pa veliko podjetij še vedno zavrača tak sistematičen pristop.



SLIKA 1: proces načrtovanja in upravljanja sponzoriranja (Bruhn 1991, 65).
Cilji sponzoriranja

Pogoj za ustrezno postavljanje ciljev sponzoriranja je poznavanje možnih učinkov sponzoriranja, torej, kaj je možno doseči s sponzoriranjem. Pritchard (1998, 41) našteva enajst najpogostejših koristi, ki jih omogoča sponzoriranje in jih moramo poznati, ko načrtujemo sponzoriranje:

1. Dostop in sodelovanje s segmentom populacije, ki predstavlja ciljno publiko sponzorja.
2. Sodelovanje s posameznikom, ekipo ali prireditvijo, ki privablja veliko gledalcev.
3. Asociacija na uspeh, čisto življenje, zdravje in šport.
4. Vzpostavitev odnosa s potencialnimi kupci. Številne banke, zavarovalnice, radijske postaje itd. sponzorirajo mladinske športe in druge aktivnosti z namenom razvoja zaupanja in zvestobe mladih za vse življenje.
5. Razvoj prodajnih možnosti, še posebej ekskluzivnih.

6. "Sponsoriranje za prestiž". Sponsoriranje prestižnih dogodkov lahko postane najpomembnejše pri zaznavi podjetja v javnosti.
7. "Halo efekt". Sponsor nastopa kot socialno in družbeno usmerjeno podjetje.
8. Povezava z velikimi uspehi. Sponsoriranje uspešne ekipe ali posameznika povzroči pozitivno asociacijo v očeh javnosti.
9. Izraba lokalnega in nacionalnega ponosa. Dogodki, ki vzbujajo ponos potrošnikov, povzročajo njihov pozitiven odziv do sponzorja (33 odstotkov ameriških potrošnikov je bolj naklonjenih nakupu izdelkov podjetja, če to sponzorira olimpijske igre).
10. Sodelovanje s skupinami posebnih interesov. Chevrolet si je s sponzoriranjem številnih organizacij za varstvo okolja in sajenjem dreves ustvaril za svoje vozilo "Geo" podobo najvarčnejšega vozila pri porabi goriva. To je v očeh ekološko usmerjene populacije ustvarilo podobo "Gea" kot okolju prijaznega vozila.
11. Razvoj novih trgov. Če proizvajalec novega in nepoznanega izdelka sponzorira odmevne prireditve, bo povezava sponzorja s prireditvijo povzročila večje poznavanje in sprejemanje novega izdelka.

Head (1991, 84) poudarja, da bi moral vsak sponzor natanko poznati svoje cilje in vedeti, kaj lahko od njih pričakuje. Razumeti mora, zakaj je izbral sponzoriranje kot del komunikacijskega in marketinškega spleta.

Irwin in Sutton (1994, 93-101) navajata naslednje cilje sponzoriranja:

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

Otker (1989, 11) pa poudarja, da je postavitve ciljev nujna, saj je brez njih nemogoče ugotoviti tržno uspešnost sponzoriranja. Zato cilje že na začetku natančno opredelimo in sicer:

- glede na vrsto sponzoriranja
- glede na obseg in pomembnost;
- glede na ciljno skupino;
- glede na trenutni položaj;
- glede na druge dejavnosti organizacije in
- glede na konkurenco.

Pogosto se dogaja, da podjetja pred podpisom sponzorske pogodbe nimajo jasno postavljenih ciljev. Zato je najbolje vzeti kot izhodišče marketinške in komunikacijske cilje podjetja, ter na podlagi teh določiti cilje sponzoriranja. S sponzoriranjem je mogoče doseči več ciljev hkrati. Zasedovanje hkratnih ciljev se lahko pojavi tudi v primeru, ko ima podjetje pred vstopom na sponzorski trg en cilj, nato

pa skuša med sponzoriranjem doseči tudi druge, povezane cilje (Meenaghan 1983, 16). Meenaghan (1983, 17) klasificira cilje, ki jih podjetje skuša doseči s pomočjo sponzoriranja v šest skupin:

