

Legenda

D – donacije
S – sponzorstvo

Z – znanost
H – humanitarnost
Š – šport
K – kultura

CS – ciljna skupina

Slika: Določitev ciljnih skupin

ŠPORT	Olimpijski komite Slovenije, nogomet – PrvaLiga Telekom Slovenije in NZS, atletika
KULTURA	Cankarjev dom / SNG Maribor, razstava 100 fotografij National Geographic
ZNANOST IN RAZISKOVALNA DEJAVNOST	Hiša eksperimentov Strokovna srečanja (SOF, SMK, Konferenca Telekomunikacije ...)
HUMANITARNOŠT	Modre številke za klic v stiski, Donacija CTG aparatov 14 porodničnicam po Sloveniji (akcija Danes sem slišala tvoj srček)

Slika: Komunikacijska podpora: izbrana strateška sponzorstva in donatorstva

Iztok Sila, MBA

Sodelovanje s komunikacijsko agencijo ali svetovalcem

Komunikacijska agencija ali svetovalac lahko prispevata zunanji pogled na vaš sponzorski portfelj. Pomagala vam bosta evalvirati sponzorske dejavnosti in dodati ideje za maksimizacijo sponzorstev. Vendar boste v sodelovanju z njima uspešni le, če imata znanje in izkušnje iz svetovanja na tem področju, če jima zaupate in če dobro poznata kategorijo vaših izdelkov/storitev.

Komunikacijska agencija ali svetovalac vam bosta zagotovo prišla prav, kadar

- imate velik, širok portfelj sponzorstev (več kot deset),
- nimate dovolj znanja ali usposobljenih ljudi na tem področju,
- nimate sponzorske strategije,
- bi radi prečistili svoj sponzorski portfelj,
- se zavedate, da so sponzorstva pomemben medij za komunikacijo blagovne znamke.

Njihovo storitev najpogosteje plačate: po urnih postavkah, po projektu ali na podlagi stalnega mesečnega pavšala.

4. Kako izbrati pravega sponzoriranca

»Natančno si predstavljajte, koga in kaj boste sponzorirali, da boste s tem dosegali načrtovane boljše poslovne rezultate. In bodite odprti za sponzoriranje tudi tistega, česar si sploh niste predstavljali – če s tem lahko dosežete celo boljše poslovne rezultate od načrtovanih.«

Ko se vsak teden ali mesec soočate s kupom sponzorskih prošenj na svoji pisalni mizi, se morda vprašate, koliko med njimi je takšnih, ki so vsaj dobro napisane? Ali koliko je takšnih, ki vas pravzaprav zanimajo, ker so ne le napisane argumentirano in v marketinškem jeziku, ki ga razumete, pač pa so v skladu z vašimi poslovnimi interesi? Takih prošenj je izjemno malo. Zato je pomembno, da vzpostavite mehanizem, ki vam bo dopuščal usmerjeno evalvacijo prošenj in omogočal kakovostno prepoznavanje sponzorskih vsebin, ki nadgrajujejo vašo komunikacijo.

Povejte, kaj pričakujete

Že v prejšnjem poglavju smo omenili, da je dokument s priporočili za sponzorske prošnje, ki spremlja korporativno sponzorsko strategijo, zelo pomemben. S tem dokumentom pravzaprav poveste, kaj pričakujete in kakšni so standardi v komunikaciji in rezultatih, ki jih pričakujete. V sponzorstvo boste investirali – morda je to sponzorstvo investicija v prepoznavanje nove tržne niše, zato je pomembno, kdo je vaš partner in komu boste zaupali za vas pomembno investicijo.

Hkrati tudi tisti namreč, ki iščejo sponzorstva, potrebujejo informacije o vas: zakaj ste pripravljeni investirati sredstva in kdo je vaš potencialni partner. Radi bi tudi zbrali čim več informacij, da ugotovijo, kako se vam lahko približajo. S tem, da boste jasno postavili zahtevane standarde, si boste prihranili tudi veliko časa, ker boste natančno preučili le tiste prošnje, ki bodo tem kriterijem zadostovale. Prihranili boste veliko energije ter podali racionalne in dogovorjene korporativne argumente, zakaj ste se odločili za ali proti posameznemu sponzorskemu projektu.

Razmišljajte, kako dodati vrednost

Vaša korporativna sponzorska strategija naj bi vam omogočala prepoznati prave prošnje, kriteriji pa bi vam morali dati odgovor, ali prošnja pred vami dodaja vrednost vašim strateškim usmeritvam in ciljnemu segmentu, ki ga v strategiji opredeljujete. Zato bodite pozorni: četudi je prošnja napisana nespretno, prosite za dopolnitev, povprašajte, seznanite se s sponzorirancem, prepričajte se, kako daleč ali blizu sodelovanja ste. Dodatne informacije, pogovori in interes vas ne zavezujejo, da podpišete pogodbo. Morda jo boste podpisali čez eno leto, ko se bo tudi potencialni sponzoriranec pripravil na to, kako narediti preskok in maksimizirati svoj del projekta.

Določite kriterije za evalvacijo sponzorskih prošenj

Ti postavljeni kriteriji bodo v izhodišču dobra podlaga za pogovor s sponzoriranci – saj boste govorili o skupnem projektu, ne pa o njih niti ne o vas. Komunikacija s sponzoriranci bo zato lažja in bolj osredotočena na projekt, rezultat. Kriteriji bodo tudi velik argument za vse nadrejene sodelavce, ki bi želeli preko vrste umestiti politično motivirana sponzorstva, ki pomenijo strateški kompromis, odliv denarja in v veliki večini ne dodajajo vrednosti. Zlasti v primeru, ko ste proaktivni in povabite potencialnega sponzoriranca na razgovor in osebno predstavitev, je lahko opomnik za razgovor tudi seznam odprtih vprašanj, ki vam pomagajo oceniti, v kolikšni meri in kako se sponzoriranec zna vživeti v vaše potrebe, poslovne cilje – vašo poslovno realnost.

Podobno kot pri priporočilih vam v naslednji razpredelnici predlagamo nekaj vsebin, ki si jih lahko postavite za izhodišče evalvacije:

Odgovorite ali dopolnite
Ali je ciljna skupina, ki jo sponzorski projekt navaja, zanimiva za nas?
Ali lahko dosežemo cilje, ki smo jih opredelili v sponzorski strategiji?
Sponzorstvo se mora vključiti v naslednja poslovna področja: ----- ----- -----
Ali sponzorstvo dodaja vrednost (angl. <i>added value</i>) komunikaciji z našo obstoječo ciljno skupino?

Sponzorstvo omogoča dostop do novih ciljnih segmentov, in sicer:

Ali nam sponzorstvo omogoča maksimizacijo komuniciranja preko:

- oglaševanja,
- priložnosti za promocijo izdelka/storitve,
- priložnosti za testiranje novega izdelka/storitve,
- oglaševanja na embalaži (angl. *on-pack ad*),
- promocij na prodajnem mestu (POS),
- generiranja baz podatkov,
- kluba zvestih kupcev,
- promocije s prodajo na drobno,
- medijske promocije,
- komunikacije z zaposlenimi,
- internega časopisa,
- komunikacije z drugimi deležniki (publikacije),
- dogodkov,
- spletnih vsebin,
- spletne promocije in drugih oblik, ki jih omogoča web 2.0,
- raziskav,
- socialne mreže podjetja in vodstva.

Za vsako od alinej poskušajte razmišljati kreativno in sponzorstvo vpenjati v vse oblike svojih komunikacij.

Ali si s sponzorskim projektom/sponzorirancem delimo vrednote?

Ali nam sponzorstvo omogoča, da sponzorstvo nadgradimo z družbenoodgovornimi aktivnostmi?

Ali je konkretno sponzorstvo v kateri koli obliki lahko tvegano? Kako?

Ali predstavljeni sponzorski projekt vsebuje vse informacije? Ali je bila prezentacija profesionalna?

Kako kompetenten je tim/stik, ki bo na sponzorirančevi strani delal z nami?

Kako se bodo angažirali pri delu pri sponzorskem projektu? Ocena ur, ki jih bodo tedensko vložili v komunikacijo z nami in v profesionalno izvedeno sponzorstvo.

Ali imajo tim, ki bo časovno uspel pripraviti skupen projekt z nami?

Kakšna sredstva zahtevajo? So v skladu z našo korporativno sponzorsko strategijo in proračunom?

Kako bodo merili sodelovanje z nami? Ali vsi cilji, ki smo jih opredelili, odtehtajo našo investicijo?

Ali imajo ideje, kako in kje poiskati komplementarnega sponzorja, če mi ne bomo mogli v celoti sponzorirati projekta?

Ali so pri skupnem uspehu pripravljeni odstopiti del zaslужka zato, da se povrne investicija v pripravo na sponzorstvo?

Bodite prepoznavni kot angažiran sponzor

Uspešni in načrtovani sponzorski projekti ustvarjajo vrednost, zato se ne osredotočite samo na denar. Ne bodite eden izmed tistih sponzorjev, ki med prezentacijo pogleda na zadnjo stran dokumenta, kjer je ponavadi zapisana finančna vrednost sponzorstva. Namesto na denar usmerite svojo pozornost na to, kje lahko sponzorstvo maksimizirate in kako lahko nadgradite lastne obstoječe komunikacije, in si prizadevajte, da denar, ki ga vložite v nekaj izbranih projektov, tudi dobro obrnete. Ne bodite prepoznavni po tem, da ste darežljivi do sponzorirancev. Gradite svoj ugled na tem, da ste angažiran sponzor. Ne pozabite, tudi sponzorstvo je z vidika komuniciranja pomembna poslovna referenca.

Usmerite se v to, da:

- ste pri svojih ciljih konsistentni in odločni, pri tem pa so vam v pomoč korporativna sponzorska strategija, priporočila za pisanje sponzorskih prošenj in kriteriji za evalvacijo sponzorstev;
- omogočite potencialnim sponzorirancem vpogled v vaše podjetje, dejavnost, kategorijo, da vas bodo razumeli, zlasti takrat, ko ste proaktivni vi in prepoznate zanimiv sponzorski projekt, ki bi ga radi razvili v sodelovanju s sponzorirancem – omogočite mu dobro komunikacijo z vami, investirajte čas v to, da bo razumel vaše poslovne cilje in jih pomagal maksimizirati;
- se potrudite in s sponzoriranci zgradite dobro komunikacijo, ki ni zgolj poslovna – gradite jo skozi perspektivo svojih ciljev in spodbujajte tako tudi svojega sponzoriranca - partnerja.

Študentska založba in Si.mobil

Festival Dnevi poezije in vina Medana je postal v zadnjih desetih letih sinonim za konec poletja. V majhni briški vasi Medani se vsako leto zadnji teden avgusta zberejo umetniki z vsega sveta, z branji v najmanj ducat različnih svetovnih jezikih pa postane Medana za

en teden evropska pesniška prestolnica. Branju poezije na domačiji Alojza Gradnika in degustacijam vrhunskega briškega vina so se v preteklih letih pridružili koncerti, razstave, gledališke predstave, ples, vedno bogatejši filmski program, okrogle mize in delavnice. Živahno festivalsko dogajanje vsako leto pritegne več obiskovalcev, z dogodki »Medana pred Medano«, ki se kot uvod v festival zvrstijo v različnih slovenskih in obmejnih mestih, pa nam je sloves festivala uspelo ponesti v vse kulturi odprte kotičke. Skupaj s festivalom je vasica Medana zrasla tudi v enega izmed najpomembnejših središč vrhunskega vinarstva v Evropi.

O naraščanju zanimanja za festival pa verjetno vsako leto najzgovorneje pričajo številne objave v ključnih slovenskih medijih, reportaže v tujih medijih in več kot 100.000 zadetkov, če v internetni brskalnik vtipkamo festivalsko geslo.

Čprav je sponzoriranje kulturnih vsebin pri nas težje dosegljivo, povezano z več truda, iznajdljivosti in prilagajanja načrtovanih vsebin potencialnim sponzorjem, je predvsem s kulturno vsebino v obliki zaključene festivalske enote lažje učinkovito nagovarjati sponzorje, kar se je pri bogatem založniškem in drugem kulturnem programu, ki ga izvaja Študentska založba, še posebej potrdilo na primerih obeh festivalov, ki jih izvaja - Dnevi poezije in vina in Festivalu zgodbe - Fabuli.

Festival Dnevi poezije in vina je leta 2005, po devetih letih obstoja, prvič pridobil glavnega sponzorja, družbo Si.mobil-Vodafone (do tedaj je imel festival nekaj velikih sponzorjev, kot so Creditanstalt, British Airways in Klet Brda, vendar nikoli deklariranega glavnega/generalnega sponzorja).

Da bi podjetje Si.mobil-Vodafone čim bolj vpeli v delovanje festivala in ga tudi dolgoročno zavezali k temu, da bi svoje sponzorstvo sprejelo v koncept svoje korporativne komunikacije, smo si poskušali zamisliti akcijo, pisano na kožo dejavnosti sponzorske družbe. In ker so naša življenja prepletle multimedijske vsebine, saj vsakdan brez interneta in mobilnega telefona ne obstaja več, in ker so zakonitosti novih komunikacij začele oblikovati naša vsakdanja in umetniška sporočila, je premislek rodil vse bolj priljubljeno akcijo »Si.pesnik?«.

Že prvo leto akcije nas je presenetilo navdušenje občinstva nad novim slogom besednega ustvarjanja - minimalizmom SMS poezije; leta 2005 je bilo poslanih pesmi okoli 300, letos, tretje leto akcije, pa že več kot 400!

Akcija deluje tako, da uporabniki (vseh mobilnih operaterjev) svojo SMS-pesem v dolžini največ 150 znakov pošljejo na – od sponzorja določeno – telefonsko številko, tema, vsebina in oblika pesmi so prepuščene individualnemu izboru vsakega avtorja, strokovna žirija med prispelimi prispevki naredi izbor 10 najboljših pesmi, občinstvo pa s poslanimi SMS-ji izbere zmagovalca. Izbrane pesmi so objavljene na www.medana.org in na portalu Vodafone live! ter nagrajene.

Akcija, ki je bila zasnovana posebej za glavnega pokrovitelja, se je izkazala za zmagovalno kombinacijo kulture/poezije in multimedije ter je pritegnila ne le sodelujoče

»pesnike«, temveč je na njen račun zrasla tudi pozitivna medijska pojavnost družbe – po analizi klipinga letošnjega festivala, ki je trajal pet dni, so se gesla Si.pesnik, Si.mobil-Vodafone, sms-poezija in Vodafone live! pojavila več kot 50-krat.

Skupaj s sponzorjem ugotavljamo, da največjo možno pojavnost dosegamo zlasti s spletom vseh razpoložljivih trženskih in piarovskih orodij, predvsem pa kot organizator festivala in kot vedno aktivni iskalec sponzorjev za svoje dejavnosti Študentska založba teži k temu, da bi z vsemi sponzorji presegla klasično sponzorsko daj-dam razmerje in vzpostavila globlji odnos, ko lahko tudi sponzor soustvarja vsebino in se skupaj z njo in sponzorirancem razvija in raste.

Renata M. Zamida

Ko prepoznate priložnost in nimate dovolj sredstev

Morda se boste znašli v situaciji, ko vam bo za sponzorski projekt zmanjkalo sredstev in sponzorstva ne boste mogli prevzeti samostojno. Takrat je najracionalneje, da se ozrete naokrog in povabite k projektu tistega poslovnega partnerja, ki bi bil lahko dober sosponzor in ki bi vas tudi v sponzorskem projektu dopolnjeval, kakor vas sicer dopolnjuje v dejavnosti. Smiselno je, da svoje sodelovanje uskladite s partnerji tako, da ustvarjate situacijo »zmagaj-zmagaj-zmagaj« (angl. win-win-win) za vse že od začetka, ko s partnerji oblikujete sponzorsko pogodbo.

