

2025

MARKETING IZ ZASEDE

DOBRA  
PRAKSA

# UVOD

»V svoji najpreprostejši obliki lahko marketing iz zasede razumemo kot strategijo, pri kateri blagovna znamka pridobiva koristi s povezovanjem sebe ali svojih izdelkov s priljubljenim dogodkom. To se običajno doseže tako, da se spodkoplje status konkurenta, ki je uradni sponzor, in pogosto gre za taktiko. Namesto da bi podjetje porabilo veliko sredstev za pridobitev statusa pooblaščenega sponzorja, lahko uporabi prikrite taktike, s katerimi želi ustvariti vtis, da so ga organizatorji dogodka uradno podpri.« – Jordan Brunel

Zakaj potrošnike bolj privlačijo blagovne znamke, ki se oglašujejo v povezavi z velikimi športnimi in kulturnimi dogodki ali dogodki iz sveta zabave?

Blagovne znamke, ki jih potrošniki pogosto vidijo ali slišijo zanje, se na prvi pogled zdijo privlačnejše, pri čemer igra ključno vlogo čustveni vidik, saj povečuje zaupanje in povezanost potrošnikov z blagovno znamko, kar vpliva na njihovo odločitev za nakup. Čustveno komponento oglaševanja je mogoče, med drugim, uspešno vzpostaviti s povezovanjem z drugimi blagovnimi znamkami, ki imajo moč čustvenega navezovanja pri potrošniku. Tako se je za organizatorje (športnih) dogodkov kot za sponzorja oziroma partnerja partnersko sodelovanje izkazalo za simbiotičen odnos, saj vključuje prenos bistvenih vrednot in lastnosti sponzoriranca na poslovanje sponzorja in nazadnje na njegove izdelke in/ali storitve, s čimer se povečata prepoznavnost in ugled sponzorja v skupnosti, pri strankah in konkurentih.<sup>1</sup>

Dojemanje blagovne znamke kot sponzorja oziroma partnerja dogodka vpliva na zaupanje pri potrošnikih, saj ti običajno bolj zaupajo blagovnim znamkam, ki so jih že videli ali za katere so največkrat slišali. To je tudi cilj oglaševanja, saj oglaševalci med seboj tekmujejo za čim večjo vidnost, povezanost in izpostavljenost svojih izdelkov, storitev ali blagovne znamke.

Večji dogodki, velike organizacije in prepoznavni posamezniki so platforma za blagovne znamke, ki želijo povečati ali utrditi svoje prepoznavnost, izpostavljenost in povezanost, saj imajo možnost, da dosežejo veliko ljudi, obenem pa omogočajo prenos vrednot na oglaševani izdelek, storitev ali blagovno znamko. Prav povezovanje blagovne znamke s športnim dogodkom ali športnikom ima močan čustveni naboj, ki se prenese na oglaševani izdelek, storitev ali blagovno znamko.

Povezovanje z dogodkom, organizacijo ali posameznikom ima poslovni smisel, če sponzorju oziroma partnerju zagotavlja ekskluzivnost njegovih pravic. Prav ekskluzivnost pravic pa je zaradi omejenih možnosti sodelovanja podjetij z dogodki, organizacijami ali posamezniki privedla do nove oblike nelojalne konkurence, ki jo imenujemo **marketing iz zasede**.

<sup>1</sup> Simon Gardiner, Mark James, John O'Leary, Roger Welch, Ian Blackshaw, Simon Boyes in Andrew Caiger, *Sports Law*, Cavendish publishing, 2005, 458.

<sup>2</sup> Jerry Welsh, *Ambush Marketing: What it is; What it isn't*, Welsh MARKETING, marec 2010, dostopno na povezavi: <https://jcwelsh.wordpress.com/2010/03/11/ambush-marketing-what-it-is-what-it-isn%E2%80%99t/>.

Marketing iz zasede pomeni nedovoljeno uporabo blagovne znamke ali nedovoljeno povezovanje z blagovno znamko, za katerega oglaševalec nima pravic in, kar je še pomembneje, za katerega ni plačal. Termin marketing iz zasede je sprva skoval Jerry C. Welsh v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, da bi označil obliko konkurenčnega marketinga, vendar se je sčasoma razvil v koncept, pogosto opisan kot komercialna kraja.<sup>2</sup> Razlog, da se pojem in ravnanja marketinga iz zasede povezuje predvsem s sponzoriranjem športnih dogodkov tiči v dejstvu, da se je marketing iz zasede najprej pojavil v zvezi z Olimpijskimi igrami v Los Angelesu leta 1984. Vendar pa se marketing iz zasede lahko pojavlja tudi na drugih področjih, kjer se oglaševalec neupravičeno povezuje z dogodkom, organizacijo ali posameznikom.

Marketing iz zasede je grožnja oglaševalskemu trgu, saj ne le, da zmanjšuje vrednost ekskluzivnosti sponzorstva oziroma partnerskega sodelovanja, ampak vključuje tudi sponzorja iz zasede (podjetje, ki izvaja marketing iz zasede), ki ga širša javnost dojema kot uradnega sponzorja v nasprotju z dejanskim sponzorjem, ki je pravice do povezovanja z dogodkom, organizacijo ali posameznikom odkupil. Poleg zmanjševanja vrednosti pravic tako lastnika pravic kot uradnega partnerja marketing iz zasede pomeni tudi ravnanje, katerega namen je zavajanje potrošnika.

Dokument je pripravila delovna skupina pod vodstvom Blaža Tomažina Bolcarja, v sestavi: prof. dr. Vesna Žabkar, Janez Rakušček, Cene Grčar, Matic Švab, Mojca Briščik in Urška Ušaj.

