

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gašper Pavli

Marketinški koncept v športnem sponzorstvu

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gašper Pavli

Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah

Somentor: red. prof. dr. Gregor Jurak

Marketinški koncept v športnem sponzorstvu

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2017

Delo posvečam družini, Miri in Albertu, ki sta mi omogočila dolgoletni študij v Londonu, temelj za doktorsko disertacijo. Zahvaljujem se moji Evi, ki me podpira v ustvarjanju.



IZJAVA O AVTORSTVU doktorske disertacije

Podpisani/-a Gašper Pavli, z vpisno številko 21091353, sem avtor/-ica doktorske disertacije z naslovom: Marketinški koncept v športnem sponzorstvu.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

je predložena doktorska disertacija izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
je elektronska oblika identična s tiskano obliko doktorske disertacije ter soglašam z objavo doktorske disertacije v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 1. 2. 2017

Podpis avtorja: _____

Povzetek doktorske disertacije

Marketinški koncept v športnem sponzorstvu

V marketinški teoriji se sponzorstvo tradicionalno uvršča med orodja promocije oziroma tržnega komuniciranja. Slednje predstavlja enega od znanih bodisi McCarthyjevih 4P-jev (1960), Kotlerjevih 5P-jev (2006) bodisi 7P-jev v sklopu storitev (Kotler 2006) znotraj marketinškega spleta. Športno sponzorstvo je v teh primerih preučevano kot orodje tržnega komuniciranja, sponzoriranec pa kot prenašalec sporočila (na primer Meenaghan 1991, Farrelly in drugi 1997, Thwaites in drugi 1998; Smith in Taylor 2004; Fill 2005; Kotler 2006; Hardy in drugi 2007).

Doktorska disertacija na drugi strani usmerja pozornost k razlagi delovanja sponzorstva kot družbenega pojava ter s tem prispeva h globljemu razumevanju specifične družbene strukture razmerja med podjetji in športnimi subjekti. Pregled evolucije marketinške logike v zadnjem stoletju priča, da se je marketing premaknil od perspektive, temelječe na izdelkih, kjer centralno vlogo igrajo oprijemljivi rezultati in diskretne transakcije, v smer perspektive, temelječe na storitvah, kjer centralno vlogo igrajo neoprijemljivost, proces menjave in odnosi med vpletenimi (Vargo in Lusch 2004). Slednjemu na področju športnega sponzorstva sledi doktorska disertacija.

Širitev marketinškega koncepta v športnem sponzorstvu se kaže v preskoku od tradicionalnega modela, kjer je komunikacija enosmerna od sponzorja preko sponzoriranega objekta do ciljne javnosti, do marketinškega modela športnega sponzorstva, kjer imetnik športne lastnine postane enakopraven subjekt v sponzorskem razmerju. Medtem ko prvo razmerje temelji na prodajnem konceptu, drugo temelji na marketinškem konceptu. V tradicionalnem pogledu je športno sponzorstvo investicija v imetnika športne lastnine, lahko finančna ali druge vrste, kjer povrnitev investicije predstavlja sponzorjev izkoristek potenciala, ki ga pridobi od imetnika. To je še vedno osnova najpogostejše citiranih definicij sponzorstva (Meenaghan 1983; Gardner in Shuman 1987; Otter 1988; Roth 1992; Cornwell 1995; Gruban in drugi 1997; Smith in Taylor 2004; Shank 2005; Šugman in drugi 2007; Radicchi 2014).

Slednje želi doktorska disertacija s predlaganim modelom, temelječim na predstavljenih trendih in vejah raziskovanja področja, nadgraditi z utemeljitvijo medsebojnega sodelovanja udeleženih akterjev. V današnjem času se sponzorska sredstva še bolj premišljeno razporejajo, zato so novi marketinški pristopi in modeli v športu nujni (Pavli in drugi 2012). Razširjeni koncept športnega sponzorstva kot aktivno upravljanje procesa sponzorske menjave in marketinških odnosov med udeleženci menjave omogoča konkurenčnejše pristope za pridobivanje in ohranjanje sponzorstev.

Z vse razvitejšim sponzorskim trgom se je stopnjevala zasičenost, podobna oglaševalski zasičenosti, in uporabnik vse težje sliši sporočilo podjetja. Crimmins in Horn (1996) sta že pred dvema desetletjema v študiji argumentirala, da je za sponzorje, ki poleg investicije za sponzorske pravice ne uspejo ali ne morejo investirati v promocijo sponzorstva, bolje, da ne nastopajo v sponzorstvu. Če si znamka ne more privoščiti investiranja v komunikacijo sponzorstva, potem si sploh ne more privoščiti sponzoriranja (Crimmins in Horn 1996, 16). Izkoristek sponzorstva je tesno povezan s teorijo virov, v praksi pa znan tudi kot aktivacija sponzorstva. Doktorska disertacija apelira na nadaljnji razvoj teorije sponzorstva v tej smeri in v tezi predvideva, da takšno razumevanje sponzorstva posledično vodi do večjega zadovoljstva.

Znotraj medorganizacijskega konteksta, kamor spada tudi sponzorstvo, je zadovoljstvo definirano kot globalno ovrednotenje odnosov podjetja (Dwyer in drugi 1987). Medtem ko nekateri raziskovalci postavljajo koncept zadovoljstva kot primarno ekonomski pojav, ga drugi definirajo skozi neekonomske kazalce, kot čustven in psihosocialen odziv enega partnerja do drugega (na primer Anderson in Narus 1990; Gaski in Nevin 1985; Frazier in drugi 1989; Siguaw in drugi 1998; Brown in drugi 1991). Neekonomsko zadovoljstvo je pogosto pokazatelj oziroma predhodnik ali celo nadomestek ekonomskemu zadovoljstvu (Farrelly in drugi 2008; Burbury 2001). Z vidika družboslovja, skozi

katerega problematiko raziskuje doktorska disertacija, igra neekonomsko oziroma družbeno zadovoljstvo, kot ga v svojem delu poimenujejo Geyskens in drugi (1999), pomembno vlogo. Model športnega sponzorstva, ki bi razložil ključne dejavnike, ki vodijo do zadovoljstva, bi zato pomembno vplival na nadaljnji razvoj sponzorstva.

Za razliko od tradicionalnega modela je v predlaganem razširjenem modelu športnega sponzorstva v ospredju vzajemni in simetrični odnos med vpletenimi subjekti v sponzorsko razmerje. V nasprotju z zadovoljevanjem potreb prodajalca (sponzorja) se zadovoljujejo potrebe vseh udeleženi v sponzorskem razmerju. Vzajemnost je ena od ključnih dimenzij družbenega kapitala (Thomson in drugi 2009) in ima svoje korenine v soodvisnosti. Z vidika tradicionalnega dojemanja sponzorstva razmerje med podjetjem in športnim subjektom deluje po načelih transakcijskega marketinga, kjer sponzoriranec pasivno prenaša sporočilo podjetja do ciljne publike. Razmerje temelji na prodajnem konceptu, v ospredju je ekonomska donosnost sponzorske investicije in zato prevladuje ocena ekonomskega zadovoljstva s sponzorstvom. Na drugi strani, pri dojemanju sponzorstva kot vzajemnem partnerstvu, športni subjekt v razmerju nastopa kot aktiven imetnik športne lastnine. Razmerje deluje po načelih marketinga, temelječega na odnosih, kjer vpleteni subjekti aktivno sodelujejo kot soustvarjalci vsebine za komunikacijo ter dodane vrednosti za vse udeležene, vključno s ciljno publiko. Po vzoru marketinškega koncepta je v ospredju zadovoljevanje potreb vseh vključenih v razmerju, zato prevladuje širše družbeno oziroma neekonomsko zadovoljstvo. Na slednje in tudi na samo podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri vpliva več dejavnikov. Nekatere od njih v nadaljevanju raziskuje doktorska disertacija.

Na podlagi predlaganega modela je razvito raziskovalno vprašanje – ali in koliko je prisotno predlagano razumevanje sponzorstva pri podjetjih, ki sponzorirajo, ter ali med njimi prihaja do razlik pri aktivaciji sponzorstva in pri doseganju zadovoljstva s sponzorstvom. Na podlagi tega sledi raziskovalna teza: Predlagano razširjeno dožemanje sponzorstva kot vzajemno partnersko sodelovanje z imetnikom športne lastnine spodbuja dodatno podporo sponzorstvu z razpoložljivimi viri, kot to opredeljuje teorija virov in kot je v praksi znano kot aktivacija sponzorstva. Podjetja, ki bolj povzamejo marketinški koncept v svoji marketinški in korporativni strategiji in so s tem bolj marketinško naravnana, bolj podpirajo sponzorstvo z razpoložljivimi viri. Slednje vodi do večjega zadovoljstva s sponzorstvom s širšega družbenega oziroma neekonomskega vidika, ki je dokazano pogosto celo pomembnejše od samega finančnega vidika in ekonomske donosnosti sponzorske investicije. Podobno pozitivno na podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri in s tem na samo zadovoljstvo vpliva tudi percepcija vzajemnosti med subjekti v sponzorskem razmerju.

Eden od ključnih elementov doktorske raziskave je bil podrobno načrtovan postopek oblikovanja dejanske populacije za raziskavo in pridobitev kontaktov odgovornih oseb, kar je zagotovilo visoko odzivnost in kredibilnost rezultatov raziskave. Akterji v raziskavi so bili predstavniki podjetij sponzorjev, ki so bili aktivno vključeni v proces sponzorstva v podjetju. Spletni anketni vprašalnik, objavljen in poslan preko sistema Enka, je bil sestavljen iz 12 vprašanj, razdeljenih v šest sklopov, ki se navezujejo na tezo disertacije. Od 595 respondentov, ki jim je bil poslan dopis, jih je kar 221 izpolnilo anketo, kar predstavlja visoko 38-odstotno odzivnost.

Implementirana empirična raziskava je deloma potrdila postavljene hipoteze in s tem predlagan razširjeni model športnega sponzorstva. Od petih postavljenih hipotez sta bili dve zavrjeni, ostale tri pa so bile potrjene. Uvodoma sta bili potrjeni hipotezi, da bolj kot je podjetje marketinško naravnano, bolj podpira svoja sponzorstva z razpoložljivimi viri (H1), in večje kot je dožemanje vzajemnosti v sodelovanju, večja je podpora sponzorstva z razpoložljivimi viri (H2). Hipoteza 3 (H3), ki je predvidevala, da večja kot je podpora sponzorstva z razpoložljivimi viri, večje je zadovoljstvo s sponzorstvom, ni bila potrjena. Potrjen je bil neposreden vpliv na zadovoljstvo s sponzorstvom, in sicer, večje kot je dožemanje vzajemnosti v sodelovanju, večje je zadovoljstvo s sponzorstvom (H4). Na drugi strani pa ni bil potrjen drug neposreden vpliv, da večja kot je marketinška naravnost, večje je

zadovoljstvo s sponzorstvom (H5). Sicer pa je dodatna analiza razlik med podjetji pokazala še, da so s sponzorstvom najbolj zadovoljna podjetja, ki sponzorstvo dojemajo kot partnerstvo, najmanj pa podjetja, ki sponzorstvo dojemajo kot pokroviteljstvo in družbeno odgovornost.

Dodatna analiza in razprava sta pokazali, da podjetja, ki sponzorstvo dojemajo kot partnerstvo, bolj podpirajo sponzorstvo z razpoložljivimi viri oziroma sponzorstvo bolj aktivirajo, kot je to poimenovano v praksi, v primerjavi s tistimi podjetji, ki sponzorstvo dojemajo kot pokroviteljstvo in družbeno odgovornost. Podjetja bi torej morala za doseganje večjega zadovoljstva pristopiti k sponzorstvu skladno s konceptom predlaganega razširjenega modela sponzorstva. Že pri načrtovanju proračunov za sponzorstva naj bi podjetja zagotovila več strateške podlage, tudi v načrtovanju sredstev za promocijo sponzorstva. Prav vsako podjetje ne glede na velikost in dejavnost lahko namreč sorazmerno s svojimi možnostmi načrtuje različne oblike podpore sponzorstva. Prostora za razvoj sponzorske industrije v Sloveniji je še precej, predvsem z aktiviranjem dodatnega aktivnega upravljanja sponzorstev, bodisi znotraj podjetij bodisi preko zunanjih agencij.

Imetniki športne lastnine se morajo zavedati, da se morajo v razmerje proaktivno vključevati in z njim upravljati vsi vpleteni. Potrebna je več vlaganja v sponzorske aktivnosti oziroma aktivacija na vseh ravneh. Predlagani prevod izraza »sport property« v imetnik športne lastnine nalaga dodatno odgovornost predvsem športnim managerjem, ki imajo vlogo vodenja in upravljanja te športne lastnine.

Predlagani razširjeni model športnega sponzorstva ni revolucionarna veja razumevanja in poimenovanja, je bolj evolucija v smeri strateškega partnerstva, kjer se komercialno naravnano tradicionalno pojmovanje sponzorstva prilagaja sodobnemu okolju. Pregled različnih vej raziskovanja in trendov je pokazal, da več desetletij stare teorije in definicije še vedno veljajo in jih ni treba spreminjati. Spreminjati je treba le zavedanje, da so teorije morda zaspale v primerjavi z razvojem sponzorske industrije. Za konec je predstavljen celovit pogled na športno sponzorstvo, saj se različna dojetja le na videz izključujejo. V osnovi gre za razmerje med podjetjem in imetnikom športne lastnine, ki lahko dosega takšne in drugačne naravnosti. Zato je v sklepnem poglavju predstavljen predlog celovitega razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine, ki bi lahko postalo standard razmišljanja in vedenja podjetij v prihajajočih časih.

Na podlagi empirično potrjenega razširjenega koncepta športnega sponzorstva je v doktorski disertaciji za konec predlagana tudi nekoliko dopolnjena in razširjena opredelitev tega družbenega pojava: Sponzorstvo je vzajemno partnersko razmerje med podjetjem in imetnikom športne lastnine, ki lahko zaseda različne stopnje komercialne in filantropne naravnosti. V procesu družbene menjave podjetje od imetnika športne lastnine pridobi pravice do uporabe določenega dela lastnine. Podjetje preko podpiranja sponzorstva z razpoložljivimi viri, imetnik športne lastnine pa preko učinkovitega upravljanja lastnine, soustvarjata pogoje za aktivacijo sponzorstva. Slednja preko aktivnosti, ki so usmerjene tako v dobro podjetja v skladu z njegovo marketinško in korporativno strategijo kot tudi v dobro imetnika športne lastnine in njune ciljne javnosti, omogoča izkoristek potencialov sponzorskega razmerja.

Nekatere ugotovitve doktorske raziskave ostajajo omejene na pogled na sponzorstvo z vidika podjetij, kar pušča odprta vrata za nadaljnje raziskovanje razširjenega koncepta športnega sponzorstva z vidika imetnikov športne lastnine, ciljne javnosti ali drugih vpletenih subjektov, kot so agencije ali mediji. Čeprav so bile hipoteze v raziskavi potrjene, je interpretacija ponekod zaradi manjših jakosti razlik omejena. Doktorska disertacija z ugotovitvami nudi dobra izhodišča za nadaljnje raziskovanje področja in aplikacijo ugotovitev na druga področja sponzorstva, zagotovo na kulturno sponzorstvo. Nadaljnje raziskovanje bi lahko pokazalo, kako se določene ugotovitve prenesejo na podjetja, ki so sponzorji v kulturi, in na imetnike kulturne lastnine.

Ključne besede: športno sponzorstvo, marketinški koncept, marketing, temelječ na odnosih, zadovoljstvo s sponzorstvom, aktivacija sponzorstva, imetnik športne lastnine, dojetje sponzorstva, vzajemnost v sponzorskem razmerju, model sponzorstva.

Doctoral dissertation summary

Marketing concept of sport sponsorship

Sponsorship has traditionally been described as one of the promotion or marketing communication tools, usually as one of the well-known McCarthy's 4Ps (1960) or Kotler's 5Ps (2006) or in services environment as one of the 7Ps (Kotler 2006) within the marketing mix. From this perspective, sport sponsorship is seen as the medium or intermediary to transmit the message (for example Meenaghan 1991; Farrelly et. al. 1997; Thwaites et. al. 1998; Smith and Taylor 2004; Fill 2005; Kotler 2006; Hardy et. al. 2007).

The dissertation however moves the focus to the key theoretical questions and explanations of the sponsorship mechanism as the social phenomenon and thus contributes to the wider and deeper comprehension of this specific social structure of the relationship between companies and sport properties. The examination of the marketing logic evolution in the last century shows that marketing has moved from the product perspective with tangible results and discrete transactions, to services perspective based with the intangibility, exchange process and relationships between involved playing the central part (Vargo and Lusch 2004). The dissertation follows this evolution in the field of sport sponsorship.

The broadening of the marketing concept in sport sponsorship appears in the transformation from the traditional sport sponsorship model with one-way communication from sponsor to the target group through a sponsored object, to the marketing sports sponsorship model, where the sport property becomes equal subject in the sponsorship relationship. While the first is based on the selling concept, the latter centres around the marketing concept. Sport sponsorship is traditionally seen as an investment into a sport property, either financial or some other, where the return on investment represents the sponsor's efficiency of making the most of the potential received from a sport property. This appears to be the platform for most of sponsorship definitions (Meenaghan 1983; Gardner and Shuman 1987; Otker 1988; Roth 1992; Cornwell 1995; Gruban et. al. 1997; Smith and Taylor 2004; Shank 2005; Šugman and others 2007; Radicchi 2014).

The dissertation however aims to further develop this platform by proposing the model based on trends and research that is founded on reciprocally cooperation between parties involved. Sponsorship resources are nowadays even more wisely disposed, so new alternative marketing approaches are essential in order to keep the industry developing (Pavli and others 2012). Broadened sport sponsorship concept as the active management of the sponsorship exchange and relationship marketing between the parties involved, enables competitive approach for obtaining and maintaining sponsorships.

With the market developing the sponsorship saturation has risen, similar to the advertising saturation. Messages are becoming more and more difficult to be heard by the customer. As Crimmins and Horn (1996) argued two decades ago, sponsors who are not able or succeed to invest in sponsorship promotion, on top of buying sponsorship rights, are better not to sponsor at all. If the brand can not afford to invest into communication of their sponsorship, then it can not afford to sponsor (Crimmins and Horn 1996, 16). The sponsorship efficiency which is also known as the sponsorship activation is closely related to the resource based view.

Sponsorship fits in the B2B context where satisfaction is defined as the global evaluation of company relationships (Dwyer and others 1987). While most of the authors describe satisfaction concept primarily as the economic phenomenon, some others define it through non-economic indexes as the emotional and socio-psychological response of one party to the other (Anderson and Narus 1990; Gaski and Nevin 1985; Frazier and others 1989; Siguaw and others 1998; Brown and others 1991). What is more, non-economic satisfaction is often the indicator and predecessor to the economic

satisfaction (Farrelly and others 2008, Burbury 2001). Therefore from the social science and marketing point of view followed by the dissertation, the non-economic or social satisfaction plays an important role (Geyskens and others 1999). The proposed model of sport sponsorship that would explain factors leading to higher satisfaction would thus considerably influence the future development of the sport sponsorship. The dissertation calls for further development of the sponsorship theory in this direction and predicts an alternative model.

Opposed to the traditional model the proposed broader model of sport sponsorship sets the focus on the reciprocal and symmetrical relationship with subjects involved in the sponsorship. On the contrary of satisfying needs of the seller (sponsor), this model implies to meet needs of all the involved parties in the sponsorship. Reciprocity is one of the key dimensions of the social capital (Thomson in drugi 2009) and holds its roots in the mutual exchange. Traditional model of sponsorship defines the relationship between the company and sport property based on the transactional marketing elements, where sponsee passively transmits the message from the company to the target group. This kind of relationship centres on the selling concept with economic return on investment and economic satisfaction as key elements. On the other side, the broadened concept of sponsorship centres on the reciprocal partnership where sport property works and cooperates actively as the cocreator of the added value for all parties involved, including target group. Satisfying needs of all parties involved in the relationship is crucial according to the marketing concept. Therefore the noneconomic or social satisfaction is the key element and is influenced by several factors which are studied by the doctoral dissertation.

The proposed model, which has been empirically tested in the doctoral research, does not represent the revolutionary concept, it is more an evolutionary step in the direction of the strategic partnership where commercially oriented traditional sport sponsorship model modifies into contemporary environment. The overview of the research agenda and trends revealed that some of the several decades old definitions still seem much fitting so there is no need to neglect them. Instead what needs to be done is to develop the perception as theories hindered the vast sponsorship industry development.

This led to the research question of the doctoral dissertation - is it and to what extent is the proposed perception present with sponsors and do they differ with sponsorship activation and reaching satisfaction. Therefore, the doctoral dissertation thesis is developed: Companies that adopt the proposed model based on the broadened sport sponsorship concept, support and promote the sponsorship with the mix of available resources more. The latter leads to higher satisfaction with the sponsorship from the wider social or non-economic perspective. Likewise, the perception of reciprocity between the parties involved in the sponsorship also positively influences the support of the sponsorship with the mix of available resources and consequently the sponsorship satisfaction. The sponsorship is also activated more by the companies that adopt more the marketing concept in their marketing and corporate strategy and are thus more market oriented.

One of the key elements of the doctoral research was the well planned methodology of designing the actual statistical population and gathering contact details of those responsible for sponsorship of the company. That was both crucial for reaching high response rate and credibility of the results. Respondents were sponsors representatives that are actively involved in the sponsorship process of the company. Online questionnaire included 12 questions constituting 6 compounds established from the thesis. From 595 respondents included in the research 221 answered the questionnaire completely which represented high 38% response rate.

Implemented empirical research partially confirmed the proposed broadened model of the sport sponsorship. Both initial hypotheses have been confirmed - higher marketing orientation (H1) as well as higher perceived reciprocity (H2) lead to higher support of the sponsorship with available resources. The third hypotheses predicting that higher support of the sponsorship with the available resources,

leads to higher satisfaction with the sponsorship, has not been confirmed (H3). The fourth hypotheses predicting the direct influence on the sponsorship satisfaction - higher perception of reciprocity higher the sponsorship satisfaction has been confirmed (H4). On the other side, the other direct prediction, higher marketing orientation leading to higher satisfaction with the sponsorship has not been confirmed (H5). Further analysis also showed that companies that see sponsorship as the partnership, activate and support the sponsorship with the available resources more then companies that see sponsorship as patronage and social responsibility.

Additional analysis and discussion let to conclusion that companies that see the sponsorship as the partnership are averagely more satisfied with the sponsorship then companies that see the sponsorship as the patronage or social responsibility. Companies should approach sponsorship in accordance with the broadened concept of the proposed sport sponsorship model in order to reach higher sponsorship satisfaction. Companies should incorporate more strategic basis when planning sponsorship budgets as well as for the support with available resources. No matter the size or their business nature, any company should be able to plan different available resources for sponsorship support and activation accordingly to their capabilities and possibilities. According to the research there is a lot of space for further development of the sponsorship industry in Slovenia, especially with the additional activation of the sponsorship management, either internally or outsourced by agencies. Sport properties must realise that they are expected to proactively involve in the sponsorship. More input is required by all parties involved in sponsorship.

Based on empirically proven broadened concept of sport sponsorship in the doctoral research, the extended definition of sport sponsorship is proposed: Sponsorship is the reciprocal relationship between a company and sport property, which can undertake different levels of philanthropic or commercial orientation. Through the process of social exchange a company receives rights to use the sport property for the agreed purpose. Supporting a sponsorship with available resources by a company and careful management of the sport property create conditions for sponsorship activation. Based on that, all the parties involved in sponsorship organise and implement their activities in order to reach set goals of a company as well as those of a sport property and finally their target groups.

However, different perceptions of sponsorship do not exclude each other. In reality, they are all part of the relationship between company and sport property, just taking different shapes. Holistic relationship between sponsors and sport properties presented at the end of doctoral disertatation, could set standard thinking and acting for companies in the forthcoming times.

The interpretation of the doctoral research findings remains limited on the sponsors point of view, therefore there is great potential for the future research of the broadened sponsorship concept from the sport property point of view, or any other involved party like agencies or media. Although hypothesis have been confirmed, some interpretations remain limited due to some smaller effect sizes. Furthermore, the doctoral research findings give useful platform for further research in this field in other sponsorship areas like culture, which could display how findings apply to sponsors in culture as well as cultural properties.

Key words: *sport sponsorship, marketing concept, marketing relationship, sponsorship satisfaction, sponsorship activation, sport property, sponsorship reciprocity, sponsorship model.*

Kazalo

1 UVODNI DEL.....	17
1.1 Opredelitev problema.....	17
1.2 Temeljni koncepti	22
1.3 Znanstveni prispevek	25
2 MARKETING IN SPONZORSTVO	28
2.1 Marketinški koncept	29
2.1.2 Razvoj modelov marketinga	31
2.2 Sponzorstvo	34
2.2.1 Začetki in izvor sponzorstva	34
2.2.2 Sponzorstvo, pokroviteljstvo in donatorstvo	35
2.2.3 Pregled definicij sponzorstva	37
2.2.4 Sponzorstvo in oglaševanje.....	41
2.2.5 Tradicionalna pozicija sponzorstva v marketingu	42
2.3 Športni marketing	45
2.4 Športno sponzorstvo	47
2.4.1 Razvoj in rast.....	48
2.4.2 Komercialna razsežnost	51
2.4.3 Sponzorstvo v Sloveniji.....	53
2.4.3.1 Sponzorstvo kot del financiranja športa	57
3 ŠIRITEV MARKETINŠKEGA KONCEPTA V ŠPORTNEM SPONZORSTVU.....	60
3.1 Spreminjanje okolja.....	61
3.1.1 Tehnologija	61
3.1.1.1 Digitalne tehnologije in družbeni mediji.....	62
3.1.1.2 Šport in novi mediji	65
3.1.1.3 Opolnomočenje uporabnikov.....	66
3.1.2 Globalizacija	69
3.1.2.1 Ekonomski kontekst	73
3.1.2.2 Pravno okolje.....	74
3.1.3 Etični in moralni vidiki	75
3.2 Blagovna znamka.....	79
3.2.1 Podoba znamke in sponzorstvo.....	80
3.2.2 Sponzorstvo kot soznamčenje.....	82

3.2.3 Uporaba znanih osebnosti v promocijske namene	84
3.3 Cilji in učinki sponzoriranja.....	86
3.3.1 Cilji sponzoriranja	87
3.3.2 Sponzorski učinki.....	89
3.3.2.1 Ujemanje in skladnost	91
3.3.2.2 Merjenje učinkov sponzorstva	93
3.4 Marketing, temelječ na odnosih	96
3.4.1 Nezačuden pristop transakcijskega pristopa v marketingu.....	97
3.4.1.1 Pasiven odziv uporabnikov.....	97
3.4.1.2 Transakcija kot začetek razmerja.....	98
3.4.2 Medorganizacijski marketing	100
3.4.3 Marketing, temelječ na odnosih, in sponzorstvo.....	102
3.4.4 Sponzorsko razmerje in omrežni pristop	105
3.5 Razširjeni koncept v športnem sponzorstvu.....	109
3.5.1 Nezačuden pristop tradicionalnega modela športnega sponzorstva	109
3.5.2. Imetnik športne lastnine.....	112
3.5.2.1 Aktivno vključevanje v sponzorsko razmerje.....	113
3.5.3 Aktivacija in izkoristek potencialov sponzorstva	115
3.6 Oblikovanje raziskovalnega modela.....	121
3.6.1 Razvoj hipotez	121
3.6.1.1 Marketinška naravnost	121
3.6.1.2 Vzajemnost v razmerju.....	124
3.6.1.3 Podpora sponzorstva z razpoložljivimi viri.....	126
3.6.1.4 Zadovoljstvo s sponzorstvom	130
3.6.2 Hipoteze in raziskovalni model	133
4 METODOLOGIJA – OPERACIONALIZACIJA RAZISKOVALNEGA MODELA.....	135
4.1 Merjenje	135
4.1.1. Merjenje spremenljivk.....	137
4.1.2 Anketni vprašalnik.....	137
4.1.3 Oblikovanje dejanske populacije in vzorca	138
4.1.3.1 Nabor komercialno zanimivih športnih panog	140
4.1.3.2 Nabor imetnikov športne lastnine	141
4.1.3.3 Nabor organizacij	141

4.1.3.4 Analiza in dejanska populacija za raziskavo	142
4.1.3.5 Pridobivanje kontaktnih podatkov.....	142
4.1.3.6 Pošiljanje anketnega vprašalnika, odziv in končni vzorec.....	143
4.2 Opis realiziranega vzorca.....	144
4.2.1 Opisna statistika vzorca.....	144
4.2.2 Rezultati vprašalnika.....	147
4.3 Preverjanje merskega instrumenta	155
4.3.1 Analiza modela merjenja – veljavnost in zanesljivost.....	155
5 ANALIZA.....	162
5.1 Analiza razlik med podjetji.....	162
5.1.1 Oblikovanje novih spremenljivk	162
5.1.2 Analiza raziskovalnih vprašanj.....	167
5.2 Analiza strukturnega modela.....	171
5.2.1 Preverjanje hipotez in analiza strukturnega modela	171
5.2.2 Analiza mediacije.....	175
5.3 Ugotovitve	176
5.3.1 Aplikacija ugotovitev ter delovanje razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine	179
5.4 Omejitve in nadaljnje raziskovanje.....	181
5.4.1 Nadaljnje raziskovanje družbenega odnosa med podjetji in imetniki športne lastnine	182
5.4.1.1 Rast družbenega sponzorstva.....	184
5.4.1.2 Celovito razmerje med podjetji in imetniki športne lastnine.....	185
6 ZAKLJUČEK.....	188
7 LITERATURA	196
8 STVARNO IN IMENSKO KAZALO	228
9 PRILOGE.....	231
Priloga A: Deklaracija konfliktov interesov in financiranja	231
Priloga B: Anketni vprašalnik	232
Priloga C: Oblikovanje novih spremenljivk.....	238
Priloga Č: Nabor imetnikov športne lastnine	246
Priloga D: Analiza sponzorskega trga v Sloveniji.....	248
Ocena velikosti sponzorskega trga v Sloveniji	253
Analiza razvitosti sponzorske industrije v Sloveniji	256

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Vloga in vedenje sponzorjev ter imetnikov športne lastnine pri prodaji sponzorstva.....	30
Tabela 2.2: Pregled definicij sponzorstva.....	38
Tabela 3.1: Najvrednejše športne znamke v letu 2015	84
Tabela 3.2: Analiza marketinških povezav med podjetjem in imetnikom športne lastnine	125
Tabela 4.1: Zanesljivost in veljavnost konstruktov	157
Tabela 4.2: Kompozitna zanesljivost.....	158
Tabela 4.3: Povprečna pojasnjena varianca (AVE).....	158
Tabela 4.4: Diskriminantna veljavnost po Fornell-Larckerju.....	159
Tabela 4.5: Diskriminantna veljavnost HTRT	159
Tabela 4.6: Analiza križanja uteži.....	160
Tabela 4.7: Navzkrižna veljavnost komunalitete	161
Tabela 4.8: Navzkrižna veljavnost indeksa presežka.....	161
Tabela 5.1: Razlike med podjetji glede na njihovo podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri in zadovoljstvom s sponzorstvom.....	169
Tabela 5.2: Razlike med podjetji glede na njihovo dojetje vzajemnosti in zadovoljstvom s sponzorstvom	169
Tabela 5.3: Razlike med podjetji glede na njihovo marketinško naravnost in zadovoljstvom s sponzorstvom	170
Tabela 5.4: Razlike med podjetji v zadovoljstvu s sponzorstvom glede na njihovo dojetje sponzorstva	171
Tabela 5.5: Koeficienti poti	172
Tabela 5.6: Koeficient moči	174
Tabela 5.7: Direktna pot brez mediatorja	175
Tabela 5.8: Posredni učinek mediacije.....	175
Tabela 9.1: Oblikovanje novih spremenljivk – dojetje sponzorstva / Wardova metoda.....	238
Tabela 9.2: Oblikovanje novih spremenljivk – dojetje sponzorstva / Metoda voditeljev	238
Tabela 9.3: Oblikovanje novih spremenljivk – marketinška naravnost / Wardova metoda.....	240
Tabela 9.4: Oblikovanje novih spremenljivk – marketinška naravnost / Metoda voditeljev	240
Tabela 9.5: Oblikovanje novih spremenljivk – dojetje vzajemnosti / Wardova metoda	242
Tabela 9.6: Oblikovanje novih spremenljivk – dojetje vzajemnosti / Metoda voditeljev.....	242
Tabela 9.7: Oblikovanje novih spremenljivk – podpora sponzorstva (skupine) / Wardova metoda	244
Tabela 9.8: Oblikovanje novih spremenljivk – podpora sponzorstva (skupine) / Metoda voditeljev	244

Tabela 9.9: Izbor komercialno najzanimivejših športov za oblikovanje dejanske populacije raziskave	246
Tabela 9.10: Nabor imetnikov športne lastnine za oblikovanje dejanske populacije raziskave.....	246
Tabela 9.11: Primerjava pomembnosti nekaterih ciljev sponzoriranja v letih 1998, 2003 in 2015	250
Tabela 9.12: Ocena sredstev za odkup sponzorskih pravic podjetij, ki sponzorirajo slovenski šport...	255
Tabela 9.13: Razmerja med BDP in porabo za sponzorstva v svetu in v Sloveniji	256
Tabela 9.14: Povprečna podpora sponzorstvu glede na velikost podjetja	259

Kazalo slik

Slika 2.1: Donatorstvo, pokroviteljstvo in sponzorstvo glede na izmenjavo ter smer poteka dejanj in odnosov	37
Slika 2.2: Tradicionalna pozicija sponzorstva znotraj marketinga	43
Slika 2.3: Dve veji športnega marketinga	46
Slika 2.4: Poraba za različne tipe sponzorstva v Severni Ameriki leta 2015	48
Slika 2.5: Rast globalne sponzorske industrije	52
Slika 2.6: Delež javnih prihodkov v prihodkih športnih organizacij v Sloveniji	58
Slika 3.1: Spirala športnega sponzorstva skozi faze marketinga, temelječega na odnosih	104
Slika 3.2: Primer omrežja v športnem sponzorstvu z vidika imetnika športne lastnine	107
Slika 3.3: Tradicionalna pozicija in model sponzorstva	110
Slika 3.4: Razmerje med sredstvi za odkup pravic in aktivacijo sponzorstva	117
Slika 3.5: Raziskovalni model.....	133
Slika 4.1: Diagram vsebinskih pogojev in oblikovanja dejanske populacije ter vzorca za doktorsko raziskavo	140
Slika 4.2: Razporeditev podjetij glede na regijo.....	144
Slika 4.3: Razporeditev podjetij glede na lastnino	145
Slika 4.4: Razporeditev podjetij glede na kapital	145
Slika 4.5: Razporeditev podjetij glede na obliko	146
Slika 4.6: Razporeditev podjetij glede na velikost	146
Slika 4.7: Razporeditev podjetij glede na dejavnost – prvih 12 dejavnosti	147
Slika 4.8: Dojemanje sponzorstva v športu	148
Slika 4.9: Pogostost načrtovanja sponzorstva.....	148
Slika 4.10: Letni proračun podjetja za odkup sponzorskih pravic.....	149
Slika 4.11: Primerjava deleža finančnih sredstev in kompenzacije	149
Slika 4.12: Razporeditev odgovorov, ki merijo marketinško naravnost podjetja.....	150

Slika 4.13: Načini podpore sponzorstva	151
Slika 4.14: Delež dodatnih sredstev za aktivacijo sponzorstva v primerjavi z odkupom pravic.....	152
Slika 4.15: Razporeditev odgovorov, ki merijo vzajemnost v razmerju	152
Slika 4.16: Razporeditev odgovorov, ki merijo zadovoljstvo v razmerju.....	153
Slika 4.17: Zanimivost športov za sponzoriranje	154
Slika 4.18: Cilji sponzoriranja pri podjetjih, ki sponzorirajo slovenski šport	155
Slika 4.19: Konceptualni model – uteži indikatorjev in povprečna pojasnjena varianca (AVE)	156
Slika 5.1: Prikaz dojemanja sponzorstva po skupinah (nova spremenljivka)	163
Slika 5.2: Prikaz marketinške naravnosti po skupinah (nova spremenljivka)	165
Slika 5.3: Prikaz dojemanja vzajemnosti po skupinah (nova spremenljivka).....	166
Slika 5.4: Podpora sponzorstva – skupine (nova spremenljivka)	166
Slika 5.5: Koeficient poti (β) in odstotek pojasnjene variance latentne spremenljivke (R^2) v strukturnem modelu.....	173
Slika 5.6: Relativni vpliv prediktorja na odvisno spremenljivko (f^2) in odstotek pojasnjene variance latentne spremenljivke (R^2) v strukturnem modelu.....	174
Slika 5.7: Razlike med dojetjem razmerja med podjetjem in imetnikom športne lastnine	180
Slika 5.8: Celovito razmerje med podjetji in imetniki športne lastnine	186
Slika 6.1: Razširjeni model športnega sponzorstva.....	192
Slika 9.1: Oblikovanje novih spremenljivk – dojetje sponzorstva / Dendrogram	239
Slika 9.2: Oblikovanje novih spremenljivk – marketinška naravnost / Dendrogram	241
Slika 9.3: Oblikovanje novih spremenljivk – dojetje vzajemnosti / Dendrogram.....	243
Slika 9.4: Oblikovanje novih spremenljivk – podpora sponzorstva (skupine) / Dendrogram	245
Slika 9.5: Primerjava deleža podjetij, ki sponzorirajo, in vseh podjetij v Sloveniji glede na velikost.....	248
Slika 9.6: Primerjava zanimivosti športov za sponzoriranje v letih 1998, 2003 in 2015	249
Slika 9.7: Letni proračun za odkup sponzorskih pravic glede na velikost podjetij	251
Slika 9.8: Razporeditev glede na dejavnost po skupinah	251
Slika 9.9: Delež letnega proračuna za odkup sponzorskih pravic glede na dejavnost podjetij	252
Slika 9.10: Letni proračun za odkup sponzorskih pravic glede na dejavnost podjetij.....	253
Slika 9.11: Primerjava razporeditve podjetij, ki so odgovorila na vprašalnik, in vseh podjetij v dejanski populaciji, glede na velikost podjetij	254
Slika 9.12: Razmerje med sredstvi za odkup pravic in sredstvi za promocijo sponzorstva.....	257
Slika 9.13: Pogostost načrtovanja sponzorstva v letnih načrtih glede na velikost podjetja	258
Slika 9.14: Dojetje sponzorstva glede na velikost podjetja.....	259

Kdor išče cilj, bo ostal prazen, ko ga bo dosegel, kdor pa najde pot, bo cilj vedno nosil v sebi (Zaplotnik 1981, 2).

1 UVODNI DEL

Veda o marketingu naj bi družboslovno gledano imela med drugim tudi nalogo neosveščati o že znanem in osveščati o neznanem. Slednjemu načelu na področju športnega sponzorstva sledi doktorska disertacija. Šport je široka in močna beseda in zajema različna področja, ki so se skozi zgodovino in družbo močno spreminjala in razvijala. Uvodni citat slovenske plezalne legende, Nejca Zaplotnika, iz njegove knjige Pot (1981) napoveduje globlje raziskovanje oziroma iskanje širšega pomena športnega sponzorstva v današnji družbi.

Doktorska disertacija je sestavljena iz štirih glavnih sklopov: uvodnega dela, pregleda področja raziskovanja, raziskovalnega dela in zaključka. V uvodu so opredeljeni raziskovalni problem, temeljni koncepti in izvirni prispevek k razvoju znanstvenega področja. V drugem poglavju Marketing in sponzorstvo so v obširnem pregledu področja podrobno razčlenjeni ključni koncepti in različne veje raziskovanja področja. Slednje deluje kot presek stanja športnega sponzorstva v marketinški teoriji in postavi temelje za nadaljnje raziskovanje. Naslednje poglavje Širitev marketinškega koncepta povzema aktualne teorije in trende raziskovanja marketinga, na podlagi katerih doktorska disertacija predlaga razširjeni model športnega sponzorstva. Na tej podlagi v raziskovalnem delu sledijo hipoteze, operacionalizacija raziskovalnega vprašanja in implementacija empirične raziskave na dejanski populaciji podjetij, ki sponzorirajo slovenski šport. V zadnjem poglavju sledita razprava, kjer so združene ugotovitve iz uvodnega pregleda področja, rezultatov raziskave in predlaganega razširjenega modela športnega sponzorstva, ter zaključek z nekaterimi sklepi in omejitvami.

1.1 Opredelitev problema

Povod za izbiro teme in raziskovanje področja doktorske disertacije je bila domneva, da trenutno prevladujoče oziroma tradicionalno dojemanje sponzorstva ni v skladu s prihajajočimi spremembami v svetu in sponzorski industriji. Namen doktorske disertacije je predstaviti model razširjenega koncepta športnega sponzorstva in dejavnike, ki vodijo do zadovoljstva s sponzorstvom. Preučevanje marketinškega koncepta v športnem sponzorstvu pozornost raziskovanja usmerja v širši kontekst marketinga kot metazgodbe, ki opravičuje in daje smisel ostalim zgodbam znotraj področja. Pri raziskovanju marketinga in športnega sponzorstva skozi prizmo družboslovja in humanistike sta v

središču kritično obravnavanje področja, upoštevajoč teorije o družbi, in iskanje primerne pozicije discipline v sodobnem času.

Športno sponzorstvo je zelo razvito in družbeno pomembno področje, zato raziskav ni malo, vendar je večina usmerjena v iskanje učinkovitosti in s tem v upravičevanje investicij v sponzorstva. Primanjkovanje poglobljenih teoretičnih raziskav vodi v teoretično podhranjenost področja. Namen doktorske disertacije je na eni strani poudariti pomembnost različnih sodobnih vej raziskovanja v športnem sponzorstvu, na drugi strani pa osvetliti nekatere starejše raziskovalne probleme, ki so v kontekstu današnje družbe ponovno aktualni. Umestitev različnih vej raziskovanja športnega sponzorstva v kontekst današnje družbe odpira nova razmišljanja, miselne modele in opozarja na dojemanje športnega sponzorstva kot družbenega pojava.

Vzročni pogoji za pojav novih konceptov in praks pogosto temeljijo na nezmožnosti prejšnjih konceptov, da bi pojasnjevali aktualna družbena pričakovanja. Doktorska disertacija aplicira globlja načela marketinškega razmišljanja na področje športnega sponzorstva, kar naj bi vodilo do obrata v razmišljanju. Na podlagi pregleda temeljnih konceptov in področja raziskovanja je oblikovana naslednja raziskovalna teza:

Predlagano razširjeno dojemanje sponzorstva kot vzajemno partnersko sodelovanje z imetnikom športne lastnine spodbuja dodatno podporo sponzorstvu z razpoložljivimi viri, kot to opredeljuje teorija virov in kot je v praksi znano kot aktivacija sponzorstva. Podjetja, ki bolj povzamejo marketinški koncept v svoji marketinški in korporativni strategiji in so s tem bolj marketinško naravnana, bolj podpirajo sponzorstvo z razpoložljivimi viri. Slednje vodi do večjega zadovoljstva s sponzorstvom s širšega družbenega oziroma neekonomskega vidika, ki je dokazano pogosto celo pomembnejše od samega finančnega vidika in ekonomske donosnosti sponzorske investicije. Podobno pozitivno na podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri in s tem na samo zadovoljstvo vpliva tudi percepcija vzajemnosti med subjekti v sponzorskem razmerju.

Disertacija se navezuje na problematiko teoretske razprave o sponzorstvu v športu znotraj tržnega komuniciranja skozi prizmo družboslovja in humanistike, da bi približala teorijo, ki bi odsevala trende v hitro razvijajoči se industriji športnega sponzorstva. Eden od temeljnih povodov za raziskovanje znanstvenega problema je razkorak med hitro razvijajočo se industrijo športnega sponzorstva in počasnejšim teoretičnim razvojem discipline.

Kljub vsemu pa v ospredju ni le teoretično naravnano raziskovanje, saj želi disertacija s svojim raziskovalnim delom prispevati tudi k razvoju industrije športnega sponzorstva. Slovenski športni managerji so na področju sponzorstva zaradi majhnosti trga še pred večjimi izzivi (Jurak in drugi 2009).

Poleg tega se v današnjem času sponzorska sredstva še bolj premišljeno razporejajo, zato so novi marketinški pristopi in miselni modeli v športu nujni (Pavli in drugi 2012). Marketinško razumevanje športnega sponzorstva kot aktivno upravljanje procesa sponzorske menjave in marketinških odnosov med udeleženci menjave omogoča konkurenčnejše pristope za pridobivanje in ohranjanje sponzorstev. Med rešitvami sta vsekakor strokovno usposabljanje in izobraževanje športnih subjektov in športnih managerjev, kar v ugotovitvah predlagajo tudi Pavli in drugi (2012) ter Jurak in drugi (2009). Seveda sta enako potrebni tudi v podjetjih, ki so v športni industriji prisotna kot sponzorji. K tovrstnemu razvoju prispeva tudi razumevanje športnega sponzorstva, kot je predlagano v doktorski disertaciji.

Dodatne razloge za iskanje boljšega razumevanja športnega sponzorstva ustvarjajo trenutne ekonomske okoliščine in pogosto premalo dejavni management v industriji športa. Obilje v preteklosti je namreč omogočalo, da so športni subjekti, še posebej medijsko bolj izpostavljeni, dolgo brez posebnega truda pridobivali sponzorstva. Povečevali so zneske v sponzorskih pogodbah in enostavno dobivali potreben denar. To je v športno kulturo in posel skrivoma vneslo lenobo in posledično oslabilo sam produkt. Seveda je to danes v prisotni ekonomski krizi še vidnejše in celotna športna skupnost se uči, da je treba preživeti na realnejši osnovi. Mimo so dnevi, ko so se vsi zanašali na strast športa ali zgolj na poznanstva, športni sektor pa je postavljen pred iskanje novih mehanizmov športnega sponzoriranja (Pavli in drugi 2012).

Sponzorstvo v praksi pogosto nenamerno nastopa kot nekakšna mešanica donatorstva in družbene odgovornosti (Jurak in drugi 2009), kar naj bi ga še dodatno oddaljevalo od njegovega bistva. Kot je trdil Gilbert (1988), je korporativna vloga sponzorstva daleč od marketinških oddelkov tudi zaradi njegovih filantropnih oziroma dobrodelnih izvorov. Podobno nekateri avtorji predpostavljajo, da uspešen management športnega sponzorstva ni mogoč ravno zaradi njegovega položaja znotraj korporativne strategije organizacije (Dolphin 2003). Te ugotovitve veljajo za sponzorstvo nasploh in tudi za področje športnega sponzorstva. Med izhodišči in cilji disertacije je zato prizadevanje preseči te okvire in se na športno sponzorstvo ozreti širše kot zgolj z vidika enega od orodij tržnega komuniciranja.

Ob pregledu obstoječe literature področja raziskovanja v slovenskem jeziku se pojavi jezikoslovna problematika, saj v primerjavi s tujo literaturo obstoječa slovenska terminologija ne ponuja ustreznih besed za nekatere ključne pojme v sponzorstvu. Večina tuje literature uporablja poenotene termine, ki v slovenskem jeziku niso ustrezno definirani. Disertacija na tem področju odpira pomembno razpravo za iskanje primernih slovenskih izrazov, saj neustrezno poimenovanje zavira teoretični razvoj discipline. Problematika ni toliko prisotna pri poimenovanju podjetij, ki vstopajo v sponzorsko razmerje, saj tako teorija kot industrija poenoteno uporabljata termin *sponzor*, ki je s tega vidika ustrezen. Enak termin se uporablja tudi v tuji literaturi. Nasprotno se problematika pojavi na drugi strani sponzorskega razmerja,

torej na strani prejemnikov sponzorstva, tako imenovanih *sponzorirancev*, kar je utemeljeno v poznejšem poglavju, ki obravnava izrazje. Zaradi nekaterih bistvenih nasprotovanj, ki zavirajo razvoj predlaganega širjenja koncepta športnega sponzorstva, izraz *sponzoriranec* v besedilu te disertacije ni uporabljen. Namesto njega je v nadaljevanju uporabljen izraz *imetnik športne lastnine* (angl. »*sport property*«), ki povzema različne v sponzorsko razmerje vključene akterje na strani športa (dogodki, moštva, organizacije, klubi, zveze, društva, ekipe, posamezniki in drugo). V poglavju doktorske disertacije, namenjenem tej problematiki, je to predlagano poimenovanje, ki na podlagi tuje literature povzema bistvo sponzorstva, tudi podrobneje obravnavano.

Izraz imetnik športne lastnine temelji na dejstvu, da imajo športni subjekti v lasti neko lastnino, s katero lahko upravljajo in nastopajo v sponzorski menjavi kot aktivni subjekti. V kontekstu družboslovja so akterji mišljeni kot subjekti in ne kot objekti. Subjekti so sposobni začeti z akcijo, ki ima lahko posledice za objekt. Razlikovanje med objekti in subjekti je v teorijah o družbi pomembno, saj so ljudje večinoma obravnavani kot subjekti, ki so sposobni samostojne akcije. Del razlage marketinškega koncepta v športnem sponzorstvu se zato ukvarja z nameni in razlogi, zakaj so se subjekti, vpleteni v sponzorstvo, odzvali tako, kot so se. Problematika raziskovanja je v doktorski disertaciji postavljena v širši kontekst družboslovja z različnih vidikov humanističnih teorij. Področje raziskovanja športnega sponzorstva je namreč (pre)pogosto obravnavano v kontekstu ekonomskih teorij maksimiziranja dobička ter iskanja ekonomske učinkovitosti in praktične uporabnosti za reševanje managerskih zadev. Posvečanje pozornosti bistvenim teoretičnim in metodološkim vprašanj morda ostaja v ozadju zaradi pritiskov športne industrije, ki se je razvila v eno od večjih na svetu in se na vsak način trudi opravičevati sponzorske vloške na temelju donosnosti investicije (Olkkonen 2001).

V vsaki teoriji je zbran niz idej, ki naj bi razložile, kako nekaj deluje. Sociološka teorija oziroma teorija o družbi naj bi z nizom idej razložila, kako deluje družba ali nekateri vidiki družbe (Haralambos in Holborn 2007, 855). V nasprotju z naravoslovjem je področje družboslovja precej bolj odprto pri razlaganju. Pomen raziskovanja te disertacije se v kontekstu teorij o družbi kaže v iskanju niza idej, ki bi razložile delovanje športnega sponzorstva kot družbenega pojava, kjer vključeni akterji med seboj sodelujejo v interakciji. V nasprotju s teorijami, ki iščejo praktično uporabnost sponzorstva, se problematika disertacije navezuje na vprašanje delovanja in dinamike sponzorstva ter nekaterih ključnih elementov, ki odkrivajo širši pomen in vodijo do zadovoljstva.

Športno sponzorstvo se je znotraj industrije športa zelo razvijalo, na drugi strani pa teorija kljub številnim novim marketinškim trendom počasi sprejema novosti. Pregled obstoječih teorij in različnih pristopov k raziskovanju področja, predstavljenih v nadaljevanju disertacije, ima namen širiti miselne okvire obstoječega pojmovanja in razumevanja športnega sponzorstva. Obstoječe raziskave o

sponzorstvu se pogosto dotikajo nepovezanih in ozko opredeljenih trivialnih vprašanj, kar vodi k plitkemu pragmatizmu in konceptualnemu podhranjenju (Arndt 1985, 13). Zato so teoretična vprašanja in iskanje razumevanja športnega sponzorstva preko pregleda obstoječih teorij in širšega marketinškega konteksta pomembna za nadaljnji razvoj področja (Pavli in drugi 2012).

Tudi pri obravnavanju športnega sponzorstva v kontekstu družboslovja je pozornost vse večkrat usmerjena na učinkovitost sponzorstva kot orodja tržnega komuniciranja. Redkeje je pozornost usmerjena na sponzorstvo kot družbeni pojav. Kontekst neoliberalne ekonomske teorije maksimizacije dobička v tej disertaciji ostaja malce ob strani, tudi zato, ker je ekonomsko okolje po krizi od leta 2008 v zelo spreminjajočem se obdobju. Tudi nekatere raziskave že dlje časa nakazujejo na pomembnost zadovoljstva s sponzorstvom, ki je širše od finančne donosnosti investicije (Farrelly in Quester 2003; Anderson in Narus 1990).

Enega od osrednjih področij te disertacije predstavlja tudi teorija virov kot podlaga za podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri. Med vire načeloma spadajo statične stvari, ki so zajete z namenom, da se izkoristijo, fokus okolja (politike in ekonomije) pa je v boju za oblast nad njimi (Vargo in Lusch 2004, 7). V zadnjih 50 letih se med vire uvrščajo tudi stvari, ki niso statične ter so neoprijemljive in dinamične. Kot je pred več kot šest desetletji navajal Zimmerman v Vargo in Lusch (2004, 3), je vse nevtravno, dokler se človeštvo ne nauči, kaj s tem narediti. Ko družba to ugotovi, se nevtravnost sesuje in začne se boj za oblast. Viri torej ne ostajajo sami po sebi, viri nastanejo. Takšni premiki v pogledu na svet in v logiki razmišljanja postavljajo ogrodje za razmislek o razširjenem modelu marketinga in s tem tudi sponzorstva (Vargo in Lusch 2004).

Ali lahko marketing v današnji družbi ostaja na temeljih industrializacije iz 19. stoletja? Pred letom 1960 je bil marketing razumljen kot prenos lastništva izdelkov in njihova fizična distribucija (Savitt v Vargo in Lusch 2004, 3). Poznejše velike spremembe zahtevajo spremembe v miselnih modelih, med drugim tudi v brisanju mej med industrijskim (med organizacijskim) in potrošniškim marketingom. Velikih sprememb, ki se dogajajo v družbi, ni mogoče zanemariti, zato je potreben razmislek o miselnem modelu sponzorstva, kar je pravzaprav bistvo disertacije. Kot je dejal Jim Stengel, globalni marketinški direktor podjetja Procter in Gamble, ene od največjih korporacij na svetu: »Danes je marketinški svet zlomljen. Sam bi nas ocenil nezadostno, saj se naša miselnost ni spremenila. Naši delovni procesi se niso dovolj spremenili. Naše merjenje se ni razvilo« (Wind 2006, 477). V tem kontekstu disertacija poskuša delovati v smeri razvoja širšega dojetja športnega sponzorstva, ki temelji na razširjenem konceptu marketinga (Kotler in Levy 1969) in na marketingu, temelječem na odnosih.

Primarni namen disertacije je bil sicer poudariti razlike med različnimi dojemami sponzorstva, v procesu raziskovanja in pisanja pa se je pojavil še sekundarni namen, to je iskanje skupnega imenovalca tem različnim konceptom. V tem pogledu gre za iskanje koncepta sponzorstva, ki bi združeval posamezna in razpršena razumevanja odnosov med podjetji in imetniki športne lastnine. Doktorska disertacija v tem kontekstu na neki način sledi iskanju širšega konteksta celostnega marketinga (Jančič 1999).

1.2 Temeljni koncepti

V nadaljevanju je predstavljen kratek pregled ključnih pojmov in temeljnih konceptov doktorske disertacije. Ključna pojma izhajata že iz samega naslova disertacije – marketinški koncept in športno sponzorstvo. Slednji zajema razmerje med podjetjem in imetnikom športne lastnine v glavnih vlogah. Na eni strani sponzorskega razmerja so podjetja, ki so v tem kontekstu imenovana sponzorji. Na drugi strani razmerja so sponzorirani subjekti, za katere se v disertaciji, kot predhodno navedeno, namesto izraza sponzoriranec uporablja izraz imetnik športne lastnine. Prevladujoča marketinška teorija (Kotler 2006) sponzorstvo uvršča kot enega od orodij promocije oziroma tržnega komuniciranja, ki predstavlja enega od znanih bodisi 4 P-jev bodisi 7 P-jev v sklopu storitev (Kotler 2006) znotraj marketinškega spleta. Sponzorstvo v tem primeru zaseda precej obrobno pozicijo.

Teoretična podstat doktorske disertacije in predlaganega razširjenega modela športnega sponzorstva temelji na preskoku transakcijskega marketinga proti marketingu, temelječemu na odnosih. Slednji igra pomembno vlogo, saj presega tradicionalni pogled na marketing, temelječ na marketinškem spletu. V tem pogledu se doktorska disertacija v raziskovanju naslanja na ključne avtorje, kot sta Grönroos (1981, 1989, 2007) in Gummesson (1995, 2008, 2011), oziroma v sponzorskem kontekstu na avtorje, kot so Farrelly in drugi (2006), Cornwell in drugi (2006) in na področju zadovoljstva Geyskens in drugi (1999).

Marketinški koncept kot temeljni koncept iz naslova disertacije nasprotuje pomembnosti proizvodnje, izdelka in agresivne prodaje ter pozornost usmerja na potrebe in želje potencialnih uporabnikov (Kotler 2006, 59). Pri raziskovanju marketinškega koncepta v športnem sponzorstvu je v tem kontekstu viden premik od prodajnega koncepta k umestitvi imetnika športne lastnine v središče družbene menjave kot enakopravnega subjekta v sponzorskem odnosu. V kontekstu prodajnega koncepta je sponzorstvo dojeta kot orodje marketinškega komuniciranja, kjer imetnik športne lastnine nastopa v vlogi posrednika za komuniciranje potreb podjetja do ciljne javnosti. V marketinškem konceptu pa naj bi bilo sponzorstvo razumljeno kot vzajemno sodelovanje vpletenih subjektov. Takšno dožemanje usmerja pozornost v komunikacijo in soustvarjanje vsebin, zanimivih za vse vpletene v odnosu. Vzajemno sodelovanje

omogoča zadovoljevanje potreb in želja vseh vpletenih v razmerje s sponzorjem, imetnikom športne lastnine in ciljno javnostjo v glavnih vlogah.

Sponzorstvo se s tega vidika približuje konceptu medorganizacijskega marketinga (angl. »business to business« oziroma »B2B«), ki temelji na marketingu kot managementu odnosov s strankami podjetja oziroma z vpletenimi v poslovni odnos. Marketing, temelječ na odnosih, poskuša vključiti in integrirati uporabnike, dobavitelje in druge partnerje v razvojne in marketinške aktivnosti podjetja (Hollensen 2010, 630). V sponzorstvu to pomeni v sponzorsko razmerje poleg samega sponzorja vključiti in integrirati v razvojne in marketinške aktivnosti tudi imetnika športne lastnine, ciljno javnost in druge vključene. To je v skladu z definicijo odnosnega marketinga, ki temelji na skandinavskih študijah in v ospredje postavlja vzpostavljanje, razvijanje in komercializacijo dolgoročnih odnosov, ki z recipročno menjavo omogočijo zadovoljitev ciljev vseh udeleženi v procesu (Grönroos 2007, 118). Slednji koncept je v disertaciji postavljen kot temelj dojemanja razmerja med sponzorji in imetniki športne lastnine, ki kot poslovno partnerstvo preko vzajemnega sodelovanja vodi do novega načina razmišljanja o marketingu v skladu s teorijo o družbeni menjavi (Jančič 1999). Skladno s tem se disertacija izogiba uporabi asimetričnih pojmov, kot so ponudniki in uporabniki, ter rajši uporablja simetrične pojme, kot so udeleženci v menjavi (Bagozzi v Jančič 1999, 45) oziroma v sponzorskem razmerju.

Eden od temeljnih konceptov in idej disertacije sloni na vzajemnem sodelovanju, v tem primeru med vključenimi akterji v sponzorsko razmerje. Sodelovanje je eden od ključnih konceptov v današnji dobi in družbi, kjer kulture sodelovanja primanjkuje na vseh področjih (Bauman 2011; Castells 2008). Simetričnost oziroma vzajemnost poudarja predvsem aktivno vlogo športnega subjekta kot imetnika športne lastnine, s katerim podjetje v vlogi sponzorja sodeluje v sponzorski menjavi. Posledica vzajemnega sodelovanja in recipročne menjave, ki omogoča doseganje ciljev vseh udeleženi v sponzorskem razmerju, naj bi bilo zadovoljstvo. Slednje ima v današnji družbi najpogostejše ekonomski pridih, lahko pa se nanj pogleda tudi s širšega vidika (Geyskens in drugi 1999). Pri ekonomskem zadovoljstvu je v središču finančno zadovoljstvo, kjer donosnost investicije odgovarja na vprašanje, ali je sponzorstvo vrnilo pričakovane rezultate. S tem vprašanjem se ukvarja večina obstoječih raziskav, pogosto zato, ker mora na to vprašanje odgovoriti tudi večina sponzorskih strokovnjakov v podjetjih. Pogled v tej disertaciji pa je usmerjen v širše, družbeno oziroma neekonomsko (angl. »noneconomic«) zadovoljstvo. Slednje je sicer lahko prisotno kot naslednik pozitivnega odziva na ekonomsko korist, nekatere študije pa potrjujejo, da je celo pomembnejše oziroma da je predhodnik ekonomskemu zadovoljstvu (Farrelly in Quester 2003; Anderson in Narus 1990; Geyskens in drugi 1999). Ekonomsko zadovoljstvo s sponzorstvom je objektivno zelo težko meriti, saj je praktično nemogoče izolirati samo

vpliv sponzorstva in odstraniti vso ostalo tržno komuniciranje podjetja sponzorja. Tudi zato je pogled na širše zadovoljstvo toliko pomembnejši.

V tem pogledu je prisoten bolj psihosocialni pogled na sponzorsko razmerje v smislu interakcij, ki naj bi potekale gladko ter bogatile in zadovoljevale vpletene subjekte (Dwyer in drugi 1987, Mohr in drugi 1996). Študija Geyskensa in drugih (1999) je pokazala, da ekonomsko zadovoljstvo ni osrednji konstrukt. Ugotovili so, da so rezultati raziskav, kjer zadovoljstvo temelji primarno na ekonomskih rezultatih, precej in konstantno drugačni kot rezultati študij, ki vpeljejo tudi bolj družbeni pogled na zadovoljstvo. Slednji predstavlja enega od osrednjih pojmov razširjenega sponzorskega koncepta in predlaganega modela v tej disertaciji, ki je uporabljen tudi za raziskavo. Glede na trenutno stanje skeptičnosti do posameznih ekonomskih oziroma kapitalističnih paradigem neoliberalne maksimizacije dobička sta takšna vidik in pogled na sponzorstvo še aktualnejša.

Z marketinškim konceptom je povezana marketinška naravnost. Kohli in Jaworski (1990) sta kot elemente marketinškega koncepta naštela pridobivanje informacij o trgu (potrebe uporabnikov, povpraševanje in ocena zunanjih dejavnikov), porazdelitev pridobljenih informacij ter končno odziv na pridobljene in porazdeljene informacije. Odziv, ki predstavlja izbiro ciljne skupine, oblikovanje proizvoda glede na pridobljene informacije ter njegovo ustrezno distribucijo in promocijo, je tisti, ki podjetje naredi bolj ali manj marketinško naravnano. Pregled literature je zaznal nekaj študij, ki raziskujejo marketinško naravnost in njen učinek na sponzorsko menjavo med organizacijami s perspektive obeh vključenih strani (Farrelly in drugi 2008, 52). Omenjeni avtorji so preiskovali učinek marketinške naravnosti na predanost, zaupanje in zadovoljstvo komercialnih dobaviteljev opreme in distributerjev. Ugotovili so, da marketinška naravnost dobavitelja pozitivno vpliva na predanost distributerja ter da marketinška naravnost distributerja pomembno in pozitivno vpliva na zaupanje in predanost dobavitelja. Ta medorganizacijski odnos je podoben kot pri sponzorstvu. V kontekstu področja raziskovanja disertacije marketinška naravnost predstavlja organizacijske mehanizme, ki v podjetje sponzorja prinesejo želje uporabnikov ali partnerske organizacije, v tem primeru imetnika športne lastnine, in seveda ciljne javnosti. Na podlagi teh ugotovitev so Farrelly in drugi (2008) raziskovali vpliv marketinške naravnosti na neekonomsko zadovoljstvo s sponzorstvom, kar je služilo tudi za izhodišče enega dela teze doktorske disertacije.

Sponzorska industrija se v zadnjih desetletjih razvija z veliko hitrostjo. Sponzorsko zasičenje in marketing iz zasede sta sponzorje prisilila k dodatnemu komuniciranju v povezavi s sponzorstvom, kar se je v praksi uveljavilo kot izkoristek sponzorstva ali aktivacija sponzorstva (Papadimitriou in Apostolopoulou 2009; Cornwell in drugi 2005; Weeks in drugi 2008; Choi in drugi 2006; O'Reilly in Horning 2013; Bal in drugi 2009). Gre za dodatni izkoristek pravic in povezav, pridobljenih s sponzorsko

pogodbo, in predvsem za kreativno izkoriščanje priložnosti, ki jih sponzorsko razmerje ponuja. Kreativnost s tem pridobiva nove dimenzije in prostor za razvoj znotraj sponzorstva, vendar pa ostaja omejena in pogojena z dodatnimi vloženimi viri. Marketinško razumevanje športnega sponzorstva tako zahteva tudi razumevanje vloženih virov v sponzorsko sodelovanje. Teorija virov (angl. »resource based view«) pojasnjuje razumevanje mešanice razpoložljivih virov podjetja, s katerimi lahko podjetje podpira uspešna sponzorstva, ter razumevanje odnosa med uporabljenimi viri in odličnostjo podjetja na trgu.

1.3 Znanstveni prispevek

V iskanju širšega razumevanja sponzorstva ni pomembno le odkrivanje novih konceptov in teorij, temveč tudi izpostavitve nekaterih teorij, starih več desetletij, ter njihova aplikacija na področje raziskovanja. Doktorska disertacija skozi družboslovni kontekst kritično obravnava nekatere temeljne koncepte preučevanja sponzorstva in usmerja pozornost k bistvenim teoretičnim vprašanjem ter k razlagi delovanja sponzorstva kot družbenega pojava. Empirično raziskovanje v disertaciji je usmerjeno v analizo razumevanja sponzorstva v podjetjih, ki s svojimi vložki poganjajo trg športnega sponzorstva in s tem velik del celotne športne industrije. Izvedena raziskava preko analize hipotez na koncu odgovarja na vprašanja, ali, koliko in v čem je v podjetjih, ki sponzorirajo, prisotno razširjeno razumevanje športnega sponzorstva, kakršno je predlagano v doktorski disertaciji. Razumevanje delovanja sponzorstva je eksistencialnega pomena tudi za drugo stran, imetnike športne lastnine, ki skupaj s sponzorji sooblikuje industrijo. Kot raziskovalna teza predvideva, je namreč prav vzajemno sodelovanje vseh vpletenih eno od ključnih konstruktov pri doseganju zadovoljstva s sponzorstvom.

Doktorska disertacija z obravnavanjem problematike preko raziskave prispeva argumente za razvoj širšega dojemanja športnega sponzorstva, ki temelji na razširjenem konceptu marketinga (Kotler in Levy 1969) in na marketingu, temelječem na odnosih. Pri slednjem gre predvsem za tretjo fazo življenjskega kroga marketinga, temelječega na odnosih (Clark in drugi 2003, 132), fazo širitve, ki z interakcijo spodbuja razvoj zaupanja med vpletenimi v razmerje s poudarkom na skupnem zadovoljstvu med partnerji. Slednje je tudi eden od bistvenih elementov teze in raziskave te disertacije.

Znanstveni prispevek doktorske disertacije se kaže v razlagi dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo s sponzorstvom. Doktorska disertacija nadgrajuje ugotovitve raziskave med sponzorji avstralske nogometne lige (Farrelly in drugi 2008), ki kaže, da ekonomsko zadovoljstvo sponzorjev v bistvu izhaja iz neekonomskega zadovoljstva. Nadgradnja se kaže v smislu raziskovanja dejavnikov, ki vplivajo na neekonomsko zadovoljstvo, in v argumentaciji slednjega v primerjavi z ekonomskim zadovoljstvom

(Geyskens in drugi 1999; Selnes 1998). Zadovoljstvo s sponzorstvom je na splošno v večini opredeljeno kot povod za sodelovanje ali kot ovira za nadaljevanje sodelovanja, kot sta že pred štirimi desetletji ugotavljala Hunt in Nevin (1974). Preučevanje dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, je torej zelo pomembno, kar daje ugotovitvam doktorske disertacije dodatno težo. Ugotovitve disertacije prispevajo k potrditvi vloge teorije virov in z njo povezane aktivacije sponzorstva (Fahy in drugi 2004). Raziskovalci povezujejo teorijo virov predvsem z doseganjem nadpovprečne donosnosti investicije glede na konvencionalne kazalce, kot sta tržni delež in dobičkonosnost (Fahy in drugi 2004). Podobno doktorska raziskava prispeva k utrjevanju vloge vzajemnosti v sodelovanju (Thomson in drugi 2009) preko pozitivnega vpliva na zadovoljstvo s sponzorstvom in raziskovanjem njene percepcije med vpletenimi subjekti.

Na ravni tržnega komuniciranja kot discipline raziskovanja doktorska disertacija prispeva argumente za premik od tekmovalne oziroma konfliktna naravnosti do medsebojnega sodelovanja in soodvisnosti med vpletenimi v razmerju. Slednje v disertaciji predstavlja simetričen odnos udeležencev v sponzorskem razmerju. V današnjem času smo priča, kako marketing z uporabo v marketinških oddelkih v podjetjih pogosto izgublja kredibilnost. V znanstveni disciplini tržnega komuniciranja s tem disertacija pripomore k iskanju psihološko sprejemljivejšega izraza, ki določa vlogo managementa marketinških odnosov s strankami podjetja (Grönroos 1999, 334). Po vzoru razširjene razlage marketinškega koncepta (Jančič 1999, 47) doktorska disertacija z razširjenim konceptom športnega sponzorstva ponuja alternativno razlago dojemanja športnega sponzorstva.

Znanstveni prispevek doktorske disertacije na področju športnega sponzorstva se kaže preko poudarka na odnosih (Wind, 2006), kjer namesto sponzorja in sponzoriranca v ospredje prihaja model soustvarjalcev, saj v razširjenem modelu sponzorstva sponzoriranec ni pasiven prejemnik, temveč je kot imetnik športne lastnine aktiven soustvarjalec. Pri sponzorstvu kot orodju tržnega komuniciranja odnos med podjetjem in sponzorirancem temelji na transakcijskem marketingu, kjer sponzoriranec nastopa v vlogi pasivnega prenašalca sporočila, ki ga podjetje želi prenesti ciljni publiki. V ospredju sta prodajni koncept in ekonomska donosnost sponzorske investicije. Pri sponzorstvu kot vzajemnem partnerstvu pa razmerje med podjetjem in športnim subjektom, ki v vzajemnem sodelovanju s podjetjem igra aktivno vlogo, deluje po načelih marketinga, temelječega na odnosih. Doktorska disertacija je s tem prinesla nekaj teoretičnih in metodoloških prispevkov k znanosti o razširjenem dojetju sponzorstva in dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo s sponzorstvom. Še posebno velja poudariti najmočnejši vpliv dojetja vzajemnosti na samo zadovoljstvo s sponzorstvom, kar nalaga dodatno odgovornost imetnikom športne lastnine. Slednji lahko torej ravno s svojim delovanjem največ vplivajo na sponzorjevo zadovoljstvo s sponzorstvom.

Doktorska disertacija prispeva argumentiran predlog ustreznega definiranja enega od ključnih pojmov v sponzorstvu. Angleški izraz »sport property«, ki ga poenoteno uporabljajo v praktično vsej angleški literaturi, je v disertaciji opredeljen in argumentiran kot imetnik športne lastnine. Doktorska disertacija s tem prispeva enega prvih poskusov ustreznega definiranja enega od ključnih pojmov v sponzorstvu.

Z izvedeno doktorsko raziskavo disertacija diagnostično ocenjuje velikost in razvitost sponzorske industrije na slovenskem trgu. Rezultati raziskave določajo smernice, iz katerih so mogoče nadaljnje raziskave na drugih trgih, prav tako pa tudi iskanje morebitnih skupnih zakonitosti športnega sponzorstva na manjših trgih, kot je Slovenija. V sklepnem delu so podani tudi predlogi za nadaljnje, bolj poglobljeno raziskovanje posameznih vplivov ter možnosti aplikacije ugotovitev na druga področja.

2 MARKETING IN SPONZORSTVO

Področja humanistike in družboslovja ter tržno komuniciranje znotraj tega predstavljajo širši kontekst disertacije, ki se ozira na marketing kot na družboslovno vedo. Družboslovje je bilo skozi zgodovino nekako posvečeno »popravljanju zdrave pameti«, na katero naj se ne bi bilo moč zanesti (Bauman 2011). Veda o družbi naj bi poskušala narediti družbo bolj urejeno, takšno, da bo z njo lažje upravljati in popraviti nastali kaos (Haralambos in Holborn 2007, 855). V bistvu veda o družbi naredi obnašanje ljudi bolj predvidljivo z omejevanjem nepredvidljivih dejanj. Marketing oziroma tržno komuniciranje si prav tako želi predvidevati in vplivati na obnašanje ljudi ter s tem oblikovati njihove potrebe, zato je preučevanje z družboslovnega vidika zanimivo.

Družboslovje kot veda mora slediti hitro spreminjajočemu se svetu in naj bi izkoristilo priložnost delovati v svobodni znanstveni disciplini, ki odrasle naslavlja kot kredibilne akterje, sposobne sprejemati odločitve. Ljudje so kritični in siti obstoječih metazgodb, vključno z marketingom, ki je naravnani k večanju dobička, vendar pa nimajo dovolj znanja, sredstev in informacij za kritično odločanje (Bauman 2011). Oziroma, na slednje preveč vplivajo različni sistemi, kar povzroča zmedo in neskladje. Zato je ena od nalog vede o družbi, da govori vsakdanjim ljudem. Nova javnost je poseljena s posamezniki, ki nimajo skupnega obnašanja, javna sfera se krči in sociologija mora biti zato bolj inovativna (Bauman 2011). Sociologija ali veda o družbi ima po Baumanu (2011) dve bistveni nalogi – neosveščati o že znanem in osveščati o neznanem. Veda o marketingu naj bi torej družboslovno gledano imela med drugim tudi nalogo neosveščati o že znanem in osveščati o neznanem, tudi na področju športnega sponzorstva. V tem kontekstu sta pomembna kritičen razmislek o znani poziciji sponzorstva kot orodja tržnega komuniciranja in opozarjanje na morebitne pomanjkljivosti. Pri osveščanju o neznanem pa je v ospredju osveščanje o sami poziciji marketinga in s tem sponzorstva v današnjem širšem družbenem okolju.

Sociološko poslanstvo disertacije je torej kritično obravnavanje sponzorstva kot orodja tržnega komuniciranja, ki ustvarja dobiček z izkoriščanjem športa. Mnogi strokovnjaki v literaturi opisujejo multinacionalke kot monopole, ki predstavljajo jedro problema, saj ne koristijo ljudem zunaj, ampak jih izkoriščajo. Pojem globalizacije kot izkoriščevalske sile, ki zavlada sodni dan za kapitalizem, je danes eno od bolj napadalnih dejstev med mladino (Bhagwati 2004, 458–460). Kot je bilo že omenjeno, se iščejo nove vloge tržnega komuniciranja, ki ne stremlje le k povečani prodaji, ampak sodeluje s korporativnim komuniciranjem podjetja za skupno dobro, za doseganje širšega družbenega zadovoljstva.

2.1 Marketinški koncept

Eden od ključnih dveh pojmov iz naslova disertacije je marketinški koncept, ki ga je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja vrsta teoretikov postavljala pod velik vprašaj (Kotler in Levy, Bartels, Levy in Zaltman, Bagozzi vsi v Jančič 1999, 13), pri čemer so se osredotočili na samo marketinško filozofijo. Izpostavili so dilemo, ali je marketing zgolj podjetniška funkcija ali je nekaj bistveno širšega. Disertacija na podlagi tega zasuka v razmišljanju zastavlja podobno vprašanje na področju športnega sponzorstva. Odkrivanje marketinškega koncepta v športnem sponzorstvu izhaja iz potrebe po širitvi marketinškega koncepta na mnoga področja, ki niso povezana zgolj s poslovnimi aktivnostmi podjetij, in iz ideje o družbeni menjavi kot osnovni ideji marketinga (Jančič 1999).

Kotler (2006, 58) odkriva štiri poslovne filozofije oziroma naravnosti proti trgu. Koncept proizvodnje predvideva, da bodo uporabniki ne glede na vse kupili tiste izdelke, ki so na voljo v največjem številu in po najnižji ceni. Koncept proizvoda predvideva, da so kakovost in lastnosti proizvoda tiste, ki prepričajo uporabnika pri nakupnih odločitvah. Koncept prodaje prenese poudarek s proizvoda na agresivno prodajo in promocijske aktivnosti, katerih končni cilj je prodajna akcija. Ta koncept je pripomogel k revoluciji marketinga kot promocije.

Marketinški koncept na drugi strani nasprotuje pomembnosti proizvodnje, proizvoda in agresivne prodaje ter se usmerja na potrebe in želje potencialnih uporabnikov oziroma strank. Kot navaja Jančič, je bila ena od ključnih ločnic v marketinškem izrazju ideja preusmeritve k potrebam drugega (1999, 134), kar je temelj uspešnih procesov menjave in se lahko imenuje tudi marketinški koncept. Prodaja je osredotočena na zadovoljitev potreb prodajalca, marketing pa na zadovoljitev potreb uporabnika, nadalje pojasnjuje Kotler (2006, 18), kar se lahko razširi tudi na zadovoljevanje potreb vseh vpletenih. Kot pa v uvodu disertacije trdi globalni marketinški direktor enega od največjih podjetij na svetu, je marketing kot disciplina malce zaspal pri razvoju tega koncepta (Wind 2006, 477).

Marketinški koncept je širok pojem, ki je bil v zadnjih desetletjih definiran na različne načine. Ideja marketinškega koncepta predvideva, da se podjetje intuitivno zaveda potreb in želja svojih uporabnikov ter uporablja način vodenja, ki to upošteva. Štirje glavni elementi marketinškega koncepta so naravnost k uporabniku, integrirano delovanje podjetja, dobičkonosna in ciljna naravnost ter družbena odgovornost (Zeithaml in Bitner 2003). Preneseno v kontekst športnega sponzorstva, filozofija marketinške naravnosti predvideva, da je uspešnost sponzorja odvisna od njegove zmožnosti razumevanja vpletenih subjektov v sponzorsko razmerje in zagotavljanja dodane vrednosti za te subjekte. Podjetja, ki sledijo marketinškemu konceptu, ne verjamejo, da so na trgu zaradi prodaje izdelkov, temveč razumejo, da so družbeni in ekonomski razlogi za delovanje podjetja zadovoljevanje

in prilagajanje vseskozi spreminjajočim se potrebam vpletenih subjektov v razmerju (Zeithaml in Bitner 2003). Na slednje se nanaša tudi doktorska disertacija.

Z vidika podjetja je rdeča nit večine definicij marketinškega koncepta naravnost podjetja navzven proti uporabniku, torej ne naravnost navznoter okrog proizvodnje. Gre tudi za postavljanje ciljev ustvarjanja dobička pred cilje večanja prodaje in za odkrivanje potreb in želja ciljne skupine z namenom ustvarjanja takšnih izdelkov in storitev, ki bi jih zadovoljile (Kotler in Zaltman 1971). Pri aplikaciji na področje raziskovanja se z vidika sponzorjev koncept prodaje naveže na tradicionalni model športnega sponzorstva, kjer v ospredje silijo potrebe sponzorja (prodajalca), ki imetnika športne lastnine izkorišča kot orodje promocije s ciljem povečati prodajo. Temu nasprotno je razširjen marketinški koncept sponzorstva usmerjen na potrebe in želje vseh udeleženih akterjev v sponzorskem razmerju.

Že pred desetletji je bilo navedeno, da tudi kupci uporabljajo marketing (Houston 1986) ter s tem različne načine in koncepte. Tabela 2.1 prikazuje uporabo različnih konceptov, preneseno na primer sponzorstva, kjer so v vlogi prodajalcev sponzorstva imetniki športne lastnine, kupci sponzorstev pa podjetja, ki kupijo del lastnine oziroma pravice do njene uporabe.

Tabela 2.1: Vloga in vedenje sponzorjev ter imetnikov športne lastnine pri prodaji sponzorstva

		Vedenje		
		Pasivno sprejemanje partnerjev v sponzorski menjavi	Aktivno iskanje partnerjev v sponzorski menjavi	Stremenje k zadovoljevanju potreb partnerjev v sponzorski menjavi
Vloga	Imetnik športne lastnine	Koncept proizvodnje	Koncept prodaje	Marketinški koncept
	Sponzor	Koncept ponudbe	Koncept nakupa	Marketinški koncept

Vir: Prilagojeno po Houston (1986, 84).

Uporaba marketinškega koncepta se je s časom razširila na vsa področja marketinga, vključno z medorganizacijskim (industrijskim) marketingom, ki obsega interakcijo in vzajemno delovanje organizacij. Skupina IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) zagovarja preučevanje marketinga na novih temeljih, saj premise množičnega marketinga (akcija in reakcija) ne morejo veljati

pri medorganizacijskem marketingu, kjer sta bistveni interakcija in vzajemno vplivanje (Grönroos 1989). Temu sledi že omenjena definicija marketinga, temelječa na skandinavskih študijah, kjer marketing predstavlja vzpostavljanje, razvijanje in komercializacijo dolgoročnih odnosov, ki z recipročno menjavo omogočijo zadovoljitev ciljev vseh udeležениh v procesu (Grönroos 2007, 118). Ta definicija poudarja vzajemno sodelovanje v poslovnem partnerstvu in razmišljanje, temelječe na marketinškem konceptu, kar na področju športnega sponzorstva utemeljuje doktorska disertacija.

2.1.2 Razvoj modelov marketinga

Miselni modeli igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju percepcij in posledičnih akcij. Razvoj področja marketinga od ozke osredotočenosti na uporabnika do širše perspektive odnosov med podjetji ustvarja priložnosti za nova področja raziskovanja (Vargo in Lusch 2004). Štiri poslovne filozofije oziroma naravnosti proti trgu po Kotlerju (2006, 58), kot so zapisane v uvodu tega poglavja, se ne zdijo več zadostne za razlago aktualnega modela športnega sponzorstva.

Wind (2006) v pregledu razvoja sveta v zadnjem stoletju z razdalje ugotavlja, da se pozornost premika od iskanja surovin, njihovega preoblikovanja v končne izdelke in dodajanja vrednosti s proizvodnjo do dodajanja vrednosti z znanjem. Prisotna sta preplet izdelkov, storitev in uporabnikove izkušnje ter premik od industrijskih modelov poslovanja k poslovanju, ki temelji na znanju. Analogija te logike se vidi s pogledom v najbližji supermarket. Prehrambna industrija s preoblikovanjem surovin polni kilometrske police, ki nudijo vse mogoče kombinacije končnih izdelkov. Surovin v trgovinah praktično ni mogoče več najti. Priča smo različnim bio, eko, lokalno in podobnim trendom, ki vedno znova omogočajo, da proizvodnja dodano vrednost išče v preoblikovanju surovin v končne izdelke. Ali bi industrija preživela, če bi si uporabniki sami izdelali izdelke iz surovin? Zanimiva je študija primera trgovca Ikea, ki je prav to dilemo razvil v uspešen poslovni model ponudbe polizdelkov, ki jih mora uporabnik sam dokončati. Dodano vrednost so uspešno poiskali drugje.

Premik v miselnosti je potreben povsod, saj uporabniki v današnji družbi z dostopom do praktično vseh informacij, ki obstajajo, postajajo vse bolj ozaveščeni in opolnomočeni. Vse več izdelkov in storitev dobiva pridevnik »pametni«, zato bi bilo smiselno ta pridevnik slej ko prej dodati tudi uporabniku. Tehnološki razvoj v smeri pametnih naprav, izdelkov in storitev žal prelaga odgovornost in sprejemanje odločitev od ljudi na naprave. Govorimo lahko o procesu »poneumljanja« uporabnikov, kar je seveda voda na mlin velikim korporacijam in neoliberalnemu režimu (Klein 2008).

Takšni in podobni kritični razmisleki o trenutni vlogi marketinga vodijo številne strokovnjake in akademike v odkrivanje alternativnih miselnih modelov marketinga (Wind 2006). Veliko marketinške

literature izpostavlja vprašljive povezave s trenutnimi korporativnimi strategijami. Sočasno podjetja, katerim je ekonomska rast glavni cilj, prepoznavajo, da ima marketing bolj ključno vlogo kot kdajkoli prej. Izvršni direktorji so vse bolj usmerjeni v povečevanje donosnosti marketinške investicije. Marketing predstavlja glavni motor rasti. Na drugi strani pa uveljavljeni marketinški direktorji, kot je v uvodu omenjeni Stengel, direktor marketinga Procter & Gamble, želijo imeti centralno vlogo v korporativni strategiji, saj prepoznavajo omejenost obstoječega mišljenja o marketingu, ki naj bi samostojno funkcioniral in enostavno večal prodajo (Wind 2006, 477).

Tudi Jančič (1999, 11) navaja, da je razumevanje marketinga kot zgolj menjave blaga za denar in obratno, dolgo preprečevalo njegovo teoretsko in praktično razširitev na številna druga področja menjav. Podobno bi lahko trdili za sponzorstvo. Že pred skoraj pol stoletja je Bartels zagovarjal, da se marketinška teorija ne more naslanjati le na ekonomsko vedo, temveč predvsem tudi na sociologijo. Slednja je namreč največ prispevala k današnjemu razumevanju marketinga kot družbene menjave (Bartels v Jančič 1999, 11).

Prve študije v marketingu so se nanašale na izmenjavo stvari in izdelkov iz proizvodnje in so s tem predstavljale osnove ekonomije (Shaw, Smith v Vargo in Lusch 2004). Marketinški raziskovalci so pozornost usmerili v izmenjavo oprijemljivih izdelkov (Copeland v Vargo in Lusch 2004). Pozneje, v petdesetih letih 20. stoletja, je funkcijska šola pozornost začela usmerjati v management marketinga, temelječega na pristopu odločanja in upravljanja marketinških funkcij, in predvsem na uporabnika (Drucker; Levitt; McCarthy vsi v Vargo in Lusch 2004). V tem času se je marketing opredelil kot aktivnost odločanja, ki je usmerjena v zadovoljevanje uporabnikov in sočasno v doseganje dobička s sprejemanjem optimalnih kombinacij marketinškega spleta. Ta teorija se je dolgo ohranjala na prestolu. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so se poleg klasičnih 4P začeli pojavljati koncepti, kot so 7P, temelječi na storitvah, marketing, temelječ na odnosih, management kontrole, marketinška naravnost, management distribucijskih kanalov, teorija virov in management omrežij. Verjetno najpomembnejši je bil pojav marketinga storitev kot odziv na osvoboditev od marketinga izdelkov (Shostack 1977). Ključno je bilo prepoznavanje nezadostnosti dominantne logike za upravljanje problemov, povezanih s storitvami (Dixon 1990; Vargo in Lusch 2004).

V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja je Webster (1992) zagovarjal, da zgodovinska funkcija managementa marketinga temelji na mikroekonomski paradigmi maksimalnega izkoristka. Proti koncu 20. stoletja so raziskovalci na področju marketinga ugotovili, da je zaradi vse večjega nanašanja na uporabnost koncepta 4P prisotno pomanjkanje prepoznavnosti marketinga kot inovativne in prilagajajoče sile ter da ta koncept zato ni več ustrezno ogrodje (Vargo in Lusch 2004). Sheth in Parvatiyar (1995, 140) sta ugotovila, da je potrebno alternativno dojemanje marketinga, ki je lahko uporabno za trajajočo

naravo razmerij med akterji. Navedla sta celo, da naj bi se marketing odrekel svoji »sveti kravi«, kot sta poimenovala teorijo menjave (Vargo in Lusch 2004).

Dominantna logika marketinga, ki temelji na izdelkih, ne samo, da zapostavlja pomembnost storitev, temveč tudi delno blokira polno razumevanje marketinga v celoti (Grönroos 2007, 15–16). Gummesson (1995, 250) navaja, da uporabniki ne kupijo izdelka ali storitve. Kupijo ponudbo, ki vključuje storitve, ki ustvarjajo vrednost. Zato delitev med izdelki in storitvami ni več primerna. To je bila nova definicija storitev, na katere je treba pogledati skozi oči uporabnika – aktivnosti so storitve, izdelki so storitve. Tak premik v smeri storitev je premik od mišljenja in perspektive proizvajalca do uporabe in perspektive uporabnika, kar vključuje razumevanje marketinškega koncepta.

Strnjen povzetek pregleda evolucije marketinške logike v zadnjem stoletju prča, da se je marketing premaknil od perspektive, temelječe na izdelkih, kjer centralno vlogo igrajo oprijemljivi rezultati in diskretne transakcije, v smer perspektive, temelječe na storitvah, kjer centralno vlogo igrajo neoprijemljivost, proces menjave in odnosi med vpletenimi (Vargo in Lusch 2004). Slednjemu na področju športnega sponzorstva sledi tudi doktorska disertacija.

Pri tem je pomembno poudariti, da v tem kontekstu storitve niso mišljene kot nekaj, kar ni oprijemljiv izdelek, nekaj, kar le dodaja vrednost izdelku, ali nekaj, kar spada pod storitvene dejavnosti, kot na primer izobraževanje ali zdravstvo. Storitve v tem kontekstu so uporaba določenih sposobnosti (na primer znanja) skozi dejanja, procese in prakso z namenom koristiti lastni ali drugi entiteti. Storitveno naravnana logika predstavlja v bistvu le filozofijo, ki je uporabna za vse marketinške situacije, vključno s tistimi, ki vključujejo oprijemljive izdelke (Vargo in Lusch 2004).

Vsak nov miselni model prinese tudi določene omejitve. Ob določenem času, še posebej, ko se zgodijo večje družbene spremembe, ki jih je iz kratke časovne perspektive včasih težko uvideti in prepoznati, se je treba vprašati, ali se še vedno razmišlja na ustrezen način ali pa je morda ta način postal ovira. Preteči eno miljo v štirih minutah je bilo do leta 1954 nemogoča miselnost. Potem pa je atlet Roger Bannister v Oxfordu pretekel to razdaljo v 59,4 sekunde. V samo treh letih mu je sledilo še 16 drugih atletov. Takšen napredek v treh letih ne more biti rezultat kvantnega preskoka v tehniki ali opremi, ki bi ljudi naredila hitrejša. Je rezultat preskoka v miselnosti (Wind in Crook 2004).

Kot pravi Jančič (1999, 47) so bila ob koncu šestdesetih let preteklega stoletja spoznanja radikalnih teoretikov Kotlerja in Levyja (1969) pravi paradigmatški preobrat, saj sta dokazovala, da marketing ni le domena profitnih organizacij, pač pa, da marketinško delujejo tudi organizacije ki nimajo profitnih ciljev. Lazer in Kelley (v Jančič 1999, 48) sta prav tako trdila, da je treba marketing osvoboditi vezanosti na

profitno poslovanje organizacij in ga razumeti kot način delovanja vseh organizacij v družbenem sistemu.

2.2 Sponzorstvo

Definicij sponzorstva je veliko, podobno kot pri večini družbenih pojavov. Poleg tega je definicija odvisna od vidika raziskovanja. Problematika definiranja se na eni ravni kaže pri poimenovanju samega razmerja, ki bi ustrezno povzelo bistvo in ga razlikovalo od sorodnih pojavov, na primer sponzorstvo, pokroviteljstvo in donatorstvo. Na drugi ravni pa gre za problematiko poimenovanja v sponzorsko razmerje vključenih akterjev, kar je glede na predlagano razumevanje marketinškega koncepta v športnem sponzorstvu še posebej pomembno. Slednje je obravnavano v posebnem poglavju v nadaljevanju.

Glede na tip lastnine obstajajo različne vrste sponzorstev: športno sponzorstvo (športni dogodki, ekipe, posamezniki), sponzorstvo prenosov (TV, radio), sponzorstvo umetnosti in kulture (dogodki, organizacije), sponzorstvo infrastrukture ter digitalno sponzorstvo. Športno sponzorstvo sicer predstavlja približno 70 odstotkov vsega sponzorstva (IEG 2015). Bolj enostavno delitev sponzorstev sta ponudila Cornwell in Maignan (1998), ki sta razlikovala športno, kulturno in lokalno sponzorstvo.

2.2.1 Začetki in izvor sponzorstva

Dejavnost, ki naj bi jo sponzorstvo ponazarjalo, ima staro zgodovino. Nekateri pojav povezujejo z Rimljanom po imenu Gaius Maecenas (okrog leta 70 pr. n. št.), vplivnim možem, prijateljem in svetovalcem prvega rimskega cesarja Avgusta, ki je podpiral nekatere pomembne umetnike tistega časa. Preskrba s sredstvi, namenjenimi v podporo posameznika ali organizacije iz neprofitnih razlogov, naj bi se po njem poimenovala mecenstvo. V tem primeru posameznik ali podjetje iz lastnega zadovoljstva ali zaupanja v pomembnost projekta pomaga pri izvajanju dejavnosti oziroma pri doseganju zastavljenih ciljev (Meenaghan 1983, 10). Mecenstvo s svojimi neprofitnimi nameni je tako predhodnik donatorstva in pokroviteljstva, kjer neposreden stik med športnim subjektom in ciljno skupino donatorja/pokrovitelja/mecena ni nujen. Pozneje so se začele pojavljati teorije in prakse, kako lahko podjetje uspešno izkoristi donatorstvo sebi v prid, kar je spodbudilo razvoj sponzorstva. Pojavil se je tretji pomemben subjekt v razmerju – ciljna javnost uporabnikov, s tem pa tudi komercialna naravnost.

Druga teorija predvideva zgodovinske zametke sponzorstva še veliko prej, že v antični Grčiji. Sponzorstvo ali *choregia*, kot je bilo imenovano, se je prvič pojavilo že v 6. stoletju pred našim štetjem,

ko naj bi Klejsten (Cleisthenes), ustanovitelj atenske demokracije, vzpostavil poseben zakon, ki je sponzorstvo določal kot obvezno. Premožni atenski prebivalci so tako podpirali dramska tekmovanja, organizirana med verskimi in drugimi praznovanji. Metaforično *choregia* pomeni prebivalca, ki je finančno podpiral te nastope (Skaltsa 1992 v Seitanidi in Ryan 2007, 252). Če je drama, ki jo je *choragus* podprl, zmagala, je ta v zameno prejel venec zmage in pravico do zapisa njegovega imena na posebne stebre v mestu. *Choregia* izvira iz glagola *chorego*, ki pomeni, da nekdo vodi zbor, skupino plesalcev in pevcev, nekdo, ki pripoveduje zgodbo in ritem (Seitanidi in Ryan 2007, 252). Beseda naj bi imela izvor v kombinaciji besed *horos* (grško ples) in *igoumai* (grško voditi) (Quester in Thompson 2001, 33).

2.2.2 Sponzorstvo, pokroviteljstvo in donatorstvo

Pri definiciji posameznega pojava je zajet statični vidik. V družboslovju, kjer se pojavi vedno znova pojavljajo, oblikujejo in ponovno oblikujejo, pa je v ospredju bolj procesno definiranje. Po nekaterih teorijah je termin sponzorstvo anglosaškega porekla, ki naj bi izviral iz latinske besede *spondere*, kar pomeni svečano obljubiti oziroma dati jamstvo. Z družboslovnega vidika to namiguje na močne odnose, ki se vzpostavijo v razmerju. Slednje sponzorstvo bistveno loči od podobnih razmerij, kot je pokroviteljstvo ali donatorstvo. V literaturi obstaja veliko različnih definicij sponzorstva, pri čemer večina poudarja, da je sponzoriranje dvostransko razmerje, pri katerem imata koristi obe strani, vključeni v razmerje. Sponzor se največkrat pogodbeno zaveže sponzoriranca podpreti finančno, s stvarnimi sredstvi ali storitvami, na drugi strani pa sponzoriranec za sponzorja izvaja določene aktivnosti kot protistoritev za realizacijo njegovih sponzorskih promocijskih ciljev (Seitanidi in Ryan 2007). *Sponsus*, pretekli deležnik izraza *spondeo*, ki pomeni obljubiti, je latinski izraz za ženina oziroma moža. Od tod izvira angleška beseda »spouse«. Latinska beseda *sponsor* v angleškem prevodu označuje osebo, ki se s podpisom zaveže k prevzemu odgovornosti za določene obveze (Lewis in Short 1879).