Ko že v izhodišču ne vidite možnosti za sodelovanje

Ob vsaki zavrtni sponzorske prošnje skomunicirajte oba ključna dokumenta, ki sta pomembna za komunikacijo s potencialnimi sponzorji: korporativno sponzorsko strategijo in priporočila za pisanje sponzorskih prošenj. Če predlagateljem sponzorskih projektov pošljete zgolj pismo z negativnim odgovorom, ne boste izkazovali, da vaše podjetje s svojimi potencialnimi sponzorskimi deležniki vključujoče in partnersko komunicira. Če jim boste poslali oba dokumenta, jim boste v izhodišču lahko pomagali, da – vsaj v prihodnje – razmišljajo o sebi kot potencialni investiciji sponzorja.

Kdaj sponzorstvo ni primerno

Če delujete v zelo ozkem poslovnem krogu, kjer nimate stika s končnim potrošnikom niti vaš izdelek ali storitev nista zanj bistvena, potem velja razmisliti, ali

naj morda sponzorstvo nadomestijo donacije. Kajti ob vaši omejeni komunikaciji B2B, kjer imate ključnih nekaj strank, ki potrebujejo vašo pozornost in gostoljubje, lahko to storite tudi z donacijo. Na primer, z donacijo za kulturno dejavnost pridobite možnost biti gostitelj ekskluzivnega kulturnega dogodka, kjer lahko ustvarite dodano vrednost – okrepite neformalno komunikacijo in odnos s poslovnimi partnerji.

Kako se pogajati

Preden spregovorimo o pravnih vidikih in sponzorskih pogodbah, moramo omeniti pogajanje kot prvi korak, kjer se boste soočili z vsemi potenciali sponzorskega projekta, s cilji, ki jih imate, in s svojim partnerjem - sponzorirancem. Če so vaši cilji zelo jasno opredeljeni, potem tudi pogajanja ne smejo biti ovira za skupno realizacijo. Namreč, v pogajanjih se obe strani soočita z dejstvi, detajli, o katerih se morata pogovoriti in do njih zavzeti stališče, oceniti obojestranski vložek. Bolj boste pripravljeni, hitreje boste našli skupni imenovalec. In pomembno je, da se zavedate: bolj ko boste angažirani vi in bolj ko boste suvereno vodili proces, bolj vam bo sponzoriranec sledil, se potrudil, boljši bodo rezultati.

Pred pogajanjem se pripravite v naslednjem.

- Pozanimajte se o kredibilnosti sponzoriranca – pokličite njegove prejšnje sponzorje in povprašajte, kako so sodelovali z njim. Ugotovite, kakšni so njegova organiziranost, finančno stanje – zadolženost, ugled v njegovi (športni, kulturni ...) in finančni javnosti, kako deluje, ali je proaktiven. Razmislite, kako lahko vi kot sponzor vplivate, da bodo rezultati, ki jih želite, res izvedeni. Pripravite se lahko tudi na vzpostavitev načina nadzorovanja izvajanja projekta in porabe vašega denarja ter involviranosti v zgodbo.
- Natančno opredelite svoj cilj in podrobno specificirajte, kaj razen denarja lahko ponudite: pripravite seznam stvari/storitev, ki jih lahko ponudite in ki sponzorirancu tudi predstavljajo vrednost. Navajamo samo nekaj primerov z željo, da so le orodje za boljše izpolnjevanje »vašega pogodbenega dela« in ne predstavljajo nominalnega zneska sponzorstva:
- možnosti navzkrižne promocije: kje vi lahko promovirate sponzoriranca;
- medijski zakup: ponudite mu svojo medijsko agencijo;
- oglaševanje: v času sponzorskega projekta naj bosta vidni oznaka in povezava s sponzorjem – napis (angl. tag);
- sodelovanje z internim kreativnim timom (na primer pomoč internega oblikovalca pri oblikovanju sporočil);

- dostop do vaših podizvajalcev (tiskarna, komunikacijska agencija ...) po cenah, ki veljajo za vas, sponzorja, ali ekonomizacija določenih stroškov v času sponzoriranja (nižji stroški potovanj, ker jih organizirata skupaj, ipd.);
- uporaba vaših prostorov za tiskovne konference, srečanja;
- uporaba pisarne;
- pomoč vaših ljudi: na primer pri administrativnem delu, na dogodku, pri koordinaciji projekta itd.

Izogibajte se zgolj plačilu, iščite dodano vrednost

Pri pogajanjih ne izhajajte zgolj iz denarja – ne ustavite se zgolj pri tem, koliko sponzoriranec želi, pač pa ugotovite, kaj ga pravzaprav zanima poleg njegovega finančnega izhodišča, s katerim se je obrnil na vas. Ugotovite njegov interes in mu postavljajte veliko odprtih vprašanj, ki se začenejo:

»Zakaj vas zanima ...«

»Kako si predstavljate ...«

»Kaj bi želeli ...«

»Kaj bi storili, če ...«

Na njegove negativne odgovore nadaljujte z: »Zakaj ne?«

Pogosto se zgodi, da glavni interes sponzoriranca ni zgolj finančni, čeprav zelo pogosto iskalki sponzorjev v sponzorskih prošnjah opredelijo zgolj finančno plat sodelovanja, ne opredelijo pa vseh potencialov, ki jih lahko razvijeta oba partnerja s sponzorskim projektom. Morda teh potencialov niti ne vidijo. In če to ugotovite med pogajanjem, potem postavljajte sponzorirancem prej naštetih vprašanj, da jim pomagata artikulirati njihova stališča. S tem sebi odprete smeri in razumevanje za svoje nadaljnje pogajalske korake. Prevezmite torej vodilno vlogo pri pogajanjih, z razumevanjem, da je to morda prva taka izkušnja za sponzoriranca in je to zanj pomemben del učenja partnerskega razmišljanja.

Dobra priprava na pogajanja pa pomeni tudi življenje v interes sponzoriranca, v del njegove (športne, kulturne ...) realnosti, ki je vi kot sponzor ne živite. Jo pa lahko spoznate in razumete le, če o njej razmišljate.

Seveda lahko s pogajanjem ugotovite, da je sponzoriranec nefleksibilen in se ne trudi razumeti vaše poslovne realnosti. Takrat se ne trudite več. Odstopite. S sponzorirancem boste morali namreč tesno sodelovati, in če v izhodišču ne začutite, da si tudi sponzoriranec želi (so)ustvarjati dodano vrednost v skupnem projektu (ne zgolj pridobiti finančna sredstva in prosto razpolagati z njimi), potem nima pomena nadaljevati. Ne glede na to, ali se pogajate osebno s sponzorirancem ali z njegovim menedžerjem, pristajajte le na to, da mora izid pogajanj prinesiti dobro za oba (angl. *win-win*).

Koliko in kako boste plačali

Lahko se osredotočite zgolj na plačilo predlaganega finančnega zneska. To je pravzaprav najmanj priporočljivo, ker pasivizira obe strani: morda sponzorski sporazum (angl. *deal*) ne temelji na skupnem projektu, morda oboji nimata ambicioznih ciljev, morda ne pričakujete veliko od sponzorstva, morda vi ne prepoznate dodane vrednosti ... Bolj priporočljivo je, da se s sponzorirancem dogovorite za določeno vsoto sponzorskega zneska, ki temelji na uspešnosti. Ta način spodbudi sponzoriranca, da resnično naredi to, kar je bilo z njim dogovorjeno, kar najbolj zmore v okviru skupnega cilja. Da se potruji in vloži napor v to, da vajin skupni cilj dosežeta.

Kako definirati učinkovitost in uspešnost? Temu zelo pomembnemu delu sodelovanja namenjamo celo 8. poglavje tega priročnika. Pa vendar so pravo mesto, da odprete to vprašanje, ravno pogajanja. Oboji določite za obe strani sprejemljive kriterije za uspešnost, ki so lahko: prodaja, obisk dogodkov, opaženost, kliping, kliki na spletne strani, vključenost zaposlenih, percepcija blagovne znamke, premik v nov ciljni prodajni segment ... Naj bo to vaše pogajalsko izhodišče. Določite spodnjo in zgornjo mejo in si s sponzorirancem delite uspeh. Tak način sodelovanja s sponzorirancem je zelo priporočljiv in vključujoč za obe strani, hkrati pa zagotavlja stalno angažiranost obeh strani.

O vsem, kar se dogaja z vašim sponzorirancem, morate biti redno obveščeni

Ko se pogajate, je tudi prav, da spregovorite o tem, kako boste drug drugega obveščali o sponzorskem projektu. Predlagamo, da določite redni termin (enkrat na mesec v času priprav in enkrat na teden v času

intenzivnosti projekta), ko vam sponzoriranec pošlje pisno poročilo. Glede na vsebino projekta, ki ga pripravljate, opredelite nujne elemente poročila.

Vztrajajte na:

- rednem (mesečnem, tedenskem) poročanju;
- bistvenih elementih poročila (na primer stanje projekta, kateri je naslednji korak, pričakovani rezultati, kdo je angažiran za nalogo na obeh straneh, do kdaj bo naloga izpeljana ...);
- eni sami ključni kontaktni osebi na strani sponzoriranca.

Lahko se dogovorite tudi za poročanja v obliki rednih sestankov. Kakor vam je lažje, pomembno je, da imate oboji informacije, kaj se dogaja in kako uspešno se približujete cilju projekta.

5. Poskrbite za pravno podlago sponzoriranja

»Kot vsak posel je tudi sponzorstvo določeno z zakonodajo. Njeno poznavanje in upoštevanje vam bosta zagotovili dodatne možnosti za uspeh.«

Kako pravniki obravnavajo sponzorstvo?

V Sloveniji sponzorska pogodba spada med inominatne pogodbe, kar pomeni, da v slovenski zakonodaji ni izrecno urejena, zato tudi ni enotne in splošno sprejete definicije sponzoriranja. Zakon o medijih (Uradni list RS, št. 110/2006 - UPB1) sicer v 52. členu opredeljuje sponzoriranje kot katero koli obliko prispevanja k financiranju programskih vsebin s strani fizične ali pravne osebe, ki to stori z namenom promocije svojega imena ali firme, blagovne znamke oziroma svoje podobe v javnosti. Vendar pa je ta definicija podana le za potrebe Zakona o medijih, tako da sponzoriranje s tem zakonom ni celostno urejeno, ampak ureja le posamezna specialna pravila, ki jih je treba upoštevati pri sponzoriranju v medijih, kot jih opredeljuje navedeni zakon.

Tudi v tujih pravnih sistemih, ki imajo sicer glede sponzorskih pogodb bistveno bogatejšo pravno prakso, ni splošno sprejete definicije sponzoriranja. Sponzoriranje se na primer definira kot »poslovni dogovor, s katerim sponzor za vzajemno korist sponzorja in sponzoriranca v skladu s pogodbo zagotavlja financiranje ali drugo podporo z namenom ustvariti pozitivno povezavo med sponzorjevo podobo, blagovno znamko, izdelkom ali storitvijo in vrednoto sponzorstva (dogodek, aktivnost, organizacija, posameznik ali prizorišče) v zameno za pravico do promoviranja te povezave in za zagotovitev dogovorjenih koristi«.⁵

Če analiziramo samo razmerje sponzoriranja, bi ga lahko definirali na primer kot »obligacijsko razmerje, v katerem se sponzoriranec zaveže prenesti pravico ali opraviti določeno storitev v povezavi

⁵ Nick Johnson: Effective Sponsorship Contracting – A Legal Perspective. 12. kongres European Sponsorship Consultants Association (ESCA), Bruselj, 28. in 29. november 2002

z vsebino in ciljem medsebojnega sodelovanja pri sponzoriranju, sponzor pa se zaveže sponzorirancu v zameno plačati ustrezno nadomestilo v denarju, stvareh ali storitvah»⁶

Vrste sponzorskih pogodb

Iz zgoraj navedenih definicij lahko izluščimo bistvene lastnosti sponzoriranja oziroma sponzorskih pogodb, in sicer so to odplačne, dvostransko obvezne, vzajemne in komutativne pogodbe. Te lastnosti tudi ločijo sponzoriranje od donatorstva, pri katerem gre praviloma za enostransko obvezno in neodplačno razmerje na podlagi donatorske (darilne) pogodbe. Tako donator kot sponzor sta sicer zavezana prispevati določeno storitev, razlika pa je v obveznosti druge pogodbenne stranke. Donatorska pogodba praviloma prejemniku donacije načeloma ne nalaga nobenih obveznosti, medtem ko je sponzoriranec na podlagi sponzorske pogodbe vedno zavezan k določenemu ravnanju (in tudi opustitvam), ki običajno obsega promoviranje sponzorja na najrazličnejše načine.⁷

Na tem mestu velja izpostaviti, da v praksi obstajajo primeri, ko se sponzorji predstavljajo kot donatorji, ker je sponzoriranje prepovedano zaradi dejavnosti, ki jo sponzor opravlja oziroma zaradi vrste blaga, ki ga ponuja na trgu (na primer tobačni izdelki). Vendar gre pravne posle vedno presojati po njihovi vsebini, tako da gre v primeru, ko sponzoriranec za sponzorja opravlja določene aktivnosti (promocijo), nedvomno za sponzoriranje z vsemi omejitvami, ki veljajo za takšno razmerje (glej razdelek Omejitve sponzoriranja).

Pomembni elementi sponzorskih pogodb

Sponzoriranje je v osnovi dokaj enostavno dvostransko odplačno razmerje – sponzoriranec v zameno za plačilo sponzorja na najrazličnejše načine predstavlja sponzorjeve vsebine na pogodbeno dogovorjen način. Kljub tej osnovni »logiki« sponzoriranja, ki je dejansko zelo preprosta, pa se v praksi v sponzorske pogodbe dodajajo številni elementi, kar povzroči, da so te pogodbe lahko izjemno kompleksne. Odnosi med pogodbenima strankama so čedalje dolgotrajnejši, področja sodelovanja so čedalje obsežnejša, kar velja tudi za pravice, obveznosti in prepovedi, ki so posledica podpisa sponzorske pogodbe za obe stranki.

⁶ Tomaž Ambrožič: Sponzorska pogodba. Diplomski naloga, november 1994, str. 15.

⁷ Več o razlikah med sponzorsko in donatorsko oziroma darilno pogodbo glej v članku Tone Jagodic: Nekateri razlike med darilno in sponzorsko pogodbo, *Pravna praksa*, letnik 2003, številka 32, stran 20 in nasl.

V skladu z navedenim se v zvezi s sponzoriranjem oziroma sponzorskimi pogodbami pojavljajo številne nejasnosti, ki v praksi pogosto pripeljejo do sklenitve pomanjkljivih sponzorskih pogodb. Večina napak oziroma pomanjkljivosti se v sponzorskih pogodbah nanaša na pomanjkljivo določene pravice in obveznosti pogodbenih strank, kar lahko v praksi pripelje do številnih težav. V nadaljevanju je navedenih nekaj elementov, ki jih je smiselno vključevati v sponzorske pogodbe.⁸

1. Določitev pogodbenih strank

Natančno je treba določiti sponzorja in sponzoriranca. Vse obveznosti se namreč vežejo na osebe, ki so podpisale sponzorsko pogodbo. V praksi so pogosto prisotne težave, saj je včasih sponzorska pogodba podpisana s pravno osebo (na primer s športnim klubom oziroma društvom), prejemnik sponzorskih sredstev pa so športniki kot fizične osebe, kar je nepravilno. Če je sponzoriranec na primer športni klub, bi moral biti ta tudi prejemnik sponzorjevih sredstev, pridobljena sponzorska sredstva pa bi lahko klub na podlagi pogodbe, ki jo ima sklenjeno z igralci, razdelil mednje.

2. Namen pogodbenih strank

Koristno je opredeliti namen sponzorske pogodbe. Predvsem dva argumenta govorita o koristnosti take opredelitve. Prvi je ta, da v primeru nejasnosti jasno opredeljen namen lahko pomaga pri tolmačenju pogodbe, tako da je mogoče tudi na podlagi namena v določenih primerih interpretirati pravice in dolžnosti pogodbenih strank. Drugi namen pa je davčne narave, in sicer lahko jasno opredeljen namen služi dokazovanju, da gre pri sponzorski pogodbi za upravičen strošek podjetja (to sicer utegne biti v posameznih primerih sporno – glej razdelek Davčni položaj sponzorstva).