# PRIVLAČNOST (ŠPORTNEGA) SPONZORSTVA

Sponzorstvo je komercialni dogovor, pri katerem sponzor plača sponzorirancu neki znesek ali zagotovi neko korist v zameno za pravico do povezovanja s sponzorirancem. Sponzorsko povezovanje z dogodkom, organizacijo ali športnikom blagovni znamki zagotavlja širok in edinstven spekter priložnosti za povezovanje s strankami ter povečanje vrednosti in krepitev podobe blagovne znamke.<sup>3</sup>

Blagovna znamka s (športnim) sponzorstvom pridobi zlasti v zvezi z naslednjimi kazalniki:

## a. večja izpostavljenost:

V primerjavi s tradicionalnimi marketinškimi kanali (športno) sponzorstvo blagovni znamki zagotavlja večje občinstvo, s katerim lahko sodeluje in mu prek raznih medijev predstavlja sponzorirano vsebino. Na primer, Mastercardovo sponzorstvo Lige prvakov UEFA prikazuje, kako je Mastercard izkoristil svojo povezanost s svetovnim tekmovanjem, da bi povečal izpostavljenost svoje blagovne znamke in povezanost potrošnikov;

## b. večja povezanost:

Pri sponzoriranju športnega dogodka ali športnika potrošnik bolj verjetno poveže blagovno znamko s športom. Če je izdelek večkrat prikazan ali ga uporablja športnik, je bolj verjetno, da bo potrošnik obiskal sponzorjevo spletno stran ali raziskal več o izdelku. Tako se med potrošniki razvije več pogovorov o blagovni znamki ali izdelku, kar posledično pomeni večjo prodajo in prihodke za blagovno znamko. Na primer, Red Bullovo sponzorstvo večine ekstremnih športnih dogodkov in športnikov je blagovno znamko spremenilo iz navadnega prodajalca

energijske pijače v izdelek, ki pomeni izbiro življenjskega sloga za tiste, ki si želijo pustolovščin;

## c. večja prodaja in prihodki na dolgi rok:

Čustveni naboj, ki izhaja iz povezave z na primer športnim dogodkom, omogoča blagovni znamki dolgoročno zvestobo potrošnikov. To pa vodi v povečanje prodaje in večje prihodke. Na primer, sodelovanje podjetja Nike z Rogerjem Federerjem ali Michaelom Jordanom presega zgolj podporo blagovni znamki in še naprej povečuje prodajo tudi po upokojitvi igralcev, saj ta povezanost z vrhunskimi športniki ustvari samostojno blagovno znamko.<sup>4</sup>

Povezovanje z dogodkom, organizacijo ali športnikom omogoča blagovni znamki predvsem možnost vzpostavljanja čustvene povezave s strankami, potrošniki, s čimer podzavestno povečuje naklonjenost strank do blagovne znamke. Takšna čustvena povezanost je edinstvena za športno industrijo in je razlog, da blagovne znamke sklepajo športna sponzorstva.

<sup>3</sup> David Rothenhaeuser, *Understanding the ROI of sports sponsorships*, The SPORTFIVE MAGAZINE, september 2024, dostopno na povezavi: <https://sportfive.com/beyond-the-match/insights/understanding-the-roi-of-sports-sponsorships>.

<sup>4</sup> David Rothenhaeuser, *Understanding the ROI of sports sponsorships*, THE SPORTFIVE MAGAZINE, september 2024, dostopno na povezavi: <https://sportfive.com/beyond-the-match/insights/understanding-the-roi-of-sports-sponsorships>.

# MARKETING IZ ZASEDE KOT POSLEDICA EKSKLUZIVNOSTI

Glede na zgoraj omenjeno priljubljenost in vrednost sponzoriranja mednarodnih športnih dogodkov ter glede na vse višje zneske, ki jih sponzorji plačujejo za privilegij, da so s temi športnimi dogodki povezani, se je pojavila nova vrsta nelojalne konkurence, znana kot »marketing iz zasede« (»ambush marketing«).<sup>5</sup> Ta izraz je sprva skoval Jerry C. Welsh v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je delal za American Press<sup>6</sup>.

V širšem smislu marketing iz zasede danes pomeni obliko nepoštenih marketinških praks, ki se je pojavila predvsem v povezavi z velikimi dogodki, vendar pa ni omejena zgolj na slednje. Vključuje stranko, ki trdi, da je povezana z dogodkom, organizacijo ali posameznikom za kar pa nima pravic in, še pomembneje, za kar ni plačala niti centa.<sup>7</sup> Tovrstna oblika marketinga je najpogostejša v športni industriji, vendar se pojavlja tudi v povezavi z drugimi velikimi dogodki, predvsem s področja industrije zabave. V splošnem gre za strategijo, pri kateri podjetje promovira svoje izdelke, storitve ali blagovno znamko tako, da izkorišča priljubljenost ali verodostojnost drugih podjetij ali posameznikov s katerimi nima nikakršne povezave.

Izraz iz zasede se uporablja zato, ker so podjetja, ki se ukvarjajo s tovrstnim oglaševanjem, običajno glavni konkurenti podjetij, ki so si zagotovila uradne sponzorske oziroma partnerske pravice. Takšni konkurenti iz zasede izrabijo priložnost za izkoriščanje vrzeli predvsem pred in med dogodkom za ustvarjanje vtisa, da so sponzorji dogodka, čeprav nimajo nobenih pravic v zvezi z njim. Osnovni cilj takšnega ravnanja je nedvomno nedovoljeno izkoriščanje ugleda dogodka.