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

Sleight (1989, 72) postavlja v ospredje komunikacijske cilje. Pri tem je zanj najpomembnejše poznavanje oz. zavedanje imena podjetja, izdelka in storitve. Drugi poglobilni cilj in motiv, ki vodi podjetje v sponzoriranje, je ustvarjanje, doseganje, prenos, krepitev, sprememba... imidža. Sponzoriranje krepi imidž podjetja pri že obstoječih uporabnikih izdelkov. Podjetje skuša skozi sponzoriranje sprožiti pozitivne občutke lastnikov in uporabnikov izdelka in potrjevati pravilnost kupčeve odločitve o nakupu in uporabi.

Bruhn (1987, 88) ločuje med ekonomskimi in komunikacijskimi cilji in prav tako postavlja v ospredje slednje (tabela 1).

TABELA 1 : primernost ciljev sponzoriranja (Bruhn 1987, 88).

KOMUNIKACIJSKI CILJI	VREDNOST
Povečanje stopnje prepoznavanja blagovnih znamk	4
Izboljševanje izbranih dimenzij imidža	4
Vzdrževanje stikov z oblikovalci in razširjevalci javnega mnenja	4
Povezanost z ukrepi oddelka za odnose z javnostmi	4
Izognitev prepovedim in omejitvam v oglaševanju	4
Povečevanje ugodne podobe podjetja v družbi	4
Ustvarjanje in razširitev lojalnosti	3-4
Intenziviranje povratnega vpliva preko mnenjskih voditeljev	3
Vpliv na akcije za povečanje prodaje	3
Uvajanje novih izdelkov in storitev	2-3
Vpliv na potencialne kupce	2-3
Izboljševanje informacij o rabi izdelka	2
Oblikovanje idealne predstave o lastnosti izdelka	1-2
EKONOMSKI CILJI	
Povečanje prodaje na novih in obstoječih trgih	2-3
Povrnitev izgubljenih potrošnikov	2
Iskanje tržnega tržišča	2
Povečanje prodaje ob uvodnem oglaševanju	1
Izravnava regionalnih razlik v tržnih deležih	1
Izravnava sezonskih prodajnih nihanj	1
POMEN KOEFICIENTOV	
1 - skoraj neprimerni; 2 - deloma primerni; 3 - primerni; 4 - zelo primerni	

Na Fakulteti za šport v Ljubljani so leta 1995 ugotavljali glavne namene, ki jih poskušajo slovenska podjetja uresničiti s sponzoriranjem. Najpomembnejši cilj je bil izboljšanje celotnega imidža podjetja. Tudi ostali cilji, ki se zdijo slovenskim sponzorjem pomembni, pripomorejo k izboljšanju imidža podjetja (Bednarik in drugi 1998, 22).

Ciljne skupine sponzoriranja

Ko opredeljujemo ciljne skupine pri sponzoriranju, moramo biti pozorni na njihovo dvojnost. Ciljne skupine pri sponzoriranju delimo v dve skupini: ciljne skupine sponzorja in ciljne skupine sponzoriranega. Uspešni smo, če se ciljne skupine sponzorja in sponzoriranca prekrivata.

a) Ciljne skupine sponzorja

Vsaka organizacija (sponzor) mora komunicirati z več ciljnimi skupinami. Ciljne skupine, ki jih je treba nagovoriti z aktivnostmi sponzoriranja delimo v dve skupini: na tiste, ki jih je mogoče nagovoriti neposredno preko sponzoriranega športnika, ekipe ali prireditve (gledalci na prozorišču) in tiste, ki so dosegljive posredno preko poročevalskih medijev. Pri aktivnostih v množičnem športu prevladuje ciljna skupina neposredno dosegljivih, pri sponzoriranju dogodkov v vrhunskem športu pa je interes skoraj izključno pri posredno nagovorjenih gledalcih. V zvezi s tem je smiselno ugotavljati nagnjenost ciljnih skupin sponzorja do športa in poiskati odgovore na naslednja vprašanja (Bruhn 1991,106):