3. Jasna opredelitev obveznosti pogodbenih strank

a) aktivna ravnanja

Vse obveznosti in dolžnosti pogodbenih strank morajo biti v sponzorski pogodbi natančno določene. S pojmom določitve obveznosti strank razumemo vse aktivnosti, ki jih morajo stranke opraviti, da bo pogodba izpolnjena, na primer plačila sponzorskega prispevka, oglaševanje in promocija sponzorja na dogovorjen način ...

b) opustitve

Med obveznosti pogodbenih strank sponzorskih pogodb pa vse pogosteje spadajo tudi določene opustitve, v katere mora pogodbeni stranka privoliti (na

⁸ Povzeto po Borut Zajc in Aleš Avbreht: Pravni vidiki komuniciranja, Ljubljana 2004, stran 118 in nasl.

primer nesodelovanje s konkurenco, posegi v osebnostne pravice ...). V sponzorskih pogodbah je namreč praviloma določeno, da se morajo stranke (predvsem to velja za sponzoriranca) vzdrževati določenih ravnanj (na primer prepoved določenih ravnanj, ki bi škodila ugledu sponzoriranca in tako posledično tudi ugledu sponzorja, prepoved sklepanja sponzorskih pogodb z drugimi sponzorji v primeru ekskluzivnega sponzorstva, prepoved identificiranja s konkurenco ...) ali dopustiti določene posege v osebnostne pravice (na primer dopustitev snemanja sponzoriranca za namene promocije sponzorja, vzdržnost od komentiranja določenih zadev, neudeleževanje določenih javnih prireditev ...). Nespoštovanje takih pogodbenih določil je pogosto tudi razlog za odpoved sponzorske pogodbe.⁹ Prav tako se lahko sponzor zaveže, da ne bo izvajal določenih aktivnosti (na primer sklepal sponzorskih pogodb z drugimi sponzoriranci, ki delujejo na istem področju, ipd.).

4. Natančna opredelitev vloge sponzorjev in razmerij med njimi v primerih, ko več sponzorjev sponzorira istega sponzoriranca (sponzorska shema)

Sponzoriranje v praksi pogosto vključuje določene ekskluzivne pravice. Tako je v posamičnih primerih mogoče pričakovati enega samega sponzorja, običajno pa sponzoriranca hkrati sponzorira več različnih sponzorjev. V takih primerih, ko pri istem subjektu hkrati nastopa več sponzorjev, je nujno jasno in natančno opredeliti hierarhijo oziroma range sponzorjev (generalni sponzorji, glavni sponzorji, sponzorji posameznih segmentov ...), število sponzorjev v posameznem rangu in morebitne konkurenčne prepovedi, ki zagotavljajo, da v sponzorski shemi ne bodo sodelovali subjekti, ki si na trgu konkurirajo. Prav tako pa je v sponzorski shemi treba opredeliti tudi pojavnost oziroma način sporočanja sponzorskih vsebin vsakega posameznega sponzorja.¹⁰

V praksi odsotnost natančne opredelitve sponzorske sheme lahko povzroči velike težave, saj lahko pripelje do nezadovoljstva sponzorjev, ki lahko v skrajni posledici rezultira tudi v odpovedi sponzorske pogodbe.

Avtor je v praksi že reševal primer, kjer sta obstajala t. i. glavni in t. i. generalni sponzor, pri čemer sta bila oba prepričana, da sta vodilna sponzorja, ki nimata primerljive konkurence pri določenem sponzoriranju. Ko sta – sicer močna tržna konkurenta – spoznala, da se njuni vlogi »prekrivata«, sta oba odpovedala že sklenjeno pogodbo. Eden od njiju,

⁹ V tem času so aktualni dopiński škandali na kolesarski dirki po Franciji (Tour de France), zaradi katerih sponzorji množično odpovedujejo sponzorske pogodbe s posamezniki, ki so se na testih, s katerimi se odkrivajo prepovedane substance, izkazali za pozitivne, in tudi s celotnimi moštvi, ki jim pripadajo taki posamezniki.

¹⁰ Gre za opredelitev tehničnih parametrov sporočanja vsebin (na primer položaj in velikost posameznega sponzorskega sporočila) in razmerij med vsebinami sponzorjev različnih rangov in tudi sponzorjev znotraj posameznega ranga.

ki je pogodbo pred odpovedjo dejansko že izvajal, pa je zahteval tudi odškodnino. Spor je bil sicer rešen po mirni poti z izvensodnim sporazumom, vendar je sponzorirancu povzročil veliko škodo, saj v zadnjem hipu ni mogel več pridobiti ustreznih sponzorjev pa tudi kriti je moral že nastalo škodo iz naslova odpovedanih sponzorskih pogodb.

5. Trajanje pogodbe in obveznosti strank po prenehanju veljavnosti pogodbe

V pogodbi je treba določiti, koliko časa velja, razloge za njeno odpoved (glej tudi 3. točko tega razdelka) in tudi kakšne so obveznosti strank po prenehanju veljavnosti pogodbe (na primer varovanje poslovnih skrivnosti, prepoved opravljanja enakih storitev za konkurente ...).

6. Plačilo

Kot smo že navedli, je sponzorska pogodba odplačna, zato je njen bistveni element tudi nadomestilo, ki ga sponzor izroči sponzorirancu za storitve. Sponzor lahko sponzorirancu izplača določeno denarno nadomestilo, precej pogosta pa so tudi nadomestila v obliki stvari ali storitev.

7. Druge pogodbene določbe

Odvisno od vsakega konkretnega primera je treba s posamezno sponzorsko pogodbo urediti tudi druge vsebine, ki omogočajo konkretizacijo pogodbenega razmerja.¹¹

Omejitve sponzoriranja

Ker je sponzoriranje v svojem bistvu le posebna vrsta oglaševanja, je treba tudi pri sponzoriranju načeloma upoštevati vsa pravila in omejitve, ki veljajo za oglaševanje.

1. Omejitve glede na proizvod oziroma storitev

Če je proizvod ali storitev nedopustno oglaševati, je praviloma prav tako nedopustno komuniciranje o tem proizvodu ali storitvi s sponzoriranjem. Take

¹¹ Več o bistvenih elementih oziroma sestavinah sponzorske pogodbe glej v Renato Vrenčur, Martina Repas, Borut Zajc, Pravni priročnik za trženje, GV 2005.

omejitve v Sloveniji za zdaj veljajo predvsem za tobak oziroma tobačne izdelke, alkoholne pijače in zdravila. Tako Zakon o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov (Uradni list RS, št. 17/2006-UPB2 in 60/2007) prepoveduje vsako neposredno ali posredno sponzoriranje dogodka, dejavnosti ali posameznika s ciljem, učinkom ali mogočim učinkom promocije tobačnih izdelkov ali uporabe tobaka ter kakršno koli neposredno in posredno oglaševanje in promocijo tobaka in tobačnih izdelkov, vključno prek storitev informacijske družbe.

Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili (Uradni list RS, št. 52/2000 in 42/2002), ki ureja oglaševanje alkoholnih pijač, nima posebnih določb o sponzoriranju, prepoveduje pa vsakršno oglaševanje alkoholnih pijač, ki vsebujejo več kot 15 volumenskih odstotkov alkohola, določa pa tudi številne omejitve pri oglaševanju pijač, ki vsebujejo manj alkohola. Kot smo že pojasnili, je sponzoriranje posebna vrsta oglaševanja, zato te prepovedi in omejitve veljajo tudi za sponzoriranje s ciljem ali učinkom promocije alkoholnih pijač. Zakon o zdravilih (Uradni list RS, št. 31/2006) in Pravilnik o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov (Uradni list RS, št. 76/2001) prav tako določata številne omejitve pri oglaševanju zdravil (prepoved oglaševanja zdravil, ki nimajo dovoljenja za promet, prepoved oglaševanj zdravil, ki se izdajajo na recept, širši javnosti ...), ki veljajo tudi za sponzoriranje v izvedbi subjektov, ki zdravila izdelujejo oziroma ponujajo na trgu.

2. Omejitve po Zakonu o medijih

Določene omejitve sponzoriranja določa tudi Zakon o medijih. Omenili smo že, da je sponzoriranje le posebna oblika oglaševanja, zato je treba v zvezi s tem odgovoriti, zakaj je sponzoriranje v medijih urejeno s posebnimi pravili. Razlog je zelo preprost in povezan z dejstvom, da je pri medijih, kot jih definira Zakon o medijih, bistveno razlikovanje med programskimi in oglasnimi vsebinami. Programske (v praksi tudi uredniške, novinarske ...) vsebine morajo biti namreč po sami določbi zakona in po Kodeksu novinarjev RS povsem neodvisne od kakršnih koli zunanjih vplivov in morajo odražati svobodno voljo novinarja v posamezni zadevi, o kateri obvešča javnost. Oglasne vsebine v medijih pa so zakupljen prostor ali čas, v katerem oglaševalec in ne uredništvo javnost skladno z zakonom seznanja z informacijami, ki jih v lastnem interesu, v lastnem imenu in za svoj račun posreduje javnosti. Ker je za legitimnost medijev razlikovanje programskih in oglasnih vsebin ključnega pomena, je Zakon o medijih predpisal načine, na katere je sponzoriranje v teh dovoljeno. Tako Zakon o medijih določa, da sponzor televizijskih programov ne sme izvajati dejavnosti razširjanja programskih vsebin

ali produkcije avdiovizualnih del in da ne sme vplivati na sponzorirane vsebine in na njihovo razporejanje v programski shemi ter s tem omejevati uredniške neodvisnosti medija. Poleg tega Zakon o medijih določa tudi, da sponzorirane vsebine ne smejo spodbujati prodaje oziroma nakupa ali dajanja v najem izdelkov ali storitev sponzorja ali tretje osebe, še posebej ne s posebnim predstavljanjem teh izdelkov ali storitev. Navedeni zakon pa tudi izrecno prepoveduje sponzoriranje poročil in drugih aktualno-informativnih programskih vsebin, saj naj bi bile te vsebine objektivne in neodvisne od pritiskov sponzorjev.

3. Omejitve glede na namen sponzoriranja

Nekatere splošne omejitve izhajajo tudi iz samega namena sponzoriranja. V vsakem konkretnem primeru je namreč treba upoštevati, da se sponzoriranje izvaja na način, ki ne predstavlja nasprotovanja dobrim poslovnim običajem, oziroma da se pri sponzoriranju ne smejo zlorabljati pravice. Tako na primer ni dopustno sponzoriranje izdelkov, ki so namenjeni odraslim (na primer alkoholnih pijač na otroških prireditvah ipd.).

Davčni položaj sponzorstva

1. Zakon o davku od dohodka pravnih oseb

Za sponzoriranca sponzorska sredstva predstavljajo prihodek, za sponzorja pa načeloma davčno priznan odhodek, če sponzoriranec za prejeta sredstva opravi protistoritev. Kateri so davčno priznani odhodki, na splošno določa 29. člen Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (Uradni list RS, št. 117/06, v nadaljevanju ZDDPO-2). Med davčno priznane odhodke se uvrščajo le odhodki, potrebni za pridobitev prihodkov, ki so predmet obdavčitve. Med odhodke, ki se ne štejejo za davčno priznane odhodke, sodijo odhodki, ki niso potrebni za pridobitev prihodkov, to so odhodki, za katere glede na dejstva in okoliščine izhaja, da:

- niso neposreden pogoj za opravljanje dejavnosti in niso posledica opravljanja dejavnosti;
- imajo značaj privatnosti;
- niso skladni z običajno poslovno prakso.

2. Sodna praksa Vrhovnega sodišča Republike Slovenije

V zvezi s priznavanjem sponzorskih sredstev kot davčno priznanega odhodka sponzorja je zanimiva sodna praksa Vrhovnega sodišča Republike Slovenije, ki je v računskem upravnem sporu VS00947 odločilo, da so stroški sponzoriranja lahko

strošek reklame in kot takšen poslovni odhodek, če je s pogodbo o sponzoriranju določena tudi ustrezna obveznost sponzoriranca.

Iz te odločbe Vrhovnega sodišča izhaja jasen sklep, da je pogodba o sponzoriranju pogodba, po kateri imata obveznosti nujno obe stranki – sponzor, ki prispeva denarna sredstva ali druge materialne prispevke, in sponzoriranec, ki v zameno za sponzorska sredstva za sponzorja opravlja določene naloge, ki običajno obsegajo promoviranje sponzorja. V primerih, ko sponzoriranec s sponzorsko pogodbo niso naložene nobene obveznosti nasproti sponzorju in tako delovanje sponzoriranca nima pomembnejšega učinka za promocijo sponzorja (in zato ne predstavlja neposrednega pogoja za opravljanje njegove dejavnosti oziroma neposrednega pogoja za ustvarjanje prihodkov), sponzoriranje ne more veljati za strošek reklame in tako izplačana sredstva ne predstavljajo davčno priznanega odhodka sponzorja.

3. Razlike med davčnimi vidiki sponzorske in donatorske pogodbe

Od sponzoriranja pa je tudi z vidika davčnih obveznosti treba ločevati doniranje oziroma izplačilo sredstev na podlagi donatorske oziroma darilne pogodbe. Nasprotno od sponzorstva donacije pomenijo dana sredstva, za katere se ne pričakuje nasprotna storitev. Odhodki iz naslova donacij zato predstavljajo davčno nepriznane odhodke. Zavezanec za davek od dohodkov pravnih oseb pa lahko na podlagi 59. člena ZDDPO-2 uveljavlja davčno olajšavo za donacije, dane za humanitarne, invalidske, dobrodelne, znanstvene, vzgojno-izobraževalne, športne, kulturne, ekološke in religiozne namene, v višini 0,3 odstotka obdavčenega prihodka, kadar so donacije dane rezidentom Slovenije, ki so po posebnih predpisih ustanovljeni za opravljanje takšnih dejavnosti.

To pomeni, da mora biti za priznanje davčne olajšave za dane donacije izpolnjen pogoj, da je prejemnik donacije v skladu z zakonom registriran za opravljanje humanitarne, kulturne, znanstvene, vzgojno-izobraževalne, športne, ekološke ali religiozne dejavnosti, hkrati pa je olajšava omejena tudi po višini, saj se prizna le v višini 0,3 odstotka skupnih prihodkov davčnega zavezanca oziroma donatorja.

6. Sponzorstvo in blagovna znamka z roko v roki

»Sponzorstvo je odnos, v katerem ustvarjate več kot eno poslovno korist. Razvijanje blagovnih znamk je najizrazitejša poslovna možnost, za katero se zdi sponzoriranje kot nalašč.«

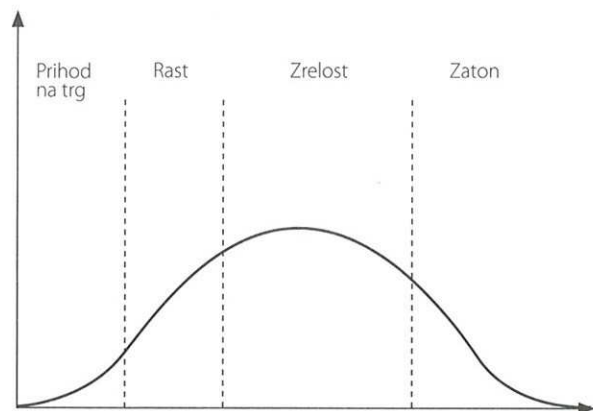
V začetnih poglavjih smo omenili, kako pomembno je, da si s sponzorirancem delite skupni segment potrošnikov, ki jih nagovarjate tako vi kot on. Poleg ciljne skupine, njenega življenjskega sloga, nakupnih navad in značilnosti pa je izjemno nujen hkratni razmislek o vaši blagovni znamki.

Glede na življenjski cikel vaše blagovne znamke se lahko odločate za bolj ali manj intenzivne sponzorske angažmaje. Glede na pozicijo vaše blagovne znamke, osebnost vaše blagovne znamke se odločajte za vsebine sponzorskih projektov.