Uvedba ekskluzivnosti pravic, ki pomeni možnost samo enega partnerskega sodelovanja v posamezni partnerski kategoriji, je spodbudila tudi marketing iz zasede, ki je v zadnjih treh desetletjih postal ponavljajoča se tema na vseh svetovnih športnih dogodkih. Raziskovalci, kot sta Seguin in O'Reilly, menijo, da je »praksa marketinga iz zasede nekaterih korporacij zdaj priznana kot običajna praksa v športni industriji, saj je postala alternativna strategija za nakup pravic do statusa uradnega sponzorja«.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Simon Gardiner, Mark James, John O'Leary, Roger Welch, Ian Blackshaw, Simon Boyes in Andrew Caiger, *Sports Law*, Cavendish publishing, 2005, 459.

<sup>6</sup> Phillip Johnson, *Defining the undefinable: Legislating for 'ambush marketing'*, *Journal OF INTELLECTUAL PROPERTY LAW & PRACTICE*, 2020, zvezek 15, št. 5, 313–314.

<sup>7</sup> Simon Gardiner, Mark James, John O'Leary, Roger Welch, Ian Blackshaw, Simon Boyes in Andrew Caiger, *Sports Law*, Cavendish publishing, 2005, 423.

<sup>8</sup> Steve Mckelvey, Dennis Sandler, Kevin Snyder, *Sport Participant Attitudes Toward Ambush Marketing: An Exploratory Study of ING New York City Marathon Runners*, *Sport marketing quarterly*, 2012, dostopno na povezavi: <https://activityinsight.pace.edu/dsandler/intellcont/2012%20Ambush...-1.pdf>.

# OPREDELITEV MARKETINGA IZ ZASEDE

Opredelitev marketinga iz zasede je pomemben korak pri razumevanju obravnavane tematike. Poleg tega se je pomen izraza od njegovega nastanka spreminjal in se pogosto razlikuje glede na to, koga sprašujemo ali na kateri (športni) dogodek se nanaša. Na primer, zgodnje opredelitve marketinga iz zasede so nakazovale, da je ta praksa neetična in da se izvaja z zlonamernim namenom, da bi spodkopala uradno sponzorstvo konkurenta in obenem izkoristila ugodnosti, povezane z dogodkom. Vendar novejša opredelitve tega izraza to prakso obravnavajo bolj kot obliko konkurenčnega marketinga in jo opisujejo kot »celovito vrsto povsem legitimnih in moralno korektnih metod vdiranja v javno zavedanje o dogodku«. <sup>9</sup>

V nadaljevanju so navedene nekatere opredelitve izraza marketing iz zasede, ki so jih podali avtorji ali zakonodajalci po vsem svetu:

## **(i) geslo v slovarju Merriam-Webster's dictionary:**

»Trženje, pri katerem podjetje poskuša oglaševati in promovirati svoje izdelke tako, da jih poveže z javnim dogodkom (npr. velik športni dogodek), ne da bi plačalo pristojbine, ki jih mora plačati ekskluzivni sponzor.«<sup>10</sup>

## **(ii) geslo v glosarju Oxford Reference:**

»Lažno povezovanje ene blagovne znamke z nekim dogodkom ali sponzorstvom, za katerega ni uradni sponzor z vsemi pravicami (ker za to sponzorstvo

ni plačal in posledično nima zakonskih pravic) za oglaševanje ali druge oblike trženja. Ta tehnika je običajno razširjena na velikih športnih dogodkih, na katerih ena blagovna znamka, ki ni uradni sponzor, izvede zasedo, da bi njen izdelek postal viden tako gledalcem na prizorišču kot televizijskemu ali spletnemu občinstvu. O etičnosti tega pristopa se nenehno razpravlja.«<sup>11</sup>

## **(iii) Jerry C. Welsh:**

»Dejavnost, ki jo izvaja nekdo, ki ni sponzor, da bi od sponzorja prevzel tržno prevlado.«<sup>12</sup>

## **(iv) Tony Meenaghan:**

»Praksa, s katero drugo podjetje, pogosto konkurenčno, prevzema pozornost javnosti, ki spremlja dogodek, ter tako preusmeri pozornost nase in stran od sponzorja.«<sup>13</sup>

## **(v) N. Mandel:**

»Kar zadeva vpliv na sponzorstvo, se njegova vrednost zmanjša, ko ne pridobimo ustrezne vrednosti. To se zgodi, ko je marketing iz zasede dovoljen. Da pojasnim. Marketing iz zasede ni pametni marketing. Je kraja. Je rop. Michael Payne, direktor marketinga Mednarodnega olimpijskega komiteja, je pravilno označil to prakso kot parazitski marketing. Saj veste, kaj je parazit. To pomeni, da en organizem živi na račun drugega brez koristi za gostitelja.«<sup>14</sup>

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Melissa Tehrani, Christopher Oates, Lisa Peeling in Julia Kappler, *Ambush marketing and major sporting events*, Gowling WLG, julij 2024, dostopno na povezavi - <https://gowlingwlg.com/en/insights-resources/articles/2024/ambush-marketing-and-major-sportingevents>.

<sup>11</sup> Referenca - <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110810104339891>

<sup>12</sup> Phillip Johnson, *Defining the undefinable: Legislating for 'ambush marketing'*, *Journal OF INTELLECTUAL PROPERTY LAW & PRACTICE*, 2020, zvezek 15, št. 5, 313–314.

<sup>13</sup> Dean Crow in Janet Hoek, *Ambush Marketing: A Critical Review and Some Practical Advice*, *Marketing bulletin*, 2003, dostopno na povezavi: [https://www.researchgate.net/publication/237298671\\_Ambush\\_Marketing\\_A\\_Critical\\_Review\\_and\\_Some\\_Practical\\_Advice](https://www.researchgate.net/publication/237298671_Ambush_Marketing_A_Critical_Review_and_Some_Practical_Advice).