Pri donatorstvu gre za darovanje za različne zasluge. Gunning (2007) doniranje opiše kot dobrodelnost in ga opredeli kot darovanje denarja v častne namene, brez pričakovanja, da donator v zameno prejme karkoli več od dobrega občutka. Donatorju ni pomemben dobiček, zamenjava donatorju prinaša določene prednosti in ugodnosti, ki so lahko altruistične ali pa tudi egoistične, na primer osebno zadovoljstvo, pojavljanje na televiziji, družbena uveljavitev odgovorne osebe ipd. (Bednarik in drugi 1998, 19). Podjetja, ki donirajo, v zameno ne pričakujejo promocije (Pickton 2005, 514). Med glavnimi prednostmi donatorstva sta po mnenju podjetij davčna olajšava na prvem mestu in na drugem mestu moralno zadoščenje (Šugman in drugi 2007, 224). Na področju raziskovanja športa to pomeni podelitev določenih sredstev imetniku športne lastnine, ki v primeru donatorstva prejme določena sredstva kot

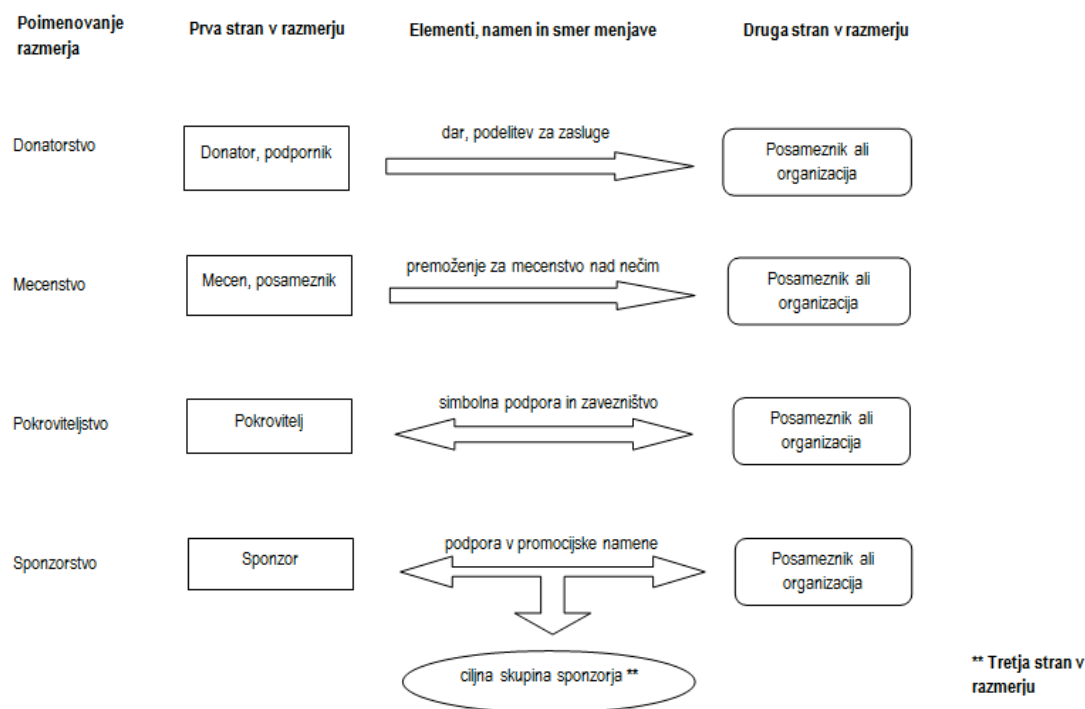
podporo za svoje dejavnosti. V večini je to enkratno dejanje, ki nima dolgoročnih vezi, posledično se med donatorjem in imetnikom športne lastnine po navadi ne razvije globlji odnos. Podobno je to pri mecenstvu, ki je še danes eden od najpomembnejših elementov podpore in spodbujanja razvoja predvsem v kulturi in znanosti.

Pokroviteljstvo je mogoče razumeti bolj kot simbolično podporo in zavezništvo kot finančno podporo ali podporo z drugimi sredstvi. Z zavezništvom se pri pokroviteljstvu nakazuje na razvijanje globljih odnosov. Pokrovitelj v pokroviteljsko razmerje vstopa na podlagi nekomercialnih vzgibov in prispeva določena sredstva (denarna, materialna ali v obliki storitev), pri čemer v zameno ne pričakuje povratne storitve. Odnos je enosmeren in pomeni podporo posameznikom ali organizacijam predvsem iz dobrodelnih, nesebičnih razlogov, vendar pa se za razliko od donatorstva pri pokroviteljstvu oblikuje neko zavezništvo, kažejo se zametki trajnejšega partnerskega odnosa med strankama, podobno kot pri sponzorstvu (Meenaghan 1983, 10). V športu je pokrovitelj načeloma tisti, ki daje neko simbolično ali protokolarno podporo športnemu subjektu, po navadi celo brez finančnega prispevka. Tak pokrovitelj je lahko organizacija ali pa ugledna javna osebnost iz političnega, gospodarskega ali kulturnega sveta (Šugman in drugi 2002).

Pokroviteljstvo je lahko sicer tudi podpora s finančnim prispevkom, pogosto pa tudi le altruistično usmerjena in manj komercialna oblika poslovne podpore. V primerjavi s sponzorstvom pokroviteljstvu primanjkuje jasno opredeljene koristi podjetja, v nasprotju z donacijo pa podjetje ali posameznik vendarle pričakuje neke vrste donosnost investicije (Seitanidi in Ryan 2007), kar spodbuja razvoj globljega odnosa.

Do osemdesetih let je bil koncept pokroviteljstva sinonimen sponzorstvu (Meenaghan 1984). Če sta imela v začetkih veliko skupnega, pa se je pozneje sponzorstvo z bolj simetrično naravo in z neposrednimi koristmi za obe vpletene strani, opredeljenimi že v samem začetku sodelovanja, bistveno odmaknilo od pokroviteljstva. Razlika med filantropno usmerjenimi pristopi (mecenstvo, donacija, podpora, pokroviteljstvo) in sponzorstvom se je skozi čas vse bolj uveljavljala, ko so korporacije želele sponzorstvo prikazati kot kvantificirano in merljivo marketinško aktivnost (Meenaghan 1991b; Parker 1991; Meenaghan 1995; Quester in Thompson 2000). Ena od ključnih karakteristik sponzorstva je kompenzacija poplačila za sponzorja, ki je vključena v vsak sponzorski dogovor. Slednje je prineslo merljive koristi obeh partnerjev in se manifestiralo v simetričnem odnosu (Seitanidi in Ryan 2007). Slika 2.1 prikazuje opisano razliko med omenjenimi pojavi in razmerji glede na izmenjavo ter smer poteka dejanj in odnosov, vezano na analizo opredelitev.

Slika 2.1: Donatorstvo, pokroviteljstvo in sponzorstvo glede na izmenjavo ter smer poteka dejanj in odnosov



Za vzpostavitev družbenega odnosa med podjetjem in imetnikom športne lastnine morata biti vzpostavljena dva pogoja, in sicer družbeni stik in komunikacija. Glede na vrsto družbenega odnosa po zunanji obliki gre pri vseh omenjenih za združevalne odnose. Pri sponzorstvu gre bolj za sodelovanje za doseg skupnega cilja, pri ostalih pa morda bolj za prilagajanje za zadovoljitev potreb. Po predvidljivosti gre pri vseh večinoma za ustaljene odnose. Z vidika stopnje prisile gre za prostovoljne odnose, ki pa pogodbeno lahko postanejo nujni. Po vsebini gre pri vseh za ekonomske odnose, pri nekaterih (pokroviteljstvo) lahko tudi za politične.

2.2.3 Pregled definicij sponzorstva

V Tabeli 2.2 so predstavljene nekatere definicije, povzete iz pregleda literature, ki so kronološko razporejene po letu, avtorju in bistvu razmerja glede na proučevano tematiko. Upoštevajoč dejanski razvoj sponzorstva in sponzorske industrije v zadnjih desetletjih je zanimivo, da se definicije niti niso bistveno spremenile. Še več, še vedno se kot najpogostejše citirane definicije uporabljajo tiste izpred več kot treh desetletij.

Tabela 2.2: Pregled definicij sponzorstva

Leto	Avtor	Povzetek definicije	Poimenovanje akterjev	Bistvo razmerja in menjave
1983	Meenaghan	Sponzorstvo je dejanje, ko gospodarska organizacija nameni sredstva (finančna, materialna ali v obliki storitev) za izvedbo določene negospodarske dejavnosti ali projekta z namenom doseganja svojih gospodarskih ciljev (str. 5).	Gospodarska organizacija	Transakcijsko namenjanje sredstev za doseganje gospodarskih ciljev
1987	Abratt in drugi	Sponzorstvo je dogovor, v okviru katerega sponzor zagotavlja podporo sponzorirancu in mu tako omogoči izvajanje njegove aktivnosti; pri tem sponzor dobiva koristi, opredeljene v okviru promocijske strategije, podpora pa je lahko v finančni obliki ali v obliki izdelkov, storitev ali strokovnega znanja (str. 300).	Sponzor / sponzoriranec	Podpora v zameno za koristi
1987	Gardner in Shuman	Sponzorstvo lahko definiramo kot investicijo za določen namen ali v dogodek kot podpora korporativnim ciljem (na primer izboljšanje korporativne podobe) ali marketinškim ciljem (na primer povečanje zavedanja znamke podjetja) (str. 44).	Dogodek	Investicija kot podpora korporativnih ali marketinških ciljev
1988	Otker	Komercialno sponzorstvo sta (1) kupovanje in (2) izkoristek asociacije z dogodkom, ekipo, skupino itd. za določene marketinške (komunikacijske) namene (str. 77).	Dogodek, ekipa, skupina	Komercialen nakup in marketinški izkoristek asociacij
1988	Head	Sponzorstvo (moderno) je medsebojno koristen poslovni aranžma med sponzorjem in športnim subjektom z namenom doseganja določenih ciljev (str. 3).	Sponzor / športni subjekt	Medsebojno koristen odnos za doseganje ciljev
1989	Sleight	Sponzorstvo je poslovni odnos med preskrbovalcem s finančnimi sredstvi, materialnimi viri ali uslugami in posameznikom, dogodkom ali organizacijo, ki v zameno ponuja določene pravice, ki jih je mogoče izkoristiti v komercialne namene (str. 4).	Preskrbovalec / posameznik, dogodek ali organizacija	Poslovni odnos, menjava in izkoristek pravic
1994	Bruhn	Sponzorstvo kot element tržnega komuniciranja temelji na načelu storitve in protistoritve, kjer sponzor svoja sredstva vložijo v športni subjekt v zameno, da ta s svojo dejavnostjo pripomore h komunikaciji sponzorja z družbo.	Sponzor / športni subjekt	Transakcijski vložek, menjava za komunikacijo sponzorja
1995	Cornwell	Vodenje in izvajanje marketinških aktivnosti z namenom grajenja povezav s sponzorstvom ter komunikacija teh povezav.	/	Marketinške aktivnosti in komunikacija sponzorskih povezav
1996	Retar	Roth sponzoriranje športa razume kot dajanje na voljo denarja, stvarnih sredstev, znanja in organizacijskih storitev za športnike, športna društva ali športne prireditve s ciljem, da bi dobili v povračilo gospodarsko pomemben učinek (str. 49).	Športniki, društva, prireditve	Dajanje virov in menjava s ciljem gospodarskega učinka
1996	Starman	Sponzorstvo je instrument tržnega komuniciranja, kjer podjetje nameni sredstva (finančna, materialna ali v obliki storitev) posamezniku ali organizaciji za izvedbo določene dejavnosti ali projekta, v zameno pa dobi določene pravice in povezave, ki jih lahko uporabi pri doseganju svojih poslovnih ciljev (str. 27).	Podjetje / posameznik, organizacija	Transakcijsko namenjanje sredstev v zameno za doseganje poslovnih ciljev

1996	Roth	Sponzorstvo v športu je menjava med sponzorjem in sponzorirancem, v kateri dobi sponzor v zameno za sponzoriranje njemu ustrezno in primerno povračilo, sponzoriranec pa finančna ali druga sredstva za uresničitev svojega poslanstva (Retar, str. 115).	Sponzor / sponzoriranec	Menjava za uresničitev poslanstva
1997	Gruban in drugi	Sponzorstvo je oblika oglaševalskega sporočanja, pri katerem sponzor zakupi določen delež pozornosti, ki naj bi jo pri ciljnih javnostih s svojim delom dosegel sponzoriranec. Sponzorstvo je posloven in ne dobrodelen odnos med dvema stranema, pri čemer sponzorirani dogodek služi kot množični medij.	Sponzor / sponzoriranec	Oglaševalsko sporočanje in poslovni odnos kot množični medij
1998	Cornwell in Maignan	Glede na definicije, ki se pojavljajo v literaturi, predlagamo, da sponzorstvo vključuje dve glavni aktivnosti: (1) izmenjavo med sponzorjem in sponzorirano stranjo, pri čemer slednja prejme plačilo in prvi pridobi pravico do povezovanja s sponzorirano aktivnostjo, ter (2) marketing tega povezovanja s strani sponzorja. Obe aktivnosti sta potrebni, če želimo, da ima sponzorska investicija (plačilo pravic) neki pomen.	Sponzor / sponzorirana stran	Izmenjava plačila in pravic ter marketing povezovanja
2002	Ferrand in Pages	Sponzorstvo je komunikacijska strategija znotraj marketinške strategije, ki s komercialnimi argumenti nagovarja javnost, pri čemer izkorišča neposredne povezave ene organizacije, blagovne znamke oziroma izdelka z drugo organizacijo, blagovno znamko oziroma osebnostjo, ob spoštovanju storitev in dajatev med strankama.	Organizacije / stranke	Komunikacijska strategija in izkoristek povezav med strankama
2003	International Chamber of Commerce, 2003	Vsaka oblika trgovinskega dogovora, po katerem sponzor na podlagi sponzorske pogodbe za obojestransko korist sponzoriranemu zagotavlja finančno podporo ali podporo druge vrste.	Sponzor / sponzorirani	Finančna ali druga podpora za obojestransko korist
2004	Smith in Taylor	Smith sponzorstvo definira kot obliko razsvetljenega samo-interesa, kjer se za podjetje zanimiva dejavnost podpira s finančnimi ali drugimi sredstvi v zameno za zadovoljitev specifičnih ciljev trženja.	Podjetje / dejavnost	Podpora v zameno za zadovoljitev ciljev trženja
2005	Shank	Sponzorstvo je naložba, ki podpira doseganje splošnih, trženjskih in komunikacijskih ciljev podjetja.	Podjetje	Naložba, ki podpira cilje podjetja
2007	Šugman	Sponzoriranje je oblika tržnega komuniciranja podjetja, ki za svoje oglaševanje in promocijo uporabi bodisi področje športa, kulture, raznovrstne javne prireditve ali medije. Sponzoriranje temelji na načelu storitve in proti-storitve. Sponzor vloži denar in sredstva v pričakovanju, da bo sponzorirani z lastno dejavnostjo prispeval h komunikaciji podjetja z družbo (str. 222).	Sponzor / sponzorirani	Oblika tržnega komuniciranja, sponzor vloži denar in pričakuje promocijo
2008	Jezeršek Turnes in drugi	Sponzorstvo je proces menjave med subjektoma (sponzorjem in sponzorirancem), pri katerem prvi v zameno za sponzoriranje dobi plačilo, drugi pa (finančna ali nefinančna) sredstva za uresničitev svojih ciljev.	Subjekti (sponzor / sponzoriranec)	Menjava sredstev za uresničitev ciljev
2011	Zagnoli in Radicchi v Radicchi 2014	Katerikoli dogovor, v katerem oseba ali podjetje (sponzor) investira v športni subjekt (športnika, moštvo, ligo, dogodek) s preskrbo izplačila, izdelkov, uslug ali strokovnega znanja (know-howa). Cilj sponzorja pa je izkoristiti strast športa, vznemirjenje in čustva za okrepitev svoje podobe, za kreiranje vidnosti in povečanje zvestobe znamki (53)	Sponzor / športni subjekt	Dogovor in investicija ter izkoristek

Postavljeno tezo doktorske disertacije podpira več desetletij stara linija razmišljanja Heada (1988, 3), ki sponzorstvo opiše kot medsebojno koristen odnos med sponzorjem in športnim subjektom za doseganje ciljev. Še bolj v smeri teze sponzorstvo argumentira Sleight (1989, 4) kot poslovni odnos, ki

temelji na menjavi in izkoristku pravic. Večina ostalih definicij temelji na sponzorstvu kot orodju tržnega komuniciranja.

Definicija sponzorstva tipično vključuje dve konstantni dimenziji. Prva dimenzija je vzajemno koristna izmenjava sponzorskih sredstev (denarja, izdelkov, storitev ali drugih sredstev) v zameno za promocijsko vrednost. Druga dimenzija sta sponzorjeva povezava in odnos s sponzoriranim (Cornwell in drugi 2006; Crompton 2004; Meenaghan 2001). Med članki, objavljenimi v angleščini, prevladuje uporaba definicije Meenaghana (1983, 5). V francoski literaturi so pogosto citirani Derbaix in drugi (1994), v nemški pa Bruhn (1997). Pomanjkanje konsenza pri definicijah, ki je sicer običajno v družboslovju, odseva dvome o naravi sponzorstva in njegovi poziciji v marketinški literaturi ter med ostalimi orodji komunikacije. Seveda obstajajo določene minimalne skupne točke v definicijah, ki temeljijo na izmenjavi med sponzorjem in sponzoriranim ter izkoriščanju povezav med njimi za doseganje različnih ciljev podjetja (Walliser 2003, 18).

Pregledane definicije bi lahko razvrstili v tri skupine. Največ avtorjev sponzorstvo definira z vidika sponzorja in ga enostransko opisuje kot investicijo, podporo ali vložek z določenim namenom (Meenaghan 1983, 6; Gardner in Shuman 1987, 44; Otker 1988, 77; Roth 1992, 115; Cornwell 1995; Gruban in drugi 1997; Smith in Taylor 2004; Shank 2005; Šugman in drugi 2007, 222; Zagnoli in Radicchi 2011 v Radicchi 2014, 53). Na tej ravni se konča pozneje opisani tradicionalni model športnega sponzorstva. Nekateri pri definiranju sponzorstva poudarijo tudi izmenjavo med sponzorjem in sponzorirano stranjo (Abratt in drugi 1987, 300; Sleight 1989, 4; Bruhn 1997; Starman 1996, 27; Retar 1996, 49; Ferrand in Pages 1996; ICC 2003). Redki pa pri definiranju sponzorstva navajajo medsebojno sodelovanje vpletenih subjektov (Head 1988, 3; Cornwell in Maignan 1998; Jezeršek Turnes in drugi 2008), ki je ključno pri pozneje predlaganem marketinškem modelu športnega sponzorstva.

Pri prevodih definicij je bil angleški izraz »sport property« preveden v imetnik športne lastnine. S pregledom nekaterih obstoječih definicij sponzorstva je bilo ugotovljeno, da se pri tem ne odkrivajo nove teorije, temveč se le izpostavljajo določena, več desetletij stara razmišljanja, ki morda v nadaljevanju niso dobila dovolj pozornosti. Po že omenjenem sociološkem poslanstvu (Bauman 2011) so aplicirana že obstoječa razmišljanja in predvsem se nadaljuje njihov razvoj v kontekstu raziskovanja, vključno z aktualnimi trendi, kot so opisani v nadaljnjih poglavjih.

2.2.4 Sponzorstvo in oglaševanje

Sponzorstvo je tradicionalno gledano za večino ljudi zelo blizu oglaševanju. Nekatere študije so pokazale, da večina ljudi razume sponzorstvo kot oglaševanje. Ko so raziskovalci v anketo uvrstili trditve, da se sponzorstvo ne razlikuje od oglaševanja, je temu pritrdilo 78 odstotkov Britancev, 62 odstotkov Francozov in 83 odstotkov Nemcev. Med 70 in 85 odstotkov Evropejcev meni, da ima sponzorstvo izključno komercialne namene (Marshall 1992, 162).

Po eni strani to drži, saj imata oba podoben namen, se večkrat tudi dopolnjujeta, po drugi strani pa imata oba zelo drugačne značilnosti. Farrelly in drugi (1997, 170) citirajo Hastingsa (1984), ki je že pred več kot tremi desetletji trdil, da se sponzorstvo razlikuje od oglaševanja v več pogledih. Poudaril je, da sponzorstvo zahteva razumevanje njegovih posebnosti, preden ga lahko integriramo v marketinško funkcijo. Oglaševanje in sponzorstvo se razlikujeta v tem, da je prvo bolj neposredno in eksplicitno, drugo pa bolj posredno, preko športa. Pomembna razlika je, da sponzorstvo skoraj vedno nagovarja posameznika med njegovim prostim časom, medtem ko ga oglaševanje nagovarja bolj med nekim »vmesnim« časom.

Oglaševalsko sporočilo je mešanica vizualnih materialov, zvoka in konteksta (Meenaghan 1991), sponzorsko sporočilo pa je nebesedno in dostavljeno v povezavi s športom, torej je promocija v resnici le posredna (Radicchi 2014, 54). Komunikacija pri oglaševanju je bolj neposredna in eksplicitna kot pri sponzorstvu. Sponzorstvo nagovarja občinstvo na čustveni ravni in je precej odvisno od odnosa, ki ga ima sponzorjeva ciljna skupina s sponzoriranim športnim subjektom. Podobno Walliser (2003, 9) navaja, da so oglaševalska sporočila bolj eksplicitna in tudi bolj pod nadzorom. Generalno gledano je sponzorstvo precej bolj tvegano, saj so vključene tudi druge strani (športni subjekt, ciljna javnost), na katere je težko vplivati (Speed in Thompson 2000, 227).

Od oglaševanja se sponzorstvo razlikuje tudi po unikatnosti dosega in širine. Sponzorstvo ima namreč potencial, da prečka meje in doseže javnost, ki je z oglaševanjem ni mogoče doseči, hkrati pa naenkrat zadovoljuje različne cilje (Meenaghan 1983; Parker 1991). Javnost se drugače odziva na sponzorstva kot na oglaševanje. Čeprav večina ljudi ne prepoznava razlik med sponzorstvom in oglaševanjem (Marshall 1992, 156), je sponzorstvo večkrat še vedno dojeto, kot da ima posebno dobrodelno noto (McDonald 1991, 333). Uporabniki po navadi verjamejo, da ima sponzorstvo pozitiven učinek na športni subjekt (Meenaghan 2001), saj prispeva sredstva in s tem podpira športno dejavnost. Dojemanje sponzorstva je zato pri uporabnikih pozitivnejše kot pa oglaševanje, ki ima en sam namen – prodati izdelke ali storitve podjetja. Na drugi strani pa oglaševanje podpira sponzorsko in televizijsko industrijo, zato sta ta dva pojma v resnici težko ločljiva (Radicchi 2014, 52).

Še več, oglaševanje in sponzorstvo sta v komunikacijskem spletu lahko komplementarna, saj imata oba enak cilj – spodbuditi odziv v ciljni javnosti. Oglaševanje je pogosto tudi uporabljeno za komunikacijo sponzorskega razmerja med podjetjem in športnim subjektom (Cornwell in drugi 2005). Dokazano je bilo, da je učinek sponzorstva večji, če je integrirano v marketinško strategijo podjetja (Cornwell in drugi 2005; Walliser 2003) in hkrati primerno aktivirano (Quester in Thompson 2001), kot je bilo v tej disertaciji že opisano predhodno.

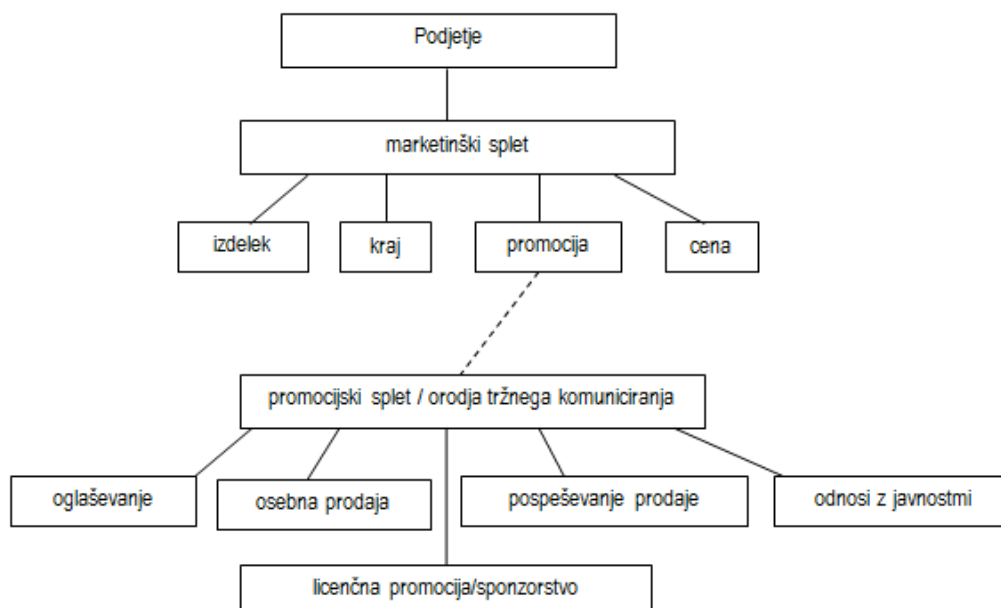
V raziskovanju oglaševanja je bilo dokazano, da skeptičnost do same prakse oglaševanja negativno vpliva na dojetje oglasa (Balasubramanian in drugi v Walraven in drugi 2012, 24). Podobno lahko odnos uporabnikov do splošne prakse sponzorstva vpliva na njihov odziv, vezan na konkretno sponzorstvo. V tem kontekstu so Zhang in drugi (2005) ugotovili, da posameznikov odnos do komercializacije športa vpliva na nakupni namen sponzorjevih izdelkov ali storitev (Walraven in drugi 2012, 24). Meenaghan in Shipley (1999) sta opozorila, da je lahko sponzorstvo v zelo komercializiranem sponzorskem kontekstu dojetje podobno kot oglaševanje, kar posledično ustvarja manj želen odziv znotraj ciljne javnosti, ki je vse bolj skeptična. Oglaševalska industrija navadno na takšne teorije odgovarja z argumenti, da se večina ključnih stvari zgodi nezavedno in da uporabniki niti ne vedo, da oglaševanje vpliva nanje (Walraven in drugi 2012, 24).

Uporabnikovo dojetje iskrenosti sponzorjevih motivov močno vpliva na odnos do sponzorstva in posledično na učinke sponzorstva (D'Astous in Bitz; Olson; Speed in Thompson vsi v Walraven in drugi 2012, 25). Omenjeni raziskovalci predvsem ugotavljajo, da tisti sponzorji, ki jih uporabniki dojemajo kot iskrene v njihovih sponzorskih aktivnostih in predane sponzoriranemu subjektu, spodbujajo bolj zaželen odziv. Na drugi strani so pri oglaševanju nameni kristalno jasni – povečanje prodaje. Pri sponzorstvu se zdi, da je vendarle še nekaj več, da ostaja upanje o iskrenih namenih.

2.2.5 Tradicionalna pozicija sponzorstva v marketingu

V marketinški teoriji se sponzorstvo tradicionalno uvršča med orodja promocije oziroma tržnega komuniciranja. Slednje sicer predstavlja enega od znanih bodisi McCarthyjevih 4P-jev (1960 v Vargo in Lusch 2004), Kotlerjevih 5P-jev (2006) bodisi 7P-jev v sklopu storitev (Kotler 2006) znotraj marketinškega spleta. Tradicionalna pozicija sponzorstva znotraj marketinga je predstavljena na Sliki 2.2.

Slika 2.2: Tradicionalna pozicija sponzorstva znotraj marketinga



Vir: Prilagojeno po Kotler (2006, 513).

Večina raziskav o sponzorstvu temelji na dominantnih teorijah marketinškega spleta, tako na primer McCarthyjevi 4 P-ji iz daljnega leta 1960. Čeprav naprednejši pristopi vključujejo sponzorstvo v teorije množičnega komuniciranja, oglaševanja ali v analize raziskovanja vedenja uporabnikov (na primer Cornwell 2008; Hardy in drugi 2007; Kotler 2006), ga še vedno omejujejo na področje tržnega komuniciranja. Te ugotovitve veljajo za sponzorstvo nasploh in tudi za področje športnega sponzorstva. Raziskovanje te disertacije presega te okvire in se ozira na športno sponzorstvo širše kot zgolj na orodje tržnega komuniciranja. Na podlagi tradicionalne pozicije sponzorstva v marketingu je v nadaljevanju doktorske disertacije razvit tradicionalni model športnega sponzorstva.

Kotler (2006, 564) sponzorstvo uvršča celo med odnose z javnostmi, ki jih definira kot različne programe za promocijo ali ohranjanje podobe podjetja oziroma njegovih blagovnih znamk. Med odnose z javnostmi poleg sponzorstva uvršča tudi različna gradiva in objave za medije, govore, seminarje, letna poročila, celostno podobo podjetja, glasilo podjetja in razne dogodke. Pozicija sponzorstva znotraj marketinga je po njegovem mnenju torej precej obrobna. Nekateri avtorji sponzorstvo uvrščajo celo v pospeševanje prodaje ali v oglaševanje (Arens 2004, 351; Jefkins 1998, 182).

V literaturi je bilo v zadnjih desetletjih precej poudarka na razlikovanju sponzorstva od ostalih orodij tržnega komuniciranja. Walliser (2003, 9) navaja, da je izkoristek asociacij med sponzorjem in sponzorirano stranjo tisti, ki za večino raziskovalcev loči sponzorstvo od korporativne filantropije ali

pokroviteljstva. Na podobni ravni se od sponzorstva razlikujejo tudi donacije podjetja (Bruhn 1997). Oglaševanje in sponzorstvo sta komplementarna elementa integrirane komunikacijske strategije. Deloma si delita enake cilje, na primer ozaveščanje in podoba, vendar svoja sporočila prenašata na različne načine. Sporočila oglaševanja so neposrednejša, eksplicitna in jih je lažje kontrolirati. Sponzorska sporočila pa lahko premagajo določene komunikacijske ovire ter imajo praktično neomejene možnosti in ciljne skupine (Erdogan in Kitchen 1998, 369). A zato jih je težje kontrolirati.

Omeniti je treba tudi zasuk, ki ga je marketing doživel z integracijsko paradigmo integriranega tržnega komuniciranja. V primeru sponzorstva je to pomenilo strateško uporabo sponzorstva z njegovo integracijo v marketinški splet podjetja. Piquet (1998) razlikuje med tremi tipi sponzorskih strategij. Podjetja, ki iščejo izpostavljenost, sponzorstvo dojemajo kot obliko oglaševanja. Druga stremijo k tesnemu povezovanju z dogodkom ali drugim imetnikom športne lastnine in sponzorstvo integrirajo z ostalimi komunikacijskimi aktivnostmi. Tretja podjetja pa igrajo aktivno vlogo pri sponzoriranem subjektu ter s tem vplivajo na vsebino in na ta način podobno stremijo k popolni integraciji sponzorstva v svojo korporativno marketinško strategijo (Walliser 2003, 17).

V obdobju med letoma 1996 in 2001 so močno naraščale študije raziskovanja integracije sponzorstva v komunikacijski ali marketinški splet podjetja (Walliser 2003, 18). Njihovo sporočilo je, da je sponzorstvo lahko učinkovitejše, če deluje v povezavi z drugimi orodji. Na ta način sponzorstvo deluje kot bolj raznoliko in večfunkcijsko komunikacijsko orodje, ki ima najboljše učinke, kadar je eden od elementov v integrirani komunikacijski strategiji (Walliser 2003, 18). Ko sponzorstvo prevzame osrednjo vlogo v integriranem tržnem komuniciranju podjetja, prihaja do sponzorsko usmerjenega marketinga.

Glavni argument za integrirano marketinško komunikacijsko strategijo je, da je sporočilo učinkoviteje dostavljeno in sprejeto, če je poenoteno in sprejeto preko različnih medijev (Stammerjohan in drugi 2012, 23). Speed in Thompson (2000) sta dokazala, da na percepcijo zelo vpliva tudi dožemanje prisotnosti sponzorja (stopnja pozornosti v sponzorskih aktivnostih) pri uporabniku. Sponzorji, ki so vključeni v več različnih sponzorstev, spodbujajo manj zaželeno odzive, saj so dojeti kot manj predani od sponzorjev z jasnim fokusom. Ko sponzorstvo postane centralni konstrukt v marketinški strategiji podjetja, se to imenuje sponzorski marketing (Walraven in drugi 2012). Še vedno pa se sponzorstvo tudi v primeru integriranega tržnega komuniciranja obravnava zgolj kot eno od orodij tržnega komuniciranja, ki je sicer integrirano z ostalimi.

2.3 Športni marketing

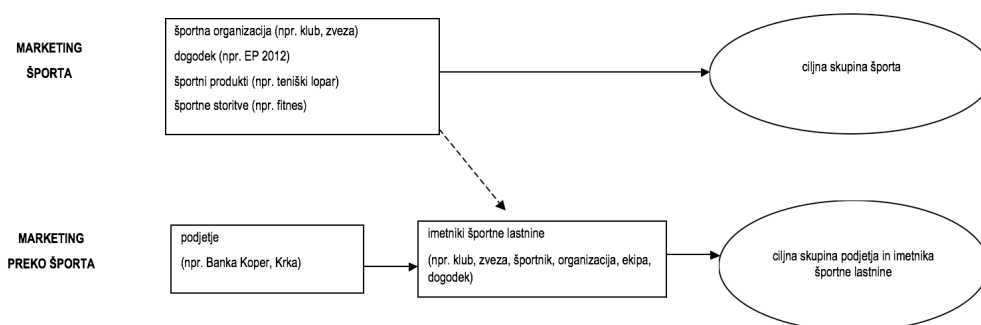
Športno sponzorstvo je del športnega marketinga. Šport, kot ga poznamo danes, je fenomen poznega 19. in 20. stoletja. Pomembnost in velika vloga, ki ju ima šport v današnji družbi, je rezultat prepleta družbenih, ekonomskih, tehnoloških in kulturnih dejavnikov industrijske in postindustrijske družbe. Šport ohranja izjemno pomembno vlogo v sodobni družbeni realnosti, tako v razvijajočem se svetu kot v razvitem, ter predstavlja temelj industrije globalnega dosega in pomena (Wolfe in drugi 2002, 612).

V času nastajanja »klasičnih« marketinških teorij (Kotler 2006) športno sponzorstvo ni izstopalo od ostalih orodij marketinškega komuniciranja. Desetletja pozneje je športna industrija postala ena od večjih industrij na svetu, znotraj nje pa je športni marketing pridobil vse večjo veljavo. Športni marketing je veliko več kot prodaja vstopnic in poskus zapolnitve zmogljivosti športnega objekta (Fullerton in Merz 2008, 90). Za celotno razumevanje dinamike in različnih perspektiv športnega marketinga je poleg marketinga športa nujno treba sprejeti tudi marketing preko športa kot integralno komponento industrije. V industrijo športnega marketinga namreč spadajo tudi podjetja, ki sicer niso neposredno povezana s športom, vendar šport uporabljajo kot ploščad za komunikacijo s ciljno skupino (Fullerton in Merz 2008, 92). Med slednjo spada tudi sponzorstvo kot ena od ključnih vej celotne športnomarketinške industrije.

Kot sta ugotavljala Pitts in Stotlar (1996), je ta veja športnega marketinga v marsikaterih besedilih neupravičeno spregledana. Pri pregledu literature se iz enakega razloga podobno pojavljajo tudi nedosledne definicije športnega marketinga (Van Heerden v Fullerton in Merz 2008, 91), kar spominja na že predstavljeno problematiko definiranja sponzorstva. V širše okolje športnega marketinga je tako poleg marketinga športa nujno treba dodati tudi marketing preko športa, ki vključuje celotno širino športnomarketinške prakse, vključno z najbolj razširjenim sponzorstvom.

Športni marketing upošteva splošna marketinška načela in procese ter njihov prenos na področje športnih izdelkov, storitev, dogodkov ter na marketing nešportnih izdelkov oziroma storitev preko športa (Shank 2005, 8). Koncept športnega marketinga se je začel uveljavljati v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja kot aktivnost podjetij, ki so šport uporabljala predvsem kot sredstvo za komunikacijo s svojo ciljno javnostjo. To se šteje za marketing preko športa (Hardy in drugi 2007), ki se neposredno navezuje na tiste dejavnosti, ki šport uporabljajo kot komunikacijsko podlago. Na drugi strani se marketing športa nanaša na športne subjekte, blagovne znamke športne opreme, izdelke, storitve, dogodke in komunikacijo le-teh do uporabnikov športa z uporabo tržnega komuniciranja. Dve veji športnega marketinga sta prikazani na Sliki 2.3.

Slika 2.3: Dve veji športnega marketinga



Vir: Prilagojeno po Hardy in drugi (2007).

Marketing preko športa sta Gray in McEvoy (2005, 229) definirala kot uporabo športa za promocijsko ploščad podjetja. Združila sta obe dimenziji športnega marketinga in to definirala kot predvidevanje, management in zadovoljevanje uporabnikovih želja in potreb z uporabo marketinških načel in orodij. Podobno definicijo dveh dimenzij športnega marketinga navajajo tudi drugi (Shank 2005; Fullerton in Merz 2008). Slednji razumevanje današnje športnomarketinške industrije delijo po treh načelih: po naravi perspektive športnega marketinga (marketing športa ali marketing preko športa), naravi proizvodov (športni ali nešportni) in po ravni integracije športa v marketinško strategijo (tradicionalna ali sponzorska strategija).

Šport se je od obdobja, ko je za večino ljudi predstavljal način preživljanja prostega časa, razvil v velikansko industrijo. Za ljudi šport sicer še vedno predstavlja najboljši način za zadovoljevanje različnih fizičnih potreb in potreb po zabavi, hkrati pa mednarodnim korporacijam pomeni privlačen način za doseg širokega občinstva (Radicchi 2014; Westerbeek in Smith 2003). Poleg komercialnega potenciala je šport privlačen tudi zato, ker predstavlja neločljiv del življenja ljudi, hkrati pa pri ljudeh vedno znova zbujajo močna čustva. Ravno zato povezovanje izdelkov in storitev s športnimi subjekti za podjetje predstavlja potencialen transfer povezav in športne lastnine od imetnika športne lastnine na njegov izdelek ali storitev (Radicchi 2014, 53). Slednje je krojilo razvoj uporabe sponzorstva za doseganje ciljev, povezanih z znamko podjetja, kot je tudi podrobno obravnavano pozneje v ločenem poglavju te disertacije.

Študije, ki raziskujejo motivacijo, ki uporabnika spodbuja k participaciji ali posredni uporabi športa, se usmerjajo v merjenje in definiranje širokega nabora motivacijskih dejavnikov, ki gledalce privabljajo k spremljanju ali udeležbi v športu (Funk in James v Biscaia in drugi 2013, 291). Konceptualni in empirični model naravnosti uporabnika k športu vključuje pet elementov, ki spodbujajo uporabnika,

da v športu išče zadovoljevanje svojih potreb – socializacijo, uspešnost, vznburjenje, potrjevanje in preusmeritev (Biscaia in drugi 2013, 293).

Uporabniki športa s športom zapolnjujejo potrebe po družbeni interakciji in po samopotrjevanju. Drugi v športu iščejo občutke in zadovoljstvo ter šport doživljajo kot hedonistično potrošnjo, ki spodbuja čustva, kot so veselje, strah, jeza in agresija. Tretji udeležajo potrebe bega pred vsakdanjimi skrbmi (Pons in drugi, Wann v Plewa in Palmer 2014, 243). Spet drugi s športom zadovoljujejo svoje kognitivne potrebe preko procesiranja informacij in poglobljenega učenja ter analize strategij športa ali uspešnosti igralca (Weinberger in McClelland v Plewa in Palmer 2014, 243).

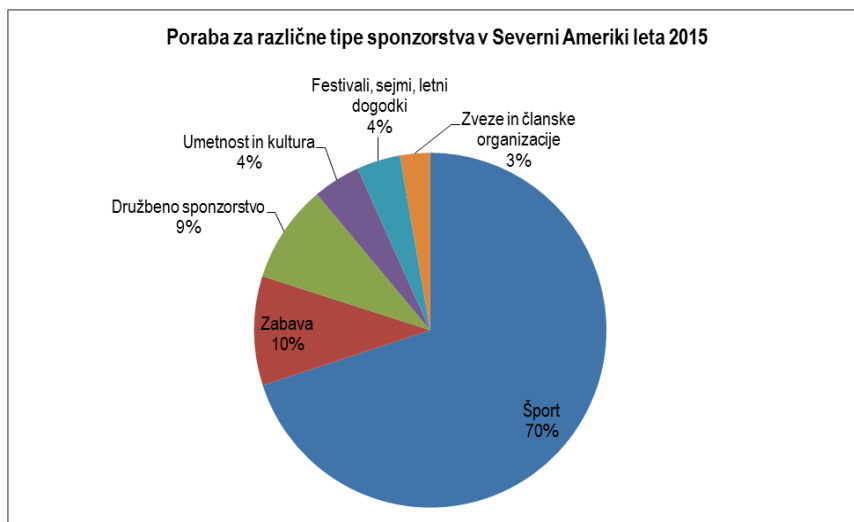
Za sponzorje in druge subjekte, vpete v industrijo športnega marketinga, je pomembno, da poznajo in upoštevajo motivacijske elemente, ki ljudi vabijo k uporabi športa. Učinkovito dejanje sponzorja je, če lahko posamezniku pomaga pri zadovoljevanju njegovih potreb, zaradi katerih primarno sledi športu oziroma zaradi katerih je uporabnik športa. S tem lahko sponzor posredno in mehko vpliva na nakupne navade posameznika oziroma nakupni namen (Milne 1998).

V športnem marketingu se je razširjeni marketinški koncept z obojestransko vzajemno menjavo začel hitro uveljavljati. Že konec prejšnjega stoletja je Milne (1998) za svojo knjigo izbral naslov Športni marketing – management procesa menjave, s tem pa proces menjave kot ključni element postavil v samo osredje, na naslovnico knjige. Podobno kot predlagani razširjeni okvir športnega marketinga, ki temelji na tej konceptualni dihotomiji, doktorska disertacija pozneje predlaga razširjeni okvir športnega sponzorstva.

2.4 Športno sponzorstvo

Podjetja sponzorirajo različne dejavnosti, pri čemer je najpogostejše športno sponzorstvo. V Severni Ameriki, ki spada med sponzorsko razvite trge, športno sponzorstvo predstavlja kar 70 odstotkov vsega sponzorstva (IEG 2015), kot prikazuje Slika 2.4.

Slika 2.4: Poraba za različne tipe sponzorstva v Severni Ameriki leta 2015



Vir: IEG (2015).

Sponzorstva se po različnih tipih med seboj razlikujejo, pri čemer sta športno sponzorstvo in sponzorstvo zabavne industrije najbolj komercialno naravnani. Pri ostalih tipih sponzorstvo ostaja bolj na ravni družbene odgovornosti in je težko govoriti o nekem razširjenem sponzorskem konceptu.

2.4.1 Razvoj in rast

Poleg simboličnih začetkov in zametkov sponzorstva v antični Grčiji in pozneje Rimu se je športno sponzorstvo začelo zares razvijati v zgodnjih letih 18. stoletja. Lastniki »pubov« v Veliki Britaniji in Severni Ameriki so izkoristili popularnost športa med svojimi obiskovalci in promovirali dogodke, kot so bile tekme v kriketu, tenisu, boksu ali petelinji boji (Collins in Vamplew 2002, 21). V sredini 19. stoletja so se vključili lastniki pivovarn, ki so amaterskim športnim ekipam priskrbeli finančna sredstva. Z ustanovitvijo nogometne lige v Angliji leta 1888 so številna nogometna moštva potrebovala sredstva za izboljšanje svoje infrastrukture, kar so v zamenjavo za promocijo svojih pivovarskih znamk izkoristile pivovarne (Collins in Vamplew 2002, 23). Že konec devetdesetih let 19. stoletja so bila v večino dnevnih programov na rugby in nogometnih tekmah vključena oglasna sporočila lokalnega pivovarja. Hkrati je rasel interes tobačne industrije.

Za nadaljnji razvoj sponzorstva je odgovornih več dejavnikov. Poleg razvoja televizije je bila med pomembnejšimi dejavniki finančna kriza, zaradi katere je bilo gledalcev na dogodkih manj, s tem pa so se zmanjšali prihodki v profesionalnem športu. V zgodnjih petdesetih letih prejšnjega stoletja je v Angliji redno spremljalo nogometne dogodke več kakor 40 milijonov ljudi, v šestdesetih letih pa že manj kot 30 milijonov (Boyle in Haynes 2009, 10). Vzorec se je ponavljal tudi pri ostalih športih, saj so v tistih časih

prihodki od prodaje vstopnic predstavljali večinski del prihodkov. Podobnost se kaže tudi v sedanji ekonomski krizi, ki povzroča upadanje prihodkov tako športnim organizacijam kot tudi sponzorjem. To sponzorstvo dviguje na novo, racionalnejšo raven. Vsaka kriza vpliva na razvoj družbeno povezanih pojavov.

Upad neposredne uporabe športa v petdesetih letih prejšnjega stoletja je povzročil tudi prihod televizije, ki je ljudi zadržala doma. Šport se je nenadoma znašel na trgu, kjer se je moral boriti za svoj tržni delež – pozornost in čas uporabnika (Boyle in Haynes 2009). Zanimivo je, da se tudi danes podjetja in organizacije, čeprav iz povsem drugačnih razlogov, borijo za pozornost med uporabniki, še posebej med mladimi. Gibalno aktivnost, takšno in drugačno, vse bolj zamenjujejo virtualni svetovi različnih družbenih omrežij preko računalnikov, mobilnih telefonov in tablic.

Leta 1965 je angleška televizija prepovedala oglaševanje tobačnih izdelkov, kar je bil povod za vključevanje tobačne industrije v sponzorstva. Na začetku je bilo veliko korporativnih sponzorjev tistih, ki so v televizijskih prenosih športnih dogodkov videli priložnost za izpostavljenost preko televizije, poleg komercialnih televizij tudi na javnih televizijah, ki so sicer zavračale oglaševanje. Možnost imetnikov športne lastnine, da so uspeli zagotoviti televizijske prenose, je bila tako ključna za privabljanje sponzorjev (Boyle in Haynes 2009).

Razvoj športnega sponzorstva je velik skok doživel v sedemdesetih letih 20. stoletja z razširitvijo televizije. Za enega od začetkov meteorskega vzpona industrije športnega sponzorstva velja prvi komercialni podpis sponzorske pogodbe med Mednarodno nogometno zvezo (FIFA) in podjetjem Coca-Cola leta 1974 (Nelly 2014). Coca-Cola je sicer sponzorirala že Olimpijske igre leta 1928 v Amsterdamu in od takrat dalje sodelovala na prav vseh do danes. Zanimiv je razmislek o medijski vrednosti vključitve Coca-Cole v šport na tak način. Coca-Cola je namreč s svojo distribucijsko mrežo že takrat predstavljala izjemen medij, ki se je lahko kosal z največjimi medijskimi hišami na svetu. Ko se korporacija, kot je Coca-Cola, odloči, da se tesno poveže s športom, v tem primeru z nogometom, začne podobe športa vključevati v svojo komunikacijo, kreativno, pločevinke. To ima neizmerno promocijsko vrednost, v nekaterih primerih še večjo od tiste v sklopu finančne pogodbe.

V zadnjih desetletjih je športno sponzorstvo postalo velika industrija. Pri vzponu je, kot rečeno, veliko vlogo igrala televizija s prenosi športnih dogodkov, ki so s povečevanjem gledanosti povečevali tudi športni trg. Športno sponzorstvo je s tem pridobivalo vse večji ekonomski pomen. Da je sponzorstvo postajalo čedalje pomembnejše pri tržnem komuniciranju podjetij, je bilo vidno tudi v vse večjem deležu oglaševalskega proračuna, namenjenega sponzorstvu (IEG 2011). Letna rast športnega sponzorstva je bila v zadnjih letih prejšnjega desetletja okrog 10-odstotna, kar je bilo rezultat predvsem večje medijske

popularnosti športa, še posebej televizijskih športnih prenosov (IEG 2011). Rast se je v zadnjih letih zaradi znanih ekonomskih dejavnikov sicer zmanjševala, vendar je ostajala pozitivna. Tudi za leto 2015 je predvidena 4-odstotna letna rast (IEG 2015). V Sloveniji je bilo pred leti ocenjeno, da naj bi dohodek klubov in športnih zvez iz sponzorstva predstavljal 59 odstotkov vseh prihodkov oziroma 94,7 milijona evrov (Bednarik in drugi 2008). Sponzorstvo je bilo v tem primeru ocenjeno iz prihodkov društev in zvez, pri čemer niso bili zajeti javni prihodki, med katere sodijo sredstva Fundacije za šport, ministrstva in občin. Podobna ocena, le da z bolj celostnega vidika vloženih sredstev podjetij, je na podlagi raziskave navedena tudi v analizi te disertacije.

Pojav komercialnih potencialov športa je povezan predvsem z razmerjem med športom, sponzorstvom in mediji. Kot je bilo že večkrat omenjeno, polna komercializacija športa kot industrije ni nič starejša od pojava televizije (Meenaghan in O'Sullivan 1999, 242). Šport ima namreč izjemno sposobnost grajenja medijskega občinstva. Na drugi strani imajo tudi množični mediji sposobnost grajenja občinstva za šport in posamezne dogodke. Od začetka dobe množičnih medijev, ko so ljudje začeli uživati šport posredno preko medijev, se je razvila simbioza med športom in mediji (Blackshaw in Hogg; Williams in Williams 2003 v Wolfe in drugi 2002, 613). Nekateri športi, kot je profesionalni boks ali *snooker*, so se razvili praktično le zaradi množičnih medijev. Seveda velja tudi obratno, saj je šport zelo uspešna in ključna strategija za grajenje občinstva za različne medijske organizacije.

Vzporedno z izjemnim interesom medijev za šport, še posebej televizije, ki konstantno privlači pozornost številnega občinstva, je šport postajal vse privlačnejši za marketinško industrijo. Z oglaševanjem in sponzorstvom, s katerima je marketing korporacij želel nagovarjati vse večje občinstvo preko športa, se je zgodila velika komercializacija športa. Satelitske televizije so v devetdesetih letih prejšnjega stoletja začele uspešno izkoriščati šport kot marketinško orodje, da so si povečevale gledanost in prodajo satelitskih krožnikov. Šport še vedno ostaja dokazano eden od največjih generatorjev občinstva tudi danes (Wolfe in drugi 2002, 613).

Tudi odnosi med imetniki športne lastnine in sponzorji so v zadnjih desetletjih postopoma postajali vse bolj komercialni. Imetniki športne lastnine so pod vplivom medijev in sponzorjev postajali vse bolj tržno in komercialno naravnani. Glavni dejavniki spreminjanja omrežij znotraj športne industrije so bili mediji, televizija (kabelska in satelitska), pozneje preko plačila za ogled (angl. »pay-per-view«), digitalna tehnologija, zakonodaja ter problemi marketinga iz zasede. Pri zakonodaji velja izpostaviti, da se je že v osemdesetih letih uveljavilo splošno mišljenje, da je šport pomemben za dobro družbe in naj kot tak ostane dostopen za čim širšo množico. Začetno rast sponzorstva je mogoče pripisati tudi naraščanju cen v klasičnem oglaševanju ter vse večji apatiji širše javnosti do konvencionalnih oblik komuniciranja.

Zanimivo je, da so o tej apatiji pisali avtorji že v devetdesetih letih (Wolfe in drugi 2002) prejšnjega stoletja, pa vendar množično oglaševanje še vedno raste.

V nekaterih primerih je rast sponzorstva spodbudila pojave, ki prej v športu niso bili mogoči – da sponzor postane tako vpliven, da dejansko promovira šport. Omenjen je bil že primer povezovanja Coca-Cole in nogometa. Leta 1994 je ameriški raziskovalec Williams (2003) izvedel raziskavo z vprašanjem, ali oblačila promovirajo Jordana ali Jordan promovira oblačila. Izjemna rast v komercializaciji športa je zbrisala meje med aktivnostmi in posameznimi člani omrežja športnega marketinga (Wolfe in drugi 2002).

Razmerja moči med akterji, vključenimi v sponzorstvo, in s tem simetrija znotraj sponzorskega razmerja se ves čas spreminjajo. Po začetnem vzponu medijev in nato sponzorjev se zdi, da se šport za gledalce morda vsaj deloma ponovno vrača h koreninam. Če je bil najprej poudarek na potrebah gledalca, se je potem vse skupaj preselilo k potrebam medijev in nato so prišle še zahteve sponzorjev, se sedaj zdi, da se vse ponovno vrača nazaj h gledalcu oziroma navijaču. Potrebe navijača oziroma gledalca in iskanje načinov, kako pritegniti njegovo pozornost, so v središču pozornosti sodelovanja športne industrije, medijev in sponzorjev.

2.4.2 Komercialna razsežnost

Komercialno sponzorstvo je danes med najbolj popularnimi in najhitreje rastočimi promocijskimi orodji, ki so na voljo managerjem in marketinškim delavcem. Eden od kazalcev popularnosti je vzpon korporativnega sponzorstva velikih dogodkov. Svetovno prvenstvo v nogometu FIFA 2010 v Južni Afriki je bilo sponzorirano z 20 globalnimi korporativnimi tržnimi znamkami, Olimpijske igre London 2012 pa so imele več kakor 40 korporativnih sponzorjev (Groza in drugi 2012, 63). V zadnjih desetletjih je investicija podjetij v sponzorstvo dramatično naraščala in tako sponzorstvo razvila v eno od največjih globalnih industrij. Kljub pomanjkanju kvantitativne analize o sponzorskem trgu informacije nekaterih statističnih organizacij o evoluciji globalnega vlaganja v sponzorstva prikazujejo, da je le-to v zadnjih letih kontinuirano raslo (Tsiotsou in drugi 2014), v letu 2015 pa naj bi v svetu preseglo 57 milijard ameriških dolarjev (Slika 2.5: Statista 2015; IEG 2015), kar je za primerjavo precej več kot celoten BDP Slovenije. Od tega je približno 70 odstotkov namenjenih športnemu sponzorstvu (Slika 2.5).

Slika 2.5: Rast globalne sponzorske industrije



Vir: IEG (2015).

Kulturni kritik Denney (1989) je ta medijski proces in komercialno rast prepoznal že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja ter ju imenoval zaton liričnega športa in vzpon oblik spektakla, ki funkcionirajo kot racionalne industrije in kjer tako za šport kot za medije veljajo enaka pravila spektaklov (Boyle in Haynes 2009, 64).

Nekateri zneski v športni industriji, na primer plače nekaterih nogometašev, ki zaslužijo več kakor 250 tisoč evrov tedensko, presegajo meje zdravega razuma. Tudi največji sponzorski zneski se v zadnjih letih nevzdržno večajo kljub splošni globalni gospodarski krizi. Oglasni prostor na nogometnih dresih postaja najdražja marketinška nepremičnina glede na ceno na kvadratni centimeter, skupaj z obljubami o donosnosti, ki jih nihče ne more zavrniti. Nogometni klub Barcelona se je več kot sto let, vse od leta 1900, upiral skušnjavi in na svojih dresih ni nosil sponzorja, leta 2013 pa se je vdal in podpisal sponzorski dogovor s korporacijo Qatar Airways. Najdražje sponzorstvo na svetu je trenutno sedemletno sponzorstvo (do konca leta 2019) na dresih nogometnega kluba Manchester United, ki je vredno kar 559 milijonov evrov, kolikor je odštela korporacija Chevrolet. Znesek tega sponzorskega dogovora je bil tako visok, da je glavni direktor General Motors korporacije Joel Ewanick izgubil službo, saj upravnemu odboru ni znal ustrezno interpretirati investicije (Colao 2013). Znesek je brez dvoma megalomanski, pa vendar je treba pri razlagi upoštevati predvsem dejstvo, da ima ta komunikacija globalne razsežnosti. V tem primeru je imetnik športne lastnine prisoten praktično na vseh trgih, kjer je

prisotna tudi znamka Chevrolet, in če se sponzorski vložek porazdeli na vse te trge, potem številke postanejo bolj logične.

Sponzorstvo je pogosto del mednarodne in globalne marketinške strategije podjetja. Nike uporablja sponzorstvo kot centralno mednarodno marketinško strategijo pri izkoriščanju povezav z nogometom, najpopularnejšim športom na svetu. Njegovo trinajstletno podaljšanje 450 milijonov evrov vredne sponzorske pogodbe z nogometnim klubom Manchester United je v podjetju opisano kot strateška obveznost (Farrelly in drugi 2006, 1017) in je bilo izpostavljeno kot ključno za avtentičnost znamke v Veliki Britaniji in Evropi. V teh državah je nogomet številka ena med športi (O'Malley 2002) in takšna izpostavljenost je ključna v tekmi z glavnim tekmecem, Adidasom, podjetjem z več kot petdesetletno tradicijo na tem trgu (Farrelly in drugi 2008, 52).

Sledi še precej drugih primerov izjemnih zneskov v sponzorski industriji. Eden od največjih sponzorjev v športu, Coca-Cola, je z olimpijskimi igrami povezana že od leta 1928, kar je dlje kot katerikoli drug sponzor. Olimpijske igre so največji športni dogodek na planetu, kateremu konkurenco lahko predstavlja samo še nogometno svetovno prvenstvo FIFA. Za sponzorstvo Olimpijskih iger London 2012 je Coca-Cola odštela okrog 90 milijonov evrov. Severnoameriška nogometna liga NFL je izjemna blagovna znamka v ZDA, korporacija Pepsi pa njen največji sponzor. Slednja na letni ravni odšteje okrog 80 milijonov evrov za pravice, s katerimi pijača Gatorade in nekateri prigrizki postanejo uradni izdelki tega tekmovanja. Podjetje Vodafone je v letih med 2007 in 2013 odštelo 67 milijonov evrov za imensko sponzorstvo moštva F1 McLaren (Smith 2014). Našteta so le nekatera največja sponzorstva v današnjem svetu.

2.4.3 Sponzorstvo v Sloveniji

Ena od novjših definicij v slovenski literaturi sponzoriranje definira kot obliko tržnega komuniciranja podjetja, ki za svoje oglaševanje in promocijo uporabi bodisi področje športa, kulture, raznovrstne javne prireditve ali medije. Sponzorstvo temelji na načelu storitve in protistoritve. Sponzor vloži denar in sredstva v pričakovanju, da bo sponzorirani z lastno dejavnostjo prispeval h komunikaciji sponzorja z družbo (Šugman in drugi 2007, 222).

Pomanjkanje raziskovanja na področju sponzorstva v Sloveniji prikazuje pregled literature v Digitalni knjižnici Univerze v Ljubljani (DIKUL 2015), kjer ob ključni besedi sponzorstvo najdemo le 82 prispevkov, od tega: knjige (21), študije/diplomske naloge (48), znanstvene revije (11), revije (1) in konferenčni referati (1). Od tega je bilo le 53 prispevkov objavljenih v zadnjih desetih letih, med njimi je

kar 43 diplomskih del. Poleg tega le nekaj od omenjenih raziskuje sponzorstvo kot tako, s teoretičnega vidika, njegovo pozicijo in delovanje znotraj marketinga.

Med prvimi omembami povezovanja gospodarstva in športa v Sloveniji na tak način lahko izpostavimo športni dogodek v Planici v letu 1953, ki so ga spremljali prvi oglaševalski panoji in zvočno oglaševanje. Podjetje Slovenijavino je takrat to izkoristilo za promocijo svoje znamke Cockta, ki je sicer še vedno prisotna kot sponzor v smučarskih skokih, kar je verjetno najdlje trajajoče sponzorstvo v Sloveniji. Seveda so pozneje sledili tudi številni drugi uspešni primeri športnega sponzorstva v Sloveniji. Primer Cockte¹, kot je opisano v opombi, pa je pomemben, ker je bil že pred toliko leti, na samem začetku športnega sponzorstva v Sloveniji, lep primer širšega pristopa k športnemu sponzorstvu, kot ga zagovarja tudi ta disertacija. Primer sponzorstva Cockte bi zato lahko označili kot pionirja sponzorstva v Sloveniji. Čeprav je bilo to takrat verjetno intuitivno sponzorstvo zaradi določenih političnih vplivov, pa je vendarle dokumentirano kot primer aktivnega pristopa v nasprotju s pasivnim donatorstvom ali pokroviteljstvom.

Industrija sponzorstva v Sloveniji se v zadnjih desetletjih počasi razvija in sledi globalnim trendom profesionalizacije sponzorstva v smislu uveljavljanja tega orodja za doseganje poslovnih in marketinških ciljev. Gospodarstvo v Sloveniji se je razvijalo v skladu s tranzicijo iz socialističnega sistema preko privatizacije do tržnega gospodarstva. Rekli bi lahko, da so v preteklih socialističnih režimih podjetja nekako intuitivno prepoznavala pomen sponzorstva, bodisi tržno bodisi politično vodeno. Sponzorstvo je bilo tako kot drugje tudi v Sloveniji dolgo enačeno z različnimi oblikami družbene odgovornosti, in kot pozneje razkriva raziskava te disertacije, je v določeni meri to dožemanje še vedno prisotno. Bodisi posamezniki znotraj podjetij bodisi podjetja sponzorstvo pogosto vidijo

¹ *Cockta – pionir športnega sponzorstva v Sloveniji*

Znamka Cockta ima posebno vlogo v razvoju slovenskega trženja že od samega nastanka v začetku petdesetih let 20. stoletja, ko je v gospodarstvu prevladovala še vloga države. Zgodba o Cockti se je začela leta 1952, ko je direktor podjetja Slovenijavino Ivan Deu iz Združenih držav Amerike prinesel v kovčku stekleničko Coca-Cole in predlagal, da podobno pijačo izdelajo za domači trg. V istem letu je Emerik Zelinka razvil skriven recept za prvo gazirano brezalkoholno pijačo v takratni Jugoslaviji. Leta 1953 je Cockta z vpisom v knjigo Zveznega patentnega urada v Beogradu in v knjigo patentnega urada v Bernu postala zaščitena znamka.

Cockta se je z veliko promocijsko akcijo prvič predstavila javnosti 8. marca 1953 kot sponzor že dodobra mednarodno uveljavljene prireditve v smučarskih skokih v Planici, in to z izjemno aktivacijo. Podjetje Slovenijavino je v promocijo vložilo veliko sredstev in navora. Oče Cockte, Zelinka, se je dogodkov iz Planice spominjal: »Ko si stopil na železniško postajo v Planici, se ti je zasmejal v obraz plakat, na katerem je naslikana majčkena, v pikasojevem stilu, luštna deklica, ki pije kokta-kokta. V hotelu ista pesem; kokta-kokta, ista deklica, ki pije kokta-kokta. Na skakalnici ogromno platno, s katerega se smeje ista deklica. Na stolpu prodajajo kokta-kokta. Sodniki na tribuni pijejo kokta-kokta; skratka, kokta-kokta – povsod. Pa naj kdo reče, da pri nas ni ljudi, ki ne bi vedeli, kako se uspe z dobro reklamo. Pritožil se mi je edino predsednik Smučarske zveze, ki je dejal: naredil si več reklame za Cockto, kot jaz za skoke.« Milan Hodalič, poročevalec športnega časopisa Polet, je ob opisovanju podob prireditve v časopisu z naslovom izpostavil Planico v znamenju »kokta-kokta«.

Sponzorstvo je spodbudilo razvoj znamke in njen razmah na trgu. Po Planici je Slovenijavino v manj kot letu dni prodalo štiri milijone stekleničk Cockte. Število potrošnikov je strmo naraščalo. Trg se je širil tudi prek licenčnih prodajalcev. Teh je bilo leta 1967 že 90, ki so na leto proizvedli več kakor 75 milijonov steklenic. Blagovna znamka Cockta tradicionalno še naprej ostaja tesno povezana s športom in seveda s smučarskimi skoki (Zgodovinski arhiv Celje 2015; Slovenski etnografski muzej 2015).

predvsem kot podporo izbranim dejavnostim in s tem vračanje določenega kapitala družbi. Še posebej večja podjetja v državni lasti so v preteklosti nekako družbeno odgovorno delila sredstva glede na politična lobiranja in preference vodilnih posameznikov. To je spremljalo in hkrati podpiralo počasen razvoj odgovornosti v športnem sektorju, ki je sponzorska sredstva nekako dojemal kot samoumevna (Pavli in drugi 2012).

Sponzorstvo je eno od najhitreje rastočih in najbogatejših področij znotraj športne industrije, vendar ima Slovenija glede na razviti del sveta pri razvoju teh storitev zaradi tržnih značilnosti omejene možnosti (Bednarik in drugi 1998; Jurak in drugi 2009; Plestenjak 2006; Šugman in drugi 2007; Pavli in drugi 2012). Tudi zaradi tovrstnih omejitev glede na majhno velikost trga je danes ponovno prisoten trend povezovanja v regionalne tržne konglomerate. Po razpadu Jugoslavije so se namreč nekdanje republike usmerile vsaka vase in se kot trg samozadostno zapirale. V zadnjem obdobju sta na več področjih, vključno s tržnim gospodarstvom, vidni ponovno odpiranje in povezovanje, saj vsa podjetja in tržne znamke lažje delujejo na večjem trgu. Ta razširjeni trg povezujejo mnoge podobne značilnosti, vključno z jezikom in skupno tradicijo.

Velikost sponzorske industrije v Sloveniji je težko oceniti, saj vrednosti sponzorskih pogodb večkrat niso javno dostopne informacije oziroma jih podjetja ne želijo razkriti javnosti. Vprašani sta, zakaj je temu tako in kateri je resnični razlog za nerazkritje. Verjetno je to zapuščina preteklih gospodarskih in političnih režimov, kjer so bila sponzorstva dojeta vse prej kot marketinške naložbe. V večini primerov je bila to podpora izbranih imetnikov športne lastnine, odločitve pa sprejete intuitivno na podlagi preferenc vodilnih v podjetjih ali politiki. Nekatera podjetja zato tudi še danes ne želijo razkriti vrednosti sponzorskih pogodb, češ da naj bi bila to poslovna skrivnost, kar potrdi tudi raziskava te disertacije. Ostaja torej domneva, da je to le izgovor zaradi potencialnega občutka krivde v smeri dojemanja sponzorstva kot podpore, na podlagi katere bi lahko javnost in s tem ciljna javnost sodili, da podjetje sredstva bolj ali manj neupravičeno »deli«. Če bi namreč sponzorske vložke primerno zagovarjali kot poslovne in marketinške naložbe z namenom doseganja jasno opredeljenih ciljev, potem razkritje ne bi smelo biti problematično z nobenega vidika.

V razvoju industrije športnega sponzorstva v Sloveniji je pomembno vlogo v zadnjih letih igrala Konferenca o športnem marketingu in sponzorstvih v športu – SPORTO. Konferenca namreč od leta 2004 spodbuja razvoj industrije s poljudno strokovno literaturo v obliki revije in letne konference z udeležbo številnih mednarodnih strokovnjakov. Znotraj projekta SPORTO se že vrsto let podeljujejo tudi nagrade za najboljše projekte v športnomarketinški industriji, vključno za najboljše sponzorske projekte. Nagrade v zadnjih letih sicer v sodelovanju s konferenco podeljuje Društvo za marketing Slovenije.

V Sloveniji bo v prihodnosti verjetno precej vplivala na sponzorstvo tudi leta 2014 sprejeta novela Zakona o dostopu do informacij javnega značaja, ki je državna podjetja prisilila k razkrivanju podatkov o sponzorskih, donatorskih in drugih pogodbah od leta 2014 dalje. Namreč, če pogledamo z vidika oglaševalske industrije, so cene oglasnih prostorov v različnih medijih znane in niso poslovna skrivnost. Zakaj bi bila torej poslovna skrivnost promocija preko športa? Tudi v globalni sponzorski industriji zneski, ki jih podjetja odštejejo za odkup pravic, niso skrivnost, čeprav seveda vsa podjetja skrbijo za poslovne skrivnosti. Na globalnem trgu je na primer znano, koliko je Nike odštel za sponzorstvo Federerja, koliko Chevrolet za sponzorstvo Manchester Uniteda itd. Tudi zato argumenti slovenskih podjetij za nerazkrivanje informacij o sponzorstvu zaradi poslovnih skrivnosti morda niso na mestu.

Razumljivo drugače je z razkrivanjem proračuna podjetja za aktivacijo sponzorstva, ki je sicer podrobno obravnavana v poznejšem poglavju. Ker so vanjo vključeni tudi neoprijemljivi viri, je nerazkrivanje marketinških taktik razumljivejše, saj je v ospredju kreativnost pri doseganju različnih sponzorskih ciljev. Kot zagovarja tudi pozneje predstavljena teorija virov, je ta del najpomembnejši za doseganje konkurenčne prednosti in hkrati tudi ključen za boj proti marketingu iz zasede. Vsako podjetje, ki ima sredstva, lahko namreč kupi nekatere pravice, vendar si s tem še ni ustvarilo konkurenčne prednosti. S tega vidika je razumljivo in primerno, da ta del ostaja poslovna skrivnost, kar pa ne velja za sam odkup pravic.

Čeprav velikost sponzorskega trga ni bil primarni namen raziskave te disertacije, je bilo zaradi izkoristka ustreznega nabora subjektov v dejanski populaciji doktorske raziskave vključeno tudi vprašanje o razkritju proračunov za odkup pravic in aktivacijo. Rezultati so pokazali nekaj zanimivih ugotovitev, ki so predstavljene v poznejših poglavjih.

Pomembno vlogo pri razvoju sponzorstva ima tudi zakonodaja, ki sponzorstvo prevladujoče obravnava kot poslovno investicijo in s tem poslovno investicijo in ne kot darilo, kot je donacija ali dar v dobrodelne namene. Pravno okolje in davčni sistem, vezan na sponzorstvo, sta med pomembnimi povodi za razvoj in komercializacijo sponzorstva (Seitanidi in Ryan 2007, 252). Slednje je tudi v skladu z dojemanjem sponzorstva, kot ga zagovarja disertacija, v pomenu, da je sponzorstvo dojeta kot investicija podjetja (in s tem davčno gledano kot strošek) v nasprotju z darilom, kot je to pri doniranju.

V Sloveniji davčna zakonodaja predvideva za donatorstva davčno olajšavo v višini 0,3 odstotka od celotnih prihodkov, sponzoriranje pa je obdavčeno z davkom na dodano vrednost po 22-odstotni splošni stopnji. Takšna ureditev je glede na koncept menjave, kot je obravnavan v doktorski disertaciji, povsem logična, z vidika splošne družbene koristi športa pa morda premalo stimulatívna. V zvezi z davčnim vidikom sponzoriranja je v tem primeru za sponzorja to odhodek za namene promocije

podjetja. Kot tak se tudi davčno prikazuje, pri čemer ni nobenih davčnih olajšav ali posebnosti. Sponzorski znesek sicer v celoti predstavlja davčno priznane odhodke podjetja, kar pomeni, da zmanjšuje davčno osnovo za odmero davka od dohodkov podjetja. Z vidika sponzoriranja je sponzorstvo vidno kot vrsta storitve, zato se v primeru, da je sponzoriranec zavezan za DDV, le-ta tudi upošteva. Sredstva sponzorja se sponzorirancu štejejo v pridobitno dejavnost in so na podlagi tega vključena v davčno osnovo davka od dohodkov pravnih oseb. Odnos med sponzorjem in sponzorirancem pravno sicer ni mogoč brez izdaje računa, ki je obvezna (Bohte 2010, 6).

2.4.3.1 Sponzorstvo kot del financiranja športa

Sponzorstvo kot del financiranja športa je že samo po sebi problematično poimenovanje, saj napeljuje na razumevanje sponzorstva kot enega od načinov in virov financiranja športa ter ga postavlja ob bok financiranju države ali občine, torej javnemu financiranju. Kadar podjetja preko sponzorstva financirajo imetnike športne lastnine, se pojavi nevarnost v dojemanju, da je to njihovo financiranje enako javnemu financiranju, le vir je drugačen – enkrat javni, drugič zasebni. Za razumevanje sponzorstva, kot ga predlaga doktorska disertacija, se je treba odmakniti od tega stališča, saj podjetja v sponzorstvo ne vstopajo zaradi financiranja športa, temveč zaradi promocije podjetja oziroma njegovih znamk. To je mišljeno v okvirih strogega marketinškega pristopa, ki prevladuje v današnji tržno naravnani kapitalistični družbi, vendar ni edini. Kot je navedeno pozneje v samem zaključnem delu disertacije, je treba na sponzorstvo pogledati z vseh možnih vidikov. Marketinški vidik je še vedno le eden med njimi, vendar je zelo pomemben in v tem času vpliven vidik, ki poudarja, da ni dovolj gledati na sponzorstvo kot na financiranje športa, saj to odvrta pozornost od bistva.

Kljub unikatnim značilnostim države je model financiranja športnih organizacij v Sloveniji precej podoben tistim v drugih državah EU (Bednarik in drugi 2010, 143). Ekonomska moč slovenskega športa, izražena skozi javno in zasebno porabo v športu, se je v letih med 1997 in 2007 povečala s povprečno rastjo 26 odstotkov (Jurak in drugi 2014). Slovenski šport predstavlja 1,9 do 2,3 odstotka bruto domačega proizvoda, kar je podobno makroekonomskemu vplivu športa v drugih razvitih državah (Jurak in drugi 2014).

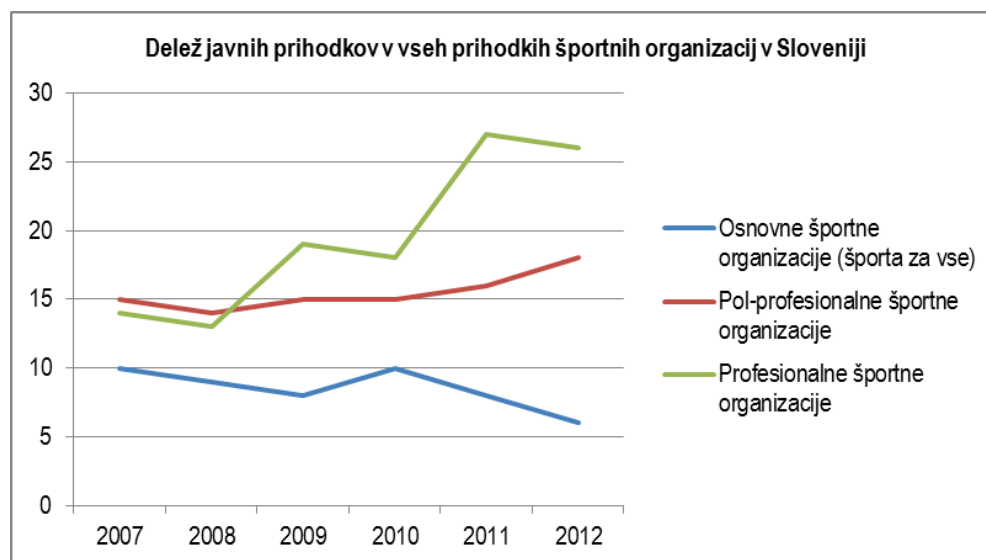
Večino prihodkov, okrog 85 odstotkov, v slovenski šport prispeva zasebni sektor, glavni vir pa so gospodinjstva, ki pokrijejo okrog 67 odstotkov vseh izdatkov za šport (Bednarik in drugi 2010, 142). Povprečno gospodinjstvo v Sloveniji porabi 2,88 odstotka družinskega proračuna za šport, kar je 496 evrov na leto (Bednarik in drugi 2010, 142). Kljub koreninam v socialističnem političnem sistemu in posledično širokemu javnemu financiranju športa v preteklosti, pred letom 1991, je delež javnega financiranja v slovenskem športu v zadnjih desetletjih ostal na nekje 16 odstotkih (Jurak in drugi 2014,

4). Delež javnih prihodkov v vseh prihodkih športnih organizacij v Sloveniji je prikazan na Sliki 2.6 spodaj.

Skupni prihodki iz poslovanja slovenskih športnih društev in njihovih zvez so od leta 2007 do 2010 narasli za 8 odstotkov in presegli 200 milijonov evrov, pri čemer se trend razlikuje med različnimi vrstami organizacij. Profesionalne nevladne športne organizacije z 1,6 odstotka vseh organizacij predstavljajo najmanjšo skupino, ki pa je medijsko najbolj pokrita. To so nekatere nacionalne panožne zveze in največji klubi ter drugi subjekti iz komercialno najzanimivejših športov v Sloveniji (Jurak in drugi 2009). Omenjene organizacije predstavljajo tudi izhodišče za nabor dejanske populacije za raziskavo te disertacije, kot je podrobno opisano v poznejšem poglavju. V tej skupini, ki je najbolj naravnana k prihodkom iz prodaje, je delovanje organizacije najbolj podobno delovanju podjetij. Največja nevladna športna organizacija po skupnih prihodkih iz poslovanja je Nogometna zveza Slovenije z 8,45 milijona evrov, klub z največ prihodki pa je NK Maribor s 6,4 milijona evrov (Bednarik in drugi 2013, 8)

Prihodki športnih subjektov imajo različne izvore. Dejstvo, da javni prihodki postajajo vse pomembnejši v poslovanju športnih organizacij (Slika 2.6), kaže na njihovo neprilagojeno poslovanje. Takšno stanje nalaga odgovornost športnemu sektorju, da poskuša preživeti na realnejši tržni osnovi (Pavli in drugi 2012).

Slika 2.6: Delež javnih prihodkov v vseh prihodkih športnih organizacij v Sloveniji



Vir: Jurak in drugi (2014).

Javni interes na področju športa v Sloveniji je opredeljen v nacionalnem programu športa, financiranje športa pa se izvaja iz različnih virov, ki so v grobem razvrščeni v dve skupini (Šugman in drugi 2007,

86). Na eni strani so javna sredstva, ki vključujejo sredstva državnega proračuna, sredstva lokalnih skupnosti (občin) in sredstva Fundacije za šport. Na drugi strani pa so zasebna sredstva, ki vključujejo sredstva podjetij (sponzorstva, donacije ipd.), sredstva gospodinjstev (poraba sredstev posameznikov za storitve ali izdelke) in druga lastna sredstva športnih organizacij. Fundacija za šport je na primer v letu 2014 skladno z javnim razpisom razdelila 11.000.000 evrov, dobljenih od iger na srečo, namenjenih športu (Fundacija za šport 2014).

V dosedanjem delu je bil narejen pregled ključnih konceptov doktorske disertacije s športnim sponzorstvom in marketinškim konceptom v ospredju. V nadaljevanju sledi širitev marketinškega koncepta v športnem sponzorstvu kot širjenje miselnih okvirov obstoječega razumevanja.

3 ŠIRITEV MARKETINŠKEGA KONCEPTA V ŠPORTNEM SPONZORSTVU

Tako kot raziskovanje v marketingu tudi raziskovanje v sponzorstvu poteka z različnih izhodišč. Novejši pristopi k raziskovanju navadno kritično obravnavajo starejše pristope in spodbujajo k ponovnemu razmisleku o zadostnosti trenutne razlage. V velikem delu pregledane literature je raziskovanje na področju sponzorstva tako ali drugače povezano z učinki sponzorstva in optimizacijo pri večanju dobička. To ni presenetljivo, saj se v sodobni družbi vse meri skozi dobiček. Kakorkoli, rdeča nit v doktorski disertaciji sta kritični vprašanji, ali je funkcija marketinga in vseh njegovih orodij res le prodaja in ali je cilj res le ekonomsko zadovoljstvo.

Dejstvo je, da si je sponzorstvo težko predstavljati brez denarja in velikih vložkov sponzorjev. Vendar je za razvoj samega področja včasih dobro pogledati s širšega vidika in premisliti, zakaj pravzaprav sploh gre. Cornwell in Maignan (1998, 1) navajata pet glavnih vej raziskovanja sponzorstva. Raziskovanje narave sponzorstva pregleduje predlagane definicije sponzorstva z njihovimi značilnostmi in opisovanje razvoja znotraj določenih trgov. Raziskovanje managerskih pogledov na sponzorstvo analizira korporativne vzvode za sponzorsko sodelovanje, cilje sponzorstva, ciljno javnostjo in medije. Raziskovanje merjenja sponzorskih učinkov ocenjuje učinkovitost komunikacije in učinkov sponzoriranja, tako namernih kot nenamernih. Pri raziskovanju strateške uporabe sponzorstva se odkrivajo strategije, povezane s sponzorstvom. Potem so prisotni še pravni in etični vidiki sponzorstva, kjer se raziskujejo pravne omejitve in davčni okviri ter etična vprašanja o uporabi sponzorstva za promocijo izdelkov, ki so škodljivi zdravju, oziroma drugih etično in moralno vprašljivih storitev, na primer sponzorstva stavnih hiš (Cornwell in Maignan 1998, 15).

Predstavljene glavne veje raziskovanja sponzorstva potrjuje tudi Walliser (2003), ki širši pregled literature povzame po petih osnovnih vejah raziskovanja sponzorstva, ki jih navajata Cornwell in Maignan (1998, 1): narava sponzorstva, managerski pogledi na sponzorstvo, merjenje učinkov sponzorstva, strateška uporaba sponzorstva ter zakonodajni in etični vidiki sponzorstva. Raziskovanje te doktorske disertacije se po tem razvrščanju umešča v raziskovanje same narave sponzorstva in njegove strateške uporabe. Doktorska disertacija se usmerja v bolj družbeno naravnano študijo, katere namena sta preučevanje sponzorstva kot pojava v družbi in raziskovanje odnosov med vpletenimi v razmerju.

Pregled različnih vej raziskovanja in trendov na področju tržnega komuniciranja, predstavljenih v nadaljevanju tega osrednjega poglavja, temelji na kritični obravnavi določenih paradig in v zaključku predlaga alternativni model sponzorstva. Spreminjajoče se okolje vpliva na spremembe v dojemanju

določenih pojavov, zato so v nadaljevanju predstavljene določene teme, ki določajo kontekst širjenja sponzorskega koncepta.

3.1 Spreminjanje okolja

Sovpadanje družbenih, ekonomskih, političnih, kulturnih in tehnoloških sprememb pomembno vpliva na življenje posameznikov in skupnosti (Flew 2002; Pfahl in drugi 2012). Pojavljanje in izginjanje vedno novih tehnologij omogočata in hkrati onemogočata posamezne strateške izbire, zato je treba tudi v športnem marketingu vzpostavljati strateški in dolgoročno usmerjen pogled na tehnologijo in druge vplive okolja. Na ta način se lahko izognemo pasti, ki se postavlja z vedno novim lovljenjem in uporabo vsake nove tehnologije brez pravega razumevanja, kakšno dodano vrednost to prinese.

3.1.1 Tehnologija

Tehnološki razvoj je s postmodernizmom eden od vplivnejših dejavnikov, saj računalniška tehnologija, podprta z internetom, postaja osnovna proizvodna sila. Ekonomska dejavnost se vse bolj osredotoča na informacijsko tehnologijo, družbeno življenje vse bolj spremljajo in nadzirajo računalniško vodene naprave, nadzor nad znanjem pa postaja bistveni vir moči in nekaj, kar lahko kupimo in prodamo. Postmoderna družba temelji na proizvodnji in menjavi znanja, ki ga je mogoče prodajati (Haralambos in Holborn 2007, 13).

Z globalno konkurenčnostjo se športna industrija sooča s hitrimi tehnološkimi spremembami in večanjem stroškov za razvoj in raziskave. Hkrati pa ta proces omogoča nova področja za tehnološko sodelovanje med imetniki športne lastnine, dobavitelji tehnologije in opreme ter seveda sponzorji. Za posamezne športne discipline raziskave in razvoj predstavljajo ključne elemente uspešnosti in hkrati tudi izjemne stroške (na primer avto moto šport, jadranje, smučanje itd.). Podjetja lahko tako delijo svoje znanje in izkušnje pri razvoju projektov in aktivnosti za športni subjekt (Radicchi 2014, 62).

Posamezniki večino časa preživijo stran od doma in televizije, ki je bila v prejšnjem obdobju središče, njihova vključenost s komunikacijskimi tehnologijami, katerih izbira je neskončna, pa je vse večja. Mobilni telefoni resno tekmujejo s televizijo in osebnimi računalniki (Townsend 2000), skorajda povsod in vseskozi prisotna brezžična povezava z internetom pa ta trend omogoča in podpira (Cornwell in drugi 2008, 42).

V kontekstu tržnega komuniciranja in sponzorstva se tehnološki vpliv zelo navezuje na družbene medije. V današnjem času obstaja poplava študij, ki analizirajo in preučujejo družbene medije in njihov vpliv na različna področja življenja posameznika. Že pred več kot tremi desetletji so strokovnjaki

zagovarjali, da je kljub vsem družbenim omrežjem in razmahom komunikacijskih tehnologij, ki omogočajo lažje komuniciranje in pospešujejo komunikacijo med ljudmi, opaziti manjšo povezanost med ljudmi (Lever 1983). Seveda je to nasprotje danes še toliko vidnejše. Razmah komunikacijskih tehnologij je v tistem času predstavljal televizijo in množične medije, sedaj pa to predstavlja neomejen razmah spletnih medijev in družbenih omrežij. Manjša povezanost med ljudmi naj bi bila rezultat spremenjenih življenjskih slogov in omenjenih tehnoloških inovacij. Šport ima na drugi strani vlogo ustvarjanja skupnih simbolov, oblikovanja čuta skupnosti in ustvarjanja kolektivne identitete (Lever 1983). Takšno razmišljanje je danes ponovno zelo aktualno (Underwood in drugi 2001).

Vsaka akcija nima družbenega značaja. Kot je dejal Weber, dejanje postane družbeno, ko se akter nanaša na druge in jih upošteva pri izvajanju akcije. Doktorska disertacija v tem kontekstu poskuša sponzorstvo prikazati kot družbeno dejanje, kjer se akterji nanašajo na druge in jih upoštevajo pri izvajanju akcije. Kritična je torej usmerjenost k drugim. Interakcija brez emocionalne vrednosti o odkritosti, zaupanja in informacij, ki jih dobimo z obrazno mimiko, govorico telesa, kretnjami in tonom glasu, ni prava in je moralno bolj oporečna (Parker in drugi 2003). Ali imajo v tem kontekstu potem tako imenovani novi mediji sploh zares družbeni značaj ali je to le virtualni družbeni značaj? Zanimivo je tudi poimenovanje omenjenih družbenih medijev, ki se še vedno pojavljajo v kontekstu kot *novi mediji*, čeprav so tu že vrsto let. Facebook na primer je prisoten že od leta 2004.

3.1.1.1 Digitalne tehnologije in družbeni mediji

Internet je v današnjih časih stalnica, ki kot medij spreminja, zasvaja, grozi in hkrati osvobaja družbo. Njegova kulturna, ekonomska in družbena logika je težko sledljiva, saj se spremembe dogajajo tako hitro, da jih teoretiki težko sledijo z empiričnimi raziskavami (Castells 2008, 3). Internet ni več le prodajni kanal, temveč kanal za multimedijsko izkustvo uporabnika in podpora strategije podjetja ali znamke, kar za industrijo sponzorstva predstavlja enega od ključnih področij. Internet podira tradicionalno enosmerno komunikacijo preko množičnih medijev, kjer uporabniki nikoli niso mogli povedati nazaj, kaj si mislijo. Podjetja so tako lahko brez skrbi uvajala izdelke in storitve, saj negativna povratna informacija ni bila mogoča (Amis in Cornwell 2005, 129). Danes lahko negativna povratna informacija obkroži ves svet v eni minuti. Še bolj kot komunikacija med uporabniki in podjetji se je razširila komunikacija med uporabniki, kar še posebej vpliva na tržne znamke, ki jih sedaj v bistvu neprekinjeno soustvarjajo uporabniki, in to brez vrednosti podjetja. Znamke so postale »odprta knjiga« (Travis 2001, 16).

Hitrost razširjanja informacij v digitalni ekonomiji športnih novic pomeni, da imajo tradicionalni mediji vse manj časa za raziskavo zgodb v globino in se tako konstantno odzivajo na proizvodnjo športnih informacij v kompleksnem omrežnem globalnem medijskem okolju (Boyle in Haynes 2009, 64).

V zadnjih petnajstih letih so družbeni mediji prinesli številne priložnosti za izboljšanje tradicionalnih spletnih strani. Predstavljajo namreč »ploščad« za interaktivnost preko strateškega marketinga in aktivnosti znamčenja (Grant; Mangold in Faulds v Pfahl in drugi 2012, 520). Posamezniki uporabljajo družbene medije za iskanje povezav in odnosov z drugimi preko različnih tehnologij, ki omogočajo ta razvoj, kot sta na primer popularna Facebook in Twitter (Safko v Pfahl in drugi 2012, 520). Uporaba teh tehnologij na en način sporoča povečanje moči in komunikacijskih priložnosti med športnimi subjekti in njihovimi oboževalci ter seveda med oboževalci samimi. Večstranska komunikacija z družbenimi mediji ima prednost pred enostransko komunikacijo preko televizije.

V družbene medije se zliva čedalje več oglaševalskega denarja. V ZDA je že leta 2011 ta vsota presegla dve milijardi ameriških dolarjev in se vsako leto še povečuje (The Economist 2011). Seveda pa golo trošenje oglaševalskega denarja v okviru družbenih medijev ni prava strategija, podobno kot ni trošenje denarja za odkup sponzorskih pravic brez primerne aktivacije. Digitalni svet družbenih medijev sicer omogoča doseg ciljnih skupin in povezovanje s posamezniki. Ključne točke uporabe družbenih medijev v marketinške namene so individualna izbira, identiteta, zasebnost, sodelovanje in samopredstavitev (Berger in Luckmann; Kaplan in Haenlein; Tapscott in Williams v Pfahl in drugi 2012, 520). Uporaba družbenih medijev namreč ustvarja sporočila, prilagojena posameznikom.

Družbeni mediji imajo velik vpliv na športno industrijo, kar potrjujejo tudi nekatere raziskave. Več kakor štirideset odstotkov vprašanih oboževalcev je v raziskavi potrdilo, da uporaba digitalnih in družbenih medijev povečuje njihovo pripadnost športnemu subjektu (Broughton 2011). V drugi študiji so odkrili, da skoraj petdeset odstotkov ljudi uporablja pametne telefone in druge naprave za doseg interneta in družbenih medijev (Chappuis in drugi v Pfahl in drugi 2012, 520).

Danes športnomarketinški strokovnjaki veliko pozornosti posvečajo priložnostim in možnostim, ki jih ponujajo družbeni mediji, ki predstavljajo razvoj svetovnega spleta s ponujanjem priložnosti posameznikom, da ustvarjajo in delijo uporabniško ustvarjeno vsebino (angl. »user generated content – UGC«). Ti uporabniki hkrati ohranjajo kontrolo nad upravljanjem svoje zunanje samopodobe v digitalnem svetu v različnih kategorijah družbenih medijev (Safko 2010 v Pfahl in drugi 2012): telefonski programi (na primer Skype), družbena omrežja (na primer MySpace, Facebook), deljenje fotografij (na primer Flickr, Instagram), objavljanje in izdajanje uporabniško ustvarjene vsebine, avdio-video vsebine, mikroblog in blog, predvajanje v živo, virtualni svetovi (na primer igre, Second Life), aplikacije

produktivnosti, spletna središča, iskalniki (na primer Google), enostavno podajanje informacij (RSS), mobilni marketing in aplikacije.

Google je na primer postal vseprisoten iskalnik, ki nadomešča potisk (angl. »push«) marketinških sporočil s potegom (angl. »pull«) informacij, hkrati pa ustvarja močno in nekonvencionalno oglaševalsko platformo za gospodarstvo. Ta premik v logiki marketinga je pomemben, saj strategijo potiska sporočil, na katerem temelji zgodovina oglaševanja in marketinga, počasi menja strategija potega, kjer uporabniki sami zahtevajo določene informacije.

Ključna elementa za vpliv tako imenovanih novih medijev na uporabnike športa sta izbira in interakcija. Izbira kaj, kdaj, na kateri napravi in kako dolgo. Obenem je to tudi izbira vključevanja z vse bolj sofisticirano interakcijo z mediji in oboževalci ter uporabniki. Mobilne ploščadi so vse bolj integrirane v sponzorski splet, deloma tudi, ker mobilni telefoni omogočajo tudi prenose v živo, kjer uporabniki izberejo specifično športno vsebino (Santomier 2008, 26).

Bellamy in McChesney v Dart (2014, 534) zagovarjata, da se kljub (ali pa prav zaradi) novih medijev nahajamo v zlati dobi propagande, čemur pritrjujejo tudi drugi avtorji (Boyle in Haynes 2010; Hutchins in Rowe 2009; Phillips in Hutchins 2003). Kar je v nekritični promociji odprtosti in demokratizaciji, ki jo podpirajo tehnologije novih medijev, večkrat spregledano, je vloga moderatorja. Večina spletnih strani ima moderatorja ali ekipo moderatorjev, ki ureja in spremlja spletne pogovore pred samo objavo. To ustvarja potencial, da se nekatera mnenja enostavno odstranijo iz spletnega pogovora kljub skupnemu odzivu, da imamo sedaj vsi svobodo govora in izražanja svojega mnenja (Dart 2014, 535).

Regulacija novih komunikacijskih tehnologij je problematična, saj se spremembe enostavno dogajajo prehitro, da bi učinkovito sledili različnim željam globalnih korporativnih interesov ter končnih uporabnikov in prebivalcev (Kotler 2006, 124). Šport kot globalni navduševalec, ki lahko združuje različne skupnosti in uravnava kulturne razlike, zato ponovno igra pomembno vlogo v tem razvoju (Boyle in Haynes 2009). S tega vidika se ta disertacija dotika tudi širšega konteksta, humanističnega pogleda na športno industrijo kot vpliven družbeni sistem.

Nekateri kritiki navajajo, da vse širši doseg pretoka informacij preko digitalnih tehnologij vodi do družbene anomalije, stanja, v katerem ne delujejo običajno urejena razmerja. Prihaja do razgraditve družbenih odnosov ter kolapsa političnih, kulturnih in prostorskih identitet, ki so zaznamovale obdobje industrijskega kapitalizma (Amis in Cornwell 2005, 69).

V družbi je vse bolj prisotno kritično obravnavanje aktualnih družbenih ureditev zahodne civilizacije, vse bolj je prisoten trend vračanja k naravi oziroma k osnovnim družbenim konceptom (Rodriguez in drugi 2014; Sales 2012). V obdobju družbenih kriz posamezniki zadovoljstvo vse bolj iščejo v osnovnih in

temeljnih stvarih, bodisi preko interakcij z drugimi subjekti v družbi ali pa z različnimi družbeno odgovornimi dejanji. Eden od pomembnih kazalcev vračanja k naravi v tem pogledu je tudi vračanje k osebnim odnosom, ki so v zadnji dobi s pojavom vseprisotnih spletnih komunikacij zelo zapostavljeni. Zdi se, da so komunikacijska orodja, kot so e-pošta in neštete aplikacije na pametnih napravah, ki omogočajo komunikacijo in interakcijo na nešteto načinov, povsem izkoreninila osebno interakcijo med ljudmi. Gledano na to z zgodovinske perspektive pa se zdi, da osebnih odnosov ne bo mogoče povsem izkoreniniti oziroma jih nadomestiti, saj je to osnovna življenjska potreba.

Po začetnem navdušenju nad vso informacijsko in komunikacijsko tehnologijo je zelo verjetno, da bodo osnovni družbeni odnosi postajali vse bolj cenjeni in pomembni. Tudi s tega vidika je treba izpopolnjujočim odnosom med sponzorjem in športnim subjektom pripisovati poseben pomen, saj dodajajo k splošnemu in širšemu zadovoljstvu vpletenih subjektov.