Sponzorstvo spremlja življenjski cikel blagovne znamke

Kot navajata avtorici Grey in Skildum-Reid¹² se komunikacijski cilji razlikujejo skozi življenje blagovne znamke. Poglejmo, kako vam lahko sponzorstva v teh ključnih obdobjih pomagajo in podprejo komunikacijske aktivnosti. Vsako obdobje razvoja blagovne znamke podprite s sponzoriranjem po premisleku, posvečenem posebej njemu oziroma značilnostim blagovne znamke v posameznem obdobju. Skozi sponzorske projekte razmišljajte, kako lahko še dodatno skomunicirate blagovno znamko, izdelek ali storitev. Upošteva prodajne in komunikacijske cilje, ki jih imate, se posvetujte s svojim timom, spremljajte prakso v tujini in percipirajte sponzorstva kot specifično komunikacijsko podporo, ko se lahko emocionalno povežete s svojimi potrošniki.

¹² Anne Marie Grey, Kim Skildum-Reid: The Sponsor's Toolkit, McGraw Hill, 2. izdaja, 2002.



Slika 7: Življenjski cikel blagovne znamke

Prihod blagovne znamke na trg

Če je vaša blagovna znamka »mlada« ter se na trgu šele uveljavlja in pridobiva svoje mesto v glavah potrošnikov, potem je primerno, da je cilj, ki mu sledite s sponzorskimi projekti, usmerjen v njeno opaženost in priložnosti, da potrošniki pridejo v stik z izdelki/storitvami v tej blagovni znamki.

Po tuji praksi se je uveljavilo pravilo, ki blagovnim znamkam v preboju predlaga, da izbirajo kratkoročna, največ eno leto trajajoča, vendar izjemno intenzivna sponzorstva, ki podpirajo in maksimizirajo:

- opaženost blagovne znamke (angl. *brand exposure*), logotipa in drugih vizualnih konstant,
- možnost komunikacije slogana blagovne znamke – ključnih verbalnih konstant,
- fizični stik s potrošnikom, da potrošniki poskusijo, preizkusijo, otipajo, se s funkcijo izdelka/storitve natančneje in neposredno seznanijo (angl. *brand trial*),
- raziskavo odzivov prvih potrošnikov, ki blagovno znamko poskusijo in uporabljajo (angl. *early adopters*).

Gorenje in Nogometni klub Nica

Za Gorenjev uspeh ni ključna le ambiciozna strategija, temveč to, da jo vztrajno in dosledno uresničuje. Njegova vizija je postati najinovativnejši proizvajalec vrhunsko oblikovanih izdelkov za dom na svetu. Inovativen poskuša biti na vseh poslovnih

področjih. Gradi močno panevropsko blagovno znamko in se zaveda, da ob omejenih virih za vlaganje v oglaševanje tega ni mogoče uresničiti brez svežih idej in inovativnih marketinških pristopov, ki se odražajo v vseh dejavnostih podjetja.

Gorenje izvozi 93 odstotkov svoje proizvodnje in na velikih svetovnih trgih nima stoodstotne prepoznavnosti, kot jo ima doma, v Sloveniji, in na trgih jugovzhodne Evrope. Poslovna priložnost, ki jo je zaznalo leta 2003 na francoskem trgu, je bila možnost povečanja prepoznavnosti blagovne znamke Gorenje s sponzorstvom v nogometu, ki je zdaleč najbolj priljubljen šport v Franciji. Ogled nogometne tekme je tam pogosto osrednji družinski dogodek tedna, 28,5 milijona Francozov redno spremlja nogomet, od tega je 35 odstotkov žensk.

Pogodbo z nogometnim klubom Nica je Gorenje sklenilo leta 2003. Pri tem je bil zelo pomemben člen medijski partner, Radio Monte Carlo, sponzor kluba, prvi francoski komercialni športni kanal in najmlajša »talk station«. V okviru partnerskega programa je Gorenje prepoznalo sponzoriranje kot komunikacijsko strategijo blagovne znamke in komunikacije na terenu, ki je blizu ljudem in ponuja nekaj več. Vpliven medij z velikim dosegom pa še izboljšuje dinamičnost blagovne znamke pri distribuciji in do neke mere pri širši javnosti potrošnikov.

Dobri rezultati, ki jih je dosegla ekipa v prvi skupni sezoni, so Gorenje spodbudili, da je nadaljevalo s partnerstvom, kateremu je poseben pečat dalo praznovanje 100. obletnice obstoja kluba v sezoni 2004/05. Štiriletno partnerstvo je Gorenju omogočilo, da je izkoristilo prisotnost barv Gorenja med številnimi televizijskimi prenosi; le-to pa, skupaj z dodatnim oglaševanjem na pomembnih tekmah, prinaša močno medijsko pokritje. Poleg tega je partnerstvo v paketu prineslo tudi oglaševalsko akcijo na valovih Radia Monte Carlo, s čimer se je širila tudi razpoznavnost blagovne znamke pri širši javnosti.

Pozitivni učinki sponzorstva regionalnega kluba OGC Nica na prepoznavnost in ugled med končnimi potrošniki ter povečano prodajo blagovne znamke Gorenje so v letu 2006 odtehtali odločitev za korak naprej – za vstop v sponzorstvo prvenstva Coupe de la Ligue v okviru francoske lige profesionalnega nogometa (LFP) in v paketu z nacionalnim fenomenom, stadionom Stade de France v Parizu, s čimer je Gorenje iz regionalnega dosega vstopilo v nacionalnega. V času sponzorskega partnerstva je podjetje Gorenje France zgradilo inovativno in odmevno zgodbo limitirane serije hladilnikov Gorenje Collector Old Timer, s katero je pridobilo nepričakovano veliko pozornost potrošnikov za izdelke Gorenja.

Cilj dolgoročno zastavljenega sponzoriranja v najbolj priljubljenem športu na svetu pa ni zgolj dvigovanje prepoznavnosti blagovne znamke Gorenje s pojavnostjo logotipa, temveč predvsem z inovativno pojavnostjo Gorenjevih izdelkov kot komunikacijskih orodij do končnih potrošnikov ter kot orodje animiranja prodajne mreže, kjer se prek skupinskih obiskov športnih dogodkov zblizujejo in krepijo odnosi s prodajalci.

Vzporedno rastejo prepoznavnost, lojalnost in prodaja. Ne nazadnje daje sponzorstvo neštete možnosti še v polju odnosov z javnostmi ter interno motivacijo zaposlenim v podjetju, ki zadnja štiri leta strmo raste.

Uršula Menih Dokl

Rast

V fazi rasti mora blagovna znamka oživeti, v fazi rasti pa zaživeti. Po prvem srečanju z našo blagovno znamko, ko jo potrošnik poskusi, je v fazi rasti naša naloga, da z njo vzpostavi odnos. Temu naj sledijo tudi kriteriji za selekcijo in izbor sponzorstev. Praksa kaže, da naj bi v fazi rasti izbirali sponzorstva, ki trajajo v povprečju vsaj tri leta, z možnostjo podaljšanja. Vaši blagovni znamki naj sponzorski projekti omogočijo predvsem stik s potrošnikom zato, da:

- potrjujete pravo razumevanje njenih vrednot in potrdite pozicioniranje vaše blagovne znamke;
- si ustvarjate priložnosti za komunikacijo s ključnimi skupinami vaših potrošnikov (mladi, družine ...);
- pridobite več priložnosti za pospeševanje prodaje izdelka/storitve;
- izkoristite priložnosti in potrošnike vključite v komunikacijo svojega sponzorstva;
- nagovorite določeni ciljni segment potrošnikov preko sponzorskega projekta posebej;
- intenzivirate komunikacijo ključnih marketinških sporočil svoje blagovne znamke: izpostavite koristi uporabe izdelka/storitve pred konkurenco ter vizualne (oblika, barva) in verbalne (slogan) kode blagovne znamke.

Sponzorstvo ni povezovanje blagovne znamke z dogodkom, pač pa povezovanje blagovne znamke s publiko, ki na dogodek pride.

Tako kot boste z blagovno znamko in vsemi komunikacijami gradili svoj odnos s potrošnikom, naj bodo prav »odnosi« vsebina in vodilo, ko boste izbirali sponzoriranca, ki bo z vami v tej pomembni fazi življenjskega cikla vaše blagovne znamke. Zato izberite sponzoriranca:

- s katerim boste lahko gradili odnos tako, kot ga gradite s svojimi kupci;
- ki bo razumel vašo potrebo po intenzivnosti skupnih aktivnosti, povezanih s prodajo in pozicioniranjem blagovne znamke.

Naj bo tudi vaš sponzoriranec v podobni življenjski fazi kot vaša blagovna znamka – izberite sponzorske projekte oziroma sponzoriranca, ki se ravno uveljavljajo, so željni potrditve, pripravljeni na »skupno misijo«.

Arena Vodafone live! – sponzorski presežek s partnerskim dogovorom

Si.mobil, d.d., je leta 2003 sklenil strateško partnerstvo z največjim globalnim ponudnikom mobilne telefonije Vodafonom. Na podlagi tržnih raziskav, ki so kazale, da je globalnost pomemben dejavnik pri odločanju za mobilnega operaterja v Sloveniji, se je Si.mobil odločil za uvedbo blagovne znamke Si.mobil - Vodafone s sloganom »Ujemi svet«.

Leta 2004 je Si.mobil slovenskemu trgu ponudil Vodafone live!. Konkurenčni portal Planet je bil že močno pozicioniran kot dobro poznana blagovna znamka. Vodafone live!, svetovno znan portal z možnost dostopa do globalnih storitev in vsebin ter z dosegljivostjo in enako kakovostjo kot drugod po svetu, sam po sebi ni bil dovolj za uspeh. V slovenski prostor ga je bilo treba umestiti tudi na druge načine, ne samo z oglaševanjem. Si.mobil je dalj časa iskal primerno opcijo za sponzorstvo, ki bi podprlo pozicioniranje produkta Vodafone live! preko celega leta in ne le parcialno, vezano na omejeno promocijsko obdobje.

Produkt Vodafone live! je zabaven, mladosten, dinamičen, trendovski in interaktiven in takšnega je mogoče pobliže predstaviti skozi dogajanje in interakcijo. Arena Vodafone live! je bila kot največji, unikatni in ob otvoritvi absolutno prvi tovrstni center zabave v Sloveniji logična izbira za sponzorstvo. Sam koncept Arene Vodafone live! se je v veliki meri popolnoma prekrival z vsebino portala Vodafone live! – igre, glasba in preživljanje prostega časa. Predvsem pa je cilj isto ciljno skupino: mlade in dinamične s srednjim do višjim prihodkom. Odločitev za sponzorstvo je bila smotrna, saj je prinašala velik potencial tako prodaji, predvsem pa oglaševanju, promoviranju in podpori blagovne znamke preko prezentacij in promocij s skupnim ciljem utrditi blagovno znamko Vodafone live!. Koncept Arene Vodafone live! se je odlično skladal tudi s samim podjetjem Si.mobil, ki je mlado in dinamično podjetje. Hkrati je poteza tudi odlično pozicioniranje blagovne znamke Si.mobil – Vodafone kot zabavne in energične. Lastnik Arene Vodafone live!, Kolosej, je ponudil še poslovno priložnost, da ima Si.mobil v njej tudi visoko tehnološko multimedijško trgovino.

S sponzorstvom Arene Vodafone live! je Si.mobil pridobil ekskluzivno pojavnost v konceptu z zabavišnim centrom Arena. Kjerkoli se slednja pojavlja, se pojavlja izključno s polnim imenom, ki vključuje poimenovanje blagovne znamke, torej

Arena Vodafone live!. Vodafone live! kot blagovna znamka je viden v vseh skupnih prostorih in tudi na zunanji označbi stavbe. Poleg tega ima Si.mobil znotraj centra 150 m² veliko vzorčno trgovino Si.mobil – Vodafone LAB, ki je kot ena prvih, celo v evropskem merilu, povežala trend nakupovanja z zabavo.

Sponzorski dogovor vključuje tudi oglaševanje znotraj Arene Vodafone live!, na oglasnih plakatih, plazmah, TV zaslonih na bowlingu, oglaševanje v 3D kinu in v toaletnih prostorih. Si.mobil ima možnost promocij in prodajnih akcij v prostorih Arene Vodafone live!, poleg tega pa tudi določeno količino kino vstopnic, bowling in biljard kart ter možnost uporabe dvoran za interne ali eksterne dogodke. Tu se je na primer odvijala avdicija za zvezde ORTO SMART, prav tako razne produktne novinarske konference in srečanja z novinarji. Poskrbljeno je tudi za zaposlene Si.mobila, d.d., ki imajo v centru posebne ugodnosti. Kolosej in Si.mobil sta hkrati sklenila še večletni partnerski dogovor, ki vzajemno zagotavlja uspeh. Si.mobil prireja v Areni Vodafone live! (tudi oglaševane) dogodke, poslovna srečanja in interne dogodke, oglašuje svojo »izkustveno« trgovino Si.mobil – Vodafone LAB. Kolosej pa obvešča o potencialnih spremembah, označitvah, kjer primarno poskrbi, da je partner s tem seznanjen, o oglaševanju Arene Vodafone live! in označitvi znotraj samega BTC-ja.

Si.mobil – Vodafone LAB ponuja Areni Vodafone live! povsem novo uporabniško izkušnjo nakupovanja. Združuje informativni del (trysuming), prodajni del in pa zabavni del, kjer obiskovalci lahko uporabljajo storitve Vodafone live!, preigravajo igrice in prebijejo prosti čas ob raziskovanju novih tehnoloških igrac, kot so hypertag, touch point in vedeževalec. Posebnost Laba je že njegova arhitektura, saj prodajno mesto prestopa pričakovane okvire oblikovanja in ravne linije. Poleg treh enot, ki jih združuje, prodajne, informacijske in zabavne, uspešno predstavlja tri glavne vsebine, ki jih uporabnik najde na portalu Vodafone live!; igre, glasbo in fotografije. Vsebine so predstavljene tako, da kar najbolj pritegnejo uporabnika. V Labu je tudi mali butik z ekskluzivnimi izdelki modnih oblikovalcev MEM COUTURE.

Si.mobil je s sponzorstvom Arene Vodafone live! dosegel prepoznavnost in stalno pojavljanje produkta in blagovne znamke Vodafone live!. Obenem je prišel najbliže svoji glavni ciljni skupini ter vrednotam svoje blagovne znamke. Vrhunec in največji izplen sponzorstva in partnerskega dogovora pa sta pozicija in prodajni uspeh prodajnega centra v zabavnem okolju in nakupovalnem središču Ljubljane.

Eva Aljančič

Zrelost

V obdobju zrelosti mora blagovna znamka praviloma prinašati največje doose z intenzivno prodajo. Praviloma se v tej fazi vzpostavi močna konkurenca

(ko sledilci intenzivneje vstopijo na trg). Vse to je realnost, s katero se sooča zrela blagovna znamka, zato izberite tisto sponzorstvo, ki bo v tej fazi:

- spodbujalo nadgradnjo vrednosti vaše blagovne znamke tudi z novo, svežo, drugačno izkušnjo;
- ponovno omogočilo komunikacijo sporočil blagovne znamke (zgoraj omejenjena vizualna in verbalna sporočila);
- zagotavljalo možnost raznovrstnih komunikacij s potrošniki in s tem stimulacijo prodaje (mediji, direktni marketing, promocija sponzorskih dogodkov v povezavi s širšo prodajno akcijo na prodajnem mestu ...);
- nudilo povezovanje z drugimi sponzorji in možnosti navzkrižne promocije;
- omogočalo soznančenje (angl. *co-branding*) bodisi z blagovnimi znamkami drugih sponzorjev bodisi s sponzorjem samim ali pomembnim sponzorskim dogodkom (angl. *sponsorship driven communications*);
- omogočilo spremljanje potrošnikov (raziskave), njihov razvoj in ideje za nadgradnjo, osvežitev blagovne znamke.