<sup>14</sup> Simon Gardiner, Mark James, John O'Leary, Roger Welch, Ian Blackshaw, Simon Boyes in Andrew Caiger, *Sports Law*, Cavendish publishing, 2005, 459.

**(vi) Schwarz in Hunter:**

»Marketing iz zasede je izraz, ki opisuje poskus tretje osebe, da bi brez dovoljenja udeležencev ustvarila neposredno ali posredno povezavo s športnim dogodkom. Pri tem uradni sponzorji, prodajalci in partnerji izgubijo del finančnih prednosti, ki jih prinaša naziv uradni. Takšna povezava je vzpostavljena brez soglasja športne organizacije ali njenih uradnih partnerjev, njen namen pa je zavajanje športnih navdušencev, da menijo, da je dogodek povezan z uveljavljenim organom.«<sup>15</sup>

**(vii) Taylor Lloyd in drugi:**

»Marketing iz zasede je poskus nepooblaščenega stranke, da z marketinškimi aktivnostmi izkoristi močno medijsko izpostavljenost dogodka, ekipe ali posameznika, tako da se brez dovoljenja in brez plačila kakršnih koli licenčnih ali sponzorskih pristojbin poveže z dogodkom, ekipo ali posameznikom.«<sup>16</sup>

**(viii) Christopher Chase in drugi:**

»Marketing iz zasede se na splošno nanaša na marketinške in promocijske aktivnosti tretjih strank, ki niso povezane s subjektom in ki si prizadevajo, da bi zlorabile ali izkoristile ugled in priljubljenost tega subjekta ali navdušenje, ki ga ta subjekt vzbuja. Marketing iz zasede lahko razdelimo v dve osnovni kategoriji. Prva se nanaša na marketing iz zasede, pri čemer nepooblaščenega stranka poskuša izkoristiti ugled ali priljubljenost subjekta s povezovanjem, ne da bi pridobila dovoljenje ali pravice od tega subjekta. Druga, bolj agresivna oblika pa vključuje poskuse nepooblaščenega stranke, da oslabi uradno povezavo sponzorja s subjektom, kar povzroči zmedo med potrošniki glede tega, katera stranka je uradni sponzor.«<sup>17</sup>

**(ix) Mednarodni olimpijski komite:**

»Vsi namerni in nenamerni poskusi ustvarjanja lažne ali nedovoljene komercialne povezave z olimpijskim gibanjem ali olimpijskimi igrami.«

**(x) Olimpijski komite Slovenije:**

»Marketing iz zasede je ambiciozna marketinška dejavnost, s katero želi podjetje (s svojo blagovno znamko) pri povprečnem potrošniku vzpostaviti povezavo s športno blagovno znamko (običajno na največjih športnih dogodkih), čeprav ni kupilo sponzorskih (ali drugih) pravic. Dejavnosti marketinga iz zasede se odražajo predvsem v zmanjšanju ekskluzivnosti sponzorstva.«<sup>18</sup>

**(xi) Svetovno prvenstvo zveze FIFA v nogometu 2026:**

»Marketing iz zasede lahko opredelimo kot prepovedane marketinške aktivnosti, ki poskušajo izkoristiti velik interes in močno prepoznavnost dogodka z ustvarjanjem komercialne povezave in/ali iskanjem promocijske izpostavljenosti brez dovoljenja organizatorja dogodka. Aktivnosti marketinga iz zasede se običajno pojavijo, ko blagovna znamka poskuša povezati svoje ime z večjim dogodkom z oglaševanjem ali promocijo, ki vključuje označevanje turnirjev, s podeljevanjem ali žrebanjem vstopnic ali z izvajanjem kreativne kampanje, ki blagovno znamko le posredno povezuje s turnirjem z uporabo slikovnih ali besednih referenc, ki si prizadevajo ustvariti povezavo z dogodkom. Marketinške aktivnosti podjetij, ki niso sponzorji in ki si prizadevajo izkoristiti velik javni interes za dogodek s fizično prisotnostjo na prizoriščih dogodkov (npr. stadionih), se štejejo kot marketing iz zasede. Skupni imenovalec takšnih prepovedanih marketinških aktivnosti je, da si predvsem prizadevajo za brezplačno oglaševanje.«<sup>19</sup>

<sup>15</sup> Sudarshan Savanoor, Faseeha Begum in Parminder Kaur, *Ambush marketing – a principled business practice and just commercial irritant either. A case study of contemporary era*, Perspectives on business management, economics & information technology, zvezek 1, december 2023, dostopno na povezavi: <https://www.pbme.in/papers/pbmeit-1-1.pdf>.

<sup>16</sup> Lloyd Taylor, Shaw J. J. Geraint in David Cakebread, *Ambush Marketing and the Law: A Look ahead to the Paris Olympic and Paralympic Games 2024*, Lewis silkin, januar 2024, dostopno na povezavi: <https://www.lewissilkin.com/en/insights/ambush-marketing-and-the-law-a-look-ahead-to-the-paris-olympic-and-paralympic-games-2024>.

<sup>17</sup> Christopher Chase in Rick Kurnit, *Fighting for what is left of exclusivity: Strategies to protect the exclusivity of sponsors in the sports industry*, Journal of sponsorship, zvezek 3, št. 4, avgust 2010, dostopno na povezavi: [https://fkks.com/pdfs/Fighting\\_JOS.pdf](https://fkks.com/pdfs/Fighting_JOS.pdf).

<sup>18</sup> <https://www.olympic.si/olympic-marketing/use-of-olympic-symbols/ambush-marketing>.

<sup>19</sup> FIFA Intellectual Property Guidelines, junij 2024, različica 2.0, dostopno na povezavi: <https://digitalhub.fifa.com/m/3567360896991b48/original/FIFA-World-Cup-26-IP-Guidelines.pdf>.