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

Zaposleni

Organizacije se premalo zavedajo, da zaposleni močno vplivajo na javno mnenje, in da se posredno preko večje motivacije in poistovetenja z organizacijo dviguje delovna storilnost. Zato akcije, kot so obiski in pogovori športnikov z zaposlenimi, dajanje avtogramov in brezplačnih vstopnic za športne prireditve ugodno vplivajo na zaposlene in njihov odnos do sponzoriranja.

b) Ciljne skupine sponzoriranih

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

Kline (1992, 40) o tej problematiki pravilno razmišlja, ko pravi: "Vsak športnik ali njegov manager mora biti pozoren, ko piše sponzorsko ponudbo, da krog njune lastne klientele ustreza potencialnemu krogu sponzorjevih potrošnikov. Lahko je krog majhen, vendar vsebuje mnenjske vodje, za katera se zanimajo pod-

jetja, lahko samo politike ali pa športnike. Važno je le, da je za ta krog ljudi močno zainteresiran tudi sponzor. In prav to je osnova vsakega ciljnega komuniciranja podjetja in logično tudi sponzoriranja”.

V sponzoriranju v športu Bruhn (1991, 107) loči tri skupine (segmente): aktivne udeležence (osebe, ki se v prostem času ukvarjajo s športom), obiskovalce športnih dogodkov in uporabnike medijev (gledalci, poslušalci in bralci poročil o športnih dogodkih).

Strategije sponzoriranja

Preden organizacija izbere strategijo sponzoriranja, mora vedeti, kateri načini in oblike sponzoriranja obstajajo. Trženjski in komunikacijski koncept vsebujeta pet osnovnih trženjskih strategij (Bruhn 1987, 27): strategija inoviranja, strategija diferenciacije, strategija segmentiranja, strategija profiliranja, strategija razpoznavanja.

Kline (1990, 10) poudarja, da je: “Pri strateških in taktičnih odločitvah izbora sponzoriranega dogodka je treba razlikovati predvsem med tisto strategijo, ki je usmerjena v gradnjo določenega in jasno opredeljenega imidža podjetja, in tisto, ki je usmerjena v oblikovanje predstave o izdelku (Kline 1990, 10).

Pri oblikovanju strategije sponzoriranja mora sponzor sprejeti odločitve o (Bruhn, 1991):

- Objektu sponzoriranja (celotno podjetje, linija izdelkov, posamezna blagovna znamka).
- Komunikacijskem sporočilu (imena, slogani, emblemi, logotip...).
- Sponzoriranem. Sponzorirani mora biti izbran v stvarni, osebni in časovni obliki (npr. vrhunski atlet za dobo enega leta, roketna ekipa za državno prvenstvo za dve sezoni).
- Ciljnih skupinah, ki morejo biti povezane s predhodnimi cilji in potrebami podjetja.
- Načinih komuniciranja (oglasni panoji, TV spoti, osebna vabila in postrežba gostov, stiki z novinarji).

Izbira področja sponzoriranja

V tej fazi se sponzor odloči, katero področje bo izbral. Na razpolago ima več področij in kriterijev. Če gre za področje športa, so lahko v pomoč nekatere značilnosti imidža za posamezne športe, navedene v tabeli 2. Sponzor tako dobi na vpogled, kako se različni športi ujemajo s posamezno značilnostjo.

TABELA 2: vrednost nekaterih dimenzij imidža izbranih športov (Bruhn 1991, 126)

	D	I	M	E	N	Z	I	J	E
Imidž zvrsti športa	Estetskost	Dinamičnost	Prestižnost	Vzdržljivost	Modernost	Tradicija			
Alpsko smučanje	6.38	8.18	8.38	7.47	7.35	7.63			
Gimnastika	8.47	7.58	7.50	5.82	5.42	7.80			
Golf	6.80	5.18	3.80	6.02	8.52	6.38			
Nogomet	2.83	8.25	8.20	5.02	4.73	8.33			
Plavanje	6.60	8.52	7.90	5.58	5.02	7.82			
Rokomet	4.12	7.88	8.97	5.20	4.37	7.13			
Tenis	6.03	8.57	8.60	6.62	7.73	7.68			
Umetnostno drsanje	8.68	7.73	8.17	6.20	6.63	7.08			