Tudi v tem obdobju naj bo vaša sponzorska pogodba vezana kratkoročno, na primer na največ tri leta, z možnostjo obnovitve, seveda. In ko izbirate sponzoriranca za sodelovanje pri komuniciranju blagovne znamke, ki je v obdobju zrelosti, naj vam to sponzorstvo poleg intenzivne prodaje omogoči tudi, da odnos s potrošniki vsebinsko nadgradite in ugotavljate, kakšna bi utegnila biti v prihodnje pričakovanja vaših potrošnikov. Sponzorsko razmerje izkoristite še za spoznavanje, kaj naj bo naslednji korak v življenju vaše blagovne znamke (angl. *brand extension* ali *brand rejuvenation*). Na primer, če idejo za pomladitev blagovne znamke že imate, izkoristite sponzorski projekt ali sodelovanje za testiranje ali izvedbo svoje ideje. Sponzorstvo namreč lahko zrelo blagovno znamko postavi v nov prodajni ali komunikacijski kontekst, kar pomeni, da tudi vam pomaga pri tem, da razvijate in nadgrajujete svoje prodajne pristope, poslovne ideje, modele trženja ali komunikacije te blagovne znamke.



Slika 8: Pravočasno načrtovanje sponzorstva, ki pomladi blagovno znamko

S sponzorstvom v športu do mladih

Raziskave potrjujejo,¹³ da mladi dvakrat več časa presedijo pred računalnikom kot pa pred televizijskim sprejemnikom, in zelo majhna verjetnost je, da bodo šport in športne dogodke spremljali v živo preko tradicionalnega medija – televizije. Medijska potrošnja mladih je heterogena in drugačna, bolj so nepredvidljivi in neodvisni. Mladi si radi ustvarjajo svoje vsebine, hkrati pa jih najbolj zanimajo zabavne vsebine. Zato je zabava ključna vsebina, skozi katero se mora šport (in sponzorji) približati mladi publiki: omogočiti mora ustvarjanje on-line skupnosti, kreiranje vsebin, dati priložnost vsakemu on-line gledalcu, da se vključi in identificira na svoj, njemu relevanten način ... Te drugačne navade so skupaj z zahtevo po mobilnosti spodbudile razvoj tudi mobilnega interneta. Od interneta se razlikuje po tem, da ima manj besedila, da je kombinacija radia in televizije (tekmo na mobilnem aparatu je mogoče tudi le poslušati), da ima veliko vsebin, ki jih ustvarijo uporabniki, in med temi vsebinami je na prvem mestu šport. Kar dokazuje, da mladi šport vendarle spremljajo.

Velika tržna niša so družabne igre za mlade, kjer je ključna kombinacija: šport, dodajanje lastnih vsebin in zabava. Da bi se približal mladim uporabnikom, je Infont Group, ki se ukvarja z odkupom pravic za televizijske prenose, ustvaril prvo množično multimedijsko on-line igro (massive multi-player online role-playing game, MMORPG), podobno Second Lifeu. Igra se imenuje »Empire of Sports« (www.empireofsport.com).

¹³ Povzeto po predavanju Seana Jeffersona, Mindshare: How Sport Can Still Pull, 1st World Sport Media Summit (Sport Business Group), London, 18 in 19. oktober 2007.

Lansirali jo bodo konec leta 2007 in bo omogočala, podobno kot Second Life, skupnost virtualnih športnikov vseh uporabnikov, ki bodo v deželi Sportopia igrali, trenirali, se prehranjevali, tekmovali, kupovali opremo, trenirali, zmagali, obiskovali športne dogodke ..., vse, kar se počne v realnem svetu športa. Pa ne zgolj le kot športniki in navijači, uporabniki se bodo lahko vključili tudi kot trenerji, menedžerji ... pri virtualnih športnih federacijah. V tem vzporednem športnem svetu bodo potekala tekmovanja kot v realnem (na primer Virtual Champions League) in tekmovalce bodo vodile znane osebnosti iz sveta športa. Vsa športna oprema bo virtualna, kupljena z realnim denarjem, in tisti, ki bodo zmagali v virtualnem svetu, bodo dobili realno denarno nagrado. Empire of Sport bo vključeval vse športe, sponzorji pa se bodo sprva vključevali preko virtualne prodaje opreme, povezave z realnimi sponzorstvi in product placementom. Kasneje, po uvedbi, pa se bodo sponzorji vključevali tudi tako, da bodo skupaj razvijali on-line sponzorske priložnosti, svoje dogodke in testirali design, opremo sponzorjev, preden jo bodo lansirali na trg.¹⁴

Zaton ali pozno obdobje zrelosti

Za pozno zrelo fazo je značilno, da blagovna znamka (izdelek/storitev) ustvarja vrednost predvsem z optimiziranjem stroškov, saj je prodaja stabilna, vendar ima tendenco upadanja. Pomembne so poprodajne aktivnosti (servis, rezervni deli). Strateško pa to obdobje pomeni izziv: odločiti se morate, ali jo boste pomladili in nadgradili ali jo boste počasi umaknili. Sponzorske aktivnosti priporočamo le, če ste se odločili za pomladitev, za vsebinsko nadgradnjo blagovne znamke (angl. brand extension, brand re-launch).

Pri izboru sponzorskega projekta ali sponzoriranca vam svetujemo, da upoštevate priporočila, ki smo jih svetovali za obdobje rasti, kadar ste se odločili za ponovno intenzivno komuniciranje in trženje (angl. brand re-launch) na obstoječem trgu. Kadar ste se odločili za ponovno komunikacijo in trženje blagovne znamke na drugem trgu, pa uporabite priporočila, ki so značilna za obdobje vstopa na trg.

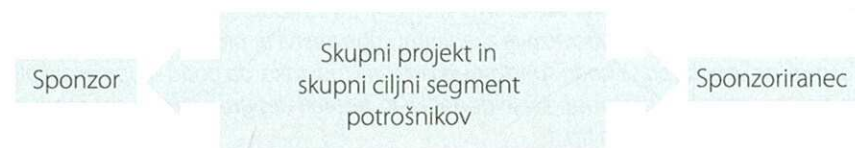
Kdaj je čas, da sponzorstvo prekinete?

Odnos s sponzorirancem mora temeljiti na skupnih ciljih, skupnem projektu. Vedno, kadar se s sponzorirancem pogovarjate o sodelovanju, naj bo podlaga za vajin odnos konkreten posel.

¹⁴ Povzeto po intervjuju s Christianom Salomonom v reviji MM, oktober 2007.

Ali so vaši ciljni doseženi: kako, kdaj in zakaj, je vprašanje, ki si ga vselej zastavite, ko evalvirate rezultate skupnega projekta. Če bo vaša sponzorska strategija v izhodišču temeljila na racionalnih okvirih in konkretnih ciljih, se bodo tudi sponzoriranci dobro zavedali, kaj je okvir, skozi katerega gledate rezultate.

To je tudi merilo za uspešnost. Res je seveda, da je posel sestavljen iz energije ljudi, ki odnose ustvarjamo, vendar poskušajte to pozitivno razumevanje obogatiti in upravljajte svoj odnos sponzor-sponzoriranec tako, da ste ciljno usmerjeni.



Dejstvo, da se s sponzorirancem izjemno dobro razumete, naj bo kapital, ki ga imata, usmerite pa ga v skupni cilj, ki naj bo merljiv. Kljub temu se lahko zgodi, da se boste srečali s situacijo, ko boste morali zaradi rezultatov ali poslovne odločitve izstopiti iz sponzorskega razmerja. Kaj lahko naredite takrat?

Kadar ni rezultatov

Prva možnost za sponzorstvo, ki ne prinaša rezultatov, je ponovna definicija sodelovanja. Skupaj s sponzorirancem:

- preglejte in redefinirajte pogodbo (dajte mu čas in možnost, da tudi on pripravi nove rešitve in prispeva svoj delež, ki bi lahko pomagal pri realizaciji ciljev);
- redefinirajte cilje, ki jih imate;
- evalvirajte vaju odnos: svoj odnos do sponzoriranca in svojo aktivnost v tem odnosu.

S pravimi in racionalnimi argumenti boste tako lahko skupaj dosegli novo platformo sodelovanja. Ob tem s svojim sponzorirancem vse do konca pazite na dober, kljub morebitnim turbulencam v komunikaciji iskren poslovni odnos.

Zaželenost sponzoriranja

Morda sponzoriranec sam s svojimi dodatnimi finančnimi zahtevami povzroči, da intenzivno razmišljate o izstopu. Največkrat se to zgodi, kadar:

- sponzoriranci želijo dodatna finančna sredstva, bistveno večja od preteklih vložkov;
- imajo sponzoriranci v rokah boljše sponzorsko ponudbo od vaše;
- je sponzorstvo omejeno na kratek čas (eno leto), zato vam ne omogoča vzpostaviti dovolj čvrste podlage za poslovne cilje, ki jih s sponzorskim projektom imate.

Razlog je na vaši strani

Morda pa je razlog poslovno na vaši strani. Če se nameravate raziti s sponzorirancem, mu to sporočite pravočasno. Dajte mu dovolj časa, da si poišče drugega sponzorja, v tujini ponavadi odpovedi sodelovanja najavijo najmanj pol leta vnaprej. Omogočite sponzorirancu, da se bo pripravil, in čeprav se razhajata, še vedno deloval v prid vaši blagovni znamki.

Medijski učinek sponzorstva naj bo zastavljen tako, da optimizira pojavljanje skozi vsak medij in tako naredi medijski splet učinkovitejši.

Izogibajte se publiciteti, saj je bil odnos, ki ste ga imeli s sponzorirancem, enkrat in unikatno, ustvarili ste ga prav vi. Sponzorirancu – poleg tega, da mu pravočasno sporočite svojo spremenjeno odločitev – lahko celo pomagate pri priporočilih za nove sponzorje. Še posebej če ste gradili svoj odnos do sponzoriranca na zaupanju in dobrem delu, potem razmislite, ali mu lahko še kako pomagate in si s tem omogočite izhodišča za novo poslovno povezavo z njim v prihodnje.

7. Maksimizirajte sponzorska sredstva in odnos s sponzorirancem

»Aktivacija sponzorskega projekta je najvidnejša faza v sponzorski zgodbi vaše blagovne znamke. Pomembno je, da se tej najkreativnejši fazi sponzorskega projekta skrbno posvetite, ko iščete in razmišljate o vsebinah in komplementarnosti skupnega nastopa skupaj s sponzorirancem. Kako, kje, kdaj se bo vaša blagovna znamka preko sponzorskega projekta pojavljala, je ključno za prepoznavnost in opaženost (angl. *visibility*) in posledično poslovno uspešnost sponzorskega projekta.«

Potem ko ste se suvereno odločili »za« sponzorstvo, ga morate še vsebinsko umeriti v vse komunikacijske in komercialne aktivnosti, ki lahko sponzorstvo nadgradijo. Temu strokovno rečemo maksimizacija sponzorstva in predstavlja njegovo aktivacijo: operativni načrt, kako vzpostaviti in udejaniti sinergijo sponzoriranca in sponzorja.

Vloga sponzorskega tima je ključna

V prvem delu priročnika smo vam svetovali, da v svojem podjetju sestavite sponzorski tim. Če menite, da vse delo, ki obsega tako sponzorsko strategijo, presojanje in ocenjevanje potencialnih sponzorirancev, obravnavanje pozitivnih in negativnih prošenj ..., lahko upravljate sami, je to najbrž odraz tega, da sponzorstva ne vidite kot strateške oblike razvoja blagovne znamke ali poglobljanja odnosov s ključnimi potrošniki. Vsekakor vam svetujemo, da v fazi maksimizacije sponzorstev v sponzorski tim vključite sodelavce z različnih področij (strateška prodaja, operativna prodaja (angl. *sales management*), odnosi z javnostmi, trženje ...), četudi ste – za zdaj – še sami. V vsakdanjem delu to praktično pomeni le nekaj ur za dober *brainstorming*, ki prispeva različne (360°) poglede in bogastvo idej, predloge aktivnosti, ki izhajajo iz specifičnega poslovnega vsakdana vaših sodelavcev.

S svojimi sodelavci/timom tako delite:

- komplementarne poglede/izkušnje na izbor in učinkovitost komunikacijskih orodij,

- skupinsko dinamiko, ki velikokrat spodbudi in razvije bistveno več idej, kot pa bi jih razvil posameznik sam, brez interakcije,
- čas, posvečen samo sponzorskemu projektu, koncentracijo misli vseh v timu, ki ima le en fokus: maksimizacijo sponzorskega projekta.

Na brainstorming se dobro pripravite: zberite vse podatke o sponzorskem projektu, reference, omejitve, ki jih imate, svoje kreativne ideje in ideje za komunikacijski splet ... Vnaprej povabite sodelavce, angažirajte jih, da se tudi oni pripravijo na sestanek. Interno skomunicirajte pomembnost sodelovanja. Z aktivacijo svojih sodelavcev poskusite tudi tako, da jim predlagate brainstorming, ki je drugačen, kreativen, odprt in – zakaj ne – tudi zabaven! Morda zamenjajte okolje pisarne za ambient, v katerem deluje sponzoriranec, ali za lokacijo, ki po vašem mnenju spodbudno deluje na ustvarjalni pogovor in razmišljanje izven okvirov.

Zato, da bo brainstorming učinkovit, usmerjen in uspešen, so najbolj praktični koraki na tej točki naslednji:

- Opredelite čas, prostor, sredstva, ki jih lahko namenite sponzorstvu. Vprašajte se: Kaj lahko naredimo v danih okvirih?
- Načrtujte, kako boste kreativno nadgradili sponzorski projekt ob tem, ko dodajate vrednost (angl. *adding value*).
- Opredelite komunikacijske vsebine sponzorskega projekta in pri tem upoštevajte svoje obstoječe poslovne dogodke in trženjske aktivnosti.
- Umestite sponzorski projekt v svoje korporativne komunikacije.
- Povabite svojo kreativno agencijo, če jo imate, naj vam pomaga komunikacijsko umestiti sponzorstvo v vaš poslovni kontekst – seveda glede na cilje sponzoriranja. Agenciji pa lahko informacije posredujete tudi pozneje, po brainstormingu, ko ste se že odločili za nabor osnovnih komunikacijskih aktivnosti, povezanih s konkretnim sponzorstvom.
- Ob načrtovanju maksimizacije sponzorstva ne pozabite na komunikacijo sponzoriranca: predvidite, kako boste (vselej) poleg, pazite na komunikacijski ton, bodite komunikacijsko vpeti, opredelite časovni okvir odnosov z javnostmi in predvidite vse potencialne črne scenarije (krizna komunikacija). Smiselno je, da vam pri tem pomaga oseba, ki v podjetju skrbi za odnose z javnostmi, ali komunikacijska agencija ali konzultant.
- Razdelite si delo tako, da bo projekt uspel, saj so v timu različni profili ljudi z različnimi idejami, kompetencami in znanjem.

Ni tako neobičajna praksa, da podjetje pri vzpostavitvi in redefiniranju sponzorske strategije podjetja najame strokovnjaka, ki ima izkušnje in vas – prvič – skozi ves proces vodi ter vam pomaga pri pravih vsebinah in aktivaciji sponzorstva. Lahko poskusite tudi tako, da za moderatorja brainstorminga enkrat najamete moderatorja/konzultanta, ki pozna vaše podjetje (dejavnost) in ima izkušnje tako na področju komunikacij kot medijev.

Iščite potenciale

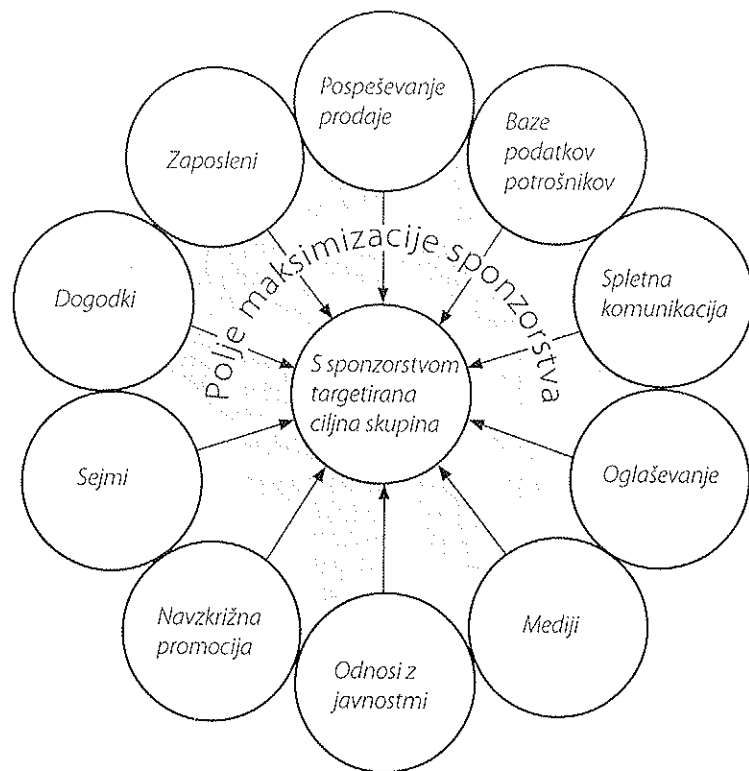
Ko iščete potenciale za maksimizacijo, aktivacijo sponzorstva, vam je v oporo pri razmišljanju in brainstormingu lahko naslednja razpredelnica. Daje vam izhodišča za možnosti, ki jih lahko izkoristite.