#### (xii) Olimpijske igre v Tokiu 2020:

»Vsak nameren ali nenameren poskus ustvarjanja nedovoljene komercialne povezave z Olimpijskimi igrami, ki je na voljo le uradnim sponzorjem.

Aktivnosti marketinga iz zasede so ne le kršitev intelektualne lastnine, povezane z Olimpijskimi in Paralimpijskimi igrami, temveč tudi zmanjšujejo prihodke sponzorja.«<sup>20</sup>

#### (xiii) Olimpijske igre v Parizu 2024:

- »Neprimerna uporaba, zloraba ali nedovoljena uporaba blagovnih znamk, lastnosti Olimpijskih in Paraolimpijskih iger ali katere koli druge intelektualne lastnine, povezane z Olimpijskimi in Paraolimpijskimi igrami, pomeni kršitev in je prepovedana po francoskem Športnem zakoniku in francoskem Zakoniku o intelektualni lastnini.
  - Ta dejanja se lahko štejejo tudi za marketing iz zasede. Ne le, da pomenijo kršitev pravic MOK, MPS in Pariza 2024, ampak tudi zmanjšujejo prispevke deležnikov in škodijo interesom drugih sponzorjev ali organizacij tega svetovnega dogodka. Dejansko lahko resno ogrozijo integriteto Olimpijskih in Paraolimpijskih iger ter diskreditirajo vsa prizadevanja Francozov za promocijo športnikov in vsakodnevne športne prakse.
  - Parazitsko ravnanje pomeni, da nekdo neupravičeno izkorišča prizadevanja, naložbe, znanje itd. tretjih strank tako, da posnema njihove aktivnosti. Marketing iz zasede je specifičen primer parazitskega ravnanja, pri katerem posamezniki izkoriščajo velike dogodke, še posebej športne dogodke, da pridobijo neupravičeno prednost z načrtnim pozicioniranjem in izkoriščanjem ugodnosti od naložb in truda pooblaščenih organizatorjev.
  - Kazni bodo določene za vsak primer posebej glede na škodo, ki jo je utrpela žrtev nelojalne konkurence in/ali parazitskega ravnanja.
- Za podjetja ali organizacije, ki niso partnerji Pariza 2024, bi bila kršitev pravic Pariza 2024, MOK in/ali IPC naslednja: uporaba emblema Pariza 2024 na tiskanih in digitalnih medijih, uporaba olimpijskih in/ali paraolimpijskih izrazov in podobe bakle, uporaba izrazov, ki spominjajo na Olimpijske in/ali Paraolimpijske igre, uporaba olimpijskega in/ali paraolimpijskega simbola, objava podjetniškega časopisa za svoje stranke ali ciljno občinstvo, ustvarjanje oblik in barv, ki spominjajo na olimpijski in/ali paraolimpijski simbol, objave na družbenih omrežjih podjetij ali organizacij, ki niso del dogodka (vključno z uporabo olimpijskih in/ali paraolimpijskih lastnosti in sredstev Pariza 2024 v obliki ključnikov).
  - V nasprotju z medijskimi članki so tiskovna sporočila orodja za oglaševanje. Zato za podjetja, ki niso partnerji Pariza 2024, uporaba izrazov olimpijski in paraolimpijski ter izrazov, ki spominjajo nanje in izkrivljajo podobo Olimpijskih in Paraolimpijskih iger, ni dovoljena.«<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Tokyo 2020 Brand Protection Guidelines, februar 2020, različica 5.0, dostopno na povezavi: <https://gtimg.tokyo2020.org/image/upload/production/eryzza4bg3fzqtd7g9ox.pdf>.

<sup>21</sup> Paris 2024 Olympic Games Brand Protection, februar 2024, dostopno na povezavi: [https://medias.paris2024.org/uploads/2024/03/Paris2024\\_BIL\\_240228\\_Brand-Protection\\_EN.pdf](https://medias.paris2024.org/uploads/2024/03/Paris2024_BIL_240228_Brand-Protection_EN.pdf).



# RAZLOGI ZA RAZMAH MARKETINGA IZ ZASEDE

Za razmah marketinga iz zasede so bili ključni trije razlogi:

- **povečana vrednost športnega sponzorstva** – ker so podjetja verjela, da so svetovni športni dogodki učinkovita in cenovno dostopna alternativa tradicionalnim načinom oglaševanja prek množičnih medijev. Zaradi tega je postalo športno sponzorstvo bolj privlačno, s tem pa so se povečali tudi sponzorski honorarji;
- **organizatorji športnih dogodkov so izkoristili povečano povpraševanje po športnem sponzorstvu** – organizatorji so spoznali, da z več sponzorskimi sredstvi ne le pridobijo več denarja, temveč lahko dogodek tudi ceneje oglašujejo. Zato so začeli ponujati pravice na različne donosne načine, da bi privabili sponzorje. Da pa bi upravičili visoko ceno, so jim zagotovili tudi ekskluzivnost;
- **nezmožnost podjetij, da bi plačevala višje sponzorske pristojbine za svetovne športne dogodke** – visoka cena športnih sponzorstev v kombinaciji z ekskluzivnostjo je povzročila prenasičenost trga.

Marketing iz zasede se je razvil takrat, ko so bila podjetja, ki so se prej lahko povezovala z nekaterimi svetovnimi športnimi dogodki, postopno izključena iz uradnih sponzorskih dogovorov zaradi ekskluzivnosti ali višjih sponzorskih pristojbin.<sup>22</sup>

Marketing iz zasede prav zato lahko razumemo tudi kot konkuriranje blagovnih znamk, ki se srečujejo s strahom pred zamujanjem, in kot iskanje nedovoljenih načinov povezovanja s športnim dogodkom, da bi pridobile koristi od ugleda dogodka, ne da bi za to dejansko kar koli vložile. S tem podjetje, ki izvaja marketing iz zasede, lahko tudi prepreči, da bi njegov konkurent pridobil kakršno koli prevlado na trgu.