3.1.1.2 Šport in novi mediji

Individualni športniki in drugi imetniki športne lastnine imajo priložnost, da tehnologijo novih medijev izkoristijo za ustvarjanje prihodkov in kot dodatno ploščad za promocijo svojih znamk in svojega športa. Pravice podobe oziroma osebnosti so za športnike, njihove agente in sponzorje postale dobičkonosen vir (Andrews; Cashmore; Haynes; Rojek v Dart 2014, 536).

Imetniki športne lastnine postajajo medijske ploščadi, nove tehnologije pa omogočajo razvoj za ustvarjanje pristnih, oziroma kot navaja Rojek (2006), fantazijskih odnosov med imetniki športne lastnine in njihovimi oboževalci. Spreminjanje športnikov v blago in njihovo izkoriščanje pri korporacijah sicer postavlja pod vprašaj starodobni etos sodelovanja v športu, kot pravi stari olimpijski slogan – pomembno je sodelovati (Dart 2014, 536)

Vse več športnikov uporablja družbene medije kot obvod mimo tradicionalnih medijev in s tem predstavljajo svojo verzijo poteka dogodkov neposredno oboževalcem, ne da bi se morali zanašati na nesimpatično in nepredvidljivo vlogo zunanjega moderatorja. Za imetnika športne lastnine močna prisotnost na družbenih medijih utrjuje njegovo znamko in ustvarja večje priložnosti za uporabo njegovega imena ali podobe v promocijske namene oziroma njegovo tržno vrednost.

Nekateri imetniki športne lastnine imajo več kakor milijon sledilcev na družbenih omrežjih in s tem postajajo zelo cenjene dobrine. V družbi omrežij, kjer so informacije sinonim moči (Castells 2008; Castells 1996), imetniki športne lastnine igrajo centralno vlogo z neposrednim pošiljanjem informacij pod svojimi lastnimi pogoji. S pravnega vidika se pojavljajo številna vprašanja v pogledu, kdo zares ima v lasti te sezname milijonov sledilcev, in v pogledu poskusov komercialnega ovrednotenja v kontekstu ekonomije.

Na področju novih medijev in športa je obširen pogled predstavila študija Dart (2014). Razvoj na področju tehnologije novih medijev precej spreminja produkcijo, distribucijo in potrošnjo športa. Čedalje več športa se distribuira širšemu občinstvu preko mobilnih telefonov, prenosnih računalnikov in tablic, digitalnega radia in interaktivne televizije (Hutchins in Mikosza v Dart 2014, 529).

Nekateri imetniki športne lastnine in medijske korporacije poskušajo integrirati tehnologijo novih medijev in razviti prisotnost na različnih ploščadih za komunikacijo na spletu. Namen je privabiti športne oboževalce na spletne strani, jih vplesti v pogovor in na koncu seveda povečati svoj dobiček. S tega stališča nove tehnologije novih medijev ne spreminjajo narave športa, temveč ga, še bolj kapitalistično usmerjenega, le utrjujejo v večanje dobička.

Na drugi strani je šport v svoji osnovi družbeno doživetje, tehnologije novih medijev pa ustvarjajo še boljše povezave med športom ter oboževalci in podporniki, prav tako med njimi samimi ter med njimi in njihovimi najljubšimi moštvi oziroma športniki. To vodi do opolnomočenja uporabnikov.

3.1.1.3 Opolnomočenje uporabnikov

Tako kot drugi elementi vsakodnevnega življenja naraščajoča pomembnost interneta drastično vpliva tudi na šport, saj kontrolo postavlja v roke uporabnikov, ki s komunikacijo med seboj (angl. »many to many«) izbirajo med različnimi storitvami. Oboževalci so sedaj avtorji svojih lastnih spletnih strani, blogov, forumov, spletnih komentarjev, strani družbenih omrežij, radijskih vsebin, digitalne video produkcije itd. Ves ta razvoj razkriva strast, ki obkroža šport na nove in kreativne načine (Boyle in Haynes 2009).

Revolucija komunikacije med uporabniki s pojavom novih medijev in potreba znamk, da pridobijo dovoljenje za vpletanje uporabnikov, sta prispevali k tranziciji marketinške logike. Govorimo o odmiku od logike, ki temelji na izdelkih in oprijemljivih rezultatih ter diskretnih transakcijah, do logike, ki temelji na storitvah in neoprijemljivih procesih izmenjave in razmerij (Vargo in Lusch 2004). Temeljne marketinške aktivnosti vključujejo interaktivnost, integracijo, prilagajanje in skupno proizvodnjo.

V središču poskusov razumevanja delovanja kapitalizma, ki kot sistem vodi tudi v profesionalnem športu, je dialektični odnos med silami produkcije (surovine, proizvodne naprave in tehnologija) in odnosi v produkciji (Dart 2014, 532). V današnjem času prevladujejo tri različne ravni kapitalistične produkcije. Prva raven je last (ali dostop do) računalnika. Druga raven je zmožnost dostopa do spleta preko internetne povezave. Tretja raven pa vsebuje določene spletne strani družbenih medijev (na primer Facebook, Twitter, YouTube). Večina največjih družbenih omrežij in medijev večinoma ostaja v zasebni lasti, njihova uporaba pa je za uporabnike večinoma brezplačna (Cohen; Fuchs v Dart 2014, 532).

Uporabniško generirana vsebina je temelj, na katerem deluje večina družbenih medijev. Ta kreativna aktivnost vključuje družbeno mreženje, deljenje fotografij, označevanje in ocenjevanje oseb, pisanje blogov in mikroblogov, predvajanje radijskih vsebin in deljenje video gradiva. Te aktivnosti se zgodijo zunaj širšega tržnega sistema dobrin (Benkler 2006). Številni trenutno vodilni med novimi mediji (že omenjeni Facebook, Google, Twitter in YouTube) imajo zelo malo lastnine v smislu fizične vrednosti v tradicionalnem pogledu lastnine kapitala. Kljub temu pa, kot je opisal Fuchs (2011), lahko generirajo dobiček s trgovanjem informacij, ki so prosto ustvarjene in jih tako rekoč donirajo uporabniki, ki v kontekstu športa predstavljajo oboževalce in podpornike. Našteti v tem kontekstu tako rekoč nastopajo kot delovna sila v tem procesu (Dart 2014, 532).

V tem se kaže vzporednica s kapitalističnim sistemom ter odnosom med lastniki kapitala in delavci. Zato je še toliko pomembnejše zavedanje ljudi, da v bistvu posedujejo lastnino in kapital, brez katerega »novodobni kapitalisti«, kot je Google, ne morejo delovati. Če bi se »novodobna delovna sila« odpovedala doniranju informacij, potem novi mediji in korporacije ne bi mogli delovati in ustvarjati dobičkov s trgovanjem teh informacij. Analogija temu je tudi zavedanje imetnikov športne lastnine, da posedujejo lastnino, s katero nastopajo na trgu, in bolj ko z njo uspešno upravljajo, bolj so lahko uspešni na sponzorskem trgu.

Težko je v bistvu zanikati, da finančna vrednost Facebooka in drugih podobnih korporacij, ki temeljijo na družbenih medijih, temelji na prosto darovanem delu milijonov uporabnikov. Carr v Dart (2014, 532) pojav opiše kot digitalno skupno rabo ali »soudruženo kmetovanje v digitalni dobi«. Lastnik zemljišča oziroma v tem primeru informacij (uporabnik) dovoli najemniku (Facebook), da jih ta uporablja v zameno za določen delež proizvedenih pridelkov. Določen delež za uporabnika je v tem primeru ovrednoten kot brezplačna družbena komunikacija z drugimi uporabniki. Problem se pojavi, ker se vrednost uporabniškega dela (prispevanje informacij) prek teh korporacij na trgu kapitalizira v neprimerno večjo vrednost, ki pa ostane v polni lasti najemniku (Levy v Dart 2014, 532).

Podatki o uporabniku, kot so sledenje prijateljev, obiskovanje spletnih strani in sledenje nakupov, so postali cenjena dobrina, ki se prodaja oglaševalcem, ki to izkoriščajo pri trženju personaliziranih storitev in izdelkov. Družbeni mediji torej ustvarjajo dobičke preko oglaševanja in izkoriščanja uporabnikovega dela, kot sta čas in intelektualno delo, ki se manifestirata v objavah, tvitih, fotografijah, video posnetkih itd. Kot navaja Fuchs (2011), se model tradicionalnih množičnih medijev, ki temeljijo na občinstvu, in model, ki vključuje internet, razlikujeta v tem, da slednji dojema občinstvo sočasno kot proizvajalca vsebine. Kot posledica povečanega brisanja mej med proizvodnjo in potrošnjo so spletni uporabniki postali hkrati proizvajalci in uporabniki. Toffler (1980, 267) je ta pojav že pred več kot tremi desetletji poimenoval »prosumers«, kar bi lahko prevedli v »potrošniki« (Dart 2014, 533).

Prakse vključevanja uporabnikov v proces ustvarjanja niso nove. Kot navaja Jančič (1999, 91) je že Peters (1992), sicer teoretik managementa, povsem zanikal kakršenkoli upravljavski odnos do marketinga. Govori o potrebi po vzpostavitvi simbioze z uporabniki. Namesto ustvarjanja zadovoljnih uporabnikov si mora podjetje prizadevati za njihovo pripadnost. To lahko ustvari s tem, da z njimi vzpostavi zares pristen odnos, in sicer tako, da jih vključi med svoje sodelavce. Podobno meni tudi McKenna (1992 v Jančič 1999, 139), ko govori o integraciji uporabnikov v samo podjetje, njegov razvoj, proizvodnjo in procese podjetja. Pri sponzorstvu v to vlogo postavljamo še tretji subjekt – imetnika športne lastnine. Vsi vpleteni v sponzorsko razmerje so sodelavci pri soustvarjanju dodane vrednosti za vse. Marketinški koncept v tem primeru postaja interaktivna oblika tega specifičnega družbenega odnosa. Kot pravi Jančič (1999, 139), lahko govorimo o somarketingu kot skupnem ustvarjanju in resnični komunikaciji.

Tudi Gummesson (2002, 587) je predlagal zmanjšanje razlik med proizvajalci in uporabniki, če želimo razumeti in spremeniti teoretične pristope k marketingu. Uporabnik je po njegovem mnenju aktivni soustvarjalec, uporabnik in ustvarjalec vrednosti obenem. S te perspektive marketing, temelječ na odnosih, in upravljanje odnosov z uporabniki, ki temelji na razmerjih, omrežjih in interakciji, predstavljata bolj kredibilno in generalno teorijo marketinga (Pavli in drugi 2012).

Deighton in Kornfeld (v Santomier 2008, 18) sta prepoznala pet ključnih paradig interaktivne tehnologije – iskanje misli oziroma spletni iskalniki, vseskozi prisotna povezanost, izmenjava lastnine, družbena menjava in kulturna menjava. Prav tako predlagata, da je beseda uporabnik dejansko omejena pri razumevanju trenutnega marketinškega konteksta novih medijev. Če želi marketing preživeti, mora postati zaveznik uporabnika, nekdo, ki je dobrodošel v družbeno in kulturno življenje, oziroma nekdo s kulturnim kapitalom.

Upravljanje znamk je s tem postalo manj odvisno od oglaševanja in lahko sedaj uporablja različne kanale, kot so umestitev produkta v medije, sponzorstva in marketing dogodkov, ter na takšen način vpleta uporabnike in omogoča doživetja v povezavi z znamko (Arvidsson v Santomier 2008, 16). Pojavlja se sinergijski odnos med novimi mediji in športnim sponzorstvom, predvsem zaradi sposobnosti novih medijev, da z uporabniki učinkoviteje in pogosteje komunicirajo (Roberts v Santomier 2008, 17). Prevladujoč pristop najuspešnejših globalnih znamk ni doseg ali frekvenca, temveč odkrivanje načinov za spodbujanje uporabnikov, da povabijo znamko v svoje življenje. Te znamke vključijo sporočila preko različnih medijev ter brišejo meje med oglaševanjem in zabavo (Santomier 2008, 18).

Pozornost je za znamke, ki želijo učinkovito komunicirati z uporabniki, zelo vreden in pogosto tudi redek vir v današnjem svetu. Kakorkoli, pozornost ni dovolj, potrebno je tudi dovoljenje uporabnika (Berman v Santomier 2008, 18). Znamke morajo dokazati, da so vredne zaupanja, zato je vse pomembnejša komunikacija in tukaj pridejo do izraza netradicionalne promocijske strategije, kot je na primer športno sponzorstvo, ki lahko ustvari ozračje zaupanja in samozvesti znotraj ciljnega občinstva (Kolah v Santomier 2008, 22).

Informacijska tehnologija, internet in čedalje prisotnejši internet stvari odpirajo razpravo o novi dimenziji etičnosti, saj se različne uporabniške informacije brez zadržkov in ovir shranjujejo v oblakih, informacijskotehnološka podjetja pa z njimi razpolagajo pri svojem poslovanju.

3.1.2 Globalizacija

Globalizacija je proces ali niz procesov, ki vključuje transformacijo prostorske organizacije družbenih odnosov in transakcij, ocenjenih glede na širino, intenzivnost, hitrost in učinek, ki generirajo omrežja in pretok aktivnosti med kontinenti in regijami (Held in drugi 1999, 16). Proces globalizacije je spremenil organizacijo športa in vplival na tradicionalne poti proizvodnje, distribucije in uporabe športa. Informacijska in komunikacijska tehnologija sta odprli nove možnosti za šport, da prenaša sporočila in ustvarja nove trge. Retorika, ki spremlja interaktivno dobo digitalnih komunikacij, govori o dobi računalnikov v informacijski družbi enakosti (Boyle in Haynes 2009).

Proces globalizacije je sprožil sponzoriranje globalnih imetnikov športne lastnine, ki ga namenjajo globalno prisotna podjetja in njihove znamke. Vodafone na primer okrog 10 odstotkov celotnega marketinškega proračuna nameni športnemu sponzorstvu in ga obravnava kot globalno zadevo. Sponzorstvo je umeščeno kot strateško ogrodje, na podlagi katerega podjetje udejanja marketinško strategijo združevanja globalne mreže podjetij pod eno znamko (Santomier 2008, 21).

V družboslovni znanosti je ena od pogostejših raziskovalnih tem v zadnjem obdobju razvoj sprememb v življenju posameznika glede na sile globalizacije. Različen vpliv države, trgovanje zasebnih korporacij preko državnih meja, razširitev kapitalizma in neoliberalnih ideologij, tehnološki razvoj, vseskozi prisotna komunikacija na vsakem koraku, dostop do informacij, medsebojno povezovanje organizacij v omrežja, vpliv institucij, kot so Združeni narodi, Svetovna banka, Evropski parlament, ustvarjanje prostih tržnih blokov, kot je Evropska unija, dostopnost letalskih potovanj po vsem svetu, spreminjanje tradicionalnih družbenih institucij, kot sta družina in cerkev, ter delovna mesta po vsem svetu ter še kaj – vse to so vplivi, ki močno vplivajo na bivanje v današnji družbi. Vpliv različnih dinamik na življenje ljudi

se razlikuje v študijah, zagotovo pa ni nobenega dvoma, da življenje v globalni dobi zahteva razmislek o temeljnih konceptih v družbi (Amis in Cornwell 2005, 1).

Tradicionalne družbene strukture, kot so družina, cerkev in dolgoročna delovna mesta, imajo vse manj moči in vpliva v življenju posameznika. Giddens (2002, 43) celo trdi, da živimo po koncu tradicije (Amis in Cornwell 2005, 6). Marketinški svet tradicijo oblikuje in trži kot podobo, kot simulakrum (Hatch in Schultz 2002, 1011). Tradicija je tako v bistvu na novo oblikovana in pakirana ter s tem na voljo kot vsebina za trženje. Neoliberalno zakonodajo, ki odstranjuje nekatere tržne ovire, je spremljal razpad komunističnih in socialističnih sistemov, kar je odpiralo nove trge nekdanje Sovjetske zveze in drugih držav (Klein 2008). Zgoraj že omenjeni številni vplivi ter povečano in olajšano trgovanje med različnimi trgi so pospešili več priložnosti za športna sponzorstva, ki podjetjem omogočajo dostop do trgov, kjer sicer tradicionalno niso prisotni (Amis in Cornwell 2005; Klein 2008).

Več študij poskuša raziskovati različne sponzorske prakse v različnih državah (Walliser 2003) in poglede na globalno naravo športne industrije (Westerbeek in Smith 2003; Amis in Cornwell 2005). Kakorkoli, znotraj področja športnega sponzorstva je raziskovanja zgoraj navedenih družbenih vplivov premalo, kar je presenetljivo glede na globalnost športa in vse večje investicije globalnih korporacij v športno sponzorstvo.

Šport za številna podjetja predstavlja centralno vlogo v strategiji globalnega pozicioniranja znamk. Ena od večjih prednosti športnega sponzorstva je zmožnost premagovanja kulturnih in jezikoslovnih ovir. Hkrati sponzorstvo omogoča neposreden dostop do lokalnih medijev in do možnosti poslovnega gostoljubja (Meenaghan 1991; Walliser 2003; Witcher in drugi 1991). Sponzorstva v globalnem kontekstu postajajo vse bolj strateška (Kotabe in Helsen v Radicchi 2014, 59). Dobri in zmagovalni rezultati spodbujajo globalno pozornost, zato so zanimivi za sponzorje. Sponzorstva preko meja postajajo vse bolj razširjena kot konkurenčna strategija za športne organizacije in njihove deležnike za izkoriščanje komercialnih aktivnosti na globalni ravni (Porter in Fuller v Radicchi 2014, 59).

Študije, ki odkrivajo strateško naravo globalnih sponzorskih investicij, so večkrat pozitivno naravnane in nekritične. Manj pozornosti je usmerjene v problematične prakse, kjer sponzorji diktirajo urnike tekmovalj in definirajo, kaj je (ne)sprejemljivo vedenje imetnikov športne lastnine. Etični pomislek je lahko prilaganje same vsebine športa, da je primernejši za televizijske prenose in s tem primernejši za komercializacijo. Poleg pomislekov komercialnega izkoriščanja so tukaj tudi sami športniki in športnice, ki morajo slediti nemogočim urnikom, hkrati pa še vedno nastopati na najvišji ravni in ostati nepoškodovani. Celoten sistem komercializacije športa s tem spodbuja uporabo nedovoljenih sredstev (doping), da lahko osrednji igralci zdržijo vse pritiske. Športniki in športnice postajajo novodobni

gladiatorji, ki pa poleg zabavanja množic v slogu kruha in iger postajajo tudi prenašalci komercialnih sporočil. Včasih je to opazno neposredno, saj športniki postajajo oglasni transparenti na dveh nogah, ki se premikajo po ekranu, včasih pa se to dogaja bolj v ozadju.

Povečana virtualna in vseskozi prisotna komunikacija preko elektronskih medijev na eni strani omogoča podjetjem, ki sponzorirajo, da enostavno in hitro vstopijo na številne trge. Na drugi strani pa to marketinškim in sponzorskim strokovnjakom hkrati predstavlja velik izziv, kako razlikovati podjetje ali znamko od ostalih. Zato sta poleg globalizacije potrebna potem tudi lokalizacija in prilagajanje posebnostim lokalnega trga. V luči sodobnega globalnega ekonomskega konteksta se podjetja soočajo z izjemno globalno konkurenco, bujno rastjo znamk, ekstremno zahtevnostjo uporabnikov in popolnim zasičenjem z informacijami preko multimedijskih kanalov (TV, družbeni mediji, mobilni telefoni itd.). Sponzorstva lahko v takšnem okolju predstavljajo orodje za doseganje vidljivosti znamke, predstavitev izdelkov in storitev ter povečevanje prodaje.

Kot je bilo omenjeno v poglavju o omrežjih, imajo športna sponzorstva vse večjo vlogo v ustvarjanju in krepitvi omrežij (Castells 1996), v katerih so med drugim povezane korporacije, športne organizacije, medijske hiše in lokalne vlade. Medtem ko je vloga teh omrežij jasno vse večja in pomembnejša, je področje redko obravnavano v razpravah in le malo empirično raziskano.

Globalizacijskim odnosom so sledili antikorporacijski odnosi, pri čemer številni strokovnjaki v literaturi opisujejo multinacionalke kot monopole, ki predstavljajo jedro problema; ne koristijo ljudem zunaj, ampak jih izkoriščajo. Dejansko je pojem globalizacije kot izkoriščevalske sile, ki zavlačuje sodni dan za kapitalizem doma in v tujini, eden od napadalnejših dejstev med mladino danes (Bhagwati 2004, 458–460). Tudi s tega vidika kritično obravnavanje sponzorstva kot orodja tržnega komuniciranja, ki le ustvarja dobiček z izkoriščanjem športa, doktorska disertacija opravlja svojo sociološko poslanstvo z neosveščanjem o že znanem (Bauman 2011).

Steve Heyer, takrat predsednik Coca-Cole, je leta 2003 dejal, da so nekatere znamke postale medijski portali in da je Coca-Cola večje medijsko omrežje, kot če bi dal skupaj 20 televizijskih omrežij (Rothernburg 2003 v Amis in Cornwell 2005, 298). V ospredju je mišljenje v smeri, da bi lahko Coca-Cola v bistvu zaračunala bodisi zabavni ali športni industriji, saj jim preko svojega komunikacijskega omrežja dela ogromno promocijo. Glede na dejstvo, da je res zelo malo globalnih medijev, ki bi bili na dnevni ravni v stiku s tako številnimi uporabniki, kot je to Coca-Cola, to niti ni tako presenetljiva logika. Amis in Cornwell (2005, 298) sta ta proces poimenoval premik v smer posrednega marketinga, kjer neposredno komunikacijo sporočil zamenjata izpostavljenost in sprememba podobe podjetja ali znamke preko asociacij.

Podoben primer je Red Bull Air Race, ki kot imetnik športne lastnine dejansko obstaja zaradi sponzorja Red Bull, njegove medijske hiše in marketinške strategije. Sponzor je dejansko ustvaril imetnika športne lastnine velikih globalnih razsežnosti, ki je konkurenčen ostalim uveljavljenim imetnikom športne lastnine na področju avto moto športa, kot sta F1 in Moto GP. Sponzorstvo včasih tudi zaradi takšnih in podobnih primerov nekako zaobide stare medijske trge, saj šport tudi preko globalnih znamk prečka vse meje. Red Bull z izjemnim dosegom svoje medijske hiše na ta način ustvarja popularnost nekaterih novih in manj prepoznavnih športov.

Navezujoč se na Masona (1999) obstajajo štirje uporabniki športa. Navijači kupujejo vstopnice, licenčne izdelke in sledijo svojim ekipam bodisi v živo bodisi preko medijev. Medijske hiše kupujejo različne pravice za prenose. Različne skupnosti podpirajo športno infrastrukturo. Korporacije kupujejo in prodajajo moštva ali jih sponzorirajo. Zaradi moči slednjih sta Cohen in Prazmark (1999) že v prejšnjem stoletju napovedala, da bodo dogodki prišli v last korporacij. To je povzročilo še večjo internacionalizacijo športa, saj so korporacije v svoje marketinške strategije še bolj vpletale šport (Amis in Cornwell 2005, 303). Tako kot šport mora biti tudi sponzorstvo v športu kritično obravnavano glede na ekonomske, kulturne, politične in družbene učinke. Eden od načinov internacionalizacije športa je tudi že omenjeno ustvarjanje novih športov in novih dogodkov (RBAR, X Games). Če želimo razumeti prihodnost športa, moramo razumeti že prisotno in trajajočo globalizacijo in dejstvo, da šport soustvarjajo uporabniki, mediji, korporacije.

Glavne karakteristike globalne športne industrije predstavljajo največji športni dogodki, kot so olimpijske igre, svetovna prvenstva najpopularnejših športov, nekatera največja ligaška tekmovanja, univerzijade itd. (Andreff v Foldesi 2014, 24). Teh dogodkov je vse več. V obdobju med sredino sedemdesetih let prejšnjega stoletja in do prejšnjega desetletja se je število velikih športnih dogodkov potrojilo s 315 na več kakor 1000 (Bourg in Gauguier v Foldesi 2014, 24). Ti dogodki so bili dolgo časa praviloma na sporedu v razvitih državah, ki so edine lahko ustrezale strogim omejitvam in pravilom ter zahtevam glavnih mednarodnih športnih organizacij (Humphreys in Propokowicz v Foldesi 2014, 24). V zadnjem času se je portfelj mest in držav gostiteljic, ki kandidirajo in lobirajo za organizacijo teh največjih dogodkov, precej spremenil. Vse več kandidatov prihaja iz razvijajočih držav s tranzicijskimi ekonomijami.

Študija držav in mest, ki kandidirajo za gostitev največjih športnih dogodkov, je pokazala precejšnje spremembe. Ne glede na ekonomsko stanje vse manj kandidatov prihaja iz demokratičnih političnih ureditev in vse več iz relativno hibridnejših režimov (na primer Turčija, Ukrajina) ali avtoritarnih režimov (na primer Kitajska, Katar, Rusija, Azerbajdžan, Kazahstan). Eden od glavnih razlogov za ta trend je verjetno ta, da večina držav, ki kandidira, ne more sprejeti strogih ekonomskih obveznosti in finančnih

zahtev brez finančne podpore in zaveze države. Kjer vladata demokracija in striktna kontrola nad državnim proračunom, je težko dobiti podporo države za tovrstne dogodke (Foldesi 2014, 25). Tak primer je bil tudi v povezavi z zadnjim svetovnim prvenstvom v nogometu 2014 v Braziliji. Leta 2013 so Brazilci, čeprav so največji ljubitelji nogometa na svetu, protestirali proti visokim zneskom, ki jih država namenja organizaciji prvenstva. Nasprotniki so opozarjali na neprimernost milijonskih vložkov v nove nogometne stadione v času, ko državi primanjkuje denarja za šolstvo in zdravje.

3.1.2.1 Ekonomski kontekst

Kljub poudarjanju neekonomskega oziroma širšega vidika sponzorstva v disertaciji je treba vključiti v širši kontekst tudi pogled na trenutno ekonomsko okolje, ki zelo vpliva na družboslovne trende, vključno s sponzorstvom. Preučevanje vpliva ekonomskega stanja po letu 2008 in vpliva gospodarske krize na različne veje gospodarstva, vključno s športno industrijo in posredno industrijo sponzorstva, je sicer precej razširjen trend v raziskovanju (Foldesi 2014; Gradišar 2010; Bednarik in drugi 2013; Pardalos in drugi 2010 itd.).

Ekonomska kriza po letu 2008 je največja po tridesetih letih prejšnjega stoletja. Čeprav je kriza različne države prizadela na različne načine, je po vsem svetu vplivala na vse družbene sisteme in podsisteme, vključno s športom. Rezultati raziskav sicer kažejo, da so največji športni dogodki utrpeli manj kot pa manjši. Največ je izgubil šport za vse na najširši ravni (Foldesi 2014, 22).

Na drugi strani pa so Jurak in drugi (2014, 1) raziskovali učinek globalne ekonomske krize na prihodke nevladnih športnih organizacij v Sloveniji. Ugotovili so, da splošni trend prihodkov nevladnih športnih organizacij ne ustreza povsem trendu v Sloveniji. Največji negativni učinki so bili zabeleženi v športu za vse, medtem ko so profesionalne nevladne športne organizacije celo povečale prihodke. Avtorji v sklepu povzamejo, da pravi učinki globalne ekonomske krize v slovenski šport še prihajajo ter da bodo v prihodnosti najbolj na udaru polprofesionalne in profesionalne športne organizacije, najmanj pa šport za vse.

Če pogledamo na prihodke športnih zvezdnikov, ki kljub krizi ostajajo izredno visoki ne glede na celotno stanje na globalnem trgu, se zdi, da profesionalni šport ostaja imun na recesijo. Kakorkoli, z odhodom nekaterih sponzorjev iz profesionalnega športa je postalo jasno, da je seveda tudi športna industrija ranljiva. Sponzorji in predvsem tudi uporabniki, na katerih sloni industrija športa, so začeli zmanjševati svoje proračune za šport. Upadati so začeli tudi prihodki od prodaje vstopnic in licenčne prodaje, številne profesionalne športne organizacije pa so izrazile skrb nad ekonomskimi težavami (Foldesi 2014, 23).

Na drugi strani pa sponzoriranje največjih športnih dogodkov še vedno cveti. Pravi poraženec v gospodarski krizi je šport za vse. Z zmanjševanjem prihodkov ljudje posledično vse manj denarja namenjajo za šport, ki na lestvici prioritet izgublja mesta predvsem pri mlajši populaciji (Radicchi 2014). Poleg tega je šport za vse od nekdaj najmanj zanimiv za komercialno sponzoriranje, vendar so se v preteklosti sponzorska sredstva nekako našla tudi za ta del, četudi bolj v obliki družbene odgovornosti. V času krize pa sponzorji sredstva najprej krčijo tam, kjer ne vidijo povratka investicije.

Sponzorstvo predstavlja pomemben delež korporativnega proračuna za komunikacijo. Podjetja so v kontekstu ekonomske recesije spoznala, da plačevanje velikih sredstev za golo izpostavljanje njihovega logotipa ali pa kupovanje golega oglasnega prostora na televiziji oziroma na zunanjih površinah ne prinaša najboljših rezultatov (Radicchi 2014, 61).

Ekonomska kriza je podobno kot drugod tudi v sponzorski industriji najbolj vplivala na racionalizacijo uporabe sredstev za sponzorstva. Prvi odziv podjetij v težkem ekonomskem stanju je racionalizacija poslovanja z rezanjem nepotrebnih stroškov, kjer se pogosto v prvih vrstah pojavi prav sponzorstvo. V teh situacijah se odrazi razlikovanje med sponzoriranjem kot podporo in sponzoriranjem kot strateško marketinško in poslovno investicijo. V prvem primeru sponzorstvo predstavlja nepotreben strošek podjetja, zato je logično in smiselno, da se mu podjetje v težkem ekonomskem položaju odpove. Kadar pa je sponzoriranje strateška marketinška odločitev, pa je znano, da je v težkih časih treba še bolj vlagati v marketing podjetja.

A tudi pri sponzorstvih, ki jih podjetje vidi kot strateške marketinške investicije, kljub temu prihaja do racionalizacije. Na eni strani se zmanjšujejo sredstva za odkup pravic, na drugi strani pa se spremeni trend in sponzor želi v zameno za vložena sredstva dobiti čim več pravic in aktivnosti, ki mu omogočajo večji izkoristek sponzorstva. V današnjih razmerah so uspešni tisti, ki sponzorstvo dojemajo na tak način, zato trenutno ekonomsko stanje podpira teorijo o razumevanju sponzorstva, kot ga predlaga in zagovarja doktorska disertacija.

3.1.2.2 Pravno okolje

Pravno okolje, zakonodaja in davčni sistem so močno prispevali h komercializaciji sponzorstva in s tem k enačenju sponzorstva s tržnim produktom, ki lahko zadovoljuje želje in potrebe ter upravičuje investicijo (Seitanidi in Ryan 2007, 252). Pravno okolje pomembno vpliva z razlago, da je sponzorstvo lahko dojeno kot strošek podjetja ali investicija v nasprotju z darilom kot pri dobrodelnih donacijah.

Pravni vidiki se pojavijo tudi pri razpravi o novih medijih in novejši tehnologiji, ki odpira vprašanja o kontroli vsebine in pravic, ki so v tem primeru obravnavane kot dobrina, pri čemer mora veljati stroga kontrola nad pravicami uporabe te dobrine. V središču izmenjave pri sponzorski pogodbi je sponzorjev

odkup določenih pravic imetnika športne lastnine. Pravice so postale tudi glavni predmet pogodb med medijskimi in športnimi organizacijami, saj je vse več športa na voljo preko novih medijev ter mobilnih in spletnih prenosov (Hutchins in drugi 2009, 90). Slednji avtorji so prepoznali premikajoče se avdio-vizualne podobe, predvsem tiste v živo, kot glavno dobrino v medijski športni ekonomiji. Lastništvo in uporaba pravic sta v središču pravnih vprašanj v športnem sponzorstvu. Imetnik športne lastnine pri sponzorstvu sponzorju ponudi pravice do uporabe njegove športne lastnine. Z vidika zakonodaje na to področje v veliki meri vplivajo davčni vidiki, ki pomembno vplivajo na sponzorsko industrijo, ter zakoni, ki urejajo lastništvo in uporabo pravic.

3.1.3 Etični in moralni vidiki

Etični vidiki sponzorstva se kažejo na več ravneh. Morda so najbolj razširjeni etični vidiki vezani na dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo nekateri sponzorji, na primer na alkoholne pijače, hitro prehrano, tobačno industrijo in v zadnjih časih tudi stavne hiše. Ko je bilo sponzorstvo tobačne industrije postavljeno pod vprašanja nekaterih regulacij, so številni to dojeli in oznanjali kot smrt profesionalnega tekmovalnega športa in celotne industrije, saj je bila le-ta močno odvisna od (tobačnega) sponzorstva (Chapman v Harris 2005, 488). Kakorkoli, takšna predvidevanja so se izkazala za napačna, saj se je nasprotno industrija še bolj razvila in vlagala vse več sponzorskih sredstev. Tisto, kar se je zares spremenilo, pa je, da je prenehanje tobačnega monopola v športnem sponzorstvu odprlo vrata drugim industrijam za dvig njihovega javnega profila preko športa (Chapman v Harris 2005, 488).

Pod etičnimi vprašanji je na primer tudi profesionalizem odnosov z javnostmi in družbene odgovornosti. Ko dve organizaciji s konfliktnimi interesi sodelujeta v sponzorskem odnosu, je pogosto naloga odnosov z javnostmi, da ocenijo organizacijsko vest. Sponzoriranje neke dejavnosti je lahko na eni strani površinsko dojeno kot čisto filantropno dejanje, kjer organizacija s svojimi dejanji bogati širšo družbo. Na drugi strani pa je lahko dojeno kot manipulacija sponzorsko odvisne dejavnosti za pranje umazanega perila in izboljšanje javne podobe sponzorja. Ta etičnost iskrenosti družbene odgovornosti podjetja je v zadnjem času v velikem razmahu. V nekaterih situacijah dati pomeni vzeti (Harris 2005, 486), ko moralno oporečni darovalci preko odnosov z javnostjo ali sponzorstva poskušajo to izkoristiti kot orodje za »pranje« svojega imena.

Bourdieu v Harris (2005, 489) prikazuje transformacijo vrednot in kulturnega kapitala novinarstva, kot sta neodvisno raziskovanje in svoboda govora, preko vrednot medijskega trga, kot so oglaševanje, lestvice gledanosti, branosti itd. Postopna infiltracija kapitala spreminja samo naravo kulturne produkcije v družbi in ji vsiljuje vrednote ekonomskega kapitalizma. Neodvisno poročanje o dejstvih za ozaveščanje javnosti je zamenjala ekonomija medijske prodaje in povratka na investicijo, kjer sta

sponzorstvo in družbena odgovornost postavljena pod etični vprašaj. V dobi majhne oziroma ničelne omejitve sponzorstev stavnih hiš in iger na srečo je glavni izziv odnosov z javnostmi promocija lažnega altruizma, ne da bi razkrili resnične interese industrije iger na srečo in stavnih hiš. To vsekakor kliče po etičnih vprašanjih. Podobno negativni prizvoki se zgrinjajo nad odnose z javnostmi farmacevtskih združb (Burton v Harris 2005, 490).

Dejstvo je, da se šport in gospodarstvo vse bolj prepletata, kar športno industrijo vseskozi spreminja in kolonizira. Šport s tem vse bolj postaja neke vrste korporativna aktivnost, podprta s korporativnimi sponzorstvi, s čimer pridobiva tudi vrednote kapitala. Športni dogodki se prilagajajo terminom, ki ustrezajo televizijam in njihovim gledalcem, da s tem dosežejo večjo gledanost in posledično prihodke za televizijo, za sponzorje, za prodajne produkte (Webb in drugi v Harris 2005, 490). Športni subjekti in tudi sam šport so v drugem planu.

Če želi šport ohraniti svojo integriteto, jo je treba ne samo prepoznati, temveč tudi aktivno sodelovati v razpravah o etičnih vidikih. Na tem področju bi morali predvsem odnosi z javnostmi kot industrija sodelovati in se truditi očistiti svoj lasten vprašljiv sloves v službi kapitala. Pri dolgo trajajočih sponzorstvih je pod vprašajem tudi odvisnost sponzorirane strani. Ko obstoj organizacije enkrat postane odvisen od pritoka sponzorskih sredstev, prejemnik teh sredstev namreč težko ostane kritičen do poslovnih navad svojega sponzorja, saj s tem prevzema tveganje izgube sponzorja in posledično svojega obstoja (Harris 2005, 490).

Aktualna družba podcenjuje prave altruistične vrednote. Na vprašanje, kaj je razlika med tistimi pravimi altruističnimi nameni in tistimi promocijskimi, lahko odgovori le previdna analiza primerov sponzorstva in donacij, ki bi preučevala njihovo vlogo v trajnostnem družbenem razvoju (Harris 2005, 490). Vprašanje je, ali je tudi pri sponzorstvu prisotna ista »laž« kot pri oglaševanju, kjer podjetja ves čas prepričujejo uporabnike, da zadovoljujejo njihove potrebe, čeprav je v resnici jasno, da zadovoljujejo potrebe podjetja.

Nove dimenzije etičnih pomislekov odpira tudi uporaba informacijskih tehnologij, saj se uporabniške informacije brez zadržkov in ovir shranjujejo v oblakih, informacijska tehnološka podjetja pa z njimi razpolagajo pri svojem poslovanju. Kar 80 odstotkov vseh mobilnih telefonov naj bi uporabljalo Googleve sisteme android (Olenick 2015), preko katerih se nezadržno kopičijo uporabniški podatki. Sponzorske in marketinške kampanje seveda vse bolj spodbujajo njihovo uporabo. Tudi uspešnost projektov se vse bolj meri v številu ogledov video posnetkov na kanalu YouTube, številu objavljenih »čivkov« na profilu Twitter ali številu »všečkov« na straneh Facebook. Kot je bilo obravnavano v

poglavju o opolnomočenju uporabnikov, ostaja pomislek tudi o tem, kdo ima to vsebino zares v lasti in kdo ima pravice, da s tem trguje, ne da bi imeli kaj od tega tudi uporabniki.

Problematičen je tudi pojav korupcije, ki pa seveda ni lasten le sponzorski industriji, temveč celotni družbi. V športu je v zadnjem času to aktualno pri stavniški industriji in organizaciji največjih športnih dogodkov. Slednji se v zadnjem času selijo v razvijajoče se države, na primer Poletne olimpijske igre v Peking 2008, Svetovno prvenstvo v nogometu v Južno Afriko 2010, Brazilijo 2014 itd. Na ta trend močno vpliva tudi interes globalnih sponzorjev za razvoj novih komercialnih priložnosti na novih trgih. Žal so v zvezi s tem večkrat v javnosti prisotni in izpostavljeni tudi koruptivni pomisleki. Eden od bolj perečih je povezan z enim od največjih športnih subjektov na svetu, Svetovno nogometno zvezo FIFA, kot navedeno v opombi spodaj.²

Omenjeni primer sicer nima veliko skupnega z večino športne industrije in s sponzorstvom, ki temelji na manjših globalnih, regijskih ali lokalnih zgodbah. Opozarja pa vendarle na splošno stanje družbe in gospodarstva ter s tem na problematiko športne industrije.

Naslednja razvojna točka v širjenju koncepta športnega sponzorstva bi lahko bilo tudi zmerno sponzorsko investiranje podjetij. Bauman (2001) je predlagal, da bi se temeljna filozofija sponzorstva lahko odmaknila od procesa menjave do etike skrbi, ki bi ustvarjala enakopravnejše rezultate tudi za športne subjekte. Namesto da se sponzorstvo vrača k prastarim koreninam filantropije, bi lahko podjetja razmišljala o etičnih odločitvah sponzoriranja in težila k etičnosti v športu na sploh ter s tem pozitivno vplivala na uporabnike. Slednji so svoj denar pripravljeni potrošiti za izdelke in storitve tistih organizacij, ki so dojete kot etično nesporne (Strong v Amis in Cornwell 2005, 266).

² *Primer FIFA*

V obdobju štirih let med 2007 in 2010 je FIFA ustvarila 4,2 milijarde USD prihodkov in 632 milijonov USD dobička. V svojem finančnem poročilu za leto 2013 je FIFA navedla že skoraj 1,5 milijarde USD gotovinskih rezerv. Veliko večino vseh prihodkov FIFA ustvari s svetovnim nogometnim prvenstvom, pri katerem velik del prinaša prodaja pravic. Sponzorji, kot so Adidas, Coca-Cola, Emirates, Hyundai, Sony in Visa, so za pravice v povezavi s svetovnim prvenstvom v letu 2010 odšteli letne zneske med 24 in 45 milijonov USD. Pri vsem skupaj se sliši skoraj neverjetno, da FIFA ohranja status neprofite organizacije. Po švicarski zakonodaji ima FIFA namreč status neprofite organizacije in kot taki ji ni treba plačevati nobenih davkov. Podobno imajo FIFA in njeni poslovni partnerji davčne privilegije tudi v državah gostiteljicah svetovnega prvenstva. Ugibanja, koliko je Brazilija kot zadnja gostiteljica izgubila s temi davčnimi izjemami, se gibljejo med 250 in 500 milijoni USD. Seveda so Brazilci v tem primeru upravičeno protestirali in zahtevali, da bi ta dogodek moral državi in prebivalcem pustiti več. Svetovno prvenstvo v nogometu leta 2014 v Braziliji naj bi sicer državo gostiteljico stal 14 milijard USD, pri čemer 16 odstotkov Brazilcev živi v revščini. Zaradi gradnje novih stadionov naj bi kar 250.000 revnih prebivalcev moralo zapustiti urbane favele. Seveda obstajajo promocijski in drugi učinki, ki naj bi jih dobila Brazilija kot država z gostitvijo tega dogodka, vendar je težko oceniti, koliko so zares vredni.

Svoj status neprofite organizacije FIFA na svoji uradni strani pojasnjuje, da ta dobiček enakomerno razdeli med vseh 209 nacionalnih nogometnih zvez, ki so članice FIFE. Trdi tudi, da porabi več kakor pol milijona USD za razvoj nogometa po vsem svetu in dva milijona za organizacijo mednarodnih dogodkov – vsak dan!

Podoben primer se v nogometu pojavi tudi v ZDA, kjer je po podatkih IRS 3857 organizacij z besedo »nogomet« v svojem imenu, ki so oproščene davkov. Mednje sodi tudi Ameriška nogometna zveza. Odvisno od statusa lahko te organizacije poleg tega, da jim ni treba plačati davkov, sprejemajo tudi neobdavčene dobrodelne prispevke (Phillips Erb 2014).

Etično vprašljiva je tudi uporaba lokalnih ali nacionalnih tradicionalnih podob za promocijo in aktivacijo sponzorstva, kar je tudi širši marketinški problem. V športu je znan primer Adidasa, ki je v sponzorski kampanji »All blacks« priredil in manipulativno izkoristil maorsko kulturno tradicijo podob pri komunikaciji svojega sponzorstva rugby športa v Novi Zelandiji ter s tem komuniciral po vsem svetu. Pomislek imajo lahko predvsem tisti, ki so skozi zgodovino ustvarjali kulturne podobe, ki jih potem komercialni sponzor izkoristi po svoje in predvsem v komercialne namene. Vprašanji sta, kdo ima za to pravice in ali jih je Adidas res pridobil s sponzorstvom novozelandske rugby ekipe.

Nadaljnji etični vidik je selekcija »primernih« osebnosti za promocijske namene, pri čemer se skrbno izberejo modeli, ki širši množici sporočajo določene »ideale«. Tako je žensko teniško združenje WTA opozorilo športnico Amelie Mauresmo, naj skriva svoje homoseksualne nagibe, saj bo sicer škodovala znamki sponzorjev, povezanih s to organizacijo. To razlikovanje, bodisi rasno ali spolno, nastaja zaradi komercialnih pritiskov sponzorjev, ki iščejo ujemanje med svojo znamko in znamko, kakršno naj bi imel imetnik športne lastnine. Sponzorji s tem torej diktirajo, kakšni naj bi bili športniki in posredno uporabniki. To pa je sicer etično vprašanje celotne marketinške industrije (Amis in Cornwell 2005, 268).

Trendi v sponzorski industriji bi lahko šli tudi v smer, da sponzorji razmišljajo o primernosti ujemanja športnega subjekta in njihovih znamk tudi tako, da sponzorirajo tiste športne subjekte, ki so na tak ali drugačen način odrinjeni na rob. S tem bi uporabnikom komunicirali sporočilo, da jim ni vseeno, zato podpirajo in se zavzemajo za pravičnejše sponzoriranje in razporeditev sponzorskih sredstev. Poleg tega bi lahko bila sponzorska sporočila bolj iskreno usmerjena, ne da sporočajo le željo po povečani prodaji. Dejstvo je, da se ljudje tega zavedajo, saj kar 73 odstotkov ljudi verjame, da je bistvo sponzorstva le prodaja (Amis in Cornwell 2005, 304).

Kritiki bi dejali, da je to altruističen pristop, ki v globalni korporativni dobi nima kaj iskati. Morda za nekatere. Za druge je lahko priložnost. Eden od primerov dobre prakse je sponzorstvo podjetja Adecco v avstralskem ženskem baseballu, kjer je bil cilj sponzorstva razviti šport na obrobju (Rao v Amis in Cornwell 2005, 273). Prav gotovo je dobro sporočilo, da timsko delo, predanost, energija in uživanje lahko pripomorejo k razvoju nečesa dobrega – izboljšati položaj in podobo športa. Podobno pot v Sloveniji na primer poskuša ubrati BTC, ki sponzorira nerazvite športe, kot so ženski smučarski skoki ali ženska kolesarska ekipa. Čeprav je na koncu verjetno jasno, da strateško in premišljeno cilja na njihovo ciljno skupino, ki jo želi pritegniti k nakupom v svojem nakupovalnem središču, je v tem vendarle nekaj dobrega. Živimo v dobi, ko vsi takšni in podobni vidiki postajajo vse pomembnejši, še posebej za ciljno skupino bolj izobraženih in z večjo kupno močjo.

3.2 Blagovna znamka

Neločljivo povezane s sponzorstvom so blagovne znamke. V današnji družbi ne more nič pobegniti izmenjavi znakov brez resničnega pomena, ki jih predstavljajo nekatere blagovne znamke in njihov izjemen vpliv (Pavli 2008). Podobno kot pri širjenju marketinškega koncepta v športnem sponzorstvu gre tudi pri strateškem grajenju blagovne znamke za nadgradnjo golega medijskega izpostavljanja. Vrednost, ki jo imajo blagovne znamke za celotno podjetje, postajajo neločljiv del in pomembno strateško sredstvo. Kot nekateri poudarjajo, lahko usmeritev podjetja do blagovnih znamk igra celo osrednjo vlogo v celotnem procesu marketinškega načrtovanja (Aaker 1991, Wong in Merrilles 2008). Zagotavlja namreč prepoznavnost, priljubljenost in uporabnost znamke v širši marketinški strategiji podjetja (Urde 1999). Aaker nadalje zagovarja, da je sponzorstvo lahko učinkovito orodje za grajenje vrednosti znamke (2000). Sponzorstvo omogoča sponzorju, da se s sodelovanjem in povezovanjem s primerno znamko športnega subjekta povzdigne nad oglaševalski hrup in doseže svojo ciljno javnost (Alexander 2009, 348).

Aaker definira vrednost znamke kot skupek njene aktive in pasive ter imena in simbolov, ki bodisi dodajajo k vrednosti ali pa odvzemajo vrednost, ki jo ima sam izdelek ali storitev (1991, 15). Konceptualizacija in merjenje vrednosti znamk se uvrščata med glavna področja v raziskovanju, saj vrednost znamke izjemno vpliva na kazalce uspešnosti podjetja, kot so vrednost delnic, pretok denarja, premium izdelki in prihodki (Yoo in Donthu 2001 v Ross in Maroco 2013, 299). Korporativno sponzorstvo je pogosto uporabljeno kot marketinško orodje za povečanje vrednosti znamk preko povečanja ozavešanja in ustvarjanja pozitivnih asociacij znamke v mislih uporabnikov (Gwinner in Eaton; Meenaghan in Shipley; Lebar in drugi v Groza in drugi 2012, 65). V spominu uporabnika so povezave z znamko ustvarjene skozi sheme oziroma skupke informacij, ki povezujejo attribute, koristi in odnos do znamke – skupaj pa ustvarjajo shematsko omrežje v mislih uporabnika (Keller v Groza in drugi 2012, 65).

Dvoumnost in kompleksnost na področju teorije o znamčenju se začeta s skoraj univerzalno navado uporabe besede *znamka* v vsaj treh različnih marketinških kontekstih. Prvič znamka pomeni ime ali identiteto, drugič proizvod in njegove značilnosti, tretjič pa uporabo znamke kot simboličnega okvira za uporabne in simbolne vrednosti za uporabnika. Pri slednji so zajeti atributi, ki pripadajo znamki, kot da bi te vrednosti pripadale izdelkom ali storitvam (Lindlof; Salzer-Morling in Strannegard v Ballantyne in Aitken 2007, 365). Morda ta tridelen pogled na znamke pove več kot razlaga ameriške marketinške zveze (AMA): »Znamka je ime, izraz, znak, simbol ali dizajn ali kombinacija teh, ki identificira izdelke in storitve prodajalca z namenom razlikovanja od konkurence« (Kotler 2000, 404).

Znamke so v osnovi znaki in simboli, ki imajo marketinški namen identificiranja in razlikovanja izdelka oziroma storitve ali pa podjetja od ostalih. Znamka je sicer veliko več kot le znak znamke. Vsako podjetje si želi, da bi njeni deležniki in ciljne javnosti, tako obstoječi kot potencialni uporabniki, videli njeno znamko kot zapomnljivo in povezano s pozitivnimi vrednotami. Kakorkoli, Aaker in Joachimsthaler (2000) opomnita, da je tradicionalni model znamčenja taktika za doseg kratkoročnih rezultatov. Kar je bolj problematično, je dejstvo, da veliko podjetij sklepa, da so pomeni, povezani z znamkami, nekaj, kar imajo v lasti oni sami in je v njihovi kontroli. Temu nasprotno je dejstvo, da bodisi njihovi končni uporabniki bodisi dobavitelji in drugi deležniki skupaj soustvarjajo pomene znamke podjetja. Z drugimi besedami, pomeni znamke so družbeno konstruirani in v domeni javnosti (Ballantyne in Aitken 2007, 365). Zato različne interakcije, razprave in mnenja generirajo in regenerirajo katerekoli pojme o vrednosti znamke. Govorimo o analogiji že opisanih vprašljivih marketinških strategij, ki temeljijo na upanju, da se bodo uporabniki predvidljivo odzvali na transakcijsko komuniciranje.

Z novimi trendi v smeri k celostnemu pristopu v marketingu, strateškemu znamčenju ter vpletanju in grajenju odnosov s strankami znamke postajajo del širše družbe. Postajajo nova in samostojna družbena entiteta, ki ni le statično in enosmerno sporočilo (Santomier 2008; Grant, Nufer in Buhler v Pfahl in drugi 2012, 519). Z raznolikostjo digitalnega sveta sta pod drobnogledom tudi konsistentnost znamke in sporočilo, kaj znamka zares predstavlja in kako se razvija (Park in drugi v Pfahl in drugi 2012, 522). Strokovnjaki športnega marketinga se ne morejo le zanašati na pretekle ocene, temveč morajo raziskovati in razumeti okolja za ustvarjanje in razvijanje znamk. Z drugimi besedami, znamke morajo biti prilagodljive in dostopne različnim okusom posameznikov z različnim življenjskim slogom in kulturnimi idejami (Horne; Grant; Maffesoli v Pfahl in drugi 2012, 522).

3.2.1 Podoba znamke in sponzorstvo

Vrednost blagovne znamke se nanaša na to, kako je znamka sprejeta in umeščena na trgu. Predmet raziskovanja v sponzorskem kontekstu so različni elementi vrednosti znamke po Aakerjevi razdelitvi (1996). Sponzorstvo naj bi dodajalo več pomena ključnim elementom vrednosti znamke, kot so zavedanje, korporativna podoba in podoba znamke, manj pomena pa ostalim elementom, kot so osebnost znamke, razlikovanje znamke od konkurence, kakovost podobe in zvestoba znamki. Vsi elementi so bili sicer v raziskavi Cornwela in drugih (2005) uvrščeni nad povprečjem.

Nekateri avtorji razlikujejo med identiteto znamke podjetja in njeno podobo (na primer De Chernatony v Ballantyne in Aitken 2007, 365), kar je primerno za opis nekaterih pogledov na pomen znamk. Identiteta znamke podjetja je idealiziran niz predlogov podjetja, ki ga komunicira uporabnikom in drugim strankam prek različnih kanalov. Vendar ta pojem identitete znamke seveda ni avtomatično sprejet pri

ciljni javnosti, saj so kolektivno mišljenje in občutki o pomenu znamke, ki jih imajo posamezniki ali skupina v določenem trenutku, povsem njihova določba. Tako pridemo do podobe znamke kot predstavnika percepcij znotraj določenega prostora.

Grajenje skupnosti znamke so sanje marketinških oddelkov, ki le redko postanejo realnost (Cova in Cova 2002, 613). Uporabniki namreč vse bolj vidijo znamke kot deljeno kulturno lastnino in ne zasebno intelektualno lastnino podjetja in zato skupnosti znamke ne morejo biti neposredno upravljane (O'Malley 2014, 1228). Sponzorstvo je potemtakem eden od načinov, da podjetje z različnimi interakcijami, razpravami in mnenji, ki generirajo in regenerirajo katerekoli pojme o vrednosti znamke, soustvarja pomene ter družbeno konstruira in izboljša podobo svoje znamke, ne pa tudi identitete. Vsaka podoba znamke je v tem pogledu nujno potrebno družbeno konstruirana (Berger in Luckmann; Gergen; Hackley v Ballantyne in Aitken 2007, 365). To pomeni, da podoba znamke ni samo skupek individualnih percepcij, temveč skupna realnost, ki je dinamično konstruirana z družbenimi interakcijami vseh vpletenih.

Na drugi strani je oglaševanje precej omejen vir ustvarjanja pomena znamke, čeprav mnoga podjetja še vedno uporabljajo oglaševanje znamk kot prevladujočo in priljubljeno obliko komunikacije za ustvarjanje sporočil znamke v industriji izdelkov hitre potrošnje. Kakorkoli, kolikor so lahko oglaševalske obljube mikajoče, študije komuniciranja kažejo, da so ljudje nagnjeni k ukrepanju na podlagi sporočil množičnih medijev le, če ta sporočila podpirajo tudi njihovi »zaupljivi« viri preko govoric (Rogers 1995). Tržno komuniciranje pogosto še vedno temelji na enosmernem sistemu, temelječem na oblikovanju določenih sporočil preko medijev (Ballantyne in Aitken 2007, 367). Tudi integrirano tržno komuniciranje še vedno omejeno odgovarja na vprašanje, kako skupaj soustvarjati pomene, pridobivati znanje in dosepati razumevanje.

Komunikacijo in interakcijo je mogoče vzpostaviti skupaj preko kombinacije treh različnih tradicionalnih oblik. Komuniciranje lahko informira, komunicira in vzpostavlja dialog (Varey in Ballantyne v Ballantyne in Aitken 2007, 367). Informiranje vključuje oblikovanje sporočil, ki ima uporabne namene. Integrirano tržno komuniciranje pa ima vlogo komunikacije teh sporočil, kjer je poslušanje ključni del interakcije. Dialog na koncu je proces skupnega učenja, ki deluje kot podpora inovacijam in skupnemu ustvarjanju vrednosti. Namen dialoga je vedno odprt, naravnan k učenju in ustvarjanju vrednosti (Ballantyne in Aitken 2007) ter vabi vse udeležene k sodelovanju pri tem.

3.2.2 Sponzorstvo kot soznamčenje

Ko pride do sodelovanja med znamkami, govorimo o tako imenovanem soznamčenju (angl. »co-branding«). Soznamčenje sta izmenjava med znamkama v razmerju in skupno upravljanje premoženja obeh znamk s ciljem ustvariti skupno premoženje, ki bo v korist obema sodelujočima znamkama (Alexander 2007, 346). Podoben princip sodelovanja disertacija išče pri odkrivanju marketinškega koncepta v športnem sponzorstvu, kjer naj bi v sponzorskem sodelovanju prav tako prišlo do izmenjave in skupnega upravljanja imetja s ciljem ustvariti skupno premoženje, ki bo v korist vsem udeležnim subjektom, torej za analogijo četrte faze življenjskega kroga marketinga, temelječega na odnosih, kjer vpletene strani delujejo kot partnerji v odnosu in ne kot ločene entitete (Clark in drugi 2003).

Zaradi podobnega delovanja se kontekst sponzorstva dojema kot ena od možnih oblik razvoja korporativnega soznamčenja, ki ponuja priložnosti za krepitev simboličnih vrednosti podjetij in s tem izkoristek partnerstva (Motion in drugi; Farrelly in drugi; Alexander v Tsotsou in drugi 2014, 296). Korporativno soznamčenje je strateško zavezništvo, ki vključenim strankam omogoča širjenje in krepitev obstoječih nizov vrednot korporativne znamke, ne da bi zmanjšale vrednost lastne znamke (McDonald in drugi; Motion in drugi v Tsotsou in drugi 2014, 296). Šport v sebi nosi ogromno čustev in zato ima lahko velik vpliv športno sponzorstvo, ki vključuje soznamčenje z znamko imetnika športne lastnine, ki pri ciljni javnosti uživa veliko zaupanje. Povečanje investicij v športno sponzorstvo se povezuje predvsem z njegovo učinkovitostjo in kot orodje marketinškega komuniciranja za doseg najpogostejše navedenih ciljev podjetij, ki vstopajo v sponzorstvo. Ti so povečanje zavedanja o znamki, vzpostavljanje ali spreminjanje podobe znamke in grajenje kapitala znamke (Cornwell in drugi; Motion in drugi vsi v Tsotsou in drugi 2014, 296).

Ljudje uporabljajo določene znamke, ki jim pomagajo ustvarjati in razvijati lastno identiteto ter jim poleg funkcionalne koristi prinašajo tudi simbolično vrednost. V tem primeru je simbolična vrednost znamke uporabljena kot izražanje uporabnikovega koncepta jaza v povezavi z njegovim statusom v družbi (Elliot 1998; Pavli 2008). Posamezniki uporabljajo simbolično vsebino določene znamke tudi za odsevanje njihove povezanosti z določeno družbeno skupino, kar je v kontekstu športnega sponzorstva na primer športna ekipa oziroma kateri drug športni subjekt (Tsotsou in drugi 2014, 300).

Kot je bilo že omenjeno, je za večino sponzorjev grajenje korporativne podobe in podobe znamke primarna motivacija. Slednje je v obliki ciljev vključeno tudi v raziskavi doktorske disertacije. Sponzorji sicer navadno dobijo vrednost z izpostavljenostjo na samem dogodku preko znamčenja in potem pogosto kvantificirajo to vrednost, čeprav sama izpostavljenost omejeno učinkuje na uporabnika (Cornwell 1995; Meenaghan 1991 v Farrelly 2006, 1021). Kot je navedeno v poznejšem poglavju o

izkoristku in aktivaciji sponzorstva, morajo sponzorji v razmerje dodatno investirati v obliki dodatnega marketinškega komuniciranja za informiranje ciljnih skupin o naravi umestitve znamke preko sponzorstva. Pričakovanje, da se bo to zgodilo samo po sebi s sponzorstvom brez dodatne podpore, ni realno (Farrelly 2006, 1023).

Sponzorji, ki so povzeli omenjeni trend aktivacije, postajajo zahtevnejši v svojih pričakovanjih in vrednost sponzorstva vse bolj definirajo v smeri strateškega znamčenja in ne zgolj z izpostavljenostjo. Športni subjekti, ki so pripravljeni povzeti ta širši vidik sponzorstva, so prisiljeni razmisliti o svoji lastni znamki in določiti, kako bodo lahko bolj profitno naravnani s skupno koristnimi prizadevanji s sponzorji. Slednje podpira idejo o odgovornejšem športnem sektorju, ki se mora naučiti preživeti na realnejši osnovi in učinkovito upravljati s športno lastnino (Pavli in drugi 2012).

Delovanje skupne strateške zveze je mogoče povezati z načelom opisanega generaliziranega odnosa B2B, med dvema subjektoma oziroma med dvema akterjema. Predhodno je bilo to poimenovano tudi marketing A2A. Pri delovanju v sponzorskem razmerju bi bilo to lahko poimenovano celo marketing S2S, tj. kot marketing med sponzorjem in imetnikom športne lastnine oziroma med njunima znamkama. Slednje predstavlja tudi partnersko delitev virov v obliki neoprijemljivih sredstev, kot sta podoba znamke in ugled. Oboje lahko skupaj deluje kot sistem, ki uporablja sponzorsko vodene aktivacijske strategije kot pobude za aktivnosti soznamčenja, s katerimi se ustvarjajo potentnejše sile na trgu. Jasno je, da obstaja potencial za simbiozno izmenjavo v sponzorskem razmerju, kjer se lahko kritični viri za delovanje črpajo iz sodelovanja med partnerjema. Slednje lahko vključuje deljenje komercialnega znanja, vključno z znanjem o grajenju znamk, oprijemljivejša sredstva, kot so uporabniški profili in profili navijačev, ter morda tudi manj oprijemljive vire, kot je kreativnost (Urriolagoitia in Planellas 2007, 165). Ta tematika je nadaljnje opredeljena tudi v poznejšem poglavju o teoriji virov.

Uporabniki uporabljajo izdelke in storitve znanih modnih znamk za interpretacijo in sestavljanje samega sebe ter odnosov z drugimi na način, kot od njih zahteva postmoderna družba (Pavli 2008). Večina respondentov v avtorjevi raziskavi je potrdila, da tudi postmoderno družbo, ki oblikuje naše vedenje, hkrati oblikujejo močne marketinške strategije korporacij. Omenjena študija je s tem potrdila tezo avtorjev Sangkhawasija in Johrija (2007), ki zagovarjata, da so marketinške strategije z močnim marketinškim komuniciranjem statusnih izdelkov in storitev ter prenašanjem statusnih simbolov preko njihovih znamk v bistvu glavni krivec za promocijo materializma, ki uporabnikom zagotavlja namišljeno visoko pozicijo v družbi (Pavli 2008). Prenosi simbolnih vrednosti močnih tržnih znamk na uporabnika so pri tem podobni tistim, ki jih želijo doseči sponzorji preko močnih znamk posameznih športnih subjektov. Med primeri uporabe močnih znamk v športu za takšne namene sta uporaba znanih

osebnosti v promocijske namene (angl. »endorsement«) in doseganje omenjenega transferja vrednosti znamk.

3.2.3 Uporaba znanih osebnosti v promocijske namene

Uporaba znanih osebnosti in njihovih znamk v promocijske namene ni nujno del sponzorstva. V večini primerov se sicer dogaja znotraj sponzorskih dogovorov, vendar se podjetje in znana osebnost lahko dogovorita tudi za enkratno uporabo znamke osebnosti za promocijo podjetja ali znamke podjetja. V kontekstu športa je to povezava med podjetjem in močno znamko športne osebnosti, ki je lahko celo močnejša in bolj karizmatična v primerjavi z znamko podjetja. Sponzor v tem primeru želi izkoristiti znamko znane športne osebnosti za prenos določenih vrednosti na znamko sponzorja. Osrednja komponenta uporabe znanih osebnosti v promocijske namene je utrditi kredibilnost z neposrednim vključevanjem sponzorjevih izdelkov oziroma storitev (Stuart in drugi 1999, 331).

Forbes (Ozanian, 2015) je objavil lestvico najvrednejših športnih znamk v letu 2015 v štirih kategorijah – podjetja, dogodki, športniki in moštva (Tabela 3.1). Vključene so znamke, ki posedujejo veliko denarno dodano vrednost v primerjavi s konkurenti, kot kombinacijo velikosti in donosnosti v različnih kategorijah.

Tabela 3.1: Najvrednejše športne znamke v letu 2015

	Znamka	Vrednost
Podjetja	1. Nike	26 milijard USD
	2. ESPN	17 milijard USD
	3. Adidas	6,2 milijardi USD
	4. Under Armour	5 milijard USD
	5. Sky Sports	4,6 milijarde USD
Dogodki	1. Super Bowl	580 milijonov USD
	2. Poletne olimpijske igre	348 milijonov USD
	3. Zimske olimpijske igre	285 milijonov USD
	4. Svetovno prvenstvo v nogometu FIFA	229 milijonov USD
	5. WrestleMania	170 milijonov USD
Moštva	1. New York Yankees	661 milijonov USD
	2. Los Angeles Lakers	521 milijonov USD
	3. Dallas Cowboys	497 milijonov USD
	4. New England Patriots	465 milijonov USD
	5. Real Madrid	464 milijonov USD

Športniki	1. Tiger Woods	30 milijonov USD
	2. Phil Mickelson	28 milijonov USD
	3. Roger Federer	27 milijonov USD
	3. Lebron James	27 milijonov USD
	5. Mahendra Singh Dhoni	21 milijonov USD

Vir: Ozanian (2015).

Kadar znamka športnega subjekta postane tako močna in neodvisna, da ne potrebuje več sponzorja, in ima svojo ciljno javnost – postane karizmatična. Karizmatičen je tisti, ki očara in ki je prepričljiv. Karizmatik naj bi bil človek s posebnimi darovi, ki koristijo in vplivajo na skupnost verujočih (Tavzes v Mihelič in drugi 2010, 812), ki v tem primeru predstavljajo ciljno javnost. Podjetje lahko do te javnosti dostopi s sponzoriranjem oziroma s strateškim povezovanjem z znamko športnega subjekta, kar mu dodatno odpira tudi možnosti za inovativno komuniciranje do svojega ciljnega občinstva.

Uporabo znanih osebnosti v promocijske namene lahko v kontekstu družboslovja postavljamo ob bok simboličnemu interakcionizmu. Simbolna interakcija je potrebna, ker ljudje nimajo nagonov, ki bi usmerjali njihovo vedenje. Poleg skupnih simbolov v družbi poteka tudi prevzemanje vlog, ko oseba prevzame vlogo druge, tako da si zamišlja sebe v položaju osebe, s katero je v interakciji (Parker in drugi 2003).

Občinstvo znane osebnosti oziroma karizmatičnega športnega subjekta ima določene značilnosti. Prva in verjetno najpomembnejša je identifikacija z njim in z njegovo vizijo. Druga pomembna značilnost je visok čustveni nivo oziroma čustvena občutljivost ciljne javnosti (Mihelič in drugi 2010, 811). V športu je čustveni nivo še višji kot drugje, zato imamo opravka s čustveno zelo vpleteno ciljno javnostjo, ki je s tem še privlačnejša za sponzorja. V idealnih okoliščinah se pri uporabi znanih osebnosti emocionalna vez med znano osebo in občinstvom prenese na sponzorjev izdelek ali celo na celotno blagovno znamko sponzorja. V bistvu se zgodi prenos značilnosti športnega subjekta na blagovno znamko podjetja sponzorja.

Do pred približno tridesetimi leti so karizmo preučevali v povezavi s karizmatičnim vodenjem predvsem zgodovinarji, politologi in sociologi. Med njimi je najpomembnejšo vlogo zasedal sociolog Max Weber, ki je pisal o karizmi. Opredelil jo je kot določeno individualno kvaliteto, na temelju katere se posameznik loči od običajnih ljudi in je obravnavan kot obdarjen z nadnaravno, nadčloveško ali vsaj posebno, nenavadno močjo ali lastnostjo (Weber v Mihelič in drugi 2010, 803). Karizmatična avtoriteta izhaja iz družbenega prepričanja v vzorne značilnosti posameznika, ki je drugačen od ostalih ljudi in nosi v sebi neke izjemne sposobnosti, ki niso namenjene običajnim ljudem. Weber karizmo oziroma karizmatično vodenje povezuje tudi z obdobji družbenih kriz, saj naj bi takrat stopil v ospredje nekdo s posebnimi

sposobnostmi in z vizijo prihodnosti, kako rešiti nastalo stanje. Zaradi te vizije in sposobnosti ga ljudje obravnavajo kot posebnega in mu zato sledijo (Mihelič in drugi 2010, 803). To področje je aktualno v času družbenih kriz, znani športniki pa posledično zelo zanimivi in iskani, saj lahko s svojo karizmo dosežejo, da jim uporabniki sledijo. Zanimivo se je pojav »sledenja« še posebej razširil s pojavom in rastjo družbenega omrežja Twitter v zadnjem desetletju. Sledenje nekomu je postalo priljubljeno, znane osebnosti pa lahko zelo transparentno tekmujejo kdo ima več »sledilcev«. Kot je predlagano v poznejši razpravi te disertacije, bi morali takšni vplivni imetniki športne lastnine prevzeti tudi odgovornejšo družbeno vlogo preko vpliva, ki ga imajo na »sledilce« s svojo karizmo.

Eden od bolj znanih primerov dobre prakse uporabe znane osebnosti med športniki v promocijske namene je uporaba Michaela Jordana pri korporaciji Nike, ki tudi po njegovi končani karieri še vedno deluje. Znamka superg Jordan je samo v letu 2014 prinesla ameriškemu podjetju Nike kar 2,25 milijarde ameriških dolarjev prihodkov, od tega so 4 odstotki oziroma 90 milijonov ameriških dolarjev pripadli nekdanjemu košarkarju (Timothy 2015). Time Magazine je sicer za največjo športno zvezdo leta 2003 proglasil Davida Beckhama, globalnega zvezdnika z mednarodnim dosegom. Označen je bil kot najbolj vroč marketinški stroj po Michaelu Jordanu (Amis in Cornwell 2005, 95). Beckham je verjetno postal prva prava globalna znamka v svetu športa predvsem zaradi svoje sposobnosti, da prikaže različne pomene tako raznolikim uporabnikom in navijačem po vsem svetu. Univerzalnost njegove znamke je ustvarjala androgena mešanica nasprotij, mešanje moškosti in ženstvenosti, seks simbola, družine, predstavnika delavskega razreda, ki mu je uspelo. Nekateri so ga opisali kot lebdečo in nedorečeno identiteto, ki je ne more nihče definirati na prvo žogo, hkrati pa se lahko prilagodi povsod in na vse (Amis in Cornwell 2005, 96).

Sponzor lahko uporabi znano osebnost v promocijske namene tudi zelo kratkoročno, ko izkoristi le kakšen izjemen dogodek, ki je kar najaktualnejši, vendar le kratek čas. Večkrat je to kakšen nepredvidljiv dogodek, ki ga znajo nekateri kreativno naravnani sponzorji potem izkoristiti. V današnjem času, ko se vse zgodi in je aktualno le za hip, je to še toliko primernejše. Vsaka novica, vsak dogodek je namreč aktualen le nekaj trenutkov, potem ga že nadomesti drugi. Vse to podpirajo vsepovsod prisotna družbena omrežja, kjer se vse zgodi isti hip in že naslednji hip potone v pozabo.

3.3 Cilji in učinki sponzoriranja

Številne študije raziskujejo cilje in učinke, ki jih različni deležniki želijo doseči s sponzorstvom. Razlikujejo se od zelo preprostih, kot je dostop do vstopnic na dogodek ali doseganje medijske

izpostavljenosti, do zelo kompleksnih, kot je grajenje vrednosti znamk na določenem ciljnem trgu ali doseganje določenega povratka na investicijo (Madill in O'Reilly 2010).

3.3.1 Cilji sponzoriranja

Veliko raziskav se ukvarja s cilji, ki naj bi jih podjetja dosegala s sponzoriranjem. IEG (2014) opredeljuje naslednjih deset ciljev sponzorstva: povečanje zvestobe podjetju ali znamki, ustvarjanje zavedanja in vidnosti podjetja ali znamke, povečanje ugleda podjetja ali znamke, prikazati družbeno odgovornost podjetja, spodbuditi prodajo podjetja, povečati promet podjetja, dostop do ploščadi za znamčenje podjetja, vzorčenje in predstavitev izdelkov ali storitev podjetja, pridobivanje baz podatkov ter gostoljubje poslovnih partnerjev, zaposlenih ali uporabnikov.

Ti cilji so uporabljeni tudi v empirični raziskavi doktorske disertacije. Cilji sponzorstva sicer že dlje časa ostajajo precej podobni in razdeljeni v pet kategorij, podobno kot že pred več kot tremi desetletji. To so povečanje ozaveščenosti in podobe, povečanje prodaje, grajenje odnosov, odnosi znotraj skupnosti in osebni interes (Meenaghan 1983). A čeprav se o odnosih v sponzorstvu govori že več desetletij, ostaja merjenje učinkov na uporabnika in rezultatov grajenja podobe, prepoznavnosti, v središču raziskovanja (Jensen in Cobbs 2014, 436).

Med širšimi korporativnimi cilji, vključno s pospeševanjem perspektivnih priložnosti za prodajno osebje, je tudi ustvarjanje dobrega počutja med tistimi, ki odločajo. Pri tem mislimo na korporativno gostoljubje (angl. »corporate hospitality«), ki stremi k ustvarjanju in utrjevanju odnosov s sponzorstvom. Bistvo storitev korporativnega gostoljubja je priložnost, da se preživi daljše obdobje z najpomembnejšimi strankami ali poslovnimi partnerji v manj uradnem okolju, kot so ga ljudje sicer vajeni pri vsakodnevnem poslovanju. Poleg gostoljubja strank in dobaviteljev je lahko športno sponzorstvo uporabljeno tudi za zabavo in nagrajevanje zaposlenih v podjetju sponzorja (Fullerton 2010). Športno sponzorstvo ima namreč možnost, da krepi motivacijo zaposlenih in pripadnost podjetju (Greenhalgh in Greenwell 2013, 103).

Vse večja je uporaba športnega sponzorstva za grajenje odnosov med zaposlenimi, med poslovnimi korporativnimi partnerji, politiki in drugimi deležniki z uporabo korporativnega gostoljubja na globalnih športnih dogodkih, kot so olimpijske igre, Wimbledon, Ryder Cup, svetovno prvenstvo FIFA itd. (Amis in Cornwell 2005). Za razumevanje tega je potrebna podrobna analiza predvsem v smeri ugotavljanja, kako takšno gostoljubje vpliva na sprejemanje odločitev povablencev.

Zanimivo je, da so aktivnosti gostoljubja, ki danes predstavljajo zelo pomemben del v sponzorski industriji in se v praksi vse bolj uporabljajo, zelo redko omenjene v literaturi. Razlog je verjetno

predvsem neustrezno dojetje oziroma strah pred napačnim dojetjem, da je to nepotreben luksuz, do katerega podjetja niso upravičena. Verjetno takšno dojetje ni brezpredmetno, saj je znano, da so bile sponzorske odločitve v »zlatih časih« pogosto narejene prav na tej podlagi. Vodilni moške v podjetjih so se odločali za sponzorstva tudi zato, da so si s tem zagotovili luksuzne vstopnice za dogodke, ki so jim bili všeč. Podobno so bili pogosti primeri kupovanja različnih paketov gostoljubja (VIP-vstopnice) zase oziroma prijatelje in s tem niso bile uporabljene v poslovne namene.

Na eni strani govorimo o dojetju sponzorstva in sponzorjeve podobe skozi oči uporabnikov, na drugi strani pa o raziskovanju sponzorstva kot sredstva za spodbujanje in grajenje odnosov, tako interno kot z drugimi podjetji. Širina motivacijskih razlogov in ciljev prikazuje sponzorstvo kot raznovrstno orodje z možnostjo potencialnega doseganja široke javnosti in številnih ciljev (Meenaghan 2005). Čeprav literatura beleži širok nabor razlogov, zaradi katerih se podjetja vključujejo v sponzorstvo, ostaja velika večina raziskav osredotočena na cilje, ki temeljijo na uporabniku, kot sta povečanje ozaveščenosti o znamki in povečanje prepoznavnosti podobe. Industrijsko obarvani razlogi za vključevanje v športno sponzorstvo, kot sta grajenje odnosov ali utrjevanje kredibilnosti, so bili kljub večmilijonskim investicijam podjetij B2B v sponzorstvo v literaturi v veliki meri spregledani (Cobbs 2011).

Tradicionalno sta najpomembnejša cilja sponzorstva krepitev podobe in povečevanje ozaveščanja podjetja ali njegovih znamk (Walliser 2003, 11). Seveda pa so cilji v veliki meri odvisni tako od področja sponzoriranja kot od dejavnosti in velikosti podjetja. Z družbenim in okoljskim sponzoriranjem podjetja na primer primarno stremijo k prikazu družbene odgovornosti podjetja. V večini primerov sponzorstva v kulturi pa je gostoljubje glavni motiv (Drees v Walliser 2003, 11). Proizvajalci na primer pogosto iščejo medijsko pokritost in priložnosti (Farrelly in drugi 1997). V nekaterih redkih študijah, ki preučujejo manjša podjetja, je kot pogost cilj sponzorstva navedena želja, da podjetja vrnejo nekaj skupnosti (Mack v Walliser 2003, 11).

Sponzorstvo se uporablja tudi za dvigovanje in širjenje ozaveščenosti o podjetju in njegovih sposobnostih (Hardy in drugi 2007). Dvigovanje korporativne ozaveščenosti v javnosti je sicer v literaturi športnega sponzorstva najpogosteje naveden cilj (na primer Apostolopoulou in Papadimitriou; Chadwick in Thwaites; Greenwald in Fernandez-Balboa; Lamont in Dowell; Lough in Irwin; Ludwig in Karabetsos; McCarthy in Irwin; Meenaghan; Seguin in drugi; Thjomoe in drugi vsi v Greenhalgh in Greenwell 2013, 102). Malce kompleksnejši cilj kot povečevanje korporativne ozaveščenosti je krepitev korporativne podobe in znamke s športnim sponzorstvom, kot je bilo opisano v prejšnjem poglavju o soznančenju. Nekateri sponzorji poskušajo sponzorstvo izkoristiti za demonstracijo svoje predanosti določeni skupnosti. Športno sponzorstvo ima večji potencial vpliva na skupnost kot katerikoli drugo

promocijsko orodje in prav vključevanje v skupnost je označeno kot zelo pogost cilj številnih sponzorjev (Greenhalgh in Greenwell 2013, 103).

Končni cilj večine podjetij v današnji družbi je povečevati prodajo in tržni delež. Posledično je tako tudi s sponzorji (Fullerton 2010; Hardy in drugi 2007; Shank 2005). Eden od dokazanih rezultatov sponzorstva je, da so oboževalci mnogih športov bolj nagnjeni k nakupu izdelkov in storitev znamk, ki sponzorirajo šport, s čimer si ta podjetja ustvarjajo prednost pred podjetji, ki niso sponzorji (Fullerton 2010; Irwin in drugi 2003). Glede na to, da se veliko nakupnih odločitev zgodi v samih trgovinah, znamke vse bolj uporabljajo športne motive tudi na prodajnih mestih, da z njimi pritegnejo tako težko pridobljeno pozornost uporabnika in s tem poskušajo vplivati na njegovo odločitev (Irwin in drugi 2003). Sponzorski dogovori vse bolj vključujejo tudi distribucijo izdelkov, vzorčenje ali ekskluzivne koncesije na samih dogodkih. Prodajni cilji so sicer navedeni kot primernejši za podjetja oziroma sponzorje, ki sponzorirajo aktivnost, ki neposredno vključuje njihove izdelke oziroma storitve.

Ko imetniki športne lastnine rastejo in postajajo zreli, z njimi rastejo tudi sponzorjevi cilji (Lough in Irwin 2001). Življenjski krog ciljev sponzoriranja se začne s sponzoriranjem manj zrelih imetnikov športne lastnine za doseganje pozornosti in ozaveščanje o podjetju in njegovih znamkah ter za doseganje ciljev, povezanih s podobo podjetja ali znamke. Vse skupaj se potem razvija v smer bolj tržno naravnanih ciljev, kot je povečanje prodaje in tržnega deleža, s sponzoriranjem zrelejših imetnikov športne lastnine (Greenhalgh in Greenwell 2013, 103).

Na slovenskem trgu so cilje sponzoriranja raziskovali Jurak in drugi (2009). V raziskavi leta 2003 so podjetja po pomembnosti razvrstila cilje tako: prisotnost imena in logotipa podjetja v medijih, vključenost podjetja v družbeno okolje, izboljšanje javnega mnenja o podjetju in izdelkih ali storitvah, izboljšanje javne podobe podjetja, dobrodelnost podjetja, izboljšanje in razvoj poslovnih omrežij, izpolnjevanje družbene odgovornosti, identifikacija ciljne javnosti, povečanje prodaje in dobička, konkurenčna prednost. V analizi raziskave doktorske disertacije je v poznejšem poglavju opravljena tudi primerjava pomembnosti nekaterih ciljev sponzoriranja danes.

3.3.2 Sponzorski učinki

Vzporedno z naraščanjem sponzorskih investicij je naraščala tudi potreba po demonstraciji učinkov sponzorstva in prikazovanja donosnosti investicije. Naraščala pa je tudi splošna potreba po dokazovanju smiselnosti marketinških investicij (Verhoef in Leeflang v Walraven in drugi 2012, 17).

Kot je bilo opisano že v uvodu te disertacije, pri raziskovanju sponzorstva prevladuje raziskovanje, ki se ukvarja z razlago, kako sponzorstvo deluje in učinkuje na uporabnike podjetja (Cornwell in drugi 2005,

22). Glavna pozornost pri tem je usmerjena na preučevanje individualnih in okoljskih dejavnikov, ki vplivajo na priklic in prepoznavnost sponzorskega dražljaja. Večina teh raziskav, osredotočenih na uporabnika, še vedno temelji na modelu povezanega spomina, kot ga je v marketinški literaturi opisal Keller (1993). Pri konceptualizaciji znamčenja Keller uporabi definicijo, ki temelji na ozaveščenosti in podobi znamke: »Ozaveščenost znamke se nanaša na priklic in sposobnost prepoznavanja pri uporabniku. Podoba znamke pa se nanaša na niz asociacij, ki jih ima uporabnik v svojem spominu« (Keller 1993, 2 v Cornwell in drugi 2005, 22). Večina sponzorskih raziskav temelji na omenjenem modelu spomina in se s tem osredotoča na izboljšanje priklica, prepoznavnosti in asociacij z znamko v spominu uporabnika (Cornwell in drugi 2005, 22).

Že pred skoraj pol stoletja je Zajonc (1968) predstavil hipoteze, ki temeljijo na čisti izpostavljenosti in ugotavljajo, da ponavljajoča se izpostavljenost do dražljaja povzroči čustven odziv (Cornwell in drugi 2005, 23). Ustvarjanje preference in priljubljenosti se dogaja na nezavedni ravni in temelji na širokem naboru dražljajev, ki vključujejo besede, slike ali podobe (Bornstein v Cornwell in drugi 2005, 23). Dražljaji, kot so enostaven logotip sponzorja, so zelo minimalistični po naravi in ne morejo nositi bogate ali kakovostne informacije, kot jo lahko kompleksnejša komunikacija. Na podlagi študije angleških nogometnih navijačev, ki so si ogledali nogometno tekmo, kjer je bil prisoten določen sponzor, je na primer o učinkih izpostavljenosti pisal Bennet (v Cornwell in drugi 2005, 23). Pomanjkanje kontrole izpostavljenosti pri spraševanju navijačev ob prihodu in odhodu s športnega dogodka o priklicu sponzorja ni pokazalo močnih povezav, saj lahko katerakoli od številnih komunikacij vpliva na odgovore (Cornwell in drugi 2005, 23). Težko je izolirati le učinke sponzorstva.

Uporaba znamčenja, označevanja ter izpostavljanje imenskih sponzorjev, logotipov in podobno v sponzorskem kontekstu ne more prenašati širših vključujočih sporočil. Ta sporočila zato ostajajo na ravni transakcijskega oglaševanja (Pham in Vanhuele v Cornwell in drugi 2005, 21). Tradicionalno razumevanje sponzorstva, kot je poimenovano v doktorski študiji, je enako oglaševanju, le prenašalec sporočila je drugačen. Namesto televizije ali zunanjih površin v vlogi posrednika nastopa športnik ali športna infrastruktura. Kot je v prejšnjem poglavju o nezadostnosti transakcijskega pristopa večkrat poudarjeno, je zanašanje na učinke enostavnega znamčenja, oglaševanja ali sponzorstva precej vprašljivo.

Walraven in drugi (2012, 21) razčlenijo štiri skupine sponzorskih učinkov, pri čemer se opirajo na delo Cornwella (1995) in Meenaghana (2005): ustvarjanje vrednosti znamke na podlagi uporabnikov, krepitev odnosov z zaposlenimi, grajenje odnosov z drugimi deležniki (uporabniki, pomembni odločevalci, politiki, dobavitelji, mediji itd.) ter povečanje vrednosti delničarjem. Ustvarjanje vrednosti znamke je eden od glavnih učinkov sponzorstva (Crompton v Walraven in drugi 2012, 27). Cornwell in

drugi (2005) razlikujejo tri ravni učinkov sponzorstva na vrednost znamke: kognitivni učinki (ozaveščenost in podoba znamke), afektivni učinki (preferenca in priljubljenost znamke) in učinki na vedenje (nakupni namen, predanost znamki in nakupno vedenje).

Sponzorstvo lahko kognitivno vpliva na uporabnika, ko je dosežena neka ozaveščenost o sponzorstvu. Na slednjo pozitivno vplivajo raven izpostavljenosti, aktivacija sponzorstva, integracija z drugimi marketinškimi aktivnostmi, uporabnikova vključenost v šport in povezanost s sponzoriranim subjektom, trajanje sponzorstva ter dojeto ujemanje sponzorja in športa. Prisotnost drugih sponzorjev in marketinških aktivnosti iz zasede lahko vpliva na večjo zmedo in s tem negativno vpliva na ozaveščenost.

Cornwell in drugi (2001, 42) so sprejeli, da dolgoročna sponzorstva ustvarjajo bolj zaželen odziv v ciljni skupini kot pa kratko trajajoča sponzorstva. Poleg tega, da je pri dlje trajajočih sponzorstvih verjetneje, da si uporabniki zapomnijo sponzorstvo, je pomembno tudi dejstvo, da uporabniki takšnega sponzorja zaznajo kot predanega. Več avtorjev (Walraven in drugi 2012, 23) je ugotovilo, da trajanje sponzorstva pozitivno vpliva na kognitivno procesiranje sponzorstva.

Krepitev odnosov med zaposlenimi in interni marketing sta prav tako pomembna učinka sponzorstva, ki pripomoreta k uspehu podjetja (Walraven in drugi 2012, 29). Predani in zadovoljni zaposleni so bolj motivirani za doseganje korporativnih ciljev kot manj predani in zadovoljni (Grönroos 1981). Zaposleni imajo tudi zelo pomembno vlogo pri ustvarjanju vrednosti za uporabnika, še posebej pri storitvenih organizacijah (Bansal in drugi 2001). Znotraj organizacije je zato pomembno tudi znamčenje v povezavi s sponzorstvom, saj vpliva na zaposlene, da sponzorsko sporočilo lažje prenesejo v realnost uporabnikom, kar zagotovo je v njihovi moči (Punjaisri in Wilson 2011), poleg tega pa tudi pri zaposlenih zbujajo večjo ozaveščenost in povezanost s sponzorstvom (Walraven in drugi 2012, 29).

Raziskovalci so ugotavljali tudi pozitivne učinke sponzorstva na vrednost delnic podjetja. Zato se za sponzorstvo včasih s tem namenom odločajo tudi podjetja, ki so sicer načrtovana za prodajo ali pa celo v postopku prodaje (Walraven in drugi 2012, 30). Če investitorji in deležniki sponzorstvo prepoznajo kot vredno investicijo, je pričakovati rast vrednosti delnic podjetja, ko slednje objavi sponzorsko investicijo.

3.3.2.1 Ujemanje in skladnost

Najpogostejše raziskovan teoretični koncept, ki se navezuje na izboljšano procesiranje sponzorskega dražljaja, je ideja o ujemanju in skladnosti med sponzorjem in sponzorirano aktivnostjo (na primer Cornwell; Cornwell in drugi; Ferrand in Pages; Gwinner; Gwinner in Eaton; Speed in Thompson itd. vsi v Cornwell in drugi 2005, 27). Teorija skladnosti ugotavlja, da na zapomnljivost dražljaja in potem na poznejši priklic informacije vplivata podobnost in skladnost med sponzorjem in sponzorirano aktivnostjo.

Na primer, pri spremljanju tekaškega dogodka, sponzoriranega z znamko tekaškega čevlja, si uporabnik lažje zapomni povezavo (Cornwell in drugi 2005, 27). Ljudje si najbolj zapomnijo informacijo, ki je skladna z njihovimi pričakovanji. Na drugi strani pa obstaja tudi teorija, da neskladna informacija zahteva več truda pri procesiranju, kar povzroča večji priklic, čeprav isti avtorji sicer pozneje to ugotovitev postavljajo pod vprašaj (Cornwell in drugi 2005, 27).

Intuitivna logika sicer predpostavlja, da bi moralo ujemanje sponzorja in sponzoriranega subjekta pozitivno učinkovati na uporabnikovo dožemanje sponzorja. Bolj kot je povezava med sponzorjem in sponzoriranim športnim subjektom močna, večji učinek naj bi sponzorstvo imelo na sponzorjevo znamko (Cornwell in drugi 2005, 38). Na drugi strani pa obstajajo teorije, da zmerno neujemanje med shemo in objektom lahko celo koristi, kadar je ta dojeta kot zanimiva in pozitivna (Cornwell in drugi 2005, 38). Relativno šibko ujemanje sponzorja in športnega subjekta naj bi uporabnika spodbudilo h globljemu procesiranju povezave z namenom odkriti pomen. Nekatere teorije tako zagovarjajo, da lahko manjše neujemanje povzroči celo večji priklic in ugodnejše dožemanje sponzorja pri uporabnikih, kot pa če bi bilo ujemanje popolno (Jagre in drugi v Cornwell in drugi 2005, 27).

S tega vidika sponzorji včasih iščejo elemente presenečenja za optimalen učinek. Tak primer je farmacevtsko podjetje, ki s svojo znamke bombonov proti kašlju sponzorira sydneyško opero. Za vsakega obiskovalca, ki se želi izogniti neprijetnemu kašljanju med obiskom opere, je ta povezava lahko dobrodošla in nepričakovana, učinek pa zato boljši (Fleck in Quester 2007, 994).

Znana teorija ravnotežja, stara že skoraj pol stoletja (Heider v Cornwell in drugi 2005, 28), zagovarja, da posamezniki stremijo k složnosti in se izogibajo nesložnemu vedenju in odnosu. V sponzorstvu bodo posamezniki (ciljna skupina uporabnikov) iskali uravnotežena razmerja med dogodkom in sponzorjem. Do neravnotežja na primer pride, ko ima uporabnik že ustaljeno pozitiven odnos do nekega športnega subjekta in nevtralen ali celo negativen odnos do drugega podjetja, ki sponzorira to organizacijo. V tem primeru bo uporabnik iskal harmonijo preko spreminjanja svojega odnosa do podjetja v pozitivno smer, kar je želeni učinek, ali pa celo športnega subjekta v negativno smer (Cornwell in drugi 2005).

Razpravo o učinkih skladnosti med uporabnikovo samopodobo in podobo izdelka so začeli že v petdesetih letih prejšnjega stoletja (Plewa in Palmer 2014, 239). Teorija skladnosti samopodobe in izdelka je danes širše sprejeta v marketinški in sociološko psihološki literaturi (Plewa in Palmer 2014, 240). Športni dogodki ponujajo unikatno situacijo potrošnje, ki je v mnogih družbah pomemben element kulture in ekonomije (Pons in drugi 2006). Z rastjo sponzorstva se je povečevalo tudi raziskovanje skladnosti med samopodobo uporabnika in sponzorjevega izdelka ali storitve, ki je samo sponzorstvo osmišljalo z vpogledom v delovanje, kako športno okolje vpliva na nakupne navade uporabnika

(Cornwell in drugi 2005). Sirgy in drugi (2008) so raziskovali podobnost med podobo dogodka in samopodobo gledalca, ki so jo opisali kot skupne posameznikove misli in občutki, ki se nanašajo na posameznika (Plewa in Palmer 2014, 241).

Nadaljnji pristop, ki išče razlago učinkov podob v sponzorstvu, je prenos pomena, ki sledi McCrackenovemu modelu procesa uporabe znanih osebnosti v promocijske namene, kot je bilo obravnavano v prejšnjih poglavjih. Teorija družbene identitete temelji na tem, da ljudje umestijo sebe in druge v razne družbene kategorije, kot so članstvo v določeni organizaciji, preferenca do določenega športa ali politična usmerjenost (Cornwell in drugi 2005, 269).

Raziskovanje in ocenjevanje učinkovitosti sponzorstva morata upoštevati specifične lastnosti tega orodja. Kot prvo je to obrobno procesiranje (Fleck in Quester 2007, 979). Uporabniki se namreč v prvi vrsti udeležijo dogodka zaradi dogodka in ne zaradi sporočil sponzorjev. Njihova pozornost zato ni namenjena sponzorjem in sponzorji zato v večini primerov prevzemajo tveganje, da bodo neopaženi oziroma da bodo pritegnili le umetno in površinsko pozornost. Poleg tega je sporočilo navadno nebesedno in implicitno v nasprotju z razločnimi sporočili. V večini primerov celo ni pravega sporočila, saj je pomembnejša povezava med sponzorjem in dogodkom (Fleck in Quester 2007, 979). Uporabnik mora tako sam dešifrirati sporočilo in mu dosoditi pomen. Sponzor pa lahko le upa, da bo to uporabnik naredil tako, ki bo okrepil povezave in vrednost njegove znamke.

3.3.2.2 Merjenje učinkov sponzorstva

Tradicionalne marketinške strategije, kot je na primer oglaševanje, podpirajo ustaljene metrike za ovrednotenje povratka na investicijo. Širše uveljavljeni in sprejeti merski instrumenti kvantificirajo število doseženih uporabnikov (angl. »gross rating point – GRP«), ki omogoča izračun učinkovitosti (na primer cena na »GRP«) in s tem primerjavo različnih medijev med seboj (Cooperstein v Jensen in Cobbs 2014, 435). Donosnost investicije pri netradicionalnih marketinških pristopih, kot so marketing dogodkov, uporaba osebnosti v promocijske namene in sponzorstvo, je na drugi strani težje merljiva in posledično težje ovrednotena. Zato je težje ocenjevati učinkovitost takšnih marketinških taktik (Pruitt in drugi; Wishart in drugi v Jensen in Cobbs 2014, 435).

Vzporedno s komercializacijo sponzorstva je naraščala tudi potreba po merjenju učinkov sponzorstva, da bi se sponzorstvo še bolj utrdilo kot komercialno orodje. Kot pri drugih orodjih tržnega komuniciranja je pri merjenju eden od najpomembnejših podatkov donosnost investicije. Meenaghan (1991) je raziskovanje merjenja učinkov sponzorstva poimenoval kar sveti gral, saj bi odkritje razumevanja učinkov sponzorstva imelo izreden učinek na industrijo. Večina raziskovanja ostaja osredotočena na

ovrednotenje priklica in povezovanja priklica z nakupnim namenom, kljub temu pa so neposredne povezave teh dveh ostale nepojasnjene (Walliser 2003).

Daleč največji delež študij o meritvah učinkov se nanaša na tehnike sledenja in ocenjevanja učinkov na uporabnika sponzorja (Walliser 2003, 13). Znotraj teh študij so prepoznani trije širši pristopi k merjenju: merjenje, v kolikšni meri uporabniki zaznajo sponzorje, prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na priklic sponzorja, in analiza internih procesov, povezanih s priklicem sponzorja v uporabnikovih mislih. Priklic ali asociacija je seveda zelo odvisna od števila različnih dejavnikov in prepoznavanje dejavnikov je cilj številnih študij (na primer Cornwell in drugi; Meir in drugi; Farrelly in drugi; Moore in drugi vsi v Walliser 2003, 13). Dejavniki, ki vplivajo na priklic ali asociacijo, so večinoma razvrščeni v pet skupin: pogoji izpostavljenosti, vrsta izdelka oziroma storitve, sporočilo, značilnosti ciljne skupine in integracija sponzorstva (Walliser 2003, 13).