Skala od 1 (ne ustreza izbranemu imidžu) do 10 (odlično se ujema z izbranim imidžem)

Podobno, vendar manj razdelano raziskavo o izboru področja sponzoriranja so naredili na Fakulteti za šport v Ljubljani. V raziskavi so sodelovala 604 slovenska podjetja, ki so rangirala posamezne športne panoge, preko katerih bi podjetja najuspešneje realizirala svoje cilje sponzoriranja. Rezultati raziskave so prikazani v tabeli 3 (Bednarik in drugi 1998, 23).

TABELA 3: prikaz nekaterih športnih ponog, preko katerih bi podjetja najuspešneje dosegla svoje cilje sponzoriranja (Bednarik in drugi 1998, 23).

Mesto	PANOGA	% podjetij
1	Alpsko smučanje	35.4
2	Košarka	34.2
3	Tenis	24.2
4	Atletika	22.8
5	Nogomet	19.6
6	Avtomobilizem	17.6
7	Rokomet	16.4
8	Kolesarstvo	13.7
9	Hokej	12.7
10	Plavanje	12.2

Taktika sponzoriranja

Izbira taktik sponzoriranja je lahko sistematičen in načrtovan proces, pri čemer lahko uporabljamo različne kontrolne sisteme in mrežno planiranje. Lahko pa je to kreativni proces z uporabo novih in neobičajnih komunikacijskih kombinacij in

možnosti. Zato mora sponzor pri načrtovanju posameznih taktik razmišljati o vključevanju medijev, novinarskem delu, promocijskem materialu, organizaciji prireditve, povabilih, posebnih akcijah ter ukrepih v obdobju pred dejanskim pričetkom sponzoriranja, v času sponzoriranja in po koncu sponzoriranja.

Integracija v komunikacijski splet

Sponzoriranje kot dejavnost organizacije mora biti integrirana med ostale aktivnosti organizacije. Glede na cilje, ki jih želimo s sponzoriranjem doseči, lahko sponzoriranje umeščamo med komunikacijske aktivnosti organizacije v celoti ali med komuniciranje v marketingu. Takšno delitev sicer pogosto zaznamo, vendar je njena narava bolj pedagoška kakor dejanska. Ne glede na to, ali pojmujeemo sponzoriranje kot korporativno komunikacijsko orodje, je vendarle jasno, da ima izgrajevanje ugleda v okolju (ki je cilj korporativnega komuniciranja in odnosov z javnostmi), v končni fazi vendarle za cilj uspešnost organizacije, kar pa je hkrati tudi cilj marketinga, še posebej v organizacijah, ki kot celote delujejo v duhu podružbljenega koncepta marketinga.

Sponzoriranje in interesne skupine

Za razumevanje položaja, vloge in aktivnosti organizacij je potrebno upoštevati razmerja med organizacijami in interesnimi skupinami.

V grobem lahko ta razmerja predstavimo kot dva modela (Hočevar in Jeklič 1999, 18):

- **Model lastništva** ("shareholder" pristop) predpostavlja, da mora manager primarno zadovoljiti interes lastnikov, ki je v povečanju vrednosti podjetja.
- **Model interesnih skupin** ("stakeholders" pristop) predpostavlja, da mora manager enakovredno zadovoljiti vse interesne skupine.

Model interesnih skupin podjetja temelji na splošno-sistemski teoriji, ki poudarja, da vsi živi organizmi (sistemi) v okolju vplivajo drug na drugega. Ključ preživetja sistemov je v sposobnosti prilagoditve. Za podjetje je ključnega pomena, da ugotovi, kdo so subjekti (sistemi) oziroma interesne skupine (so)vplivanja. V zvezi z modelom interesnih skupin podjetja govorimo večkrat o dinamičnih koalicijah interesnih skupin. V zvezi z različnimi problemi se namreč oblikujejo različne skupine interesnih skupin. Ločimo primarne in sekundarne interesne skupine podjetja (Hočevar in Jaklič 1999, 19).