Aktivnost	Potencial
<p>Pospeševanja prodaje, izdelka ali storitve</p> <p>Ta aktivnost je vezana tudi na fizično testiranje izdelka (angl. <i>sampling</i>) in je vselej v kontekstu prodajnega mesta, dvojnega pakiranja, popusta pri nakupu ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bodite inovativni pri vsebinah, torej v tem, kako se boste približali potrošnikom v kontekstu sponzorskega dogodka/spletne strani. • Vsebina naj bo relevantna in zanimiva za potrošnike; če jih nagradujete, naj bodo nagrade res izjemne (ne na primer pogosto podarjani vikend paket v zdravilišču). • Ustvarjajte priložnosti, vezane na sponzorstva, ki bodo enkratne in neponovljive.
<p>Ustvarjanje baz podatkov potrošnikov</p> <p>Pri tem velja opozoriti, da mora vsaka oseba s podpisom pristati na to, da je vključena v vašo bazo podatkov, hkrati pa mora imeti tudi možnost, da lahko vsak trenutek iz baze podatkov izstopi.</p>	<p>Baze podatkov lahko ustvarjate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • s prijavi potrošnikov in informacijami na spletnih straneh, • ob potrošniškem preizkušanju izdelkov (testiranje storitev, testne vožnje ipd.), • z anketiranjem potrošnikov/obiskovalcev dogodka, • s sodelovanjem potrošnikov v nagradnih igrah, • z raziskavami med potrošniki na dogodku in po njem, • s priložnostnimi kuponi s popusti za nakup, • z enkratnimi popusti in sodelovanjem, • z opazovanjem obiska na dogodku ...
<p>Spletna komunikacija</p> <p>Ker se tehnologija tako hitro spreminja in s tem dodaja nove možnosti komuniciranja blagovnih znamk s potrošniki, je tukaj opisanih samo nekaj idej, ki lahko vašo blagovno znamko preko sponzorstva učinkovito povežejo s potrošniki, predvsem z mladimi.</p>	<p>Potenciali spletne komunikacije so:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vključevanje spletnih strani, navezav (angl. <i>links</i>) in povezav (optimizacija) tako sponzorja kot sponzoriranca, • posebna interaktivna spletna stran (za dogodek, sponzorski projekt ipd.) s komercialnimi vsebinami sponzorja: posebne ponudbe, popusti, sodelovanje, klubi zvestih potrošnikov, nagradna vprašanja, • blogi, • aktivacija in vključevanje preko spletne komunikacije web 2.0, na primer ažurnost novic preko video poročanja s sponzorskih dogodkov, • ustvarjanje forumov in spletnih skupnosti (angl. <i>web communities</i>), ki lahko soustvarjajo sponzorske vsebine in aktivnosti (aktiviranje ustvarjalnosti publike sponzoriranca) ...

Aktivnost	Potencial
<p>Oglaševanje Sponsorstvo povežite z oglaševanjem: nadgradite, dopolnite obstoječega ali ustvarite nekaj novega – to vam bo šlo lažje od rok, če angažirate kreativno agencijo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nadgradite in povežite (angl. <i>cross over ali pull through</i>) svoje obstoječe oglaševanje s sponzorstvom in prilagodite sporočila (angl. <i>key messages</i>) za sponzorske priložnosti, dogodke. Ustvarite nove oglaševalske aktivnosti, ki se navezujejo na sponzorstvo in elemente oglaševanja. Uporabite sponzoriranca za pozicioniranje blagovne znamke (angl. <i>endorsement</i>) in ga aktivirajte s svojimi načrtovanimi oglaševalskimi aktivnostmi.
<p>Mediji Poleg medijskega zakupa, iskanja novih medijev in dodane vrednosti medijskega zakupa lahko z mediji sodelujete tudi z medijskim pokroviteljstvom in si s tem zagotovite večjo ali boljše medijsko pokritost.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Oglaševanje priredite mediju, uporabite specifičnost medija (radio, TV, zunanje oglaševanje ...), izkoristite možnost, ki jo dajejo drugačni in novi mediji. Vse, kar vas, na primer, obkroža na dogodku (tla, panoji, zrak ...), je potencialen medij, ki daje možnost za kreativno izrabo/uporabo. Uporabite kreativno agencijo. Medijski zakup za oglase nadgradite z dodano vrednostjo, s katero lahko posredujete sponzorske vsebine.
<p>Odnosi z javnostmi Ti so ključni, ko želite vaš sponzorski projekt pokriti s t. i. 360°-pristopom.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ko pristopate k medijem, urednikom, novinarjem ..., pristopajte k vsakemu mediju drugače, z zgodbo in interesom, prilagojenima za njegov medij. Ne zanašajte se le na odnose z mediji, ki jih ima sponzoriranec – pripravite svoj načrt, ki vključuje tudi medije, ki jih bere ciljni segment potrošnikov, ki ga želite doseči s sponzoriranjem; zastavite si ambiciozne cilje, presegajte torej osnovno orodje odnosov z javnostmi – sporočilo za javnost. Vaš načrt za odnose z javnostmi naj bo odraz kreativne, dinamične vsebine, ki jo nosi sponzorski projekt.
<p>Navzkrižne promocije Z izrazom navzkrižna promocija (angl. <i>cross promotion</i>) je največkrat poimenovana promocija, ki jo izvajate skupaj s svojimi poslovnimi partnerji, vključuje pa komercialno korist za vse partnerje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Navzkrižna promocija s partnerjem (sosponsorjem) pri sponzorskih dogodkih je lahko zasnovana na enkratnem sodelovanju, dostopnem predvsem tistim končnim potrošnikom, ki na tem dogodku/priložnosti sodelujejo. Navzkrižna promocija s partnerjem, ki ni sponzor, želita pa doseči isto ciljno skupino, daje več svobode, ker si lahko partnerja izberete in sami oblikujete unikatno izkušnjo za končne potrošnike ali javnost, ki na tem dogodku/priložnosti sodeluje.

Aktivnost	Potencial
<p>Sejmi Temeljni cilj sejmskih nastopov je ustvarjati nove potencialne poti (angl. <i>business leads</i>) za prodajo.</p>	<p>Z vključitvijo sponzorstev v program ali scenografijo sejmskega nastopa (obisk znanega sponzoriranca) ustvarite posebno doživetje/izkušnjo za poslovne partnerje.</p>
<p>Gostiteljstvo na dogodkih Gostiteljstvo zajema celoto sponzorskih dogodkov, kamor povabite svoje poslovne partnerje. Vaše ključne stranke niso podjetja, pač pa ljudje, ki vodijo ta podjetja. Gostiteljstvo je eno od ključnih orodij za medorganizacijsko komunikacijo (angl. <i>business to business communication – B2B</i>) ter komunikacijo s pomembnimi deležniki podjetja (zakonodajalci, finančne institucije, lokalna skupnost, oblast ...).</p>	<p>Ob poplavi dogodkov na poslovni ali »sponzorski« sceni naj bo vaše vodilo to, da ste drugačni. Priložnosti za to vam ponujajo naslednji razmisleki:</p> <ul style="list-style-type: none"> kdo so ključni ljudje, ki bi jih na svoj sponzorski dogodek radi povabili; zakaj bi ti ljudje prišli na vaš sponzorski dogodek; kako kakovostno bodo ti ljudje z vami preživeli čas, ali lahko vključite njihove družinske člane; kako edinstveno boste »zapakirali« druženje z vašim sponzorirancem ... <p>Vzemite si čas za koncipiranje vseh dogodkov, ki jih organizirate skupaj s sponzorirancem. Razmišljajte o partnerjih kot ljudeh s specifičnimi željami in interesi – naredite vsak dogodek za neponovljivo izkušnjo.</p>
<p>Zaposleni Sponsorstva podjetjem dajejo veliko priložnosti za komunikacijo z zaposlenimi; sponzorstvo pravzaprav lahko postane eden od učinkovitih medijev/kanalov komunikacije podjetja z zaposlenimi v njem.</p>	<p>Pomislite, kako lahko sponzorski projekt, dogodek, vključite kot priložnost za vzpostavitev boljše komunikacije. Možnosti so:</p> <ul style="list-style-type: none"> vključevanje v sheme nagrajevanja, obletnice in dogodki, <i>tim building</i>, vključevanje sponzorstva kot stalne rubrike v internem časopisu (zaposleni – novinarji poročevalci), intranet-skupnosti in forumi, srečanja s sponzorirancem, možnost vključitve družine zaposlenih, ... kot predstavnikov.

Seveda je možnosti vpenjanja sponzorstva v komunikacijske aktivnosti veliko, tukaj smo našeli le nekaj idej. Naj vas pri izboru aktivnosti za maksimizacijo sponzorstva vodi vaš ciljni segment – skupina potrošnikov, do katere s sponzorskimi aktivnostmi pristopate. Naj bo to središče diskusije, ko se odločate med (za : proti) posameznimi komunikacijskimi orodji.



Slika 9: Maksimizacija sponzorstva

Dogodki – enkratni in zahtevni

Dogodki kot orodje za komunikacijo sponzorstva imajo izjemno velik potencial. Ne glede na to, ali ga v okviru sponzorskega projekta ustvarite ali ga preko sponzorstva »posvojite«, je pomembno, da dobro poznate prednosti in pasti.

Prednosti dogodkov za sponzoriranje so:

- lahko razvijete posebna promocijska orodja, prirejena prav za sponzorski dogodek;

- imate celovit vpogled in pregled nad tem, kako je dogodek strukturiran, nad produkcijo in trženjem, nad vsem dodatnimi in spremljajočimi aktivnostmi, ki jih lahko uporabite za vsebino maksimizacije vašega sponzorskega vložka;
- lahko vključite svoje poslovne partnerje;
- dogodek lahko tržite (na primer avtorske pravice pri TV prenosu);
- v komunikacijo in vsebino (ideje) lahko vključite tudi zaposlene – dogodek ima potencial, da postane pomembna vsebina za interno komunikacijo;
- če je dogodek (zlasti športna prireditev) uspešen, ga lahko zastavite kot profitni center.

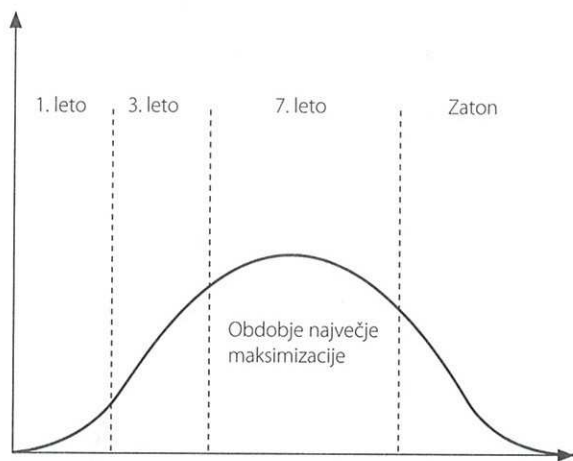
Pasti dogodkov za sponzoriranje so:

- dogodku boste morali posvetiti izjemno veliko časa; določiti boste morali tim, ki bo dogodek koordiniral, bdel nad vsebino in vašimi interesi ter tvorno sodeloval s sponzorirancem;
- organizacija dogodka je zahtevna operativna naloga, ki jo lahko sicer opravi zunanja agencija, vendar morate biti ves čas intenzivno vpeti v vsa dogajanja in odločitve;
- obstaja zelo tanka meja med opaznostjo in nevarnost za komercializacijo dogodka (angl. overcommercialising), ki lahko od dogodka odvrne prav tiste, za katere dogodek pripravljate – ciljni segment potrošnikov;
- dogodek je izjemno velika finančna zaveza.

Optimalno obdobje sponzorskega sodelovanja

Seveda ima tudi sponzorstvo svoj življenjski cikel. Avtorici Grey in Skildum-Reid ugotavljata,¹⁵ da je optimalno obdobje sponzoriranja tri leta – to je doba, v kateri sponzorski projekt pokaže učinke in jih maksimizira za vse udeležence, in sicer vidnost, asociativnost, komercialno uspešnost ... , hkrati pa so tri leta tudi optimalna doba, da se sponzor in sponzoriranec »ujameta« ter razvijeta dobro sodelovanje in tvorno partnerstvo. Seveda se lahko določite za enkratno sponzorstvo, ki je v nekaterih primerih in poslovnih situacijah celo priporočljivo, vendar se usmerite na specifičen cilj, ki mu sledite s sponzorskim projektom.

¹⁵ Anne Marie Grey, Kim Skildum-Reid: The Sponsor's Toolkit. McGraw Hill, 2. izdaja, 2002.



Slika 10: Življenjski cikel sponzorstva

Ker ima vsako podjetje svoje življenje, ki ga določa predvsem kontekst okolja, v katerem deluje, prilagajajte temu okolju tudi sponzorstva. Ne zavežite se s pogodbo, ki bi vam onemogočala dodatno aktivacijo in vključevanje sponzorstva v svoje aktivnosti. In obratno, seveda.

Recepta za aktivacijo sponzorstva in maksimizacijo sponzorskih sredstev ni

Zato pravimo, da je to najkreativnejša faza sodelovanja, ki je hkrati tudi najvidnejša. Maksimizacija sponzorstva je točka v sponzorskem projektu, ki odraža vašo dejansko sponzorsko zavezo (angl. *sponsorship commitment*), ki ni zgolj finančna.

Pravzaprav je maksimizacija sponzorstva zelo odvisna od vas, sponzorja, in vaše zaveze poslovnemu cilju, ki mu s sponzorskim projektom sledite. Bolj jasno ko se boste odločili in bolj ko boste konkretni z določitvijo ciljev, ki jih želite doseči, lažje boste razmišljali o kreativnih potencialih sponzorstva.

Pri tem bodite ambiciozni in aktivni: ne prepuščajte komunikacije le sponzoriranču. Uspeha ne morete pričakovati samo na podlagi prizadevanj, predlogov in sugestij sponzoriranca, ker sponzoriranec sledi predvsem svojim ciljem. Vodite proces vi: vključite tako sponzoriranca kot druge (ljudi, oddelke, kreativno in komunikacijsko agencijo, partnerje ...), ki vsebinsko lahko nadgradijo komunikacijo poslovnega cilja, ki mu s sponzorstvom sledite.

8. Ovrednotite učinke sponzoriranja

»Sponzoriranje ima oprijemljive in neoprijemljive učinke, oboje pa je do neke mere mogoče izmeriti in ovrednotiti. Ne privoščite si, da tega ne bi storili – prav to vam bo omogočilo (še) boljše sponzoriranje v prihodnosti.«

Učinki in učinkovitost

Pojma učinki in učinkovitost se v trženjskem komuniciranju pogosto uporabljata napačno, kar velja tudi za področje sponzoriranja, zato najprej opredelimo enega in drugega.

Učinki (angl. *effects*) so vsi pojavi, dogodki ali dejanja, ki jih lahko razumemo kot rezultat sponzoriranja (na primer objava v medijih, obisk na prizorišču dogodka, dvig zavedanja ali ugleda znamke).

Učinkovitost oziroma uspešnost (angl. *effectiveness*) pa predpostavlja ovrednotenje teh učinkov glede na različne kriterije (cilji in finančni vložki), torej oceno, ali so učinki zadovoljivi glede na naša pričakovanja, vložen trud, zastavljene cilje.