Ozaveščenost uporabnika o sponzorju je sicer širše sprejet mehanizem za ocenjevanje učinkovitosti sponzorskih programov (Thomoe 2002, 10). Koncept ozaveščenosti znamke temelji na uporabnikovi sposobnosti prepoznati znamko pod določenimi pogoji ter je sestavljen iz priklica in prepoznavanja (Keller v Fleck in Quester 2007, 977). Priklic znamke je povezan z uporabnikovo sposobnostjo priklica znamke iz svojega spomina, brez prehodnih iztočnic. Prepoznavanje znamke pa je sposobnost prepoznavanja glede na pretekle izkušnje iz predlaganih namigov (Aaker v Fleck in Quester 2007, 977).

Crompton (v Walraven in drugi 2012, 27) razvršča sponzorsko ozaveščenost kot prvo stopnjo v zaporedju sponzorskih koristi. Če želijo sponzorji biti uspešni znotraj ciljne javnosti, morajo njeni pripadniki najprej vedeti, da sponzor obstaja (Farrelly in drugi 2005). Če torej ni dosežena ozaveščenost, potem sponzor težko doseže ostale cilje. Na zavedanje o sponzorstvu se nanaša tudi perspektiva vedenja uporabnikov. McDaniel (1999) ter Hermanns in Drees (1989) so ocenjevali stopnjo dojemanja ujemanja ali neujemanja lastnosti znamke in odziv uporabnika (Walliser 2003, 14). Johar in Pham (1999) sta raziskovala individualno hevrstiko sponzorskega priklica. Če je asociacija med sponzorjem in sponzoriranim dogodkom (ali drugim športnim subjektom) idealno prevedena v uporabnikovih mislih, potem uporabnik pozneje lahko prikliče sponzorja v svojem spominu brez težav. Če pa je bil prevod sporočila šibek, kar je v večini primerov zaradi popolne zasičenosti medijev in komunikacij z vseh strani žal dejstvo (Pham in Johar 2001), potem je identifikacija sponzorja pozneje težja (Walliser 2003, 14).

Vprašani v raziskavah o nakupnih namenih tipično navajajo, da je večja verjetnost, da bodo kupili sponzorjeve izdelke ali storitve v primerjavi s konkurenco. Pri tem študije tudi prikazujejo, da na primer

pogostost obiska in izobraženost pomembno vplivata na nakupni namen (Daneshvary in Schwer v Walliser 2003, 16). A vendar v realnosti uporaba izdelkov ali storitev sponzorja ni nujno večja v primerjavi s konkurenco (Pope 1998). Podobno velja poudariti, da udeleženci dogodka, ki ga visoko cenijo, napačno sklepajo, da tudi vsi ostali udeleženci enako delijo visoko mnenje o dogodku in sponzorju (Walliser 2003, 16).

Izpostavljenost v televizijskih prenosih dogodkov lahko doda k integraciji znamke z zvočnimi in vidnimi aktivnostmi preko množičnih medijev (Wiles in Danielova 2009). V obdobju vse večje digitalno-video vsebine je integracija znamk med samo akcijo s prenosi športnih dogodkov v živo postala zanimivejša kot med tradicionalnimi odmori za oglase (Jensen in Cobbs, 436).

V drugem scenariju izpostavljenost logotipa med televizijskim prenosom športnega dogodka ustvari podobno prepoznavnost znamke kot 30-sekundni oglas (Olson in Thomoe 2009). Po šestih različnih stimulusih znamke naj bi povprečno 127 sekund izpostavljenosti logotipa doseglo enak učinek kot 30-sekundni televizijski komercialni oglas. Pri tem je treba upoštevati tudi druge dejavnike, kot so ujemanje sponzorja, tip izpostavljenosti in začetna prepoznavnost znamke (Olson in Thjomoe v Jensen in Cobbs 2014, 436). V športni industriji obstaja veliko primerov dobre prakse izkoriščanja učinkov s televizijskimi prenosi. Eden od njih je zagotovo formula 1, ki z letnimi dirkami za veliko nagrado po vseh kontinentih in 500 milijoni unikatnih televizijskih gledalcev (Sylt v Jensen in Cobbs 2014, 437) ponuja korporacijam atraktivne marketinške platforme na globalni širini. Ekipe, vključene v F1, prihajajo iz različnih držav, kot so Italija, Nemčija, Avstrija, Indija in Velika Britanija, ter skupaj ustvarjajo povprečne letne prihodke več kakor 150 milijonov evrov. Pri tem pa povprečno moštva F1 več kakor 70 odstotkov teh prihodkov ustvarijo s sponzorstvi (Sylt in Reid v Jensen in Cobbs 2014, 437).

Velika večina merjenja učinkov sponzorstva se nanaša na takšno ali drugačno merjenje in ocenjevanje ekonomskih učinkov sponzorstva oziroma povratka na sponzorsko investicijo, kar je v doktorski disertaciji beleženo kot le ena od možnih dimenzij sponzorstva. Poudarek na samih ciljih in učinkih ni dovoljeval globljega razumevanja samih procesov v sponzorskem razmerju, kar je povzročalo nesorazmerja moči in s tem napetosti med vpletenimi (Mohiddin v Seitanidi in Ryan 2007, 255). Močna naravnost k ciljem sponzorstva na rob odriva sam proces interakcije (Olkkonen in drugi v Seitanidi in Ryan 2007, 255). V bolj športnem ali pa celo življenjskem kontekstu bi to lahko enačili s posvečanjem pozornosti cilju namesto samim korakom do cilja, kar je ključno za uspeh. Ali, kakor je zapisal Zaplotnik (1986): »Kdor išče cilj, bo ostal prazen, ko ga bo dosegel, kdor pa najde pot, bo cilj vedno nosil v sebi.« Premik od učinkov sponzorstva do naravnosti na proces zahteva novo dožemanje, da koristi za organizacije ne izvirajo samo od samih učinkov sponzorske interakcije, temveč tudi od procesa

interakcije (Seitanidi in Ryan 2007, 255). Slednje predstavlja eno od izhodišč za raziskovanje doktorske disertacije.

3.4 Marketing, temelječ na odnosih

Že pred skoraj sto leti je eden od največjih proizvajalcev v obdobju industrializacije dejal: »Proizvajalec z izvedeno prodajo še ni končal odnosa s svojim uporabnikom. V avtomobilski industriji prodaja vozila pomeni srečanje in predstavitev. Takrat se šele začne« (Ford v O'Malley 2014, 1222). Sharma in Sheth (1997) sta pregledala evolucijo razumevanja nakupnega obnašanja in sklenila svojo študijo z ugotovitvijo, da se bo zaradi sprememb v okolju in pritiskov konkurenčnosti nadaljeval trend spreminjanja odnosov od transakcijskega pristopa k pristopu, ki temelji na odnosih (Brennan in Turnbull 1999, 481).

Hoppner in drugi (2015, 64) v pregledu razvoja marketinga, temelječega na odnosih, povzamejo, da ga različni opredelijo kot uveljavljanje, razvoj in vzdrževanje uspešnih menjav v razmerju (Leonidou in drugi 2014; Morgan in Hunt 1994; Nijssen in Van Herk 2009; Samaha in drugi 2014). Marketing, temelječ na odnosih, predvideva, da kakovostni odnosi omogočajo podjetju doseči večjo učinkovitost (Hoppner in drugi 2015, 64). Učinkovitost strategije marketinga, temelječega na odnosih, sloni na vzajemnosti menjave oziroma recipročnosti. Slednja je opredeljena kot norma, ki veleva, da vsako dejanje ene strani zahteva kompenzacijski ukrep na drugi strani (Houston in drugi 1992), in je kot dimenzija družbenega kapitala vključena tudi v raziskavo doktorske disertacije (Hoppner in drugi 2015, 65).

Pomembno pri marketingu, temelječem na odnosih, je, da podjetja dojamejo, da ne gre za kupce, prodajalce, uporabnike niti za ključne stranke, temveč za partnerje, ki si izmenjujejo vire (Morgan in Hunt v O'Malley 2014, 1225). Sodobni uporabniki se pogosto in aktivno vključujejo v soustvarjanje ter so vse bolj nedostopni za upravljanje podjetij z njimi (Gabriel in Lang v O'Malley 2014, 1228). Posledično je najmanj, kar lahko podjetja storijo, da prenehajo misliti na uporabnike kot na pasivne subjekte, ki se odzivajo na njihove dražljaje, temveč kot na proaktivne partnerje v skupnih dejanjih (Arnould v O'Malley 2014, 1228). Jančič (1999, 131) še poudarja razliko med marketinškimi odnosi in odnosnim marketingom oziroma marketingom, temelječim na odnosih. Prva opredelitev omogoča razumevanje paradigatske spremembe v marketingu, kjer so v ospredju posebni odnosi, ki temeljijo na marketinškem konceptu. Druga pa le širi sodobni pogled na marketing.

3.4.1 Nezadostnost transakcijskega pristopa v marketingu

V literaturi se pojavlja razmišljanje o zadostnosti transakcijskega pristopa v marketingu s sredstvi, kot sta prisotnost in medijska izpostavljenost (Vargo in Lusch 2004). Transakcijski pristop temelji na oglaševanju in obravnava športno sponzorstvo kot orodje tržnega komuniciranja ter ustreza izkoriščevalskemu tipu odnosa »na dosegu roke«, kot ga označijo Farrelly in drugi (2006, 1023). Kot pravi Hollensen (2010, 8), so avtorji (na primer Grönroos 2007; Gummesson 1999) že od osemdesetih let prejšnjega stoletja opozarjali na neprimernost oziroma nezadostnost transakcijskega pristopa k marketingu, ki naj ne bi bil več dovolj širok, saj ne upošteva pomembnosti ohranjanja obstoječih strank in sprememb v konkurenčnem okolju. Webster (1994) je bil ostro kritičen, da je stara definicija marketinga, ki temelji na funkciji prodaje, oglaševanja, promocije, distribucije in storitev za potrošnike, manj kot neustrezna (Jančič, 1999).

3.4.1.1 Pasiven odziv uporabnikov

Transakcijski pristop k tržnemu komuniciranju, kamor spada tudi oglaševanje, nekako temelji na tem, da se bodo ljudje odzvali na določene dražljaje, ki jih proizvaja oglaševanje ali pa sponzorstvo. Iskanje razlage vedenja kot odziva na neko zunanjo pobudo, v tem primeru na različne aktivnosti tržnega komuniciranja, v sociologiji odkriva in zagovarja pozitivizem (Haralambos in Holborn 2007, 14). Ko vedenje vidimo kot odziv na neko zunanjo pobudo, bodisi na ekonomske sile, na družbeni sistem ali pa na aktivnosti tržnega komuniciranja, se zdijo za preučevanje ljudi primerne metode in predpostavke naravoslovja.

Dejstvo pa je, da se človeška bitja ne le preprosto odzivajo na zunanje dražljaje, temveč delujejo na podlagi pomenov, ki jih pripisujejo dogodkom in predmetom, kot to predvideva simbolični interakcionizem (Haralambos in Holborn 2007, 881). Pomeni izhajajo iz procesa interakcije in niso preprosto navzoči na začetku, da bi oblikovali prihodnje delovanje. V procesu interakcije ne velja, da bi akterji suženjsko sledili vnaprej postavljenim normam ali mehanično izvajali oblikovana merila (Haralambos in Holborn 2007, 881), s čimer je podana kritika podcenjevalnega odnosa transakcijskega pristopa podjetij, ki želijo s tržnim komuniciranjem podjetja vplivati na delovanje akterjev v družbi.

Rust in Oliver (1994) sta pred več kot dvema desetletjema predvidela konec tradicionalnega transakcijsko naravnane oglaševanja: »Oglaševanje v množičnih medijih, kot ga poznamo danes, je na smrtni postelji in njegova prognoza je slaba. Neposredni marketing krade posel tradicionalnemu oglaševanju in integrirano tržno komuniciranje raste. Med razlogi so tudi nove tehnologije, ki povzročajo fragmentacijo medijev in trgov ter opolnomočenje uporabnikov. Prihaja obdobje interakcije med proizvajalcem in uporabnikom« (1994, 71). Napoved se deloma uresničuje, nekateri argumenti so se

sicer izkazali za vprašljive, pa vendar se ustreznost kaže v zadnjem delu napovedi, v povečevanju interakcije med proizvajalci in uporabniki. Marketing v sodobnem svetu zagotovo temelji na tem.

Na eni strani torej različne študije prikazujejo neučinkovitost klasičnega oglaševanja, ki temelji na čisti transakciji, na drugi strani pa smo priča vse večjim cenam za zakup medijskega prostora. Google, ena od največjih korporacij na svetu, je za oglas na gigantskem zaslonu s 24 milijoni LED megapikslov na trgu Times Square v New Yorku odštela več kakor 2,5 milijona ameriških dolarjev za štiri tedne. Po poročanju New York Timesa je to najdražja nepremičnina. Oglas naj bi dosegel več kakor 300.000 ljudi, ki gredo mimo vsak dan, torej več kakor štiri milijone ljudi v štirih tednih (New York Times 2014). Glede na velikost in impozantnost oglasa si je težko misliti, da ga kdo izmed mimoidočih ne bi opazil ali šel mimo brezbrizno.

V preteklosti je bilo za prevladujočo sociologijo pod pritiskom vladajočih struktur in kapitalizma značilno, da je prikazovala človeka kot »kulturnega tepca«, ki preprosto izvaja standardizirana navodila, kakor jih postavlja »kultura« njegove družbe, kar je dokazoval Garfinkel (Haralambos in Holborn 2007, 885). Bauman to imenuje vzorni uporabnik (2011), državni sistemi pa bi to verjetno imenovali vzorni državljan. V preteklosti so s tem namenom celo razvijali takrat sodobne tehnike posredne kontrole, ki naj bi omogočale, da akterji odigrajo svoje vloge tako, kot jih morajo. Med najboljšimi primeri je birokracija, ki je tehnično superiorna (Haralambos in Holborn 2007, 876). Žal marketinški oddelki podjetij včasih še vedno svoje delo temeljijo na prepričanju, da bodo njihove marketinške kampanje tehnično superiorne. Akterji v družbi naj bi pod njihovimi vplivi odigrali svoje vloge tako, kot se od njih pričakuje, ter kupili njihove izdelke oziroma storitve.

3.4.1.2 Transakcija kot začetek razmerja

Že pred skoraj štirimi desetletji je Arndt (1979) opazal, da je tendenca menjave med organizacijami omejena in obkrožena z dolgoročnimi povezavami, pogodbenimi razmerji in skupnim lastniškim deležem (Dwyer in drugi 1987, 11). Znotraj takšnih delujočih razmerij so transakcije planirane in administrirane, ideja diskretne transakcije pa zgolj baza, na kateri so zgrajeni koncepti razmerja. Diskretna transakcija izhaja iz denarja na eni strani in izdelka na drugi strani (Dwyer in drugi 1987, 11). V praksi čista diskretna transakcija predstavlja situacijo, ko se izmenjava zgodi med strankami, ki niti nikoli prej, niti v tem trenutku, niti nikoli pozneje nimajo nič skupnega, kar bi namigovalo na neki odnos. V zgodovini je bilo to mogoče pri enostavnem trgovanju, kar je z angleškim izrazom imenovano »spot market«. Vse ostalo je že izmenjava v nekem razmerju, kjer udeleženci lahko pričakujejo izvor kompleksnih, osebnih in neekonomskih zadovoljstev ter sodelujejo v družbeni menjavi (Dwyer in drugi

1987, 12). Ta teza je sicer stara že skoraj tri desetletja, vendar povzema bistvo, ki ga želi na področju športnega sponzorstva poudariti ta disertacija.

Pri transakcijski menjavi se izdelki lahko hitro ovrednotijo, zanje se odšteje denar in se odnesejo stran. Ni daljšega pogajanja, s plačilom za izdelke z denarjem je konec transakcije in situacija obojestranske odvisnosti se hitro konča (Dwyer in drugi 1987, 12). Čim pa prodajalec planira dostavo kupljenih izdelkov za naslednji teden ali kupec plača po obrokih, se začne pojavljati vidik razmerja. Odvisnost je namreč podaljšana, delovanje pa manj očitno. Negotovost vodi v globljo komunikacijo, elementi skupnega načrtovanja in predvidevanje možnega konflikta naraščajo, pričakovanja zanesljivosti pa so povezana z osebnimi značilnostmi.

Marketinška teorija in praksa se vztrajno osredotočata na izmenjavo med uporabnikom in prodajalcem. Na žalost večina raziskav in marketinških strategij obravnava te izmenjave kot diskretne dogodke ali transakcije in ne kot delujoče razmerje (Dwyer in drugi 1987, 11). Ideja diskretne transakcije je, kot je bilo omenjeno, le baza, na kateri so zgrajeni koncepti razmerja.

Iz tega logično sledijo alternativna razmišljanja. Grönroos (2004, 101) pravi: »Za razumevanje marketinga, temelječega na odnosih, in uveljavljanje te kulture v organizaciji bo treba izraz marketing nadomestiti s psihološko sprejemljivejšim izrazom, ki opisuje vlogo managementa marketinških odnosov s strankami podjetja.« Vprašati se je treba, ali je tisto, kar se je do sedaj imenovalo marketing, v resnici tudi pravi izraz njegove dejanske narave, kot poudarja tudi Jančič (1999).

Levitt (1983, 111) navaja, da prodaja pripelje do dvorjenja, potem se začne poroka. Kako dobra in uspešna bo poroka, je odvisno od tega, kako dobro prodajalec upravlja odnose in razmerje. Transakcija je torej šele začetek. Ponovno so to starejše ugotovitve, ki jih želi disertacija osvetliti in jih aplicirati na področje raziskovanja. Pri sponzorstvu prodajno akcijo, transakcijo, predstavljata podpis sponzorske pogodbe in plačilo pravic ter povezav sponzorja. To je torej šele začetek. Podpis sponzorske pogodbe je šele dvorjenje pred poroko med sponzorjem in športnim subjektom. Znano je, da je uspešnost poroke odvisna od partnerskega sodelovanja. Čeprav Levitt (1983) v svoji študiji asimetrično določa odgovornost za management odnosov v razmerju zgolj eni stranki, je njegova analogija s poroko primerna tudi v sponzorskem razmerju. Ne nazadnje, kot je predhodno opisano, izraz *sponsor* latinsko pomeni zaročenca in obljubo pri zaroki.

Raziskave, ki analizirajo medsebojno privlačnost in soodvisnost razmerja med moškom in ženo v zakonu, v bistvu predstavljajo primerno ogrodje za opisovanje evolucije razmerja med uporabnikom in prodajalcem ali med poslovnimi partnerji. Kot poudarja McCall v Dwyer in drugi (1987, 14), je poroka omejen trgovski dogovor, kjer se dva posameznika strinjata, da bo izmenjava potekala le med njima,

vsaj do takrat, ko ravnotežje trgovanja ne postane nekoristno glede na širši trg. V izmenjavah znotraj razmerja se lahko zgodi, da so stvarni ali pričakovani stroški večji kot koristi. Vzdrževanje povezav zato zahteva vložena sredstva. V okvirih jezika teorije menjave to pomeni, da osi definirajo motivacijsko investicijo obeh strank v razmerju (Dwyer in drugi 1987, 15).

Te teorije so nastale pred skoraj šestimi desetletji, vendar kažejo zelo relevantne usmeritve za področje športnega sponzorstva in argumentirajo razumevanje, kot ga predlaga ta disertacija. Na vsaki strani razmerja je potrebna motivacijska podpora sponzorstvu kot neke vrste neoprijemljivo sredstvo, s katerim lahko akter podpre sponzorstvo. Nekatere omenjene teorije, ki so nastale že v petdesetih letih prejšnjega stoletja, so bile pod pritiskom razvoja kapitalizma odrinjene na stran in so odstopile mesto prispevkom, ki so z ekonomskim argumentiranjem donosnosti investicije primernejši trenutnim družbenim sistemom. Ker se okolje nenehno spreminja, želi doktorska disertacija obelodaniti nekatere teorije, ki so morda ponovno primerne v sedanjem družboslovnem okolju.

Predvsem je v ospredju zagovarjanje premika od izdelkov k storitvam in od transakcije k popolni izkušnji uporabnika. Podjetja se tako na industrijskem (medorganizacijskem) kot potrošniškem trgu osredotočajo na lastnosti izdelkov, njihove funkcionalnosti in ceno. Vzpostavljata se trend ustvarjanja paketov izdelkov s storitvami in vključenim financiranjem ter predvsem pozornost na oblikovanje popolne izkušnje uporabnika – pred nakupom, ob nakupu in po nakupu. Vargo in Lusch (2004) sta preučila vse večjo pomembnost storitev in ključen premik dominantne logike marketinga. Slednja se razvija od ekonomskega modela, ki temelji na izdelovanju oprijemljivih izdelkov in se nanj aplicira, do razmišljanja o neoprijemljivih virih ter soustvarjanja vrednosti ter razmerij (Wind 2006). Vse vrste storitev zahtevajo skrbno upravljanje odnosov, kar je vodilo do razvoja marketinga, temelječega na odnosih (angl. »relationship marketing«), oziroma odnosnega marketinga.

3.4.2 Medorganizacijski marketing

Sponzorstvo se kot razmerje med sponzorjem in imetnikom športne lastnine uvršča v medorganizacijski marketing, saj sodelovanje poteka med organizacijami in ne med organizacijo in končnim uporabnikom (Farrelly in drugi 2003). Medorganizacijski marketing je opisan kot marketing med dvema organizacijama (angl. »business to business« oz. B2B). Kot navaja Gummesson (2011, 190), se medsebojna odvisnost med dvema subjektoma kaže v kompleksnosti kontekstov, sistemov, omrežij, marketingu, temelječem na odnosih, interakcijah in skupnem ustvarjanju vrednosti in virov, ki pomagajo odkrivati boljšo marketinško teorijo. Iz tega razmišljanja sledi definicija marketinga med akterji (angl. »actor to actor« oz. A2A) kot generalizacija medorganizacijskega marketinga (Gummesson 2011, 191), kamor spada tudi športno sponzorstvo (Olkkonen 2001). Delitev informacij in povratnih informacij ter

skupno razumevanje sta glavni razliki med transakcijskim pristopom in marketingom, temelječim na odnosih, ki je še posebej relevanten v kontekstu medorganizacijskega sodelovanja.

V sodobni družbi se pojavljajo različni odnosi na različnih ravneh, na primer odnosi med podjetji, med podjetji in uporabniki (angl. »business to customer« oz. B2C) in med uporabniki (angl. »customer to customer« oz. C2C). S poudarkom na odnosih, tako v potrošniškem kot medorganizacijskem marketingu, zaupanje in poštena igra postaneta še pomembnejša kot pri transakcijskih interakcijah. Namesto uporabnikov in prodajalcev v ospredje prihaja model soustvarjalcev. Uporabnik ni pasiven prejemnik, temveč aktiven soustvarjalec (Wind 2006, 479).

V sponzorstvu ni pomembno samo, da se nekaj egoistično sporoča, ampak da se dodaja k izkušnji. Namesto upravljanja odnosov z uporabniki (angl. »customer relationship management« oz. CRM) je treba razmišljati v smeri upravljanja odnosov, kjer igro vodijo uporabniki. Razvoj odnosov med uporabnikom in dobaviteljem zahteva razumevanje prilagoditev, ki sta jih obe strani naredili, da bi ustvarili dolgoročni odnos med seboj. Hallen in drugi v Brennan in Turnbull (1999, 482) so odkrili, da so prilagoditve povezane z ravnotežjem moči v razmerju ter z ravno predanosti in zaupanja med partnerji. Podobno se dogaja v odnosih med sponzorjem in imetnikom športne lastnine.

Vzročna povezava med prilagajanjem in močjo v razmerju med dobaviteljem in uporabnikom temelji na visoki stopnji odvisnosti dobavitelja od uporabnika. Na področju raziskovanja športnega sponzorstva to vključuje odvisnost imetnika športne lastnine od sponzorja. Slednji ima možnosti, da izkoristi to moč in prisili imetnika športne lastnine v prilagajanje. Ta proces bi lahko opisali kot skladen z zavedanjem, da »vi nas potrebujete bolj, kot mi potrebujemo vas«, in grožnjo, včasih brezpogojno, včasih pogojno, da »če ne boste naredili, kar želimo, bomo svoje poslovanje namenili drugam« (Brennan in Turnbull 1999, 489).

Han in drugi v Brennan in Turnbull (1999, 492) so poudarili, da imajo lahko tesna razmerja med uporabnikom in dobaviteljem tudi negativne posledice zaradi določenih investicij, ki jih obe strani izvedeta za prilagoditev drug drugemu, s čimer zmanjšata svojo svobodno izbiro do razvoja drugih alternativnih razmerij. Pri sponzorskem razmerju lahko podobno pride do tega, ko se razmerje med sponzorjem in športnim subjektom s prilagajanjem drug drugemu razvije tako daleč, da hkrati onemogoča razvoj novih razmerij, ki so morda lahko celo boljša.

Koncept odnosa med uporabnikom in dobaviteljem je v tem kontekstu širši od transakcijskih investicij ter s tem bližje interakciji in perspektivi omrežja, kjer je enota raziskovanja dvodelno razmerje v nasprotju s transakcijo (Brennan in Turnbull 1999). V tem kontekstu se dogaja premik od marketinga ena na ena (primer B2B, B2C itd.) v marketing med ljudmi (»many to many marketing«) in teorijo

omrežij (Gummesson 2011, 190), kot je obravnavano v nadaljevanju disertacije. Odnos med uporabnikom in prodajalcem je torej precej drugačen in tudi vloga marketinga je drugačna. Meja med industrijskim in potrošniškim marketingom vseskozi izginja (Wind 2006). Na eni strani sponzorstvo spada v medorganizacijski marketing po načelu delovanja med subjekti, vpetimi v sponzorsko razmerje. Po drugi strani pa preko nekaterih elementov sponzorstva, kot je korporativno gostoljubje poslovnih partnerjev, sponzorstvo omogoča podjetju odlično orodje za grajenje poslovnih odnosov.

Velike spremembe v poslovnem okolju zahtevajo spremembe v miselnih modelih, med drugim tudi v brisanju mej med industrijskim (medorganizacijskim) in potrošniškim marketingom. V šestdesetih letih je bila osredotočenost marketinškega raziskovanja popolnoma na strani potrošniškega marketinga. S poudarkom na potrošniških izdelkih so bila v preteklosti vprašanja industrijskega marketinga praktično izvzeta iz marketinških knjig in raziskav (Wind 2006). Z ustanovitvijo znanstvene revije »Journal of Business in Industrial Marketing« v letu 1986 so se zadeve začele premikati (Wind 2006, 475).

Pozneje pa je sledilo brisanje mej med B2B in B2C. Tako je, na primer, podjetje eBay postalo največji prodajalec na planetu, ki brez trgovin in polic ter brez zaloge predstavlja ogromen virtualni boljši sejem za uporabnike in prodajalce. Pri prodaji so poleg prodajalca vključeni še drugi poslovni partnerji, kot so podjetja, preko katerih se vrši plačilo, ali pa podjetja, ki dostavijo izdelke. Uporabniki avtomatsko ustvarjajo prodajo in vsakič, ko kategorija doseže kritično maso, eBay ustvari novo sekcijo v svoji virtualni trgovini. Pojavita se dilemi, ali so to interakcije B2B ali B2C ter kje je meja med potrošniškim in medorganizacijskim marketingom (Wind 2006, 475).

Brišejo se tudi meje v odnosih z uporabniki in med uporabniki. V preteklosti so se podjetja obračala v svoje lastne oddelke ali pa zato najemala profesionalne partnerske organizacije, da so dobila ideje za inovativno proizvodnjo. Danes so za ta ustvarjalni del enako oziroma celo pomembnejši uporabniki sami. Spletne skupnosti namreč omogočajo, da uporabniki sodelujejo med seboj in predvsem tudi s podjetjem pri ustvarjanju izdelkov in storitev. Podjetja pri tem vedno znova iščejo načine, kako to izkoristiti, kar v tem primeru predstavlja le idejo iz preteklosti, ki zavira osvoboditev od prodajnega koncepta. Preplet vseh vključenih v procese ustvarjanja vsebine poteka tudi med vsemi vključenimi v sponzorsko razmerje, kar povzroča omenjeno brisanje različnih mej.

3.4.3 Marketing, temelječ na odnosih, in sponzorstvo

Marketing, temelječ na odnosih, poskuša vključiti in integrirati uporabnike, dobavitelje in druge partnerje v razvojne in marketinške aktivnosti podjetja (Hollensen 2010, 630). V kontekstu raziskovanja doktorske disertacije to pomeni vključevanje udeleženih akterjev v športno sponzorstvo, kar povzroči

celo vrsto tesnih interaktivnih odnosov in menjalnih procesov. To odpira vrsto novih vidikov za raziskovanje, kot so upravljanje odnosov in omrežij med vsemi vpletenimi v sponzorsko razmerje, ki jih je z razvojem sponzorske industrije vse več.

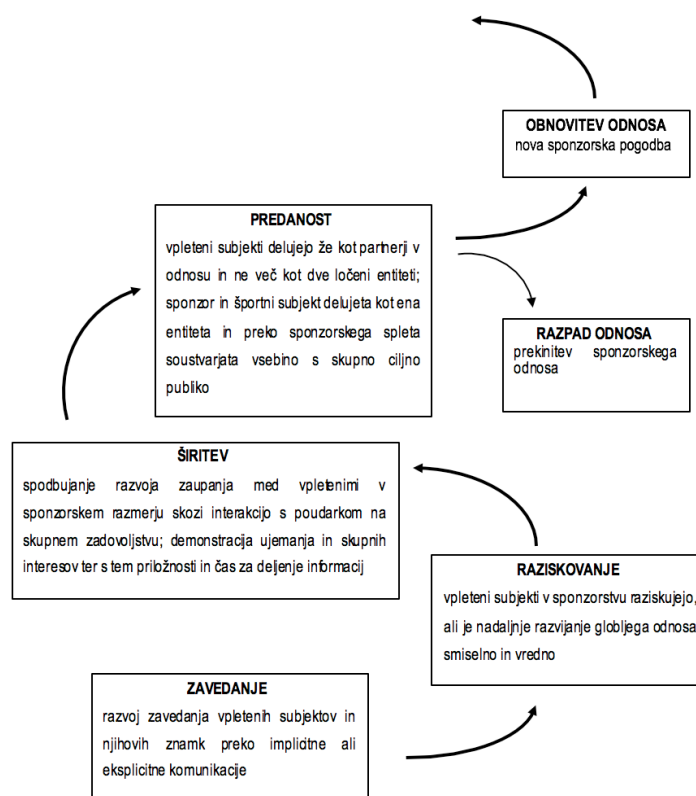
Povezovanje se na področju sponzorstva, torej v medorganizacijskem kontekstu, kaže na dveh ravneh marketinga, temelječega na odnosih – to sta grajenje odnosov in utrjevanje kredibilnosti. Obe ravni sta z literaturo preteklih raziskovanj in primerov uveljavljeni tudi kot sponzorska cilja (Cobbs 2011). Sponzorstvo je lahko odlično orodje za grajenje odnosov z različnimi javnostmi. S sponzoriranjem posamezne aktivnosti lahko podjetje sporoča svojim uporabnikom, da si z njimi deli nekatere skupne interese ali pa da podpira njim zelo ljubo aktivnost. Sponzorstvo lahko tudi učinkovito razvija odnose med zaposlenimi ali lokalno skupnostjo, kjer podjetje deluje. Poleg tega pa sponzorstvo lahko razvija tudi vezi s poslovnimi partnerji, saj lahko pomaga ustvariti zaupanje in predanost med podjetji, ki skupaj sponzorirajo športni subjekt (Cornwel 1998).

Kot je bilo že omenjeno, se za tak pogled v kontekstu športnega sponzorstva zavzema tudi doktorska disertacija. Športno sponzorstvo namreč predstavlja forum za razvoj odnosov v vseh fazah življenjskega kroga marketinga, temelječega na odnosih, ki so zavedanje, raziskovanje, širitev, predanost in končno razpad odnosa (Clark in drugi 2003) ali pa ponovno podaljšanje.

V ospredju raziskav športnega sponzorstva kot orodja marketinškega komuniciranja je zavedanje. To je prva faza življenjskega kroga marketinga, temelječega na odnosih, kjer se vzpostavlja zavedanje podobe znamke. Uporabljen je lahko za implicitno ali pa eksplicitno komunikacijo umestitve znamke ali podjetja. V drugi fazi raziskovanja je prodajni kontakt že vzpostavljen in vpleteni subjekti raziskujejo, ali je nadaljnje razvijanje globljega odnosa smiselno in vredno. V študiji franšiz NBA so Lachowetz in drugi (2001 v Clark in drugi 2003, 138) odkrili, da je ekipa zaposlenih v korporativni prodaji, ki si je vzela čas za podrobno razlago in komunikacijo vseh atributov in koristi, povezanih z njihovimi korporativnimi produkti (na primer zasebne VIP-lože, sponzorski programi), v triletnem obdobju obdržala večji odstotek korporativnih sponzorjev. Dwyer in drugi (1987, 16) navajajo, da v tej fazi obe vpleteni strani uporabljata psihično in fizično energijo za pogajanje in komunikacijo. Prodajno osebje, ki povabi stranko ali poslovnega partnerja na športni dogodek, ki ga podjetje sponzorira, bo imelo številne priložnosti za interakcijo »ena na ena«. V tem času se lahko razvijejo norme, osnovna pravila in pričakovanja v odnosu. Znotraj te faze vpleteni v razmerju napredujejo skozi tradicionalne ravni komunikacije in prvotnega »tipanja« okrog zadev do deljenja vse podrobnejših informacij. To se lahko prenese tudi v odnos med sponzorjem in športnim subjektom. Predstavljena dejstva so botrovala razvoju korporativnega gostoljubja, ki predstavlja pomemben del športne industrije in športnega sponzorstva.

Ko se odnosi razvijajo in širijo od transakcijskega proti medsebojno odvisnemu partnerskemu odnosu, športno sponzorstvo omogoča bogato okolje za širitev. To predstavlja tretjo fazo življenjskega kroga marketinga, temelječega na odnosih (Clark in drugi 2003). Podobno kot v fazi raziskovanja sponzorstvo omogoča demonstracijo ujemanja in skupnih interesov preko določenih okvirov poslovanja ter s tem priložnosti in čas za deljenje informacij. Faza širitve z interakcijo spodbuja razvoj zaupanja med vpletenimi v razmerje s poudarkom na skupnem zadovoljstvu med partnerji. Slednje je tudi eden od bistvenih elementov teze in raziskave te disertacije. Med naslednjo fazo predanosti vpletene strani delujejo že kot partnerji v odnosu in ne več kot dve ločeni entiteti. Z drugimi besedami, sodelovanje v sponzorstvu je podlaga poslovnega partnerstva. Partnerski odnos je ultimativen sponzorski odnos, saj vpleteni sodelujejo kot partnerji in s tem izrabljajo vse skupne potenciale. Zadnja faza življenjskega kroga je razpad sponzorskega odnosa oziroma obnovitev odnosa, kar pri športnem sponzorstvu predstavlja obnovitev sponzorske pogodbe. V spodnji Sliki 3.1 je povzet prikaz predstavljenih faz življenjskega kroga marketinga, temelječega na odnosih, s ključnimi poudarki v športnem sponzorstvu. V končnem idealu lahko sponzorsko razmerje postane tako močno, da sponzor in športni subjekt delujeta kot ena entiteta in preko sponzorskega spleta soustvarjata vsebino s skupno ciljno javnostjo.

Slika 3.1: Spirala športnega sponzorstva skozi faze marketinga, temelječega na odnosih



Vir: Prilagojeno po Clark in drugi (2003).

Vezano na različna razmerja, ki se spletejo med podjetji in športnimi subjekti, od donatorstva in pokroviteljstva do določenih sponzorskih razmerij, le nekatera dosežejo fazo predanosti v življenjskem krogu marketinga, temelječega na odnosih. To so tista sponzorska razmerja, ki prepoznajo razumevanje sponzorstva, kot ga predlaga doktorska disertacija.

3.4.4 Sponzorsko razmerje in omrežni pristop

Če govorimo o marketingu kot družbenem procesu, je treba razumeti načelo recipročne menjave med udeleženci (Blau 1989), kot razkriva teorija družbene menjave (Jančič 1999, 17). Menjava, kot jo opiše Bagozzi (1975), vključuje transfer nečesa oprijemljivega ali neoprijemljivega, konkretnega ali simboličnega med dvema ali več družbenimi akterji. Iz te definicije Levy in Zaltman (1975) razvijeta bolj celostno konceptualizacijo družbene menjave in marketing označita kot družbeni sistem med seboj povezanih ljudi ali skupin, ki za doseganje skupnega cilja razvijajo medsebojne odnose. Družba je zapleteno omrežje številnih interakcij in povezav med posamezniki in družbenimi skupinami (Jančič 1999). Podobno je športno sponzorstvo omrežje interakcij in povezav med udeleženi v sponzorskem razmerju. Eden od pionirjev teorije družbene menjave Peter Blau (1989) je ugotavljal, da posamezniki vstopajo v razmerja zaradi pričakovani obojestranskega zadovoljstva. Iz istega razloga akterji vstopajo v asociacije sponzorskega razmerja.

V sponzorskem kontekstu so Amis in drugi (1999) ugotovili, da so bila sponzorstva uspešna pri tistih podjetjih, ki sponzorstvo dojemajo kot strateški vir, ki omogoča določene aktivnosti, ki pripomorejo k trajnostni konkurenčni prednosti (Urriolagoitia in Planellas 2007, 158). Dyer in Singh (1998) zagovarjata, da je vse pomembnejša enota analize za razumevanje konkurenčne prednosti ravno razmerje med podjetji. Posledično identificirata štiri potencialne vire za doseganje medorganizacijske konkurenčne prednosti: investiranje v odnose, postopke deljenja in razpršitve znanja, komplementarne vire, sposobnosti ter učinkovito vodenje (Urriolagoitia in Planellas 2007, 159).

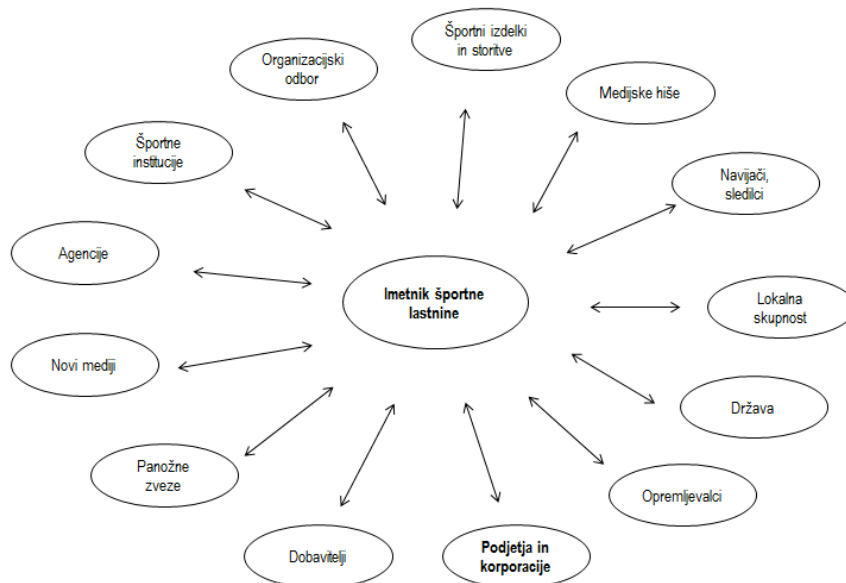
Meenaghan (1999) je v študiji o razvoju razumevanja sponzorstva poudaril potrebo po novih perspektivah za raziskovanje sponzorskih razmerij; Farrelly in Quester pa sta se v več prispevkih (2003; 2005) strinjala s tem ter potrdila pomanjkanje tako analitičnih kot empiričnih študij o samem delovanju in mehaniki sponzorskega razmerja (Urriolagoitia in Planellas 2007, 157). V eni od študij sta raziskovala sponzorstvo s strateške perspektive in ugotovila, da ima sponzorsko razmerje potencial kot strateško zavezništvo. Slednje predvideva, da obe strani skupaj investirata razpoložljive vire v sponzorsko razmerje, da bi dosegli svoje strateške cilje (Farrelly in Quester 2005), kar je povezano z že predstavljeno teorijo virov.

V zadnjem obdobju so akademiki in strokovnjaki prepoznavali, da sponzorsko razmerje deluje kot strateško zavezništvo (Urriolagoitia in Planellas 2007, 157). V današnjem izredno tekmovalnem, konkurenčnem in zapletenem poslovnem okolju vse več sponzorjev in sponzoriranih subjektov gledajo drug na drugega kot na partnerje, kar odseva globino sponzorskega razmerja. Izraz partnerstvo je povezan s skupnimi cilji (Mohiddin 1998), pojmi solidarnosti in skupnega delovanja (Lister 1999; Maurrasse 2004) (Seitanidi in drugi 2007, 254). Z zavračanjem konvencionalnega pogleda na sponzorstvo kot na kratkoročno transakcijo in eno od taktik tržnega komuniciranja podjetja prepoznavajo strateško vlogo sponzorstva in s tem njegov potencial za ustvarjanje dodane vrednosti iz dolgoročnega razmerja. Partner je organizacija, ki je povezana z drugo organizacijo s skupnimi aktivnostmi ali interesi in se vpleta v razmerje, znotraj katerega ima vsaka organizacija enak status in določeno neodvisnost, vendar tudi neformalno ali formalno obveznost do ostalih (Niblett v Madill in drugi 2010, 135).

Glede na literaturo strateškega managementa je strateško zavezništvo tesen, dolgoročen in vzajemno koristen dogovor, s katerim si partnerja delita vire, znanje in sposobnosti z namenom izboljšati svoje konkurenčne pozicije na trgu (Spekman in drugi v Urriolagoitia in Planellas 2007, 158). Po pregledu literature strateških zavezništev sta Das in Teng (2002) ugotovila, da model vključuje tri glavne razvojne faze. V fazi oblikovanja zavezništva se partnerja identificirata, začnejo se pogajanja, oblikovanje strategije ter počasi se oblikuje in vzpostavlja zavezništvo. V drugi operativni fazi partnerja začneta delovati kot zaveznika in izvajata različne dogovore. V zadnji fazi zavezništvo postane zrelo, se uravnoteži ali pa se nadaljuje s spreminjanjem (Urriolagoitia in Planellas 2007, 158).

Sponzorstvo se razvija v aktivnost, v katero je vpletenih vse več akterjev in deležnikov, ki prispevajo in si delijo različna sredstva, kot so tehnologija, infrastruktura, marketinške sposobnosti, distribucijski kanali itd., da bi dosegli skupne cilje (Radicchi 2014). Deležniki športnega sponzorstva so športni klubi, organizacijski odbor, oboževalci in podporniki, lokalna skupnost, oprema in dobavitelji, športniki, dobavitelji storitev, panožne zveze, novi mediji, agencije itd., kot je navedeno na Sliki 3.2 spodaj.

Slika 3.2: Primer omrežja v športnem sponzorstvu z vidika imetnika športne lastnine



Vir: Prilagojeno po Radicchi (2014, 56)

Na eni strani se sponzorstvo razvija v to smer zaradi kompleksnosti športnega produkta, na drugi strani pa zaradi večanja investicij, kar športne subjekte spodbuja k ustvarjanju omrežja kolaborativnih odnosov in partnerstev z različnimi skupinami deležnikov (Freeman in drugi v Radicchi 2014, 56). Omrežna naravnost postaja zato obvezen element sponzorskega dogovora, tako z namenom zadostnega odziva na različne segmente strank (oboževalci, podporniki, amaterski igralci itd.) kot tudi z namenom vzdrževanja konkurenčne pozicije na trgu (Radicchi 2014, 56).

Vse več raziskav se pojavlja tudi na področju sponzorstva s perspektive omrežij. Aplikacija konceptov marketinga, temelječega na odnosih, določa povezave med podjetjem sponzorjem ter njegovim internim in zunanjim občinstvom, sponzoriranimi aktivnostmi, mediji, posredniki, zakonodajo itd. Omrežni pristop koristi raziskovanju vse večje kompleksnosti fenomena interakcije znotraj sponzorstva. Celostno ovrednotenje procesa upravljanja sponzorstva je zelo pomembno (Cornwell in Maignan 1998; Walliser 2003).

V zadnjem desetletju sta se razvijala pristop odnosov in omrežni pristop k raziskovanju sponzorstva (Burton 2003; Chadwick 2002). Omrežja so fundamentalna osnova, na kateri so in bodo narejene nove organizacije (Castells 1996). Nekateri avtorji zagovarjajo, da bi bilo pozicijo glavnega direktorja marketinga primerneje imenovati omrežni direktor marketinga, ravno zaradi pomembnosti omrežij. Podobno bi lahko namesto tradicionalnega povratka na investicijo govorili o povratku na omrežja, kot predlaga logika storitev (Vargo in Lusch 2004). Obljube marketinga, temelječega na odnosih, in

integriranega tržnega komuniciranja v sponzorstvu morda ne razložijo v celoti sponzorstva kot družbenega pojava. K temu pripomore omrežni pristop, ki bi ga bilo treba na področju sponzorstva še bolj upoštevati. Z razvojem in večanjem sponzorske industrije narašča skupno število sponzorjev in športnih subjektov, s tem pa tudi omrežja vseh vpletenih. Izbira imetnikov športne lastnine in s tem omrežje ostalih njihovih sponzorjev postajata strateško zelo pomembna (Walliser 2003).

Pri sponzorstvu je govora o sodelovanju med dvema ali več strankami, v katerem prihaja do izmenjave določenih virov, med katere pogosto spadajo tudi odnosi, ki se lahko izkoristijo v povezavi s tretjo osebo ali podjetjem (Clark 2003). Odnosi kot vir se lahko dojemajo tudi kot pozicija v omrežju, kot je to navedeno v interakcijskem pristopu, kjer namesto posameznika kot enota analize služi odnos med vpletenimi (Turnbull in drugi v Cobbs 2011, 591). Imetnik športne lastnine s portfeljem svojih korporativnih partnerjev drži pozicijo v omrežju, ki mu omogoča, da deluje kot posrednik med katerimakoli dvema ali več partnerji. S pospeševanjem oziroma izkoristkom odnosov med partnerji lahko imetnik športne lastnine z izvajanjem storitev B2B povečuje in dviga vrednost sponzorstva nad tradicionalno izpostavitvijo podobe sponzorja (Ballentyne in Aitken v Cobbs 2011, 591). Tudi praksa sledi temu trendu z organizacijo sponzorskih dogodkov, kjer imetniki športne lastnine povabijo vse svoje sponzorje in s tem izkoriščajo potencial omrežnih virov (King 2003; Lee 2004; Lefton 2006). Sponzorstvo se s tem utrjuje kot strateško orodje promocije v medorganizacijskem marketingu, s katerim lahko podjetja dosegajo svoje cilje B2B (Cobbs 2011, 591).

Skupna podlaga vsem konceptom je ideja o omrežju izmenjave (Cook in Emerson 1978; Cook in drugi 1983), ki vključuje niz povezanih podjetij ali pa niz povezanih razmerij med podjetji (Anderson in drugi 1994) (Erickson in Kushner 1999, 349). Osrednje mišljenje teorije omrežja je, da sodelujoča podjetja stopijo izven okolja lastne kontrole in se povežejo s partnerji, da bi dosegli nekaj kontrole nad njihovim okoljem (Astley v Erickson in Kushner 1999, 349). Da bi podjetje pridobilo nekaj privlačnih virov ali sposobnosti od partnerja, mora imeti nekaj vrednega, kar lahko partnerju ponudi v izmenjavo. Pri imetnikih športne lastnine je to neka lastnina športa, kot je opisana pozneje v posebnem poglavju te doktorske disertacije.

Teorija omrežja predvideva, da se ta izmenjava lahko zgodi zunaj tradicionalnih paradig hierarhije in izmenjave. Namesto vertikalne integracije ali dejavnikov nakupa in prodaje je tukaj v ospredju vzajemni transfer neke vrednosti partnerju (Powel 1990). Ne samo, da ponudi povezave svojemu partnerju v razmerju, temveč ponudi tudi razširjeno povezavo drugim udeležencem v omrežju. Taka miselnost je torej zelo družbeno naravnana in bi jo veljalo razvijati naprej, saj je ta vidik sponzorstva širši od finančnega učinka (Erickson in Kushner 1999, 350).

Pregled literature o omrežjih prikaže različna partnerstva za ustvarjanje dodane vrednosti (Johnston in Lawrence 1988; Davidow in Malone 1992) in strateška zavezništva (Parkhe 1993). Slednje je primerno poimenovanje sponzorstva, kot ga zagovarja doktorska disertacija. Erickson in Kushner (1999) sta raziskovala omrežja pri javnih dogodkih in nato aplicirala teorijo na športne dogodke. Kot nasprotje hierarhičnim organizacijam raziskovalci stremijo k fenomenu podjetij, ki oblikujejo mehke strukture zavezništev, kjer drug drugemu nudijo produktivne funkcije (Erickson in Kushner 1999, 349). Nekateri avtorji celo svetujejo, da bi se morali sponzorski strokovnjaki imenovati »managerji zavezništva« (Farrelly in Quester 2003).

Pogajalska moč partnerja je uravnotežena v odnosih, ki so lahko definirana kot simetrična, na drugi strani pa tudi neuravnotežena. Med dvema ekstremoma simetrije in asimetrije so dogovori o kolaboraciji oziroma sodelovanju, kjer vsak partner sledi specifičnemu cilju, ki je komplementaren z drugimi. Na tak način imajo v sponzorstvo vključeni akterji dostop do različnih vrst komplementarnih virov in sposobnosti – od tehnološkega znanja, marketinške strokovnosti do distribucijskih kanalov, komunikacijskih sposobnosti in kreativnosti (Radicchi 2014). Izmenjava med partnerji in vzajemna uporaba razpoložljivih virov in sredstev, tudi neoprijemljivih, predstavljata časovno podaljšan koncept sponzorstva.

3.5 Razširjeni koncept v športnem sponzorstvu

Iskanje ustreznega pojmovanja športnega sponzorstva, ki bi povzemalo lastnosti sponzorstva kot družbenega pojava v današnjem spremenjenem okolju, je eden od ciljev doktorske disertacije. V tem poglavju so predstavljeni nekateri ključni koncepti in teorije, na podlagi katerih je povzet predlagan razširjeni model športnega sponzorstva, iz katerega so potem v nadaljevanju izpeljane hipoteze in raziskovalni deli disertacije.

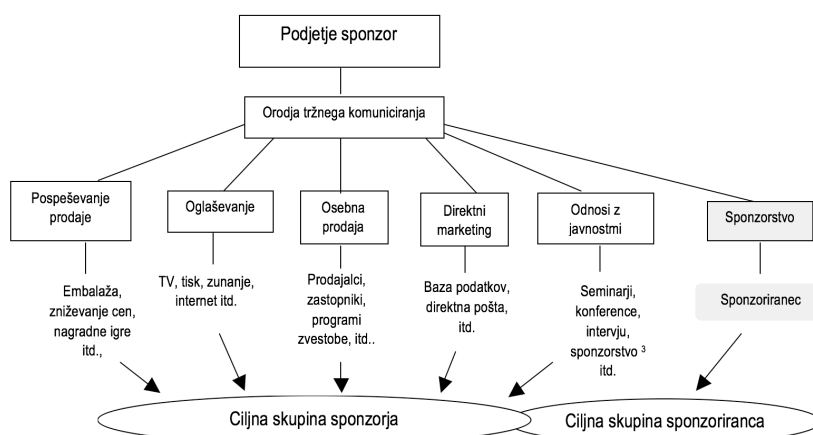
3.5.1 Nezaadostnost tradicionalnega modela športnega sponzorstva

Na potrebo po širšem raziskovanju, ki bi uspelo prikazati poglobljeno sliko športnega sponzorstva, nakazujejo Olkkonen in drugi (2000) z ugotovitvami, da bi morala biti alternativna izhodišča izpeljana iz raziskovanja različnih pogledov na odnose v sponzorstvu. Z ene strani je treba družbene strukture, kot je tudi sponzorsko razmerje, opazovati kot orodje tržnega komuniciranja, z druge strani pa kot rezultat številnih interakcij med udeleženi subjekti in upravljanja z njihovimi razpoložljivimi viri (Fahy in drugi 2004). Slednje preučuje marketing, temelječ na odnosih, ki se je deloma pojavil za razlago dinamike interakcij in odnosov med organizacijami, ki so vpletene v neko razmerje (Grönroos 2007). Kakorkoli,

aplikacija perspektive marketinga, temelječega na odnosih, na področje športnega sponzorstva po navadi ni naslovila dinamike interakcij med športnimi organizacijami in sponzorji (Cousens in drugi 2006). Zato obstaja potreba po razširitvi tradicionalne mehanike športnega sponzorstva, ki bi zajela potrebe vseh udeleženih subjektov v razmerju, njihove skupne kontekste in okoliščine odnosa. Odnosi med organizacijami namreč ne obstajajo v vakuumu (Cousens in drugi 2006).

Veliko obstoječih raziskav o sponzorstvu je bilo izpeljanih z ožjega teoretičnega in metodološkega vidika ter usmerjenih v iskanje vloge sponzorstva kot orodja tržnega komuniciranja. Športno sponzorstvo je v teh primerih preučevano kot orodje za prenašanje sporočila preko sponzoriranega objekta (na primer Meenaghan 1991; Farrelly in drugi 1997; Thwaites in drugi 1998). Podobno velja za večino splošnih učbenikov in knjig o sponzorstvu (na primer Kotler 2006; Fill 2005; Smith in Taylor 2004; Hardy in drugi 2007). Raziskovanje v tej luči športno sponzorstvo označi kot eno od orodij tržnega komuniciranja ter ga s tem obravnava kot obrobni marketinški pojav. V doktorski disertaciji je to priložnostno poimenovano kot tradicionalni model sponzorstva, kot je prikazano na Sliki 3.3.

Slika 3.3: Tradicionalna pozicija in model sponzorstva



Vir: Prilagojeno po Kotler (2006, 512)³.

Imetnik športne lastnine oziroma sponzoriranec in sponzor v tem primeru nimata kakšne tesnejše povezave. Zato je pri takšnem razumevanju težko govoriti o sodelovanju, simetriji, vzajemnosti ali podpori z razpoložljivimi viri. Skozi čas se je uveljavila sinhronizacija sponzorstva z drugimi orodji tržnega komuniciranja, ki so integrirana v marketinško strategijo podjetja, kar je bilo poimenovano kot integrirano tržno komuniciranje. Farrelly in drugi (1997) v svoji raziskavi sponzorstvo še vedno vidijo

³ Sponzorstvo včasih niti ni opredeljeno kot samostojno orodje tržnega komuniciranja, temveč le kot eno od orodij odnosov z javnostmi (Kotler 2006).

skozi sinhronizacijo in integracijo z drugimi orodji tržnega komuniciranja, zato bi takšno videnje lahko poimenovali tudi sinhronizacijska oziroma integracijska paradigma sponzorstva.

Pri umestitvi športnega sponzorstva kot enega od orodij tržnega komuniciranja je v središču transakcijski pristop k marketingu oziroma enosmerna komunikacija med sponzorjem in ciljno javnostjo, kjer športni subjekt nastopa v vlogi prenašalca sporočila. To je ena od bistvenih značilnosti, ki jih doktorska disertacija upošteva v razpravi. Večina raziskovanja o športnem sponzorstvu se nekako konča na tej ravni. Nekateri avtorji predpostavljajo, da uspešen management športnega sponzorstva ni mogoč ravno zaradi njegove pozicije znotraj korporativne strategije organizacije (Dolphin 2003 v Tsiotsou in Alexandris 2007, 359). Dialog je veliko primernejši naziv za skupno ustvarjanje neke vrednosti. Tržno komuniciranje namreč preveč pogosto še vedno deluje kot enosmerna proizvodnja sporočil in njihova distribucija preko medijev (Ballantyne in Aitken 2007, 367).

Razširjeni marketinški koncept, ki temelji na procesu družbene menjave, je danes med teoretiki splošno sprejet način razlage in s tem iz obrobnega podjetniškega problema postaja zanimiv predmet širšega zanimanja družboslovnih ved. Doktorska disertacija želi športno sponzorstvo obravnavati kot rezultat delovanja enakovrednih subjektov v sponzorskem razmerju oziroma delovanja njunih organizacij v celoti. Predmet proučevanja s tem postanejo akterji, ki so neposredno vključeni v management sponzorskega odnosa, torej podjetja na eni strani in imetniki športne lastnine na drugi. Med temi akterji oziroma udeleženci sponzorskega razmerja velja torej medorganizacijski odnos, oziroma kot generalizirano ponazarja Gummesson, odnos med udeležanima akterjema (2011). V nasprotnem primeru se ustvarjajo nesimetrična razmerja, v katerih eni nastopajo aktivno kot subjekti, drugi pa le pasivno kot odvisni objekti. Na podlagi različnega dojemanja športnega sponzorstva izhaja tudi del teze doktorske disertacije, ki predvideva, da različno dojetje vpliva na samo zadovoljstvo s sponzorstvom, tako neposredno kot tudi preko podpore z razpoložljivimi viri.

Tradicionalni model športnega sponzorstva bi na tem mestu lahko primerjali z odtujenostjo, podobno tisti, ki jo marksistične teorije navajajo pri delodajalcu in delojemalcu, kjer prevladuje izkoriščevalski, podrejen odnos. Takšno podrejeno pozicijo ima v tradicionalnem modelu športnega sponzorstva sponzoriranec, ki predstavlja le sredstvo za cilj, na primer povečanje prodaje podjetja. V prenesenem pomenu sponzoriranec v transakcijskem modelu sponzorstva nastopa v vlogi delavca oziroma prenašalca, preko katerega sponzor ustvarja kapital, ki pa ostane v rokah sponzorja. Taka protislovja vključujejo izkoriščanje, ko ena družbena skupina izkorišča drugo. Pri tradicionalnem pojmovanju sponzorstva je na neki način izpuščena pomembnost imetja, s katerim se ponašajo športni subjekti. V angleškem jeziku je to lepo povzeto z izrazom »sport property«, ki izraža neko športno lastnino.

Pri tradicionalnem modelu športnega sponzorstva gre tudi za kratkovidnost, ki se lahko pojavi na obeh straneh razmerja. Sponzor gleda ciljno publiko (uporabnika) kot mirujočo tarčo, ki jo je treba le zadeti iz različnih položajev. Sponzoriranec pa lahko tako gleda sponzorja.

3.5.2. Imetnik športne lastnine

Omenjena problematika je tesno povezana z izrazjem in poimenovanjem akterjev v sponzorskem razmerju. Slednje se preko vzajemnosti neposredno nanaša na tezo doktorske disertacije. Gre tudi za odpiranje razprave o iskanju primerne strokovnega izrazja v slovenskem jeziku, ki bi dodatno prispevalo k razvoju sponzorske industrije v Sloveniji.

Načelo recipročnosti je lahko označeno kot simetrija (Jančič 1999). Simetrična ali vzajemna perspektiva v družbeni menjavi pomeni zanikanje akcijskih (transakcijskih) definicij marketinga, katerih cilj ni doseganje simetrije, pač pa ravno nasprotno, asimetrije v posedovanju družbene moči. V procesih menjave seveda lahko pride do neravnovesja. Asimetrija je pri tradicionalnem modelu sponzorstva vidna v odnosu med sponzorjem in sponzorirancem. Že sam besedni par sponzor (angl. »*sponsor*«) in sponzoriranec (angl. »*sponsee*«) napeljuje na podrejeni odnos slednjega in je lahko analogija odnosa med delodajalcem (angl. *employer*) in zaposlenim (angl. *employee*). To so asimetrični pojmi.

Na drugi strani angleška izraza »*sport property*« in »*sponsor*« nakazujeta, da je na sponzorstvo primerneje gledati kot na vzajemen in simetričen odnos med dvema akterjema, v katerem ima vsak svojo lastnino. Takšne simetrične pojme je pri poskusu definicije marketinške menjave zagovarjal tudi Bagozzi (1975), ki se je izogibal asimetričnim pojmom, kot so ponudniki in uporabniki, ter je raje uporabil simetrične pojme, kot so udeleženci. Slednje mišljenje je uporabljeno tudi v tej disertaciji pri iskanju primerne izraza, ki bi nadomestil izraz *sponzoriranec* tako, da bi poudaril njegovo bistvo.

V večini angleške literature o športnem sponzorstvu je uporabljen izraz »*sport property*«, ki zajema vse, ki imajo v lasti torej neki kapital, lastnino oziroma premoženje športa, s katerim lahko sodelujejo v procesih menjave. V tem kontekstu je to najširše dojetje športne lastnine, ki poleg samega športa, tekmovanj in rezultatov vključuje tudi paket idej, vrednot in zgodb, ki jih šport kot nekakšna civilizacija nosi s seboj na potovanju skozi zgodovino. Lastnina v tem kontekstu niso le pravice. Pogost angleški izraz v literaturi je »*rights holder*«, kar je v slovenski jezik prevedeno kot imetnik ali lastnik pravic. Kakorkoli, njegov pomen je ožji od omenjenega »*sport property*«. Doktorska disertacija za slednji izraz predlaga izraz *imetnik športne lastnine*, ki v ospredje postavlja pomen in zavedanje o imetju oziroma premoženju športne lastnine, ki je ne nazadnje jedro in katalizator športnega marketinga (Hardy in drugi 2007). Športna lastnina dejansko tudi omogoča proces sponzorske menjave.

Sponzorstvo bi v tem primeru lahko definirali kot poslovno sodelovanje med sponzorjem in imetnikom športne lastnine. Podjetja lahko v sponzorskem razmerju z imetnikom športne lastnine skozi proces družbene menjave pridobijo pravice do uporabe dogovorjenega dela te lastnine, ki ga lahko pozneje po svojih najboljših močeh izkoristijo v svoje dobro v skladu z marketinško in korporativno strategijo podjetja. Ker disertacija obravnava sektor športa, so imetniki te lastnine športniki, ekipe, klubi, športni dogodki oziroma profesionalne športne organizacije.

Prevod izraza »sport property« v imetnik športne lastnine na ta način sledi prevodu angleškega izraza »intellectual property« kot imetnik intelektualne lastnine, ki ga uporablja tudi Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino. Športni managerji imajo potemtakem vlogo vodenja in upravljanja športne lastnine. Glede na dejstvo, da gre v praksi za upravljanje določenih pravic v povezavi z omenjeno lastnino, bi športne subjekte lahko imenovali tudi *imetnike pravic športne lastnine*. Le-ti v sponzorskem dogovoru namreč ne oddajo neposredno same lastnine, temveč natančno določene pravice do povezovanja in izkoristka lastnine.

Izraz imetnik športne lastnine je na tem mestu naveden kot predlog za razpravo, kot agens za vsebinski razmislek pri iskanju ustreznega termina, ki bi povzel bistveni pomen. S tega vidika so imetniki te športne lastnine postavljeni pred dejstvo in spoznanje, da imajo v lasti premoženje, s katerim lahko na trgu aktivno nastopajo v procesih družbene, informacijske, pravne ali ekonomske menjave. V tem kontekstu imetnik športne lastnine na trgu nastopa podobno kot delavec s svojo delovno silo ali kapitalist s svojim kapitalom oziroma profesionallec s svojim »know-how« intelektom (Pavli in drugi 2012). Takšno razumevanje na vseh ravneh poudarja bistvo razširjenega marketinškega koncepta v športnem sponzorstvu.

3.5.2.1 Aktivno vključevanje v sponzorsko razmerje

Naloga teorije o družbi je prepoznati različne vrste realnosti in z njimi povezane mehanizme, ki neposredno vplivajo na to, da se stvari zgodijo, ter tako prispevati k razlaganju družbenih pojavov in razumevanju družbe. Vsaka razlaga družbenega pojava temelji med drugim na konceptu dejanja in akcije kot enem od glavnih konceptov (Parker in drugi 2003). Slednje podpira razlago sponzorstva preko aktivno vključenih subjektov in vzajemnost v sponzorskem razmerju.

O akciji je moč govoriti, ko dejanje usmerja agent s svojimi nameni in motivi, se samoiniciativno aktivira ter nastopa z dejanji, ne pa, kadar se je le prisiljen odzvati na določen način. Zato so akterji mišljeni kot subjekti in ne objekti. Tradicionalno pojmovanje sponzorstva, utemeljeno na transakcijskem konceptu prodaje, pa »sponzoriranca« vidi kot objekt, preko katerega lahko podjetje s sponzorstvom komunicira svoja sporočila.

Sponzorstvo, ki temelji na razširjenem marketinškem konceptu, imetnika športne lastnine ne obravnava kot objekt, temveč kot subjekt, s katerim lahko podjetje preko sponzorstva vzajemno sodeluje in skupaj komunicira s ciljnimi občinstvom. Razlika je v tem, da so subjekti sposobni začeti z akcijo, ki ima lahko posledice za objekt. Razlikovanje med objekti in subjekti je v teorijah o družbi pomembno, saj so ljudje večinoma obravnavani kot subjekti, ki so sposobni samostojne akcije (Parker in drugi 2003). Od tu izvirajo že opisane razlike med sponzorstvom in oglaševanjem.

Pri oblikovanju strateških zavezništev je ključno, da sponzorirani subjekti igrajo aktivnejšo vlogo z investiranjem v razmerje in s tem z vzpostavljanjem bolj vzajemnega partnerstva. Kot sta ugotavljala Farrelly in Quester (2005), so sponzorirani subjekti nagnjeni k izkoriščanju sponzorja, zaradi česar sponzorji potem ukrepajo mimo subjekta v smeri doseganja svojih lastnih ciljev. Na to praktično managersko uporabnost razumevanja sponzorstva s tega vidika se v študiji navezujejo Pavli in drugi (2012).

V sponzorskem razmerju lahko prihaja do različno aktivnega položaja vključenih subjektov, zaradi česar se v razmerju ustvarja večja ali manjša asimetrija. Pri donatorstvu sta oba vpletena subjekta precej pasivna glede vključevanja in sodelovanja v razmerju, zaradi česar bi lahko razmerje opisali kot simetrično. Pri tradicionalnem pojmovanju sponzorstva je po navadi sponzor tisti, ki je aktivnejši, saj želi sponzorstvo komercialno izkoristiti, t. i. sponzoriranec pa sponzorstvo pogosto še vedno dojema kot neke vrste podporo in se zato ne vključuje aktivno v razmerje. Slednja situacija v razmerje prinaša asimetrijo, saj je ena stran aktivnejša od druge. Pri uporabi znanih osebnosti v promocijske namene je aktivnost vključenih subjektov lahko zelo različna, vendar se navadno podjetje s tržno znamko le »prilepi« na znano osebnost (športnika ali športnico), kar lahko razmerje ponovno zaznamuje bolj asimetrično. Pri dojemljanju sponzorstva na temelju razširjenega marketinškega koncepta tako sponzor kot športni subjekt aktivno nastopata v razmerju, kar nakazuje na večjo simetrijo oziroma vzajemnost. Kot je bilo obravnavano v prejšnjem poglavju, le takšna razmerja dosežejo fazo predanosti v življenjskem krogu marketinga, temelječega na odnosih. Aktivnost v tem kontekstu se kaže z investiranjem oprijemljivih in neoprijemljivih virov v razmerje.

Dokazano je, da se je sponzorjeva percepcija sponzoriranih imetnikov športne lastnine razvila do točke, ko od njih pričakuje, da se bodo vedli kot partnerji, ki investirajo v razmerje, ter kot pristni proizvajalci vrednosti, ki sega preko dostopa do pravic uporabe športne lastnine in izpostavljanja v medijih (Farrelly in drugi 2006). Ta sprememba je v percepciji vrednosti sponzorstva pri sponzorjih ustvarila potrebo, da se tudi športni subjekti dvignejo na bolj strateška, realna tla, še posebej, kot je bilo to že navedeno v literaturi, ker so bili imetniki športne lastnine v preteklosti zelo pasivni (Farrelly in Quester 2003; Pavli in drugi 2012).

3.5.3 Aktivacija in izkoristek potencialov sponzorstva

Kakšni so učinki sponzorstva, je najneposredneje povezano s tem, kako je sponzorstvo izkoriščeno. Izkoristek sponzorstva je tesno povezan s teorijo virov, v praksi pa znan tudi kot aktivacija sponzorstva. Z vse razvitejšim sponzorskim trgom se je stopnjevala zasičenost, podobna oglaševalski zasičenosti. Sponzorjev je vse več in logotipi se pojavljajo na vsakem koščku oblačila ali ograje itd. Uporabnik sporočilo vse težje sliši. Razlikovanje med uradnimi sponzorji, ki so pridobili pravice za povezovanje, in tistimi, ki se povežejo le z dogodkom preko oglaševanja ali z marketinškimi aktivnostmi iz zasede, je težko. V času razvoja so bili s tem sponzorji prisiljeni razmišljati, kako izkoristiti sponzorstvo, v katerega so investirali, in potenciale, ki jih sponzorstvo omogoča.

V prvi vrsti je postal vse pomembnejši razmislek, ali se sponzorstvo splača, torej, ali je donosnost investicije dovolj dobra, in potem, v drugi vrsti, kako ga kar najbolj izkoristiti. V praksi bi bilo primerneje pogledati z drugega vidika – najprej premislek, kako se lahko sponzorstvo izkoristi in kakšne potenciale ima, šele nato na podlagi konkretnih podatkov premislek, ali se sponzorstvo splača. Kot sta že pred dvema desetletjema Crimmins in Horn (1996, 16) v študiji argumentirala, je za sponzorje, ki poleg investicije za sponzorske pravice ne uspejo ali ne zmorejo investirati v dodatno podporo sponzorstvu, bolje, da ne nastopajo v sponzorstvu. Če si znamka ne more privoščiti investiranja v komunikacijo sponzorstva, potem si sploh ne more privoščiti sponzoriranja (1996, 16). Izkoristek sponzorstva preučuje tudi pogled na športno sponzorstvo z vidika vloženih virov podjetja (Fahy in drugi 2004).

V aktivacijo sponzorstva spadajo marketinške aktivnosti, ki jih podjetje (sponzor) izvaja za promocijo in večji izkoristek sponzorstva. Poleg teh aktivnosti veliko vlogo pri izkoristku in aktivaciji sponzorstva igrajo dodatni vloženi viri (IEG 2011), ki v tem kontekstu niso vedno le finančni, pomembna so vsa razpoložljiva sredstva podjetja, kot je bilo navedeno v prejšnjem poglavju o teoriji virov.

Poleg nekaterih bolj standardnih aktivnosti okrog sponzorstva (oglas, povezani s sponzorstvom, razdeljevanje vzorcev na dogodku) se aktivacija navezuje predvsem na aktivnosti kreativnega ustvarjanja dodane vrednosti za čim večji izkoristek učinkov sponzorstva (Cornwell in drugi 2005; Weeks in drugi 2008 v O'Reilly in Horning 2013, 426). Omenjeni avtorji sponzorsko aktivacijo delijo na aktivirano komuniciranje in neaktivirano komuniciranje. Aktivirano komuniciranje, kot so nagradne igre, žrebanja, spletne strani, povezane z dogodkom, in druge aktivnosti, promovirajo sponzorsko zvezo, vpletenost vseh v sponzorskem razmerju in sodelovanje sponzorske javnosti s sponzorjem. Na drugi strani je neaktivirano komuniciranje, kot sta na primer znamčenje na dogodku ali omenjanje sponzorjevega imena ob različnih priložnostih, pri sponzorski javnosti dojeta pasivno (Weeks in drugi 2008, 639). Podobno Choi in drugi (2006) navajajo bolj uporabniško naravnano sponzorstvo in

predlagajo aktivacijo, ki preseže golo in enodimenzionalno gledanje logotipa (O'Reilly in Horning 2013, 426).

Pojavljajo se tudi novejši izrazi za aktivacijo, na primer moč vpliva čustev ali aktivacija doživetja, ki se nanašajo na potrebo po povezovanju in vpletanju uporabnikov na bolj pomenljiv način preko sponzorstva (Bal in drugi 2009 v O'Reilly in Horning 2013, 426). Ti razsvetljeni pogledi in širitve definicij, vezanih na sponzorsko aktivacijo, odsevajo naraščanje interesa po izboljšanjem razumevanju sponzorstva in nadgradnji univerzalno sprejetih definicij, ki bi odsevale trende v industriji. K temu stremi tudi doktorska disertacija.

Namen dodatnih aktivnosti v tem pogledu je v bistvu izboljšati učinkovitost sponzorstva. Pojav ni tako nov, saj sta Cornwell in Maignan (1998) že pred skoraj dvajset leti ugotovila, da je sponzorska vrednost nična brez ustrezne in primerne promocije sponzorskega odnosa. Aktivacijo sta vključila tudi v samo definicijo sponzorstva, kar je ena od prvih omemb na ta način: »Glede na definicije, ki se pojavljajo v literaturi, predlagamo, da sponzorstvo vključuje dve glavni aktivnosti: (1) izmenjavo med sponzorjem in sponzorirano stranjo, pri čemer slednja prejme plačilo in prvi pridobi pravico do povezovanja s sponzorirano aktivnostjo; in (2) marketing tega povezovanja pri sponzorju. Obe aktivnosti sta potrebni, če želimo, da ima sponzorska investicija (plačilo pravic) neki pomen« (Cornwell in Maignan 1998, 11).

Aktivacija oziroma marketing sponzorstva je mišljen v okviru druge točke definicije. Podobno so starejše študije ocenjevale in predvidevale, da je treba vložiti dva- do trikrat več od same sponzorske investicije za promocijo sponzorstva (Gilbert; Heffler; Meenaghan; Farrelly in drugi vsi v Fahy in drugi 2004, 1020). Brez dodanega vlaganja v prepoznavnost sponzorstva lahko sponzor zgolj upa, da bo ciljna skupina opazila njegovo znamčenje na lokaciji in neodvisno ustvarila potrebne povezave, ki jih podjetje želi doseči s sponzoriranjem. To je seveda tvegana možnost, posledice pa so verjetno manjša korist tako za sponzorja kot za imetnika športne lastnine, pomanjkanje kontrole in večja verjetnost negativnih rezultatov (O'Reilly in Horning 2013, 426).

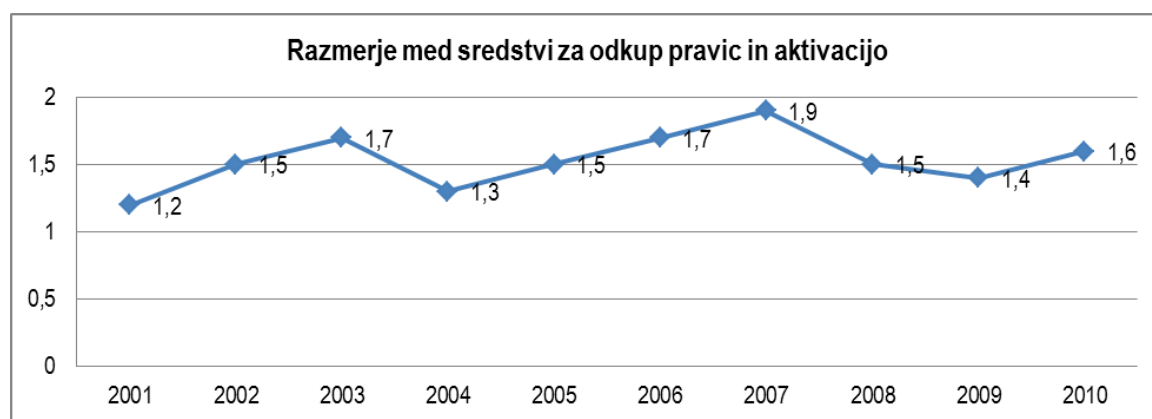
O'Reilly in Horning (2013, 426) še navajata, da literatura zajema različne vzroke za povečano učinkovitost sponzorstva ob uporabi aktivacije. Aktivacijski programi so kreativno načrtovani, da prebijejo težko promocijsko zasičenost (DeGaris in drugi 2009; O'Keefe in drugi 2009), ki se poveča zaradi popularnosti sponzorstva. Uporabniki seveda nimajo želje ali cilja, da bi sami iskali sponzorje (Crimmins in Horn 1996). Quester in Thompson (2001) k temu dodata, da bi morala ob naraščanju vlaganja v sponzorstva naraščati tudi vlaganja v aktivacijo. Sponzorski programi morajo biti taktično aktivirani, da so opazni in da se lahko povežejo s ciljno javnostjo na pomenljiv in sprejemljiv način (Bal in drugi 2009). Aktivacija sponzorstva poleg tega zmanjša možnosti tekmecev za marketing iz zasede.

Da bi se podjetje razlikovalo od drugih, mora aktivirati svoje sponzorske pravice tako, da jih njegovi tekmeči težko ponovijo, kar omogoča podpora sponzorstva z neoprijemljivimi viri.

V praksi to pogosto pomeni iskanje kreativnih idejnih in komunikacijskih rešitev tudi s pomočjo za to specializiranih agencij. Sponzorski primeri dobre prakse imajo za seboj bolj ali manj obširne projekte aktivacije sponzorstva, saj model samega zakupa pravic in pasivne uporabe sponzorstva za komunikacijo preko sponzoriranega objekta v obliki golega znamčenja ni več uspešen. Doktorska disertacija apelira na nadaljnji razvoj teorije sponzorstva v tej smeri in v eni od hipotez predvideva, da takšno razumevanje sponzorstva posledično vodi do večjega zadovoljstva.

Quester in Thomson (2001) sta v študiji dokazala, da so zneski, ki jih za sponzorske pravice podjetje odšteje po sponzorski pogodbi, zelo verjetno neučinkovito uporabljeni, če jih ne spremlja še dodatna in dovolj velika podpora virov, ki pa niso le finančni. Študija O'Reilly in Horning (2013, 428) navaja, da so sponzorji v letu 2001 za vsak ameriški dolar sponzorskih pravic predvidevali vložiti 1,2 ameriškega dolarja v aktivacijo, v letu 2009 pa naj bi razmerje doseglo vrhunec pri 1,9:1. Ekonomski izzivi, ki so se pojavili po letu 2008, so ta trend sicer upočasnili (Slika 3.4). Širok pregled aktivacijskih razmerij v omenjeni študiji je pokazal velik razpon od nič dodatnih vloženih virov do osemkrat več vloženih virov v aktivacijo v primerjavi z odkupom pravic. Najpogostejša razmerja pa so nekje med 1:1 do 2:1 (IEG 2014; Farrelly in drugi 1997; O'Keefe in drugi 2009; Seguin in drugi 2005 vsi v O'Reilly in Horning 2013, 428).

Slika 3.4: Razmerje med sredstvi za odkup pravic in aktivacijo sponzorstva



Vir: O'Reilly in Horning (2013, 428).

Omenjeni trendi so upoštevani tudi v empirični raziskavi doktorske disertacije, v katero je bil vključen konstrukt vloženih sredstev za aktivacijo. Rezultati raziskave so predstavljeni v poznejšem poglavju.

Gledalci in športni navdušenci, ki spremljajo imetnika športne lastnine, s katerim je podjetje povezano s sponzorstvom, so primarno vpleteni predvsem v samo dogajanje in ne toliko v okolico. Zato je ključno vprašanje, kako pridobiti njihovo pozornost. Nekateri avtorji štejejo sponzorstvo za cenejšo obliko oglaševanja, ki pa potrebuje omenjene dodatne aktivnosti marketinškega komuniciranja, da poveča učinkovitost pri pridobivanju pozornosti. Pri tem je lahko kot eno od orodij uporabljeno tudi dejansko oglaševanje. Kakorkoli, ključno pri tem je, da se pozornost ne pridobiva z motenjem, temveč z dodajanjem k izkušnji uporabnika športa, kar se navezuje na pomembnost uporabnikove izkušnje v današnjem času.

Eden od ključnih načinov za doseganje zelenih učinkov sponzorstva na ciljno skupino uporabnikov je ustvarjanje miselnih povezav med sponzorjem in sponzoriranim subjektom. Sama izpostavljenost znamke na vozilih, opremi ali preko znamčenja na dogodku lahko sicer ozavešča, vendar ozaveščanje samo ne bo zagotovilo unikatne pozicije v uporabnikovih mislih in s tem konkurenčne prednosti. Velik delež ciljne javnosti ne prepozna sponzorja kot sponzorja dogodka, še več, v veliko primerih uporabniki prepoznajo celo konkurenčno podjetje, ki ni sponzor, kot sponzorja dogodka (Crimmins in Horn 1996). Največji izziv za sponzorje tako ostaja iskanje poti za doseg unikatne pozicije v mislih ciljne skupine uporabnikov.

Weeks in drugi (2008) so kot izkoristek sponzorstva navedli vse tržno komuniciranje podjetja, povezano s sponzorstvom. Kot aktivacijo so opredelili vso komunikacijo, ki spodbuja interakcijo s sponzorjem. Z izrazom sponzorski marketing (angl. »sponsorship-linked marketing«) so opredelili dirigiranje in uporabo marketinških aktivnosti z namenom graditi in komunicirati asociacije in povezave s sponzorstvom (Weeks in drugi 2008, 637). Kot navaja Cornwell (1995, 15), je pri tem zelo pomembna koordinacija interakcij med vsemi vpletenimi – zaposlenimi, ciljno javnostjo, prostovoljci, dogodkom, aktivnostmi, prodajnimi promocijami, licenčno prodajo, mediji itd.

Aktivacija sponzorstva na samih dogodkih je dokazano uspešna. Podjetja naletijo na dodatne težave, kako s sponzorstvom vplesti uporabnike, ki niso prisotni na samem dogodku. Primerov prakse, kako se podjetja lotevajo tega, je nešteto. Vodja globalnih sponzorstev in marketinga na dogodkih pri korporaciji Master Card je to dilemo predstavil z besedami: »Od marketinških strokovnjakov, ki pri nas delajo na področju sponzorstev, ne zahtevamo toliko, da razmišljajo izven okvirov (angl. »out of the box«), temveč toliko bolj, da razmišljajo izven stadiona. Imetnik športne lastnine ima svojo obstoječo ciljno javnost, kar je seveda zelo dobro in cenjeno, vendar je ključno, kako vse skupaj prenesti izven teh okvirov stadiona in doseči še večjo ploščad za komunikacijo« (Weeks in drugi 2008, 640). Internet in nove tehnologije z vsemi svojimi komunikacijskimi ploščadmi to zagotovo omogočajo. Nekatere možnosti so bile predstavljene v poglavju o vlogi tehnologije v sponzorstvu.

Trenda, ki se pojavljata v sponzorstvu, predvsem kot posledica aktivacije, sta ustvarjanje in osmišljanje zgodb ter izkustva vpletene ciljne javnosti. V teorijah družbe je temu blizu načelo fenomenologije, ki se od ostalih teorij družbenega delovanja razlikuje v tem, da zanika možnost pojasnjevanja družbenega delovanja kot takega. Poudarja notranje delovanje človeškega duha in načine, kako ljudje klasificirajo in osmišljajo svet okoli sebe. Fenomenologi osmišljajo čutno izkustvo, saj posamezniki prihajajo v stik z zunanjim svetom le prek svojih čutov (tipa, sluha, vonja, vida in okusa). Da ne bi bil svet le mešanica neposrednih občutij, ljudje začnejo svet okoli sebe organizirati v fenomene. Svoja čutna izkustva klasificirajo v stvari, za katere se zdi, da imajo skupne lastnosti. Fenomenologi poskušajo bolj razumeti pomen fenomenov kot pa razlagati njihovo pojavljanje (Haralambos in Holborn 2007, 884).

Fenomenologija sicer zagovarja, da sociologija ne more najti vzrokov za človeško delovanje, saj je nemogoče objektivno meriti katerikoli vidik človeškega vedenja. Ljudje osmišljajo svet s kategoriziranjem pojavov. Vsak proces kategorizacije je subjektiven in odvisen od mnenj opazovalca. Največ, na kar lahko sociologi upajo, je razumevanje pomenov, ki jih posamezniki pripisujejo posameznim fenomenom. Fenomenologija je večkrat uporabljena za vpogled v družbeni svet. Način, kako ljudje klasificirajo in pripisujejo pomen zunanjemu svetu, namreč ni čisto individualen proces, saj ljudje razvijejo tipizacije oziroma pojme, pripisane razredom stvari, ki jih izkusijo (Haralambos in Holborn 2007). Izkustveni marketing s tržnim komuniciranjem v ospredje postavlja čutno izkustvo ljudi, ki naj bi vplivalo na njihov pogled na blagovno znamko veliko bolj kot le neki odziv na oglaševanje.

Za primer dobre prakse v tej smeri velja Red Bull, ki se ni sprijaznil z ustaljeno teorijo sponzorstva, kjer se sponzor naveže na že obstoječ in uveljavljen športni subjekt, temveč je začel s konceptom ustvarjanja lastne vsebine. Njegovo sponzorstvo temelji na ustvarjanju in osmišljanju lastne zgodbe in vsebine, ki je prej ni bilo in ki bo pritegnila uporabnikovo pozornost, torej na prenosu filozofije na vsa področja njegovega marketinga. Gre za primer sponzorstva vsebin. Red Bull na eni strani ustvarja lastno vsebino, ki je pravzaprav njegov marketing, na drugi strani pa s temi istimi projekti ustvarja dodatne poslovne modele, ki nimajo nobene povezave več z njegovo osnovno dejavnostjo – proizvodnjo energijskih pijač.

Trend preusmerjanja pozornosti od oglaševanja proti sponzorstvu je viden tudi v razvoju infrastrukture, ki obkroža sponzorske aktivnosti. Na samem začetku so podjetja sama iskala sponzorske priložnosti, pozneje pa so jih v sponzorstvo vse bolj pritegnili imetniki športne lastnine, ki so iskali sponzorsko podporo. Na naraščajoče sponzorske ponudbe so se podjetja različno odzvala. Nekatera so vse bolj oblikovala sponzorske strategije, ki določajo podlago za sprejemanje odločitev, kam bodo šle sponzorske investicije in katere informacije potrebujejo za takšne odločitve. Zanimiva študija Fortune

500 podjetij je pokazala, da je kar ena tretjina podjetij, ki sponzorirajo, svojo sponzorsko strategijo našlo na internetu (Cunningham in drugi v Cornwell in drugi 2008, 42).

Podjetja, ki so uspešna v sponzoriranju, investirajo v ljudi ter v ustvarjanje procesov in postopkov, ki skrbijo za sponzorstvo in druge posredne marketinške aktivnosti. Vse več podjetij za te aktivnosti najema specializirane zunanje izvajalce in agencije (Cornwell in drugi 2008). Podjetja so bodisi začela ustvarjati posebne oddelke za obravnavanje sponzorskih prošenj bodisi so to prepustila specializiranim agencijam. Naloga obravnavanja prošenj je ustvarila nova delovna mesta, saj bi bilo ignoriranje teh prošenj enako sporočilu, da naj vlagatelji ne kupujejo več izdelkov ali storitev tega podjetja (Cornwell in drugi 2008). Seveda pa sta poleg obravnavanja prošenj ključni tudi proaktivno iskanje pravih priložnosti in predvsem oblikovanje pravih sponzorskih programov, vključno z že omenjeno aktivacijo.

S časom se je pojavil pomislek o zadostnosti obravnavanja prispelih sponzorskih prošenj, saj se podjetje s tem postavi v pasivno vlogo, ki je odvisna od prispelega. Temu nasprotno proaktivno iskanje sponzorskih priložnosti le-te išče glede na strategijo in znamko podjetja ter glede na njegove želje in cilje. To je botrovalo veliki evoluciji športnomarketinških agencij, kot so Velocity Sports and Entertainment v ZDA ali Sportfive in številne druge v Evropi. Agencije bodisi poudarjajo pomen strategije ter načrtovanja sponzorstva in marketinga na dogodkih bodisi posredniško vlogo med imetniki športne lastnine in sponzorji (Cornwell in drugi 2008).

Učinki strokovnega delovanja sicer lahko delujejo le v primeru, da pri sprejemanju sponzorskih odločitev vodilni v podjetju odmaknejo lastne interese na stran in dajo prednost interesom deležnikom podjetja. Z drugimi besedami, vodilni v podjetju se morajo odreči osebnim ugodnostim, ki bi jih lahko pridobili z investicijo v sponzorstvo, kot so na primer luksuzne vstopnice ali druge ugodnosti za lastno uporabo. Na neki način je vključen torej tudi etični vidik sponzorstva v kontekstu koruptivnih dejanj.

Vloga strokovnih športnomarketinških in sponzorskih agencij je tudi v tem, da s strokovnim delovanjem podpirajo in spodbujajo rast sponzorske industrije, v kateri je potrebno dodatno vlaganje tako sredstev kot tudi človeških virov, bodisi internih ali zunanjih. Tudi človeški viri v pogledu kadrovske podpore sponzorstva, torej, da nekdo v podjetju postane odgovoren in skrbi za sponzorstva, so pomemben dodaten vir za podporo sponzorstva. S tega vidika podjetja, ki sponzorstvo dojemajo kot investicijo in priložnost za uspešno komuniciranje, pogosto najamejo zunanjo podporo v obliki strokovne agencije.

3.6 Oblikovanje raziskovalnega modela

Pregledu literature, trendov in različnih vej raziskovanja na področju športnega sponzorstva, v nadaljevanju sledita proces operacionalizacije in konkretno oblikovanje izhodišč za raziskavo, torej prehod iz teorije v empirijo.

Pri širitvi marketinškega koncepta v športnem sponzorstvu je v ospredju razumevanje interakcij med udeleženi subjekti, pri katerih prihaja do procesov vzajemne menjave, skupnega upravljanja s športno lastnino in podpiranja sponzorskega sodelovanja z razpoložljivimi viri. Predpostavljeno je, da takšno sponzorsko sodelovanje vodi do večjega zadovoljstva. Iz tega izhaja raziskovalno vprašanje doktorske disertacije – koliko in na kakšen način je takšno razumevanje sponzorstva prisotno pri podjetjih, ki sponzorirajo slovenski šport, ter od katerih dejavnikov je to odvisno oziroma kakšen je vpliv teh dejavnikov?

Na podlagi pregleda teorije in razširjenega dojetja športnega sponzorstva, je bila oblikovana teza: Predlagano razširjeno dojetje sponzorstva kot vzajemno partnersko sodelovanje z imetnikom športne lastnine spodbuja dodatno podporo sponzorstvu z razpoložljivimi viri, kot to opredeljuje teorija virov in kot je v praksi znano kot aktivacija sponzorstva. Podjetja, ki bolj povzamejo marketinški koncept v svoji marketinški in korporativni strategiji in so s tem bolj marketinško naravnana, bolj podpirajo sponzorstvo z razpoložljivimi viri. Slednje vodi do večjega zadovoljstva s sponzorstvom s širšega družbenega oziroma neekonomskega vidika, ki je dokazano pogosto celo pomembnejše od samega finančnega vidika in ekonomske donosnosti sponzorske investicije. Podobno pozitivno na podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri in s tem na samo zadovoljstvo vpliva tudi percepcija vzajemnosti med subjekti v sponzorskem razmerju.

3.6.1 Razvoj hipotez

Iz zgornje teze so na podlagi pregledane teorije razvite hipoteze, ki so na koncu predstavljene v raziskovalnem modelu.

3.6.1.1 Marketinška naravnost

Z marketinškim konceptom je povezan pojem marketinške naravnosti. Ta kot eden od ključnih konceptov v marketinški literaturi poudarja pomen osredotočenosti na uporabnike pri doseganju poslovnih ciljev. Osrednja vrednota marketinško naravnane kulture je ustvarjanje večje vrednosti za uporabnike v primerjavi s konkurenti (Narver in drugi 1998; Kotler 2006), zato si marketinško naravnana podjetja prizadevajo najti nove načine, ki bi preko zadovoljevanja potreb povečali uporabniško

vrednost. Marketinško naravnane organizacije naj bi bile odzivne glede na trg pri vseh svojih aktivnostih ter z vsemi svojimi uporabniki in deležniki. Poleg nekaj izjem literatura povzema, da bolj kot so podjetja marketinško naravnana, bolj so uspešna (Greenley 1995; Matsuno in drugi 2002; Noble in drugi 2002; Im in Workman 2004).

Najbolj uveljavljeni sta opredelitvi marketinške naravnosti Narverja in Slaterja (1990) ter Kohlija in Jaworskega (1990). Prva sta marketinško naravnano opredelila kot organizacijsko kulturo, ki najuspešneje in najučinkoviteje ustvarja potrebno vedenje za ustvarjanje večje vrednosti za uporabnike in s tem večjo uspešnost podjetja (Narver in Slater 1990, 21). Obstaja dobršen del literature, ki demonstrira pozitivne učinke marketinške naravnosti na ustvarjanje presežne uporabniške vrednosti, kar se je pozneje razširilo v teorijo o medorganizacijski menjavi (Siguaw in drugi 1998). Kohli in Jaworski (1990) sta marketinško naravnano opredelila kot niz aktivnosti: pridobivanje informacij o sedanjih in prihodnjih potrebah uporabnikov, širjenje teh informacij med oddelki v podjetju in odzivanje celotnega podjetja nanje. Obe omenjeni opredelitvi vključujeta pridobivanje informacij, vendar pa Kohli in Jaworski (1990) to dejavnost obravnavata širše ter vanjo poleg formalnih in neformalnih načinov zbiranja informacij o uporabnikih in konkurentih zajemata tudi informacije o drugih dejavnikih v okolju, kot so politično, pravno, tehnološko okolje. V kontekstu sponzorskega sodelovanja se dimenzije marketinške naravnosti razširijo na skupne aktivnosti udeležениh v sponzorskem razmerju. Tako se skupaj pridobivajo informacije o trgu, pridobljene informacije porazdelijo med udeležence, sledi pa skupen odziv, ki vključuje možnost izvajanja skupnih marketinških aktivnosti (Olkkonen in drugi 2001).

Shapiro (1998) je marketinško naravnano opredelil z vidika procesa odločanja kot niz procesov, ki se dotikajo vseh vidikov podjetja. Za marketinško naravnano podjetje so značilni širjenje informacij po vseh oddelkih v podjetju, sodelovanje oddelkov pri strateškem in taktičnem odločanju ter sprejemanje in izvajanje teh odločitev v vseh oddelkih. V kontekstu sponzorstva sta za izkoristek sponzorskih priložnosti potrebni širjenje informacij o sponzorstvu po vseh oddelkih v podjetju ter sodelovanje oddelkov pri strateškem in taktičnem odločanju.

Definicija marketinške naravnosti, kot jo navajata Cadogan in Diamantopoulos (1995), je v disertaciji prilagojena kontekstu raziskovanja v sponzorskem razmerju. Sponzorska marketinška naravnano je opredeljena s pridobivanjem informacij, porazdelitvijo pridobljenih informacij ter odzivom na pridobljene in porazdeljene informacije, označena z uporabniško in konkurenčno naravnano in vodena s koordinacijskim mehanizmom. Slednje zagotavlja, da se vse aktivnosti, povezane s sponzorstvom, izvajajo učinkovito (Cadogan in Diamantopoulos 1995, 11). Ta definicija je izbrana, ker poudarja marketinško naravnano vedenja in se nanaša na koordinacijski mehanizem, ki lahko omogoča dinamiko unikatne menjave v medorganizacijskih razmerjih, kamor spada tudi sponzorsko razmerje.

Marketinška naravnost obsega številne aktivnosti, povezane s trgov, kot so uporaba marketinških raziskav za razvoj strategij, ki upoštevajo zakonitosti trga, optimalna razporeditev virov podjetja in oblikovanje komunikacijskih programov, ki odsevajo potrebe uporabnikov (Narver in Slater 1990; Jaworski in Kohli 1990; Cadogan in Diamantopoulos 1995). Če je marketinška naravnost značilnost organizacijske kulture, potem naj bi marketinško naravnane organizacije podobno ravnale tudi pri odločitvah o sponzoriranju imetnika športne lastnine in pri managementu sponzorskega razmerja. Pri izboru za potencialno sponzorstvo bi marketinško naravnana organizacija upoštevala, kakšno percepcijo ima njena ciljna javnost do posameznega imetnika športne lastnine. Prav tako bi posredno ocenila potencialni prispevek, bodisi k podobi ali vrednosti znamke podjetja bodisi k doseganju drugih ciljev (Farrelly in drugi 2008; Helfert in drugi 2002).