Preden organizacija sprejme odločitev o sponzoriranju, mora interesne skupine zaradi njihovega velikega pomena natanko proučiti. Poiskati mora pozitivne in negativne argumente, ki interesne skupine prepričajo, zakaj in kako se vložena sredstva povrnejo, kako to vpliva na poslovanje podjetja in, nenazadnje, kaj imajo oni od tega. Najmočnejša interesna skupina, ki ima pravico zavreči namero o sponzoriranju, so lastniki podjetja ali delničarji, če predpostavljamo, da direktor sponzoriranje podpira.

Kontrola učinkov sponzoriranja

Kline (1990, 11) je pred dobrimi desetimi leti ugotavljal naslednje: "... merjenje učinkovitosti sponzoriranja je zaenkrat dokaj zamegljeno. Pogledov teoretikov je še zelo malo in praktiki imajo nekaj nejasnih in nesistematičnih izkušenj. O tem je karseda malo govora. Ne glede na to pa se vsaj intimno, povsem razumljivo, pogosto zastavljajo vprašanja, kot so: ali imamo dovolj informacij, kakšni so rezultati in koga smo dosegli? Rezultati sponzoriranja so največkrat porazno slabi. Seveda ne toliko številke same, kot predvsem razlike med pričakovanji in doseženim. Vse to zgolj zaradi napačnih pričakovanj in izbora sponzoriranega dogodka. Ti so praviloma prepuščeni svojim sposobnostim ali spretnostim merjenja učinkov sponzoriranja".

O problemih merjenja učinkov sponzoriranja nam pričajo tudi rezultati raziskave, ki jo je izvedla svetovalna agencija Giral, v katero je bilo zajetih 17 podjetij udeleženih v mednarodnem sponzoriranju. Skoraj vsa podjetja ocenjujejo rezultate sponzoriranja izkustveno, medtem ko druge marketinške dejavnosti ocenjujejo z uporabo znanstvenih metod (Armstrong 1988, 98).

Bruhn (1991, 158) je kontrolo sponzoriranja razdelil na dva sklopa. Prvi je kontrola procesa izvajanja sponzorskih dogovorov. Drugi, kontrola rezultatov, je za sponzorja veliko pomembnejši in prinaša nove probleme. Sponzoriranje je v primerjavi z drugimi instrumenti komuniciranja sorazmerno novo in tudi zato še nima ustreznih metod za merjenje učinkov.

Obstaja tudi množica dejavnikov, ki vplivajo na elemente komunikacijskega spleta, in ki dodatno otežujejo merjenje učinkovitosti sponzorstva. Meenaghan (1983, 43-45), ki sponzoriranje uvršča v marketinško komuniciranje, navaja naslednje dejavnike:

- **Sočasna uporaba drugih instrumentov marketinškega komuniciranja.** Ker sponzor komunicira z več instrumenti komunikacijskega spleta hkrati, je zelo težko izmeriti, kolikšen je delež sponzoriranja, kot samostojnega instrumenta komunikacijskega spleta.
- **Vpliv predhodnih akcij marketinškega komuniciranja.** Sponzorji kontinuirano komunicirajo. Zato je skoraj nemogoče pripisati dosežene rezultate katerekoli instrumentu marketinškega komuniciranja, ker je potrebno upoštevati tudi vplive predhodnih dejavnosti.
- **Sinergijski učinki sestavin marketinškega komuniciranja.** Kombinacija sponzoriranja z drugimi instrumenti marketinškega komuniciranja povzroča sinergijske učinke in pogostokrat onemogoča določitev prispevka posameznega elementa.
- **Nekontrolirani učinki okolja.** Nenehne spremembe v okolju pogostokrat vplivajo na učinkovitost instrumentov marketinškega komuniciranja. Sponzor nanje ne more vplivati, temveč se jim lahko samo prilagodi. Te spremembe onemogočajo merjenje učinkov posameznih instrumentov pri doseganju zastavljenih ciljev.