Govorimo torej lahko o spremljanju učinkov in spremljanju učinkovitosti, le da v drugem primeru le-ta predpostavlja tudi **ovrednotenje** in ne zgolj merjenje učinkov.

Za sponzoriranje v teoriji velja, da njegovih učinkov ni mogoče vrednotiti v smislu vedenjskih sprememb po sicer enem najpogosteje uporabljenih modelov za vrednotenje učinkov AIDA (zavedanje – interes – želja – akcija). Po izsledkih novejših raziskav je primernejši model ATR (zavedanje – poskus – okrepitev), po katerem je sponzorstvo (kot tudi oglaševanje) le eden iz niza »spodbujevalcev« pri ohranjanju kupcev in povečevanju verjetnosti njihovega nakupa. Za sponzorstvo danes velja, da lahko okrepi **prepričanja, ki jih potrošnik že ima**, a težko vzpostavlja nova, še težje pa vpliva na spremembo vedenjskih vzorcev. »Pogoste izpostavitve določenega logotipa ali ponavljajočega se povezovanja neke lastnosti z znamko vodijo ciljno skupino k asociaciji teh lastnosti s to znamko, je pa precej manj verjetno, da bodo neuporabnike spremenile v uporabnike znamke.«¹⁶

¹⁶ Janet Hoek: Sponsorship: An Evaluation of Management Assumptions and Practices. Marketing Bulletin, 1998, 10, str. 1–10.

Vnaprejšnja ocena učinkov

Ta postopek je običajno prvi korak pri ovrednotenju učinkov sponzoriranja, še posebej uporaben pa je pred sprejemom odločitve o sponzoriranju, predvsem v fazi vrednotenja različnih priložnosti, saj vam na relativno enostaven in hiter način pokaže, ali je predlagani subjekt/objekt sponzoriranja sploh primeren glede na vaše cilje, še preden temu posvetite več truda, kot bi bilo potrebno. Je matrika učinkov glede na njihovo trajanje in vpletenost potrošnika, ki jo lahko naredite tudi sami.

Potencialne učinke sponzorstva razvrstimo v štiri skupine glede na to, ali so ti kratkoročne ali dolgoročne narave, in glede na to, ali so bolj emocionalni (afektivni učinki) ali bolj racionalni (kognitivni učinki). Čeprav je večina sponzorstev dolgoročno usmerjena, pa to še ne pomeni, da sponzorstvo nima kratkoročnih učinkov. Pri tem je treba ločiti kratkoročnost učinkov sicer dolgoročnega projekta sponzoriranja od kratkoročnih projektov sponzoriranja (na primer zgolj posameznega dogodka).

Razpredelnica: Opis učinkov glede na trajanje in vpletenost potrošnika z vprašanji, ki si jih moramo zastaviti

UČINKI	Kratkoročni	Dolgoročni
Kognitivni (miselni)	Pozornost <ul style="list-style-type: none"> miselna zaznava ob stiku z logotipom (Koliko bo potencialnih stikov z logotipom?) konkretno ravnanje na licu mesta (Ali nam sponzorstvo omogoča nakup sponzorjevega izdelka in/ali izpolnitev obrazca, s katerimi gradimo bazo potrošnikov, na prizorišču in v kolikšni meri?) 	Prepoznavanje <ul style="list-style-type: none"> kontinuiran stik z znamko akumulira zavedanje in gradi percepcijo znamke v kontekstu sponzoriranega subjekta/objekta (Ali je kontekst primeren za vzpostavljanje želene percepcije naše znamke? Ali je stik dovolj kontinuiran?)
Afektivni (čustveni)	Vzajemni interes <ul style="list-style-type: none"> povezava s sponzorjem ob izražanju čustev (Ali se lahko razvije občutek hvaležnosti oziroma pripisovanje zaslug za uspeh sponzorju?) 	Podoba sponzorja in vedenje potrošnika <ul style="list-style-type: none"> enačenje vrednot subjekta/objekta z znamko (Ali vrednote subjekta/objekta ustrezajo identiteti naše znamke?) identifikacija potrošnika z znamko in potencialnega izročila (Ali se ta identiteta lahko prenese na potrošnika? Ali potrošnik lahko postane naš zagovornik?)

Kako uporabite matriko učinkov:

1. Pridobite si vse razpoložljivo znanje in informacije, ki jih lahko dobite brez pretiranega truda (na spletu, v medijih, v pogovorih z znanci/kolegi).
2. Uporabite lastna izkustva in preverjajte realnost učinka na sebi.
3. S skupino sodelavcev ocenite, kakšne učinke lahko pričakujete od predlaganega sponzorstva – bolj kot je ocena kolektivna, bolj veljavna je.
4. Preverite veljavnost matrike z ljudmi, ki niso sodelovali pri oceni, so pa dovolj vpleteni v projekt, da so kompetentni (ta korak je zelo pomemben, saj se izognete subjektivnemu vplivu kot posledici globlje vpletenosti).
5. Po potrebi se vrnite na korak 3 ali 4.
6. Ocenite, ali učinki ustrezajo ciljem, ki jih želite doseči s sponzoriranjem.

Ko pripravite takšno matriko, je izjemno pomembno, da ob tem ocenite tudi **možna tveganja**. Ocenite, v kolikšni meri se lahko pričakovani učinki uresničijo ne glede na različne dejavnike, ki lahko na to vplivajo. Naštejmo le nekaj primerov:

- **odvisnost učinkov od uspeha** sponzorirane ekipe ali posameznika (na primer slovenska alpska smučarska reprezentanca, ki lahko z nenadnimi uspehi dosega prva mesta tudi v medijih, že naslednjo sezono pa je bistveno slabša),
- **verjetnost izjemnega nenadejanega (ne)uspeha** (na primer Rok Benkovič, ki je postal svetovni prvak na srednji skakalnici v sezoni 2004/2005, čeprav je bil isto sezono v skupni razvrstitvi »šele« na 18. mestu; presenečenja slovenske atletske reprezentance na svetovnem prvenstvu v Osaki 2007; razočaranja Tine Maze na velikih tekmovanjih v sezonah, ko je bila sicer med vodilnimi v svoji disciplini),
- **stopnja odvisnosti od verjetnosti poškodbe**, kar velja za vse individualne športe, kjer sta verjetnost poškodbe in njena usodnost za nadaljnje uspehe višji (na primer smučanje vs. športno streljanje),
- **osebne lastnosti in posledične nepredvidljivosti v vedenju sponzoriranja**, ki lahko znamki škodijo (na primer Zlatko Zahovič, svetovno prvenstvo v nogometu 2002),
- **»višja sila«**, predvsem vremenske razmere, ki lahko bistveno vplivajo na potek smučarske sezone, odpoved prireditve, bistveno nižji obisk, slaba vidljivost sponzorja itd.

Merjenje učinkov

Obstaja pravilo, po katerem naj bi vsak sponzor na en vloženi evro v sponzorstvo vložil še enega v komuniciranje in aktivnosti, povezane s sponzor-

stvom, ki povečujejo učinek sponzoriranja. Tu ne bomo ločevali neposrednih in posrednih učinkov sponzoriranja, saj se v veliki meri prekrivajo, ločevanje pa nima pravega pomena, razen če bi hoteli oceniti, ali se pravilo evro-za-evro res izplača.

Učinke lahko z vidika merjenja razdelimo v tri skupine:

1. neposredno merljivi učinki,
2. posredno merljivi učinki in
3. nemerljivi učinki.

1. Neposredno merljivi učinki

Ločimo dve vrsti neposredno merljivih učinkov:

a) učinki, vezani na prizorišče oziroma dogodek:

- udeležba,
- prodaja izdelka/storitve,
- zbiranje podatkov o potrošnikih;

b) medijski učinki

- objave v tradicionalnih medijih,
- obisk in participacija na spletnih straneh.

Vse te učinke lahko objektivno in neposredno izmerite ter ovrednotite glede na zastavljeni cilj. To je bistveno lažje v prvem primeru. Nekaj primerov:

- prireditve se je udeležilo 3.500 obiskovalcev (ali je to več ali manj od pričakovanj),
- na prizorišču smo prodali 250 paketov zavarovanj (kolikšen je bil strošek enega paketa glede na vložek),
- zbrali smo podatke za 1541 potencialnih kupcev (ali je to več ali manj od pričakovanj, ali so stiki uporabni).

Merjenje medijskih učinkov je zahtevnejše, predvsem v primeru tradicionalnih medijev, kot so tiskani mediji in televizija. Merjenje objav v tradicionalnih medijih se praviloma omejuje na tiskane medije in televizijo, saj tu prihaja do vizualnih izpostavitve subjekta/objekta sponzoriranja in s tem logotipa, medtem ko je radio v tem pogledu manj pomemben medij (razen, kadar je sponzorjevo ime del imena, na primer, kluba ali lige, pa še tu je za merjenje dovolj ocena, podrobnejša meritev pa ponavadi ni potrebna).

V tiskanih medijih medijski učinek merite s pomočjo klipinga. Tudi tega se lahko lotite sami, a zaradi obsega dela je racionalneje, če to storitev naročite pri ponudnikih klipinga. Pri tiskanih medijih spremljate dve vrsti učinka:

- uredniški, pri čemer ločite med
 - a. omembo sponzorja v novinarskem prispevku in
 - b. pojavitvijo logotipa na (morebitni) spremljajoči fotografiji;
- oglasni, to so vsi oglasi, kjer se pojavi logotip sponzorja.

V vseh treh primerih vsak učinek – vsako zabeleženo izpostavitve oziroma objavo – najprej opišete glede na:

- velikost prispevka in/ali fotografije (izražena v površini v kvadratnih centimetrih),
- izpostavljenost prispevka in/ali fotografije (stran v časopisu, pozicija na strani, prisotnost barv),
- izpostavljenost logotipa v prispevku/na fotografiji (velikost, jasnost izpostavitve).

Podoben postopek uporabite pri televizijskih objavah, kjer na enak način spremljate število prispevkov z omembo sponzorja v besedilu oziroma število prispevkov s pojavitvijo logotipa na posnetku. Ker gre pri televizijskih posnetkih za dinamično pojavitev, ki traja le nekaj sekund (včasih niti toliko ne), se za razliko od tiskanih medijev omejite na t. i. *in-focus* izpostavitve logotipa. To so vse tiste izpostavitve, za katere lahko upravičeno predvidevate, da jih je opazil tudi povprečen gledalec in ne le nekdo, ki je vpleten. Pri njihovem beleženju torej simulirate vedenje gledalca (na primer pri nogometu sledimo žogi, ne pa napisom ob igrišču). Postopek beleženja je nato podoben kot pri tiskanih medijih, le da namesto površine merite dolžino izpostavitve. Znotraj enega prispevka, še posebej to velja za televizijske prenose, je možnih več izpostavitvev, pri čemer vsako od njih zabeležite posebej kot samostojno objavo. Podobno kot pri tiskanih medijih tudi tu opišete kvaliteto izpostavitve glede na pozicijo v prispevku (prva, udarna novica ali samo omemba proti koncu) in vidljivost logotipa.

Tako dobite preglednico vseh objav oziroma pojavitev logotipa/omemb sponzorja v tradicionalnih medijih. V tej fazi dobite prva indikatorja:

- **doseženo število objav** in
- **doseženo površino (dolžino) objav.**

Sledi ovrednotenje medijskega učinka z vidika dosega. Tu dobite naslednja dva ključna indikatorja, s katerima opremite vsako zabeleženo objavo:

- **doseg** in
- **GRP.**

S pomočjo raziskav, kot sta v Sloveniji NRB (nacionalna raziskava branosti za tisk, SOZ, izvajalec raziskave: Valicon) in AGB Nielsen Media za televizijo, pridobite podatke o dosegu oziroma ratingih ter izračunate skupen doseg in GRP, najprej za vsako objavo posebej, nato pa za vse dosežene objave skupaj.

Zadnji korak je finančno ovrednotenje objav. Najpreprostejši način pri tem je, da kot osnovno enoto vzamete ceno za 1 centimeter v stolpcu za tiskane medije oziroma ceno za eno sekundo za elektronske medije. Na ta način dobite vrednost vsake objave glede na njeno površino, ovrednoteno po ceniku oglasnega prostora. Tako ste dobili peti indikator, to je **finančna vrednost posamezne objave**.

Ker se izpostavitve oziroma objave kvalitativno gledano med seboj precej razlikujejo, je smiselno uporabiti **različne uteži, s katerimi relativizirate finančno vrednost objave/izpostavitve glede na njeno kvaliteto**. Razlike med enako velikima prispevkoma v tiskanem mediju, kjer je v enem logotip zelo opazen, v drugem pa precej manj, lahko s pomočjo uteževanja izrazite tudi v finančnem ovrednotenju. Podobno velja za poročanje o dogodkih na televiziji glede na razsežnost uspeha, saj je pozornost, ne glede na to, da je izmerjeni rating enak, ponovno bistveno različna, če je na primer slovenski predstavnik zmagal ali ne. Na ta način lahko utežite tudi finančno vrednost uredniških in oglasnih objav. Zelo uporabni so v tem primeru podatki o branosti posameznih strani v časopisih ali opaznosti posameznih pozicij. Splošnih pravil za uteževanje ni, priporočljivo pa je, da se pri tem obrnete po nasvet k strokovnjakom, saj se lahko hitro zgodi, da zaradi preveč subjektivnega načina uteževanja precenite ali podcenite finančno vrednost medijskih učinkov.

Najboljši sponzor ne meri svoje uspešnosti le po objavah v medijih, pač pa po spremembah v obnašanju in percepciji konkretne ciljne skupine.

Ključni indikatorji medijskih učinkov v tradicionalnih medijih so torej:

- število objav oziroma izpostavitve,
- površina (dolžina) objav (izpostavitve),
- skupni doseg,
- doseženi GRP in
- vrednost, izražena v ceni oglasnega prostora.

Vsak indikator (lahko) nato opazujete glede na različne kriterije oziroma klasifikacije:

- kvalitetne vs. nekvalitetne objave (arbitrarna klasifikacija, na primer glede na jasnost logotipa na fotografiji),
- relevantne vs. nerelevantne objave (glede na ciljno skupino, ki jo pokriva določen medij),
- uredniške vs. oglasne objave.

Tako obdelane indikatorje lahko nato primerjate s preteklimi ali konkurenčnimi projekti, če taki podatki seveda obstajajo.

Primer za tiskane medije

Merjenje: Dosegli smo 152 objav v tiskanih medijih s skupno površino 29.640 cm², od tega 34 kvalitetnih objav (22 % vseh objav oziroma 35 % celotne dosežene površine) in 58 relevantnih objav (38 % vseh objav oziroma 64 % celotne dosežene površine). Dve tretjini objav sta bili uredniški, po drugi strani pa oglasne objave predstavljajo dve tretjini objav.

Ovrednotenje: V primerjavi z lanskim letom je dosežek ob enakem vložku za 13 % boljši. Konkurent je s polovico nižjim sponzorskim vložkom (na primer, če smo bili sami generalni, konkurent pa le eden od sponzorjev) dosegel za tretjino slabši medijski učinek.

Poseben primer so spletni mediji, ki postajajo vedno pomembnejši. Na spletu lahko hitro ločite medije oziroma objave, ki so podobne ali enake tistim v tradicionalnih medijih. Taka so vsa poročila na spletnih straneh medijev, bodisi v besedi in sliki bodisi v obliki avdio/video prispevka, zapisi na spletnih straneh sponzoriranja, blogi itd. Takšne objave obravnavate enako kot objave v tradicionalnih medijih. Podatke o dosegu lahko pridobite iz različnih virov. Najuporabnejši tovrstni podatki, ki so trenutno na voljo, so podatki meritve Gemius (izvajalec Valicon), saj ponujajo tako ažurne podatke o dosegu kot o socio-demografskih lastnostih občinstev.