Vezano na marketinško naravnost z vidika sponzorja bi deljenje informacij in s tem odprt komunikacijski proces prispevala k odprtemu in zaupanju vrednemu sponzorskemu razmerju. Takšno razmerje bi sponzorja zadovoljevalo na psihosocialni ravni, kar vključuje tudi zadovoljstvo s samim razvojem razmerja in odnosov znotraj njega, ne pa samo specifične ekonomske in finančne rezultate (Farrelly in drugi 2008, 54). Ravno takšno, ne samo ekonomsko, temveč širše družbeno zadovoljstvo je tudi eden od ključnih konceptov te disertacije, ki so predstavljeni v nadaljevanju ter pozneje vključeni v raziskovalno tezo.

Prva hipoteza (H1) se nanaša na marketinško naravnost podjetja, ki je opredeljena kot organizacijska kultura, ki najuspešneje in najučinkoviteje ustvarja potrebno vedenje za ustvarjanje večje vrednosti za uporabnike in s tem večjo uspešnost podjetja (Kohli in Jaworski 1990, Narver in Slater 1990, Siguaw in drugi 1998). V kontekstu sponzorskega sodelovanja se dimenzije marketinške naravnosti razširijo na skupne aktivnosti udeleženi v sponzorskem razmerju (Olkkonen in drugi 2001). Sponzorska marketinška naravnost je opredeljena s pridobivanjem informacij, porazdelitvijo pridobljenih informacij ter odzivom na pridobljene in porazdeljene informacije, označena z uporabniško in konkurenčno naravnostjo in vodena s koordinacijskim mehanizmom. Slednje zagotavlja, da se vse aktivnosti, povezane s sponzorstvom, izvajajo učinkovito (Cadogan in Diamantopoulos 1995, 11). Odziv na pridobljene in porazdeljene informacije je tisti, ki podjetje naredi bolj ali manj marketinško naravnano. Disertacija na podlagi teh teorij s Hipotezo 1 (**H1**) predvideva, da med podjetji obstajajo razlike v podpori sponzorstvu z razpoložljivimi viri glede na njihovo marketinško naravnost, in sicer: *bolj kot je podjetje marketinško naravnano, bolj podpira svoja sponzorstva z razpoložljivimi viri.*

3.6.1.2 Vzajemnost v razmerju

Sodelovanje je proces, v katerem s formalnimi ali neformalnimi pogajanji poteka interakcija med akterji. Slednji skupaj ustvarjajo pravila in strukture za vodenje razmerja ter postopke za akcijo in odločanje glede na ključne dejavnike, zaradi katerih je prišlo do razmerja. Ta proces vključuje deljenje skupno koristnih norm in interakcij (Thomson in drugi 2009, 25). Avtor s to definicijo poudarja, da je sodelovanje večdimenzionalen in variabilen konstrukt, sestavljen iz petih ključnih dimenzij. Dve od teh sta po naravi strukturni dimenziji (vodenje in administracija), dve sta dimenziji družbenega kapitala (vzajemnost in norme) in ena vključuje agencijo (organizacijska avtonomija).

Vzajemnost kot ena od ključnih dimenzij družbenega kapitala (Thomson in drugi 2009, 25) ima svoje korenine v soodvisnosti. Organizacije, ki med seboj sodelujejo, morajo doživeti soodvisnost, ki je skupno koristna in temelji bodisi na razlikovanju interesov bodisi na skupnih interesih. Slednji navadno temeljijo na homogenosti ali na vrednotenju oziroma na strasti do določene stvari (Thomson in drugi 2009). Med drugim tudi tukaj tiči skrivnost komercialnega uspeha sponzorstva v športu, saj šport povzroča strast na različnih ravneh in posledično vse vpletene, vključno s ciljno javnostjo, povezuje preko deljenja te strasti.

Vzajemna je lahko tudi komplementarnost v situacijah, kjer se udeleženi subjekti v sponzorskem razmerju strinjajo, da je v ospredju zadovoljevanje njihovih lastnih interesov na račun drugega. Do tega pride, ko ima ena stran unikatna sredstva (sposobnosti, znanje, strokovnost), ki jih druga stran potrebuje ali pa bi lahko od njih imela koristi, in obratno. Takšni odnosi menjave so bili že pred desetletji dobro dokumentirani v medorganizacijskih odnosih (Thomson in drugi 2009, 27) ter podprti z viri teorije odvisnosti (Pfeffer 1997). Dokler partnerji v sodelovanju drug drugemu zadovoljujejo različne interese, ne da bi si škodovali, lahko poteka vzajemno koristno sodelovanje (Wood in Gray v Thomson in drugi 2009, 25)

Težava pri iskanju rešitve za vzajemno sodelovanje je zgrajena na zagotavljanju in ohranjanju sponzorstva v nasprotju z upravljanjem s sponzorstvom (Pavli in drugi 2012). Takšna kultura razkriva obstoj rigidnih miselnih modelov, ki so se razvijali skozi čas. Podjetja in imetniki športne lastnine preprosto upoštevajo prakse, ki so bile uspešne v preteklosti, v tem primeru prodajo sponzorstva in potem servis, čeprav spremembe na trgu kažejo neprimernost tega pristopa (Audia in drugi v Farrelly in drugi 2006, 1023). Razlog temu je pogosto pomanjkanje truda ali razloga za spremembo. Na podlagi teh teorij izhaja del teze doktorske disertacije, ki predvideva, da dojemanje vzajemnosti pri podjetju vpliva na samo zadovoljstvo s sponzorstvom. Ker je dejansko recipročnost oziroma vzajemno delovanje težko izolirano izmeriti, doktorska disertacija v raziskavi povzema dojemanje vzajemnosti.

Nesorazmerja v družbeni moči dopuščajo kršenje norme o recipročnosti oziroma vzajemnosti, saj lahko pri izkoriščanju različnih oblik monopolnega položaja podjetje pričakuje, da bo dobilo več tudi brez ustreznega vračila (Jančič 1999, 132). Takšna miselnost ustreza transakcijskemu tradicionalnemu pogledu na sponzorstvo. V tem pogledu bi lahko bil monopolni izkoristek celo pri sponzorirancih, ki bi na temelju popularnosti športa zahtevali vse več sponzorskih sredstev, ne da bi zares vračali podjetju s svojimi aktivnostmi in podpiranjem sponzorstva z razpoložljivimi viri. Na podlagi pregleda marketinških povezav med podjetjem in uporabniki (Jančič 1999) so bile analizirane marketinške povezave med podjetjem in imetnikom športne lastnine v primeru športnega sponzorstva (Tabela 3.2).

Tabela 3.2: Analiza marketinških povezav med podjetjem in imetnikom športne lastnine

	Notranje vrednosti	Zunanje vrednosti
Recipročnost	Marketinški odnos / razširjeni model sponzorstva	Ekonomska marketinška menjava / tradicionalni model sponzorstva temelječ na prodaji pravic
Enostranski interes	Vsiljeni marketing / tradicionalni model sponzorstva z vidika sponzoriranca	Odsotnost marketinga in odnos moči / tradicionalni model sponzorstva z vidika sponzorja



Vir: Prilagojeno po Jančič (1999, 133).

Desno spodaj je uvrščen monopolni položaj ponudnikov, ki jim ni treba uporabljati marketinških metod za doseganje svojih ciljev, saj nastopajo s pozicije moči do svojih javnosti (Jančič 1999, 133). V kontekstu sponzorstva je tak odnos prisoten pri tradicionalnem modelu sponzorstva, kjer podjetje izkorišča svojo moč v odnosu do sponzoriranca. Kakorkoli, lahko se zgodi tudi obratno in ta položaj izkoriščajo sponzoriranci, ki na primer izredno uspešne rezultate, ki jim dajo pozicijo moči do sponzorja, izkoristijo za več sponzorskih sredstev.

Levo spodaj je opisana klasična prodajna situacija, kjer se ena stran bistveno bolj zanima za menjavo kot druga in pri tem izkorišča tudi notranje vrednosti, saj se skuša drugi prikupiti za vsako ceno (Jančič 1999, 133). Pri sponzorstvu se to pogosto dogaja, kadar želi športni subjekt na vsak način prodati svojo športno lastnino oziroma pravice do njene uporabe. To je neke vrste vsiljeni marketing, ki temelji na konceptu prodaje, pogosto na temeljih čustvene vrednosti.

Desno zgoraj je prikazana konvencionalna ekonomsko-marketingška menjava, v kateri se za določeno vrednost dobi ustrezna protivrednost (Jančič 1999, 133). Gre za razvite sponzorske trge, kjer sta po navadi na podlagi določenih tržnih raziskav določena tržna vrednost določenega športnega subjekta in potem prodaja pravic. Odnos med sponzorjem in športnim subjektom je marketingški in temelji na vzajemni menjavi, vendar pa je poudarek na ekonomski vrednosti.

Levo zgoraj so izpolnjeni osnovni pogoji za nastanek tesne marketingške povezave oziroma marketingškega odnosa (Jančič 1999, 133). Podobno kot pri marketingški menjavi, gre tudi tukaj za vzajemen odnos med sponzorjem in športnim subjektom, kjer vsi vpleteni v razmerje sodelujejo pri menjavi in soustvarjajo vsebino, ki zadovoljuje potrebe vseh. Poleg ekonomske menjave pa je tukaj poudarek tudi na menjavi ostalih neoprijemljivih virov, kot to predvideva predstavljeni razširjeni koncept športnega sponzorstva.

Druga hipoteza (H2) se nanaša na vzajemnost v sponzorskem sodelovanju. Slednje je tako kot vsako sodelovanje proces, v katerem s formalnimi ali neformalnimi pogajanjmi poteka interakcija med akterji. Proces sodelovanja je večdimenzionalen in variabilen konstrukt, sestavljen iz več dimenzij, pri čemer je vzajemnost ena od ključnih dimenzij družbenega kapitala v tem procesu (Thomson in drugi 2009). Organizacije, ki med seboj sodelujejo, morajo doživeti soodvisnost, ki je skupno koristna in temelji bodisi na razlikovanju interesov bodisi na skupnih interesih (Thomson in drugi 2009). Takšni odnosi menjave so bili že pred desetletji dobro dokumentirani v medorganizacijskih odnosih ter podprti z viri teorije odvisnosti (Pfeffer v Thomson in drugi 2009, 27). Na podlagi dimenzije vzajemnosti v procesu sodelovanja disertacija s Hipotezo 2 (**H2**) predvideva, da med podjetji obstajajo razlike v podpori sponzorstva z razpoložljivimi viri glede na njihovo dožemanje vzajemnosti v sodelovanju, in sicer: *večje kot je dožemanje vzajemnosti v sodelovanju, večja je podpora sponzorstva z razpoložljivimi viri*. Ker je dejansko recipročnost oziroma vzajemno delovanje težko izolirano izmeriti, doktorska disertacija v raziskavi povzema dožemanje vzajemnosti v podjetju.

3.6.1.3 Podpora sponzorstva z razpoložljivimi viri

Vezano na že predstavljeno aktivacijo sponzorstva in izkoristek potencialov sponzorstva, kot navajajo Turnbull in drugi (1996), obstaja več študij, ki pozornost usmerjajo na investicije v razmerja (Hagg in Johanson, Hammarkvist in drugi, Johanson in Mattson, Wilson in Mummalaneni vsi v Turnbull in drugi 1996). Razmerja, vključno s sponzorskimi, se razvijajo z dodatnimi investicijami, ki jih morajo izvesti vsi vpleteni. Do potrebnih investicij pride le, kadar vpletene organizacije te interakcije v razmerju vidijo kot zadovoljive, bodisi v sedanjosti ali prihodnosti. Investicije lahko zavzamejo tudi obliko prilagajanja izdelkov, procesov ali same organizacije drugi organizaciji, ki je vpeta v razmerje (Hakansson v

Turnbull in drugi 1996, 50). Do investicije v razmerje ne pride le zaradi izkazovanja interesa za razvoj razmerja, temveč tudi v veri, da bo partner ravnal vzajemno (Turnbull in drugi 1996, 50). Od tod izhaja tudi eden od temeljnih konceptov teze te disertacije, vzajemnost, ki je predstavljen v nadaljevanju.

Investiranje v razmerje ustvarja družbene, strukturne in ekonomske vezi, ki vodijo do medsebojne predanosti in zvestobe (Jarvis in Wilcox 1977). To vodi do dolgoročnega in profitnega razmerja, podprtega z družbenimi in strukturnimi vezmi, ki jih je težko pretrgati (Wilson in Mummalaneni 1986). Na podlagi te teorije Hakansson (1982) predlaga, da je uspeh povezan s sposobnostjo podjetja, da uporabi različna sredstva v omrežju (Turnbull in drugi 1996, 50).

Johanson in drugi (1991) zagovarjajo, da se lahko predanost kaže v več oblikah, skupno pa je izražena z investicijo in nadaljevanjem razmerja (Farrelly in drugi 2006, 1021). V sponzorskem kontekstu je predanost sponzorja zelo specifično predstavljena z dodatno investicijo kot del izkoristka oziroma aktivacije sponzorstva (Farrelly in Quester 2005; Farrelly in drugi 2006). To vključuje uporabo dodatnih sredstev za promocijo same sponzorske povezave, kot so na primer oglaševanje v različnih medijih, direktni marketing preko baze kontaktov športnega subjekta, gostoljubje poslovnih partnerjev ali zaposlenih, interni marketing, licenčna prodaja in drugo. Študije kažejo, da takšna aktivacija velja za skupno odgovornost, ki ji morata biti predana oba partnerja. Pripravljenost sponzorja in imetnika športne lastnine na kratkoročno investicijo v pričakovanju na dolgoročno korist od sponzorstva je definirana kot predanost (Farrelly in drugi 2006).

Od tedaj, ko je bila teorija virov ali RBV (angl. »resource based view«) prvič uporabljena v strateški literaturi Wernerfelt (1984), je bilo precej prispevkov na to temo (Fahy in drugi 2004, 1016). Osnovna logika teorije virov se začne z oceno, da je želeni rezultat managerskega dela znotraj podjetja trajnostna konkurenčna prednost na trgu. Slednje dovoljuje podjetju doseči nadpovprečno donosnost investicije glede na konvencionalne kazalce, kot sta tržni delež in dobičkonosnost. To pozornost usmerja na način, ki podjetjem omogoča doseganje in vzdrževanje takšne prednosti. Teorija virov predvideva, da je ključno posedovanje določenih ključnih virov in da se konkurenčna prednost lahko doseže z učinkovito uporabo teh virov (Fahy in drugi 2004, 1017).

Teorija virov preko razumevanja mešanice virov podjetja, ki podpirajo učinkovita sponzorstva, ter razumevanja odnosa med uporabljenimi viri in odličnostjo podjetja na trgu omogoča globlje razumevanje delovanja športnega sponzorstva. Kot zagovarjajo Fahy in drugi (2004), je želeni rezultat vsakega podjetja trajnostna konkurenčna prednost na trgu. Preneseno v kontekst raziskovanja disertacije to pomeni, da mora biti sponzorska investicija v športnem sponzorstvu podprta z dobrim upravljanjem razpoložljivih virov tako pri sponzorju kot tudi pri športnem subjektu. Če je finančna

podpora morda najpogosteje uporabljeno oprijemljiv vir sponzorja, so vse pomembnejši tudi neoprijemljivi viri, na primer intelektualna lastnina podjetja (na primer grajenje tržnih znamk, poslovne mreže, podatkovne baze, managerske sposobnosti, marketinška naravnost) in druge sposobnosti podjetja, na primer organizacijski postopki. Iz teorije virov izhaja tudi del teze doktorske disertacije, ki predpostavlja, da podprtje sponzorstva z razpoložljivimi viri pozitivno vpliva na zadovoljstvo s sponzorstvom.

Podobno kot logika storitev v ospredje postavlja neoprijemljive vire, jih tudi teorija virov, saj ravno neoprijemljivi viri omogočajo konkurenčno prednost (Vargo in Lusch 2004). Eden od ključnih neoprijemljivih virov je kreativnost. Pri izkoriščanju pravic in povezav, pridobljenih s sponzorsko pogodbo, je kreativno izkoriščanje priložnosti, ki jih sponzorsko sodelovanje ponuja, med ključnimi za pridobivanje konkurenčne prednosti. Kreativnost je s tem pristopom pridobila nove vrednosti za razvoj znotraj sponzorstva. Kreativnost nastopa kot neoprijemljiv vir, s katerim lahko podjetje podpre sponzorstvo. Učinkovitost uporabe kreativnosti je sicer do določene mere odvisna od ostalih dodatnih vloženih virov (Fahy in drugi 2004).

Naslednji pomemben neoprijemljiv vir v sponzorskem razmerju je komunikacija, kjer morata sponzor in športni subjekt odprto in učinkovito komunicirati, da bi ustvarila želeno podobo. S perspektive teorije virov komunikacija predstavlja enega od ključnih sredstev za sponzorsko razmerje (Amis in drugi 1999). Komunikacija je na primer potrebna za uskladitev ciljev, vključno z dimenzijami skladnosti podobe znamk partnerjev v razmerju, ter za opredelitev vlog in odgovornosti obeh strani za vzdrževanje razmerja. Komunikacija v sponzorskem razmerju med drugim omogoča izpostavitve skupnih interesov in ciljev, kar vodi do zelenega sporazuma, ki vpliva na delovanje v razmerju (Mohr in drugi 1996).

Tudi s sponzorstvom je mogoče doseči učinkovito uporabo ključnih virov za promocijo sponzorstva, s katero podjetje doseže konkurenčno prednost na sponzorskem trgu in posledično trajnostno konkurenčno prednost podjetja. Glede na to, da se sponzorska industrija v zadnjem času izjemno hitro razvija, je posledično tudi vse bolj zasičena, sponzorji pa posledično tarče marketinga iz zasede. Zato sta razlikovanje in izstopanje pomembni (Fahy in drugi 2004).

Odnos med vloženimi viri in konkurenčno prednostjo je bil tipično določen kot linearni odnos (na primer Bharadwaj in drugi; Day in Wensley; Hunt in Morgan vsi v Fahy in drugi 2004, 1019). Veliko sponzorskih projektov je propadlo, ker sponzorji niso spoznali, da je potrebnega več vložka kot zgolj odkup pravic športnega subjekta. Šele, ko sponzorstvo ustvarja dodano vrednost ciljni javnosti ali dodaja k ustvarjanju vrednosti z različnimi programi aktivacije, ustvarja tudi konkurenčno prednost podjetju (Fahy in drugi 2004, 1019).

Obstoječe raziskave ugotavljajo, da teorija virov pomaga razumeti, kaj loči uspešna sponzorstva od neuspešnih. Študija umetniškega festivala v Avstraliji je na primer prikazala, da so trije različni sponzorji istega dogodka dosegli zelo različne povratke na investicije, predvsem na podlagi njihove zmožnosti uporabe določenih virov, potrebnih za izkoristek sponzorske investicije (Quester in Thompson 2001). Ključna premisa sponzorsko usmerjenega marketinga je, da mora biti sponzorska investicija podprta z dodatnimi marketinškimi aktivnostmi in viri za doseg korporativnih ciljev (Meenaghan; Crowley; Thwaites; Hoek in drugi; Meenaghan in Shipley vsi v Fahy in drugi 2004, 1020).

Literatura navaja različne vire, potrebne za uspeh sponzorstva. Viri podjetja generalno spadajo v tri kategorije: oprijemljivi viri, neoprijemljivi viri in sposobnosti (Fahy in drugi 2004, 1020). Finančni viri so najpogostejše uporabljeni oprijemljivi viri pri podpori sponzorstva, niso pa edini. Že starejše študije navajajo, da je ključni razlog za neuspeh sponzorske investicije pomanjkanje podpore v obliki oglaševanja, odnosov z javnostmi, aktivnosti na prodajnih mestih in drugih promocijskih vložkov (Copeland in drugi 1996; Erdogan in Kitchen 1998). Podpora sponzorstva z zgolj finančnimi viri ni dovolj, saj so finančni viri najmanj unikatni in kreativni, posledično najlažje ponovljivi ter s tem najmanj primerni za ustvarjanje konkurenčne prednosti (Fahy in drugi 2004, 1020).

Ključni neoprijemljivi vir, pomemben v kontekstu sponzorstva, sta vrednost in spretnost grajenja blagovnih znamk (Fahy in drugi 2004). Imetniki športne lastnine s svojimi osebnostmi, podobami in aktivnostmi, predvsem pa tudi z bogatimi vrednotami in simboli športa ustvarjajo blagovne znamke s pomembnim vplivom na ciljno javnost. Veliko podjetij vstopa v sponzorstva ravno z namenom izkoristiti te povezave v svojem tržnem komuniciranju (Burton 2003; Hardy in drugi 2007). Navezava na blagovno znamko imetnika športne lastnine zaradi prenosa določenih elementov na znamko sponzorja je eden od prevladujočih ciljev v sponzorstvu (Olivier in Kraak; Meenaghan; Stipp; Turco vsi v Fahy in drugi 2004, 1021), kot je bilo že navedeno v prejšnjem poglavju te disertacije.

Uspešen management sponzorstva zahteva uporabo organizacijskih sposobnosti, kot so izkušeni sponzorski managerji, sposobnosti marketinške naravnosti in organizacijski postopki. Izkušnje sponzorskega managerja so pomembne za interno percepcijo sponzorstva znotraj podjetja, kar je ključno za izvajanje omenjenih aktivnosti in vlaganje razpoložljivih virov v povezavi z aktivacijo sponzorstva (Cousens in drugi 2006). V nasprotju s tradicionalnimi mediji ali direktnim marketingom, kjer se učinki lahko merijo, ni dovolj dokazov, ki bi objektivno kvantitativno merili učinke sponzorstva. Takšna realnost poudarja pomen izkušenih posameznikov, ki lahko sprejmejo pomembne sponzorske odločitve, kar ima lahko ključno vlogo pri ustvarjanju konkurenčne prednosti (Fahy in drugi 2004).

Tudi marketinška naravnost in z njo povezane aktivnosti so označene kot kritični vir podjetja (Hunt in Morgan v Fahy in drugi 2004, 1022). Kljub temu so ti viri precej spregledani v sponzorski literaturi. Aktivnosti marketinške naravnosti, ki sta jih definirala Kohli in Jaworski (1990), kot so zbiranje, porazdelitev in odziv na znanje, pridobljeno s trga, izboljšujejo učinkovitost sponzorstva. Načeloma naj bi sponzor ali imetnik športne lastnine s sposobnostmi marketinške naravnosti imel boljše možnosti za razumevanje nakupovalnih navad in percepcij ciljne javnosti svojega partnerja (Fahy in drugi 2004, 1022). Poleg tega pa, kot disertacija predvideva v tezi, naj bi sponzorji, ki so bolj marketinško naravnani, sponzorsko investicijo bolj podpirali z razpoložljivimi viri, oziroma kot se to v praksi vse bolj pogosto imenuje, naj bi sponzorstvo aktivirali.

V kombinaciji s predstavljenimi teorijami doktorska disertacija s **tretjo hipotezo (H3)** predvideva, da med podjetji obstajajo razlike v zadovoljstvu s sponzorstvom glede na njihovo podporo sponzorstvu, in sicer: *večja kot je podpora sponzorstva z razpoložljivimi viri, večje je zadovoljstvo s sponzorstvom*. V tem primeru gre za razširitev teorije virov na področju športnega sponzorstva, saj Fahy in drugi (2004) slednjo povezujejo predvsem z doseganjem nadpovprečne donosnosti investicije glede na konvencionalne kazalce, kot sta tržni delež in dobičkonosnost.

3.6.1.4 Zadovoljstvo s sponzorstvom

Zadovoljstvo je znotraj medorganizacijskega konteksta, kamor spada tudi sponzorstvo, definirano kot globalno ovrednotenje odnosov podjetja (Dwyer in drugi 1987). Z druge strani je definirano kot pozitivno stanje, rezultat ocene vseh vidikov delovnih odnosov podjetja z drugimi podjetji (Frazier in drugi; Gaski in Nevin vsi v Farrelly in drugi 2008, 52). V kontekstu doktorske disertacije je sponzorjevo zadovoljstvo opredeljeno kot globalna ocena odnosov, ki podjetje vežejo z imetniki športne lastnine, ki jih sponzorirajo (Farrelly in drugi 2008). Zadovoljstvo je v večini opredeljeno kot povod za sodelovanje ali kot ovira za nadaljevanje sodelovanja, kot sta že pred štirimi desetletji ugotavljala Hunt in Nevin v Farrelly in drugi (2008, 53).

Medtem ko nekateri raziskovalci postavljajo koncept zadovoljstva kot primarno ekonomski pojav, ga drugi definirajo skozi neekonomske kazalce, kot čustven in psihosocialen odziv enega partnerja do drugega (na primer Anderson in Narus; Siguaw in drugi; Brown in drugi vsi Farrelly in drugi 2008, 53). Ta delitev predlaga upoštevanje dveh ločenih tipov zadovoljstva (Geyskens in drugi 1999), kar je upoštevano tudi v raziskovanju te disertacije.

Ekonomsko zadovoljstvo je definirano kot pozitiven odziv na ekonomske koristi, ki jih prinaša razmerje. Siguaw in drugi (1998) se nanašajo na zadovoljstvo z ekonomsko odličnostjo kot merljiv rezultat razmerja. Na drugi strani pa je neekonomsko zadovoljstvo definirano kot pozitiven odziv na

neekonomsko ali mehko stran razmerja, kjer vpleteni subjekti izpolnjujejo interakcije, ki so skladne s poslanstvom organizacije, ki pa niso povezane z ekonomskimi rezultati (Geyskens in Steenkamp 2000).

Razlike med ekonomskim in neekonomskim zadovoljstvom je mogoče razlagati tudi preko razlik med družbeno in ekonomsko menjavo. Medtem ko ekonomska menjava sloni na natančno opredeljenih vrednostih, ki nastopajo v procesu menjave, družbena menjava na drugi strani vključuje tudi neopredeljene obveznosti (Jančič 1999). Družbena menjava torej spodbuja občutek osebne zavezanosti in zaupanja, ekonomska pa ne (Blau v Jančič 1999, 28). Pri neekonomskem zadovoljstvu veliko vlogo igra tudi zaupanje kot prepričanje, da bo nasprotna stran izpolnila svojo eksplicitno ali implicitno obljubo. Gre za temeljno značilnost marketinških odnosov (Jančič 1999). Kot omenjeno, sponzorstvo že v sami besedi nosi obljubo (spondere), zato so marketinški odnosi prav v osrčju sponzorstva. Težko je torej le prenesti načela ekonomskega povratka investicije na sponzorstvo, če le-to temelji predvsem na procesu družbene menjave.

Zdi se, da sta pri končni oceni sponzorskega razmerja pomembni obe vrsti zadovoljstva, še posebej, ker je ekonomski učinek razmerja zelo težko oceniti in izolirati od ostalih ter je zato treba gledati tudi na širše zadovoljstvo. Enako kot sponzor išče ekonomsko vrednost v aktivnostih z imetnikom športne lastnine, preverja tudi način in proces, kako je bilo to doseženo (Farrelly in drugi 2008). Geyskens in drugi (1999) so v študiji dokazali, da ekonomsko zadovoljstvo ni osrednji konstrukt pri zadovoljstvu s sponzorstvom. Ugotovili so, da so rezultati raziskav, ki merijo zadovoljstvo s sponzorstvom primarno z ekonomskimi kazalci, precej in konstantno drugačni od rezultatov študij, ki vpeljejo tudi bolj družbeni pogled na zadovoljstvo.

Ekonomske in družbene zadovoljstvo imata lahko različne posledice in interaktivne učinke. Upoštevanje tako ekonomske kot družbene komponente zadovoljstva v nasprotju z oziranjem na zadovoljstvo v razmerju kot na enodimenzionalni konstrukt omogoča boljše razumevanje in upravljanje učinkovitega dolgoročnega razmerja (Geyskens in drugi 1999). Pri družbenem zadovoljstvu se vrednotijo psihosocialni pogledi akterjev, vključenih v sponzorsko razmerje, preko interakcij, ki izpopolnjuje, zadovoljivo in gladko potekajo med partnerji v razmerju (Farrelly in drugi 2008). Partner, ki je s tega vidika zadovoljen s sponzorskim razmerjem, ceni interakcije s partnerjem v razmerju in rad sodeluje z njim, saj verjame, da je partner skrben, spoštljiv in voljan deliti in izmenjati ideje ter znanje (Geyskens in drugi 1999, 224). Slednje vodi do teze in konstruiranja metodologije merjenja zadovoljstva s sponzorstvom v tej disertaciji.

V kontekstu raziskovanja športnega sponzorstva velja omeniti, da je sponzorstvo zaradi svoje kompleksnosti izredno težko natančno in zanesljivo ekonomsko ovrednotiti. Prav zato je neekonomsko zadovoljstvo pogosto pokazatelj oziroma predhodnik ali celo nadomestek ekonomskemu zadovoljstvu (Farrelly in drugi 2008). Z vidika humanistike in družboslovja, skozi katerih problematiko raziskuje doktorska disertacija, igra neekonomsko oziroma družbeno zadovoljstvo, kot ga v svojem delu poimenujeta Geyskens in drugi (1999), pomembno vlogo. Pri širšem pogledu na zadovoljstvo je vključena argumentacija že omenjene skandinavske definicije marketinga, kjer so vključeni vzpostavljanje, razvijanje in komercializacija dolgoročnih odnosov, ki z recipročno menjavo omogočajo izpolnitev ciljev vseh udeležениh v procesu.

Raziskava, ki so jo med sponzorji avstralske nogometne lige opravili Farrelly in drugi (2008), kaže, da ekonomsko zadovoljstvo sponzorjev v bistvu izhaja iz neekonomskega zadovoljstva. Z drugimi besedami, sponzorjem več kot finančno ovrednotenje pomeni zadovoljstvo s socialnega vidika medosebnih odnosov. Za športne subjekte in predvsem njihove managerje bi tako moral biti eden od pomembnih ciljev tudi iskanje poti za zadovoljevanje neekonomskega zadovoljstva pri sponzorju. Z drugimi besedami, način upravljanja sponzorstva na družbeni in medosebni poslovni ravni je lahko celo pomembnejši kot doseganje športnih rezultatov in finančno ovrednotenje sponzorstva. Na podobno odgovornost športnega sektorja v prihodnosti se v študiji navezujejo Pavli in drugi (2012).

Podobno v svojem delu zagovarja tudi Burbury v Fahy in drugi (2004, 1022), ki meni, da je pomanjkanje objektivnih kvantitativnih merjenj, ki bi dala sponzorstvu kot orodju tržnega komuniciranja natančno oceno, lahko tisti razlog, zakaj odločitve v sponzorstvu pogosto slonijo na intuiciji in preteklih izkušnjah. Če se v zakup vzameta težavnost merjenja povratka na sponzorsko investicijo in očitno pomanjkanje primerov te prakse, potem to niti ni presenetljivo odkritje (Farrelly in drugi 2008). Težavnost ocenjevanja specifičnih ekonomskih rezultatov sponzorstva se kaže predvsem v tem, da je praktično nemogoče izolirati učinke sponzorstva od drugih orodij tržnega komuniciranja in drugih marketinških aktivnosti podjetja.

Tako kot tretja, se tudi **četrta hipoteza (H4)** in **peta hipoteza (H5)** navezujeta na zadovoljstvo s sponzorstvom, ki je skozi omenjene teorije znotraj medorganizacijskega konteksta, kamor spada tudi sponzorstvo, definirano kot globalno ovrednotenje odnosov podjetja (Dwyer in drugi 1987). Gre za pozitivno stanje, rezultat ocene vseh vidikov delovnih odnosov podjetja z drugimi podjetji (Frazier in drugi 1989; Gaski in Nevin 1985). V kontekstu doktorske disertacije je sponzorjevo zadovoljstvo opredeljeno kot globalna ocena odnosov, ki podjetje vežejo z imetniki športne lastnine, ki jih sponzorirajo (Farrelly in drugi 2008). Geyskens in drugi (1999) so v študiji dokazali, da ekonomsko zadovoljstvo ni osrednji konstrukt pri zadovoljstvu s sponzorstvom. Ugotovili so, da so rezultati raziskav,

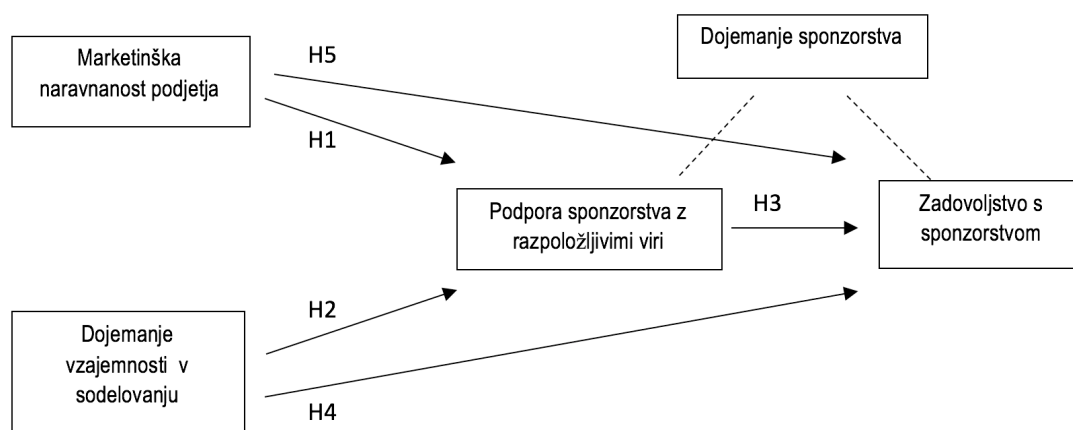
ki merijo zadovoljstvo s sponzorstvom primarno z ekonomskimi kazalci, precej in konstantno drugačni od rezultatov študij, ki vpeljejo tudi bolj družbeni pogled na zadovoljstvo. Neekonomsko zadovoljstvo je pogosto pokazatelj oziroma predhodnik ali celo nadomestek ekonomskemu zadovoljstvu (Farrelly in drugi 2008). V doktorski raziskavi se je merilo neekonomsko zadovoljstvo, ki je definirano kot pozitiven odziv na neekonomsko ali mehko stran razmerja, kjer vpleteni subjekti izpolnjujejo interakcije, ki so skladne s poslanstvom organizacije, niso pa povezane z ekonomskimi rezultati (Geyskens in drugi 1999; Dwyer in Gassenheimer 1992; Mohr in drugi 1996; Siguaw in drugi 1998).

Na podlagi že predstavljenih teorij podpore sponzorstva z razpoložljivimi viri doktorska disertacija s četrto hipotezo (**H4**) predvideva, da med podjetji obstajajo razlike v zadovoljstvu s sponzorstvom glede na njihovo dojemanje vzajemnosti v sodelovanju, in sicer: *večje kot je dojemanje vzajemnosti v sodelovanju, večje je zadovoljstvo s sponzorstvom*. Na podlagi študije Farrelly in drugih (2008), ki so ugotavljali, da marketinška naravnost sponzorja pozitivno vpliva na njegovo neekonomsko zadovoljstvo s sponzorstvom (Farrelly in drugi 2008, 58), podobno predvideva tudi ta disertacija s peto hipotezo (**H5**), *večja kot je marketinška naravnost, večje je zadovoljstvo s sponzorstvom*.

3.6.2 Hipoteze in raziskovalni model

Predstavljene hipoteze oblikujejo raziskovalni model, ki je grafično prikazan na Sliki 3.5 spodaj.

Slika 3.5: Raziskovalni model



Prvi dve hipotezi predvidevata vpliv dejavnikov na podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri podjetja, nanašajoč se na teorijo virov. Slednja predvideva, da je bistveno posedovanje določenih ključnih virov

in da se konkurenčna prednost lahko doseže z njihovo učinkovito uporabo (Fahy in drugi 2004). Ostale tri hipoteze predvidevajo vpliv dejavnikov na zadovoljstvo s sponzorstvom.

- H1. Bolj kot je podjetje marketinško naravnano, bolj podpira svoja sponzorstva z razpoložljivimi viri.
- H2. Večje kot je dožemanje vzajemnosti v sodelovanju, večja je podpora sponzorstva z razpoložljivimi viri.
- H3. Večja kot je podpora sponzorstva z razpoložljivimi viri, večje je zadovoljstvo s sponzorstvom.
- H4. Večje kot je dožemanje vzajemnosti v sodelovanju, večje je zadovoljstvo s sponzorstvom.
- H5. Večja kot je marketinška naravnost, večje je zadovoljstvo s sponzorstvom.

Poleg hipotez je bila oblikovana še domneva, da se podjetja razlikujejo med seboj po podpori sponzorstva z razpoložljivimi viri ter po zadovoljstvu s sponzorstvom glede na njihovo dožemanje sponzorstva – bodisi kot pokroviteljstvo ali donatorstvo bodisi tradicionalno kot orodje tržnega komuniciranja (Kotler 2006) ali pa kot razširjeno partnersko sodelovanje (Seitanidi in Ryan 2007, Farrelly in Quester 2005, Farrelly in drugi 2006). Sponzorjeva percepcija sponzoriranih imetnikov športne lastnine se je namreč razvila do točke, ko se od njih pričakuje, da se bodo vedli kot partnerji, ki investirajo v razmerje (Farrelly in drugi 2006).

Dodatno so bila na podlagi konstruktov v raziskovalnem modelu (Slika 3.5) postavljena naslednja raziskovalna vprašanja. Ali se podjetja razlikujejo med seboj:

- po podpori sponzorstva z razpoložljivimi viri glede na njihovo marketinško naravnost?
- po podpori sponzorstva z razpoložljivimi viri glede na njihovo dožemanje vzajemnosti?
- po zadovoljstvu s sponzorstvom glede na njihovo podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri?
- po zadovoljstvu s sponzorstvom glede na njihovo dožemanje vzajemnosti?
- po zadovoljstvu s sponzorstvom glede na njihovo marketinško naravnost?
- po podpori sponzorstva glede na njihovo dožemanje sponzorstva?
- po zadovoljstvu s sponzorstvom glede na njihovo dožemanje sponzorstva?

4 METODOLOGIJA – OPERACIONALIZACIJA RAZISKOVALNEGA MODELA

Doktorska disertacija želi pojasniti razumevanje sponzorstva, ki vodi do končnega zadovoljstva vpletenih subjektov v menjavi, pri čemer zadovoljstvo v tem kontekstu predstavlja celovito ovrednotenje, občutenje ali naklonjenost do udeleženca v razmerju oziroma do razmerja samega (Selnes 1998). V nasprotju z zaupanjem, ki je formalno redko uporabljeno kot konstrukt pri odločanju o nadaljevanju sponzorskega razmerja (Farrelly in Quester 2004), je zadovoljstvo v medorganizacijskem kontekstu opredeljeno kot pomemben dejavnik pri ovrednotenju razmerja (Dwyer in drugi 1987) – v tem primeru sponzorskega sodelovanja. Iz tega sledi, da je zadovoljstvo s sponzorstvom pomemben pokazatelj podaljšanja sponzorskega sodelovanja, kar ugotavljata tudi Farrelly in Quester (2003). Na podlagi pregledane literature je v doktorski raziskavi uporabljeno širše družbeno oziroma neekonomsko zadovoljstvo.

V nadaljevanju so predstavljene znanstvene metode raziskovanja, ki vključujejo oblikovanje raziskovalnega modela in hipotez, razvoj merskega instrumenta in metod za merjenje, zbiranje empiričnih podatkov ter končna analiza.

4.1 Merjenje

Ključni akterji v sponzorstvu so podjetja, imetniki športne lastnine, ciljna javnost in drugi vpleteni v sponzorsko razmerje, npr. agencije. Za potrebe raziskave doktorske disertacije je bila sprejeta odločitev, da se pozornost usmeri v razumevanje sponzorstva pri podjetjih, torej sponzorjih. Podjetja, ki sponzorirajo šport, poganjajo celotno sponzorsko industrijo in razen v izjemnih primerih so nosilci odločitve, ali bodo sponzorirali in kako. Disertacija raziskuje dožemanje sponzorstva pri sponzorjih in poskuša z empirično raziskavo utemeljiti predstavljeni model športnega sponzorstva, temelječ na razširjenem marketinškem konceptu. Tako se na primer vzajemnost sodelovanja v sami raziskavi meri kot dožemanje vzajemnosti pri sponzorju. Akterji v raziskavi so zato predstavniki podjetij sponzorjev, ki so aktivno vključeni v proces sponzorstva.

Pri preučevanju športnega sponzorstva kot družbenega pojava so bile uporabljene kvantitativne metode raziskovanja za razvoj raziskovalnega modela in hipotez, kar je omogočilo pridobitev merljivih, zanesljivih in objektivno preverljivih spoznanj. Tovrstne empirične metode, ki izvirajo iz filozofskega pozitivizma, omogočajo povezavo med empiričnim opazovanjem in matematičnim interpretiranjem razmerij med konstrukti v raziskovalnem modelu. Raziskovanje doktorske disertacije je izhajalo iz

predpostavke, da obstajajo v raziskovalnem modelu športnega sponzorstva objektivne zakonitosti v obliki vzročno-posledičnih zvez med spremenljivkami, ki jih je mogoče odkrivati, razlagati, napovedovati in nadzirati.

Podatki, pridobljeni z izpolnjenimi anketnimi vprašalniki, so bili vneseni v računalniški program SPSS, s katerim je bila najprej narejena univariatna statistična analiza za opis osnovnih statistik izvedenih spremenljivk. Za analizo raziskovalnega modela je bilo uporabljeno modeliranje strukturnih enačb SEM (angl. Structural Equation Model) z metodo delnih najmanjših kvadratov PLS (angl. Partial Least Squares). Slednja se za razliko od klasičnega modeliranja strukturnih enačb uporablja predvsem kot metoda predvidevanja in manj kot interpretativna metoda. Gre torej za ocenjevanje verjetnosti nekega dogodka na podlagi danih informacij. Za statistično analizo raziskovalnega modela je bil uporabljen program SmartPLS 3.2.6 (Ringle in drugi 2016).

Metode modeliranja strukturnih enačb omogočajo ocenjevanje in modifikacijo teoretičnih modelov, zato so dobrodošlo orodje za pospeševanje razvoja teorije (Anderson in Gerbing 1988, 411). Metoda se izkazuje za uspešno pri eksploratornih raziskavah, kakršna je tudi raziskava doktorske disertacije. V pregledu literature o športnem sponzorstvu je bilo namreč zaznati šibko teoretično podlago o povezanosti vpliva marketinške naravnosti, dojemanja vzajemnosti v sodelovanju, podpore sponzorstva in zadovoljstva podjetja s sponzorstvom. Gre za široko uporabljeno metodo na različnih raziskovalnih področjih, še posebej pa se uveljavlja v družboslovju, saj je uporabna za analiziranje modelov ob minimalnih zahtevah glede lestvic, velikosti vzorca in porazdelitve (Chin 2010).

V primerjavi s sorodnim, kovariančno osnovanim modeliranjem strukturnih enačb metoda PLS pri specifičnih nizih podatkov omogoča učinkovito reševanje težav, kot so manjša velikost vzorca, manjkajoče vrednosti in multikolinearnost. Uporaba metode PLS v omenjenih primerih poda stabilne rezultate v primerjavi s klasično metodo najmanjših kvadratov (Field 2009). Ringle in drugi (2016) poudarjajo, da je tehniko PLS mogoče uvesti kot regresijski model, ki predvideva eno ali več odvisnih spremenljivk iz niza ene ali več neodvisnih spremenljivk, lahko pa se uporabi tudi za modeliranje poti. Na podlagi teh argumentov je bila za analizo doktorske raziskave uporabljena metoda PLS. Ena od prednosti analize po tej metodi je tudi, da indikatorje pri spremenljivkah uteži tako, da upošteva moč med indikatorji in osnovno konstrukcijo. Domneva se, da to zmanjšuje napako učinka merjenja pri analizi rezultatov (Ringle in drugi 2016).

V nadaljevanju so predstavljeni postopek merjenja, oblikovanja populacije za raziskavo, opis realiziranega vzorca in preverjanje merskega instrumenta.

4.1.1. Merjenje spremenljivk

Indikatorji za merjenje konstruktov so bili izbrani na podlagi pregleda obstoječih raziskav, pri čemer so bili prilagojeni področju raziskovanja. Prilagoditev je bila izvedena v sodelovanju s predstavnikom sponzorja, predstavnikom akademske sfere in družboslovnim informatikom.

Marketinška naravnost podjetja je bila merjena s pomočjo indikatorjev v obliki trditev, ki so izvirale iz preverjenega merjenja marketinške naravnosti (Kohli in drugi 1993, 376) in so bile prilagojene področju raziskovanja. Podpora sponzorstva z razpoložljivimi viri podjetja je bila merjena na podlagi indikatorjev, izpeljanih iz študije teorije virov Fahyja in drugih (2004). Dojemanje vzajemnosti delovanja v sponzorskem razmerju je bilo merjeno s pomočjo indikatorjev iz preverjenega modela merjenja vzajemnosti po Thomsonu in drugih (2009), ki so bili prilagojeni področju raziskovanja. Zadovoljstvo s sponzorstvom, ki ne temelji na ekonomskih ali finančnih vidikih, je bilo merjeno z indikatorji, izpeljanimi iz trditev raziskav Geyskensa (2000) in Farrellyja (2008), prav tako prilagojenih področju raziskovanja. Končni konceptualni model, ki je prikazan na Sliki 4.19, stran 154, je pojasnjevalo 32 reflektivnih indikatorjev.

Poleg merjenja spremenljivk v raziskovalnem modelu sta bila vključena še dva sklopa trditev za analizo realiziranega vzorca in posredno analizo sponzorskega trga (podrobno predstavljeno v Prilogi D). Prvi sklop je meril splošno povezavo podjetja s športnim sponzorstvom in njegovim dojemanjem razmerja, ki ga ima s sponzoriranim subjektom, ter zanimivost športov in cilje sponzorstva. Vprašanja so bila sestavljena na podlagi predstavljenega pregleda literature s tega področja. Drugi sklop pa je meril zanimivost športov za sponzoriranje in cilje sponzorstva. Vprašanja so bila povzeta iz raziskav Bednarika in drugih (1998), Juraka in drugih (2009) ter Irwina in Suttona (1994).

4.1.2 Anketni vprašalnik

Za pridobitev podatkov je bil uporabljen anketni vprašalnik, merski instrument, ki omogoča sistematično zbiranje podatkov v izbranem vzorcu oziroma populaciji. Z anketnim vprašalnikom, v večini zaprtega tipa, kombiniranega s polodprtimi vprašanji, je bil zbran vzorec številskih podatkov, ki so omogočili statistično analizo in končne rezultate, ki se lahko posplošijo na širšo populacijo. Zbrani podatki za potrebe analize raziskovalnega modela so bili pridobljeni na podlagi petstopenjske Likertove lestvice (Priloga B), katerim so bili potem v analizi določene številčne vrednosti.

Uporabljen anketni vprašalnik, sestavljen iz 12 vprašanj, je nastajal nekaj mesecev. Pri začetnem oblikovanju je avtor razen z mentorjem in somentorjem sodeloval tudi z družboslovnimi informatiki iz Centra za družboslovno informatiko na Fakulteti za družbene vede. Uvodni sklop (vprašanja 1 do 4) je

bil namenjen splošni povezavi podjetja s športnim sponzorstvom in njegovemu dojetju razmerja, ki ga ima s sponzoriranim subjektom. Drugi sklop (vprašanje 5) je meril marketinško naravnost podjetja. Tretji sklop (vprašanja 6 in 7) je meril podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri podjetja. Četrty sklop (vprašanje 8) je meril dojetje vzajemnosti sodelovanja v sponzorskem razmerju. Peti sklop (vprašanje 9) je meril zadovoljstvo s sponzorstvom. Vse omenjene spremenljivke, ki so bile uporabljene v nadaljnji analizi raziskovalnega modela so bile merjene s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice. Zadnji, šesti sklop (vprašanja 10 do 12) pa je meril zanimivost športov in cilje sponzorstva.

Anketni vprašalnik je bil uporabljen kot spletni vprašalnik objavljen na www.1ka.si (v celoti predstavljen v Prilogi B). Posamezna vprašanja so predstavljena v nadaljevanju pri analizi realiziranega vzorca.

4.1.3 Oblikovanje dejanske populacije in vzorca

V dispoziciji te doktorske disertacije sta bila predvidena analiza dvodelnih omrežij, ki bi jih oblikovali sponzorji in imetniki športne lastnine, ter poskus identifikacije različnih spremenljivk, ki vplivajo na odnose znotraj teh omrežij. Disertacija se je tej podlagi usmerila na konkretno zadovoljstvo z odnosi znotraj omrežja, in sicer z vidika podjetja. Ohranilo se je iskanje spremenljivk, ki vplivajo na zadovoljstvo. V dispoziciji je bila že predvidena metoda razvrstitve v skupine za ugotavljanje, ali obstajajo skupine podjetij in imetnikov športne lastnine, ki sodelujejo v sponzorskih projektih in imajo podoben odnos do športnega sponzorstva glede na problematiko raziskovanja. To je bilo dejansko izvedeno, le da se je doktorska disertacija usmerila v pogled podjetij, ki v večini primerov sprejemajo odločitve o sponzoriranju, podaljšanju oziroma prenehanju sponzorstva. V primerjavi z dispozicijo so se v doktorski disertaciji tudi natančneje oblikovale hipoteze, saj so bile v dispoziciji preveč široko zastavljene. Poleg tega je bilo v disertaciji uporabljeno primernejše izrazje.

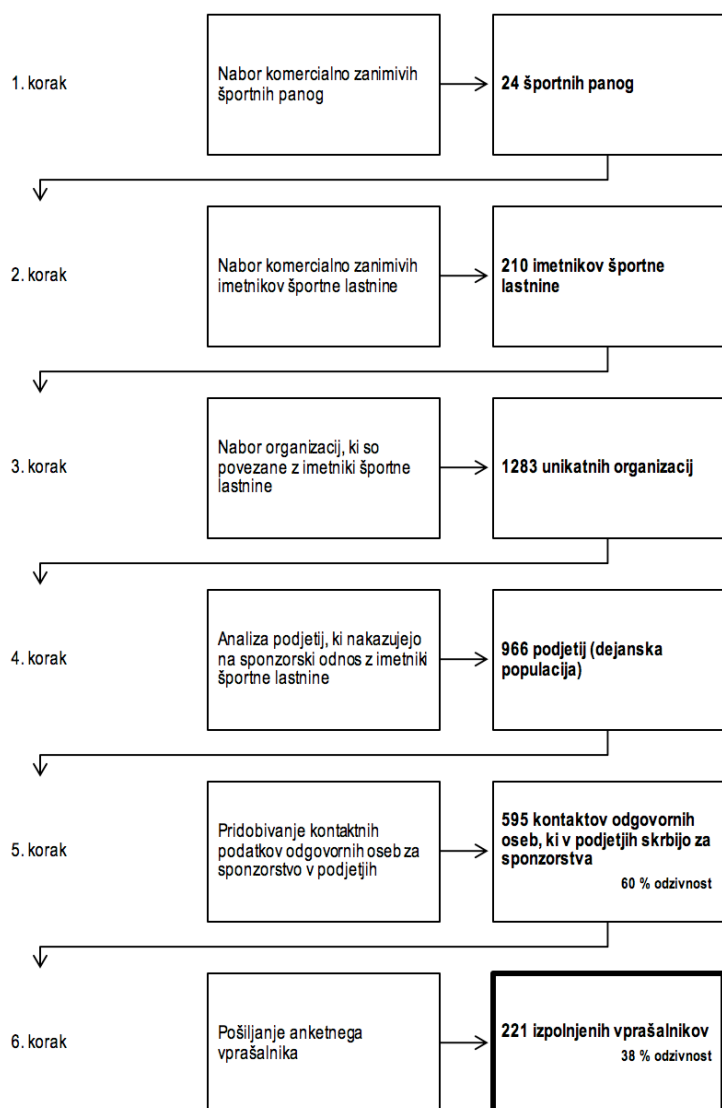
Statistična populacija, vključena v raziskavo doktorske disertacije, je bila natančno določena z vsebinskim, krajevnim in časovnim pogojem. Dejansko populacijo raziskave tako tvori končna množica enot, v tem primeru podjetij, ki so v Sloveniji v času raziskave (prva polovica leta 2015) sponzorirala imetnike športne lastnine znotraj profesionalnih športnih panog, ki največ prihodkov generirajo s prodajo. Upoštevani so bili tudi še nekateri dodatni vsebinski pogoji, ki so navedeni v nadaljevanju pri analizi končnega nabora podjetij. Vmesni korak pri oblikovanju končne dejanske populacije je predstavljalo oblikovanje vzorca naključno izbranih imetnikov športne lastnine. Preko njih je bila namreč zajeta končna množica enot, kot je prikazano v podrobno opisanem postopku pridobitve dejanske populacije na Sliki 4.1.

Oblikovanje dejanske populacije za raziskavo je bilo predvideno kot eden od ključnih elementov raziskovalnega dela doktorske disertacije, zato je bilo narejeno načrtno, skrbno in v več korakih. Operativni postopek oblikovanja dejanske populacije za raziskavo je trajal dva meseca. V nasprotju s splošnim naborom podjetij, kjer bi bila zajeta tako podjetja, ki sponzorirajo, kot tudi tista, ki ne sponzorirajo, je bil narejen nabor izključno podjetij, ki dejansko sponzorirajo slovenski šport. Drugi pomemben korak je bil podroben nabor kontaktov odgovornih oseb, ki v teh podjetjih skrbijo za sponzorstvo. Slednji so bili tudi končni subjekti za odgovarjanje na anketni vprašalnik.

Skrbno oblikovanje dejanske populacije in odgovornih oseb za sponzorstvo je odločilno vplivalo na zelo dobro končno odzivnost na vprašalnik (38 %), kot je podrobneje pojasnjeno pozneje v analizi. Dobra odzivnost predstavlja še toliko večji uspeh, ker je v sponzorsko nerazvitih tranzicijskih ekonomijah, kot je Slovenija, sponzorstvo še vedno malce tabu tema. Gre za posledico prejšnjih gospodarskih režimov, kjer je bila večina sponzorstva zasnovana na družbeni odgovornosti in deljenju denarja v podjetjih v državni lasti bodisi na podlagi osebnih vzgibov bodisi političnih. Na takšnih sponzorsko nerazvitih trgih zato sponzorski zneski še vedno ostajajo »poslovna skrivnost«, čeprav so v svetu sponzorski vložki oziroma vrednost odkupa pravic športnega subjekta transparentni. Predvidoma je k dobremu odzivu na anketni vprašalnik pripomoglo tudi očitno zanimanje za to tematiko pri odgovornih osebah za sponzorstva, saj je 10 odstotkov respondentov zaprosilo za rezultate raziskave.

Dejanska populacija za doktorsko raziskavo je bila pridobljena v štirih vnaprej planiranih korakih, pri čemer je bila pred vsakim naslednjim korakom opravljena potrebna analiza za določitev naslednjega koraka. Postopek je prikazan na Sliki 4.1.

Slika 4.1: Diagram vsebinskih pogojev in oblikovanja dejanske populacije ter vzorca za doktorsko raziskavo



Posamezni koraki oblikovanja dejanske populacije in vzorca za raziskavo, prikazani na Sliki 4.1, so podrobno predstavljeni v nadaljevanju.

4.1.3.1 Nabor komercialno zanimivih športnih panog

V prvem delu je bil narejen začetni širši nabor organizacij, povezanih z imetniki športne lastnine na način, ki nakazuje sponzorski odnos. Postopek je vključeval tri korake po vnaprej določeni metodologiji. V prvem koraku je bila na podlagi študij Bednarika in drugih (2013) ter Juraka in drugih (2014) analizirana skupina profesionalnih nevladnih športnih organizacij, ki največ prihodkov pridobijo s prodajo, v katero je vključeno tudi sponzorstvo. Pri analizi omenjenih študij je bilo predvideno, da podjetja, povezana s športom za vse in s polprofesionalno organiziranostjo, z investicijami pretežno

izražajo druge oblike podpore, kot so pokroviteljstvo, doniranje in družbena odgovornost. Podjetja, povezana s profesionalnimi športnimi subjekti, pa s svojimi investicijami bolj izražajo sponzorstvo na način, kot je obravnavano v tej disertaciji. Njihova analiza je pokazala, da izbrane profesionalne nevladne športne organizacije prihajajo iz 24 različnih športov, kot je predstavljeno v Tabeli 9.9 v prilogi Č. Logično je mogoče sklepati, da so to komercialno najzanimivejši športi za sponzoriranje.

4.1.3.2 Nabor imetnikov športne lastnine

V drugem koraku je bil narejen nabor imetnikov športne lastnine v izbranih športih, za katere se predvideva, da so sponzorsko zanimivi. Ta vmesni korak je bil podrejen končnemu cilju – izboru sponzorjev, primernih za nadaljnjo raziskavo. Zato v tem koraku ni bilo ključnega pomena, kateri imetniki športne lastnine so zajeti, temveč narediti čim širši nabor subjektov iz omenjenih športov, preko katerih bo pozneje zajet ustrezen nabor sponzorjev, ki bodo predstavljali končno dejansko populacijo. Nabor imetnikov športne lastnine je torej deloma subjektiven izbor avtorja disertacije, ki je že več let poklicno vpet v sponzorsko industrijo v Sloveniji. Pri tem vmesnem koraku, podrejenem končnemu izboru, se to ne zdi problematično, saj se na majhnem trgu, kot je Slovenija, na ta način s širokim naborom imetnikov športne lastnine prej ali slej zajame velika večina sponzorjev. Pri naboru imetnikov športne lastnine torej ni bilo posebnih omejitev, tako je bilo pri nekaterih športih zajetih več subjektov kot pri drugih. Skupaj je bilo vključenih 210 športnih subjektov iz zgoraj navedenih 24 športov. Nabor je prikazan v Tabeli 9.10 v prilogi Č.

4.1.3.3 Nabor organizacij

V tretjem koraku je bil narejen nabor vseh organizacij, ki so povezane z izbranimi imetniki športne lastnine na način, ki nakazuje na sponzorsko sodelovanje. Pri večini je zadostoval pregled uradnih spletnih strani, z nekaterimi je bil navezan stik preko telefona in medijskih predstavnikov. Tako je bil pridobljen seznam vseh organizacij, povezanih s temi subjekti. Zajetih je bilo 2024 organizacij, od tega 1283 unikatnih, ki so bile z imetniki športne lastnine povezane bodisi z logotipom ali imenom. Ker vsak imetnik športne lastnine subjektivno poimenuje in razvršča te organizacije poljubno po skupinah, v tem delu ni bilo dodatnih meril, kdo sodi med sponzorje in kdo ne. S tem so bile zajete vse organizacije, ki so na kakršenkoli način povezane s športnimi subjekti. Zato sta bila potrebna naknadna analiza in izbor tistih podjetij, ki so primerna za nadaljnjo raziskavo na način, kot ga je predvidevala disertacija. Predstavljen postopek nabora po vnaprej določeni metodologiji je omogočil, da je bila v nabor zajeta velika večina sponzorjev v slovenskem športu.

4.1.3.4 Analiza in dejanska populacija za raziskavo

V nadaljevanju so bili določeni dodatni vsebinski pogoji za oblikovanje dejanske populacije. Analiziran je bil nabor vseh 1283 unikatnih organizacij, povezanih z imetniki športne lastnine, da bi se določila končna dejanska populacija podjetij za raziskavo. Za vsako od teh organizacij je bila narejena analiza glede na nekatere javno dostopne podatke preko AJ PES-a, in sicer glede na glavno dejavnost (standardna klasifikacija dejavnosti SKD), na podlagi katere je bilo analizirano, ali razmerje temelji na sponzorskem ali drugačnem temelju. Hkrati so bili zbrani tudi drugi podatki, kot so regija, vrsta lastnine, vrsta kapitala, organizacijska oblika in velikost organizacije, za poznejše analize in križne primerjave.

Namen analize glede na glavno dejavnost podjetja je bil izbrati populacijo organizacij, primernih za nadaljnjo analizo disertacije. Iz nabora so bile tako odstranjene organizacije, ki po svoji dejavnosti ne sodijo v dejansko populacijo, primerno za nadaljnjo raziskavo glede na namen raziskovanja doktorske disertacije. To so mediji, športne zveze, društva, ministrstva, javne službe, agencije za marketing in oglaševanje, gostilne, bistroji, bari in podobno. Slednji so morebiti sicer neke vrste sponzorji, saj navadno sponzoriranim subjektom s kompenzacijo nudijo brezplačno hrano, vendar so bili zaradi omenjenih razlogov izpuščeni iz nadaljnje analize.

Po opravljeni analizi je ostalo 966 primernih podjetij za nadaljnjo raziskavo, kar predstavlja dejansko populacijo doktorske raziskave.

4.1.3.5 Pridobivanje kontaktnih podatkov

V petem koraku je bil cilj pridobiti kontaktne podatke odgovornih oseb za sponzorstva v izbranih podjetjih. Osnovni kontaktni podatki so bili pridobljeni na uradni strani AJ PES, potem pa je v obdobju enega meseca sledilo telefonsko klicanje s prošnjami za pridobitev kontaktov odgovornih oseb za sponzorstvo v podjetju. Temeljno merilo za izbor kontaktne osebe je bilo, da je ta neposredno vključena v management poglobitvenih pogledov sponzorskega sodelovanja, vključno s sponzorskim proračunom. Zbiranje kontaktov odgovornih ljudi za sponzorstva je potekalo prek telefonskih klicev in z vzporednim beleženjem. Za vsako podjetje je bilo treba izvedeti, kdo v podjetju je odgovoren za sponzorstva (najpogosteje so to predsednik, direktor, član uprave, marketinški direktor itd.), in pridobiti ključne podatke: ime in priimek, delovno mesto in elektronski naslov.

Pridobljenih je bilo 595 kontaktov odgovornih oseb za sponzorstvo, kar pomeni, da je več kakor 60 odstotkov kontaktiranih podjetij predalo kontaktne podatke oseb, ki so v njihovih podjetjih odgovorne za sponzorstvo.

4.1.3.6 Pošiljanje anketnega vprašalnika, odziv in končni vzorec

V končnem koraku je bilo na odgovorne osebe naslovljeno pisno vabilo s prošnjo za sodelovanje v raziskavi, kjer je bilo jasno opredeljeno, po kakšnem postopku je bilo podjetje izbrano, kako je bil pridobljen njihov kontakt, koliko podjetij sodeluje v raziskavi in kakšen je namen raziskave. Hkrati je bila to tudi uradna pisna najava, da bo v prihodnjih dneh poslan spletni anketni vprašalnik z elektronskega naslova raziskava.sponzorstvo@gmail.com, in sicer na njihov pridobljeni kontaktni elektronski naslov. Zaradi kredibilnosti je bil dopis opremljen tudi s podpisoma mentorjev, saj je bilo poudarjeno, da je vprašalnik del znanstvenega raziskovanja in ne raziskovanja kakšne marketinške agencije.

Po končani raziskavi je bilo jasno, da je bil opisani postopek metodologije nabora in pridobivanja ter kontaktiranja odgovornih oseb ključen za dober odziv. Zaposleni ljudje se v dnevni gneči namreč izognejo neznanim elektronskim sporočilom in zadevam, ki niso prednostne. Na anketni vprašalnik, podrobno opisan v naslednjem poglavju, je bila dosežena visoka 38-odstotna odzivnost.

Po poslanem pisnem vabilu je bil spletni anketni vprašalnik poslan preko sistema 1ka vsem 595 osebam, odgovornim za sponzorstvo v podjetjih. Respondenti so na svoj elektronski naslov prejeli kratek nagovor, ki se je navezoval na predhodno poslano pisno vabilo, in povezavo do spletnega vprašalnika. V uvodu so bili navedeni bistvo raziskave, trajanje vprašalnika in opredelitev anonimnosti, kjer je bilo pojasnjeno, da niti ime podjetja niti anketiranca nikjer ne bo zavedeno niti uporabljeno v analizi. Identiteta podjetja je bila vsakemu podjetju pridana avtomatsko v sistemu 1ka in uporabljena izključno za križanje podatkov, pridobljenih s predhodno raziskavo, opisano pri naboru podjetij. V vprašalniku je bilo navedeno, da podatki ne bodo razkriti nikjer in nikomur, podjetja pa so imela tudi možnost, da ne dovolijo, da se njihovi podatki povežejo s predhodno pridobljenimi podatki.

Od 595 respondentov, ki jim je bil poslan dopis, jih je 281 kliknilo na nagovor. Od teh, ki so odprli elektronsko sporočilo, jih je kar 221 izpolnilo anketo (78-odstotna odzivnost), kar predstavlja končni vzorec za raziskavo. Glede na celoten nabor respondentov pa to predstavlja še vedno visoko 38-odstotno odzivnost.

Izpolnjevanje anketnega vprašalnika je trajalo v povprečju 9 minut in 16 sekund. Anketa je bila aktivna mesec dni, in sicer od 15. aprila 2015 do 15. maja 2015. Ob prvem pošiljanju 15. aprila 2015 je v roku 24 ur odgovorilo 96 respondentov, naslednji dan 25 in potem le še nekaj respondentov na dan. Ob pošiljanju prvega opomnika 21. aprila 2015 (šest dni po poslanem vprašalniku) je v prvih 24 urah odgovorilo 68 respondentov in nato le še 6 naslednji dan. Ob pošiljanju drugega opomnika 6. maja 2015 (petnajst dni po poslanem opomniku) pa je odgovorilo le še 28 v respondentov prvih 24 urah.

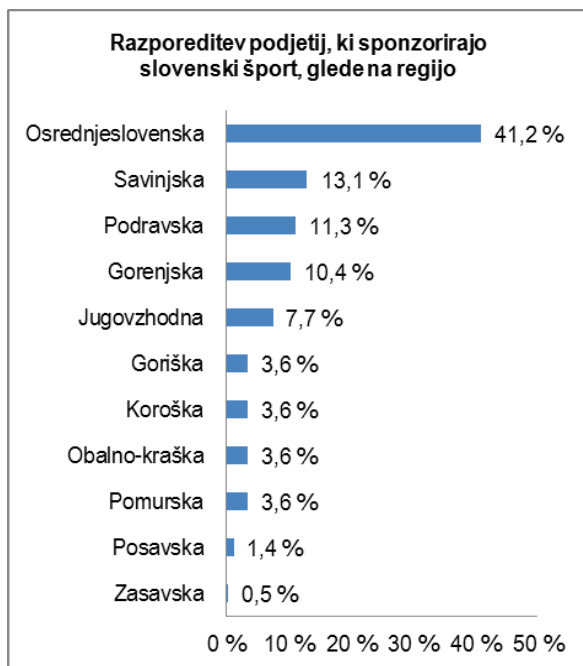
4.2 Opis realiziranega vzorca

Poglavje, ki opisuje realizirani vzorec, je sestavljeno iz več delov. Uvodoma je narejena opisna statistika vzorca, potem so predstavljeni rezultati vprašalnika in na podlagi teh podatkov sledi analiza sponzorskega trga v Sloveniji. Obravnavanje rezultatov v širšem kontekstu, primerjava z drugimi raziskavami ter izpeljava določenih domnev in sklepov nato sledijo v naslednjem poglavju.

4.2.1 Opisna statistika vzorca

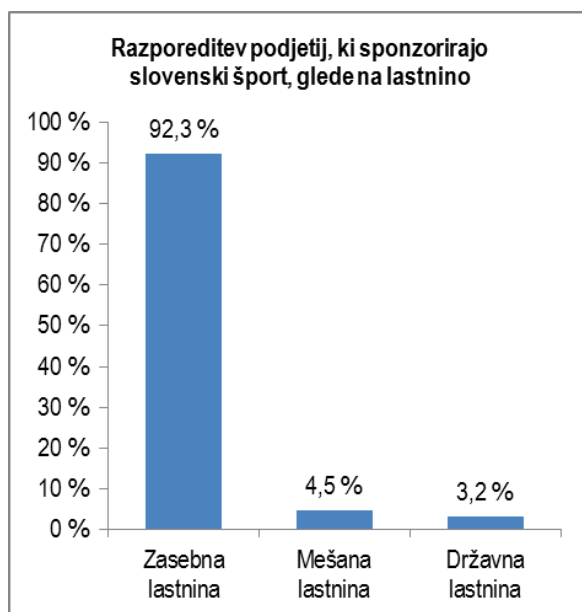
Opisna statistika je bila narejena na končnem naboru 221 podjetij, katerih predstavniki, odgovorni za sponzorstvo, so odgovorili na vprašalnik, in sicer na podlagi križanja javno dostopnih podatkov.

Slika 4.2: Razporeditev podjetij glede na regijo



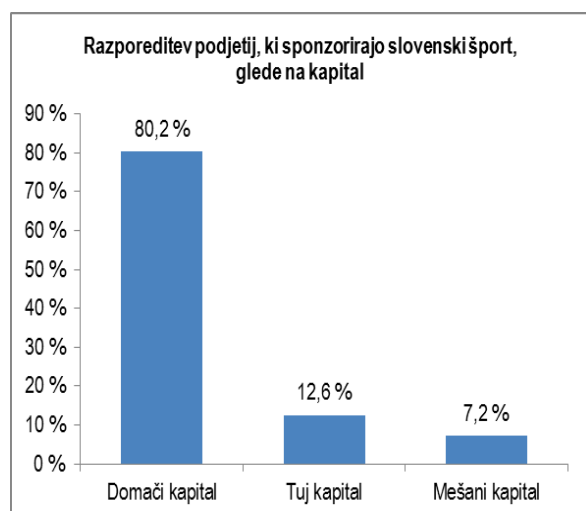
Največ podjetij, ki sponzorirajo slovenski šport, prihaja iz Osrednjeslovenske regije (41,2 %), sledijo pa podjetja iz Savinjske (13,1 %), Podravske (11,3 %) in Gorenjske (10,4 %), najmanj pa jih je iz Posavske (1,4 %) in Zasavske regije (0,5 %), kot prikazuje Slika 4.2 (AJ PES, 2015).

Slika 4.3: Razporeditev podjetij glede na lastnino



Večina (92,3 %) podjetij, ki sponzorirajo slovenski šport, je v večinski zasebni lasti, kot prikazuje Slika 4.3 (AJ PES, 2015).

Slika 4.4: Razporeditev podjetij glede na kapital



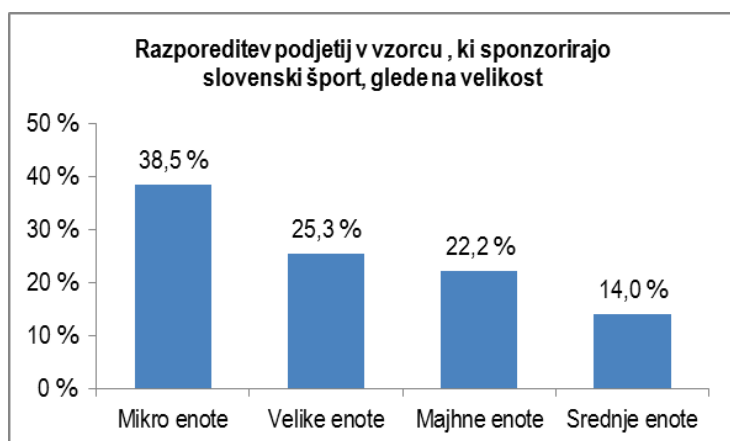
Glede na vrsto kapitala ima velika večina podjetij, ki sponzorirajo slovenski šport, domači kapital (80,2 %), kot prikazuje Slika 4.4 (AJ PES, 2015).

Slika 4.5: Razporeditev podjetij glede na obliko



Glede na obliko organiziranosti je največ podjetij iz nabora družb z omejeno odgovornostjo – d.o.o. (73,3 %), sledijo delniške družbe – d.d. (20,4 %), kot prikazuje Slika 4.5 (AJ PES, 2015).

Slika 4.6: Razporeditev podjetij glede na velikost



Glede na velikost na podlagi opredelitve po ZGD-1 se največ podjetij uvršča med mikro podjetja (38,5 %), sledijo velika podjetja (25,3 %), majhna podjetja (22,2 %) in srednje velika podjetja (14 %), kot prikazuje Slika 4.6 (AJ PES, 2015).

Podjetja, ki sponzorirajo slovenski šport, so bila analizirana tudi glede na njihovo osnovno dejavnost, in sicer na podlagi Standardne klasifikacije dejavnosti (SKD). Ta obvezen nacionalni standard se uporablja za določanje dejavnosti, za razvrščanje poslovnih subjektov in njihovih delov za potrebe uradnih in drugih administrativnih zbirk podatkov (registri, evidence, podatkovne baze ipd.) ter za potrebe statistike in analitike v državi in na mednarodni ravni. Največ podjetij, ki sponzorirajo slovenski šport ($n = 7$), se uvršča v dejavnosti nespecializirana trgovina na debelo in drugo denarno posredništvo, kot prikazuje Slika 4.7 (AJ PES, 2015). Na sliki je prikazanih samo prvih 12 dejavnosti glede na odstotek podjetij. Ker so podjetja razvrščena v zelo veliko različnih dejavnosti, so bile v nadaljevanju le-te združene v skupine za nadaljnjo analizo.

Slika 4.7: Razporeditev podjetij glede na dejavnost – prvih 12 dejavnosti



Dejavnosti so bile pozneje združene tudi v skupine, kar je naknadno obravnavano v analizi in razpravi.

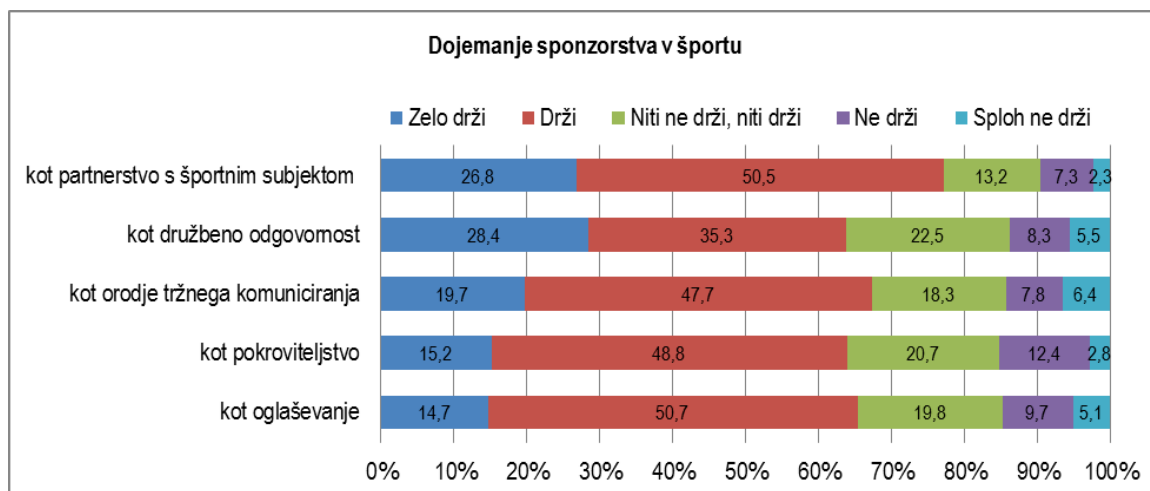
4.2.2 Rezultati vprašalnika

V tem delu je narejena opisna statistika odgovorov na anketni vprašalnik, v poznejšem poglavju z razpravo pa so rezultati tudi kritično obravnavani in postavljeni v širši kontekst.

Vprašanje 1: *S pomočjo predlagane lestvice ocenite, koliko spodnje trditve držijo za vaše podjetje. Zanima nas vaša ocena stanja v vašem podjetju in ne vaše osebno mnenje. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene trditve. Vaše podjetje sponzorstvo v športu dojema:*

Vprašanje je merilo, na kakšen način podjetja dojemajo sponzorstvo. V povprečju so se anketiranci najbolj strinjali, da sponzorstvo dojemajo kot partnerstvo s športnim subjektom ($M = 3,9$), najmanj pa kot pokroviteljstvo ($M = 3,6$) in oglaševanje ($M = 3,6$). Porazdelitev je bila normalna, tako koeficient asimetrije kot koeficient sploščenosti sta na intervalu $[-1, 1]$. Porazdelitev odgovorov glede na frekvence je prikazana na Sliki 4.8.

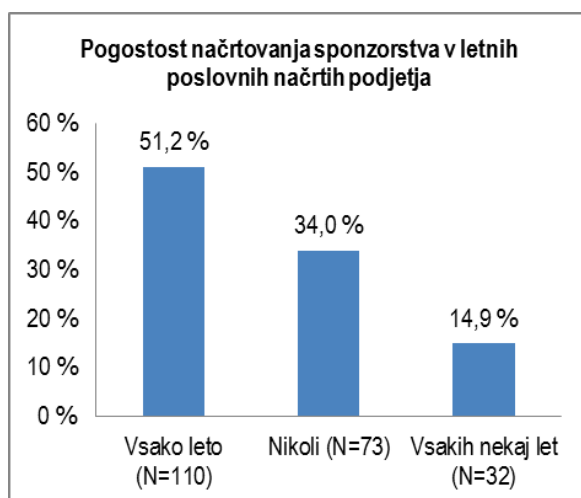
Slika 4.8: Dojemanje sponzorstva v športu



Pozneje so bile na podlagi odgovorov oblikovane tudi skupine za nadaljnjo analizo hipotez. V razpravi so rezultati analizirani tudi glede na velikost podjetja.

Vprašanje 2: Kako pogosto vaše podjetje strateško načrtuje sponzorstvo v letnih poslovnih načrtih?

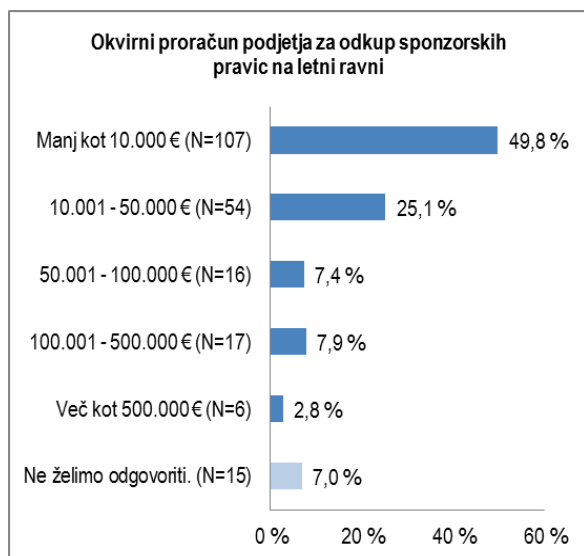
Slika 4.9: Pogostost načrtovanja sponzorstva



Nekaj več kot polovica (51,2 %) podjetij sponzorstvo načrtuje vsako leto. Nekaj več kot tretjina podjetij, ki sponzorirajo slovenski šport, sploh ne načrtuje sponzorstva v letnih načrtih, kar je precej zaskrbljujoč podatek o sponzorski industriji v Sloveniji (Slika 4.9). V razpravi je tudi nadalje analizirana pogostost načrtovanja sponzorstva v letnih načrtih glede na velikost podjetja.

Vprašanje 3: S pomočjo predlaganih odgovorov ocenite, kolikšen je okvirni letni proračun podjetja za odkup sponzorskih pravic (gola vrednost sponzorskih pogodb) na letni ravni?

Slika 4.10: Letni proračun podjetja za odkup sponzorskih pravic



Skoraj polovica podjetij (49,8 %) ima letni proračun za odkup sponzorskih pravic manj kot 10.000 €, četrtna med 10.000 in 50.000 €. Na to vprašanje 7,0 odstotka podjetij ni želelo odgovoriti. Pri tem so navedli naslednje razloge: ker je del poslovne strategije podjetja; ker je poslovna skrivnost/zaupni podatki; ne poznajo odgovora, ker so ti podatki na voljo le direktorju ipd. Če se upoštevajo samo podjetja, ki so odgovorila na vprašanje, je 53,5 odstotka izbralo možnost »manj kot 10.000 €«, 27,0 odstotka pa

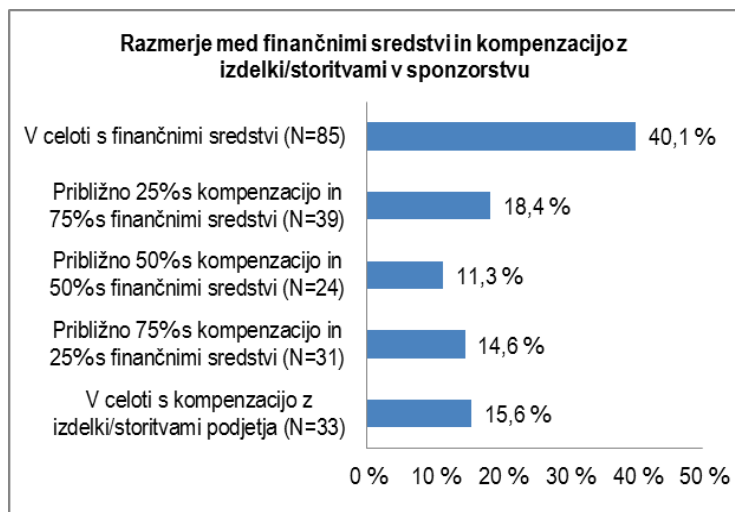
»med 10.000 in 50.000 €«, kot prikazuje Slika 4.10.

V razpravi sta prikazana tudi analiza letnega proračuna glede na velikost podjetja in glede na prihodke podjetij ter delež skupnega letnega proračuna podjetij za odkup sponzorskih pravic glede na dejavnost podjetij.

Vprašanje 4: S pomočjo predlaganih odgovorov ocenite, koliko je vaše podjetje v sponzorstvu prisotno s kompenzacijo izdelkov/storitev podjetja in koliko s finančnimi sredstvi.

Največ podjetij je v sponzorstvu prisotnih v celoti s finančnimi sredstvi (40,1 %), sledijo tisti, ki uporabijo približno 25 odstotkov kompenzacije in 75 odstotkov finančnih sredstev (18,4 %), kot prikazuje Slika 4.11. V razpravi so nadalje ta podjetja analizirana glede na njihovo velikost in dejavnost.

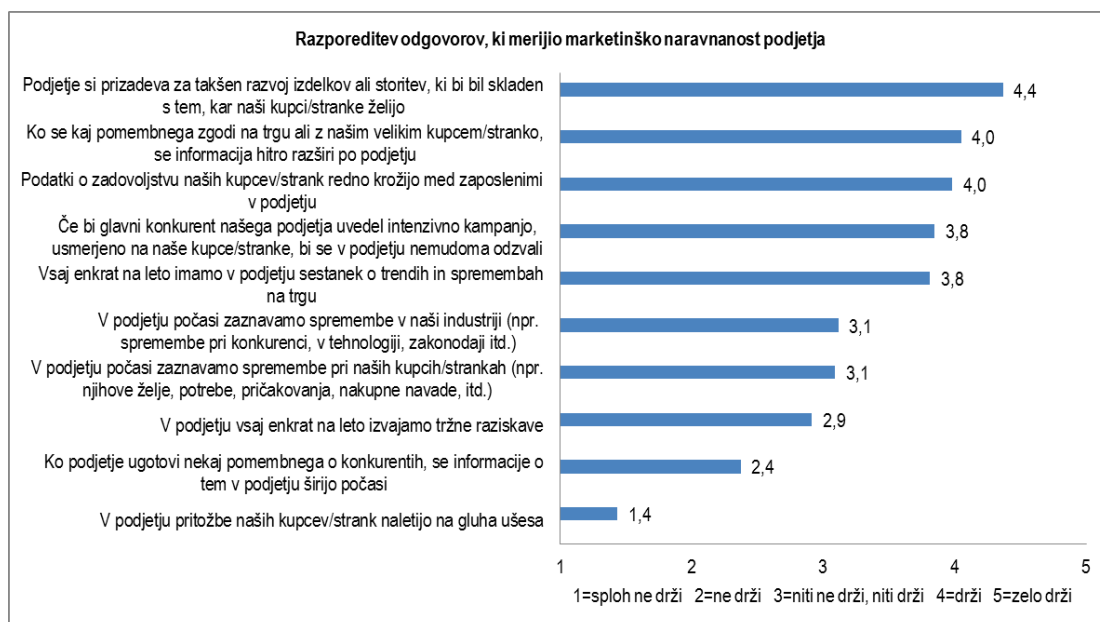
Slika 4.11: Primerjava deleža finančnih sredstev in kompenzacije



Vprašanje 5: S pomočjo predlagane lestvice ocenite, koliko spodnje trditve držijo za vaše podjetje. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene trditve.

To vprašanje je bilo sestavljeno s trditvami, ki so merile marketinško naravnost podjetja. Postavljeno je bilo z namenom oblikovati skupine podjetij za nadaljnjo analizo hipotez, in sicer v skupino podjetij, ki so bolj marketinško naravnana, in skupino podjetij, ki so manj marketinško naravnana. Postopek je opisan v poglavju o oblikovanju novih spremenljivk, razporeditev odgovorov pa je prikazana na Sliki 4.12. Porazdelitev je bila normalna, tako koeficient asimetrije kot koeficient sploščenosti sta na intervalu $[-3, 3]$ (Šifrer in Bren 2011, 42).

Slika 4.12: Razporeditev odgovorov, ki merijo marketinško naravnost podjetja



Vprašanje 6: Vezano na najpomembnejše sponzorstvo vašega podjetja – s pomočjo predlagane lestvice ocenite, koliko spodnje trditve držijo za vaše podjetje. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene trditve.

Poleg sponzorske investicije, opredeljene v sponzorski pogodbi, naše podjetje sponzorstvo dodatno podpira in promovira:

Vprašanje je bilo v prvi vrsti postavljeno z namenom oblikovati novo spremenljivko, in sicer uvrstitev v skupino podjetij, ki bolj podpirajo sponzorstvo, in skupino podjetij, ki ga manj podpirajo. Postopek je opisan v poznejšem poglavju o oblikovanju novih spremenljivk. V razpravi je narejena tudi analiza povprečne podpore sponzorstvu glede na velikost podjetja.

Sicer so se podjetja v povprečju najbolj strinjala, da pri podpori sponzorstva izvajajo aktivnosti na spletu ($M = 3,3$), gostijo poslovne partnerje ($M = 3,1$) in imajo izkušen kader, ki v podjetju skrbi za sponzorstva ($M = 3,1$). Najmanj pa organizacije uporabljajo nagradne igre med zaposlenimi ali uporabniki ($M = 2,6$) ter sodelovanje z zato specializiranimi agencijami ($M = 1,9$). Razporeditev je prikazana na Sliki 4.13. Porazdelitev je bila normalna, tako koeficient asimetrije kot koeficient sploščenosti sta na intervalu $[-3, 3]$.

Slika 4.13: Načini podpore sponzorstva



Vprašanje 7: Vezano na najpomembnejše sponzorstvo vašega podjetja – s pomočjo predlaganih odgovorov ocenite, koliko dodatnih sredstev vaše podjetje vложи v promocijo sponzorstva v primerjavi s sponzorsko investicijo, opredeljeno v pogodbi.

Največ podjetij (39,1 %) je odgovorilo, da dodatno ne vlaga nobenih sredstev v promocijo sponzorstva, sledijo podjetja, ki dodatno vložijo do $\frac{1}{4}$ vrednosti sponzorske investicije (37,2 %), in potem ostala, kot je prikazano na Sliki 4.14. Porazdelitev je bila normalna, tako koeficient asimetrije kot koeficient sploščenosti sta na intervalu $[-3, 3]$.

Slika 4.14: Delež dodatnih sredstev za aktivacijo sponzorstva v primerjavi z odkupom pravic



Vprašanje 8. Vezano na najpomembnejše sponzorstvo vašega podjetja – s pomočjo predlagane lestvice ocenite, koliko spodnje trditve držijo za vaše podjetje. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene trditve.

Vprašanje je bilo sestavljeno s trditvami, ki so merile vzajemnost, z namenom oblikovati skupine za nadaljnjo analizo hipotez. Oblikovani sta bili dve skupini, in sicer podjetja, ki dojemajo večjo vzajemnost, in podjetja, ki dojemajo manjšo vzajemnost pri sodelovanju z imetnikom športne lastnine. To je opisano v poznejšem poglavju o oblikovanju novih spremenljivk. Razporeditev odgovorov je prikazana v spodnji Sliki 4.15. Porazdelitev je bila pri štirih trditvah normalna, koeficient asimetrije in koeficient sploščenosti sta na intervalu $[-3, 3]$. Pri prvi trditvi pa je koeficient sploščenosti presegel 3.

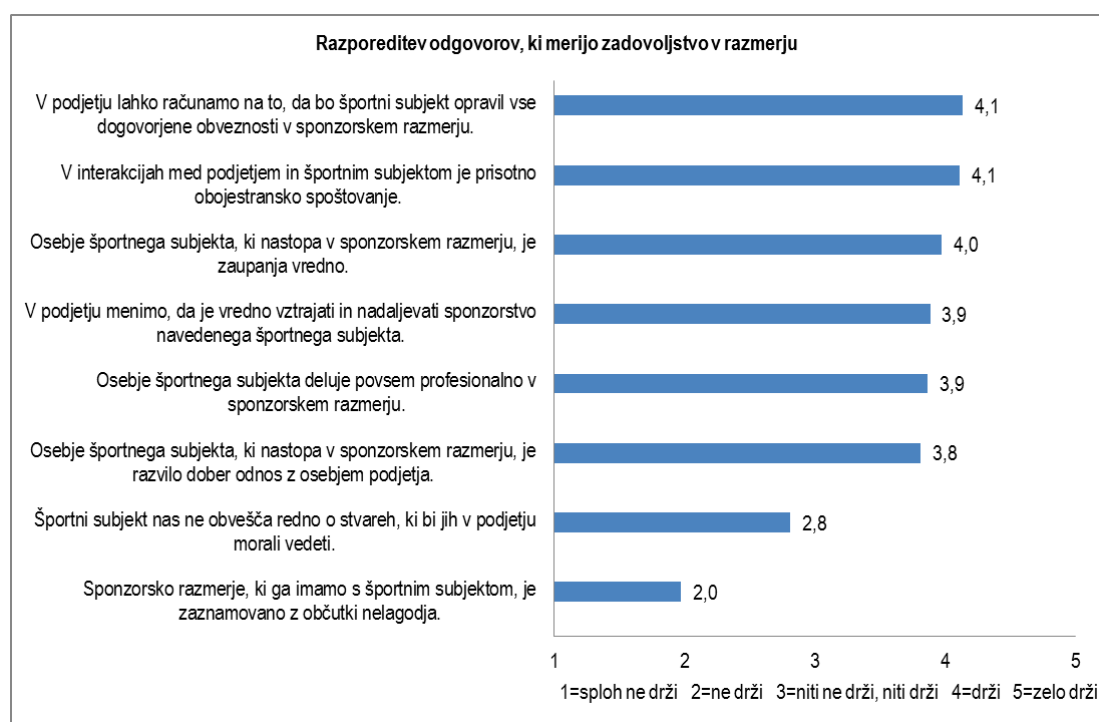
Slika 4.15: Razporeditev odgovorov, ki merijo vzajemnost v razmerju



Vprašanje 9: Vezano na najpomembnejše sponzorstvo vašega podjetja – s pomočjo predlagane lestvice ocenite, koliko spodnje trditve držijo za vaše podjetje. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene trditve.

To vprašanje je bilo sestavljeno s trditvami, ki so merile zadovoljstvo podjetja s sponzorstvom. Postavljeno je bilo z namenom poznejšega oblikovanja skupne spremenljivke na podlagi skupnega ravnotežja, kar je opisano v nadaljevanju v poglavju o oblikovanju novih spremenljivk. Razporeditev odgovorov je prikazana v spodnji Sliki 4.16. Porazdelitev je bila pri štirih trditvah normalna, koeficient asimetrije in koeficient sploščenosti sta na intervalu $[-3, 3]$, pri štirih trditvah pa je koeficient sploščenosti presegel 3.

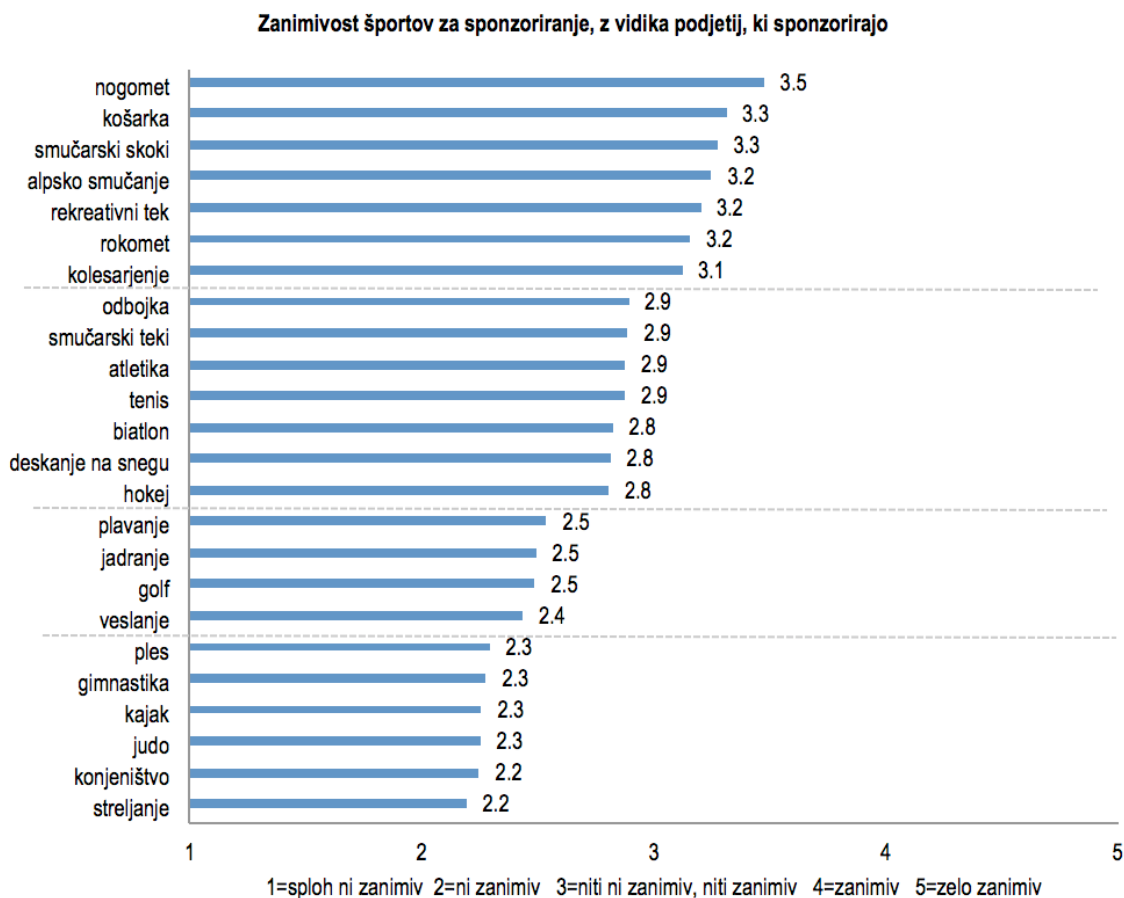
Slika 4.16: Razporeditev odgovorov, ki merijo zadovoljstvo v razmerju



Vprašanja 10 in 11: S pomočjo predlagane lestvice ocenite, kako zanimivi za sponzoriranje so vašemu podjetju spodaj navedeni športi. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene športe.

Razporeditev zanimivosti športov za sponzoriranje je prikazana na Sliki 4.17. Porazdelitev je bila normalna, koeficient asimetrije in koeficient sploščenosti sta na intervalu $[-1, 1]$. Glede na razporeditev obstaja skupina sedmih športov, ki jih podjetja dojemajo kot najzanimivejša za sponzoriranje. Med njimi izstopa nogomet. Sicer pa so se kot vidne glede na točkovanje na Sliki 4.17 oblikovale štiri skupine športov glede na zanimivost za sponzoriranje.