Čeprav številni dejavniki otežujejo merjenje učinkovitosti sponzoriranja in navkljub temu, da še ni pravih metodoloških osnov za to, se v praksi pojavljajo številni poizkusi vrednotenja učinkovitosti sponzoriranja.

Pri proučevanju različnih predlogov, kako meriti učinke, vidimo, da se ti ne razlikujejo veliko ali sploh ne od tistih, ki se uporabljajo pri določanju učinkovitosti oglaševanja.

Uspešen sistem merjenja učinkovitosti sponzoriranja bi moral zajemati več stopenj. Abratt, Clayton in Pitt (1987, 299-311) navajajo proces, ki je sestavljen iz sedmih faz:

- **Stopnja 1.** Sponzor na začetku določi cilje sponzoriranja. Nadaljevanje ocenjevalnega postopka ali ocena rezultatov sponzoriranja sta nesmiselna, če sponzor ne zastavi ciljev, katerih rezultat je merljiv.
- **Stopnja 2.** Določiti je potrebno osebo, ki bo zadolžena za merjenje učinkov sponzoriranja.
- **Stopnja 3.** Elemente komuniciranja je potrebno izbrati tako, da ustrezajo osnovnim ciljem sponzorja.
- **Stopnja 4.** Po izboru in razporeditvi promocijskih elementov, se lahko pojavijo pomanjkljivosti, ki se nanašajo na (a) njihovo ustreznost in možnost merjenja in (b) možnost, da promocijski element, za katerega se je odločil sponzor, vsebuje svoje specifične cilje, ki niso v skladu z izbranimi.
- **Stopnja 5.** V tej stopnji mora sponzor določiti časovne termine za ocenjevanje učinkovitosti sponzoriranja. Na razpolago ima več možnosti. Ocenjevanje lahko izvaja pred, med ali po izvedbi sponzoriranja, lahko pa uporabi kombinacijo. Sponzor se mora zavedati, da z izborom samo enega časovnega termina primerjava rezultatov ne bo izvedljiva. Najpogosteje je uporabljena možnost, v kateri si na začetku zagotovimo osnovno bazo podatkov.
- **Stopnja 6.** Sponzor izbere ustrezne tehnike, s katerimi bo meril učinkovitost. Iz tega izhaja tudi potreba po natančno določenih in merljivih ciljih.
- **Stopnja 7.** Zadnji korak je primerjava dobljenih rezultatov z zastavljenimi cilji sponzoriranja.

Avtorjem je treba priznati, da so naredili dober seznam, da pa so pozabili vključiti ključno stopnjo, to je samo merjenje.

S pomočjo takšnih in podobnih merjenj izvajajo podjetja kvantitativne analize učinkov sponzoriranja. Nepoznavanje metod, časovna zamudnost, veliko naporov in sredstev so le nekateri vzroki, zaradi katerih se podjetja nerada odločajo za merjenje učinkov sponzoriranja.

Sponzorska pogodba

Obstajajo različne oblike, vsebine in vrste sponzoriranja. Tako kot so razlogi, motivi in interesi za sponzoriranje različni, so različni tudi sponzorski dogovori in oblike dogovorov. Praviloma so aktivnosti strank, ki so v tem odnosu opredeljene, zapisane v sponzorski pogodbi (Retar 1992, 55).

Jagodic (1996, 635) poudarja, da je sponzoriranje novejšo področje, zaradi česar sponzorska pogodba nima bogate pravne zgodovine in je zato le v redko

katerem pravnem redu posebej urejena. Tudi naša zakonodaja sponzorske pogodbe ne pozna, kar pomeni, da jo je treba šteti med inominantne pogodbe. Ker pa se v določenih segmentih za razmerja pri sponzorstvu lahko uporabljajo pravila, ki opredeljujejo podnajemniško, prodajno in licenčno pogodbo, jo lahko štejemo med mešane pogodbe.