<sup>22</sup> Sudarshan Savanoor, Faseeha Begum in Kaur, Parminder, *Ambush marketing – a principled business practice and just commercial irritant either. A case study of contemporary era*, Perspectives on business management, economics & information technology, zvezek I, december 2023, dostopno na povezavi: <https://www.pbme.in/papers/pbmeit-1-1.pdf>.

# CILJI MARKETINGA IZ ZASEDE

Marketing iz zasede ima dva glavna dopolnjujoča se cilja:

- **podjetje se posredno ali neposredno povezuje s športnim dogodkom, da bi pridobilo koristi, ki jih prinaša povezanost s športom:** ker je svetovni športni dogodek ključni medij za povečanje angažiranosti in prepoznavnosti blagovne znamke, poskušajo podjetja, ki izvajajo marketing iz zasede, s tem poslovnim ciljem tržiti in promovirati svoje izdelke;
- **oslabiti javno dojemanje o ekskluzivnosti dogodka:** to se pogosto doseže tako, da podjetje, ki izvaja marketing iz zasede, uniči ekskluzivnost sponzorstva konkurenta. To ne le ovira sponzorjeve oglaševalske pobude, temveč tudi povzroča zmedo med potrošniki glede tega, kdo je uradni sponzor.<sup>23</sup>

Poleg tega je lahko marketing iz zasede motiviran tudi s tem, da blagovne znamke poskušajo prodreti skozi zasičenost sponzorstev, da bi povečale svojo prepoznavnost skozi prizmo povezanosti z dogodkom, organizacijo ali posameznikom.

<sup>23</sup> Abeza idr., *Ambush Marketing Via Social Media: The Case of the Three Most Recent Olympic Games*, International journal of sport communication, 2021, 14, 255–279, dostopno na povezavi: <https://journals.humankinetics.com/view/journals/ijsc/14/2/article-p255.xml>.

# OBLIKE MARKETINGA IZ ZASEDE

Na splošno ločimo tri oblike marketinga iz zasede:<sup>24</sup>

- a. neposredni marketing iz zasede.
- b. posredni marketing iz zasede.
- c. naključni marketing iz zasede.

## **a. Neposredni marketing iz zasede**

To so zasede, ki jih je mogoče preprosto opaziti, saj vključujejo dejansko kršitev pravic intelektualne lastnine (športnega) dogodka, da se ustvari lažen vtis povezanosti z dogodkom. Podjetje, ki izvaja neposredni marketing iz zasede, lahko na primer uporabi uradni simbol Olimpijskih iger, ne da bi imelo dejansko pravico do tega, in to le zato, da v javnosti ustvari vtis, da sponzorira dogodek. Tak primer je razmeroma lahko odkriti in pravno sankcionirati s postopkom za kršitev pravic intelektualne lastnine.

## **b. Posredni marketing iz zasede**

Ta oblika vključuje hujše primere marketinga iz zasede, ki jih je težje odkriti ali dokazati, saj podjetje, ki ga izvaja, izkorišča dogodek brez zlorabe blagovnih znamk dogodka ali neposredne lažne trditve o povezanosti s športnim dogodkom. Takšno podjetje lahko na primer kupi oglasni prostor v bližini prizorišča športnega dogodka, ali v svojih oglasih predstavi posameznike, ki sodelujejo na dogodku, ali celo uporabi besede ali barvno shemo, ki bi lahko namigovala na dogodek. Na primer, med Olimpijskimi igrami v Atlanti leta 1996 je Nike kupil veliko oglasnih panojev v Atlanti. Ti so bili med Olimpijskimi igrami vidni na televizijskih prenosih, poleg tega je v bližini olimpijske vasi zgradil popolnoma novo trgovino, ki je postala privlačna točka.<sup>25</sup>

## **c. Naključni marketing iz zasede**

Ta oblika pomeni, da podjetje, ki ni sponzor, pridobiva koristi povezovanja z dogodkom, ne da bi imelo jasno namero za izvedbo marketinga iz zasede.<sup>26</sup>

<sup>24</sup>Kathryn Park, *Ambush Marketing: when sponsors cry "foul"*, Wipo magazine, april 2019, dostopno na povezavi: [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/en/2019/02/article\\_0004.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2019/02/article_0004.html).

<sup>25</sup>Anon, *Top 10 sponsorship ambushes*, Elevent, dostopno na povezavi: <https://elevent.co/top-10-sponsorship-ambushes/>.

<sup>26</sup>Abeza idr., 2021.

# PRIMERI MARKETINGA IZ ZASEDE

## (i) Nedovoljena uporaba intelektualne lastnine

– takšne vrste marketing se preprosto odkrije in zlahka sankcionira. Vključuje lahko proizvodnjo, prodajo in trženje izdelkov, ki nosijo uradni logotip, simbol, podoba dogodka ali nekaterih ali vseh udeležencev dogodka. Na primer, če organizator nekega dogodka imenuje uradnega dobavitelja opreme, vendar druga družba prodaja opremo z logotipi dogodka, to pomeni neposredno kršitev pravic uradnega sponzorja dogodka.