Slika 4.17: Zanimivost športov za sponzoriranje

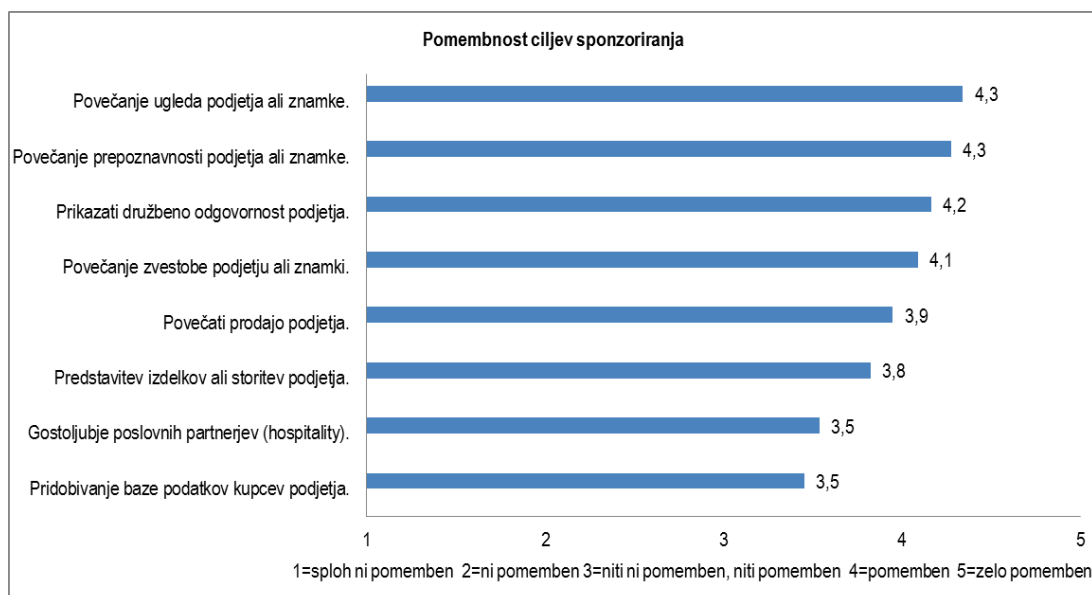


Glede na razporeditev odgovorov so se oblikovale štiri skupine, v razpravi je v poznejšem poglavju narejena tudi primerjava z zanimivostjo športov za sponzoriranje leta 2003 na podlagi primerjave z rezultati raziskave Jurak in drugi (2009). Enako je narejena tudi primerjava na podlagi podatkov iz naslednjega vprašanja o pomembnosti ciljev.

Vprašanje 12: S pomočjo predlagane lestvice ocenite, kako pomembni so vašemu podjetju spodaj navedeni cilji sponzoriranja. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene cilje.

Razporeditev je prikazana na spodnji Sliki 4.18.

Slika 4.18: Cilji sponzoriranja pri podjetjih, ki sponzorirajo slovenski šport



Zanimiva je tudi primerjava ciljev z raziskavo Jurak in drugi (2009), ki so raziskovali pomembnost ciljev sponzorjev v letu 2003. Čeprav navedeni cilji v vprašalniku niso bili povsem enaki, jih je bilo kar nekaj skupnih. Pri teh je opaziti nekaj zanimivih sprememb, ki so predstavljene v razpravi.

Poleg osnovne analize raziskovalnega modela, je bila glede na predstavljene pridobljene podatke narejena tudi analiza sponzorskega trga v Sloveniji ki je podrobno predstavljena v Prilogi D.

4.3 Preverjanje merskega instrumenta

Analiza raziskovalnega modela je bila izvedena z uporabo programa SmartPLS 3.2.6 (Ringle in drugi 2016). V uvodu tega poglavja predstavljena analiza PLS temelji na dveh ocenah modela: 1) na oceni modela merjenja, ki analizira psihometrične lastnosti modela, zanesljivost trditve ter konvergentno in diskriminantno veljavnost uporabljenih merskih lestvic, in 2) na oceni strukturnega modela, ki temelji na informaciji o nasičenosti posameznih indikatorjev in moči poti v modelu, pri čemer za izračun nivoja pomembnosti poti uporablja t-metodo s pomočjo metode vezanja (angl. bootstrap).

Ocena modela merjenja je predstavljena v nadaljevanju, ocena strukturnega modela in s tem tudi hipotez pa je predstavljena v naslednjem poglavju o analizi.

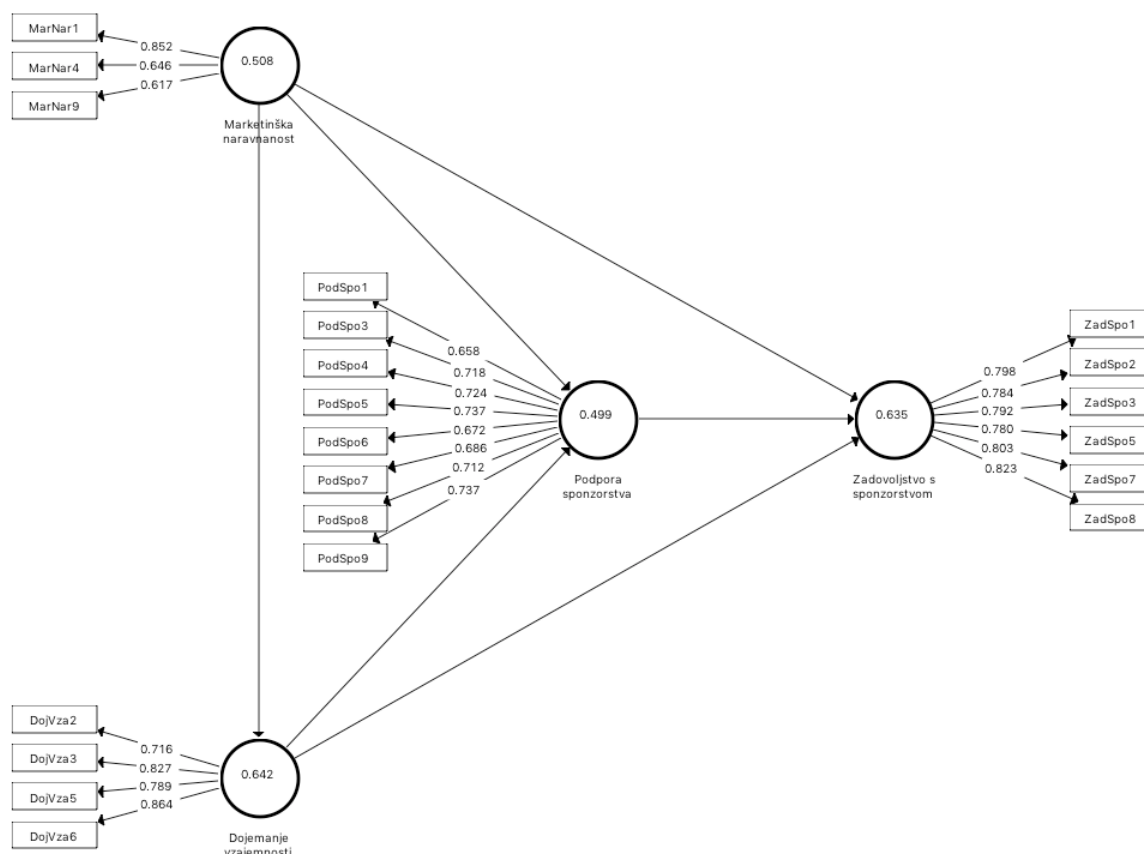
4.3.1 Analiza modela merjenja – veljavnost in zanesljivost

Merska moč modela je bila preverjena z analizo zunanjega modela uteži in navzkrižnih uteži. Rezultati so pokazali, da so vse manifestne spremenljivke močnejše povezane s konstruktom, ki naj bi ga merile,

kot z drugim konstruktom, kar kaže na notranjo veljavnost merskega instrumenta (Tabela 4.4). Povezanost z ustreznim konstruktom je pri vseh dovolj močna, kar kaže na konvergentno veljavnost. Pri ocenjevanju slednje ni strogih pravil o mejnih vrednostih, upoštevati pa je treba dva ključna vidika, in sicer vrednost uteži in velikost razlik med utežmi manifestnih spremenljivk opazovanega konstrukta (Chin 2010). Mersko močan model je sestavljen iz konstruktov, ki vključujejo indikatorje z visoko uteženostjo in z majhnimi medsebojnimi odstopanji.

Začetni merski model doktorske raziskave je pojasnjevalo 32 reflektivnih indikatorjev. Analiza zunanega modela uteži je pokazala, da so nekateri imeli uteži, manjše od 0,65, zato so bili pred nadaljnjo analizo odstranjeni, da bi se dosegel mersko močnejši model (Chin 2010). Po vsaki odstranitvi indikatorja je bila narejena ponovna analiza, kar je bilo ponovljeno enajstkrat, vse dokler niso bili odstranjeni vsi indikatorji s premajhnimi utežmi. Končni merski model je tako pojasnjevalo 21 reflektivnih indikatorjev (Slika 4.19).

Slika 4.19: Konceptualni model – uteži indikatorjev in povprečna pojasnjena varianca (AVE)



Pri analizi zanesljivosti je bilo ocenjeno prileganje merskega modela dejanskim podatkom. Cronbachov koeficient zanesljivosti alfa je tipični indeks pri analiziranju zanesljivosti merjenja in meri zanesljivost latentnih spremenljivk. Analiza je za tri spremenljivke v modelu podala Cronbachov alfa večji od 0,7 (Tabela 4.1), kar ustreza pogoju zanesljivosti merjenja konstrukta (Fornell in Larcker 1981). Pod mejo ustreznosti je znašal koeficient za spremenljivko marketinška naravnost. Razloge gre verjetno iskati predvsem v zgoraj pojasnjenem odstranjevanju indikatorjev s premajhnimi utežmi, saj je bilo pri spremenljivki marketinška naravnost odstranjenih sedem od enajstih indikatorjev.

Tabela 4.1: Zanesljivost in veljavnost konstruktov

	Cronbachov koeficient alfa	Spearmanov koeficient (rho_A)	Kompozitna zanesljivost	Povprečna pojasnjena varianca (AVE)
Dojemanje vzajemnosti	0,813	0,828	0,877	0,642
Marketinška naravnost	0,535	0,605	0,752	0,508
Podpora sponzorstva	0,857	0,861	0,888	0,499
Zadovoljstvo s sponzorstvom	0,886	0,897	0,912	0,635

Z nadaljnjo analizo veljavnosti konstrukta preko kompozitne zanesljivosti je bilo preverjeno, kako dobro je bilo merjenje konstruktov z izbranimi indikatorji. To je bilo narejeno z metodo vezanja (angl. *bootstrapping*), kjer je bil uporabljen neparametričen test ponavljanja vzorcev, in sicer je bil ponovljen v 5000 vzorcih. Test ni nujno vezan na normalnost porazdelitve, kar ustreza tudi manjšim vzorcem (Hair in drugi 2014). Kompozitna zanesljivost podobno kot Cronbachov alfa vključuje dejanske faktorske uteži, medtem ko kompozitna veljavnost uporablja enako uteževanje. Posamezni indikatorji zanesljivosti kažejo na morebitno neustreznost merjenja konstrukta. Pomembno je, da se preveri ustreznost konstrukta kot celote s pomočjo vseh indikatorjev (Fornell in Larcker 1981, 45). Mera kompozitne zanesljivosti je pri vseh konstrukti merskega modela večja od najnižje sprejemljive vrednosti 0,6 (Tabela 4.2), tudi pri marketinški naravnosti. Indikatorji torej ne vključujejo naključnih napak, zato tvorijo konsistenten model (Fornell in Larcker 1981, Götz in drugi 2010).

Tabela 4.2: Kompozitna zanesljivost

	Originalni vzorec (O)	Povprečje vzorca (M)	Standardna napaka (STDEV)	T-vrednost (O/STDEV)	P-vrednost
Dojemanje vzajemnosti	0,877	0,876	0,014	63,624	0,000
Marketinška naravnost	0,752	0,745	0,033	22,528	0,000
Podpora sponzorstva	0,888	0,887	0,012	71,750	0,000
Zadovoljstvo s sponzorstvom	0,912	0,910	0,016	58,560	0,000

V nadaljevanju je bila preverjena konvergentna in diskriminantna veljavnost. Pri obeh se analizirajo vzorci korelacij med spremenljivkami. Konvergentna veljavnost meri stopnjo povezanosti dveh meril istega konstrukta. Z metodo vezanja, ki se uporablja za odločitve o značilnosti povezav med spremenljivkami, je bilo ugotovljeno, da so posamezni indikatorji močno usklajeni z latentno spremenljivko. Konvergentno veljavnost v PLS kaže varianca med indikatorji in latentno spremenljivko – poimenovana je kot povprečna pojasnjena varianca AVE (angl. *Average Variance Extracted*). Slednja kaže delež variance, ki je pojasnjena s konstruktom v primerjavi z deležem variance, ki se pojavi zaradi merske napake (Chin 2010). V merskem modelu so t-vrednosti povezav med vsemi latentnimi spremenljivkami visoke in statistično značilne. AVE-vrednosti za vse latentne spremenljivke so 0,5 (Tabela 4.3) ali višje, kar pomeni, da se s konstruktom pojasnjuje 50 odstotkov ali več variance v primerjavi z deležem variance, ki se pojavi zaradi merske napake. Konvergentna veljavnost modela potrjuje, da se indikatorji stekajo h konstruktu, ki ga predstavljajo.

Tabela 4.3: Povprečna pojasnjena varianca (AVE)

	Originalni vzorec (O)	Povprečje vzorca (M)	Standardna napaka (STDEV)	T-vrednost (O/STDEV)	P-vrednost
Dojemanje vzajemnosti	0,642	0,641	0,029	22,428	0,000
Marketinška naravnost	0,508	0,504	0,037	13,909	0,000
Podpora sponzorstva	0,499	0,498	0,030	16,382	0,000
Zadovoljstvo s sponzorstvom	0,635	0,631	0,044	14,491	0,000

Merski modeli se vrednotijo tudi z diskriminantno veljavnostjo, ki proučuje, ali so konstrukti enodimenzionalni. Meri se z različnimi metodami, med njimi je najstrožje Fornell-Larckerjevo pravilo

(1981), ki pravi, da mora biti povprečje pojasnjenih varianc (AVE) primerjanih latentnih spremenljivk večje od kvadrirane korelacije med spremenljivkama. V Tabeli 4.4 je po Fornell-Larckerjevem kriteriju diskriminantna veljavnost merskega modela označena za zadovoljivo, saj imajo reflektivni konstrukti najmočnejšo povezavo s svojimi lastnimi indikatorji v primerjavi z ostalimi konstrukti v modelu PLS poti (Hair in drugi 2014).

Tabela 4.4: Diskriminantna veljavnost po Fornell-Larckerju

	Dojemanje vzajemnosti	Marketinška naravnost	Podpora sponzorstva	Zadovoljstvo s sponzorstvom
Dojemanje vzajemnosti	0,801			
Marketinška naravnost	0,325	0,713		
Podpora sponzorstva	0,634	0,419	0,706	
Zadovoljstvo s sponzorstvom	0,485	0,180	0,281	0,797

Tabela 4.5: Diskriminantna veljavnost HTRT

	Dojemanje vzajemnosti	Marketinška naravnost	Podpora sponzorstva	Zadovoljstvo s sponzorstvom
Dojemanje vzajemnosti				
Marketinška naravnost	0,451			
Podpora sponzorstva	0,747	0,564		
Zadovoljstvo s sponzorstvom	0,543	0,236	0,293	

Eden od kriterijev merjenja diskriminantne veljavnosti je tudi vrednost indeksa HTRT (angl. *Heterotrait Monotrait Ratio*), ki mora biti pod 0,90 (Henseler in drugi 2015). Tudi po tem kriteriju je diskriminantna veljavnost med dvema konstruktoma zadovoljiva, kar kaže Tabela 4.5 za vse konstrukte.

Metoda HTRT poda tudi analizo križanja uteži (angl. *cross loadings*), ki je prikazana v Tabeli 4.6. To je priljubljen pristop ocenjevanja diskriminantne veljavnosti, ki ga nekateri avtorji imenujejo tudi diskriminantna veljavnost nivoja indikatorjev (angl. *item-level discriminant validity*). Veljavnost naj bi bila zadovoljiva, ko vsak merski indikator z ostalimi konstrukti tvori šibkejšo korelacijo kot pa s konstruktom,

s katerim je teoretsko povezan in ga meri (Gefen in Straub 2005, 92). Tudi po tej metodi analiza pokaže zanesljiv merski model, saj vsi indikatorji tvorijo najmočnejšo povezavo s konstruktom, ki ga merijo (Tabela 4.6).

Tabela 4.6: Analiza križanja uteži

	Dojemanje vzajemnosti	Marketinška naravnost	Podpora sponzorstva	Zadovoljstvo s sponzorstvom
DojVza2	0,716	0,202	0,419	0,278
DojVza3	0,827	0,257	0,517	0,446
DojVza5	0,789	0,257	0,526	0,370
DojVza6	0,864	0,312	0,556	0,438
MarNar1	0,301	0,852	0,410	0,177
MarNar4	0,108	0,646	0,241	0,061
MarNar9	0,241	0,617	0,195	0,116
PodSpo1	0,435	0,292	0,658	0,292
PodSpo3	0,458	0,402	0,718	0,257
PodSpo4	0,499	0,248	0,724	0,169
PodSpo5	0,422	0,244	0,737	0,143
PodSpo6	0,421	0,285	0,672	0,120
PodSpo7	0,416	0,190	0,686	0,116
PodSpo8	0,375	0,282	0,712	0,149
PodSpo9	0,518	0,371	0,737	0,279
ZadSpo1	0,407	0,068	0,167	0,798
ZadSpo2	0,313	0,129	0,155	0,784
ZadSpo3	0,456	0,262	0,300	0,792
ZadSpo5	0,279	0,090	0,128	0,780

Kakovost merskega modela se meri tudi s komunaliteto za vsak blok indikatorjev, ki pripadajo eni latentni spremenljivki (Tenenhaus in drugi 2005). Z metodo *blindfolding* se izračuna napovedna veljavnost modelov, in sicer navzkrižna veljavnost komunalitete (angl. *cross-validated communality*) za merski model ter navzkrižna veljavnost indeksa presežka (angl. *cross-validated redundancy*) za strukturni model. Metoda prikaže Stone-Geisserjevo vrednost Q^2 , ki predstavlja oceno za navzkrižno veljavnost napovedne moči modela poti, pri čemer vrednosti Q^2 , večje od nič, nakazujejo napovedno pomembnost za svoj konstrukt (Hair in drugi 2014). V Tabelah 4.7 in 4.8 so prikazane vrednosti Q^2 , ki so povsod večje od nič, razen pri marketinški naravnosti v merjenju navzkrižne veljavnosti indeksa presežka.

Tabela 4.7: Navzkrižna veljavnost komunalitete

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Dojemanje vzajemnosti	884,000	531,993	0,398
Marketinška naravnost	663,000	597,696	0,098
Podpora sponzorstva	1.768,000	1.154,414	0,347
Zadovoljstvo s sponzorstvom	1.326,000	706,027	0,468

Tabela 4.8: Navzkrižna veljavnost indeksa presežka

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Dojemanje vzajemnosti	884,000	829,506	0,062
Marketinška naravnost	663,000	663,000	
Podpora sponzorstva	1.768,000	1.405,523	0,205
Zadovoljstvo s sponzorstvom	1.326,000	1.153,979	0,130

Predstavljena analiza modela merjenja je opredelila predstavljen merski model kot zanesljiv in veljaven. Problematičen se je izkazal konstrukt, ki je meril marketinško naravnost, zato so bili pred nadaljnjo analizo odstranjeni določeni indikatorji. V nadaljevanju sta predstavljena analiza razlik med podjetji in preverjanje postavljenih domnev v strukturnem modelu.

5 ANALIZA

Analiza pridobljenih podatkov je bila narejena v dveh delih. V prvem delu je bil cilj, da se na podlagi pridobljenih odgovorov podjetja združijo v skupine (npr. bolj ali manj marketinško naravnana podjetja) in potem analizirajo, ali med njimi prihaja do razlik glede na postavljene raziskovalni model. V drugem delu analize pa je bil cilj preko analize strukturnega modela preveriti vpliv posameznih spremenljivk v raziskovalnem modelu in s tem preverjanje hipotez.

5.1 Analiza razlik med podjetji

V nadaljevanju sledi analiza razlik med podjetji vezana na predstavljena raziskovalna vprašanja, ki je temeljila na oblikovanju novih spremenljivk in združitvi podjetij v skupine. Predvidena je bila uporaba metode razvrščanja v skupine z namenom raziskovanja, ali obstajajo skupine podjetij, ki sodelujejo v sponzorskih projektih in imajo podoben odnos do športnega sponzorstva glede na problematiko raziskovanja.

Nekatere spremenljivke so bile pridobljene neposredno iz vprašalnika, za oblikovanje novih spremenljivk pa je bilo uporabljeno hierarhično razvrščanje v skupine. Na začetku tega postopka vsaka enota predstavlja svojo skupino (Košmelj 2006). Pri vsakem koraku sta se poiskali najbližji skupini, ki sta bili nato združeni v novo skupino. To se je ponavljalo, dokler niso bile vse enote združene v nekaterih primerih v dve, v drugih primerih pa v tri skupine. Za izračunanje razdalje med skupinami je bila uporabljena Wardova metoda, za mero različnosti pa kvadrat evklidske razdalje. Za vsako hierarhično razvrščanje je v Prilogi C prikazan tudi dendrogram.

Hierarhično združevanje je sicer najprimernejše predvsem za manjše vzorce (do 100 enot). Zato so bile za analizo podatkov uporabljene tudi druge metode razvrščanja, kot so metoda voditeljev (angl. »K-Means Cluster Analysis«) ter minimalna in maksimalna metoda. Metoda voditeljev se je ponekod izkazala za ustrežnejšo, kar je opisano pri vsaki spremenljivki posebej.

5.1.1 Oblikovanje novih spremenljivk

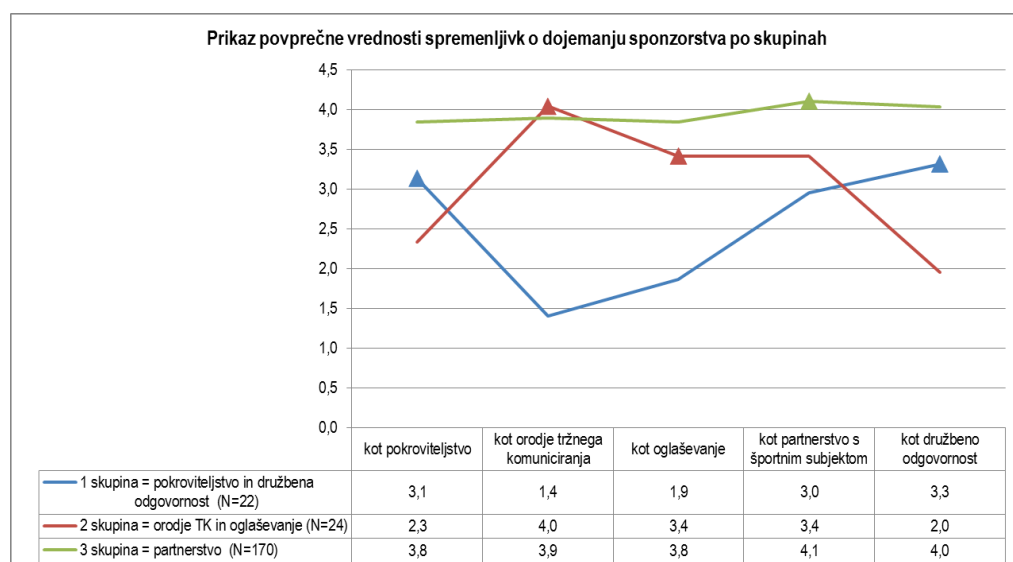
Dojemanje sponzorstva

Raziskovalno vprašanje domneva, da pri podjetjih prihaja do razlik v podpori sponzorstva z razpoložljivimi viri in z zadovoljstvom s sponzorstvom glede na njihovo dojemanje sponzorskega

odnosa. Za pridobitev spremenljivk je bilo uporabljeno vprašanje 1, za oblikovanje nove spremenljivke pa Wardova metoda združevanja v skupine. Predvideno je bilo, da se podjetja razdelijo v tri skupine: dojemanje sponzorstva kot pokroviteljstvo in kot družbena odgovornost, dojemanje sponzorstva kot partnerstvo ter dojemanje sponzorstva kot orodje tržnega komuniciranja (TK) in oglaševanje.

Pri oblikovanju skupin so bile tako v programu SPSS (različica 21) vsiljene tri skupine na podlagi domnevanja, temelječega na razlikovanju pojmovanja sponzorstva v predstavljenih teorijah in v praksi. Cilj disertacije je namreč pogledati, ali obstajajo razlike med različnim dojemanjem sponzorstva, zadovoljstvom s sponzorstvom in podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri. Prikaz povprečne vrednosti spremenljivk o dojemanju sponzorstva po določenih treh skupinah je prikazan na Sliki 5.1.

Slika 5.1: Prikaz dojemanja sponzorstva po skupinah (nova spremenljivka)



Preglednica prikazuje vrednosti aritmetičnih sredin teh spremenljivk v posamezni skupini. Navedeno je tudi število podjetij v vsaki skupini. S trikotnikom so označene najvišje vrednosti povprečja za skupino.

Skupina 1 predstavlja podjetja, ki sponzorstvo najbolj dojemajo kot pokroviteljstvo in kot družbena odgovornost, saj so imela najvišje povprečje pri teh dveh trditvah. Skupina 2 predstavlja podjetja, ki sponzorstvo najbolj dojemajo kot orodje tržnega komuniciranja in oglaševanje, saj so imela najvišje povprečje pri teh dveh trditvah. Sicer so imela podjetja v tej skupini podobno vrednost še pri dojemanju sponzorstva kot partnerstva s športnim subjektom, vendar so imela pri tej trditvi višje povprečje v skupini 3 kot pa v skupini 2. Skupina 3 je bila poimenovana partnerstvo, saj so imela podjetja v njej najvišjo povprečno oceno ravno pri dojemanju športnega sponzorstva kot partnerstva s športnim subjektom.

Na ta način je bila pridobljena enaka razporeditev po skupinah, kot je bilo predvideno. Skupine dosegajo najvišje povprečje ravno pri dojemanju sponzorstva, kot je bilo predvideno za tisto skupino. V prvo skupino je bilo uvrščenih 22 podjetij, v drugo skupino 24 in v tretjo skupino 170 podjetij. Rezultati razvrstitve so po eni strani pričakovani, saj v današnjem času velja splošno mnenje, da je sponzorstvo nekaj drugega kot družbena odgovornost ali oglaševanje. Večje vprašanje je, ali potem podjetja tudi v praksi dejansko upravljajo sponzorstvo na tak način, kot ga dojemajo. Na to se podrobno nanaša že predstavljena analiza razvitosti sponzorske industrije v Sloveniji.

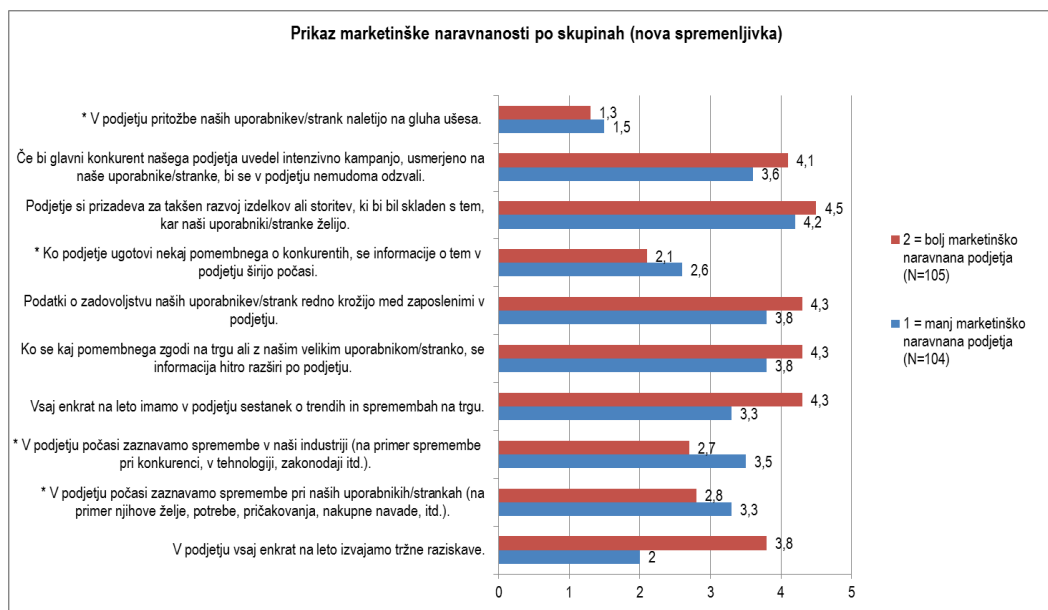
Poleg Wardove metode je bila izvedena tudi metoda voditeljev (K-means), ki pa je dala slabše rezultate. Že pri Wardovi metodi je bila prisotna improvizacija z dobljenimi skupinami, ki pa je bila vendarle narejena na podlagi poznavanja sponzorske industrije. Metoda voditeljev je rezultate razporedila v manj smiselne skupine: prvo skupino bi lahko poimenovali »orodje tržnega komuniciranja«, ker ima najvišje povprečje pri tej spremenljivki, drugo »družbena odgovornost in partnerstvo«, tretjo skupino pa spet »orodje tržnega komuniciranja in oglaševanje«. Metoda voditeljev je bila večkrat ponovljena, saj program SPSS v prvem koraku naključno določi »voditelje« posameznih skupin, zato je rezultat lahko odvisen tudi od vrstnega reda enot (anketirancev) v bazi SPSS (Košmelj 2006, 305). Kakorkoli, rezultati se niso razlikovali (Priloga C).

Marketinška naravnost

Tudi na podlagi podatkov iz odgovorov na vprašanje 5, ki je merilo marketinško naravnost podjetja, je bila za potrebe pridobitve nove spremenljivke uporabljena metoda združevanja v skupine. V postopku je bilo določeno oblikovanje v dve skupini: v skupino podjetij, ki so bolj marketinško naravnana, in v skupino podjetij, ki so manj marketinško naravnana.

Z združevanjem v skupine se sicer lahko izgubi osnovna vrednost podatkov, ker so sestavljene nove spremenljivke. Občutljivost je najvidnejša pri marketinški naravnosti, kjer imata obe skupini pri nekaterih spremenljivkah zelo podobne vrednosti. Pri marketinški naravnosti se pogosto zgodi, da vsa podjetja odgovarjajo podobno, saj podjetja in njihovi predstavniki navadno visoko cenijo marketinško naravnost svojega podjetja.

Slika 5.2: Prikaz marketinške naravnosti po skupinah (nova spremenljivka)

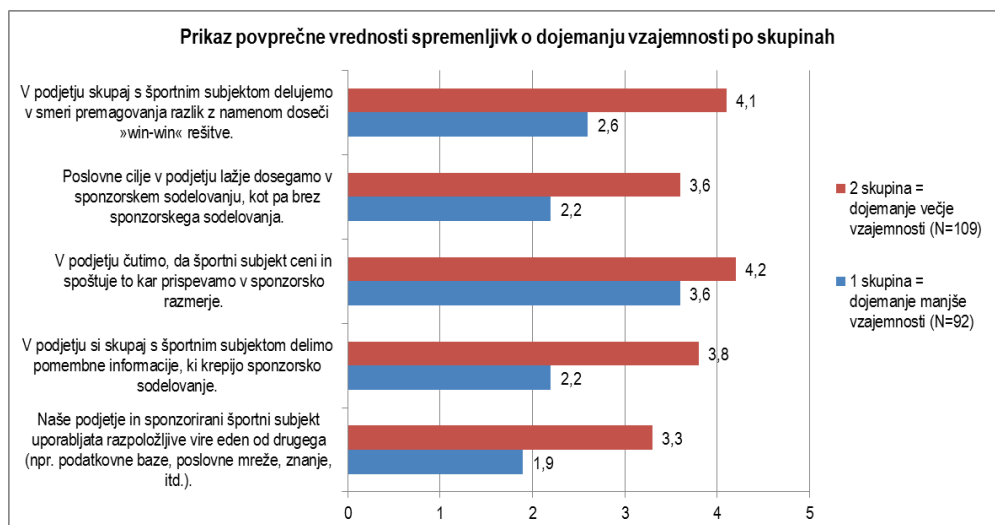


Tudi tukaj je bila poleg Wardove metode (Priloga C) uporabljena metoda voditeljev, ki pa se je v tem primeru izkazala za primernejšo od Wardove metode, saj je podala bolj smiselno porazdelitev, kot je prikazano na Sliki 5.2 zgoraj. Prav pri vseh spremenljivkah je imela namreč skupina *bolj marketinško naravnana podjetja* boljšo oceno marketinške naravnosti, vključno z vsemi obratnimi trditvami (na Sliki 5.2 označene z *). Ker je skupina 1 prav pri vseh trditvah izkazala manjšo marketinško naravnost, je bila poimenovana *manj marketinško naravnana podjetja* (104 podjetja), skupina 2 pa *bolj marketinško naravnana* (105 podjetij).

Dojemanje vzajemnosti v sodelovanju

Tudi za dojemanje vzajemnosti v sodelovanju je bila uporabljena metoda združevanja v skupine in v postopku je bilo določeno oblikovanje v dve skupini: v skupino podjetij, ki sodelovanje dojemajo bolj vzajemno, in v skupino, ki ga dojemajo manj vzajemno. Pri vseh trditvah je imela višje povprečje skupina 2, zato je bila poimenovana *bolj vzajemno sodelujejo*, skupina 1 pa *manj vzajemno sodelujejo*. Po Wardovi metodi je bilo v prvo skupino uvrščenih 47 podjetij, v drugo pa 154 (Priloga C). Podobno kot pri marketinški naravnosti je tudi tukaj metoda voditeljev podala bolj smiselno razvrstitev, kot je prikazano na Sliki 5.3, kjer je v prvo skupino uvrščenih 92 podjetij, v drugo pa 109 podjetij. Prav pri vseh spremenljivkah je skupina podjetij, ki dojemajo večjo vzajemnost v sodelovanju, zabeležila višja povprečja.

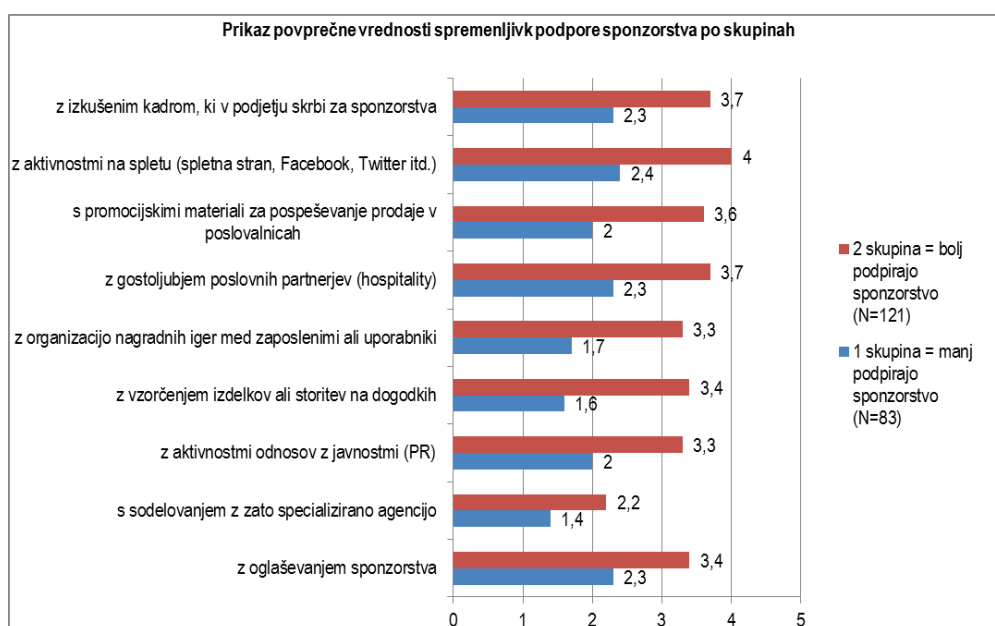
Slika 5.3: Prikaz dojetanja vzajemnosti po skupinah (nova spremenljivka)



Podpora sponzorstva – skupine

Na enak način kot predhodno je bila tudi pri podpori sponzorstvu najprej uporabljena Wardova metoda združevanja v skupine in s tem oblikovani dve skupini. Tudi v tem primeru pa je bila naknadno uporabljena metoda voditeljev, ki je dala še primernejšo porazdelitev, ki je prikazana na Sliki 5.4. Podjetja v drugi skupini so imela pri vseh trditvah višjo povprečno oceno, zato so to podjetja, ki bolj podpirajo sponzorstvo (121 podjetij). V prvo skupino pa spadajo podjetja, ki manj podpirajo sponzorstvo (83 podjetij).

Slika 5.4: Podpora sponzorstva – skupine (nova spremenljivka)



Podpora sponzorstva – skupno povprečje

Pri nekaterih hipotezah je uporabljena spremenljivka *podpora sponzorstva*, kjer pa nista potrebni dve skupini, temveč številska spremenljivka. Zato je bila izračunana tudi spremenljivka *podpora sponzorstva – skupno povprečje*, in sicer kot skupno povprečje vseh trditev tega sklopa. Nova spremenljivka je zavzela vrednosti od 1 do 5, povprečna vrednost je bila $M = 2,8 (\pm 0,9)$.

Na ta način je bila sicer vsem spremenljivkam podpore sponzorstva dana enaka teža, pri čemer se ne upošteva variabilnost posamezne spremenljivke. Pri tem sicer obstaja nevarnost, da se izgubi preveč podatkov, vendar so porazdelitve vseh teh spremenljivk zelo podobne, kar zmanjša problematičnost.

Zadovoljstvo s sponzorstvom – skupno povprečje

Podobno je bilo tudi pri zadovoljstvu s sponzorstvom izračunano skupno povprečje in s tem je bila dobljena nova spremenljivka *zadovoljstvo s sponzorstvom – povprečje*. Zavzela je vrednosti od 1 do 4,5, povprečna vrednost pa je bila $M = 3,6 (\pm 0,4)$. Pri določenih hipotezah je bila namreč potrebna številska spremenljivka za preverjanje.

5.1.2 Analiza raziskovalnih vprašanj

Na podlagi pridobljenih novih spremenljivk je bila izvedena analiza, ki je podala odgovor na raziskovalno vprašanje ali prihaja do razlik med podjetji glede na postavljen raziskovalni model.

Pri tem je bil za primerjavo povprečja dveh skupin uporabljen t-test, za primerjavo treh skupin pa ANOVA. Ta dva testa imata določene pogoje: da so spremenljivke normalno porazdeljene ter pri ANOVI še, da so variance homogene. Da je spremenljivka normalno porazdeljena, sta morala biti koeficient asimetričnosti in koeficient sploščenosti na intervalu $[-3, 3]$, homogenost varianc pa je bila preverjena z Levenovim testom. Kjer pogoja nista bila izpolnjena, so bile uporabljene neparametrične alternative – Mann-Whitneyjev test kot neparametrični nadomestek t-testa ter Kruskal-Wallisov test kot neparametrični nadomestek ANOVE (Šifrer in Bren 2011). Izmerjeni sta bili tudi jakost in značilnost razlik med posameznimi skupinami. Jakost razlik med skupinami (η^2 squared) je bila interpretirana na podlagi merila Cohena (1988), značilnost razlik med posameznimi skupinami s Tukeyjevim HSD-testom (post hoc).

Variabilnost spremenljivk je skoraj povsod normalna. Večina spremenljivk se normalno porazdeli po kriteriju, kot ga omenjata Šifrer in Bren (2011), da sta koeficienta asimetričnosti in sploščenosti med -3 in 3 . Kjer pa spremenljivke niso bile normalno porazdeljene, je bil za analizo hipoteze uporabljen neparametrični test (Mann-Whitney U).

Ali prihaja do razlik med podjetji v podpori sponzorstva z razpoložljivimi viri glede na njihovo marketinško naravnost?

Za analizo razlik med podjetji so bili uporabljeni t-test za neodvisna vzorca ter spremenljivki *podpora sponzorstva – skupno povprečje* in *marketinška naravnost*. Ugotovljeno je bilo, da podjetja, ki so bolj marketinško naravnana, bolj podpirajo sponzorstvo ($M = 2,9 \pm 0,8$) kot pa podjetja, ki so manj marketinško naravnana ($M = 2,7 \pm 0,9$). Razlike med skupinama so statistično značilne ($t = -2,057$, $p = 0,041$), jakost razlik med skupinami po kriteriju Cohena (1988) pa je manjša ($\eta^2 = 0,02$), kar pomeni, da ta razdelitev v skupine pojasnjuje majhen delež variance v marketinški naravnosti.

Ali prihaja do razlik med podjetji v podpori sponzorstva z razpoložljivimi viri glede na njihovo dojemanje vzajemnosti?

Za analizo razlik med podjetji so bili ponovno uporabljen t-test za neodvisna vzorca ter spremenljivki *podpora sponzorstva – skupno povprečje* in *dojemanje vzajemnosti v sodelovanju*. Ugotovljeno je bilo, da podjetja, ki sponzorstvo dojemajo bolj vzajemno, v povprečju tudi bolj podpirajo sponzorstvo ($M = 3,1 \pm 0,7$) kot pa podjetja, ki manj vzajemno sodelujejo s sponzoriranimi športnimi subjekti ($M = 2,1 \pm 0,7$). Razlike med skupinama so statistično značilne ($t = -8,635$, $p < 0,001$), jakost razlik med skupinami po kriteriju Cohena (1988) pa je zelo velika ($\eta^2 = 0,26$), kar pomeni, da ta razdelitev v skupine pojasnjuje velik delež variance v dojetanju vzajemnosti.

Ali prihaja do razlik med podjetji v zadovoljstvu s sponzorstvom glede na njihovo podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri?

Za analizo razlik med podjetji so bili uporabljeni neparametrični test (Mann-Whitney U) za neodvisna vzorca ter spremenljivki *zadovoljstvo s sponzorstvom – skupno povprečje* in *podpora sponzorstvu – skupine*. Spremenljivke za merjenje zadovoljstva namreč niso bile normalno porazdeljene (koeficient sploščenosti večji od 3). Podjetja, ki bolj podpirajo sponzorstvo, so z njim v povprečju tudi bolj zadovoljna ($PR^* = 107,2$) kot pa podjetja, ki manj podpirajo sponzorstvo ($PR^* = 78,8$). Razlike med skupinama so statistično značilne ($p = 0,001$), jakost razlik med skupinami po kriteriju Cohena (1988) pa je majhna ($d = 0,23$), kar pomeni, da ta razdelitev v skupine pojasnjuje majhen delež variance v podpori sponzorstvu.

Tabela 5.1: Razlike med podjetji glede na njihovo podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri in zadovoljstvom s sponzorstvom

Povprečno zadovoljstvo s sponzorstvom glede na podporo sponzorstvu	PR*	Mann-Whitney U	p
Manj podpirajo sponzorstvo	78,8	2899,5	0,001
Bolj podpirajo sponzorstvo	107,2		

Ali prihaja do razlik med podjetji v zadovoljstvu s sponzorstvom glede na njihovo dožemanje vzajemnosti?

Ker spremenljivke za merjenje dožemanja vzajemnosti v sodelovanju in zadovoljstva s sponzorstvom – skupno povprečje niso bile normalno porazdeljene, saj je bil koeficient sploščenosti večji od 3, je bil za analizo razlik med podjetji uporabljen neparametrični test (Mann-Whitney U) za neodvisna vzorca. Podjetja, ki sponzorstvo dojemajo bolj vzajemno, so v povprečju s sponzorstvom bolj zadovoljna ($PR^4 = 109,9$) kot pa podjetja, ki sponzorstva ne dojemajo kot vzajemno sodelovanje ($PR^* = 69,8$). Razlike med skupinama so statistično značilne ($p < 0,001$), jakost razlik med skupinami po kriteriju Cohena (1988) pa je majhna ($d = 0,29$), kar pomeni, da ta razdelitev v skupine pojasnjuje majhen delež variance v dožemanju vzajemnosti.

Tabela 5.2: Razlike med podjetji glede na njihovo dožemanje vzajemnosti in zadovoljstvom s sponzorstvom

Povprečno zadovoljstvo s sponzorstvom glede na dožemanje vzajemnosti	PR*	Mann-Whitney U	p
Dožemanje manjše vzajemnosti	69,8	2151,0	0,000
Dožemanje večje vzajemnosti	109,9		

Ali prihaja do razlik med podjetji v zadovoljstvu s sponzorstvom glede na njihovo marketinško naravnost?

Tudi za to analizo razlik med podjetji so bili uporabljeni neparametrični test (Mann Whitney U) za neodvisna vzorca ter spremenljivki *zadovoljstvo s sponzorstvom – skupno povprečje* in *marketinška naravnost*. Spremenljivke za merjenje zadovoljstva namreč niso bile normalno porazdeljene (koeficient sploščenosti večji od 3). Podjetja, ki so bolj marketinško naravnana, so z njim v povprečju tudi bolj zadovoljna ($PR^* = 110,7$) kot pa podjetja, ki manj podpirajo sponzorstvo ($PR^* = 90$). Razlike med skupinama so statistično značilne ($p = 0,011$), jakost razlik med skupinami po kriteriju Cohena

⁴ PR = povprečni rang.

(1988) pa je majhna ($d = 0,18$), kar pomeni, da ta razdelitev v skupine pojasnjuje majhen delež variance v podpori sponzorstvu.

Tabela 5.3: Razlike med podjetji glede na njihovo marketinško naravnost in zadovoljstvom s sponzorstvom

Povprečno zadovoljstvo s sponzorstvom glede na marketinško naravnost	PR*	Mann-Whitney U	p
Manj marketinško naravnana	110,7	3851	0,011
Bolj marketinško naravnana	90		

Ali prihaja do razlik med podjetji v podpori sponzorstva glede na njihovo dožemanje sponzorstva?

Za preverjanje razlik je bil uporabljen test ANOVA. Levenov test je pokazal, da je homogenost varianc primerna ($p = 0,917$), pri čemer sta se primerjali spremenljivki *podpora sponzorstva – skupno povprečje* in *dožemanje sponzorstva*. Ugotovljeno je bilo, da skupina, ki sponzorstvo dožema kot partnerstvo, najbolj podpira sponzorstvo z razpoložljivimi viri ($M = 2,9$); skupina, ki sponzorstvo razume kot pokroviteljstvo in družbeno odgovornost, pa sponzorstvo v povprečju najmanj podpira ($M = 1,8$). Razlike med skupinami so statistično značilne ($F(2,200) = 19,425$, $p < 0,001$), zato se prva domneva raziskovalnega vprašanja lahko potrdi. Jakost razlik med skupinami po kriteriju Cohena (1988) je velika ($\eta^2 = 0,16$), kar pomeni, da ta razdelitev v skupine pojasnjuje velik delež variance v dožemanju sponzorstva.

Da bi ugotovili značilnost razlik med posameznimi skupinami, je bil narejen »post hoc« Tukey HSD test, ki je pokazal, da med skupinama »kot orodje tržnega komuniciranja in oglaševanje« ter »kot partnerstvo« ni statistično značilnih razlik ($p = 0,335$), med ostalima dvema kombinacijama skupin pa so razlike statistično značilne ($p < 0,001$). Podjetja, ki sponzorstvo dojemajo kot partnerstvo, torej bolj podpirajo sponzorstvo z razpoložljivimi viri oziroma sponzorstvo bolj aktivirajo, kot je to poimenovano v praksi, v primerjavi s tistimi podjetji, ki sponzorstvo dojemajo kot pokroviteljstvo in družbeno odgovornost. V že predstavljeni analizi sponzorske industrije v Sloveniji, je narejena tudi primerjava med podjetji glede na velikost.

Ali prihaja do razlik med podjetji v zadovoljstvu s sponzorstvom glede na njihovo dožemanje sponzorstva?

Tudi za analizo teh razlik je bil uporabljen neparametrični test (Kruskal Wallis), ker spremenljivke niso bile normalno porazdeljene (koeficient sploščenosti večji od 3). V povprečju so najbolj zadovoljna podjetja, ki sponzorstvo dojemajo kot partnerstvo ($PR^{*5} = 105,8$), najmanj pa podjetja, ki sponzorstvo

⁵ PR = povprečni rang.

dojemajo kot pokroviteljstvo in družbeno odgovornost ($PR^* = 73,4$). Razlike med skupinami so statistično značilne ($\chi^2 = 13,845$, $p = 0,001$), zato je tudi druga domneva raziskovalnega vprašanja potrjena (Tabela 5.4), jakost razlik med skupinami po kriteriju Cohena (1988) pa je srednje velika ($\eta^2 = 0,07$), kar pomeni, da ta razdelitev v skupine pojasnjuje srednje velik delež variance v dojemanju sponzorstva.

Tabela 5.4: Razlike med podjetji v zadovoljstvu s sponzorstvom glede na njihovo dojetje sponzorstva

Povprečno zadovoljstvo s sponzorstvom glede na dojetje sponzorstva	PR*	Mann-Whitney U	p
Kot orodje TK in oglaševanje	66,4	13,845	0,001
Kot partnerstvo	105,8		
Kot pokroviteljstvo in družbena odgovornost	73,4		

5.2 Analiza strukturnega modela

Namen analize strukturnega modela v nadaljevanju je bil preveriti, ali med spremenljivkami v raziskovalnem modelu obstajajo vzročne povezave, kakšne so oziroma kakšen je vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisne.

5.2.1 Preverjanje hipotez in analiza strukturnega modela

Podobno kot analiza merskega modela je bila tudi analiza strukturnega modela izvedena z uporabo metode PLS oziroma programa SmartPLS 3.2.6 (Ringle in drugi 2016). Slednji uporablja R^2 statistiko in ne zahteva velikih vzorcev ali normalne porazdelitve, zato je primeren predvsem za napovedovanje veljavnosti modelov, kar ustreza enemu od ciljev doktorske raziskave (Chin 2010). Analiza PLS zagotovi kvadriran multipli koeficient R^2 , ki izraža odstotek variance za vsak konstrukt v modelu, koeficiente poti (bete), ki nakazujejo moč povezav med posameznimi konstrukti, t-statistiko in standardno napako.

Za analiziranje odnosov med konstrukti in preverjanje hipotez so bili uporabljeni koeficienti poti in koeficienti moči, kar je bilo izračunano z že omenjeno metodo vezanja (angl. *bootstrapping*). Chin (2010) je za standardizirane koeficiente poti predlagal višino 0,20 kot najmanjšo še sprejemljivo vrednost s preferirano vrednostjo 0,30. Statistično značilnost korelacije potrjujeta t-vrednost, ki je večja od 1,96, in p-vrednost, ki je manjša od 0,01. Kot je prikazano v Tabeli 5.5 in Sliki 5.5, od treh konstruktov v raziskovalnem modelu eden neposredno vpliva na zadovoljstvo s sponzorstvom, in sicer

dojemanje vzajemnosti ($\beta = 0,509$; $t = 7,570$; $p = 0,000$), kar potrjuje hipotezo H4. Na drugi strani marketinška naravnost ($\beta = 0,039$; $t = 0,656$; $p = 0,512$) in podpora sponzorstva ($\beta = -0,057$; $t = 0,636$; $p = 0,525$) neposredno ne vplivata na zadovoljstvo s sponzorstvom, kar zavrača hipotezi H5 in H3. Na podporo sponzorstva vplivata tako dojemanje vzajemnosti ($\beta = 0,556$; $t = 10,041$; $p = 0,000$) kot tudi marketinška naravnost ($\beta = 0,239$; $t = 4,295$; $p = 0,000$). S tem sta potrjeni hipotezi H2 in H1. Vpliv na dojemanje vzajemnosti ima tudi marketinška naravnost podjetja ($\beta = 0,325$; $t = 5,301$; $p = 0,000$), kar sicer predhodno ni bilo postavljeno kot hipoteza.

Tabela 5.5: Koeficienti poti

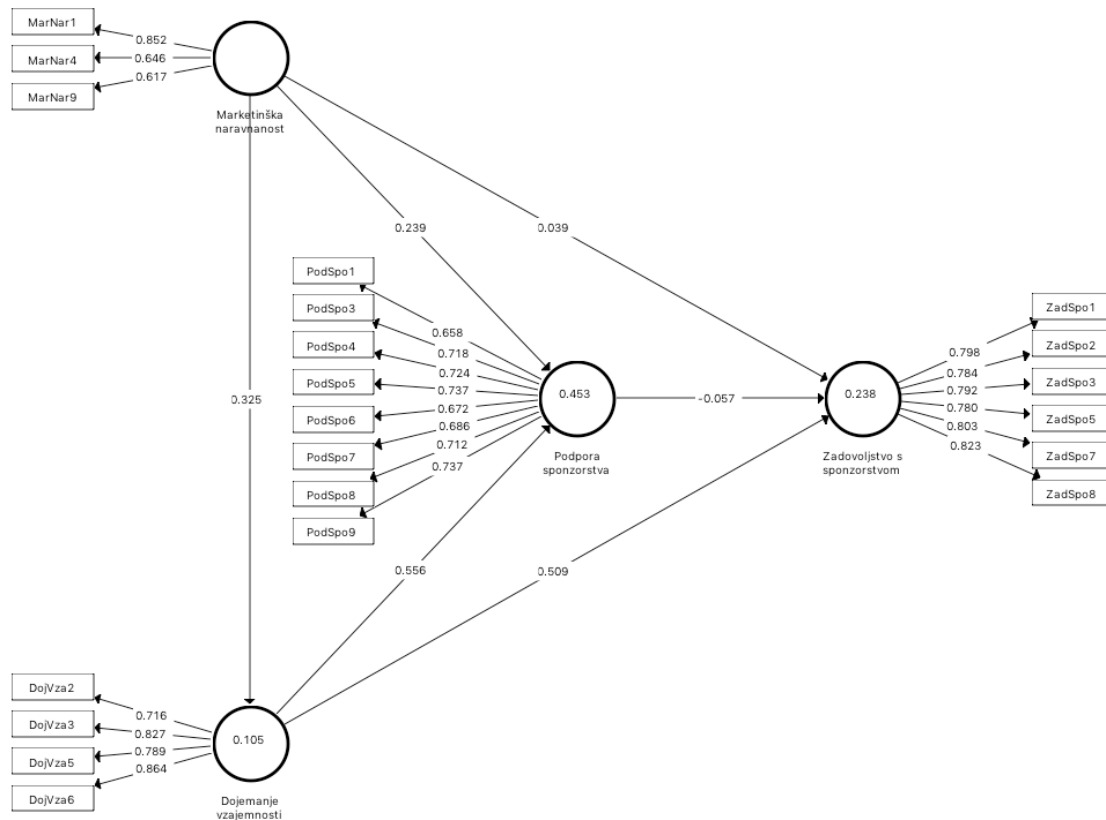
	Originalni vzorec (O)	Povprečje vzorca (M)	Standardna napaka (STDEV)	T-vrednost (O/STDEV)	P-vrednost
H1: Marketinška naravnost -> Podpora sponzorstva	0,239	0,246	0,056	4,295	0,000
H2: Dojemanje vzajemnosti -> Podpora sponzorstva	0,556	0,560	0,055	10,041	0,000
H3: Marketinška naravnost -> Zadovoljstvo s sponzorstvom	0,039	0,044	0,059	0,656	0,512
H4: Dojemanje vzajemnosti -> Zadovoljstvo s sponzorstvom	0,509	0,510	0,067	7,570	0,000
H5: Podpora sponzorstva -> Zadovoljstvo s sponzorstvom	-0,057	-0,059	0,090	0,636	0,525
Marketinška naravnost -> Dojemanje vzajemnosti	0,325	0,328	0,061	5,301	0,000

Za kritično vrednotenje strukturnega modela se uporablja tudi kvadriran multipli koeficient R^2 , ki odraža odstotek pojasnjene variance latentne spremenljivke v strukturnem modelu (Henseler in drugi 2015). Višja kot je njegova vrednost, boljša je moč obrazložitve napovedovalcev latentne spremenljivke v modelu, še posebej, če je število napovedovalcev majhno. Merila za interpretacijo R^2 so različna, pri čemer Henseler in drugi (2015) predlagajo naslednji okvir: 0,75 predstavlja visok, 0,5 srednji in 0,25 nizek odstotek pojasnjevanja variance latentne spremenljivke v strukturnem modelu.

V raziskovalnem modelu so prisotne tri odvisne spremenljivke, pri čemer je s srednjim odstotkom pojasnjena varianca podpore sponzorstva ($R^2 = 0,453$) in z nizkim odstotkom varianca zadovoljstva s sponzorstvom ($R^2 = 0,238$). Z zelo nizkim odstotkom je pojasnjena varianca dojemanja vzajemnosti v strukturnem modelu, pri čemer je treba dodati, da to pojasnjevanje niti ni bilo predvideno v začetnem

modelu raziskovanja in je bilo dodano naknadno. Koeficienti poti (na puščicah) in odstotek pojasnjene variance (v krogcih) so prikazani na Sliki 5.5.

Slika 5.5: Koeficient poti (β) in odstotek pojasnjene variance latentne spremenljivke (R^2) v strukturnem modelu



Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko se meri s koeficientom moči učinka f^2 , ki pojasnjuje relativni vpliv prediktorja na odvisno spremenljivko (Cohen 1988, Hair in drugi 2014). Po Cohenu (1988) so vrednosti navadno identificirane kot 0,02 (majhna moč vpliva) 0,15 (srednja moč vpliva) in 0,35 (velika moč vpliva), medtem ko se vrednosti pod 0,02 pojasnjujejo kot prešibke, čeprav je lahko povezava statistična značilna.

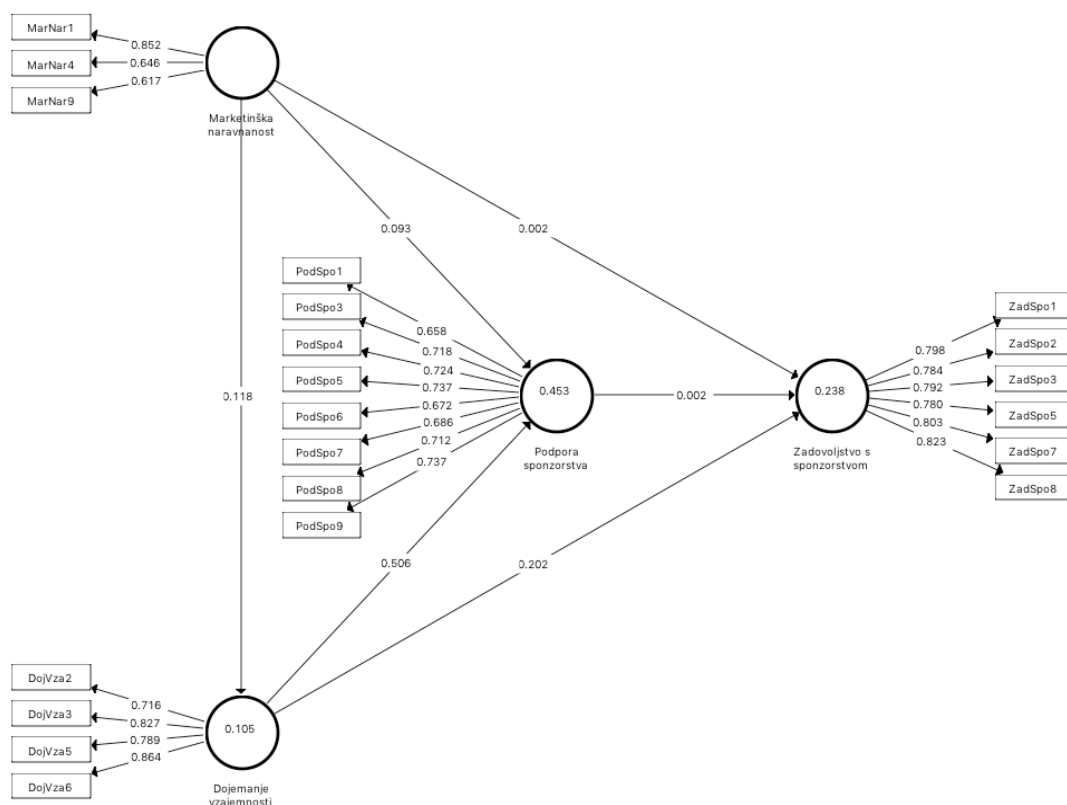
Moč vpliva f^2 je pri raziskovalnem modelu prikazana na puščicah notranjega modela na Sliki 5.6 spodaj. Največjo moč neposrednega vpliva na zadovoljstvo s sponzorstvom ima dojemanje vzajemnosti ($f^2 = 0,202$, $p = 0,002$), ki ima veliko moč vpliva tudi na podporo sponzorstva ($f^2 = 0,506$, $p = 0,001$). Marketinška naravnost ima srednjo moč vpliva na dojemanje vzajemnosti ($f^2 = 0,118$, $p = 0,026$) in malce šibkejšo moč vpliva na podporo sponzorstva ($f^2 = 0,093$, $p = 0,060$). Na drugi strani pa marketinška naravnost ($f^2 = 0,002$, $p = 0,835$) in podpora sponzorstva ($f^2 = 0,002$, $p = 0,836$) nimata

praktično nikakršne moči vpliva na zadovoljstvo s sponzorstvom, kar sovпада z zavrnjenima hipotezama H3 in H5.

Tabela 5.6: Koefficient moči

	Originalni vzorec (O)	Povprečje vzorca (M)	Standardna napaka (STDEV)	T-vrednost ($ O/STDEV $)	P-vrednost
H1: Marketinška naravnost -> Podpora sponzorstva	0,093	0,108	0,049	1,888	0,060
H2: Dojemanje vzajemnosti -> Podpora sponzorstva	0,506	0,544	0,155	3,255	0,001
H3: Marketinška naravnost -> Zadovoljstvo s sponzorstvom	0,002	0,006	0,008	0,208	0,835
H4: Dojemanje vzajemnosti -> Zadovoljstvo s sponzorstvom	0,202	0,208	0,065	3,116	0,002
H5: Podpora sponzorstva -> Zadovoljstvo s sponzorstvom	0,002	0,008	0,011	0,207	0,836
Marketinška naravnost -> Dojemanje vzajemnosti	0,118	0,127	0,053	2,228	0,026

Slika 5.6: Relativni vpliv prediktorja na odvisno spremenljivko (f^2) in odstotek pojasnjene variance latentne spremenljivke (R^2) v strukturnem modelu



5.2.2 Analiza mediacije

Za nadaljnjo analizo raziskovalnega modela in merjenje mediatorskega vpliva spremenljivk je bila uporabljena analiza mediacije, in sicer z metodo vezanja (angl. *bootstrapping*). To je neparametrični test ponavljanja vzorcev, ki se je pri analizi raziskovalnega modela ponovil 5000-krat. Omenjena metoda ni nujno vezana na normalnost porazdelitve, zato ustreza tudi manjšim vzorcem (Hair in drugi 2014). Posledično ima ta test prednost pred Soblovim testom in lahko mediacijski učinek določi z večjo gotovostjo. Pri analizi mediacije je bil *bootstrapping* uporabljen dvakrat, najprej s prisotnostjo mediatorja in potem še brez njega. Pri tem je treba poudariti, da v primeru, da neposredna pot ni značilna, potem tudi ni mediacijskega učinka (Hair in drugi 2014). Z mediacijsko analizo PLS (Hair in drugi 2014) je bila zato najprej ocenjena značilnost neposrednih poti, v tem primeru marketinška naravnost → zadovoljstvo s sponzorstvom in dojemanje vzajemnosti → zadovoljstvo s sponzorstvom, ki je v obeh primerih značilna (Tabela 5.7).

Tabela 5.7: Direktna pot brez mediatorja

	Originalni vzorec (O)	Standardna napaka (STDEV)	T-vrednost (O/STDEV)	P-vrednost
Marketinška naravnost → Zadovoljstvo s sponzorstvom	0,477	0,061	7,806	0,000
Dojemanje vzajemnosti → Zadovoljstvo s sponzorstvom	0,180	0,061	2,928	0,004

V drugem koraku je bila dodana mediacijska spremenljivka in ponovljen je bil *bootstrapping* postopek celotnega modela, ki je pokazal tri posredne učinke mediacije (Tabela 5.8).

Tabela 5.8: Posredni učinek mediacije

	Originalni vzorec (O)	Standardna napaka (STDEV)	T-vrednost (O/STDEV)	P-vrednost
DojVzaj → ZadSpo	-0,032	0,051	0,629	0,529
MarNar → ZadSpo	0,181	0,039	4,613	0,000
MarNav → PodSpo	0,141	0,048	2,952	0,003

Posredna pot marketinška naravnost → podpora sponzorstva → zadovoljstvo s sponzorstvom je statistično značilna (Tabela 5.8), zato lahko govorimo o mediacijskem učinku podpore sponzorstva v tem modelu. Prav tako je statistično značilna posredna pot marketinška naravnost → dojemanje vzajemnosti → podpora sponzorstva, zato lahko govorimo o mediacijskem učinku dojemanja vzajemnosti. Na drugi strani pa posredna pot dojemanje vzajemnosti → podpora sponzorstva → zadovoljstvo s sponzorstvom ni statistično značilna, zato v tem modelu ne moremo govoriti o mediacijskem učinku podpore sponzorstva.

5.3 Ugotovitve

V nadaljevanju so na podlagi analize navedene ugotovitve in njihova aplikacija na različne oblike razmerij med podjetji in imetniki športne lastnine, vezana na raziskovalni model razširjenega koncepta športnega sponzorstva.

Osnovni cilj raziskave je bil preveriti odnose med konstrukti v raziskovalnem modelu oziroma med dimenzijami zadovoljstva s sponzorstvom. Za podjetje je to bistvenega pomena ter predstavlja temelj za nadaljevanje in razvoj sodelovanja, kot so dokazovali že Farrelly in drugi 2008. Predlagani model povzema dve odnosni determinanti, pomembni za podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri in doseganje zadovoljstva s sponzorstvom, in ima zato ustrezno napovedno moč. Rezultati analize so pokazali, da je velik del variance modela (63,5 %) razložen s pomočjo uporabljenih spremenljivk. Rezultati zagotavljajo zadostno podporo za potrditev treh postavljenih hipotez (H1, H2 in H4), s tem se raziskava pridružuje iskanju napovednih dejavnikov na zadovoljstvo s sponzorstvom (Geyskens in Steenkamp 2000, Farrelly in drugi 2008, Geyskens in drugi 1999). Dve hipotezi sta bili zavrnjeni (H3 in H5), med drugim se predvideva, da tudi zaradi opisane metodološke problematičnosti merjenja marketinške naravnosti podjetja. Slednja je bila sicer merjena s pomočjo indikatorjev v obliki trditev, ki so izvirale iz preverjenega merjenja marketinške naravnosti (Kohli in drugi 1993, 376) in so bile prilagojene področju raziskovanja. Kljub temu se je pri analizi zanesljivosti merjenja izločilo kar sedem od desetih faktorjev, ki so merili konstrukt marketinške naravnosti.

Kot so ugotavljali Fahy in drugi (2004), je za doseganje konkurenčne prednosti bistvena učinkovita uporaba določenih ključnih virov podjetja. Več avtorjev opisuje sponzorstvo kot partnersko sodelovanje (Seitanidi in Ryan 2007, Farrelly in Quester 2005, Farrelly in drugi 2006) in podjetja, ki sponzorstvo dojemajo kot tako, razmerje tudi bolj podpirajo z razpoložljivimi viri, kot je bilo ugotovljeno z analizo raziskovalnega vprašanja. Ta podjetja torej lažje dosegajo konkurenčno prednost z uporabo sponzorstva. Podjetja, ki sponzorstvo dojemajo kot partnerstvo, sponzorstvo najbolj podpirajo z

razpoložljivimi viri, oziroma kot je znano v praksi, sponzorstvo najbolj aktivirajo, pri čemer je jakost razlik med skupinami precej velika. Glede na ugotovitve, da skoraj 40 odstotkov podjetij v Sloveniji, ki sponzorirajo, ne vložijo nobenih dodatnih sredstev v promocijo sponzorstva, je rezerv za izkoristek potencialov sponzorstva v Sloveniji še veliko.

Analiza z uporabo novih spremenljivk je sicer pokazala podobne ugotovitve tudi za podjetja, ki so bolj marketinško naravnana. Ugotovitev se ujema z definicijo marketinške naravnosti podjetja, ki je opredeljena kot organizacijska kultura, ki najuspešneje in najučinkoviteje ustvarja potrebno vedenje za ustvarjanje večje vrednosti za uporabnike in s tem večjo uspešnost podjetja (Kohli in Jaworski 1990, Narver in Slater 1990, Siguaw in drugi 1998). V kontekstu sponzorskega sodelovanja se dimenzije marketinške naravnosti razširijo na skupne aktivnosti udeleženi v sponzorskem razmerju (Olkkonen in drugi 2001, Cadogan in Diamantopoulos 1995). Analiza razlik med podjetji je pokazala, da podjetja, ki so bolj marketinško naravnana, sponzorstvo bolj podpirajo z razpoložljivimi viri kot pa podjetja, ki so manj marketinško naravnana. Z vidika športnega sponzorstva ugotovitve sicer kažejo, da neko podjetje, ki ni marketinško naravnano, morda ni najprimernejša tarča kot sponzor, kar je pomemben podatek za imetnike športne lastnine in agencije. Slednje bodo takšnim podjetjem namreč težko razložile dodano vrednost sponzoriranja v športu. Jakost razlik med skupinami je sicer majhna, zato je treba na te ugotovitve gledati zadržano.

Analiza hipotez z uporabo linearne regresije in opisane metode SmartPLS je te ugotovitve potrdila. Bolj kot je podjetje marketinško naravnano, bolj podpira sponzorstvo s svojimi razpoložljivimi sredstvi ($H1$; $\beta = 0,239$; $t = 4,295$; $p = 0,000$). Na drugi strani analiza z metodo SmartPLS ni potrdila hipoteze $H5$, da bolj kot je podjetje marketinško naravnano, večje je njegovo zadovoljstvo s sponzorstvom ($H5$; $\beta = 0,039$; $t = 0,656$; $p = 0,512$). Ugotovitve s tem ne dopolnjujejo študije Farrelly in drugih (2008), ki so ugotovili, da marketinška naravnost sponzorja pozitivno vpliva na neekonomsko zadovoljstvo s sponzorstvom (Farrelly in drugi 2008, 58).

Ugotovitev, da sponzorstvo bolj podpirajo z razpoložljivimi viri tista podjetja, ki v procesu sponzorskega sodelovanja dojemajo večjo vzajemnost ($t = -8,635$; $p < 0,001$), poudarja pomen vzajemnega sodelovanja. Kot navajajo Thomson in drugi (2009), slednje pomeni, da morajo organizacije, ki med seboj sodelujejo, doživeti soodvisnost, ki je skupno koristna in temelji bodisi na razlikovanju interesov bodisi na skupnih interesih. Analiza razlik med podjetji je pokazala, da je jakost razlik med skupinami velika ($\eta^2 = 0,26$). Enako je potrdila analiza z metodo SmartPLS, ki je potrdila Hipotezo 2 ($H2$; $\beta = 0,556$; $t = 10,041$; $p = 0,000$).

Pomembnost vzajemnih odnosov v menjavi je bila že pred desetletji dobro dokumentirana v medorganizacijskih odnosih (Thomson in drugi 2009, 27) ter podprta z viri teorije odvisnosti (Pfeffer 1997; Pfeffer in Salancik 1978). Doktorska raziskava slednje uveljavlja na področju športnega sponzorstva. S sponzorstvom so namreč bolj zadovoljna podjetja, ki sponzorsko sodelovanje dojemajo vzajemno, kot pa podjetja, ki sponzorstva ne dojemajo kot vzajemnega ($PR^6(70,110) = 2151$; $p < 0,001$). Jakost razlik med skupinami podjetij je po kriteriju Cohena (1988) sicer majhna ($d = 0,29$), zato je tudi tukaj treba na ugotovitve gledati zadržano. Vzročno povezanost pa potrjuje tudi SmartPLS analiza, ki potrjuje Hipotezo 4 ($H4$; $\beta = 0,509$; $t = 7,570$; $p = 0,000$). Ugotovitve nalagajo odgovornost predvsem imetnikom športne lastnine. Slednji lahko namreč s svojimi dejanji povečajo dojeto vzajemnost sodelovanja pri podjetjih in s tem posredno vplivajo na njihovo zadovoljstvo s sponzorstvom. Da dojemanje vzajemnosti preko končnega zadovoljstva pomembno vpliva na podaljšanje sponzorskega sodelovanja, sta ugotavljala tudi Farrelly in Quester (2003). To dopolnjujejo tudi ugotovitve doktorske raziskave. S tega vidika bi bilo treba v nadaljnje raziskovanje dojemanja vzajemnosti vključiti tudi vidik športnih subjektov. Predvideva se, da obstajajo rezerve v tem, da bi tudi imetniki športne lastnine projekt sponzoriranja videli kot vzajemen odnos vseh vpletenih v sponzorsko razmerje.

Na podlagi teorij, ki zadovoljstvo podjetja v medorganizacijskem odnosu, kamor spada tudi sponzorstvo, opredeljujejo kot globalno oceno odnosov (Dwyer in drugi 1987, Frazier in drugi 1989; Gaski in Nevin 1985, Farrelly in drugi 2008), je doktorska raziskava merila neekonomsko zadovoljstvo. Ugotovitev, da so podjetja, ki bolj podpirajo sponzorstvo z razpoložljivimi viri, z njim v povprečju tudi bolj zadovoljna kot podjetja, ki ga manj podpirajo ($PR(79,107) = 2899$; $p = 0,001$), kaže poudarjeno pomembnost aktivacije sponzorstva. Jakost razlik med skupinami je sicer majhna ($d = 0,23$), zato je tudi tukaj treba na ugotovitve gledati zadržano. Sicer pa neposredne vzročne povezanosti med podporo sponzorstva in zadovoljstvom s sponzorstvom SmartPLS analiza ni potrdila, zato je Hipoteza 3 zavrnjena ($H3$; $\beta = -0,057$; $t = 0,636$; $p = 0,525$). Aktivacija sponzorstva sicer izboljša njegov izkoristek (Farrelly 2006, 1023), neposredno pa ne pripomore tudi k večjemu zadovoljstvu s sponzorstvom.

Analiza raziskovalnega vprašanja je pokazala, da so v povprečju s sponzorstvom najbolj zadovoljna podjetja, ki sponzorstvo dojemajo kot partnerstvo ($PR^7(66,106,73) = 13,845$; $p = 0,001$). Jakost razlik med skupinami je srednje velika ($\eta^2 = 0,07$), kar dodaja težo ugotovitvam. Čeprav je v doktorski raziskavi največ podjetij odgovorilo, da sponzorstvo dojemajo kot partnerstvo (52 %), kar nakazuje na razširjeno dojemanje, kot je predlagano v disertaciji, pa se to nekako ne ujema z drugimi dejstvi, ki jih je

⁶ Povprečni rang.

⁷ Povprečni rang.

pokazala raziskava. Ugotovitve bi lahko interpretirali, da se podjetja sicer zavedajo, da bi bilo treba za izkoristek potencialov sponzorstva stremeti k razširjenemu konceptu, a tega v praksi ne izvajajo. K razvoju bi verjetno pripomoglo več izobraževanja, tako podjetij, ki sponzorirajo, kot športnih subjektov. V tej luči bi pripomoglo tudi sodelovanje s strokovnimi agencijami.

5.3.1 Aplikacija ugotovitev ter delovanje razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine

Raziskava ima nedvomne implikacije za raziskovanje in upravljanje procesa sponzorske menjave z namenom doseganja zadovoljstva s sponzorstvom. Kot je bilo že omenjeno, je mišljeno širše neekonomsko zadovoljstvo in ne zgolj ekonomsko, saj so Geyskens in drugi (1999) v študiji dokazali, da ekonomsko zadovoljstvo ni osrednji konstrukt pri zadovoljstvu s sponzorstvom. Struktura modela, izbor spremenljivk, operacionalizacija modela in razvoj merskega instrumenta za testiranje so še odprti za nadaljnja izpopolnjevanja in preverjanja. Raziskava s predlaganim modelom je pomembna za njegovo uporabo v praksi, zagotovo tudi za izobraževanje imetnikov športne lastnine, saj lahko razumejo dejavnike, ki vodijo do zadovoljstva s sponzorstvom, ključni pomen za uspešno upravljanje s sponzorstvi. Zavedanje, da lahko imetniki športne lastnine aktivno vplivajo na dožemanje vzajemnosti v sodelovanju pri sponzorju, ki ima hkrati najmočnejši vpliv na podporo sponzorstva in tudi na njihovo zadovoljstvo s sponzorstvom, je tisto, kar imetnikom športne lastnine nalaga dodatno odgovornost v sponzorskem sodelovanju. Dejstvo, da ima najmočnejši vpliv na zadovoljstvo s sponzorstvom ravno dožemanje vzajemnosti, potrjuje, da bolj kot podjetje sponzorsko sodelovanje z imetnikom športne lastnine dožema vzajemno, bolj bo podpiralo sponzorstvo s svojimi razpoložljivimi viri.

Razlaga za zavrnjeno Hipotezo 5 bi lahko bila, da podjetja, ki sponzorstva bolj podpirajo, torej s tem bolj vlagajo v sponzorstva, s tem dvigujejo pričakovano raven vzajemnosti v sodelovanju. To je tudi v skladu z ugotovitvami Mohra in drugih (1996), da več kot sponzor investira, da bi spoznal in izkoristil polno vrednost sponzorskega razmerja, bolj postaja občutljiv za neenakosti v razmerju, kar pomembno vpliva na nadaljevanje sodelovanja. To bi lahko pojasnilo tudi pridobljen negativen vpliv podpore sponzorstva na zadovoljstvo s sponzorstvom, kar zagotovo odpira možnost nadaljnjega raziskovanja. Pričakovati bi bilo, da bo v prihodnosti več tovrstnih raziskav, izdelanih v različnih okoljih, tudi z različnimi vpletenimi v proces sponzorstva, kar bi omogočilo možnost za nadaljnjo izpopolnjevanje predstavljenega modela in s tem pripomoglo k nadaljnjemu razvoju industrije. Razlago za zavrnjeno Hipotezo 3 pa je verjetno iskati predvsem v vprašljivi zanesljivosti merjenja konstrukta marketinške naravnosti podjetja, kar je hkrati pobuda za nadaljnje raziskovanje izboljšanja merskega instrumenta.

V doktorski disertaciji je uvodoma poudarjena pomembnost razlikovanja med filantropno naravnanimi razmerji med podjetji in športnimi subjekti ter komercialnim sponzorstvom, bodisi kot orodje tržnega

komuniciranja (tradicionalni model) bodisi kot vzajemno partnersko sodelovanje (razširjeni model). Kakorkoli, v vsakem primeru gre za določeno razmerje med podjetjem na eni strani in imetnikom športne lastnine na drugi. V skladu s predstavljenimi teorijami in ugotovitvami doktorske raziskave so na Sliki 5.7 povzete nekatere razlike med dojemanjem razmerja pri podjetjih. V orisanem delovanju sponzorstva kot vzajemnega partnerskega razmerja z imetnikom športne lastnine so navedeni tudi dejavniki, ki vplivajo na podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri in zadovoljstvo s sponzorstvom, kot nakazujejo potrjene hipoteze. Na Sliki 5.7 je prikazano tudi različno poimenovanje in različna pozicija športnega subjekta, ki je v vsakem modelu poimenovan drugače in naveden v temnejše obarvanem kvadratu.

Slika 5.7: Razlike med dojemanjem razmerja med podjetjem in imetnikom športne lastnine

Usmeritev podjetja do sponzorstva	Filantropna usmeritev	Komerzialna usmeritev	
Dojemanje razmerja s strani podjetja	Sponzorstvo kot pokroviteljstvo /donatorstvo	Sponzorstvo kot orodje tržnega komuniciranja	Sponzorstvo kot vzajemno partnerstvo z imetnikom športne lastnine
Koncept	Filantropni koncept	Prodajni koncept	Marketinški koncept
Prevladujoči marketing	Odsotnost marketinga	Transakcijski marketing	Marketing, temelječ na odnosih
Model športnega sponzorstva in delovanje razmerja	Začetni model športnega sponzorstva Tradicionalni model športnega sponzorstva Razširjeni model športnega sponzorstva		
Prevladujoče zadovoljstvo	Oseбно/moralno zadovoljstvo	Ekonomsko zadovoljstvo Neekonomsko zadovoljstvo	

Pri dojemanju sponzorstva kot pokroviteljstva oziroma donatorstva, kar je na Sliki 5.7 poimenovano kot začetni model sponzorstva, med podjetjem in športnim subjektom, ki v tem primeru nastopa kot prejemnik pokroviteljstva ali donacije, ne pride do globljega sodelovanja. Zaradi filantropne usmeritve podjetje v primeru pokroviteljstva oziroma donatorstva niti ne pričakuje neposrednih povezav s svojo ciljno publiko niti ekonomske donosnosti razmerja. Zato v razmerju prevladuje osebno oziroma moralno/etično zadovoljstvo podjetja. Marketing je v tem razmerju odsoten.

Pri dojemanju sponzorstva kot orodja tržnega komuniciranja, kar je na Sliki 5.7 opredeljeno kot tradicionalni model sponzorstva, se med podjetjem in športnim subjektom, ki tukaj nastopa kot sponzoriranec, že razvije neki globlji odnos. Slednji temelji na transakcijskem marketingu, kjer

sponsoriranec nastopa v vlogi pasivnega prenašalca sporočila, ki ga podjetje želi prenesti ciljni publiki. V ospredju razmerja, ki je komercialno naravnano in temelji na prodajnem konceptu, je ekonomska donosnost sponzorske investicije, zato prevladuje ekonomsko zadovoljstvo.

Pri dojemanju sponzorstva kot vzajemnega partnerstva športni subjekt nastopa kot imetnik športne lastnine, ki v vzajemnem sodelovanju s podjetjem igra aktivno in enakopravno vlogo. Razmerje je v disertaciji poimenovano kot razširjeni model sponzorstva, ki deluje po načelih marketinga, temelječega na odnosih. Vpleteni subjekti aktivno sodelujejo ter nastopajo kot soustvarjalci vsebine za komunikacijo in dodane vrednosti za udeležene, vključno s ciljno publiko. Med vpletenimi se razvije globlji vzajemni odnos. Podobno kot pri tradicionalnem modelu je tudi to komercialno naravnano razmerje, kjer pa je po vzoru marketinškega koncepta v ospredju zadovoljevanje potreb vseh vključenih v razmerje, zato prevladuje širše družbeno oziroma neekonomsko zadovoljstvo. Na slednje in tudi na samo delovanje razmerja ter podporo sponzorstva z razpoložljivimi viri vpliva več dejavnikov, ki so bili obravnavani v raziskavi disertacije in so navedeni na Sliki 5.7.

5.4 Omejitve in nadaljnje raziskovanje

Doktorska raziskava je omejena na pogled na sponzorstvo z vidika podjetij, kar pušča odprta vrata za preučevanje razširjenega koncepta športnega sponzorstva z vidika imetnikov športne lastnine, ciljne javnosti ali drugih vpletenih subjektov, kot so agencije ali mediji. Za nadaljnje raziskovanje bi bilo zanimivo tudi dvodelno raziskovanje tematike, v katero bi vključili sponzorske pare – sponzorja in sponsoriranega imetnika športne lastnine. Slednje je bilo v začetku mišljeno tudi v dispoziciji doktorske disertacije, vendar se je v procesu oblikovanja raziskava omejila le na vidik podjetij. Obravnavanje enega primera sponzorstva z vseh različnih vidikov bi lahko dalo zanimiv pogled na ugotovitve doktorske disertacije. Vprašanje je namreč, ali je oziroma koliko je takšno razumevanje razširjenega modela športnega sponzorstva prisotno tudi pri drugih vpletenih v razmerje.

Uporaba metode PLS (Ringle in drugi 2016), ki ne zahteva velikih vzorcev ali normalne porazdelitve, je podala ustrezno napovedno veljavnost predlaganega modela in s tem izhodišče za nadaljnjo raziskavo. Omejitev predstavlja tudi dejstvo, da je bilo zadovoljstvo izmerjeno zgolj na ravni zaznavanja odgovornih oseb za sponzorstvo, kar morda ne pomeni celotnega podjetja. Merjenje zadovoljstva s sponzorstvom na različnih ravneh podjetja bi lahko dodalo zanimivo perspektivo. Rezultati zagotovo odpirajo vprašanje o primernosti merjenja podpore sponzorstva z razpoložljivimi viri. Glede na vprašljive rezultate se je morda bolj kot velikost podpore meril način podpore. Nadaljnje raziskovanje vpliva podpore (oziroma aktivacije) sponzorstva na zadovoljstvo s sponzorstvom bi lahko pojasnilo pridobljen

negativni vpliv na zadovoljstvo. Nadaljevanje tovrstnih raziskav, izdelanih v različnih okoljih in z različnimi vpletenimi v proces sponzorstva, bi bilo dobrodošlo za razvoj sponzorske industrije. Enaka omejitev velja za že omenjeno merjenje konstrukta marketinške naravnosti.

Omejitev je zagotovo prisotna pri ocenjevanju velikosti sponzorskega trga, saj podjetja v Sloveniji še vedno ne želijo posredovati zneska svojih sponzorskih vložkov.

Eden od predlogov za nadaljnje raziskovanje je zagotovo tudi študija ustreznih izrazov v slovenskem jeziku. Zanimiva bi bila obravnava predlaganega izraza »imetnik športne lastnine« v delovni skupini strokovnjakov z različnih področij, tako iz športne industrije kot teorije športa, marketinga, družboslovja in jezikoslovnih strokovnjakov.

Čeprav je analiza raziskovanih vprašanj potrdila nekatere razlike med podjetji, je interpretacija ponekod zaradi manjših jakosti razlik precej omejena, zato je treba nekatere ugotovitve interpretirati zadržano. Pri interpretaciji rezultatov in oblikovanju sklepov na podlagi raziskave je treba vzeti v zakup tudi dejstvo, da je to raziskava na področju športnega sponzorstva. Prenos ugotovitev na druga področja, na primer na kulturno sponzorstvo, je zato omejen. Je pa zagotovo zelo zanimivo področje morebitnega nadaljnjega raziskovanja, ki bi pokazalo, kako se določene ugotovitve prenesejo na podjetja, ki so sponzorji v kulturi in na imetnike kulturne lastnine.

Ob podrobni analizi različnih dojemanj razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine se poleg poudarjanja razlik in postavljanja mej med njimi hkrati pojavi tudi težnja po združevanju. Dejstvo je, da je vsako razmerje med podjetjem in imetnikom športne lastnine unikatno in lahko vsebuje tako elemente sponzorstva kot orodja tržnega komuniciranja, kot pokroviteljstva, družbene odgovornosti ali pa vzajemnega sodelovanja. Pojavi se torej vprašanje o smiselnosti opredeljevanja razmerij kot točno določenih, zato v nadaljevanju sledijo nekatere predlagane iztočnice za polnejše razumevanje razmerja med podjetji in športom.

5.4.1 Nadaljnje raziskovanje družbenega odnosa med podjetji in imetniki športne lastnine

Vsako razmerje med podjetjem in imetnikom športne lastnine deloma vsebuje lastnosti vseh različnih razmerij pregledanih in obravnavanih v disertaciji. Kar je pomembno, je, da je vsak družbeni odnos obravnavan s svojimi značilnostmi, posebnostmi in potenciali. Bistvo raziskovanja razširjenega marketinškega koncepta športnega sponzorstva je namreč ravno usmerjanje pozornosti na vse dimenzije sponzorstva, ne samo na posamezne dele. Že Rust (1998) je napeljeval na skupno gledanje ter upoštevanje in kombinacijo različnih pogledov.

Ko se je sponzorstvo razvilo v komercialno silo, so bile njegove filantropne korenine vse bolj dojete kot ovira za nadaljnji razvoj (Parker 1991). Zato je postalo razlikovanje med temi nameni pomemben vidik razvoja sponzorske teorije. Meenaghan (1984, 11), na primer, navaja, da je več dejavnikov, ki razlikujejo pokroviteljstvo in donatorstvo (nekomercialna naravnost) ter sponzorstvo (komercialna naravnost), in sicer po motivih za vključevanje ter po tipu aktivnosti prejemnika. Že pred desetletji so trdili, da je odcepitev komercialnega sponzorstva od pokroviteljstva in donatorstva nujna, če bi se sponzorstvo želelo umestiti kot legitimna profesionalna komercialna aktivnost (Meenaghan 1985; Meenaghan in Flood 1983; Hastings 1984; McDonald 1991; Meenaghan 1991, 1991a; Parker 1991; Meenaghan 1998). Ta ugotovitev in komercialni izkoristek sta bila dejansko glavni gonilni sili izjemnega razvoja industrije športnega sponzorstva v zadnjih desetletjih, ki je temeljil na sponzorstvu kot orodju tržnega komuniciranja.

V toku tega razvoja, ko se je na sponzorstvo vse bolj gledalo kot na komercialno razmerje, so se začele v literaturi vedno bolj poudarjati razlike med posameznimi orodji tržnega komuniciranja. Velik poudarek je bil v iskanju možnosti kvantificiranega merjenja učinkov bodisi z donosnostjo investicije v obliki povečane prodaje bodisi z učinki, ki jih ima sponzorstvo na percepcijo uporabnika. Kot rečeno, je bil namen doktorske disertacije sicer po eni strani poudariti to razlikovanje, po drugi strani pa z odkrivanjem različnih pogledov pozornost usmeriti v širše razumevanja sponzorstva, in to ne zgolj z razlikovanjem od drugih marketinških orodij. Namen disertacije ni zavirati pogleda na sponzorstvo kot orodje tržnega komuniciranja ali kot družbena odgovornost, temveč predlagati razširjeni okvir sponzorstva kot vzajemno sodelovanje med vključenimi akterji, tako v športu kot tudi na drugih področjih, na primer v kulturi.

Glede na to, da so v praksi razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine danes prisotna v vseh svojih oblikah, od filantropno naravnane pokroviteljstva, donatorstva do profesionalnega marketinškega pristopa, bi bilo neprimerno nekatere označiti kot manj vredne ali manj ustrezne. Zadovoljstvo je bistven element pri odločanju o nadaljevanju kakršnegakoli družbenega odnosa (Blau 1989) in kot je potrdila doktorska raziskava, je bistvena skladnost med dojemanjem razmerja in dejanskim delovanjem vpletenih subjektov v razmerju. Nezadovoljstvo se navadno rodi predvsem iz razlik med pričakovanji in izkušnjo. Če podjetje na primer dojema razmerje kot partnerstvo, pri čemer pa športni subjekt ne podpira sodelovanja z vzajemnim delovanjem, sponzorstvo v resnici deluje bolj kot družbena odgovornost ali pokroviteljstvo. Takšna in podobna nesoglasja lahko vodijo do nezadovoljstva, zato je pomembno dojemanje vseh lastnosti družbenega odnosa.

5.4.1.1 Rast družbenega sponzorstva

Današnji ekonomski in družbeni kontekst vplivata na rast družbene odgovornosti in pojav pojmov, kot je družbeni marketing ali družbeno sponzorstvo, kar je lahko dojeno kot nekakšen povratek filantropije. Družbeni marketing opisuje naravnost podjetij v odnosu do družbenega okolja in je nastal iz spoznanja, da je stremenje h kratkoročnemu dobičku škodljivo tako za družbo kot za uporabnika in tudi za podjetje samo (Jančič 1999; Kotler in Armstrong 1991). Po globalni ekonomski krizi leta 2008 in padcu suverenosti ekonomskega zadovoljstva tovrstno razmišljanje ponovno narašča in pozornost se ponovno vrača k širšemu družbenemu zadovoljstvu. S tem se oživljata filantropna narava sponzorstva in koncept družbene odgovornosti, s čimer sponzorstvo nekako obuja svojo prvotno nprav. Na pojav družbenega sponzorstva (angl. »social sponsorship«) se lahko torej pogleda kot na ponovno rojstvo sponzorske zapuščine.

Družbeno sponzorstvo je definirano kot tip sponzorstva, preko katerega so sredstva upravičeno usmerjena od profitnega v neprofitni sektor, pri čemer je primarni namen podjetja dosegati družbeno odgovornost v spremstvu kompenzacije določenega poplačila oziroma nagrade (Seitanidi 1999, 33). Za šport bi to pomenilo, da bi podjetja sponzorirala druge športne organizacije kot sedaj. V tem primeru bi podjetja iskala društva in imetnike športne lastnine, ki sicer nimajo komercialnega potenciala. Razlika med komercialnim in družbenim sponzorstvom torej leži v motivu oziroma namenu podjetja. Komercialno sponzorstvo ima jasne komercialne namene z izpostavljanjem preko medijev, družbeno sponzorstvo pa s financiranjem in podporo neprofitnih organizacij in družbeno usmerjenih aktivnosti. Pri slednjem je ključen prenos sredstev iz zasebnega v javni sektor, ki za razliko od komercialnega sponzorstva zadovoljuje tudi določene družbene potrebe (Coutoupis 1996; Seitanidi 1999). Razlika je tudi v pravnem položaju sponzoriranega subjekta. Pri komercialnem sponzorstvu je pravni status sponzoriranega subjekta lahko organizacija ali posameznik, pri družbenem sponzorstvu pa le neprofitna organizacija. Koristi družbeno-marketingškega partnerstva so lahko tako vidnost kot kredibilnost. Za partnerja iz zasebnega sektorja koristi vključujejo priložnosti za doseganje spoštovanja preko povezovanja z organizacijami, ki jih njegova ciljna javnost spoštuje (Bentz in drugi 2005; Lagarde in drugi 2005).

Kot je bilo že omenjeno, pa se tudi nekateri največji športni subjekti (npr. opisani primer FIFA) deklarirajo kot neprofitne organizacije. To odpira razprave, ki pomagajo odkriti dvom v to, ali je za opredelitev neke organizacije kot neprofitne res dovolj le to, kako se opredeljuje sama, čeprav vsi kazalniki kažejo drugače. Mejo med družbenim in komercialnim sponzorstvom je težko postaviti. V nekaterih primerih imajo podjetja ločene proračune za sponzorstva in za filantropno naravnana dejanja

(npr. donacije). Vedno so mogoče tudi različne kombinacije, da podjetje sponzorira športni subjekt, ki je profitno naravnan, aktivacija sponzorstva pa temelji na vsebini, kjer je v ospredju dobrobit družbe.

Zanimivo je predvidevanje, kaj bi se zgodilo, če bi sponzorstvo ponovno uzakonili kot obveznost za podjetja, kakor je to že bilo v antični Grčiji. Dobiček oziroma proizvodni kapital sponzorstva pa bi se namesto tega, da pripada podjetju sponzorja, usmerjal v javno dobro družbe. Na načelni ravni bi bil potreben konsenz, katera področja naj bi se financirala, kjer bi seveda nastopil interesni boj, koliko posameznemu področju. Vendar pa je podoben primer že sedaj prisoten pri fundacijah, ki se financirajo na primer iz iger na srečo.

Kljub zagovarjanju nekaterih podjetij, ki v imenu družbene odgovornosti sponzorirajo športe, ki komercialno niso tako zanimivi, pa ta delež ostaja zelo majhen v primerjavi s sponzorstvi športov, ki preko televizij dosegajo množično javnost. V Veliki Britaniji je bilo ocenjeno, da sponzorstvo športnih dogodkov za mlade predstavlja le 0,5 odstotka celotnega sponzorskega proračuna (Boyle in Haynes 2009). Obstaja torej še veliko rezerve na tem področju. V družbi, ki si prizadeva za skupen družbeni razvoj, bi moral biti končni cilj in odgovornost sponzoriranja, poleg komercialne donosnosti, tudi dejansko narediti nekaj dobrega za družbo. S premikom nazaj k družbeno koristnim dejanjem bi sponzorstvo sklenilo krog, saj se je tam vse skupaj začelo.