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

Kljub nedorečenosti sponzorske pogodbe, pa je pri njeni sklenitvi potrebno upoštevati splošna načela civilnega prava. Sem sodi predvsem sklepanje poslov v dobri veri in poštenju, na kar se sklicujejo vse sodobne norme trgovinskega prava.

Omeniti je potrebno tudi splošne predpostavke, od katerih je lahko odvisna veljavnost pogodbenega sponzorskega razmerja. Te so (Retar, 1992, 56-57):

Pravna in poslovna sposobnost. Obe ali bolje vse stranke, ki sklepajo sponzorsko pogodbo morajo biti pravilno sposobne, kar pomeni, da morajo biti polnoletne ali imeti pooblaščenega zakonitega zastopnika (starše), biti morajo pravno in poslovno sposobne, pri čemer razumemo, da so legitimni predstavniki pravnih oseb, v imenu katerih sklepajo pogodbo, in da imajo ustrezna pooblastila za sklepanje tovrstnih poslov in pogodb.

Prava pogodbeni volja strank. Med vsemi strankami mora obstajati prava pogodbeni volja za sklepanje pogodbe, kar je posebej pomembno če pride do spora.

Dopustnost predmeta pogodbe. Predmet pogodbe mora biti dopusten, ne prepovedan in ker sodi šport med visoko etične in moralne aktivnosti, je ta element nemara še pomembnejši. Izogniti se je potrebno vpletanju v sponzorsko nedopustne aktivnosti kot na primer: promoviranju kajenja, promoviranju jemanja poživil, še posebej nedovoljenih, promoviranju uživanja alkohola in zlorabe mamil.

Oblika pogodbe. Oblika pogodbe je lahko odločilna za dokazovanje veljavnosti in uveljavljanje pravic oziroma dolžnosti, ki so predmet pogodbe. Zato mora biti pogodba sklenjena v pisni obliki in mora vsebovati vsaj naslednje elemente:

- navedbo vseh strank, njihovih zastopnikov in njihovo pravno sposobnost ter njihove podatke,
- namen sklepanja pogodbe,
- pravice in dolžnosti sponzorja, sponzoriranega in morebitnega posrednika, agenta in podobno,
- opcije ekskluzivnosti, konkurenčne klavzule,

- sankcije za morebitno neizvrševanje sklenjenih obveznosti,
- dolžnost opozarjanja na neizpolnjevanje ali kršenje dogovorjenih obveznosti,
- pogoj odstopa od pogodbe in spreminjanje le-te,
- čas trajanja pogodbe in podaljševanje le-te,
- utrditev pogodbe (avansi, predplačila),
- veljavnost pogodbe oziroma prenehanje le-te,
- prisotnost sodišča v primeru spora,
- podpise, žige, datum in morebitne druge splošne podatke.

Navedene splošne predpostavke so za sponzorsko pogodbo ključnega pomena. Njihovo neizpolnjevanje je lahko podlaga za izpodbijanje ali celo ničnost pogodbe.

Zaključek

V prispevku opozarjamo na pomembnost upravljanja sponzoriranja. Vse prevečkrat se namreč dogaja, da organizacije izvajajo sponzoriranje brez posebej postavljenih ciljev in brez upravljanja sponzorskega procesa. Nevarnost, ki se pojavlja je namreč dvojna. Ena izvira iz nesistematičnega procesa sponzoriranja, pri čemer je glavni krivec sponzor. Druga nevarnost pa se kaže pri sponzoriranemu, katerega dejavnost se lahko pozitivno ali negativno veže na imidž sponzorja.

Prav to, da ima sponzor praviloma malo vpliva na sponzoriranega, je eden od dejavnikov, ki posebej zahteva sistematično upravljanje sponzoriranja.