## (ii) Oglaševanje z namigovanjem na dogodek –

podjetja, ki izvajajo tak marketing, lahko oglašujejo športni dogodek, ne da bi ga uradno omenjala, temveč zgolj namigujejo na šport ali dejavnost, ki je vključena pri dogodku. Takšno oglaševanje ne bo kršilo pravic intelektualne lastnine dogodka, lahko pa povzroči, da javnost to podjetje povezuje z dogodkom. To lahko zasenči izpostavljenost uradnega sponzorja.<sup>27</sup> Na primer, med Olimpijskimi igrami v Londonu leta 2012 je Paddy Power spretno namignil na Olimpijske igre, ne da bi prestopil mejo in bi imel pravne posledice. Domislil se je namreč spretno kampanje s sponzoriranjem dirke z jajcem in žlico v majhnem londonskem pubu (s sedežem v Franciji!).<sup>28</sup> Podobno je Nike med Olimpijskimi igrami v Londonu leta 2012 izvajal kampanjo Odkrij svojo veličino (Find Your Greatness), ki je vključila več vrhunskih športnikov in je bila posneta na različnih lokacijah, imenovanih London, vendar ne v mestu London v Angliji.<sup>29</sup> Med Svetovnim prvenstvom v ragbiju leta 1992 je podjetje Fosters domnevno izvajalo tak marketing in s tem napadlo uradne sponzorje Steinlager z oglaševalsko kampanjo, s sloganom Nizko se pozibavaj, sladko vzemi s seboj (Swing low sweet carry-out). To je bila spretna uporaba besedne igre, ki se je nanašala na besedilo himne angleške rugby reprezentance Swing low

sweet chariot in je s tem želela izkoristiti ugodnosti, ki bi jih imela od svoje povezave z ekipo.<sup>30</sup>

## (iii) Oglaševanje na dogodku ali v njegovi bližini

– z namenom večje prepoznavnosti in povezanosti lahko blagovne znamke v bližini in na kraju športnih dogodkov izkoristijo oglaševanje na oglasnih panojih, avtobusih, podzemni železnici, ploščadih, stavbah in v drugih zunanjih medijih v bližini ali zunaj stadiona, ob progi dirke ali kjer koli v mestu, kjer se športni dogodek odvija. Nekatere blagovne znamke lahko sprejmejo tudi agresivne ukrepe, tako da izvedejo prelete iz zraka ali postavijo velike napihljive transparente na lokaciji športnega dogodka.<sup>31</sup> Takšno vrsto marketinga je izvajal Nike med Olimpijskimi igrami v Atlanti leta 1996, ko je v bližini prizorišč tekmovanja postavil ogromne oglasne table in transparente, čeprav je bil uradni sponzor Olimpijskih iger Adidas.

**(iv) Predatorski marketing iz zasede** – gre za namerno izvajanje takega marketinga tržnega konkurenta, pri čemer se namerno in zavestno napada uradno sponzorstvo konkurenta, da bi potrošnike zmedli glede tega, kdo je uradni sponzor.<sup>32</sup>

<sup>27</sup> Simon Gardiner, Mark James, John O'Leary, Roger Welch, Ian Blackshaw, Simon Boyes & Andrew Caiger, *Sports Law*, Cavendish publishing, 2005, 459–461.

<sup>28</sup> Ana Mariá Portelles Rodés, *Ambush Marketing in Sports*, Lex sportiva, april 2019, dostopno na povezavi: <https://lexsportiva.blog/2019/04/15/ambush-marketing-in-sports/>.

<sup>29</sup> Kathryn Park, *Ambush Marketing: when sponsors cry "foul"*, Wipo magazine, april 2019, dostopno na povezavi: [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/en/2019/02/article\\_0004.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2019/02/article_0004.html).

<sup>30</sup> Dean Crow in Janet Hoek, *Ambush Marketing: A Critical Review and Some Practical Advice*, Marketing bulletin, 2003, dostopno na povezavi: [https://www.researchgate.net/publication/237298671\\_Ambush\\_Marketing\\_A\\_Critical\\_Review\\_and\\_Some\\_Practical\\_Advice](https://www.researchgate.net/publication/237298671_Ambush_Marketing_A_Critical_Review_and_Some_Practical_Advice).

<sup>31</sup> Christopher Chase, Kurnit, Rick, *Fighting for what is left of exclusivity: Strategies to protect the exclusivity of sponsors in the sports industry*, Journal of sponsorship, zvezek 3, št. 4, avgust 2010, dostopno na povezavi: [https://fkks.com/pdfs/Fighting\\_JOS.pdf](https://fkks.com/pdfs/Fighting_JOS.pdf).

<sup>32</sup> Nicholas Burton in Simon Chadwick, *The Evolving Sophistication of Ambush Marketing: A Typology of Strategies*, Wiley online library, 2011, dostopno na povezavi: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tie.20447>.

**(v) Uporaba splošnih tem ali imen v oglaševanju** – blagovne znamke se lahko odločijo, da namigujejo na temo športnega dogodka, ne da bi dejansko omenjale ali uporabljale pravice uradnega sponzorja. To se pogosto dogaja pri olimpijskih igrah. Na primer, med poletnimi Olimpijskimi igrami leta 2008, ki jih je prenašala televizija NBC, je Vizio v televizijskih oglasih za promocijo svojih televizorjev HDTV prikazoval športnika, ki skače v bazen ob ozadju velike ameriške zastave, medtem ko je družina to gledala na enem od televizorjev HDTV podjetja Vizio.<sup>33</sup> To je povzročilo veliko vznemirjenja, saj je to bilo v nasprotju z uradnim audio in video partnerjem olimpijskih iger, podjetjem Panasonic. Panasonic ni imel nobenega sredstva za ukrepanje. Podobno tudi kanadsko podjetje Lululemon ni želelo biti izključeno z Olimpijskih iger v Vancouvru. Brez neposrednega omenjanja ali uporabe logotipov je podjetje Lululemon ustvarilo linijo oblačil, povezanih s temo dogodka, in jo označilo kot »kul športni dogodek, ki poteka v Britanski Kolumbiji med letoma 2009 in 2011«.<sup>34</sup> Ta kolekcija je bila razprodana in povzročila veliko težav uradnim sponzorjem Olimpijskih iger.