5.4.1.2 Celovito razmerje med podjetji in imetniki športne lastnine

V kritičnem družboslovnem pogledu bo športno sponzorstvo verjetno vedno ostajalo orodje za večji ali manjši komercialni izkoristek neke športne dejavnosti. Ne nazadnje že pri antičnih športnih tekmovanjih nista bila v ospredju izključno lirični zdrav duh v zdravem telesu in filantropizem. Takratni mecen ali pa države (npr. antične olimpijske igre) so si želeli s pomočjo športa zagotoviti določeno družbeno moč za uveljavljanje svojih interesov. Že takrat se je torej pojavila komercializacija, le da v kontekstu takratnega časa.

Bistvo razširjenega koncepta športnega sponzorstva torej ni le razlikovanje med različnimi tipi in razumevanji sponzorstva, temveč prizadevanje za vzpostavitev razširjenega razumevanja razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine, ki bi zajemalo in povezovalo različne vidike. Kot je bilo omenjeno v uvodu, je namen doktorske disertacije iskanje aktualne vloge sponzorstva, ki bi bila v skladu s prihajajočimi spremembami v svetu in sponzorski industriji.

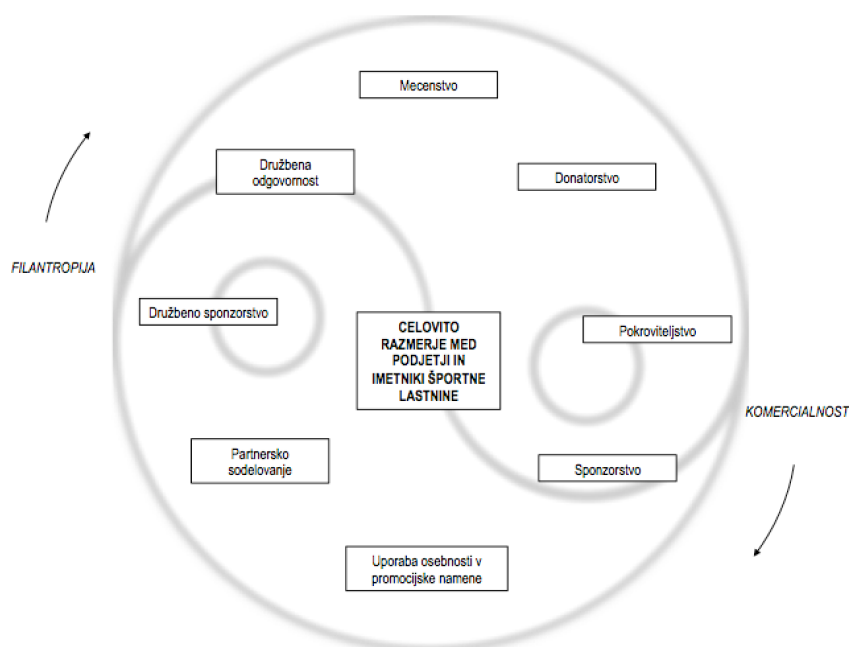
Potovanje v raziskovanju razširjenega koncepta športnega sponzorstva se začne pri začetnem konceptu sponzorstva, vse od sponzorstva dramskih tekmovanj v stari Grčiji, mecenstva umetnikov v starem Rimu do poznejših donacij in pokroviteljstva. Nadaljuje se preko tradicionalnega koncepta sponzorstva, ki temelji na sponzorstvu kot orodju tržnega komuniciranja, ki je prevladujoč koncept še

danes. Doktorska disertacija naprej razvija razširjeni koncept sponzorstva, ki temelji na širitvi marketinškega koncepta in vzajemnem sodelovanju med vpletenimi akterji v razmerju. Slednje je bilo tudi povod za doktorsko raziskavo, ki s potrjenimi hipotezami namigne, da je razširjeni koncept sponzorstva bolj v skladu s prihajajočimi spremembami v svetu in sponzorski industriji.

Kakorkoli, neprimerno bi bilo zaključiti na tej točki in enega od konceptov ocenjevati kot primernejšega od drugih. Zato se potovanje zaključi v predlogu tako imenovanega celovitega razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine. V kitajski filozofiji yin yanga se v situaciji, ko jang doseže svoj vrhunec, umakne v korist jina, in ko jin doseže svoj vrhunec, se umakne v korist janga. Jančič (1999) to opisuje v opredelitvi celostnega koncepta marketinga. Na podlagi te ideje bi lahko dopolnjujoč in vsevključujoč odnos med prvotnimi oblikami sponzorstva, konvencionalnim oziroma transakcijskim sponzorstvom in razširjenim modelom sponzorstva, ki temelji na marketinških odnosih, poimenovali *celovito razmerje med podjetjem in imetnikom športne lastnine* (Slika 5.8).

Celovito dojetje razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine namreč omogoča mešanico vseh potencialov, ki jih različne oblike ponujajo. Razmerje, ki vključuje različne oblike in potenciale, ponuja možnosti za doseg ciljev na zelo različnih ravneh. Slednje ponuja potencial izkoristka vsega, kar razmerja med podjetji in športnimi subjekti ponujajo kot ploščad za komunikacijo.

Slika 5.8: Celovito razmerje med podjetji in imetniki športne lastnine



Pri dojemanju razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine na tak »vse vključujoč« način je treba paziti predvsem na preplet med filantropnimi in komercialnimi aktivnostmi, pri čemer iskrenost igra pomembno vlogo. Študije so namreč pokazale, da ko uporabnik resnično dojema iskrenost sponzorjeve podpore imetniku športne lastnine, potem je več verjetnosti, da se bo odzval pozitivno na sponzorjevo znamko (Speed in Thompson 2000). Podpora lahko namreč izhaja iz filantropije, lahko pa iz prikritih komercialnih investicij z iskanjem maksimizacije dobička.

Filantropni vidiki, kot so podpora in pomoč ter družbena odgovornost, predstavljajo tudi uporabno vsebino za odnose z javnostmi. Tudi tukaj pa morajo biti podjetja iskrena in moralno neoporečna. Podjetja lahko na ta način ustvarjajo kreativno korporativno komuniciranje, ki s privlačnimi elementi športa v kombinaciji z družbeno koristnimi aktivnostmi pritegne tako želeno in težko pridobljeno pozornost ciljne javnosti. Slednje je izredno pomembno, saj je v današnjem, čedalje bolj zasičenem komunikacijskem hrupu pozornost ciljne javnosti zelo težko pridobiti.

Sponzorji lahko s sponzoriranjem pokažejo svoje prave barve, saj dojeta iskrenost uporabnika lahko ustvari temelje za pozitivno kredibilnost znamke, dojemanje znamke in celo zaupanje. V okolju, kjer podjetja nenehno tekmujejo in se potegujejo za dobiček, lahko sponzor z iskrenimi nameni podpore doseže bolj pozitiven odziv uporabnika in ustvarja konkurenčno prednost. Pri tem ni pomembno, da podjetje ne bo imelo finančne koristi, pomembno je, da uporabnik ne dojame finančne koristi kot tisti glavni in edini namen podjetja za sponzoriranje (Speed in Thompson 2000). Pri tem pa je vendarle treba paziti, da to ne postane le nov trik komercializacije pod masko filantropije.

Bartels je že pred desetletji govoril (v Jančič 1999, 146), da tisto, čemur danes rečemo marketing, v resnici ni rešilo še nobenega pravega družbenega problema, čeprav je res, da je obogatilo kar precej podjetij in držav. Človeštvo je še naprej lačno, diskriminirano, izkoriščano, nezadovoljno. Še kako držijo te njegove izjave v današnjem svetu. Jančič (1999) celostni marketinški koncept opredeljuje kot proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki ter družbenim in naravnim okoljem (Jančič 1999, 147). Na podlagi te ideje bi lahko celovito razmerje med podjetjem in imetnikom športne lastnine opredelili kot proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z deležniki v menjava, pri čemer slednje lahko zavzame različne oblike, kot je navedeno na Sliki 5.8.

6 ZAKLJUČEK

Doktorska disertacija svojih ugotovitev ne postavlja kot revolucionarno pojmovanje športnega sponzorstva. Na eni strani so poudarjene razlike med različnimi dojemami sponzorstva, na drugi pa alternativna dojemanja razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine. Temelječ na marketinškem konceptu, ki v ospredje postavlja potrebe drugega, doktorska disertacija predlaga razmerje, ki ponuja izkoristek mešanice vseh pozitivnih elementov različnih oblik razmerij med podjetji in imetniki športne lastnine.

Z naslovom Marketinški koncept v športnem sponzorstvu doktorska disertacija pravzaprav predstavlja razširjen koncept športnega sponzorstva po vzoru razširjenega koncepta marketinga. Raziskava in analiza pokažeta, da je z vidika podjetij jasno, da bi morala le-ta za doseganje večjega zadovoljstva pristopiti k sponzorstvu skladno s konceptom vzajemnega partnerstva (Farrelly in Quester 2003). Že pri načrtovanju proračunov za sponzorstva naj bi podjetja zagotovila več strateške podlage. Ta se mora videti tudi v načrtovanju sredstev za promocijo sponzorstva, če se želi doseči večje zadovoljstvo s sponzorstvom. Večja podjetja v Sloveniji sicer res namenijo nekaj več za promocijo razmerja, vendar pa so ti zneski v odnosu do vložkov za odkup sponzorski pravic glede na primerjavo s podjetji na razvitih sponzorskih trgih premajhni, da bi lahko izkoristili potencialne športnega sponzorstva.

Tradicionalno sponzorstvo, temelječe na transakcijskem marketingu, v bistvu temelji na komunikaciji identitete znamke sponzorja, razširjeni koncept sponzorstva, temelječ na marketinškem konceptu in marketinških odnosih, pa preko sodelovanja med vpletenimi subjekti temelji na družbeni rekonstrukciji podobe znamke. Resnična podoba znamke namreč ni le skupek individualnih percepcij, temveč skupna realnost, ki je dinamično konstruirana skozi družbene interakcije vseh vpletenih v razmerju. Identiteta znamke podjetja je namreč le idealiziran niz predlogov podjetja, ki ga komunicira uporabnikom in drugim strankam prek različnih kanalov. Vendar ta pojem identitete znamke ni avtomatično sprejet pri ciljni javnosti, saj so kolektivno mišljenje in občutki o pomenu znamke, ki jih imajo posamezniki ali skupina v določenem trenutku, njihova lastna določba.

Gre za premik usmerjanja pozornosti od učinkov in ciljev sponzoriranja, v smislu komunikacije identitete znamke, do naravnosti na sam proces in za dojetje razmerja v smislu sooblikovanja podobe znamke. Koristi za podjetja namreč ne izvirajo le od samih učinkov sponzorske interakcije, torej ciljev, temveč tudi od procesa interakcije (Seitanidi in Ryan 2007). Slednje je predstavljalo eno od izhodišč za

raziskovanje doktorske študije in s tem navezavo na uvodni citat Nejca Zaplotnika (1986): »Kdor išče cilj, bo ostal prazen, ko ga bo dosegel, kdor pa najde pot, bo cilj vedno nosil v sebi.«

Analiza z uporabo metode PLS je podala ustrezno napovedno veljavnost predlaganega modela. Z opravljeno raziskavo je bil analiziran razširjen marketinški koncept športnega sponzorstva v obliki analize vpliva marketinške naravnosti podjetja, dojemanja vzajemnosti v sodelovanju in podpore sponzorstva z razpoložljivimi viri na zadovoljstvo podjetja s sponzorstvom. V uvodu je bila pregledana relevantna literatura s tega področja. Opredelitve posameznih konstruktov so bile povzete iz obstoječih raziskav in na podlagi poglobljenih pogovorov s predstavnikom sponzorja, akademskim strokovnjakom in družboslovnim informatikom prilagojene raziskovalnemu načrtu. Eksplorativna faktorska analiza z metodo PLS je potrdila veljavnost in zanesljivost merskih lestvic za tri konstrukte, eden se je pokazal kot problematičen, zato je bil pred nadaljevanjem analize prilagojen. Rezultati preverjanja merskega modela so pred testiranjem strukturnega modela in potrjevanjem domnev zagotovili veljavnost in zanesljivost merjenja. Merski model se je izkazal kot zanesljiv in veljaven, zato se je lahko z merjenjem strukturnega modela ugotavljala nomološka veljavnost raziskovanja.

Rezultati so pokazali, da od treh konstruktov v raziskovalnem modelu eden neposredno pomembno vpliva na zadovoljstvo s sponzorstvom, in sicer dojemanje vzajemnosti. Najmočnejši vpliv na zadovoljstvo s sponzorstvom ima dojemanje vzajemnosti, ki ima zelo močan vpliv tudi na podporo sponzorstva. Marketinška naravnost ima srednje močan vpliv na dojemanje vzajemnosti in malo šibkejši vpliv na podporo sponzorstva. Na drugi strani pa marketinška naravnost in podpora sponzorstva nimata praktično nikakršne moči vpliva na zadovoljstvo s sponzorstvom, kar sovпада z zavrženima hipotezama.

Strukturni model, ki je izpostavil vprašanje, ali podatki podpirajo teoretične odnose, kot so določeni v predlaganem modelu, je zanesljiv, saj globalni indeks ustreznosti pojasnjuje 63,5 odstotka največjega mogočega ujemanja. Trije regresijski koeficienti so statistično značilni, razen povezavi med podporo sponzorstva in zadovoljstvom s sponzorstvom ter marketinško naravnostjo in zadovoljstvom s sponzorstvom. Vzroki za neznačilnost povezav in zavrnitev dveh postavljenih domnev so bili pojasnjeni. Od petih postavljenih hipotez so bile potrjene tri.

Doktorska disertacija je prinesla nekaj teoretičnih in metodoloških prispevkov k znanosti o razširjenem dojetju sponzorstva in dejavnikih, ki vplivajo na zadovoljstvo s sponzorstvom. Še posebno velja poudariti najmočnejši vpliv dojetja vzajemnosti na samo zadovoljstvo s sponzorstvom, kar nalaga dodatno odgovornost imetnikom športne lastnine. Slednji lahko torej ravno s svojim delovanjem največ vplivajo na sponzorjevo zadovoljstvo s sponzorstvom. Dejstvo, da ima najmočnejši vpliv na

zadovoljstvo s sponzorstvom ravno dojemanje vzajemnosti, potrjuje, da si morajo imetniki športne lastnine prizadevati, da s svojim aktivnim delovanjem vplivajo na dojeto vzajemnost sodelovanja pri podjetjih. Na ta način bodo podjetja sponzorstvo bolj podpirala s svojimi razpoložljivimi sredstvi, kar gre ponovno v prid tudi imetnikom športne lastnine. Ostali konstrukti so vezani predvsem na podjetje oziroma sponzorja samega.

Delno potrjena teza doktorske disertacije kaže, da predlagano razširjeno dojemanje sponzorstva predstavlja proaktivno sodelovanje vključenih akterjev in izkoristek razpoložljivih sredstev za doseganje dodane vrednosti za vpletene v razmerju. Managerji sponzorstva v podjetjih se morajo pri odločitvah o sponzoriranju zavedati širine, ki jo lahko dosegajo, in pomembnosti načrtovanja dodatnih razpoložljivih sredstev za promocijo sponzorstva, saj le to vodi do pravega izkoristka potencialov razmerja in posledičnega zadovoljstva. Delujoči v industriji se morajo zavedati tudi širše odgovornosti ter učinkov športa in športnega sponzorstva, ki jih lahko dosegajo v družbi. Različne dimenzije razmerja z imetniki športne lastnine podjetjem namreč omogočajo doseganje različnih učinkov, kot to povzame na koncu predstavljeno celovito razmerje med podjetjem in imetnikom športne lastnine.

Dodatna analiza sponzorskega trga (Priloga D) je pokazala, da lahko v razširjenem konceptu športnega sponzorstva prav vsako podjetje ne glede na velikost in dejavnost sorazmerno s svojimi možnostmi načrtuje različne oblike podpore sponzorstva. Ključno je, da se že na začetku načrtuje porazdelitev sponzorskega proračuna, na eni strani za odkup pravic in na drugi strani za dodatno podporo (aktivacijo) sponzorstva. Poleg sorazmernosti pri vnaprejšnjem načrtovanju pa je pomembno tudi iskanje inovativnih oblik alternativnih podpor sponzorstva, ki niso vezane le na finančna sredstva. V večjih podjetjih, kjer je vendarle več marketinškega znanja o tržnem komuniciranju in sponzorstvu, sicer dojemajo sponzorstvo kot partnerstvo, saj je to prisoten trend v industriji. Vendar doktorska raziskava pokaže, da tega ne potrjujejo z dejanji, zato je prostora za razvoj sponzorske industrije v Sloveniji še precej, predvsem z aktiviranjem dodatnega aktivnega upravljanja sponzorstev, bodisi znotraj podjetij bodisi preko zunanjih strokovnih agencij. Največ rezerv je zagotovo pri manjših podjetjih, kjer je razvidno, da jim primanjkuje znanja o tržnem komuniciranju in vlogi sponzorstva v njem. Izobraževanje na tem področju bi bilo zagotovo potrebno in zaželeno.

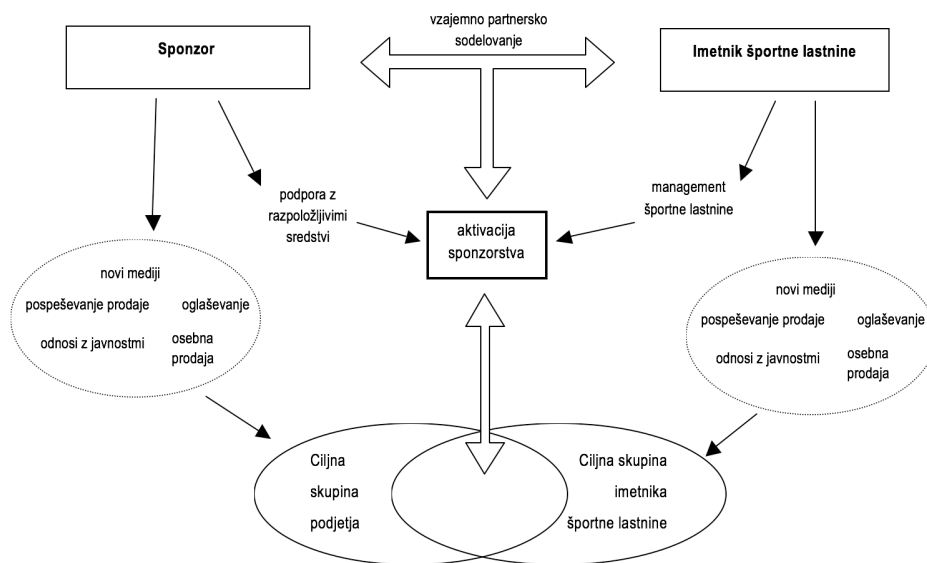
Doktorska disertacija prispeva argumentiran predlog ustreznega definiranja enega od ključnih pojmov v sponzorstvu. Predlagan izraz *imetnik športne lastnine* je tako eden prvih argumentiranih predlogov za slovenski prevod angleškega izraza »sport property«, ki je poenoteno uporabljen v praktično vsej angleški literaturi.

Imetniki športne lastnine se morajo zavedati, da se morajo z odgovornim upravljanjem športne lastnine in razpoložljivih virov proaktivno vključevati v razmerje. Potrebna je več vlaganja v sponzorske aktivnosti oziroma več sponzorske aktivacije. Predlagani razširjeni koncept športnega sponzorstva in prevod izraza »sport property« v imetnik športne lastnine slednjim in njihovim managerjem, ki upravljajo s športno lastnino, nalagata dodatno odgovornost. To je tudi v skladu z ugotovitvami Mohra in drugih (1996), da več kot sponzor investira, da bi spoznal in izkoristil polno vrednost sponzorskega razmerja, bolj postaja občutljiv za neenakosti v razmerju, kar pomembno vpliva na nadaljevanje sodelovanja. Imetniki športne lastnine morajo torej razumeti, da prodaja njihovih pravic in streženje sponzorju sestavlja samo delni prispevek. Zaznati in ovrednotiti je treba koristi, ki jih lahko sponzorji pridobivajo ob različnih aktivacijah sponzorstva, saj so lahko takšni dokazi ključni pri odločanju o prihodnjem sodelovanju. Imetniki športne lastnine se morajo ob vstopu v sponzorsko razmerje zavedati, kaj dejansko ponujajo vpletenim v razmerju, saj ne gre zgolj za napis na dresu ali na ozadju za novinarsko konferenco.

Disertacija si prizadeva za razumevanje marketinga in posledično sponzorstva, ki prodajni koncept preseže v smeri vzajemnega sodelovanja in skupnega iskanja rešitev. V literaturi managementa je dokazano, da se dogaja premik paradigme od transakcijskih pojmov izmenjave v smer pristopov, ki poudarjajo intenzivne interakcije, razmerja in omrežja. Premik od linearnega poslovnega modela do bolj vključujočega pristopa se v literaturi kaže v uporabi pojmov, kot sta partnerstvo in premik stran od patriarhalnih pristopov vodenja (Seitanidi in Ryan 2007, 256), čemur na področju sponzorstva sledi disertacija. Kot Aaker in Joachimsthaler v Ballantyne in Aitken (2007, 365) opomnita, veliko podjetij domneva, da pomeni, povezani z znamkami, ostajajo v njihovi kontroli. Realnost temu nasprotuje, saj so pomeni znamke družbeno konstruirani in v domeni javnosti, torej v skupnem sodelovanju. Temu razmišljanju sledi razširjeni model sodelovanja v sponzorstvu kot nadgradnja predstavljenega tradicionalnega modela.

Na podlagi predstavljenega razmisleka o neprimernosti tradicionalnega modela športnega sponzorstva in pomembnosti vzajemnega sodelovanja v razmerju, v katerem vpleteni podpirajo razmerje z razpoložljivimi viri, je predlagan razširjeni model športnega sponzorstva (Slika 6.1). Slednji v ospredje postavlja dvosmerno komunikacijo med udeleženiimi akterji v sponzorskem razmerju – sponzorjem, imetnikom športne lastnine in ciljno skupino.

Slika 6.1: Razširjeni model športnega sponzorstva



Prikazano je sodelovanje v slogu omenjenega generaliziranega marketinga A2A med akterji, vpetimi v razmerje (Gummesson 2011). Sponzorstvo je tukaj postavljeno ločeno od drugih orodij tržnega komuniciranja, da bi se grafično namignilo na potrebo po drugačnem razumevanju marketinškega koncepta v športnem sponzorstvu.

Za razliko od tradicionalnega modela športnega sponzorstva je tu v ospredju simetrični odnos med vpletenimi subjekti v sponzorsko razmerje, med sponzorjem in imetnikom športne lastnine v prvi vrsti. V nasprotju z zadovoljevanjem potreb prodajalca (sponzorja) se zadovoljujejo potrebe vseh udeleženi v sponzorskem razmerju. Ko sponzorska investicija postane osrednja v marketinški strategiji podjetja, kot navaja Meenaghan (1998), prihaja do sponzorsko usmerjenega marketinga, kot to poimenuje Cornwell (1995). Številni avtorji so v svojih raziskavah prišli do podobnih ugotovitev o nujnosti partnerskega sodelovanja med udeleženi v sponzorskem razmerju. Še več, med seboj odvisna udeleženci lahko razvijeta tako dobro sodelovanje, da se obnašata kot skupna entiteta, kar jima olajša doseganje skupnih ciljev (Houston in drugi 1992). Proces pri tem je podoben kot pri opisanem soznančenju.

Razširjeni koncept športnega sponzorstva se kaže v preskoku od tradicionalnega modela, kjer je komunikacija enosmerna od sponzorja preko sponzoriranega objekta do ciljne javnosti, do marketinškega modela, kjer imetnik športne lastnine postane enakopraven subjekt v sponzorskem razmerju. V tem se kaže bistvo problematike preučevanja doktorske disertacije. V tradicionalnem pogledu je športno sponzorstvo investicija v imetnika športne lastnine, lahko finančna ali druge vrste, kjer povrnitev investicije predstavlja sponzorjev izkoristek potenciala, ki ga pridobi od imetnika. To je še vedno osnova najpogostejše citiranih definicij sponzorstva (Meenaghan 1983; Gardner in Shuman 1987;

Otker 1988; Roth 1992; Cornwell 1995; Gruban in drugi 1997; Smith in Taylor 2004; Shank 2005; Šugman in drugi 2007; Zagnoli in Radicchi 2011). Slednje želi doktorska disertacija s predlaganim razširjenim modelom, temelječim na predstavljenih trendih in vejah raziskovanja, nadgraditi z utemeljitvijo medsebojnega sodelovanja udeleženih akterjev. Prav to namreč sponzorstvo povzdiguje nad druga orodja tržnega komuniciranja (Bruhn 2003).

Podjetje v procesu družbene menjave od imetnika športne lastnine pridobi določen potencial v obliki kapitala oziroma športne lastnine in pravic do komercialnega izkoristka. Skupaj z vloženimi razpoložljivimi viri v sponzorsko razmerje podjetje ustvarja pogoje za kar največji izkoristek sponzorske investicije za ustvarjanje dodane vrednosti na trgu. Kadar sta pri tem aktivna oba udeleženca, imetnik športne lastnine in sponzor, se v sponzorskem razmerju ustvarita simetrični odnos in sodelovanje. Disertacija v tezi predpostavlja, da takšno sodelovanje lahko vodi do vzajemne družbene menjave ter s tem do novih virov in sredstev, kar udeležencem prinaša zadovoljstvo. Takšno sponzorsko razmerje namreč omogoča večjo interakcijo, večjo implementacijo skupnih marketinških aktivnosti in končno tudi večjo percepcijo recipročnosti družbene menjave. Odkrivanje marketinškega koncepta v športnem sponzorstvu, kot je navedeno v samem naslovu disertacije, je pravzaprav odkrivanje dejanske narave sponzorstva, ki zadovoljuje udeležene v sponzorskem razmerju. Poleg sponzorja in imetnika športne lastnine je ključni udeleženec v sponzorskem razmerju tudi ciljna skupina uporabnikov, ki prav tako lahko aktivno sodeluje v sponzorski menjavi in sooblikuje pomen sponzorstva.

Ne gre toliko za revolucionarno vejo razumevanja in poimenovanja sponzorstva, gre bolj za evolucijo v smeri strateškega partnerstva, kjer se komercialno naravnano tradicionalno pojmovanje sponzorstva prilagaja sodobnemu okolju. Ne nazadnje je tudi pregled različnih vej raziskovanja in trendov pokazal, da več desetletij stare teorije in definicije še vedno veljajo in jih ni treba spreminjati. Spreminjati je treba le zavedanje, da so teorije morda zaspale v primerjavi z razvojem sponzorske industrije. Predlagani model služi tudi kot izhodišče za postavitve raziskovalnega vprašanja, kot je predstavljeno v naslednjem delu.

Ena od ključnih ločnic v marketinškem izrazju je ideja preusmeritve k potrebam drugega (Jančič 1999), kar je temelj uspešnih procesov menjave in se lahko imenuje tudi marketinški koncept. Miselni modeli igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju naših percepcij in posledičnih akcij. Doktorska disertacija z empirično raziskavo potrjuje smiselnost razširjenega koncepta in modela športnega sponzorstva, ki temelji na sodobnem marketinškem konceptu in vzajemnem sodelovanju med partnerji v razmerju. Kot omenjeno, pa predlagano dožemanje v doktorski disertaciji ni postavljeno kot revolucionarni ultimativni pogled na športno sponzorstvo. Poglobljen pregled področja in različnih dimenzij razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine skozi doktorsko disertacijo namigne na potrebo po ohranitvi vseh prvin

različnih razmerij (sponzorstvo, donatorstvo, pokroviteljstvo, družbena odgovornost, promocija, oglaševanje itd.). Takšen neizključujoč pogled na razmerje omogoča izkoristek vseh potencialov, ki jih ponujajo različne oblike razmerij.

V družbeno naravnem sponzorstvu se v prihodnosti zagotovo skriva velik potencial. Za večji razvoj slednjega bi morali tako profesionalni imetniki športne lastnine kot druga društva dokazati, da si želijo prevzeti odgovornost za razvoj družbeno naravnega sponzorstva s kreativnimi predlogi o načinu sodelovanja. Vloga nacionalnih športnih programov bi morala biti v spodbujanju tovrstnih razmerij. Slednji so sicer že po naravi naravnani ravno v to smer, vendar nimajo vseh ustreznih možnosti in virov, tako finančnih kot drugih. Po drugi strani morajo podjetja prepoznati priložnosti sodelovanja s tistimi imetniki športne lastnine, ki prepoznavajo razširjeni koncept športnega sponzorstva tudi prek družbeno odgovornih projektov. To bi bilo družbeno sponzorstvo. Naloga panožnih zvez, društev in organizacij, je podjetjem predstaviti kreativne ideje, ki bi temeljile na razširjenem dojetju razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine.

Vloga vladnih in nevladnih organizacij, marketinških agencij in drugih deležnikov razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine je ravno v razvoju idej in povezovanja v smeri vsevključujočega in celovitega razmerja med gospodarstvom in športom. Športno sponzorstvo ima namreč potencial, da dosega tako komercialne cilje podjetja kot zadovoljuje imetnike športne lastnine in prek družbeno odgovornih aktivnosti prispeva v dobro širši družbi.

Zato je pri strokovnjakih športnega sponzorstva in v akademski sferi smiselni nadaljnji razvoj tega področja, na podlagi katerega bi lahko potem država z ustrezno zakonodajo in davčnimi olajšavami ustvarila ustrezne pogoje za pospeševanje družbeno odgovornega sponzorstva. Vsako podjetje lahko išče primerno kombinacijo filantropno in komercialno naravnanih aktivnosti, ki zadovoljujejo tako »zasebne« komercialne cilje kot tudi altruistično naravnani »javni« prispevek k boljši družbi. Ravno to je bistvo širšega koncepta športnega sponzorstva in predstavljenega razumevanja vsevključujočega razmerja med podjetji, imetniki športne lastnine in ciljno javnostjo.

Delujoči v industriji športnega sponzorstva morajo stremeti k izkoristku vsega, kar razmerja med podjetji in imetniki športne lastnine ponujajo kot ploščad za komunikacijo. Izključevanje posameznih oblik razmerja s predsodki, da so manj primerne ali zastarele, ni smiselno. Lastnina športa je polna iskrenih čustev in uspeva kljub različnim komercialnim pritiskom ohraniti svojo relativno čistost in športni duh. Za njuno ohranjanje je odgovoren management te lastnine. Vzpostaviti je treba delovanje takšnega razmerja med podjetji in imetniki te lastnine, ki bi izkoristilo mešanico vseh pozitivnih elementov

omenjenih oblik. Hkrati lahko takšno razmerje prek etično nespornega ustvarjanja zanimive vsebine in komuniciranja zadovoljuje tudi interese in cilje vseh vpletenih, vključno s širšo družbo.

Na podlagi empirično potrjenega razširjenega koncepta športnega sponzorstva v doktorski disertaciji je za konec predlagana tudi razširjena opredelitev sponzorstva kot družbenega pojava: Sponzorstvo je vzajemno partnersko razmerje med podjetjem in imetnikom športne lastnine, ki lahko zaseda različne stopnje komercialne in filantropne naravnosti. V procesu družbene menjave podjetje od imetnika športne lastnine pridobi pravice do uporabe določenega dela lastnine. Podjetje preko podpiranja sponzorstva z razpoložljivimi viri, imetnik športne lastnine pa preko učinkovitega upravljanja lastnine, soustvarjata pogoje za aktivacijo sponzorstva. Slednja preko aktivnosti, ki so usmerjene tako v dobro podjetja v skladu z njegovo marketinško in korporativno strategijo kot tudi v dobro imetnika športne lastnine in njune ciljne javnosti, omogoča izkoristek potencialov sponzorskega razmerja.

Zelo zanimivo bi bilo nadaljnje raziskovanje prenosa ugotovitev na druga področja, na primer na sponzorstvo v kulturi, ki bi pokazalo, kako se določene ugotovitve prenesejo na podjetja, ki so sponzorji v kulturi, in na imetnike kulturne lastnine. Različna dojetanja sponzorstva se le na videz izključujejo, v resnici pa so vsi del razmerja med podjetjem in imetnikom športne lastnine, le da enkrat v takšni, drugič v drugačni obliki. V zaključku predstavljeno celovito razmerje med podjetji in imetniki športne lastnine bi lahko postalo standard razmišljanja in vedenja podjetij v prihajajočih časih.

7 LITERATURA

1. Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity*. New York, NY: The Free Press.
2. --- 2004. *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity*. New York, NY: The Free Press.
3. Aaker, David A. in Erich Joachimsthaler. 2000. *Brand Leadership*. London: The Free Press.
4. Aaker, Jennifer, Sousan Fournier in S. Adam Brasel. 2004. When good brands do bad. *Journal of Consumer Research* 31 (1): 1–16.
5. Adjei, Mavis T., David A. Griffith in Stephanie M. Noble. 2009. When Do Relationships Pay Off for Small Retailers? Exploring Targets and Contexts to Understand the Value of Relationship Marketing. *Journal of Retailing* 85 (4): 493- 501.
6. Alexander, Nicholas. 2007. Defining brand values through sponsorship. *International Journal of Retail in Distribution Management* 37 (4): 346–357.
7. Amis, John in Bettina T. Cornwell. 2005. *Global Sport Sponsorship*. New York: Berg.
8. Amis, John, Trevor Slack in Tim Berrett. 1999. Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing* 33 (3–4): 250–272.
9. Anderson, James C. in David W. Gerbing. 1988. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two - Step Approach. *Psychological Bulletin* 103: 411-423.
10. Anderson, James C. in James A. Narus. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firms' working partnerships. *Journal of Marketing* 54: 45–58.
11. Anderson, James C., Håkan Håkansson in Jan Johanson. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 8 (10), 1–15.
12. Andreff, Wladimir. 2008. Globalization of the Sports Economy. *Rivista di diritto ed economia dello sport* IV (3): 13–32.
13. Andrews, David. 1999. Dead or Alive? Sports History in the Late Capitalist Moment. *Sporting Traditions* 16 (1): 73–83.
14. Apostolopoulou, Arthemisia in Dimitra Papadimitriou. 2004. "Welcome home": Motivations and objectives of the 2004 Crand National Olympic Sponsors. *Sport Marketing Quarterly* 13: 190–192.

15. Arens, William F. 2004. *Contemporary advertising*. Boston: McGraw-Hill.
16. Arndt, Johan. 1979. Toward a concept of domesticated markets. *Journal of Marketing* 43 (4): 69–75.
17. --- 1985. On making marketing science more scientific: role of orientations, paradigms metaphors, and puzzle solving. *Journal of Marketing* 49 (poletje): 11–23.
18. Arnould, Eric J. (2007). Service-dominant logic and consumer culture theory: Natural allies in an emerging paradigm. *Research in Consumer Behavior*, 11, 57–76.
19. Arvidsson, Adam. 2006. Brand value. *Journal of Brand Management* 13 (22): 188–192.
20. Astley, W. Graham. 1984. Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review* 9 (3): 526–35.
21. Audia, Pino G., Edwin A. Locke in Ken G. Smith. 2000. The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal* 42 (5): 837–853.
22. Bagozzi, Richard P. 1975. Marketing as Exchange. *Journal of Marketing* 39 (10): 32–39.
23. --- 1979. Toward a formal theory of Marketing Exchange. V Houston, F. S., Gassenheimer, J. L. in Maskulka, J. M. 1992. *Marketing exchange transactions and relationships*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
24. Bagozzi, Richard P. 1995. Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 272–77.
25. Bal, Charles, Pascale Quester in Caroline Plewa. 2009. Event-related emotions: A key metric to assess sponsorship effectiveness. *Journal of Sponsorship* 2 (4): 367–378.
26. Balasubramanian, Siva K., James A. Karrh in Hemant Patwardhan. 2006. Audience response to product placements. *Journal of Advertising* 35 (3): 115–141.
27. Ballantyne, David in Robert Aitken. 2007. Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business in Industrial Marketing* 22 (6): 363–71.
28. Bansal, Harvir S., Morris B. Mendelson in Basu Sharma. 2001. The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management* 6, 61–76.
29. Bartels, Robert. 1970. *Marketing theory and metatheory*. American Marketing Association. R. D. Irwin.

30. Bauman, Zygmunt. 2011. *Misija sociologije v »tekoči moderni«*. Predavanje 12. januar 2011, Filozofska fakulteta. Deloma dostopno prek <http://www.sociologija.si/zapisi/zygmunt-bauman/> (30. maj 2014).
31. Bearden, Wiliam O. in Richard G. 1999. *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behaviour research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
32. Bednarik, Jakob, Marko Simoneti, Miro Kline, Boro Štrumbelj, Sašo Avakumović in Peter Janjušević. 1998. *Ekonomski pomen slovenskega športa, Sponzorski potenciali slovenskega športa* Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
33. Bednarik, Jakob, Gregor Jurak, Marko Kolenc in Edvard Kolar. 2008. Analysis of the income structure of sports organisations and the expenditure of the Slovenian population for sport as a possible research approach to economic aspects of sport. V *Proceedings book, 5th International Scientific Conference on Kinesiology*, ur. Milanović, D. in Prot, F. 320–329. Zagreb: Faculty of Kinesiology, University of Zagreb.
34. Bednarik, Jakob, Edvard Kolar in Gregor Jurak. 2010. Analysis of the sports services market in Slovenia. *Kinesiology* 42 (2): 142–152.
35. Bednarik, Jakob, Wladimir Andreff, Stevo Popović, Damjan Jakšić, Edvard Kolar in Gregor Jurak. 2013. Financial taxonomy of non-governmental sports organizations. *Kinesiology* 45 (2): 241–251 [English ed.].
36. Bellamy, Johh in Robert McChesney. 2011. The internet's unholy marriage to capitalism. *Monthly Review*, 62: 10. Dostopno prek: <http://monthlyreview.org/2011/03/01/the-internets-unholy-marriage-to-capitalism/> (8. november 2014).
37. Benkler, Yochai. 2006. *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. Dostopno prek: http://www.benkler.org/Benkler_Wealth_Of_Networks.pdf (2. december 2014).
38. Bentz John W., Lori Dorfman, Robert Denniston in William Novelli. 2005. Opportunities for social change through upstream partnerships. *Social Marketing Quarterly* 11 (3–4): 17–25.
39. Berman, Saul J. 2008. *Ten strategies for survival in the attention economy*, IBM Institute for Business Value. Dostopno prek: <http://www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/g510-9334-00-ten-strategies-for-survival-in-attention-economy.pdf> (17. maj 2013).
40. Bhagwati, Jagdish. 2004. Anti-globalization: Why? *Journal of Policy Modeling* 26: 439–463.

41. Bharadwaj, G. Sundar, Rajan P. Varadarajan in John Fahy. 1993. Sustainable competitive advantage in services industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing* 57: 83–99.
42. Biscaia, Rui, Abel Correia, Antonio Fernando Rosado, Stephen D. Ross in Joao Maroco. 2013. Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions. *Journal of Sport Management* 27: 288-302.
43. Blackshaw, Ian S. in Gillian Hogg. 1993. *Sports marketing Europe*. Boston: Kluwer Law.
44. Blau, Peter M. 1989. *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
45. Bodlaj, Mateja. 2009. *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
46. Bohte, Darko. 2010. Viri financiranja za opravljanje nepridobitne dejavnosti in zajemanje obdavčljivega prometa pri DDV. *Davčno finančna praksa* 2: 3–9.
47. Bornstein, Robert F. 1989. Exposure and Affect: Overview and Meta-Analysis of Research, 1968-1987. *Psychological Bulletin* 106 (2): 265–289.
48. Bourdieu, Pierre. 1998. *On television and journalism*. London: Pluto Press.
49. Boyle, Raymond in Richard Haynes. 2009. *Power Play: Sport, the Media and Popular Culture*. 2nd Edition. Edinburgh: Edinburgh University Press.
50. --- 2010. New media sport. *Sport in Society/Culture, sport. Society* 5 (3): 96–114.
51. Brennan, Ross in Peter W. Turnbull. 1999. Adaptive Behavior in Buyer–Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management* 28: 481–495.
52. Broughton, David. 2011. Survey spots social media trends among fans. *Sports Business Journal*, 9. Dostopno prek: <http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2011/06/27/Research-and-Ratings/Social-media.aspx?hl=survey%20spots%20socialinsc=0> (19. avgust 2012).
53. Brown, James, Robert Lusch in Laurie Smith. 1991. Conflict and satisfaction in an industrial channel of distribution. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 21: 1517–1525.

54. Bruhn, Manfred. 1997. Integrated marketing communications: a German perspective. *Journal of Integrated Communications* 1–6.
55. --- 2003. *Relationship Marketing: Management of Customer Relationship*. Harlow: Prentice-Hall.
56. Burbury, R. 2001. The big yield. *The Financial Review Magazine*. February 2001.
57. Burton, Bob. 2003. Unhealthy spin. *British Medical Journal* 326 (7400): 1205.
58. Cadogan, John W. in Adamantios Diamantopoulos. 1995. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: Integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing* 3: 41–60.
59. Castells, Manuel. 1996. *The Rise of the Network Society*. Oxford, UK: Blackwells.
60. --- 2008. The New Public Sphere: Global Civil Society, Communication Networks, and Global Governance. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 2008: 616: 78
61. Chadwick, Simon. 2002. The nature of commitment in sport sponsorship relationships. *International Journal of Sports Marketing in Sponsorship* 9–10: 257–73.
62. Chadwick, Simon in Des Thwaites. 2004. Advances in the management of sport sponsorship: Fact or fiction? Evidence from English professional soccer. *Journal of General Management* 30 (1): 39–6.
63. Chapman, Simon. 1986. *Great expectations: Advertising and the tobacco industry*. London: Comedia.
64. Chappuis, Bertil, Brendan Gaffey in Parviz Parvizi, P. 2011. Are your customers becoming digital junkies? *McKinsey Quarterly*. Dostopno prek: http://www.mckinseyquarterly.com/Are_your_customers_becoming_digital_junkies_2839. (19. avgust 2012).
65. Chin, Wynne W. 2010. How to Write Up and Report PLS Analyses. Chapter 28. *Handbook of Partial Least Squares*: 655-690.
66. Choi, J. Andrew, David K. Stotlar in S. Roger Park. 2006. Visual ethnography of on-site sport sponsorship activation: LG action sports championship. *Kinesiology (Formerly Exercise and Sport Science)* 8.

67. Clark, John, Tony Lachowet, Richard L. Irwin in Kurt Schimmel. 2003. Business-to-Business Relationships and Sport: Using Sponsorship as a Critical Sales Event. *International Journal of Sports Marketing in Sponsorship* 5 (2): 6–7.
68. Clark, John M., T. Bettina Cornwell in Stephen W. Pruitt. 2009. The impact of title event sponsorships announcements on shareholder wealth. *Marketing Letters* 20 (2): 169–182.
69. Cobbs, Joe B. 2011. The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks. *Journal of Business in Industrial Marketing* 26 (8): 590–601.
70. Cohen, A. in R. Prazmark. 1999. Future speak. *Sales and Marketing Management* 151 (8): 20.
71. Cohen, Jacob. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2. izd. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
72. Colao, J. J. 2013. Forbes. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/jjcolao/2013/04/22/the-five-most-expensive-jersey-sponsorships-in-european-soccer/> (20. avgust 2015).
73. Collins, Tony in Vamplew Wray. 2002. *Mud, sweat, and beers: a cultural history of sport and alcohol*. Oxford: Berg.
74. Cook, Karen S. in Richard M. Emerson. 1978. Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review* 43 (10): 721–39.
75. Cook, Karen S., Richard M. Emerson, Mary R. Gilmore in Toshio Yamagishi. 1983. The distribution of power in exchange networks: theory and experimental results. *American Journal of Sociology* 89 (2): 275–305.
76. Cooperstein, David M. 2010. The Future of Media Measurement: Preparing for a Convergence of Measurement across Channels. *Forrester*. Dostopno prek: <http://www.forrester.com/The+Future+Of+Media+Measurement/fulltext/-/E-ES54091?docid=54091> (30. junij 2012).
77. Copeland, Robert, Wendy Frisby in Ron McCarville. 1996. Understanding the sport sponsorship process from a corporate perspective. *Journal of Sport Management* 10 (1): 32–48.
78. Cornwell, T. Bettina. 1995. Sponsorship-linked Marketing Development. *Sport Marketing Quarterly* 4 (4): 13–24.
79. --- 1997. Editorial: sponsorship-linked marketing: raising research to the next level. *International Marketing Review* 14 (3): 141–4.

80. --- 2008. State of the art and science in sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising*, 37 (3): 41–55.
81. Cornwell, T. Bettina in Isabelle Maignan. 1998. An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising* 27 (1): 1–21.
82. Cornwell, T. Bettina, Clinton S. Weeks in Donald P. Roy. 2005. Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of Advertising* 34 (2): 21–42.
83. Cornwell, T. Bettina, Michael S. Humphreys, Angela M. Maguire, Clinton S. Weeks in Cassandra L. Tellegen. 2006. Sponsorship-linked marketing: The role of articulation in memory. *Journal of Consumer Research* 33 (3): 312–21.
84. Cornwell, T. B., Donald P. Roy in Edvard A. Steinard II. 2001. Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. *Journal of Advertising* 30 (2): 41–51.
85. Cousens, Laura, Kathy Babiak in Cheri L. Bradish. 2006. Beyond sponsorship: Re-Framing Corporate-Sport Relationships. *Sport Management Review* 9: 1–23.
86. Coutoupis Thalís. 1996. *Choregia: A Practical Guide for Sponsors and Sponsored*. Athens: Galeos Publications.
87. Cova, Bernard. 1997. Community and consumption: towards a definition of the 'linking value' of product or services. *European Journal of Marketing* 31 (3–4): 297–316.
88. Cova, Bernard in Véronique Cova. 2002. Tribal marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing* 36 (5/6): 595–620.
89. Crimmins, James in Martin Horn. 1996. Sponsorship: From management ego trip to marketing success. *Journal of Advertising Research* 36 (4): 11–21.
90. Crompton, John L. 2004. Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies* 23 (3): 267–81.
91. Crowley, Martin. 1991. Prioritising the sponsorship audience. *European Journal of Marketing* 25: 11–21.
92. Cunningham, Stephanie, T. Bettina Cornwell in Leonard V. Coote. 2009. Expressing Identity and Shaping Image: The Relationship Between Corporate Mission and Corporate Sponsorship. *Journal of Sports Management* 23 (1): 65–86.
93. D'Astous, Alain in Pierre Bitz. 1995. Consumer evaluations of sponsorship programmes. *European Journal of Marketing* 29: 6–22.

94. Daneshvary, Rennae in R. Keith Schwer. 2000. The association endorsement and consumers intention to purchase. *Journal of Consumer Marketing* 17 (3): 203–213.
95. Dart, Jon. 2014. New Media, Professional Sport and Political Economy. *Journal of Sport and Social Issues* 38 (6): 528– 547.
96. Das, T. in B. S. Teng. 2002. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies* 39 (5): 725–746.
97. Davidow, William H. in Michael S. Malone. 1992. *The Virtual Corporation*. New York, NY: HarperBusiness.
98. Day, George S. in Robin Wensley. 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing* 52: 1–20.
99. De Chernatony, Leslie. 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management* 15: 157–79.
100. De Pelsmacker, Patrick, Liesbeth Driessen in Glenn Rayp. 2005. Do Consumers Care About Ethics? Willingness to Pay for Fair Trade Coffee. *Journal of Consumer Affairs* 39 (2): 361–383.
101. DeGaris, Larry, Corrie West in Mark Dodds. 2009. Leveraging and activating NASCAR sponsorships with NASCAR-linked sales promotions. *Journal of Sponsorship* 3 (1): 88–97.
102. Deighton, John A. in Leora Kornfeld. 2007. *Digital interactivity: Unanticipated consequences for markets, marketing and consumers*. Unpublished manuscript.: Dostopno prek: <http://www.hbs.edu/research/pdf/08-017.pdf> (18. maj 2008).
103. DIKUL. 2015. Dostopno prek: www.dikul.si. (21. september 2015).
104. Dolphin, Richard. 2003. Sponsorship: perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal* 8 (3): 173–186.
105. Drees, Norbert. 1991. Das Sponsoring-Barometer – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. *Werbeforschung in Praxis* 36 (1): 9–12.
106. Dwyer, F. Robert in Jule B. Gassenheimer. 1992. Relational Roles and Triangle Dramas: Effects on Power Play and Sentiments in Industrial Channels. *Marketing Letters* 3 (2): 187–200.
107. Dwyer, Robert, Paul Schurr in Sejo Oh. 1987. Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing* 51: 11–27.

108. Erdogan, B. Zafer in Philip J. Kitchen. 1998. Managerial mindsets and the symbiotic relationship between sponsorship and advertising. *Marketing Intelligence in Planning* 16 (6): 369–374.
109. Erickson, G. Scott in Roland J. Kushner. 1999. Public event networks: an application of marketing theory to sporting events. *European Journal of Marketing* 33 (3–4):348–364.
110. Fahy, Juhn, Francis Farrelly in Pascale Quester. 2004. Competitive advantage through sponsorship: A conceptual model and research propositions. *European Journal of Marketing* 38 (8): 1013–1030.
111. Farrelly, Francis in Pascale Quester. 2003. The effects of market orientation on trust and commitment: The case of the sponsorship business-to-business relationship. *European Journal of Marketing* 37 (3/4): 530–553.
112. --- 2004. What drives renewal of sponsorship principal/agent relationships? *Journal of Advertising Research* 43 (4): 353–360.
113. --- 2005. Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management* 34 (3): 211–219.
114. Farrelly, Francis, Pascale Quester in Val Clulow. 2008. Exploring Market Orientation and Satisfaction of Partners in the Sponsorship Relationship. *Australasian Marketing Journal* 16 (2).
115. Farrelly, Francis, Pascale Quester in Stephen Greyser. 2006. Defending the Co-Branding Benefits of Sponsorship B2B Partnerships: The Case of Ambush Marketing. *Journal of Advertising Research* 45: 339–348.
116. Farrelly, Francis, Pascale Quester in Richard Burton. 1997. Integrating sports sponsorship into the corporate marketing function: an international comparative study. *International Marketing Review* 14 (3): 170–82.
117. --- 2006. Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management* 35 (8): 1016–1026.
118. Ferrand, Alain in Monique Pages. 1996. Image sponsoring: a methodology to match event and sponsor. *Journal of Sport Management* 10 (3): 278–91.
119. Field, Andy. 2009. *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE.

120. --- 2013. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 4th Edition. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
121. Fill, Chris. 2005. *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications*. Harlow: Financial Time Prentice Hall.
122. Fleck, Nathalie D. in Pascale Quester. 2007. Birds of a Feather Flock Together ... Definition, Role and Measure of Congruence: An Application to Sponsorship. *Psychology in Marketing* 24 (11): 975–1000.
123. Flew, Terry. 2002. *New media: An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
124. Foldesi, Gyöngyi Szabó. 2014. The Impact of the Global Economic Crisis on Sport. Physical culture and sport. *Studies and research* 63.
125. Fornell, Claes in David F. Larcker. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1): 39–50.
126. Fournier, Susan in Lara Lee. 2009. Getting brand communities right. *Harvard Business Review* 87 (4): 105–111.
127. Frazier, Gary, James D. Gill in Sudhir G. Kale. 1989. Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *Journal of Marketing* 53 (1): 50–69.
128. Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison in Andrew C. Wicks. 2007. *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven, CT: Yale University Press.
129. Fuchs, Christian. 2011. A contribution to the critique of the political economy of Google. *Fast Capitalism*, 8(1). Dostopno prek: http://www.uta.edu/huma/agger/fastcapitalism/8_1/fuchs8_1.html (7. oktober 2015).
130. Fullerton, Sam. 2010. *Sports marketing*. 2nd edition. New York; NY: McGraw-Hill Irwin.
131. Fullerton, Sam in G. Russell Merz. 2008. The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sport Marketing Quarterly* 17: 90–108
132. Fundacija za šport. 2014. Dostopno prek: <http://www.fundacijazasport.org/si/files/default/vsebine/delovni%20nacrti/Letno%20porocilo%20o%20delu%20Fundacije%20za%20sport%20v%20letu%202014.pdf> (8. oktober 2015).

133. Funk, Daniel C. in Jeff James. 2001 The psychological continuum model: a conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sports Management Review* 4 (2): 119–150.
134. Gabriel, Yiannis in Tim Lang. 2006. *The unmanageable consumer*. London: Sage.
135. Gardner, Meryl Paula in Philip Joel Shuman. 1987. Sponsorship: An Important Component of the Promotions Mix. *Journal of Advertising*, 16 (1).
136. Gaski, John in John Navin. 1985. The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of Marketing Research* 25 (3): 130-42.
137. Gefen, David in Detmar Straub. 2005. A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information systems* 16(1): 5.
138. Gergen, Kenneth J. 1994. *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
139. Geyskens, Inge, Jan-Benedict Steenkamp in Nirmalya Kumar. 1999. A metaanalysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research* 36 (2): 223–238.
140. --- 2000. Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships. *Journal of Retailing* 76 (1): 11–32.
141. Giddens, Anthony. 1986. *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
142. Gilbert, David. 1988. Sponsorship strategy is adrift. *The Quarterly Review of Marketing* 14: 6–9.
143. Gordon, Ian. 1998. *Relationship Marketing*. Canada: John Wiley in Sons Ltd.
144. Götz, Oliver, Kerstin Liehr-Gobbers in Manfred Krafft. 2010. Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. V V. Esposito Vinzi idr. (ur.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*: 691-712. Berlin: Springer.
145. Gradišar, Lina. 2010. *Vpliv globalne krize na sponzoriranje športa v Sloveniji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
146. Grant, John. 2006. *The brand innovation manifesto: How to build brands, redefine markets, and defy conventions*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley in Sons Ltd.

147. Gray, Dianna. in C. McEvoy. 2005. Sport marketing strategies and tactics. V *The management of sport: Its foundation and application*, ur. B. Parkhouse. New York, NY: McGraw-Hill Inc.
148. Greenley, Gordon E. 1995. Market orientation and company performance: Empirical evidence' from UK companies. *British Journal of Management* 6: 1–13.
149. Greenwald, Linda in Juan-Miguel Fernandez-Balboa. 1998. Trends in the sport marketing industry and in the demographics of the United States: Their effect on the strategic role of grassroots sport sponsorship in corporate America. *Sport Marketing Quarterly* 7 (4): 35–47.
150. Greenhalgh, Greg in T. Christopher Greenwell. 2013. What's in It for Me? An Investigation of North American Professional Niche Sport Sponsorship Objectives. *Sport Marketing Quarterly* 22: 101–112.
151. Grgič, Maja. 2015. Največ sponzorskega denarja gre v šport. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/najvec-sponzorskega-denarja-gre-v-sport.html> (10. oktober 2015).
152. Grönroos, Christian. 1981. Internal marketing - an integral part of the marketing theory. V *Marketing of service: proceedings of the American Marketing Association*, ur. J .H. Donnelly in W. R. George, 236–238. Chicago: AMA.
153. ---1989. Defining Marketing: A Market-oriented Approach. *European Journal of Marketing* 23 (1): 52–60.
154. --- 1994. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Australian Marketing Journal* 2 (1): 9–29.
155. --- 1996. Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision* 34 (3): 5–14.
156. --- 1999. Relationship marketing: challenges for the organization. *Journal of Business Research* 46 (3): 327–35.
157. --- 1999. *In search of new logic for marketing: Foundations of contemporary theory*. John Wiley and Sons, Ltd.
158. --- 2004. The relationship marketing process: communication interaction, dialogue, value. *Journal of Business in Industrial Marketing* 19 (2): 99–113.

159. Groza, Mark D. 2012. Managing a sponsored brand, The importance of sponsorship portfolio congruence. *International Journal of Advertising* 31 (1): 63–84.
160. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
161. Gummesson, Evert. 1995. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management* 5 (5): 5–20.
162. --- 1999. *Total relationship marketing*. London: Butterworth Heinemann.
163. --- 2002. Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming. *Journal of Services Marketing* 16 (7): 585-589.
164. --- 2008. Extending the New Dominant Logic: From Customer Centricity to Balanced Centricity. *Commentary for Special Issue of The Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS) on the New Dominant Logic* 36 (1): 15–17.
165. --- 2008a. *Total Relationship Marketing*. 3rd Edition. Oxford, UK: Elsevier/ Butterworth-Heinemann.
166. --- 2009. The future of service is long overdue. V *Handbook of Service Science*, ur. P. P. Maglio, C. A. Kieliszewski in J. Spohrer. New York: Springer Book.
167. --- 2011. 2B or not 2B: That is the question. *Industrial Marketing Management* 40: 190–192.
168. Gunning, Ellen. 2007. *Public Relations. A Practical Approach*. 2nd Edition. Dublin: Gill & Macmillan.
169. Gwinner, Kevin P. in John Eaton. 1999. Building brand image through event sponsorship: the role of image transfer. *Journal of Advertising* 28 (4): 47–57.
170. Gwinner, Kevin P. 1997. A Model of Image Creation and Image Transfer in Event Sponsorship. *International Marketing Review* 14 (3): 145–158.
171. Hackley, Cristopher E. 1998. Social constructionism and research in marketing and advertising. *Qualitative Market Research: An International Journal* 1 (3): 125–31.
172. Hair, Joseph F. Jr., G. Thomas M Hult, Christian Ringle in Marko Sarstedt. 2014. A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: CA, SAGE Publications Ltd.

173. Hakansson, Hakan. 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach*. Chichester: John Wiley in Sons.
174. Hallen, Lars, Jan Johanson in Nazeem Seyed-Mohamed. 1993. Dyadic Business Relationships and Customer Technologies. *Journal of Business-to-Business Marketing* 1 (4): 63–90.
175. Han, Sang-Lin, David T. Wilson in Shirish P. Dant. 1993. Buyer–Supplier Relationships Today. *Industrial Marketing Management* 22: 331–38.
176. Haralambos, Michael in Martin Holborn. 2008. 7th Edition. *Sociology Themes and Perspectives*. UK: HarperCollins.
177. Hardy, Stephen, Bernard Mullin in William A. Sutton. 2007. *Sport Marketing*. Third edition. Europe: Human Kinetics.
178. Harris, Rebecca. 2005. When giving means taking: Public relations, sponsorship, and morally marginal donors. *Public Relations Review* 31: 486–491.
179. Harvey, Bill, Stu Gray in Gerald Despain. 2006. Measuring the effectiveness of true sponsorship. *Journal of Advertising Research* (12): 398–409.
180. Harvey, David. 2010. *The Enigma of Capital and the Crises of Capitalism*. London: Profile Books.
181. Hastings, Gerard. 1984. Sponsorship works differently from advertising. *International Journal of Advertising* 3: 171–6.
182. Hatch, Mary Jo in Majken Schultz. 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55: 989-1018.
183. Head, V. 1988. *Successful sponsorship*. Cambridge, UK: Director Books.
184. Held, David, Anthony D. McGrew, David Goldblatt in Jonathan Perraton. 1999. *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*. Cambridge: Polity Press.
185. Helfert, Gabriele, Thomas Ritter in Achim Walter. 2002. Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results. *European Journal of Marketing* 36 (9–10): 1119–1139.
186. Henseler, Jörg, Christian M. Ringle in Marko Sarstedt. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43 (1): 115–135.

187. Hoek, Janet. 1998. Sponsorship: an evaluation of management assumptions and practices. *Marketing Bulletin* 10: 1–10.
188. Hoek, Janet, Philip Gendall, Michele Jeffcoat in David Orsman. 1997. Sponsorship and advertising: a comparison of their effects. *Journal of Marketing Communications* 3: 21–32.
189. Hollensen, Svend. 2010. *Marketing Management: A relationship approach*. 2nd Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
190. Hoppner, Jessica J., David A. Griffith in Ryan C. White. 2015. Reciprocity in Relationship Marketing: A Cross-Cultural Examination of the Effects of Equivalence and Immediacy on Relationship Quality and Satisfaction with Performance. *Journal of International Marketing* 23 (4): 64-83.
191. Houston, Franklin S. 1986. The marketing concept: What it is and what it is not. *Journal of Marketing* (50): 81-87.
192. Houston, Franklin S., Jule B. Gassenheimer in James M. Maskulka. 1992. *Marketing exchange transactions and relationships*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
193. Humphreys, Brad R. in Szymon Propokowicz. 2007. Assessing the impact of sport mega-event in transition economies: EURO 2012 in Poland and Ukraine. *International Journal of Sport Management and Marketing* 2 (5-6): 496–509.
194. Hunt, Shelby in Robert Morgan. 1996. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing* 60: 107–14.
195. Hunt, Shelby D. in John R. Nevin. 1974. Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of Marketing Research* 11 (5): 186–93.
196. Hutchins, Brett in Janine Mikosza. 2010. The Web 2.0 Olympics. Athlete blogging, social networking and policy contradiction at the 2008 Beijing Games. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 16: 279–297.
197. Hutchins, Brett in David Rowe. 2009. From broadcast scarcity to digital plenitude. The changing dynamics of the media sport content economy. *Television and New Media* 10: 354–370.
198. IEG. 2011. *Sponsorship Report* (n.d.). *Sponsorship spending in North America*. Dostopno prek: <http://www.sponsorship.com/learn/northamericaspending.asp> (28. februar 2011)

199. --- 2014. Dostopno prek: <http://www.sponsorship.com/iegsr/2014/01/07/Sponsorship-Spending-Growth-Slows-In-North-America.aspx> (22. avgust 2015)
200. --- 2015. Dostopno prek: <http://www.sponsorship.com/About-IEG/Press-Room/IEG-Projects-North-American-Sponsorship-Spending-t.aspx> (22. avgust 2015)
201. Inštitut za raziskovanje medijev Mediana. 2014. *Mediana IBO 2014*. Ljubljana: Mediana.
202. Irwin, Richard L. in William A. Sutton. 1994. Sport sponsorship objectives: An Analysis of their Relative Importance for Major Corporate Sponsors. *European Journal for Sport Management* 1 (2): 93–101.
203. Irwin, Richard L., Detlew Zwick in William A. Sutton. 1999. Assessing organizational attributes contributing to marketing excellence in American professional sport franchises. *Journal of Consumer Marketing* 16 (9): 603–615.
204. Irwin, Richard L., T. Lachowetz, T. Bettina Cornwell in J. Clark. 2003. Cause-Related Sport Sponsorship: An Assessment of Spectator Beliefs, Attitudes, and Behavioral Intentions. *Sport Marketing Quarterly* 12 (3): 131–139.
205. Jagre, Emma, John J. Watson in John G. Watson. 2001. Sponsorship and congruity theory: A theoretical framework for explaining consumer attitude and recall of event sponsorship. *Advances in Consumer Research* 28: 439–445.
206. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
207. --- 2000. *Oglaševanje*. Ljubljana: Članki in drugi prispevki, FDV.
208. Jarvis, Lance P. in James B. Wilcox. 1977. True vendor loyalty or simply repeat purchase behavior? *Industrial Marketing Management* 6: 9–16.
209. Jefkins, Frank. 1998. *Public relations*. London: Pitman.
210. Jensen, Jonathan A. 2012. The Importance of Winning: An Analysis of the Relationship between an Athlete's Performance and Sponsor Exposure during Televised Sports Events. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 13, (4): 282–294.
211. Jezeršek Turnes, Jadranka, Borut Zajc, Andraž Zorko in Vesna Žabkar. 2007. *Uspešne sponzorske strategije: priročnik za sistematična, kreativna in učinkovita sponzorstva*. Ljubljana: Planet GV.
212. Johanson, Jan in Lars-Gunnar Mattsson. 1994. The markets as networks tradition in Sweden. V R. Olkkonen, H. Tikkanen in K. Alajoutsija, Sponsorship as relationships and

- networks: implications for research. *Corporate Communications. An International Journal* 5 (1): 12–18.
213. Johar, Gita Venkataramani in Michel Tuan Pham. 1999. Relatedness, prominence, and constructive sponsor identification. *Journal of Marketing Research* 36 (3): 299–312.
 214. Johnston, Russel in Paul R. Lawrence. 1988. Beyond vertical integration - the rise of the value adding partnership. *Harvard Business Review* (7–8): 94–101.
 215. Jurak, Gregor, Stevo Popović, Damjan Jakšić, Edvard Kolar, Wladimir Andreff in Jakob Bednarik. 2014. The impact of the global economic crisis on the finances in sport: case of Slovenia. V *Fundamental and applied kinesiology : steps forward : proceedings*, ur. Dragan Milanović in Goran Sporiš, 440–446. Zagreb: University, Faculty of Kinesiology.
 216. Jurak, Gregor, Jakob Bednarik in Marjeta Kovač. 2009. The sponsorship potential of Slovenian Sport. V *ACTA universitatis carolinae – Kinanthropologica* 45 (1).
 217. Kaplan, Andreas in Michael Haenlein. 2010. Users of the world, unite! *The challenges and opportunities of social media Business Horizons* 53: 59–68.
 218. Keller, Kevin Lane. 1993. Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* 57 (1): 1–22.
 219. --- 2009. Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications* 15 (2–3): 139–155.
 220. King, Bill. 2003. Hue's next: new series logo uses Nextel's yellow. *Street in Smith's SportsBusiness Journal* 13, 29. september.
 221. Klein, Naomi. 2008. *Doktrina šoka*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
 222. Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. Market-orientation: The Construct Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54, (2): 1–18.
 223. Košmelj, Katarina. 2006. Metode za razvrščanje enot v skupine; osnove in primer. *Acta agriculturae Slovenica* 87 (2): 299–310. Dostopno prek: <http://aas.bf.uni-lj.si/september2006/11kosmelj.pdf>.
 224. Kotabe, Masaaki in Kristiaan Helsen. 2004. *Global marketing management* (3rd Edition). New York, NY: John Wiley in Sons.
 225. Kotler, Philip. 1996. *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

226. --- 2006. *Marketing Management*, 12th edition. New Jersey: Pearson Education: Prentice Hall.
227. Kotler, Philip in Sidney J. Levy. 1969. Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing* 33 (1): 10–15.
228. Kotler, Philip in Gerald Zaltman. 1971. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing* (35): 3-12.
229. Kotler, Philip in Gary Armstrong. 1991. Principles of marketing. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
230. Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
231. Lachowetz, Tony, William A. Sutton, Mark McDonald, Rodne. Warnick in John Clark. 2001. Corporate selling activities and the determinants of corporate partner retention in the National Basketball Association. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 3 (4): 403-427.
232. Lagarde, Francois, Lynne Doner, Robert Donovan, Stuart Charney in Mona Grieser. 2005. Partnerships from the downstream perspective: the role strategic alliances play in implementing social marketing programs. *Social Marketing Quarterly* 11 (3-4): 38–45.
233. Lamont, Mathew James in Ron Dowell. 2007. A process model of small and medium enterprise sponsorship of regional sport tourism events. *Journal of Vacation Marketing* 14: 253–266.
234. Lebar, Ed, Phil Buehler, Kevin Lane Keller, Monika Sawicka, Zeynep Aksehirli in Keith Richey. 2005. Brand equity implications of joint branding programs. *Journal of Advertising Research* 45 (4): 413–425.
235. Lee, Jennifer. 2004. NCAA takes sponsor servicing from CBS. *Street in Smith's SportsBusiness Journal* 11. oktober.
236. Lefton, Terry. 2006. MasterCard, Slim Jim ready for Dew action. *Street in Smith's SportsBusiness Journal* 10, 30. januar.
237. Leonidou, Leonidas C. in Anna A. Kaleka. 1998. Behavioural Aspects of International Buyer-Seller Relationships: Their Association with Export Involvement. *International Marketing Review*. 15 (5): 373-97.

238. Lever, Janet. 1983. Soccer madness. Long Grove: Waveland Press.
239. Lewis, Charlton T. in Charles Shor. 1879. A Latin Dictionary. Oxford: Clarendon Press.
Dostopno prek: po Wiktionary, <https://en.wiktionary.org/wiki/sponsor#Latin> (30. september 2015).
240. Levine, Sol in Paul E. White. 1961. Exchange as a conceptual framework for the study of inter-organizational relationships. *Administrative Science Quarterly* 5: 581–601.
241. Levitt, Theodore. 1983. *The Marketing Imagination*. New York: The Free Press.
242. Levy, Sidney J. in Gerald Zaltman. 1975. *Marketing, Society and Conflict*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
243. Lindlof, Thomas R. 1988. Media Audiences as Interpretive Communities. Newbury Park, CA: Sage Publications.
244. Lister, Sarah. 1999. *Power in partnership? An analysis of an NGO's relationship with its partners*. CVO International Working Paper Series, Number 5.
245. Lough, Nancy L. in Richard L. Irwin. 2001. A comparative analysis of sponsorship objectives for U.S. women's sport and traditional sport sponsorship. *Sport Marketing Quarterly* 10: 202–211.
246. Ludwig, Stefan in James D. Karabetsos. 1999. Objectives and evaluation processes utilized by sponsors of the 1996 Olympic Games. *Sport Marketing Quarterly* 8 (1): 11–19.
247. Lusch, Robert F. in James R. Brown. 1996. Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing* 60: 19–38.
248. Mack, Rhonda Walker. 1999. Event sponsorship: an exploratory study of small business objectives, practices, and perceptions. *Journal of Small Business Management* 37 (3): 25–30.
249. Madill, Judith in Norm O'Reilly. 2010. Investigating social marketing sponsorships: Terminology, stakeholders, and objectives. *Journal of Business Research* 63: 133–139.
250. Mangold, W. Glynn in David J. Faulds. 2009. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons* 52: 357–365.
251. Marshall, D. 1992. Does sponsorship always talk the same language? An overview of how attitudes to sponsorship vary across Europe. V *Sponsorship Europe '92 Conference*

- Proceedings* (simultaneously: ESOMAR Seminar on Sponsorship), Monaco, 2.–4. december, ur. Expoconsult, 151–171. Maarssen, The Netherlands: ESOMAR.
252. Mason, Danie S. 1999. What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sport franchises. *European Journal of Marketing* 33 (3–4): 402–419.
 253. Matsuno, Ken, John T. Mentzer in Aysegul Ozsomer. 2002. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing* 66 (7): 3.
 254. Maurrasse, David J. (ur.). 2004. *A Future for Everyone: Innovative Social Responsibility and Community Partnerships*. New York, N.Y: Routledge.
 255. McCarthy, Jerome E. (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL.
 256. McCarthy, Michael. 2013. Are Sports Prices Too High to Deliver Return on Investment? *Advertising Age*, 8. april.
 257. McDaniel, Stephen R. 1999. An investigation of match-up effects in sport sponsorship advertising. *Psychology in Marketing* 16 (2): 163–184.
 258. McDonald, Colin. 1991. Sponsorship and image of the sponsor. *European Journal of Marketing* 25 (11): 31–39.
 259. McDonald Malcolm H. B., Leslie de Chernatony in Fiona Harris. 2001. Corporate marketing and service brands – moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing* 35 (3–4): 335–52.
 260. McInnis, Debbie. in Bernard Jaworski. 1990. Two routes to persuasion models in advertising: Review, critique and research directions. *Review of Marketing* 4: 3–42.
 261. McKenna, Regis. 1992. *Relationship marketing: Own the market through strategic consumer relationships*. London: Century Business.
 262. Meenaghan, Tony. 1991. The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International Journal of Advertising* 10: 35–47.
 263. --- 1991a. Sponsorship: legitimising the medium. *European Journal of Marketing* 25 (11): 5–10.
 264. --- 1998. Current developments and future directions in sponsorship. *International Journal of Advertising* 17 (1): 3–28.
 265. --- 2001. Understanding sponsorship effects. *Psychology Marketing* 18 (2): 95–122.

266. Meenaghan Tony in Paul O'Sullivan. 1999. Playpower — sports meets marketing. *European Journal of Marketing* 33 (3–4): 241–9
267. Meenaghan, Tony in David Shipley. 1999. Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing* 33 (3–4): 328–347.
268. Meenaghan, John A. 1983. Commercial sponsorship. *European Journal of Marketing* 4 (7): 1–73.
269. Meir, Rudi A., Dave Arthur, J. Tobin in Claire Massingham. 1997. Professional rugby league in Australia: a case study in sponsor awareness. *Cyber-Journal of Sport Marketing* (online), 1 (3), Dostopno prek: <http://www.cjism.com.Vo11/Meir.html> (18. avgust 2015).
270. Meyers-Levy, Joan in Alice M. Tybout. 1989. Schema congruity as a basis for product evaluation. *Journal of Consumer Research* 16: 39–54.
271. Mihelič, Katarina Katja, Rok Ruter in Bogdan Lipičnik. 2010. Sodobne teorije karizmatičnega vodenja in značilnosti karizmatičnih vodij. *Teorija in praksa* 47: 4.
272. Milne, George R. in Mark A. McDonald 1998. *Sport Marketing: Managing the Exchange Process*. Jones & Bartlett Learning.
273. Mitchell, Colin. 2002. Selling the brand inside. *Harvard Business Review* 80 (1), 5–11.
274. Mohiddin, Ahmed. 1998. Partnership: a new buzzword or realistic relationship? *Journal of the Society for International Development* 41 (4): 5–12.
275. Mohr, Jakki J., Robert J. Fisher in John R. Nevin. 1996. Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing* 60 (3): 103–117.
276. Moore, Jesse N., Gregory M. Pickett in Stephen J. Grove. 1999. The impact of a video screen and rotational-signage systems on satisfaction and advertising recognition. *Journal of Services Marketing* 13 (6): 453–468.
277. Morgan, Ashlee, Daryl Adair, Tracy Taylor, Antoine Hermens. 2014. Sport sponsorship alliances: relationship management for shared value. *Sport Business and Management: An International Journal* 4 (4): 270–283.
278. Morgan, Robert M. in Shelby D. Hunt. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of International Marketing* 58 (3): 20-38.

279. Narver, John C., Stanley F. Slater in Brian D. Tietje. 1998. Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management* 2 (3): 241–255.
280. Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* (10): 20–35.
281. Nelly, P. 2014. SPORTO konferenca 2014. Interno gradivo.
282. New York Times. 2014. Dostopno prek: <http://www.bbc.com/news/world-us-canada-30110137> (9. junij 2015).
283. Niblett, Gregory. R. 2005. Stretching the limits of social marketing partnerships, upstream and downstream: Setting the context for the 10th Innovations in Social Marketing Conference. *Soc Mark Q* 11 (3–4): 9–15.
284. Nijssen, Edwin J. in Hester van Herk. 2009. Conjoining International Marketing and Relationship Marketing: Exploring Consumers' Cross-Border Service Relationships. *Journal of International Marketing* 17 (1): 91-115.
285. Noble, Charles H., Rajiv K. Sinha in Ajith Kumar. 2002. Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing* 66 (10): 25–39.
286. Nufer, Gerd in Andre Buhler. 2010. Establishing and maintaining win–win relationships in the sports sponsorship business. *Journal of Sponsorship* 3 (2): 157–168.
287. O'Keefe, Ryan, Peter Titlebaum in Courtney Hill. 2009. Sponsorship activation: Turning money spent into money earned. *Journal of Sponsorship* 3 (1): 43–53.
288. Olenick, Doug. 2015. Apple iOS And Google Android Smartphone Market Share Flattening: IDC. *Forbes*. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/dougolenick/2015/05/27/apple-ios-and-google-android-smartphone-market-share-flattening-idc/> (20. avgust 2015).
289. Olins, Wally. 1989. *Corporate Identity. Making Business Strategy Visible Through Design*. London: Thomas and Hudston.
290. Olivier, Alexander J. in Erik M. Kraak. 1997. Sponsorship effectiveness: what is driving consumer response? *ESOMAR Seminar on New Ways for Optimising Integrated Communications*, Paris, 16.–18. april.
291. Olkkonen, Rami. 2001. Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *Journal of Business and Industrial Marketing* 16 (4): 309–329.

292. Olkkonen, Rami, Henriki Tikkanen, Kimmo Alajoutsija. 2000. Sponsorship as relationships and networks: implications for research. *Corporate Communications: An International Journal* 5 (1): 12–18.
293. Olson, Erik L. in Hans Mathias Thjomoe. 2009. Sponsorship Effect Metric: Assessing the Financial Value of Sponsoring by Comparisons to Television Advertising. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37: 504–515.
294. O'Malley, Lisa. 2014. Relational marketing: development, debates and directions. *Journal of Marketing Management* 30: 11–12
295. O'Reilly, Norman in Judith Madill. 2012. Sponsorship evaluation. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 29 (1): 50–66.
296. O'Reilly, Norman. 2013. Leveraging sponsorship: The activation ratio. *Sport Management Review* 16: 424–437.
297. Otker, T. 1988. Exploitation: The key to sponsorship success. *European research* 5: 77-85.
298. Ozanian, Mike. 2015. The Forbes Fab 40: The World's Most Valuable Sports Brands 2015. *Forbes*. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/pictures/mlm45flmj1/the-forbes-fab-40-the-w/#75a3fea03469> (20. agust 2016).
299. Pardalos, Panos M., Jaime Gil Aluja, Sergiy Butenko Jaime Gil-Lafuente. 2010. *Optimal Strategies in Sports Economics and Management*. London: Springer Verlag.
300. Park, Whan, Sandra Milberg in Robert Lawson. 1991. Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of Consumer Research* 18: 185–193.
301. Parker, Ken. 1991. Sponsorship: the research contribution. *European Journal of Marketing* 25 (11): 22–30.
302. Parker, John, Leonard Mars, Paul Ransome, Hillary Stanworth. 2003. *Social Theory: A Basic Tool Kit*. London: Palgrave Macmillan.
303. Parkhe, Arvind. 1993. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal* 36 (4): 794–829.
304. Pavli, Gašper. 2008. *The relationship between postmodern society and fashion brands. Postmodernity: the age of marketing - whoever dies with the most toys wins!* Masters Thesis. London Metropolitan Business School.

305. Pavli, Gašper, Marko Lah in Gregor Jurak. 2012. Športno sponzorstvo kot management procesa sponzorske menjave in marketinških odnosov med udeleženci. *Šport: Revija za teoretična in praktična vprašanja športa* 60 (3–4): 13–19.
306. Petty, Richard E. in John T. Cacioppo. 1986. The elaboration likelihood model of persuasion. V *Advances in experimental social psychology*, ur. L. Berkowitz, 123–205. New York: Academic Press.
307. Pfeffer, Jeffrey. 1997. *New directions for organization theory: Problems and prospects*. New York: Oxford Univ. Press.
308. Pfahl, Michael E., Andrew Kreutzer, Mike Maleski, Feff Lillibridge in Feff Ryznar. 2012. If you build it, will they come? A case study of digital spaces and brand in the National Basketball Association. *Sport Management Review* 15: 518–537.
309. Pham, Michael Tuan in Gita Venkataramani Johar. 2001. Market prominence biases in sponsorship identification: processes and consequentiality. *Psychology in Marketing* 18 (2): 123–143.
310. Pham, Michel Tuan in Marc Vanhuele. 1997. Analyzing the Memory Impact of Advertising Fragments. *Marketing Letters* 8 (4): 407–417.
311. Phillips Erb, Kelly. 2014. World Cup Mania: Figuring Out FIFA. Forbes. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/kellyphillipserb/2014/06/16/world-cup-mania-figuring-out-fifa-soccer-tax/> (1. november 2015).
312. Phillips, Murray G. in Brett Hutchins. 2003. Losing control of the ball: The political economy of football and the media in Australia. *Journal of Sport and Social Issues* 27: 215–232.
313. Pickton, David in Amanda Broderick. 2005. *Integrated Marketing Communications*. Harlow: Prentice-Hall Financial Times.
314. Pitts, Brenda G. in David K. Stotlar. 1996. *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
315. Pitts, Brenda G. in Jennifer Slattery. 2004. An examination of the effects of time on sponsorship awareness levels. *Sport Marketing Quarterly* 13: 43–54.
316. Pons, Frank, Mehdi Murali in Simon Nyeck. 2006. Consumer orientation toward sporting events: scale development and validation. *Journal of Services Research* 8 (3): 276–287.

317. Pope, Nigel. 1998. Consumption values, sponsorship awareness, brand and product use. *Journal of Product in Brand Management* 7 (2): 124–136.
318. Porter, Michael E. in Mark B. Fuller. 1986. Coalitions and global strategy. V *Competition in global industries*, ur. M. E. Porter, 315–343. Boston, MA: Harvard Business School Press.
319. Pruitt, Stephen W., T. Bettina Cornwell in John M. Clark. 2004. The NASCAR phenomenon: auto racing sponsorships and shareholder wealth. *Journal of Advertising Research* 44 (3): 281–296.
320. Punjaisri, Khanyapuss in Alan Wilson. 2011. Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing* 45 (9/10): 1521–1537.
321. Quester, Pascale G. in Beverly Thompson. 2000. An Experimental study of arts sponsorship effectiveness — the case of the 1998 Adelaide Festival of the Arts. V *Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, ur. A. O' Cass. Gold Coast, Queensland, Australia: ANZMAC.
322. Quester, Pacale G. in Beverly Thompson. 2001. Evidence of the impact of advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research* 41 (1): 33–47.
323. Radicchi, Elena. 2014. Sports Sponsorship Evolution in the Economic Recession: Analytical Evidence from Empirical Cases. *Physical Culture and Sport. Studies and Research* 61 (1): 51–64.
324. Rapp, Timothy. 2015. Forbes' World's Richest Billionaires. Dostopno prek: <http://bleacherreport.com/articles/2382080-michael-jordan-appears-on-forbes-worlds-richest-billionaires-list-for-1st-time> (20. avgust 2015).
325. Retar, Iztok. 1996. *Trženje športa za vse*. Ljubljana: Športna unija Slovenije.
326. Ringle, Christian M., Sven Wende in Jan-Michael Becker. 2016. *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, Dostopno prek: <http://www.smartpls.com>.
327. Rodriguez, Angel, Jorge Turmo in Oscar Vara. 2014. *Financial Crisis and the Failure of Economic Theory*. London: Pickering & Chatto.
328. Rogers, Everett M. 1995. *Diffusion of Innovation*. 4th Edition. New York, NY: The Free Press.

329. Roy, Donald P. in T. Bettina Cornwell. 2003. Brand equity's influence on responses to event sponsorships. *Journal of Product and Brand Management* 12: 377–393.
330. Rust, Roland T. in Richard W. Oliver. 1994. The Death of Advertising. *Journal of Advertising* 23 (4): 71–77.
331. Safko, Lon. 2010. *The social media bible: Tactics, tools, and strategies for business success*. Hoboken, NJ: John Wiley in Sons Inc.
332. Sales, Arnaud. 2012. *Sociology Today: Social Transformations in a Globalizing World*. London: Sage.
333. Salzer-Morling, Miriam in Lars Strannegard. 2004. Silence of the brands. *European Journal of Marketing* 38 (1–2): 224–38.
334. Samaha, Stephen A., Joshua T. Beck in Robert W. Palmatier. 2014. The Role of Culture of International Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 78 (oktober): 78-98.
335. Sangkhawasi, Thirarut in Lalit M Johri. 2007. Impact of status brand strategy on materialism in Thailand. *Journal of Consumer Marketing* 24 (5): 275–282.
336. Santomeir, James. 2008. New media, branding and global sports sponsorship. *International Journal of Sports Marketing in Sponsorship* (10): 15–28.
337. Seguin, Benoit, Kenneth C. Teed in Norman J. O'Reilly. 2005. National sports organizations and sponsorship: An identification of best practices. *International Journal Sport Management and Marketing* (1–2): 69–92.
338. Seitanidi, Maria May. 1999. *Strategic SocioSponsorship Proposal v Selection: A survey on the Practices of the Mobile Telecommunication Networks Industry in Greece*. School of Management, University of Abertay Dundee.
339. Seitanidi, Maria May in Annmarie Ryan. 2007. A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark* 12: 247–266.
340. Selnes, Fred. 1998. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer–seller relationship. *European Journal of Marketing* 32 (34): 34–42.
341. Shank, Mathew D. 2005. *Sports marketing; A strategic perspective*. Upper Saddle River, NY: Pearson Education, Inc.

342. Shapiro, Benson P. 1998. What the hell is "market oriented"? *Harvard Business Review* 66 (6): 119–125.
343. Sharma, Arun in Jagdish N. Sheth. 1997. Relationship Marketing: An Agenda for Inquiry. *Industrial Marketing Management* 26: 91–100.
344. Sheth, Jagdish N. 2002. The future of relationship marketing. *Journal of Services Marketing* 16(7): 590–2.
345. Sheth, Jagdish N. in Atul Parvatiyar. 1995. The evolution of relationship marketing. *International Business Review* 4 (4): 397–414.
346. Siguaw, Judy A., Penny M. Simpson in Thomas L. Baker. 1998. Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective. *Journal of Marketing* 62 (7): 99–111.
347. Simmons, Carolyn J. in Karen L. Becker-Olsen. 2006. Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorships. *Journal of Marketing* 70 (4): 154–169.
348. Sirgy, M. Joseph, Dong-Jin Lee, J. S. Johar in John Tidwell. 2008. Effect of self-congruity with sponsorship on brand loyalty. *Journal of Business Research* 61 (10): 1091–1097.
349. Skaltsa, M. 1992. *Sponsorship of the Arts. Museums, galleries, cultural foundation in Great Britain and Greece*. Athens: OMEPO publication.
350. Sleight, Steve. 1989. *Sponsorship – What it is and how to use it*. London: Mcgraw-Hill Book Company Limited.
351. Slovenski etnografski muzej. 2015. Dostopno prek: <http://www.etno-muzej.si/sl/cockta-pijaca-vase-in-nase-mladosti-0> (3. september 2015).
352. Smith, Anthony F. 2007. Charisma. *Leadership Excellence* 24 (6): 19–19.
353. Smith, Aaron. 2008. *Introduction to sport marketing*. Oxford: Elsevier LTD.
354. Smith, Chris. 2014. Soccer's Richest Kit And Shirt Sponsorships Belong To The Most Valuable Teams. *Forbes*. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/chris-smith/2014/05/07/soccers-richest-kit-and-shirt-sponsorships-belong-to-the-most-valuable-teams/> (21. julij 2014).
355. Smith, Paul R., Alan Pulford, Chris Berry in Marilyn Baxter. 1997. *Strategic Marketing Communications. New Ways to Build and Integrate Communications*. London: Kogan Page.

356. Smith, Paul R. in Jonathan Taylor. 2004. *Marketing Communications: An Integrated Approach*. London: Kogan Page.
357. Speed, Richard in Peter Thompson. 2000. Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28: 226–238.
358. Statista. 2015. Dostopno prek: <http://www.statista.com/statistics/196864/global-sponsorship-spending-since-2007/> (30. september 2015).
359. Statista 2015a. Dostopno prek: <http://www.statista.com/statistics/273288/advertising-spending-worldwide> (30. september 2015).
360. Stipp, Horst. 1998. The impact of Olympic sponsorship on corporate image. *International Journal of Advertising* 17 (1): 75–87.
361. Stipp, Horst in N. P. Schiavone. 1996. Modeling the impact of Olympic sponsorship on corporate image. *Journal of Advertising Research* 36 (4): 22–8.
362. Stuart, Toby E., Ha Hoang in Ralph C. Hybels. 1999. Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly* 44 (2): 315–8.
363. SURS. 2015. Podjetja (C-K) po statističnih regijah, Slovenija, letni podatki do leta 2007. Dostopno prek: <http://pxweb.stat.si/pxweb/database/regije/regije.asp> (1. marec 2015).
364. Sylt, Christian. 2013. Formula One TV Viewing Hits the Skids. *The Guardian*, 15. februar. Dostopno prek: <http://www.theguardian.com/media/2013/feb/15/formula-one-tv> (17. september 2014).
365. Sylt, Christian in Caroline Reid. 2008. *Formula Money Report*. London, UK: CNC Communications.
366. Šifrer, Jerneja in Matevž Bren. 2011. *SPSS – multivariatne metode v varstvoslovju*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
367. Šugman, Rajko, Jakob Bednarik, Mojca Doupona Topič, Gregor Jurak, Borut Kolarič, Marko Kolenc, Martina Rauter in Matej Tušak. 2007. *Športni menedžment*, Dopolnjena izdaja. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
368. Tajfel, Henri in John C. Turner. 1985. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. V *Psychology of Intergroup Behavior*, 2. del, ur. Steven Worchel in William G. Austin, 7–24. Chicago: Nelson-Hall.

369. Tapscott, Dan in Anthony D. Williams. 2008. *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. New York: Penguin Group.
370. Tench, Ralph in Liz Yeomans. 2009. *Exploring Public Relations*. 2nd Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
371. Tenenhaus, Michel, Vincenzo Esposito Vinzi, Yves-Marie Chatelin in Carlo Lauro. 2005. PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis* 48(1): 159-205.
372. The Economist. 2011. Invented languages: Tongues and grooves. *The Economist* (8): 50.
373. Thomson, Ann Marie, James L. Perry in Theodore K. Miller. 2009. Conceptualizing and Measuring Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory JPART*, 19: 23–56.
374. Thwaites, Des. 1994. Corporate sponsorship by financial services industry. *Journal of Marketing Management* 10 (8): 743–763.
375. --- 1995. Professional football sponsorship: profitable or profligate? *International Journal of Advertising* 14 (2): 149–64.
376. Thwaites, Des, Rafael Aguilar-Manjarrez in Callum Kidd. 1998. Sports sponsorship development in leading Canadian companies: issues and trends. *International Journal of Advertising* 17 (1): 29–49.
377. Tripodi, John A., Martin Hiron, David Bednall in Max Sutherland. 2003. Cognitive evaluation: Prompts used to measure sponsorship awareness. *International Journal of Market Research* 45: 435–455.
378. Tsiotso, Rodoula H., Konstantinos Alexandris in T. Bettina Cornwell. 2014. Using evaluative conditioning to explain corporate co-branding in the context of sport sponsorship. *International Journal of Advertising* 33 (2): 295–327.
379. Tuominen, Matti, Arto Rajala, Kristian Möller. 2000. Intraorganizational relationship and operational performance. *Journal of strategic marketing* 8 (2): 139–160.
380. Turco, Douglas M. 1995. The influence of sponsorship on product recall and image among sport spectators. V *World Marketing Congress Proceedings*, Melbourne, Vol. 7, Academy of Marketing Science 11. 6–11. 10, ur. K. Grant in I. Walker.

381. Turnbull, Peter W., David Ford in Malcolm Cunningham. 1996. Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business in Industrial Marketing* 11 (3–4): 44–62.
382. Underwood, Robert, Edward Bond in Robert Baer. 2001. Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice* 1–13.
383. Urde, Mats. 1999. Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management* 15 (1–3): 117–133.
384. Urriolagoitia, Lourdes in Planellas, Marcel. 2007. Sponsorship relationships as strategic alliances: A life cycle model approach. *Business Horizons* 50: 157–166.
385. Van Bruggen, Gerrit H., Manish Kacker in Chantal Nieuwlaet. 2005. The Impact of Channel Function Performance on Buyer-Seller Relationships in Marketing Channels. *International Journal of Research in Marketing* 22 (2): 141–58.
386. Van Heerden, Cornelius Hendrik. 2001. *Factors affecting decision-making in South African sport sponsorships*. Doctoral Thesis (etd-11072001-165433). South Africa: University of Pretoria.
387. Varey, Richard J. in David Ballantyne. 2005. Relationship marketing and the challenge of dialogical interaction. *Journal of Relationship Marketing* 4 (3): 13–30.
388. Vargo, Stephen L. in Robert F. Lusch. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1): 1–17.
389. Verhoef, Peter C. in Peter S. H. Leeflang. 2009. Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing* 73 (2): 14–37.
390. Walliser, Bjorn. 2003. An international review of sponsorship research: extension and update. *International Journal of Advertising* 22: 5–40.
391. Walraven, Merel, Ruud H. Koning in Maarten van Bottenburg. 2012. The effects of sports sponsorship: A review and research agenda. *The Marketing Review* 12 (1): 17–38.
392. Wann, Daniel L. 1995. Preliminary validation of the sport fan motivation scale. *Journal of Sport and Social Issues* 19 (4): 377–396.
393. Webb, Jen, Tony Schirato in Geoff Danaher. 2002. *Understanding Bourdieu*. London: Sage.

394. Webster Jr., Frederick. E. 1992. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing* 56 (4): 1–17.
395. Webster Jr., Frederick E. 1994. *Market-driven management: using the new marketing concept to create a customer-oriented company*. New York: Wiley.
396. Weeks, Clinton S., T. Bettina Cornwell in Judy C. Drennan. 2008. Leveraging sponsorships on the Internet: Activation, congruence, and articulation. *Psychology in Marketing* 25 (7): 637–654.
397. Wiles, Michael in Anna Danielova. 2009. The Worth of Product Placement in Successful Films: An Event Study Analysis. *Journal of Marketing* 73 (4): 44–63.
398. Williams, Raymond in Ederyn Williams. 2003. *Television – technology and cultural form*. London: Routledge.
399. Williamson, Bill. 2001. Creativity, the corporate curriculum and the future. *Futures* 33 (6): 541–55.
400. Wind, Yoram J. 2006. Blurring the lines: is there a need to rethink industrial marketing? *Journal of Business in Industrial Marketing* 21 (7): 474–481.
401. Wishart, Taryn, Seung Pil Lee in T. Bettina Cornwell. 2012. Exploring the Relationship between Sponsorship Characteristics and Sponsorship Asking Price. *Journal of Sport Management* 26, (4): 335–349.
402. Witcher, Barry, Gordon Craigen, Dennis Culligan in Andrew Harvey. 1991. The links between objectives and function in organizational sponsorship. *International Journal of Advertising* 10: 13–33.
403. Wolfe, Rosita, Tony Meenaghan in Paul O'Sullivan. 2002. The sports network: insights into the shifting balance of power. *Journal of Business Research* 55: 611–622.
404. Wong, Ho Yin in Bill Merrilles. 2008. The performance benefits of being brand oriented. *Journal of Product in Brand Management* 17 (6): 372–383.
405. Wood, Donna in Barbara Gray. 1991. Towards a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science* 27: 139–62.
406. World DataBank. 2015. *World Development Indicators database*. Dostopno prek: <http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf> (18. september 2015)

- 407. Yoo, Boonghee in Naveen Donthu. 2001. Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research* 52 (1): 1–14.
- 408. Zaplotnik, Nejc. 2006. *Pot*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- 409. Zeithaml, Valerie A. in Mary Jo Bitner. 2003. *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm* 3. izd. McGraw-Hill New York.
- 410. Zgodovinski arhiv Celje. 2015. Dostopno prek: <http://www.zac.si/2015/03/13/emeric-zelinka-cockta-planica/> (3. junij 2015).
- 411. Zhang, Zhu, D. Won in D. L. Pastore. 2005. The effects of attitudes toward commercialization on college students' purchase intentions of sponsors' products. *Sport Marketing Quarterly* 14 (3): 177–187.