Pomembnost izpostavljenosti v medijih kot kriterij pri odločitvi o sponzoriranju je različna. Res pa je, da so skoraj vsi sponzorji zadovoljni, če se mediji zanimajo zanje (Meenaghan 1983, 34). To je lahko dejavnik, ki ugodno vpliva na sponzorja. Vendar mora biti sponzor pozoren predvsem na situacije, ko ima sponzorirani težave. Tovrstne situacije so za medije zelo privlačne, za sponzorja pa prav neprijetne.

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

Danes gledamo na odnose med posameznimi instrumenti komuniciranja in njihovimi orodji kot na problem njihovega **sinergijskega učinkovanja**. Govorimo o integriranem marketinškem komuniciranju, ki organizaciji poveča možnost, da doseže ustrezne ciljne skupine z ustreznimi sporočili, ob pravem času in na ustreznem kraju.

LITERATURA

- Armstrong, C. (1988): Sport sponsorship: a case-study approach to measuring its effectiveness. *European Research* 2: 97-103.
- Bednarik, J., M. Kolenc, K. Petrovič, M. Simoneti, in R. Šugman (1998): Ekonomski pomen slovenskega športa. Vidiki financiranja športnih organizacij v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
- Bednarik, J., M. Simoneti, M. Kline, B. Štrumbelj, S. Avakumovic, P. Janjušević (1998): Ekonomski pomen slovenskega športa. V: Sponzorski potencial slovenskega športa. Ljubljana: Fakulteta za šport, inštitut za kineziologijo.
- Bruhn, Manfred (1987): Sponsoring - Unternehmen als Mäzene und Sponsoren - 1-Auflage. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Bruhn, Manfred (1991): Sponsoring - Unternehmen als Mäzene und Sponsoren - 2-Auflage. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Crimmins, J. and Horn, M. 1996. Sponsorship: From management ego trip to marketing success. *Journal of Advertising Research*, 36, 11-21.
- Farelley, F., P. Quester, in R. Burton (1997): Integrating sports sponsorship into the corporate marketing function: An international comparative study. *International Marketing Review*, 14, 170-182.
- Grilc, Peter, in Klemen Podobnik (1996): Pravna analiza sponzorske pogodbe. V: Sponzorska pogodba v športu. Ljubljana: Olimpijski komite Slovenije.
- Head, Victor (1991): Uspješno sponzorstvo. Sarajevo: IMS Studio 6.
- Hočevar, Marko, in Marko Jaklič (1999): Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Irwin, R., in W. A. Sutton (1994): An Analysis of their Relative Importance for Major Corporate Sponsors. *European Journal for Sport Management* (2) 93-101.
- Jagodic, Tone (1996): Nekateri zanimivi pravni vidiki sponzorskih pogodb. *Podjetje in Delo* (5-6): 634-649.
- Kline, Mihael (1990): Strateško upravljanje sponzorskih dejavnosti. *Media marketing* (1) 10-11.
- Kline, Miro (1992): Samo sponzoriranje in trženje ne more biti vzrok komercializacije kulture. *Mladina* (8) 39-40.
- Marshall, D. in G. Cook, G.(1992): The corporate sports sponsor. *International Journal of Advertising* (11) 307-324.
- McDonald, C. (1991): Sponsorship and the image of the sponsor. *European Journal of Marketing* (25) 31-38.
- Meenaghan, John A. (1983): Commercial sponsorship. *European Journal of Marketing* (7) 5-71.
- Meenaghan, T. (1996): Ambush marketing - a threat to corporate sponsorship. *Sloan Management Review* (38) 103-113.
- Meenaghan, T. (1998): Current developments and future directions in sponsorship. *International Journal of Advertising* (17) 3-28.
- Otker, Ton (1989): Sponzorstvo: ključ do uspeha. *Media marketing* (3) 11.
- Pritchard, Bob (1998): Sponsorship made Simple. Sydney: Milner Books.
- Retar, Iztok (1992) Športni marketing...ali kako tržiti šport. Koper: Polo.
- Sleight, Steve (1989): Sponsorship - What it is and how to use it. London: McGraw - Hill Book Company Limited.
- Wragg, David (1994): The Effective Use of Sponsorship. London: Kogan Page.