Povsem drugačen primer so spletne interaktivne oblike, ki jih ne morete obravnavati enako kot objave v tradicionalnih medijih. Takšne so vse oblike odzivanja in sodelovanja v različnih spletnih medijih, na primer komentarji na spletnih straneh, forumi in e-skupnosti. Beleženje pojavitev oziroma omemb v teh oblikah je vsekakor pomembno, še posebej, če ste si v načrtu zastavili tovrstne cilje, a njihovo spremljanje, predvsem pa vrednotenje sta bistveno težji. V tem pogledu

so z vidika merjenja še najuporabnejše primerjave s podobnimi projekti v smislu velikosti in kvalitete odziva, medtem ko je finančno vrednotenje zelo zahtevno, če ne celo nemogoče. Bolj kot to so tovrstni učinki uporabni s kvalitativnega vidika, na primer analize besedil, komunikacijskega tona in konteksta, v katerem se pojavljajo, iz katerih lahko razberete učinek na podobo oziroma ugled sponzorja. Po tej plati tovrstni učinki pravzaprav sodijo bolj v naslednjo skupino, to so posredno merljivi učinki.

2. Posredno merljivi učinki

To so vsi tisti učinki, ki jih izmerimo s pomočjo posrednika, to je potrošnika. Poleg omenjene analize besedil in konteksta v spletnih medijih omenimo tu še standardne anketne meritve, ki se sicer uporabljajo v kontekstu trženjskih raziskav. Te meritve lahko razdelimo v dve skupini:

- merjenje opaznosti sponzorja in projekta sponzoriranja ter s tem povezano vrednotenje sponzorja in
- merjenje zavedanja, percepcije, imidža in ugleda znamke.

Tovrstne meritve so relevantne le v primeru, da ste si pred projektom zastavili cilje, na primer, »pričakujemo TOM (top-of-mind) pozicijo pri spontanem navedanju sponzorjev«, »želimo povečati ugled znamke s povprečne ocene 3,8 na 4 ali več« ali pa »pričakujemo, da bo vsaj 50 % tistih, ki spremljajo nogomet, navedlo našo znamko kot prvi izbor v primeru nakupa« itd. V primeru, da podatkov za stanje pred projektom sponzoriranja ni, morate nujno merjenje izpeljati tudi pred začetkom projekta, sicer so meritve po projektu precej manj uporabne. Tovrstni učinki so v večini primerov dolgoročni (eno leto ali več), zato ne smete biti preveč razočarani, če meritve po mesecu ali dveh ne pokažejo zelenih rezultatov.

Za tovrstne meritve je značilno, da pri rezultatih ne morete povsem izločiti drugih zunanjih vplivov, ki lahko vplivajo na rezultat. Zato je treba poznati čim več takšnih vplivov, na primer aktualno ali preteklo oglaševanje, aktivnost konkurence itd. Izvedbo je zaradi zahtevnosti bolje prepustiti specializiranim ponudnikom trženjskih raziskav. Cenovno najugodnejša je vključitev v kakšnega od omnibusov, ki omogočajo kontinuirano spremljanje učinkov za relativno nižjo ceno.

3. Nemerljivi učinki

Nemerljivi so učinki, ki jih ni mogoče izmeriti z eksaktno, znanstveno metodo in o katerih lahko le ugibamo ali razpravljamo, posplošiti pa svojih dognanj ne moremo. To so predvsem učinki s področja iracionalnega, neza-

vednega, čustvenega, kjer nam niti anketiranje potrošnikov ne pomaga, saj se teh pojavov niti sami ne zavedajo. Kljub temu pa lahko uporabite nekatere metode, kot so na primer opazovanje, poglobljeni intervjuji, projektivne tehnike itd., s katerimi skušate odkriti globlje vzrode delovanja sponzorstva, slej ko prej pa so takšni postopki predragi in premalo uporabni, razen pri večletnih projektih.

Večer in slovenska alpska smučarska reprezentanca

V Časopisni hiši Večer so se po letih sponzoriranja slovenske alpske smučarske reprezentance odločili preveriti, kakšen je učinek sponzorstva, tako kratkoročno (vrednost doseženih objav v sezoni) kot dolgoročno (zaznava Večera kot sponzorja). To so storili dve sezoni zapored, v sezonah 1999/2000 in 2001/2002, in ker je ravno v tem času prišlo do večje spremembe v uspehu slovenske reprezentance, je bilo mogoče opazovati tudi vpliv uspeha na učinek sponzorstva.

Analiza je vsebovala vse elemente, potrebne pri oceni vrednosti in vrednotenju sponzorstva. Iz obširnega poročila te analize so tu povzeti le najzanimivejši deli: skupen pregled objav v tiskanih medijih po tipu objave, GRP in finančna vrednost skupnih objav po tipu na televiziji in v tisku ter primerjava med obema merjenima sezonama.

Časopis/Revija	Število zapisov	Število zapisov z logotipi	Število zapisov z omembo	Število fotografij	Število barvnih fotografij	Število ČB fotografij	GRP	Vrednost oglasnega prostora
Večer	32	31	4	47	4	43	338	5.255.141
Slovenske novice	10	10	2	18	18	0	173	2.378.219
Delo	14	14	0	15	2	13	166	5.007.853
Ekipa	88	88	1	123	76	47	122	5.160.523
Dnevnik	10	10	0	16	0	16	87	1.150.653
Stop	8	8	0	10	10	0	84	1.164.242
Lady	4	4	0	7	7	0	67	337.604
Ona	1	1	0	1	1	0	34	57.825
Nedelo	4	4	0	4	4	0	28	900.755
Frika	2	2	0	3	3	0	24	606.816
Gorenski Glas	7	7	0	8	8	0	22	1.281.885
Polet	2	2	0	4	3	0	10	1.410.000
Hopla	2	2	0	5	5	1	8	667.600
Orbita	1	1	0	1	1	0	6	12.372
Ptujski tednik	1	1	0	1	1	0	1	533.146
SKUPAJ	186	185	7	263	143	120	1171	25.924.635

Medijski učinki, sezona 2001/2002 – pregled objav v tiskanih medijih po tipu objave

Nesorazmerno višji delež objav v časopisu Večer je bil pričakovan – sponzor je uporabil svojo dejavnost pri sponzoriranju, kar – če pogledamo razmerje v GRP – ustreza načelu 1:1, saj je GRP v Večeru še enkrat višji od GRP v ostalih dnevnikih. Takšne objave so v skupni oceni upoštevane povsem enakovredno, saj jih v primeru, da Večer ne bi bil sponzor, ne bi bilo in so torej posledica sponzorstva.

Medijski učinki, sezona 2001/2002 – GRP in finančna vrednost objav po tipu, televizija in tiskani mediji

	GRP	v %	Vrednost	v %
TV – prenosi	665	28,1	6.552.900 sit	18,1
TV – poročanja	530	22,4	3.774.000 sit	10,4
tisk – dnevnik	886	37,4	18.952.389 sit	52,3
tisk – revije	286	12,1	6.972.246 sit	19,2
SKUPAJ	2367	100,0	36.251.535 sit	100,0

Primerjava dosežka in učinka v sezonah 1999/2000 in 2001/2002

	1999/2000	2001/2002
Doseženi GRP – TV*	1716	1195
Doseženi GRP – tisk	2007	1171
Doseženi GRP – skupaj	3723	2366
Delež GRP – TV	46 %	51 %
Delež GRP – tisk	54 %	49 %
Vrednost – TV	10.797.289 sit	9.913.824 sit
Vrednost – tisk	34.382.303 sit	26.443.127 sit
Vrednost – skupaj	45.179.592 sit	36.356.951 sit

	1999/2000	2001/2002
Delež vrednosti – TV	24 %	27 %
Delež vrednosti – tisk	76 %	73 %
Cpr TV	6.292 sit	8.296 sit
Cpr tisk	17.131 sit	22.582 sit
Vložek	46.100.000 sit	40.600.000 sit
Absolutna razlika	-920.408 sit	-4.243.049 sit
Relativna razlika	-2 %	-10,4 %
Dosežek – število točk	3784	1854
Uvrstitve med prve tri	18	4
Zmage	8	0
Število vseh objav v tisku	287	186
Seštevek faktorjev – TV**	78,5	54,5

Vir tabel: Valicon, raziskava za Večer, d.d.

Opombi:

* Pri evalvaciji TV zapisov so bili leta 2000 uporabljeni ratingi telefonske meritve, ki daje višje ratinge kot telemetrija, ki je bila uporabljena v evalvaciji leta 2002. Razlika v ratingih, ki izvira iz razlik med obema metodama, kljub temu ni takšna, kot je razvidna iz tabele – v sezoni 2001/2002 je bila gledanost dejansko nižja, kar kažejo tudi podatki iz ankete, ki je del analize.

** Faktorji so uteži, s katerimi se uteži GRP glede na uspeh tekmovalcev.

Evalvacija učinka in razlike glede na uspeh

Večer je v sezoni 2001/2002 v sponzorstvo vložil 40,6 milijona tolarjev. Ovrednotena finančna vrednost oglasnega prostora je v tej sezoni znašala 36,4 milijona tolarjev, torej je bila 10 odstotkov nižja od finančnega vložka. V primerjavi s prvo merjeno sezono je bila v tej sezoni razlika večja, saj je bila vrednost oglasnega prostora v prejšnji sezoni le 2 odstotka nižja od vložka.

Najprimerljivejša podatka za oceno razlike glede na rezultat pa sta podatka, ki nista odvisna od vira podatkov merjenja gledanosti oziroma od razlik v ceni oglasnega prostora (medijska inflacija). To sta:

- število zabeleženih objav v tiskanih medijih;

- seštevek faktorjev, s katerimi so uteženi TV ratingi, ki so določeni glede na disciplino in glede na uspeh, ki so isti kot dve leti prej.

Iz podatka je lepo razvidno, da slabši uspeh pomeni manjši medijski učinek.

V sezoni 2001/2002 so slovenski reprezentanti skupaj dosegli le 49 odstotkov točk v primerjavi s sezono 1999/2000, še večja pa je bila razlika pri uvrstitvah na prva tri mesta, ki dosegajo največ medijskega učinka. V sezoni 1999/2000 jih je bilo 18, od tega osem zmag, v sezoni 2001/2002 pa le štiri in nobene zmage. To se je odrazilo v manjšem številu medijskih zapisov, ki jih je bilo v sezoni 2001/2002 za 36 odstotkov manj kot v sezoni 1999/2000, medtem ko je seštevek faktorjev nižji za 31 odstotkov. Iz teh podatkov je razvidno, da je glede na število doseženih točk za polovico slabši uspeh reprezentance pomenil za tretjino slabši medijski učinek, medtem ko je bil zaradi istega razloga finančni vložek nižji le za 12 odstotkov. Te ugotovitve ponazarjajo tveganje ob vlaganju v sponzorstvo, kjer lahko v razmeroma kratkem času pride do izrazitejših nihanj v uspehu sponzorirancev. Ker so sponzorstva dolgoročni projekti, pa to še ne pomeni, da je treba sodelovanje prekiniti, vendar bi se morali sponzorji v takšnih primerih dogovoriti s sponzorirancem za fleksibilnejši način finančnega sodelovanja, ki bi v večji meri odražal odvisnost medijskega učinka od uspeha, v eno in drugo smer.

Zaključek

»Sponsorstvo naj postane posel, ki vas zabava.«

Ta priročnik je poln idej in mnenj o sponzorstvih, ki smo vam jih skušali posredovati kar najbolj neposredno: zato vključuje veliko praktičnih primerov, shem in razpredelnic, ki vam lahko služijo tudi kot orodje za razmišljanje.

Vendar, najpomembnejše poslanstvo tega priročnika je, da spremenite razumevanje koncepta sponzorstva, osvojite nova praktična znanja in že jutri začnete spreminjati svojo prakso v naslednjih korakih:

1. Za začetek okrepite svoje znanje s področja sponzorstva.
2. Nato oblikujte sponzorski tim.
3. Skupaj s timom na novo opredelite in skomunicirajte korporativno strategijo sponzorstva in končajte prakso političnih sponzorstev.
4. Na podlagi izdelane strategije določite kriterije za »prave« sponzorirance in »prave« projekte.
5. Bodite angažiran sponzor in se posvetite pogajanju s sponzorirancem, s katerim namesto zgolj finančne transakcije vzajemno poiščita dodano vrednost in partnerski »win-win« odnos.
6. Vpnite sponzorstvo v vsebino in življenjski cikel blagovne znamke.
7. Aktivirajte, maksimizirajte sponzorski projekt z vsemi smiselnimi komunikacijskimi orodji (360°-sponzorska shema).
8. Na koncu izmerite učinke in uspešnost tako odnosa s sponzorirancem kot sodelovanja pri projektu.

Sponzorstva so danes drugačna; pogojena so z razvojem tehnologije na eni strani in s fragmentacijo medijskega prostora na drugi strani ter so zlasti z neuplovljivostjo mladih dobila nov izziv za vse sponzorje. Zato se boste sponzorskih projektov lahko uspešno lotevali le z znanjem in interdisciplinarnostjo.

Želim vam veliko uspehov, pozitivne naravnosti, inovativnosti pri nadgradnji vaše komunikacije s sponzorstvi. In pri tem se zabavajte!

Saj, poleg kreativnosti, ravno to opredeljuje ta nori posel.

Jadranka Jezeršek Turnes



Viri in literatura

- Ambrožič, Tomaž 1994: *Sponzorska pogodba*. Diplomaska naloga, november, str. 15.
- Ansoff, Igor 1957: Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, Vol. 35, 5, september–oktober, str. 113–124.
- Grey, Anne Marie, Skildum-Reid, Kim 2002: *The Sponsor's Toolkit*. McGraw Hill, 2. izdaja.
- Hoek, Janet 1998: Sponsorship: An Evaluation of Management Assumptions and Practices. *Marketing Bulletin*, 10, str. 1–10.
- Jefferson, Sean 2007: Mindshare: How Sport Can Still Pull. 1st World Sport Media Summit (Sport Business Group). London, 18 in 19. oktober.
- Jezeršek Turnes, Jadranka 2007: Virtualen šport, realen denar. *MM Marketing magazin*, 318, oktober, str. 6.
- Johnson, Nick 2002: Effective Sponsorship Contracting – A Legal Perspective. 12. kongres European Sponsorship Consultants Association (ESCA), Bruselj, 28. in 29. november.
- Kapferer, Jean Noel 2003: *Strategic Brand Management*. Kogan Page, 2. izdaja.
- Kolah, Ardi: *Sponsorship Works*. Sport Business Group. Pred izidom.
- Kolah, Ardi 2006: *Sponsorship: Strategies for Maximizing the Return on Investment*. Sport Business Group.
- Sport Business International Magazine, izdajatelj Sport Business Group, letnik 2007.
- UK Sponsorship Database, www.uksponsorship.com
- Vrenčur, Renato, Repas, Martina, Zajc, Borut 2005: *Pravni priročnik za trženje*. GV.
- Zajc, Borut, Avbreht, Aleš 2004: *Pravni vidiki komuniciranja*. Ljubljana.

O avtorici



Foto: Urban Štebljaj

Jadranka Jezeršek Turnes se vso svojo poklicno kariero ukvarja z marketingom in komunikacijami. Študirala je marketing na London Guildhall University (sedaj London Metropolitan University), nato pa svoje znanje stalno nadgrajevala tudi zaradi vpetosti v svetovalsko delo, predvsem na področju strateškega razvoja blagovnih znamk in svetovanja na področju korporativnih komunikacij.

Je direktorica komunikacijske agencije ImeldaOgilvy Slovenija. Izkušnje iz svetovanja na področju sponzorstev so jo zaradi aktualnosti in prezrtega tako strokovnega kot kreativnega potenciala, ki ga nosi sponzorstvo, tudi spodbudile k pisanju tega priročnika.

Knjigo podpira



Pri izidu priročnika je pomagalo podjetje



Izdajatelj in založnik **Planet GV,
poslovno izobraževanje, d. o. o.**

Direktorica **dr. Daniela Brečko**

Uredili **Lela B. Njatin in Katja Žižek**

Lektorirala **Lidija Jurman**

Ovitek in tipična stran **Barbara Hiti**

Pripravil za tisk **Giovanni Šimunović**

Tisk **Grafika 2000, d. o. o., Dob**

Prvi natis
Ljubljana 2007

Knjiga spada med proizvode,
za katere se obračunava DDV
po stopnji 8,5 odstotka
(ZDDV, Ur. l. RS, št. 89/98,
in ZIPRS0203, Ur. l. RS, št. 103-01/01).