8 STVARNO IN IMENSKO KAZALO

aktivacija sponzorstva, 16, 22, 52, 77, 85, 92, 94–98, 126, 151, 168, 171, 178, 182, 185
donatorstvo, 17, 32–36, 53, 67, 124, 178, 179, 182, 186
družbena odgovornost, 17, 45, 82–84, 112, 114, 133, 135, 153–155, 161, 169–173, 178–185
imetnik športne lastnine, 18, 20, 28, 33, 39, 43, 47, 54, 67, 71, 72, 77, 81, 84, 93, 95, 98, 100, 103, 107, 113, 117, 120, 122–129, 135, 136, 159, 161, 176–179, 181–186
marketinška naravnost, 22, 26–28, 93, 94, 119, 130, 132, 148, 155, 171, 175
marketinški koncept, 15, 18–20, 22, 26, 31, 44, 73, 76, 121, 123, 127, 131, 177, 183, 184
model športnega sponzorstva, 26, 40, 57, 120, 121, 124, 128, 130, 162, 177, 185, 188
podpora sponzorstva, 15, 16, 19, 62, 65, 77, 91, 93, 95, 99, 119, 123, 131, 132, 139, 149, 156, 157, 167, 170–175, 182, 184
pokroviteljstvo, 31–36, 52, 66, 135, 146, 152, 171, 173, 178, 179, 180, 184
razširjeni koncept športnega sponzorstva, 45, 122, 129, 167, 177, 185, 188
vzajemnost, 16, 20, 26, 39, 65, 120, 122–127, 130, 132, 139, 150, 156, 172, 174–176
zadovoljstvo s sponzorstvom, 16, 19, 21, 29, 35, 44, 57, 65, 69, 103, 117–119, 130–132, 139, 151, 158, 160, 172–177, 179, 181, 183

Aaker, 79, 80, 94, 191, 196
Amis, 62, 64, 70, 71, 72, 77, 78, 86, 87, 105, 128, 196
Anderson, 5, 9, 21, 23, 108, 130, 136, 196
Bagozzi, 23, 29, 105, 112, 197
Ballantyne, 79, 80, 81, 111, 191, 197, 226
Bartels, 29, 32, 187, 197
Bauman, 23, 28, 40, 71, 77, 98, 198
Bednarik, 35, 50, 55, 57, 58, 73, 198, 212, 213, 224, 29
Boyle, 48, 49, 52, 63, 64, 66, 69, 185, 199
Bruhn, 38, 40, 44, 193, 200
Cadogan, 122, 123, 177, 200
Castells, 23, 62, 65, 71, 107, 200
Chin, 136, 156, 158, 171, 200
Clark, 25, 82, 103, 104, 108, 201, 211, 214, 221

Cobbs, 87, 88, 93, 95, 103, 108, 201
 Cornwell, 5, 9, 22, 24, 34, 38, 39, 40, 42, 43, 60, 61, 62, 64, 70, 71, 72, 77, 78, 82, 86, 87, 89, 90, 91,
 92, 93, 94, 107, 115, 116, 118, 120, 192, 193, 196, 201, 202, 203, 211, 221, 222, 225, 227
 Crimmins, 5, 9, 115, 116, 118, 202
 Dwyer, 5, 9, 24, 98, 99, 103, 130, 132, 135, 178, 204
 Fahy, 26, 109, 115, 116, 127, 128, 129, 130, 132, 134, 137, 176, 199, 204
 Farrelly, 5, 9, 10, 21, 22, 23, 24, 25, 41, 53, 82, 88, 94, 97, 100, 105, 109, 110, 114, 116, 117, 123,
 124, 127, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 176, 177, 178, 188, 204, 205, 37
 Fullerton, 45, 46, 87, 89, 206
 Gaski, 5, 9, 130, 132, 178, 206
 Geyskens, 6, 10, 22, 23, 26, 130, 131, 132, 137, 176, 179, 206
 Grönroos, 22, 23, 26, 31, 33, 91, 97, 99, 109, 208
 Gummesson, 22, 33, 68, 97, 100, 102, 111, 192, 208
 Hair, 157, 159, 160, 173, 175, 209
 Haralambos, 20, 28, 61, 97, 98, 119, 209
 Hardy, 5, 9, 43, 45, 46, 88, 89, 110, 112, 129, 209
 Irwin, 88, 89, 197, 201, 206, 211, 215
 Jančič, 22, 23, 26, 29, 32, 33, 68, 96, 97, 99, 105, 112, 125, 126, 131, 184, 186, 187, 193, 212
 Jurak, 2, 18, 19, 55, 57, 58, 73, 89, 154, 155, 198, 212, 213, 220, 224, 29, 30, 31
 Keller, 79, 90, 94, 213, 214
 Klein, 31, 70, 213
 Kohli, 24, 122, 123, 130, 137, 176, 177, 200, 213
 Kotler, 5, 9, 21, 22, 25, 29, 30, 42, 43, 45, 64, 79, 110, 121, 134, 184, 213, 214
 Levitt, 32, 99, 215
 Levy, 21, 25, 29, 67, 105, 213, 215, 217
 Lusch, 5, 9, 21, 31, 32, 33, 42, 66, 97, 100, 107, 128, 200, 215, 226
 McCarthy, 9, 32, 88, 216
 McDonald, 41, 82, 183, 214, 216, 217
 Meenaghan, 5, 9, 34, 36, 38, 40, 41, 42, 50, 70, 79, 82, 87, 88, 93, 105, 110, 116, 129, 183, 192, 193,
 216, 217, 227
 Mohr, 24, 128, 133, 217
 Narver, 121, 122, 123, 177, 200, 217, 218
 O'Reilly, 24, 87, 115, 116, 117, 215, 219, 222, 37
 Olkkonen, 20, 95, 100, 109, 122, 123, 177, 212, 218, 219

Parker, 36, 41, 62, 85, 113, 114, 183, 219
Pavli, 1, 2, 4, 5, 9, 19, 21, 55, 58, 68, 79, 82, 83, 113, 114, 124, 132, 219, 220
Quester, 21, 23, 35, 36, 42, 92, 93, 94, 105, 109, 114, 116, 117, 127, 129, 134, 135, 176, 178, 188,
197, 204, 205, 221
Radicchi, 5, 9, 39, 40, 41, 46, 61, 70, 74, 106, 107, 109, 193, 221
Ringle, 136, 155, 171, 181, 209, 210, 221
Seitanidi, 35, 36, 56, 74, 95, 106, 134, 176, 184, 188, 191, 222
Shank, 5, 9, 39, 40, 45, 46, 89, 193, 222
Siguaw, 5, 9, 122, 123, 130, 133, 177, 223
Smith, 5, 9, 32, 39, 40, 46, 53, 70, 110, 193, 197, 200, 213, 214, 223, 224
Šugman, 5, 9, 35, 36, 39, 40, 53, 55, 58, 193, 224
Thomson, 6, 10, 26, 117, 124, 126, 177, 178, 225
Thwaites, 5, 9, 88, 110, 129, 200, 225
Turnbull, 96, 101, 108, 126, 127, 199, 226
Vargo, 5, 9, 21, 31, 32, 33, 42, 66, 97, 100, 107, 128, 226
Walliser, 40, 41, 42, 43, 44, 60, 70, 88, 94, 95, 107, 108, 226
Walraven, 42, 44, 89, 90, 91, 94, 226
Weeks, 24, 115, 118, 202, 227
Williams, 50, 51, 63, 225, 227
Wind, 21, 26, 29, 31, 33, 100, 101, 102, 227
Wolfe, 45, 50, 51, 207, 227
Zaplotnik, 17, 95, 228

9 PRILOGE

Priloga A: Deklaracija konfliktov interesov in financiranja

Avtor disertacije navaja, da ob delu ni bilo prisotnih potencialnih konfliktov interesov v povezavi z disertacijo in raziskavo, avtorstvom ter objavo te disertacije. Avtor prav tako ni prejel nobene finančne podpore za izvedbo raziskave, avtorstva in objave disertacije.

Priloga B: Anketni vprašalnik

Q1 - 1. S pomočjo predlagane lestvice ocenite, koliko spodnje trditve držijo za vaše podjetje. Zanima nas vaša ocena stanja v vašem podjetju in ne vaše osebno mnenje. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene trditve.

Naše podjetje sponzorstvo v športu razume:

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti ne drži, niti drži	Drži	Zelo drži
kot pokroviteljstvo.					
kot orodje tržnega komuniciranja.					
kot oglaševanje.					
kot partnerstvo s športnim subjektom (dogodek/liga/klub/društvo/mošтво/ zveza/športnik/športnica/drugo).					
kot družbeno odgovornost.					

Q2 - Izberite tisti predlagan odgovor, ki najbolj drži za vaše podjetje. Zanima nas vaša ocena stanja v vašem podjetju in ne vaše osebno mnenje. Lepo prosimo, da odgovorite na vsa vprašanja.

Q3 - 2. Kako pogosto vaše podjetje strateško načrtuje sponzorstvo v letnih poslovnih načrtih?

Nikoli.
Vsakih nekaj let.
Vsako leto.

Q4 - 3. S pomočjo predlaganih odgovorov ocenite, kolikšen je okvirni proračun podjetja za odkup sponzorskih pravic (gola vrednost sponzorskih pogodb) na letni ravni?

Manj kot 10.000 €.
10.000–50.000 €.
50.001–100.000 €.
100.001–500.000 €.
Več kot 500.000 €.
Ne želimo odgovoriti.

IF (3) Q4 = [6]

Q5 - 3a. Ne želimo odgovoriti na zgornje vprašanje ker:

--

Q6 - 4. S pomočjo predlaganih odgovorov ocenite, koliko je vaše podjetje v sponzorstvu prisotno s kompenzacijo izdelkov/storitev podjetja in koliko s finančnimi sredstvi.

V celoti s kompenzacijo z izdelki/storitvami podjetja.
 Približno 75 % s kompenzacijo in 25 % s finančnimi sredstvi.
 Približno 50 % s kompenzacijo in 50 % s finančnimi sredstvi.
 Približno 25 % s kompenzacijo in 75 % s finančnimi sredstvi.
 V celoti s finančnimi sredstvi.

Q7 - 5. S pomočjo predlagane lestvice ocenite, koliko spodnje trditve držijo za vaše podjetje. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene trditve.

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti ne drži, niti drži	Drži	Zelo drži
V podjetju vsaj enkrat na leto izvajamo tržne raziskave.					
V podjetju počasi zaznavamo spremembe pri naših kupcih/strankah (npr. njihove želje, potrebe, pričakovanja, nakupne navade itd.).					
V podjetju počasi zaznavamo spremembe v naši industriji (npr. spremembe pri konkurenci, v tehnologiji, zakonodaji itd.).					
Vsaj enkrat na leto imamo v podjetju sestanek o trendih in spremembah na trgu.					
Ko se kaj pomembnega zgodi na trgu ali z našim velikim kupcem/stranko, se informacija hitro razširi po podjetju.					
Podatki o zadovoljstvu naših kupcev/strank redno krožijo med zaposlenimi v podjetju.					
Ko podjetje ugotovi nekaj pomembnega o konkurentih, se informacije o tem v podjetju širijo počasi.					
Podjetje si prizadeva za takšen razvoj izdelkov ali storitev, ki bi bil skladen s tem, kar naši kupci/stranke želijo.					
Če bi glavni konkurent našega podjetja uvedel intenzivno kampanjo, usmerjeno na naše kupce/stranke, bi se v podjetju nemudoma odzvali.					
V podjetju pritožbe naših kupcev/strank naletijo na gluha ušesa.					

Q8 - V primeru, da vaše podjetje sponzorira več športnih subjektov, v nadaljnjih odgovorih upoštevajte tisto sponzorstvo, ki ga ocenjujete kot enega od najpomembnejših za vaše podjetje.

Q9 - 6. Vezano na najpomembnejše sponzorstvo vašega podjetja - s pomočjo predlagane lestvice ocenite, koliko spodnje trditve držijo za vaše podjetje. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene trditve.

Poleg sponzorske investicije, opredeljene v sponzorski pogodbi, naše podjetje sponzorstvo dodatno podpira in promovira:

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti ne drži, niti drži	Drži	Zelo drži
z oglaševanjem sponzorstva.					
s sodelovanjem z zato specializirano agencijo.					
z aktivnostmi odnosov z javnostmi (PR).					
z vzorčenjem izdelkov ali storitev na dogodkih.					
z organizacijo nagradnih iger med zaposlenimi ali uporabniki.					
z gostoljubjem poslovnih partnerjev (hospitality).					
s promocijskimi gradivi za pospeševanje prodaje v poslovalnicah.					
z aktivnostmi na spletu (spletna stran, Facebook, Twitter itd.).					
z izkušenim kadrom, ki v podjetju skrbi za sponzorstva.					

Q10 - 7. Vezano na najpomembnejše sponzorstvo vašega podjetja - s pomočjo predlaganih odgovorov ocenite, koliko dodatnih sredstev vaše podjetje vloži v promocijo sponzorstva v primerjavi s sponzorsko investicijo, opredeljeno v pogodbi.

- Nič.
- Do 1/4 vrednosti sponzorske investicije.
- Do 1/2 vrednosti sponzorske investicije.
- Do vrednosti sponzorske investicije.
- Več kot je vrednost sponzorske investicije.

Q11 - V primeru, da vaše podjetje sponzorira več subjektov, v nadaljnjih odgovorih upoštevajte tisto sponzorstvo, ki ga ocenjujete kot enega od najpomembnejših za vaše podjetje.

Q12 - 8. Vezano na najpomembnejše sponzorstvo vašega podjetja - s pomočjo predlagane lestvice ocenite, koliko spodnje trditve držijo za vaše podjetje. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene trditve.

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti ne drži, niti drži	Drži	Zelo drži
Naše podjetje in sponzorirani športni subjekt uporabljata razpoložljive vire drug od drugega (npr. podatkovne baze, poslovne mreže, znanje					

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti ne drži, niti drži	Drži	Zelo drži
itd.).					
V podjetju si skupaj s športnim subjektom delimo pomembne informacije, ki krepijo sponzorsko sodelovanje.					
V podjetju čutimo, da športni subjekt ceni in spoštuje to, kar prispevamo v sponzorsko razmerje.					
Poslovne cilje v podjetju lažje dosegamo v sponzorskem sodelovanju kot pa brez sponzorskega sodelovanja.					
V podjetju skupaj s športnim subjektom delujemo v smeri premagovanja razlik z namenom doseči »win-win« rešitve.					

Q13 - 9. Vezano na najpomembnejše sponzorstvo vašega podjetja - s pomočjo predlagane lestvice ocenite, koliko spodnje trditve držijo za vaše podjetje. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene trditve.

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti ne drži, niti drži	Drži	Zelo drži
Osebe športnega subjekta, ki nastopa v sponzorskem razmerju, je zaupanja vredno.					
V podjetju lahko računamo na to, da bo športni subjekt opravil vse dogovorjene obveznosti v sponzorskem razmerju.					
V podjetju menimo, da je vredno vztrajati in nadaljevati sponzorstvo navedenega športnega subjekta.					
Sponzorsko razmerje, ki ga imamo s športnim subjektom, je zaznamovano z občutki nelagodja.					
V interakcijah med podjetjem in športnim subjektom je prisotno obojestransko spoštovanje.					
Športni subjekt nas ne obvešča redno o stvareh, ki bi jih v podjetju morali vedeti.					
Osebe športnega subjekta, ki nastopa v sponzorskem razmerju, je razvilo dober odnos z osebjem podjetja.					
Osebe športnega subjekta deluje povsem profesionalno v sponzorskem razmerju.					

Q14 - 10. S pomočjo predlagane lestvice ocenite, kako zanimivi za sponzoriranje so vašemu podjetju spodaj navedeni športi. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene športe.

	Sploh ni zanimiv	Ni zanimiv	Niti ni zanimiv, niti zanimiv	Zanimiv	Zelo zanimiv
atletika					
gimnastika					
golf					
hokej					
jadranje					
judo					
kajak					
kolesarjenje					
konjenišтво					
košarka					
nogomet					
odbojka					

Q15 - 11. Enako kot prejšnje vprašanje - s pomočjo predlagane lestvice ocenite, kako zanimivi za sponzoriranje so vašemu podjetju spodaj navedeni športi. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene športe.

	Sploh ni zanimiv	Ni zanimiv	Niti ni zanimiv, niti zanimiv	Zanimiv	Zelo zanimiv
plavanje					
ples					
rokomet					
alpsko smučanje					
smučarski skoki					
smučarski teki					
biatlon					
deskanje na snegu					
streljanje					
rekreativni tek					
tenis					
veslanje					

Q16 - 12. S pomočjo predlagane lestvice, ocenite, kako pomembni so vašemu podjetju spodaj navedeni cilji sponzoriranja. Lepo prosimo, da odgovorite za vse navedene cilje.

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti ni pomembno, niti pomembno	Pomembn o	Zelo pomembno
Povečanje prepoznavnosti podjetja ali znamke.					
Povečanje zvestobe podjetju ali znamki.					
Povečanje ugleda podjetja ali znamke.					
Prikazati družbeno odgovornost podjetja.					

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti ni pomembno, niti pomembno	Pomembno o	Zelo pomembno
Povečati prodajo podjetja.					
Predstavitev izdelkov ali storitev podjetja.					
Pridobivanje baze podatkov kupcev podjetja.					
Gostoljubje poslovnih partnerjev (hospitality).					

Priloga C: Oblikovanje novih spremenljivk

Tabela 9.1: Oblikovanje novih spremenljivk – dojemanje sponzorstva / Wardova metoda

CLUQ1_3 Q1 3 skupine Ward Method		Q1a 1. S pomoč jo predla gane lest: kot pokrov iteljstv o.	Q1b 1. S pomoč jo predla gane lest: kot orodje tržneg a komun iciranja	Q1c 1. S pomočjo predlaga ne lest: kot oglaševa nje.	Q1d 1. S pomoč jo predla gane lest: kot partner stvo s športni m subjekt	Q1e 1. S pomočjo predlag ane lest: kot družben o odgovor nost.
1	Mean	2,33	4,04	3,42	3,42	1,96
	N	24	24	24	24	24
	Std.	,702	,690	,881	1,018	,806
2	Mean	3,85	3,89	3,85	4,11	4,03
	N	170	170	170	170	170
	Std.	,785	,807	,785	,738	,873
3	Mean	3,14	1,41	1,86	2,95	3,32
	N	22	22	22	22	22
	Std.	1,320	,503	1,037	1,463	1,287
Total	Mean	3,61	3,66	3,60	3,91	3,73
	N	216	216	216	216	216
	Std.	,978	1,080	1,016	,948	1,127

Tabela 9.2: Oblikovanje novih spremenljivk – dojemanje sponzorstva / Metoda voditeljev

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Interval for Mean		Mini mu m	Maxi mu m
						Lower Bound	Upper Bound		
Q1a 1. S pomočjo predlagane lest: kot pokroviteljstv	1	124	3,96	,703	,063	3,83	4,08	2	5
	2	52	3,56	1,037	,144	3,27	3,85	1	5
	3	40	2,58	,903	,143	2,29	2,86	1	4
	Total	216	3,61	,978	,067	3,48	3,74	1	5
Q1b 1. S pomočjo predlagane lest: kot orodje	1	124	4,17	,621	,056	4,06	4,28	3	5
	2	52	2,38	,953	,132	2,12	2,65	1	4
	3	40	3,73	1,012	,160	3,40	4,05	1	5
	Total	216	3,66	1,080	,073	3,51	3,80	1	5
Q1c 1. S pomočjo predlagane lest: kot oglaševanje.	1	124	4,13	,555	,050	4,03	4,23	3	5
	2	52	2,38	,911	,126	2,13	2,64	1	5
	3	40	3,53	,877	,139	3,24	3,81	1	5
	Total	216	3,60	1,016	,069	3,46	3,73	1	5
Q1d 1. S pomočjo predlagane lest: kot partnerstvo s	1	124	4,14	,790	,071	4,00	4,28	2	5
	2	52	3,81	1,030	,143	3,52	4,09	1	5
	3	40	3,35	1,051	,166	3,01	3,69	1	5
	Total	216	3,91	,948	,065	3,78	4,04	1	5
Q1e 1. S pomočjo predlagane lest: kot družbeno	1	124	4,07	,818	,073	3,93	4,22	1	5
	2	52	4,15	,849	,118	3,92	4,39	2	5
	3	40	2,10	,778	,123	1,85	2,35	1	3
	Total	216	3,73	1,127	,077	3,58	3,88	1	5

Slika 9.1: Oblikovanje novih spremenljivk – dojemanje sponzorstva / Dendrogram

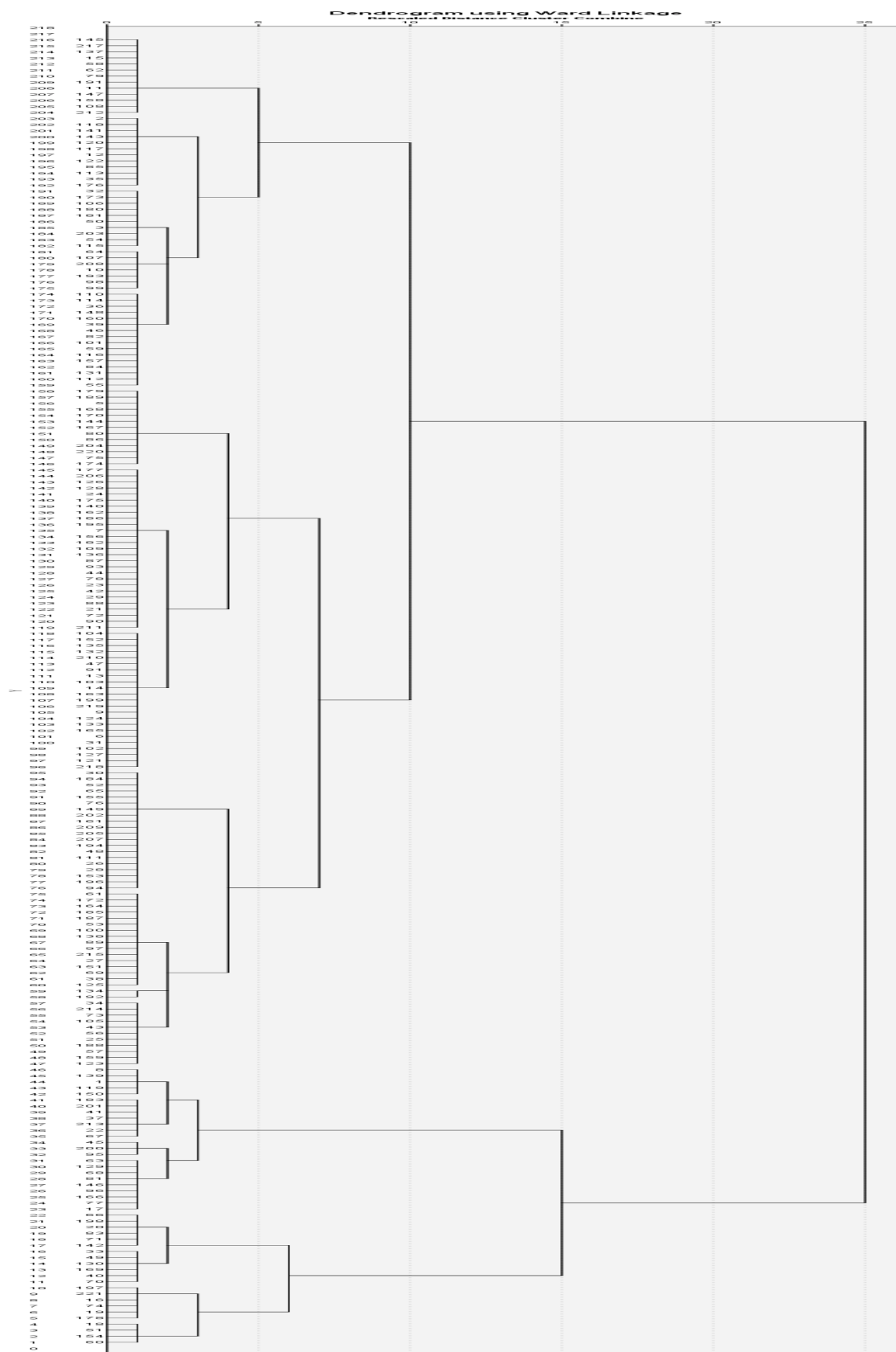


Tabela 9.3: Oblikovanje novih spremenljivk – marketinška naravnost / Wardova metoda

CLUQ5_7_2sk Q7 (5) 2 skupini Ward Method		Q7a 5. S pomočjo predlagane lestrv: V podjetju vsaj enkrat na leto izvajamo tržne raziskave.	Q7b 5. S pomočjo predlagane lestrv: V podjetju počasi zaznavamo spremembe pri naših kupcih/stran kah (npr. njihove želje, potrebe, pričakovanj a, nakupne navade, itd.).	Q7c 5. S pomočjo predlagane lestrv: V podjetju počasi zaznavamo spremembe v naši industriji (npr. spremembe pri konkurenci, v tehnologiji, zakonodaji itd.).	Q7d 5. S pomočjo predlagane lestrv: Vsaj enkrat na leto imamo v podjetju sestaneke o trendih in sprememba h na trgu.	Q7e 5. S pomočjo predlagane lestrv: Ko se kaj pomembne ga zgodi na trgu ali z našim velikim kupcem/stra nko, se informacija hitro razširi po podjetju.	Q7f 5. S pomočjo predlagane lestrv: Podatki o zadovoljstv u naših kupcev/stra nk redno krožijo med zaposlenimi v podjetju.	Q7g 5. S pomočjo predlagane lestrv: Ko podjetje ugotovi nekaj pomembne ga o konkurentih , se informacije o tem v podjetju širijo počasni.	Q7h 5. S pomočjo predlagane lestrv: Podjetje si prizadeva za takšen razvoj izdelkov ali storitev, ki bi bil skladen s tem, kar naši kupci/strank e želijo.	Q7i 5. S pomočjo predlagane lestrv: Če bi glavni konkurent našega podjetja uvedel intenzivno kampanjo, usmerjeno na naše kupce/stra nke, bi se v podjetju nemudoma odzvili.	Q7j 5. S pomočjo predlagane lestrv: V podjetju pritožbe naših kupcev/stra nk naletijo na gluha ušesa.
1	Mean	2,75	2,23	2,30	3,50	3,94	3,96	2,06	4,29	3,66	1,31
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Std.	1,445	,993	1,020	1,345	,919	,875	,874	,715	,924	,581
2	Mean	3,05	3,88	3,88	4,08	4,14	4,01	2,67	4,42	4,01	1,55
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
	Std.	1,142	,690	,729	,682	,687	,739	,933	,643	,764	,700
Total	Mean	2,90	3,09	3,12	3,80	4,04	3,99	2,38	4,36	3,84	1,44
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
	Std.	1,301	1,183	1,182	1,090	,810	,806	,954	,680	,860	,656

Tabela 9.4: Oblikovanje novih spremenljivk – marketinška naravnost / Metoda voditeljev

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Q7a 5. S pomočjo predlagan e lestrv: V	1	104	2,00	,892	,087	1,83	2,17	1	4
	2	105	3,80	,984	,096	3,61	3,99	1	5
	Total	209	2,90	1,301	,090	2,73	3,08	1	5
Q7b 5. S pomočjo predlagan e lestrv: V	1	104	3,36	,934	,092	3,17	3,54	1	5
	2	105	2,83	1,341	,131	2,57	3,09	1	5
	Total	209	3,09	1,183	,082	2,93	3,25	1	5
Q7c 5. S pomočjo predlagan e lestrv: V	1	104	3,52	,955	,094	3,33	3,70	1	5
	2	105	2,73	1,258	,123	2,49	2,98	1	5
	Total	209	3,12	1,182	,082	2,96	3,29	1	5
Q7d 5. S pomočjo predlagan e lestrv:	1	104	3,34	1,137	,112	3,12	3,56	1	5
	2	105	4,27	,812	,079	4,11	4,42	1	5
	Total	209	3,80	1,090	,075	3,66	3,95	1	5
Q7e 5. S pomočjo predlagan e lestrv: Ko	1	104	3,83	,830	,081	3,67	3,99	1	5
	2	105	4,26	,734	,072	4,12	4,40	1	5
	Total	209	4,04	,810	,056	3,93	4,15	1	5
Q7f 5. S pomočjo predlagan e lestrv:	1	104	3,76	,830	,081	3,60	3,92	1	5
	2	105	4,21	,716	,070	4,07	4,35	2	5
	Total	209	3,99	,806	,056	3,88	4,10	1	5
Q7g 5. S pomočjo predlagan e lestrv: Ko	1	104	2,63	,916	,090	2,45	2,80	1	5
	2	105	2,13	,931	,091	1,95	2,31	1	5
	Total	209	2,38	,954	,066	2,25	2,51	1	5
Q7h 5. S pomočjo predlagan e lestrv:	1	104	4,20	,742	,073	4,06	4,35	2	5
	2	105	4,51	,574	,056	4,40	4,63	3	5
	Total	209	4,36	,680	,047	4,27	4,45	2	5
Q7i 5. S pomočjo predlagan e lestrv: Če	1	104	3,57	,879	,086	3,40	3,74	1	5
	2	105	4,11	,751	,073	3,97	4,26	2	5
	Total	209	3,84	,860	,059	3,72	3,96	1	5
Q7j 5. S pomočjo predlagan e lestrv: V	1	104	1,54	,709	,070	1,40	1,68	1	5
	2	105	1,33	,583	,057	1,22	1,45	1	5
	Total	209	1,44	,656	,045	1,35	1,52	1	5

Slika 9.2: Oblikovanje novih spremenljivk – marketinška naravnost / Dendrogram

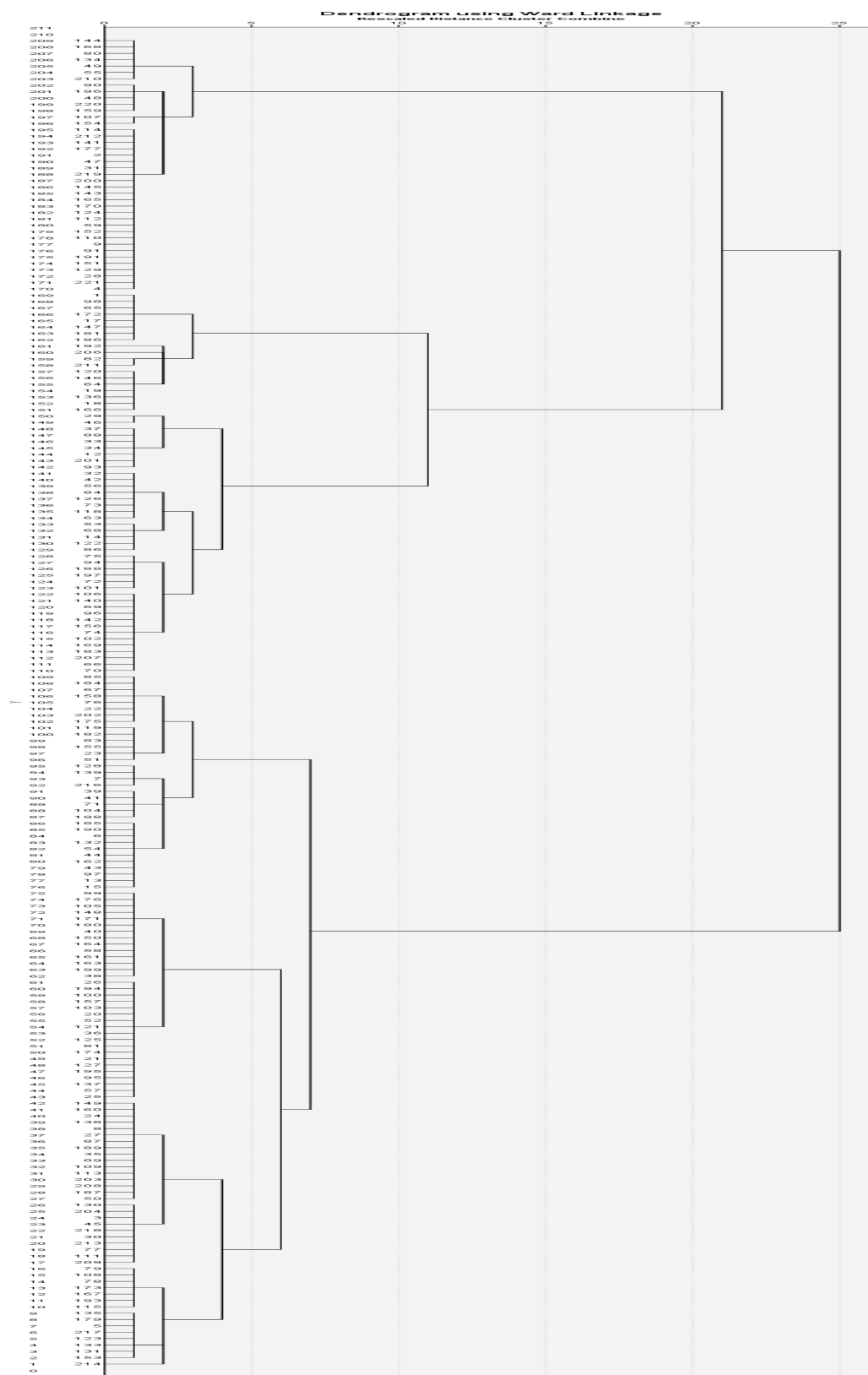


Tabela 9.5: Oblikovanje novih spremenljivk – dožemanje vzajemnosti / Wardova metoda

		na najbolj pomembno: Naše podjetje in sponzorirani športni subjekt uporabljata razpoložljive vire eden od drugega (npr. podatkovne)	na najbolj pomembno: V podjetju si skupaj s športnim subjektom delimo pomembne informacije, ki	na najbolj pomembno: V podjetju čutimo, da športni subjekt ceni in spoštuje to kar prispevamo v sponzorsko razmerje.	8. Vezano na najbolj pomembno: Poslovne cilje v podjetju lažje dosegamo v sponzorskem sodelovanju, kot pa brez	na najbolj pomembno: V podjetju skupaj s športnim subjektom delujemo v smeri premagovanja razlik z
CLUQ12_8_2sk Q12 (8) 2 skupini Ward Method						
1	Mean	1,47	1,57	3,62	1,74	2,13
	N	47	47	47	47	47
	Std. Deviation	,747	,651	,898	,765	,824
2	Mean	3,00	3,49	4,05	3,34	3,75
	N	154	154	154	154	154
	Std. Deviation	1,048	,865	,603	,910	,827
Total	Mean	2,64	3,04	3,95	2,97	3,37
	N	201	201	201	201	201
	Std. Deviation	1,179	1,153	,705	1,109	1,075

Tabela 9.6: Oblikovanje novih spremenljivk – dožemanje vzajemnosti / Metoda voditeljev

	QCL_6 K-means Q8_8.10.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q12a 8. Vezano na najbolj pomembno: Naše podjetje in sponzorirani športni	1	92	1,9	,895	,093
	2	109	3,3	1,008	,097
Q12b 8. Vezano na najbolj pomembno: V podjetju si skupaj s športnim	1	92	2,2	1,005	,105
	2	109	3,8	,679	,065
Q12c 8. Vezano na najbolj pomembno: V podjetju čutimo, da športni subjekt	1	92	3,6	,750	,078
	2	109	4,2	,546	,052
Q12d 8. Vezano na najbolj pomembno: Poslovne cilje v podjetju lažje	1	92	2,2	,908	,095
	2	109	3,6	,815	,078
Q12e 8. Vezano na najbolj pomembno: V podjetju skupaj s športnim subjektom delujemo v smeri premagovanja razlik z	1	92	2,6	,881	,092
	2	109	4,1	,678	,065

Slika 9.3: Oblikovanje novih spremenljivk – dojezanje vzajemnosti / Dendrogram

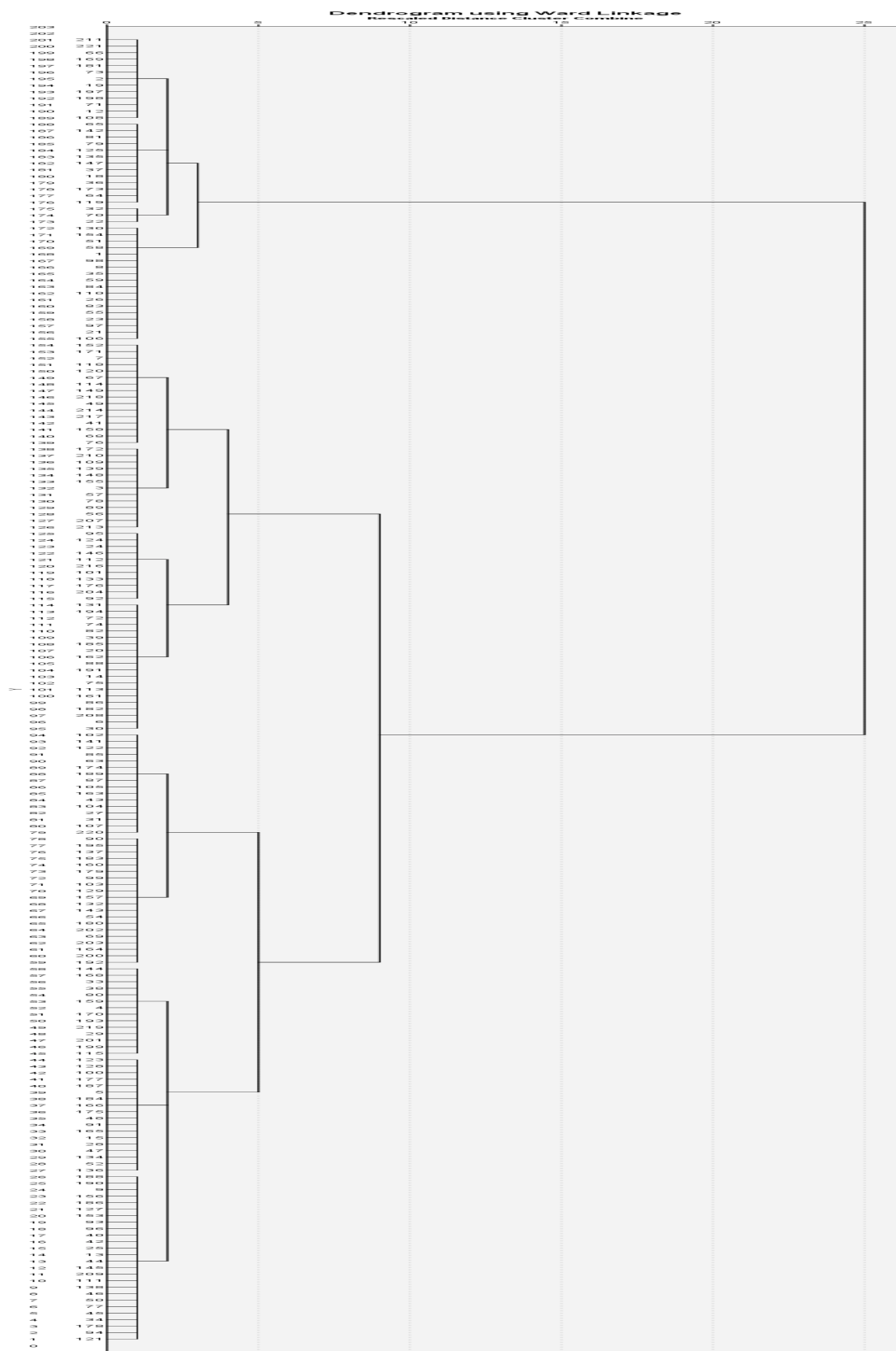


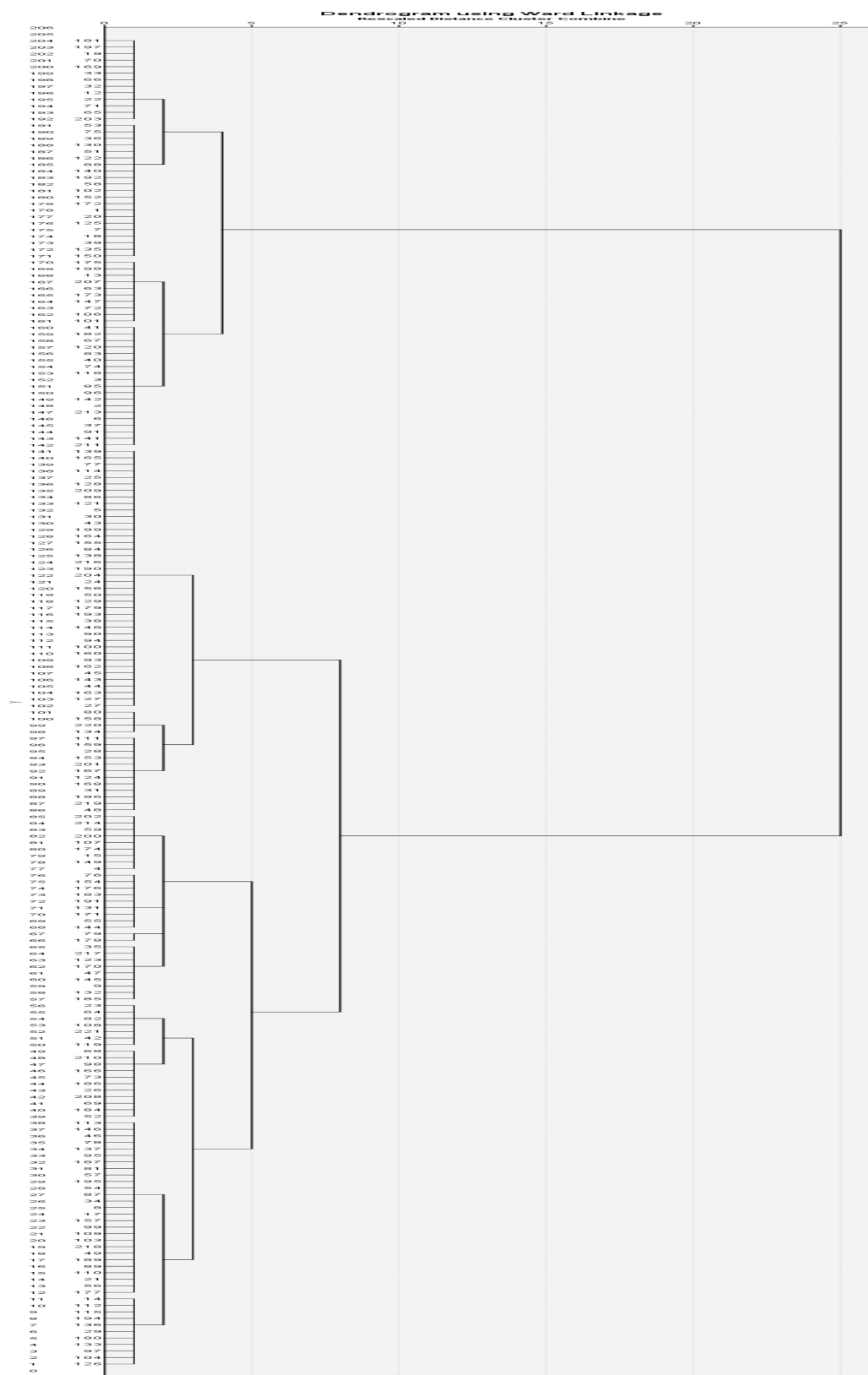
Tabela 9.7: Oblikovanje novih spremenljivk – podpora sponzorstva (skupine) / Wardova metoda

CLUQ9_6_2sk Q9(6) 2 skupini Ward Method		Q9a 6. Vezano na najbolj pomembno : z oglaševanjem sponzorstva .	Q9b 6. Vezano na najbolj pomembno : s sodelovanjem z zato specializirano agencijo.	Q9c 6. Vezano na najbolj pomembno : z aktivnostmi odnosov z javnostmi (PR).	Q9d 6. Vezano na najbolj pomembno : z vzorčenjem izdelkov ali storitev na dogodkih.	Q9e 6. Vezano na najbolj pomembno : z organizacijo nagradnih iger med zaposlenimi ali uporabniki.	Q9f 6. Vezano na najbolj pomembno : z gostoljubjem poslovnih partnerjev (hospitality).	Q9g 6. Vezano na najbolj pomembno : s promocijskimi materiali za pospeševanje prodaje v poslovalnicah.	Q9h 6. Vezano na najbolj pomembno : z aktivnostmi na spletni strani, Facebook, Twitter itd.).	Q9i 6. Vezano na najbolj pomembno : z izkušenim kadrom, ki v podjetju skrbi za sponzorstva .
1	Mean	1,90	1,40	1,90	1,57	1,70	2,25	1,76	2,08	2,11
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63
	Std. Deviation	,946	,493	,979	,665	,873	1,218	,837	1,067	1,079
2	Mean	3,38	2,11	3,18	3,18	3,07	3,50	3,42	3,86	3,52
	N	141	141	141	141	141	141	141	141	141
	Std. Deviation	1,060	1,001	1,150	1,125	1,181	,997	1,116	1,011	1,011
Total	Mean	2,93	1,89	2,79	2,69	2,65	3,12	2,91	3,31	3,09
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
	Std. Deviation	1,232	,935	1,248	1,251	1,264	1,214	1,289	1,316	1,221

Tabela 9.8: Oblikovanje novih spremenljivk – podpora sponzorstva (skupine) / Metoda voditeljev

	QCL_5 Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q9a 6. Vezano na najbolj	1	83	2,3	1,211	,133
	2	121	3,4	1,027	,093
Q9b 6. Vezano na najbolj	1	83	1,4	,627	,069
	2	121	2,2	,976	,089
Q9c 6. Vezano na najbolj	1	83	2,0	1,099	,121
	2	121	3,3	1,051	,096
Q9d 6. Vezano na najbolj	1	83	1,6	,746	,082
	2	121	3,4	,964	,088
Q9e 6. Vezano na najbolj	1	83	1,7	,863	,095
	2	121	3,3	1,083	,098
Q9f 6. Vezano na najbolj	1	83	2,3	1,213	,133
	2	121	3,7	,882	,080
Q9g 6. Vezano na najbolj	1	83	2,0	1,023	,112
	2	121	3,6	1,016	,092
Q9h 6. Vezano na najbolj	1	83	2,4	1,237	,136
	2	121	4,0	,930	,085
Q9i 6. Vezano na najbolj	1	83	2,3	1,157	,127
	2	121	3,7	,890	,081

Slika 9.4: Oblikovanje novih spremenljivk – podpora sponzorstva (skupine) / Dendrogram



Priloga Č: Nabor imetnikov športne lastnine

Tabela 9.9: Izbor komercialno najzanimivejših športov za oblikovanje dejanske populacije raziskave

Nogomet	Deskanje na snegu	Košarka	Rokomet
Hokej na ledu	Kolesarstvo	Plavanje	Gimnastika
Odbojka	Strelstvo	Tek	Atletika
Golf	Jadralstvo	Konjenišтво	Judo in boks
Kajakaštvo	Plezalstvo	Veslanje	Tenis
Alpsko smučanje	Smučarski teki	Smučarski skoki	Biatlon

Tabela 9.10: Nabor imetnikov športne lastnine za oblikovanje dejanske populacije raziskave

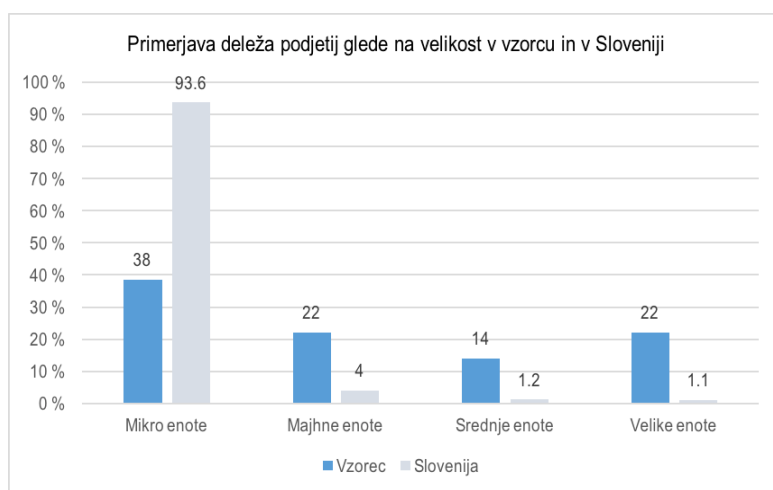
Šport	Nabor športnih subjektov
Nogomet	Nogometni klub Maribor, Nogometni klub Olimpija, Prva liga Telekom Slovenije, Nogometna zveza Slovenije, Nogometni klub Domžale, Nogometno društvo Gorica, Nogometni klub Celje, Nogometni klub Koper, Nogometni klub Zavrč, Nogometni klub Rudar, Nogometni klub Krka, Nogometni klub Radomlje, Marcos Tavares, Superpokal Slovenije, Ženski nogometni klub Pomurje
Alpsko smučanje	Tina Maze, Ilka Štuhec, Ana Drev, Maruša Ferk, Žan Kranjec, Andrej Šporn, Smučarska zveza Slovenije, Zlata lisica, Pokal Vitanc
Smučarski skoki	Peter Prevc, Robert Kranjec, Jernej Damjan, Planica, Ljubno
Smučarski teki	Ema Klinec, Katja Višnar, Vesna Fabjan
Biatlon	Jakov Fak, Pokljuka, Teja Gregorin
Deskanje na snegu	Žan Košir, Tim Kevin Ravnjak, Rok Marguč, Rok Flander, Marjan Jelenko
Košarka	Košarkarski klub Union Olimpija, Košarkarski klub Krka, Košarkarska zveza Slovenije, Košarkarski klub Zlatorog, Košarkarski klub Helios Domžale, 1. liga Telemach, Pokal Slovenije, Košarkarski klub Maribor, Košarkarski klub Tajfun Šentjur, Košarkarski klub Šenčur, Ulična-kosarka, Athlete Celje, 3na3
Rokomet	Rokometni klub Celje, Rokometni klub Velenje, Rokometna zveza Slovenije, MIK 1. liga, Rokometni klub Maribor, Luka Žvižej, Prva ženska liga, Rokometni klub Krim, Rokometni klub Trimo Trebnje, Rokometni klub Ribnica
Hokej na ledu	Hokejsko drsalno društvo Telemach Olimpija, Hokejsko drsalno društvo Jesenice, Hokejski klub mlade kategorije Bled, Anže Kopitar, Jan Muršak, Hokejska zveza Slovenije, Hokejski klub Slavija, Hokejski klub Triglav, Hokejski klub Celje, Hokejski drsalni klub Maribor, Ice fest
Kolesarjenje	Simon Špilak, Jan Polanc, Radenska AS, Kolesarska zveza Slovenije, Matej Mohorič, Janez Brajkovič, Adria Mobil, Kolesarski klub Sava Kranj, Dirka po Sloveniji, Kolesarski klub Perutnina Ptuj, Kolesarski klub Izvir, Kolesarsko društvo Branik, Luka Mezgec, Kolesarski maraton Franja, Kolesarski klub Postojna, Tanja Žakelj
Plavanje	Damir Dugonjič, Anja Klinar, Peter Mankoč, Plavalni klub Branik Maribor, Fužinar Ravne, Plavalni klub Olimpija, Plavalni klub Triglav, Plavalni klub Radovljica, Plavalni klub Ilirija, Tjaša Oder, Miting Telekom, Plavalna zveza Slovenije
Gimnastika	Športno društvo Studenci, Gimnastični klub Šiška, Šalamunov memorial v športni gimnastiki, Gimnastična zveza Slovenije, Klub za športno ritmično gimnastiko Šiška, Klub za ritmično gimnastiko Narodni dom Ljubljana, Klub za športno ritmično gimnastiko Šiška, Mitja Petkovšek
Odbojka	ACH Volley, Salonit Anhovo, Odbojarska zveza Slovenije, Calcit Volley, Panvita Pomgrad, Tine

	Urnaut, Klemen Čebulj, Državno prvenstvo v odbojki na mivki Kranj 2014
Streljanje	Strelska zveza Slovenije, Športna strelska zveza Slovenije, Strelsko društvo Škofja Loka, Strelsko društvo Kidričevo, Strelsko društvo Vrhnika, Strelsko društvo Mrož Velenje, Strelski klub Brežice, Rajmond Debevec, Živa Dvoršak, Strelsko društvo Olimpija
Tek	Kraški maraton, Istrski maraton, Ljubljanski maraton, Maraton Treh src, EKO maraton
Atletika	Primož Kozmus, Atletska zveza Slovenije, Atletsko društvo Mass, Barbara Špiler, Snežana Vukmirovič, Martina Ratej, Atletski klub Šentjur, Atletski klub Poljane, Atletski miting Velenje, Mednarodni miting v dvorani
Golf	Golf klub Grad Otočec, Tim Gornik, Združenje profesionalnih golfistov Slovenije, Golf Club Bled, Dinners Golf and Country Club Ljubljana
Jadranje	Vasilij Žbogar, Jadranski klub MIPC, Veronica Macarol in Tina Mrak, Gašper Vinčec, Jadralska zveza Slovenije
Konjenišтво	Konjeniška zveza Slovenije, Zveza društev kasaške centrale Slovenije, Kasaško društvo Piramida, FEI 2014 Celje, Center konjeniškega športa Celje
Judo in boks	Judo zveza Slovenije, Judo klub Sankaku - Celje, Judo klub Acron Slovenj Gradec, Judo klub Železničar, Judo klub Olimpija, Judo klub Sokol, Judo klub Šiška, Dejan Zavec
Kajak	Kajakaška zveza Slovenije, Luka Božič, Sašo Taljat, Peter Kauzer, Urša Ragelj, Anže Berčič, Kajak kanu klub Žusterna, Kajak kanu klub Soške elektrarne, Kajak kanu klub Bohinj, Kajak kanu klub Tacen, Svetovni pokal Tacen, Benjamin Savšek, Eva Terčelj, Kajak kanu klub Ljubljana, Kajak kanu klub Celje
Plezanje	Planinska zveza Slovenije, Mina Markovič, Maja Vidmar, Natalija Gros, Svetovni pokal v športnem plezanju Kranj, Plezalni klub Laško, Plezalni klub Stena, Alpinistični odsek Kranj, Plezalni klub Novo mesto
Veslanje	Veslaška zveza Slovenije, Veslaški klub Ljubljana, Veslaški klub Dravske elektrarne Maribor, Veslaški klub Izola, Veslaški klub Piran, Veslaški klub Bled, Regata Bled, Štajerska veslaška šola
Tenis	Blaž Kavčič, Blaž Rola, Grega Žemlja, Aljaž Bedene, Katarina Srebotnik, Tadeja Majerič, Teniška zveza Slovenije, ATP Challenger Tilia Slovenia Open, ITF Petrol turneja, Andreja Klepač, Teniški klub Branik, Teniški klub Olimpija, Teniški klub Koper, Teniški klub Maribor, Teniški klub Triglav, Teniški klub Portovald

Priloga D: Analiza sponzorskega trga v Sloveniji

Zaradi skrbno izbrane dejanske populacije in pridobljenega vzorca so pridobljeni podatki raziskave omogočili opis dejanskega stanja športnega sponzorstva v Sloveniji. Zanimiva je primerjava z razporeditvijo podjetij po velikosti. Podjetja, ki sponzorirajo slovenski šport, se namreč porazdelijo sorazmerno enakomerno ne glede na to, da je sicer v Sloveniji razporeditev precej drugačna (Slika 9.5). Ugotovitev je morda pričakovana, saj imajo mikro podjetja bistveno manjši potencial za sponzoriranje, čeprav jih je daleč največ. Obratno velja za velika podjetja.

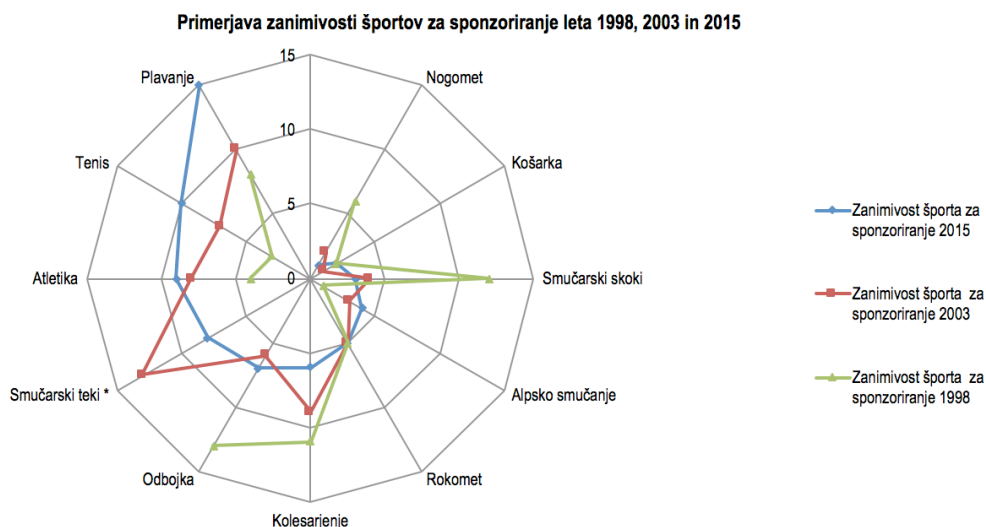
Slika 9.5: Primerjava deleža podjetij, ki sponzorirajo, in vseh podjetij v Sloveniji glede na velikost



Vir: SURS (2012).

Doktorska raziskava je med drugim pokazala zanimiv presek stanja zanimivosti športov za sponzoriranje, kot jih vidijo sponzorji. Ker je bila uporabljena podobna metodologija kot v preteklosti (Bednarik in drugi 1998; Jurak in drugi 2009), je mogoče prikazati tudi nekatere trende v sponzorskem zanimanju v Sloveniji.

Slika 9.6: Primerjava zanimivosti športov za sponzoriranje v letih 1998, 2003 in 2015⁸



Največ se sicer zdi, da se je zanimivost za sponzoriranje povečala rekreativnemu teku, ki je v doktorski raziskavi leta 2015 na petem mestu. Problematično pri tej primerjavi je, da rekreativni tek v raziskavah v letih 2003 in 1998 ni bil uvrščen kot samostojen šport in je bil vključen v atletiko. Rekreativni tek nastopa na trgu športne rekreacije, ki je zagotovo zelo zanimiv za nadaljnji razvoj sponzorskega trga v Sloveniji. Kot prikazuje primerjava na Sliki 9.6, je nogomet na prvem mestu prehitel košarko, bolj zanimivi za sponzoriranje so postali kolesarjenje in smučarski skoki, zanimivost pa se je zmanjšala alpskemu smučanju, rokometu, odbojki, tenisu in plavanju.

Slikovite so tudi primerjave z raziskavami iz let 1998 in 2003 glede pomembnosti ciljev sponzoriranja (Jurak in drugi 2009). Poudariti je treba, da raziskavi nista vključevali povsem enakih ciljev niti ni bila uporabljena enaka lestvica, zato neposredna primerjava vrednosti ni mogoča. Nekateri cilji pa se vendarle ujemajo, tako da je mogoče primerjati vrstni red pomembnosti.

Primerjava je prikazana v Tabeli 9.11. Od ciljev sponzoriranja, ki so bili zajeti tudi v raziskavah v letih 1998, 2003 in 2015, sta pomembnost največ povečala cilja povečanje prodaje podjetja in povečanje zvestobe podjetju ali znamki. Povečanje prodaje je bilo leta 2003 šele na devetem mestu po pomembnosti, leta 2015 pa na četrtem mestu. Slednje je nekako pričakovano, saj je večanje dobička, kot je bilo večkrat omenjeno v doktorski disertaciji, eden od glavnih kazalcev uspešnosti in zadovoljstva v današnji družbi. Sponzorski cilj povečanje zvestobe podjetju ali znamki ni bil vključen v raziskavo leta 2003, v letu 2015 pa so ga podjetja po pomembnosti uvrstila na peto mesto. Iz tega je mogoče domnevati, da je sponzorstvo primerno strateško orodje za dvosmerno komunikacijo med podjetjem, športnim subjektom in tudi ciljno javnostjo, kar povečuje zvestobo podjetju.

⁸ Za smučarske teke v raziskavah iz let 2003 in 1998 ni podatkov.

Slednje je bilo dokazano tudi v doktorski raziskavi na ravni med sponzorjem in imetnikom športne lastnine. Največ pomembnosti sta kot sponzorska cilja izgubila cilja povečanje prepoznavnosti in povečanje ugleda podjetja ali znamke. Oba cilja sta bila leta 1998 v vrhu pomembnosti, leta 2015 pa na dnu lestvice. V cilja so vključeni tipični elementi znamčenja in oglaševanja, s katerimi podjetje preko sponzorstva poskuša povečati prepoznavnost in ugled. Kot smo zagovarjali v disertaciji, je to tradicionalni model športnega sponzorstva, zato tudi ta ugotovitev o spremembah pomembnosti nekaterih ciljev posredno potrjuje predlagano razširjeno razumevanje športnega sponzorstva.

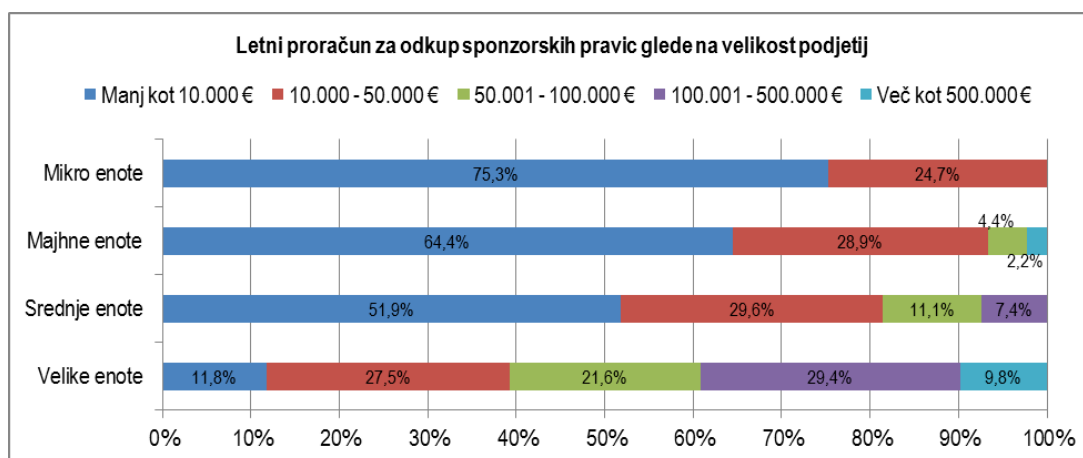
Tabela 9.11: Primerjava pomembnosti nekaterih ciljev sponzoriranja v letih 1998, 2003 in 2015

Cilj sponzoriranja	Pomembnost cilja leta 2015	Pomembnost cilja leta 2003	Pomembnost cilja leta 1998	Trend
Pridobivanje baze podatkov uporabnikov	1	8	7	↑
Gostoljubje poslovnih partnerjev (hospitality)	2	6	4	↑
Predstavitev izdelkov ali storitev podjetja	3			–
Povečati prodajo podjetja	4	9	8	↑
Povečanje zvestobe podjetju ali znamki	5			–
Prikazati družbeno odgovornost podjetja	6	7	10	↑
Povečanje prepoznavnosti podjetja ali znamke	7	4	1	↓
Povečanje ugleda podjetja ali znamke	8	3	3	↓

Dodatna analiza ciljev sponzoriranja v doktorski disertaciji (Kruskal Wallis) je pokazala, da je prikaz družbene odgovornosti podjetja veliko pomembnejši cilj za velika podjetja kot za druga ($H = 12,794$, $p = 0,005$). Rezultati so nekako pričakovani, saj je od manjših podjetij težko pričakovati, da so družbeno odgovorna v smislu sponzorstva. Podobno so ugotavljali že Jurak in drugi (2009).

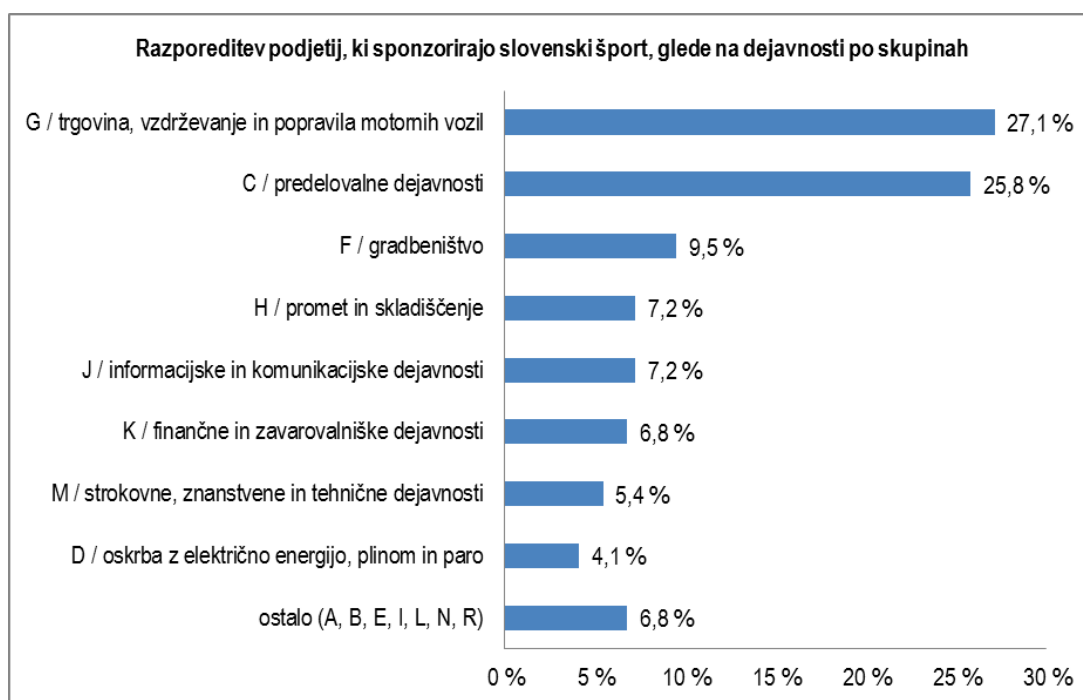
Ocene sponzorskih proračunov glede na velikost trga, kot je Slovenija, niso presenetljive. Skoraj polovica podjetij, ki sponzorirajo slovenski šport, ima letni proračun za odkup sponzorskih pravic nižji od 10.000 €, še dodatna četrtina med 10.000 in 50.000 €. Le ena četrtina podjetij za sponzorstva letno nameni več od 50.000 €, od tega le slabi 3 odstotki podjetij več od 500.000 € na leto. Primerjava analize letnih proračunov za odkup sponzorskih pravic glede na velikost podjetij je dala pričakovane rezultate – večje kot je podjetje, večji sponzorski proračun ima. Analiza vendarle zanimivo prikaže, da odstotek podjetij, ki imajo letni proračun za odkup sponzorskih pravic med 10.001 in 50.000 €, ostaja zelo podoben ne glede na velikost podjetja (Slika 9.7). Največ, skoraj tretjina, velikih podjetij ima letni proračun med 100.001 in 500.000 €.

Slika 9.7: Letni proračun za odkup sponzorskih pravic glede na velikost podjetij



Zanimiva je dodatna primerjava letnega proračuna za odkup sponzorskih pravic glede na dejavnost podjetij po skupinah, kot prikazuje Slika 9.8.

Slika 9.8: Razporeditev glede na dejavnost po skupinah

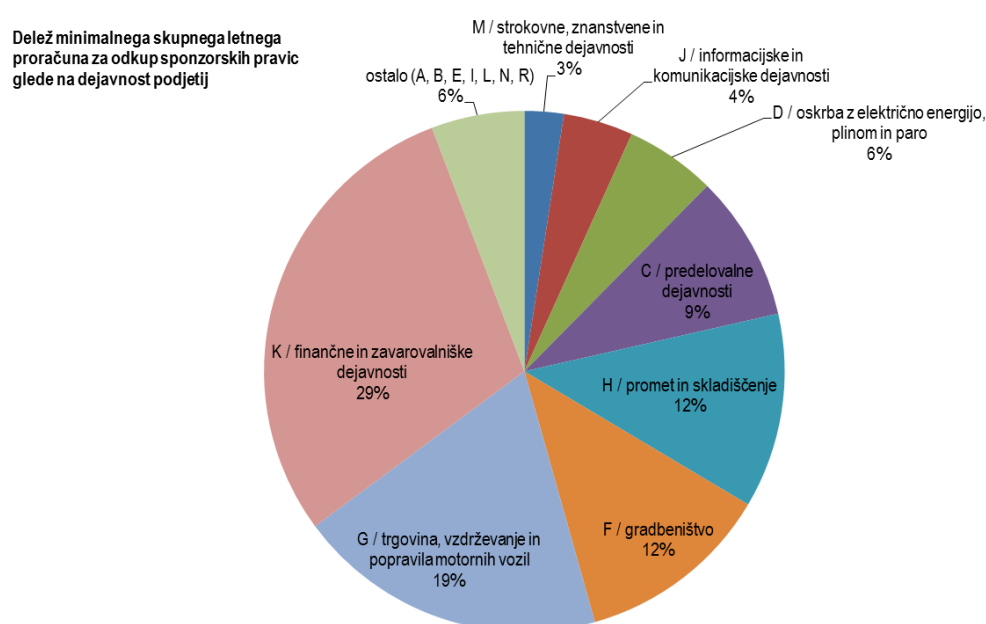


Te rezultate je treba gledati skozi prizmo številčnosti. Slovenski šport najštevilčnejše sponzorirajo podjetja iz dejavnosti, navedenih na sliki 9.9, kar pa še ne pomeni nujno, da ta podjetja generirajo tudi največ sponzorskih izdatkov. Verjetno je razmerje prej podobno tistemu pri deležu prihodkov, ki ga ustvarjajo vsa slovenska podjetja. V Sloveniji namreč 93,6 odstotka mikro podjetij ustvari le

17,4 odstotka prihodkov, medtem ko le 1,1 odstotka velikih podjetij ustvari 55,8 odstotka celotnih prihodkov (SURs 2012).

V nadaljevanju so izračunane ocene skupnega letnega proračuna za odkup sponzorskih pravic podjetij glede na dejavnost podjetij. Rezultati kažejo, da skoraj tretjina sponzorskih sredstev prihaja iz skupine K (finančne in zavarovalniške dejavnosti), kot je razvidno s Slike 9.9. V tej skupini je tudi največji delež podjetij, ki za sponzorstva odštejejo 500.000 € ali več, kot kaže Slika 9.10 spodaj. To so največji sponzorji slovenskega športa, kot so največje banke in zavarovalnice.

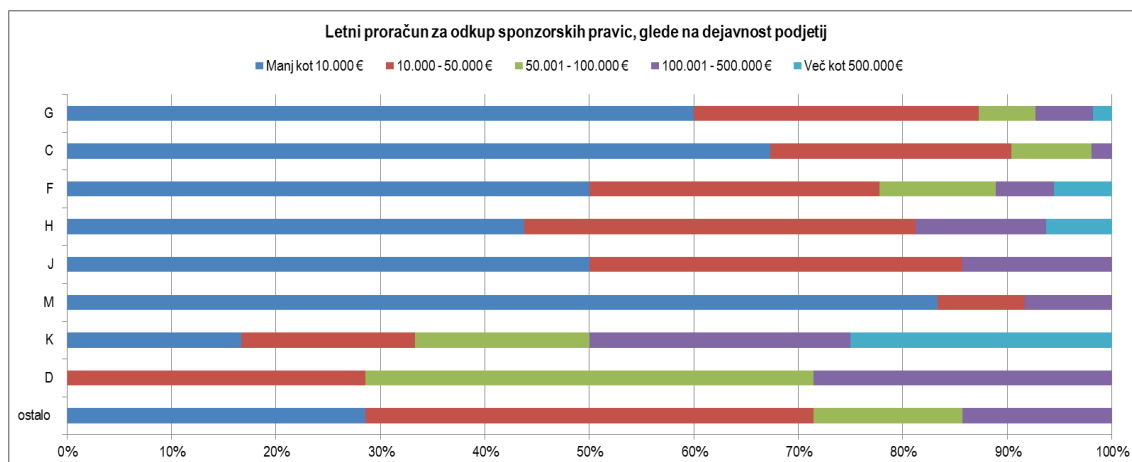
Slika 9.9: Delež letnega proračuna za odkup sponzorskih pravic glede na dejavnost podjetij



Večji delež (19 %) prispeva še skupina G (trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil), kamor spadajo avtomobilski trgovci. Po 12 odstotkov prispevata skupini F (gradbeništvo) in H (promet in skladiščenje). Prva je v preteklosti verjetno predstavljala še večji delež, saj je ta industrija sedaj precej v upadanju.

Analiza letnega proračuna za odkup sponzorskih pravic glede na dejavnost podjetij, prikazana na Sliki 9.10 spodaj, pokaže še, da izstopa skupina M (strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti), kjer ima več kot 82 odstotkov podjetij letni proračun za sponzorstva nižji od 10.000 €. Teh podjetij je sicer relativno malo (dobrih 5 %, Slika 9.9 zgoraj), zanimivo pa je, da podjetja iz te dejavnosti v sponzorstvu nastopajo v največji meri v celoti s finančnimi sredstvi (83,3 %).

Slika 9.10: Letni proračun za odkup sponzorskih pravic glede na dejavnost podjetij



Za oceno sponzorskega trga je bil v nadaljevanju analiziran delež prihodkov podjetja, ki ga v povprečju podjetja namenjajo za sponzorstvo. Korelacija med prihodki in letnim proračunom je močno pozitivna, kar je pokazal Spearmanov koeficient korelacije rangov ($p = 0,555$, $p < 0,001$). Višji kot so prihodki, višji je tudi proračun za odkup sponzorskih pravic.

Ocena velikosti sponzorskega trga v Sloveniji

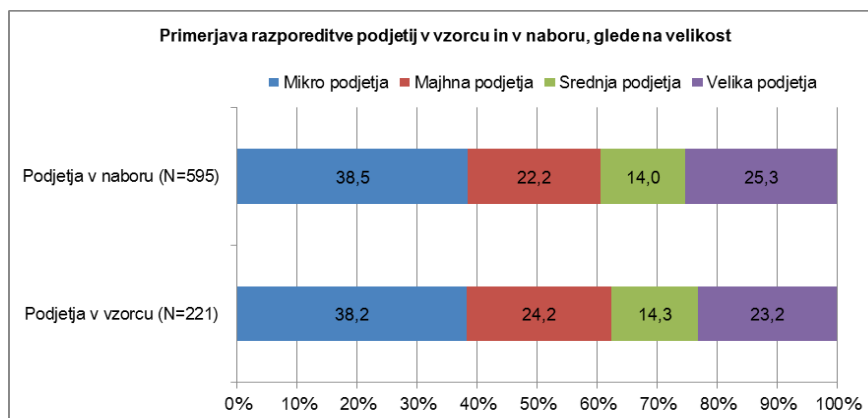
Ocena velikosti sponzorskega trga v Sloveniji sicer ni bila v ospredju raziskovanja. Kakorkoli, glede na dober nabor podjetij, ki sponzorirajo profesionalne športne subjekte iz komercialno najzanimivejših športnih panog, bi bilo škoda ne vključiti vprašanja o oceni velikosti letnega sponzorskega proračuna. A ker podjetja ne želijo odgovarjati o točnih zneskih, ki jih namenjajo za sponzorstvo, so bili določeni le razredi. Slednji so bili prilagojeni velikosti slovenskega trga na podlagi avtorjevih izkušenj iz prakse, nekaterih javno dostopnih informacij in pogovorov s strokovnjaki.

Pridobljeni podatki raziskave so dovolili izračun grobe ocene, nikakor pa ne natančnih sklepov z enim končnim zneskom. Narejene so bile tri ocene. Pri konzervativni oceni velikosti sponzorskega trga so bile pri izračunu upoštevane spodnje meje razredov, pri srednji oceni srednje meje razredov in pri optimistični oceni zgornje meje razredov (Tabela 9.12 spodaj). Pri največjem razredu, kjer zgornja meja ni znana, je bila le-ta konzervativno ocenjena na podlagi aktualnega poznavanja največjih sponzorjev v Sloveniji in nekaterih javno dostopnih informacij. V letu 2014 je bila v Sloveniji namreč sprejeta novela zakona, ki državnim podjetjem narekuje razkrivanje podatkov o sponzorskih, donatorskih in drugih pogodbah. Zavarovalnica Triglav je v letu 2014 za sponzorstva namenila 2,4 milijona evrov, Petrol 1,2 milijona evrov, Telekom Slovenije pa 2,7 milijona evrov za sponzorstva (Grgič 2015), če omenimo le nekatere od večjih sponzorjev v Sloveniji.

V raziskavi je na vprašanje o višini letnega proračuna za odkup sponzorskih pravic odgovorilo 200 podjetij (od 221 podjetij), ki tako na podlagi izračunov skupaj za sponzorstvo letno namenijo najmanj 6.093.593,00 € (Tabela 9.12). Glede na to, da je bil nabor 595 podjetij, ki sponzorirajo profesionalne športne subjekte v Sloveniji iz 24 komercialno najzanimivejših športov, zajet na podlagi predstavljenega natančnega izbora, se lahko domneva, da predstavlja veliko večino vseh podjetij, ki sponzorirajo slovenski šport. Seveda je tudi 595 podjetij še vedno samo določena dejanska populacija, vendar se na podlagi podrobno predstavljenega postopka pridobivanja dejanske populacije, velikosti slovenskega trga in dolgoletnih izkušenj avtorja v slovenski sponzorski industriji domneva, da je ta nabor blizu populaciji podjetij, ki sponzorirajo slovenski šport.

Ob tovrstnem sklepanju se sicer pojavijo dileme. Mogoče je sicer, da je med 395 podjetij, ki niso odgovorila na to vprašanje, nadpovprečno število podjetij, ki imajo za odkup sponzorskih pravic letni proračun 500.000 € in več, kar bi seveda povsem spremenilo končni znesek. Vendar je ocena v tem primeru podprta z analizo ter s primerjavo 221 podjetij, ki so odgovorila na vprašalnik, in nabora 595 podjetij. Slednja je namreč pokazala, da sta si vzorca zelo podobna glede na razporeditev podjetij po velikosti, torej se podjetja razporejajo enako (Slika 9.11). Hkrati pa se ve, da so takšna podjetja, ki letno namenijo za sponzorstvo 500.000 € in več, v večini le velika podjetja.

Slika 9.11: Primerjava razporeditve podjetij, ki so odgovorila na vprašalnik, in vseh podjetij v dejanski populaciji, glede na velikost podjetij



Na podlagi navedene domneve in sklepanja je bila narejena ocena, da so podjetja, ki sponzorirajo profesionalne športne subjekte v Sloveniji iz 24 komercialno najzanimivejših športov, v letu 2014 za odkup sponzorskih pravic po optimistični oceni namenila skoraj 77 milijonov evrov (Tabela 9.12). Za primerjavo, podjetja v Sloveniji so v letu 2014 za oglaševanje namenila 786 milijonov evrov (Inštitut za raziskovanje medijev Mediana 2014). V primerjavi s sponzorskim kolačem je to desetkrat več. Podobno

razmerje je prisotno tudi na globalni ravni, kjer so podjetja v letu 2014 za oglaševanje namenila 545 milijard USD (Statista 2015), kar je desetkrat več kot za sponzorstvo, ki je bilo ocenjeno na 55 milijard USD (Tabela 9.13).

Razlike med pesimistično in optimistično oceno so precej velike, kar ne omogoča neke konkretne ocene velikosti sponzorskega trga v Sloveniji. Podjetje, ki sponzorira slovenski šport, po neki srednji oceni v povprečju letno za odkup sponzorskih pravic nameni 68.025,00 € oziroma najmanj 0,12 odstotka vseh svojih prihodkov (Tabela 9.12).

Tabela 9.12: Ocena sredstev za odkup sponzorskih pravic podjetij, ki sponzorirajo slovenski šport

	Pesimistična /konservativna ocena	»Normalna« /srednja ocena	Optimistična /maksimalna ocena
Podjetja, ki so odgovorila, za odkup sponzorskih pravic letno namenijo:	6.093.593,00 €	13.605.000,00 €	25.870.000,00 €
Podjetja dejanske populacije za odkup sponzorskih pravic letno namenijo:	18.008.312,50 €	40.491.071,43 €	76.994.047,62 €
Podjetje, ki sponzorira, povprečno za odkup sponzorskih pravic letno nameni:	30.467,97 €	68.025,00 €	129.350,00 €
Podjetja, ki sponzorirajo, za odkup sponzorskih pravic letno namenijo:	0,05 % prihodkov	0,12 % prihodkov	0,22 % prihodkov

Poudariti je treba, da je to omejeno ocenjevanje. Iz porazdelitve vrednosti zneskov je vidna asimetričnost v smeri visokih zneskov. Kakorkoli, v primerjavi z raziskavo Bednarika in drugih (2008), kjer je bilo ocenjeno, da naj bi dohodek klubov in športnih zvez iz sponzorstva predstavljal 94,7 milijona evrov, je pristop tukaj bolj celosten z druge perspektive, z vidika sponzorjev. Omenjena raziskava je bila namreč omejena na pogled prihodkov društev in zvez, ki so bili ocenjeni iz prihodkov od prodaje storitev. A sponzor lahko plača sponzorsko storitev tudi neposredno športnemu subjektu. Ocena v doktorski raziskavi pa je narejena na podlagi podatkov, ki so jih posredovali sponzorji. Zato morda primerjave z drugimi podobnimi raziskavami niso smiselne.

V spodnji Tabeli 9.13 so prikazana razmerja med BDP in porabo za sponzorstva v svetu (skupek BDP vseh držav) in v Sloveniji leta 2014. Gre za relativno podoben odstotek. Pri oceni porabe za sponzorstva v letu 2014 v Sloveniji je uporabljena srednja ocena na podlagi raziskave te disertacije.

Tabela 9.13: Razmerja med BDP in porabo za sponzorstva v svetu in v Sloveniji

	BDP 2014 ⁹	Poraba za sponzorstva 2014	% BDP za sponzorstva
Svet	77.868.768.000.000,00 USD	57.500.000.000,00 USD ¹⁰	0,074 %
Slovenija	49.416.000.000,00 USD	44.576.620.530,00 USD ¹¹	0,082 %

Vir: World DataBank (2015), Statista (2015a).

Analiza razvitosti sponzorske industrije v Sloveniji

V nadaljevanju sledi analiza rezultatov doktorske raziskave, na podlagi katerih je mogoče ocenjevati razvitost sponzorske industrije v Sloveniji.

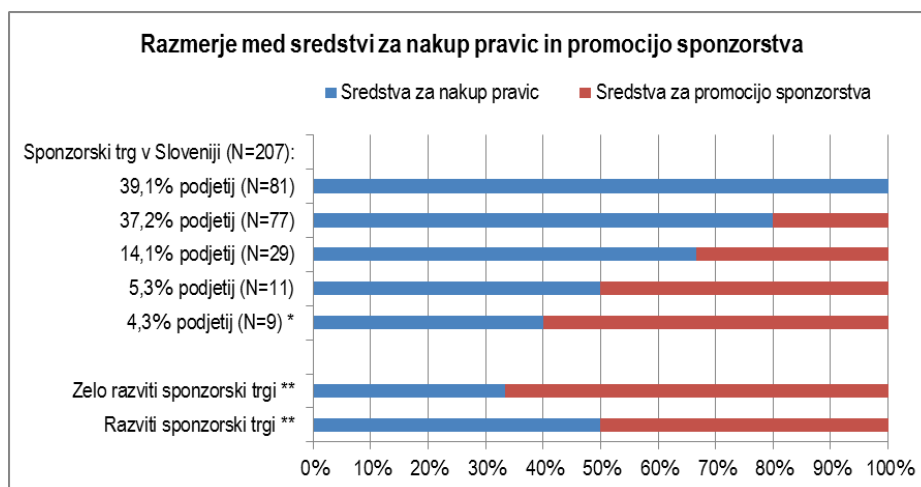
Ugotovljeno je bilo, da podjetja, ki sponzorirajo slovenski šport, v povprečju sponzorstvo najbolj dojemajo kot partnerstvo s športnim subjektom. Slednje načeloma nakazuje razvitost sponzorske industrije, saj gre za sodobno dojetje sponzorstva kot partnerskega sodelovanja s športnim subjektom. Vendar so podrobnejše analize pokazale na zadržke pri sprejemanju takšnega sklepa. Analiza aktivacije sponzorstva je pokazala, da skoraj 40 odstotkov podjetij, ki sponzorirajo, ne vložijo nobenih dodatnih sredstev v promocijo sponzorstva. Podoben odstotek podjetij vložijo za promocijo sponzorstva le do ene četrtine vrednosti sponzorske investicije. Le skromni 4 odstotki podjetij pa vložijo v promocijo sponzorstva več, kot so odšteli za odkup sponzorskih pravic po pogodbi. Pri veliki večini podjetij, ki sponzorirajo slovenski šport (skoraj 80 %), se torej razmerja med vloženimi sredstvi za promocijo sponzorstva in sredstvi za nakup pravic gibajo med 0:1 do 0,25:1. Gre za zelo skromna razmerja (Slika 9.12), ki kažejo na velike rezerve pri podpori in s tem promociji sponzorstva. Študije za razvite sponzorske trge navajajo razmerja med 1:1 in 2:1 ter celo več (IEG 2014; Farrelly in drugi 1997; O'Keefe in drugi 2009; Seguin in drugi 2005; O'Reilly in Horning 2013). Glede na razširjeni koncept športnega sponzorstva v obliki sponzorskega sodelovanja, kot je predstavljen v doktorski disertaciji, slovenska podjetja torej precej premalo vlagajo v dodatno podporo in s tem aktivacijo sponzorstva.

⁹ World DataBank, 2015.

¹⁰ Statista, 2015.

¹¹ Uporabljena srednja ocena na podlagi raziskave doktorske študije.

Slika 9.12: Razmerje med sredstvi za odkup pravic in sredstvi za promocijo sponzorstva¹²



S tega vidika je to jasen kazalec, da v Sloveniji sponzorska industrija vendarle še ni tako razvita in da obstajajo rezerve za nadaljnji razvoj. Le slabih 10 odstotkov podjetij, ki sponzorirajo slovenski šport, namreč razmerje med sredstvi za nakup sponzorskih pravic in sredstvi za promocijo sponzorstva ohranja na ravni razvitih sponzorskih trgov (Slika 9.12). Logično bi se lahko sklepalo, da so to večja podjetja z večjimi proračuni in bolj razvitim razumevanjem sponzorstva, vendar analiza teh podjetij presenetljivo pokaže, da le manjši delež (20 %) predstavljajo velike enote. Zanimivo je tudi, da ima skoraj polovica teh podjetij bodisi mešani bodisi tuji kapital, čeprav je takšnih podjetij v dejanski populaciji le slaba petina (Slika 4.4, stran 143).

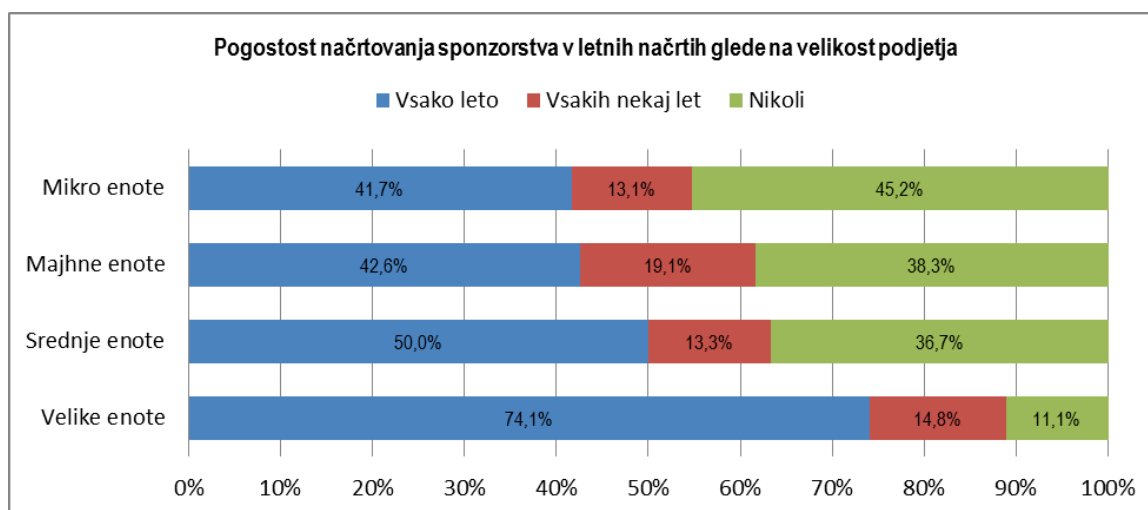
Dodaten dvom v razvitost sponzorskega trga v Sloveniji je podala analiza načrtovanja sponzorstva v letnih načrtih podjetja. Ugotovitve so presenetljive, saj precej več kot tretjina srednjih, majhnih in mikro podjetij nikoli ne načrtuje sponzorstva v svojih letnih načrtih (Slika 4.9, stran 146). Glede na to, da so to podjetja, ki sicer sponzorirajo, je to precej zaskrbljujoč podatek. Na podlagi tega je mogoče domnevati, da se torej veliko podjetij za sponzorstvo še vedno odloča »ad hoc« na podlagi različnih manj ustreznih dejavnikov in brez načrtovanja.

Na Sliki 9.13 je prikazana pogostost načrtovanja sponzorstva v letnih načrtih glede na velikost podjetja. Primerjava je pokazala, da se pogostost načrtovanja precej razlikuje, kar je do neke mere pričakovano. Večja podjetja bolj redno načrtujejo sponzorstva v svojih letnih načrtih. Razlike med podjetji so statistično značilne, vendar z manjšo jakostjo razlik (Cramerjev $V = 0,22$; $p = 0,002$).

¹² * Ker zgornje meje vloženih sredstev v primerjavi s sredstvi za nakup pravic v zgornjem razredu »Več kot je vrednost sponzorske investicije« ni bilo, je bila le-ta ocenjena na 1,5, kar pomeni, da podjetje vложи polovico več sredstev za promocijo sponzorstva kot za nakup sponzorskih pravic.

** IEG 2014; Farrelly in drugi 1997; O'Keefe in drugi 2009; Seguin in drugi 2005; O'Reilly 2013.

Slika 9.13: Pogostost načrtovanja sponzorstva v letnih načrtih glede na velikost podjetja



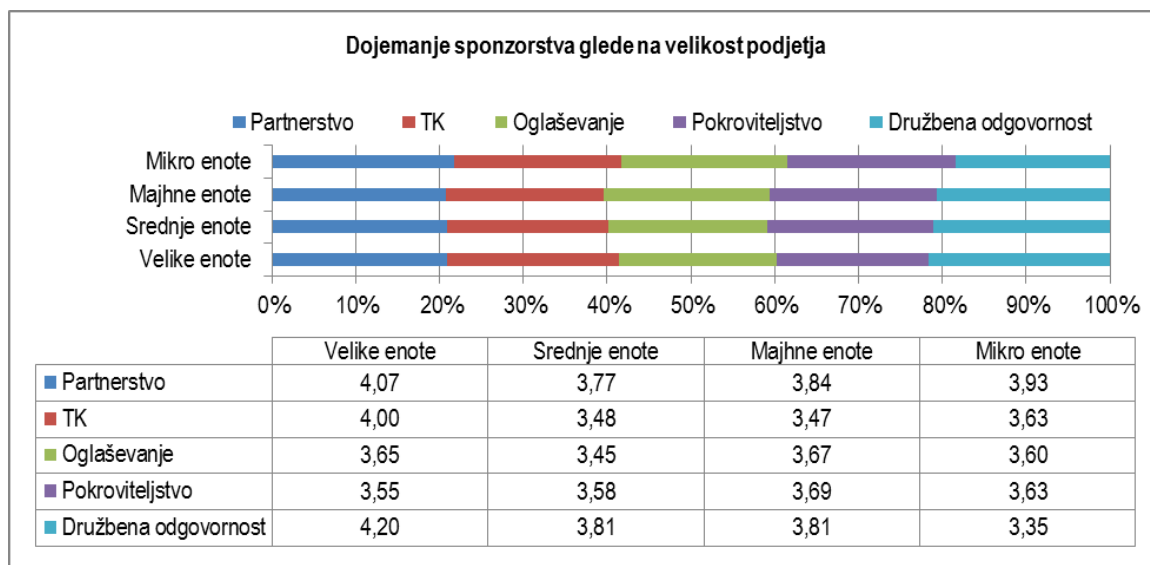
V iskanju odgovora, zakaj prihaja do vsebinskega razhajanja med kazalci, ki nakazujejo razvitost sponzorske industrije v Sloveniji, je bila preverjena tudi domneva, da morda prihaja do razlik pri različno velikih podjetjih. Pričakovati bi bilo, da imajo velika podjetja, ki imajo več možnosti (znanje, človeški viri, sredstva itd.), bolj razvit odnos do sponzorstva.

Dodatna analiza dojemanja sponzorstva glede na velikost podjetij pa tega ni podprla, saj med skupinami podjetij s tega vidika ne prihaja do statistično značilnih razlik. Čeprav je skupaj največ podjetij odgovorilo, da sponzorstvo dojema kot partnerstvo (52 %), je s Slike 9.14 razvidno, da dojemanje sponzorstva kot partnerstva ostaja praktično enako ne glede na to, kako veliko je podjetje.

Statistično značilne razlike glede na velikost podjetja se pokažejo edino pri dojemanju sponzorstva kot družbene odgovornosti ($F = 7,162$, $p < 0,001$). Vendar pa je jakost razlik med skupinami po kriteriju Cohena (1988) majhna ($\eta^2 = 0,09$), kar pomeni, da ta razdelitev v skupine pojasnjuje majhen delež (9 %) variance v dojemanju sponzorstva kot družbene odgovornosti.

Levenov test je pokazal, da variance pri trditvi »sponzorstvo dojemamo kot orodje tržnega komuniciranja« niso bile homogene ($p = 0,003$), zato je bil narejen neparametrični test ($\chi^2 = 6,258$, $p = 0,100$). »Post hoc« test Tukey HSD je pokazal, da so razlike statistično značilne le pri dojemanju sponzorstva kot družbene odgovornosti, in sicer med velikimi in mikro enotami ($p < 0,001$). Velika podjetja v povprečju precej bolj dojemajo sponzorstvo kot družbeno odgovornost kot mikro podjetja (Slika 9.14), ki sponzorstvo najmanj vidijo kot družbeno odgovornost. To je po eni strani pričakovati, saj imajo različna velika podjetja različna poslanstva in večja podjetja imajo domnevno opredeljeno širše družbeno poslanstvo kot manjša.

Slika 9.14: Dojemanje sponzorstva glede na velikost podjetja



Do razlik glede na velikost podjetja prihaja pri podpori sponzorstva z razpoložljivimi viri. Po pričakovanjih velika podjetja v povprečju bolj podpirajo sponzorstvo kot druga ($F = 9,957$, $p < 0,001$) (Tabela 9.14). »Post hoc« test Tukey HSD je pokazal, da so razlike v podpori med velikimi in vsemi drugimi podjetji statistično značilne ($p < 0,05$). Velika podjetja se torej popolnoma razlikujejo od drugih, medtem ko med drugimi (mikro, srednja, majhna podjetja) ni statistično značilnih razlik. Jakost razlik med skupinami po kriteriju Cohena (1988) je precej velika ($\eta^2 = 0,13$), kar pomeni, da ta razdelitev v skupine pojasnjuje velik delež variance v podpori sponzorstva z razpoložljivimi viri.

Podpora sponzorstva je sicer kazalec razvitosti sponzorske industrije, kar bi lahko nakazovalo, da imajo velika podjetja po tej strani nekako bolj razvit odnos do sponzorstva v smeri predstavljenega razširjenega sponzorskega koncepta. Vendar pa se domneva ne ujema z dojemanjem sponzorstva, saj bi bilo pričakovati, da podjetja, ki bolj podpirajo sponzorstva, hkrati tudi sponzorstvo bolj dojemajo kot partnerstvo.

Tabela 9.14: Povprečna podpora sponzorstvu glede na velikost podjetja

Povprečna podpora sponzorstvu glede na velikost podjetja	M	F	p
Majhne enote	2,6	9,957	,000
Mikro enote	2,6		
Srednje enote	2,8		
Velike enote	3,3		

Vprašanje ostaja, ali si lahko manjše podjetje s sorazmerno majhnim prometom in proračunom privošči različne oblike podpore sponzorstva, četudi se zaveda te pomembnosti. Dejstvo je, da bi bilo za širši koncept športnega sponzorstva treba sponzorstvo planirati ravno z zavedanjem tega vprašanja. Na ta način bi se že na začetku načrtovala porazdelitev sponzorskega proračuna na eni strani za odkup pravic in na drugi strani za dodatno podporo (aktivacijo) sponzorstva. Sorazmernost pri vnaprejšnjem načrtovanju pa pomeni tudi iskanje inovativnih oblik alternativnih podpor sponzorstva, ki niso vezane le na finančna sredstva, bodisi znotraj podjetja bodisi s sodelovanjem s katero od agencij.