**(vi) Konfliktni marketing (imenovano tudi prikrito sponzorstvo)** – Adidas je bil eden glavnih sponzorjev Svetovnega prvenstva v nogometu zveze FIFA leta 1998 in je za sponzorske pravice namenil več milijonov funtov. Vendar je bil njegov tekmeč, podjetje Nike, ki ni bil uradni sponzor, bolj izpostavljen, saj se je odločil sponzorirati nekatere ekipe (Brazilijo in Nizozemsko) in igralce (kot je Ronaldo), ki so tekmovali na prvenstvu. Konflikt je izhajal iz marketinga/sponzorstva dogodka v nasprotju z marketingom/sponzorstvom ekip/igralcev. Iz tega primera je razvidno, da lahko takšen konflikt zmanjša vrednost uradnih sponzorjev dogodka.<sup>35</sup>

**(vii) Sponzoriranje podkategorije v okviru dogodka** – to je podobno kot pri konfliktnem marketingu, pri katerem konkurenčni sponzor sponzorira ekipo, ki sodeluje na športnem dogodku, kar je v nasprotju z uradnim sponzorjem športnega dogodka. Na primer, med Olimpijskimi igrami v Los Angelesu leta 1984 si je podjetje Fuji Film zagotovilo pravice uradnega sponzorja Olimpijskih iger.<sup>36</sup> Kljub temu si je njegov konkurent Kodak zagotovil sponzorske pravice za prenos Olimpijskih iger in jih agresivno tržil v svojih oddajah. To je povzročilo veliko zmedo, saj so ljudje verjeli, da je bil uradni sponzor Kodak, v resnici pa je bil to Fuji Film. Podjetje Fuji Film ni imelo možnosti ukrepanja, saj ni bilo pogodbenih omejitev glede oglaševanja konkurentov med dogodkom. Zato je bilo za del krivde odgovorno tudi podjetje Fuji Films, ker ni bilo dovolj previdno.

**(viii) Sponzorji s srednjim konfliktom** – če je sponzor uradne oddaje tekmeč sponzorja dogodka, tudi to zmanjša vrednost pravic uradnega sponzorja. To velja tudi, če gre za konkurenčnega sponzorja za uradno spletno stran dogodka.<sup>37</sup>

**(ix) Darila** – podjetja, ki izvajajo tak marketing, lahko med dogodki gledalcem in tekmovalcem na stadionu in v njegovi okolici ponujajo brezplačne izdelke. Ti brezplačniki prikazujejo blagovno znamko podjetja in so cenovno ugoden način trženja podjetja na dogodku, ko ti gledalci in tekmovalci med dogodkom nosijo ali uporabljajo brezplačnik.<sup>38</sup> Na primer, med Olimpijskimi igrami v Londonu leta 2012 je podjetje Dr. Dre vrhunskim športnikom poslalo posebne različice svojih slušalk, vsak komplet pa je bil oblikovan z zastavo domače države športnika. Te slušalke je tik pred začetkom tekem nosil ameriški plavalec Michael Phelps. Nekateri športniki so o teh slušalkah celo pisali na tedanjem Twitterju (danes X), kar je povečalo prepoznavnost izdelka po vsem svetu.<sup>39</sup>

<sup>33</sup> Christopher Chase, Kurnit, Rick, *Fighting for what is left of exclusivity: Strategies to protect the exclusivity of sponsors in the sports industry*, Journal of sponsorship, zvezek 3, št. 4, avgust 2010, dostopno na povezavi: [https://fkks.com/pdfs/Fighting\\_JOS.pdf](https://fkks.com/pdfs/Fighting_JOS.pdf).

<sup>34</sup> Anon, *Top 10 sponsorship ambushes*, Elevent, dostopno na povezavi: <https://elevent.co/top-10-sponsorship-ambushes/>.

<sup>35</sup> Ana Mariá Portelles Rodés, *Ambush Marketing in Sports*, Lex sportiva, april 2019, dostopno na povezavi: <https://lexsportiva.blog/2019/04/15/ambush-marketing-in-sports/>.

<sup>36</sup> Dean Crow in Janet Hoek, *Ambush Marketing: A Critical Review and Some Practical Advice*, Marketing bulletin, 2003, dostopno na povezavi: [https://www.researchgate.net/publication/237298671\\_Ambush\\_Marketing\\_A\\_Critical\\_Review\\_and\\_Some\\_Practical\\_Advic](https://www.researchgate.net/publication/237298671_Ambush_Marketing_A_Critical_Review_and_Some_Practical_Advic).

<sup>37</sup> Prav tam.

<sup>38</sup> Prav tam.

<sup>39</sup> Ana Mariá Portelles Rodés, *Ambush Marketing in Sports*, Lex sportiva, april 2019, dostopno na povezavi: <https://lexsportiva.blog/2019/04/15/ambush-marketing-in-sports/>.

**(x) Oglasi s čestitkami, voščili za srečo ali drugi podporni oglasi** – v prizadevanju, da bi se povezale s športnim dogodkom, lahko blagovne znamke med dogodkom objavijo oglase z voščili ali čestitkami športnikom, ekipam ali celo državi.

**(xi) Korporativno gostoljubje in prodaja vstopnic** – to je neškodljiva metoda blagovnih znamk, ki imajo na voljo sredstva za oglaševanje. Takšne blagovne znamke kupijo veliko vstopnic za dogodek in ponudijo pakete gostoljubja, ki jih dejansko niso odobrili niti potrdili uradni lastniki pravic. Takšne pravice so pomembne za uradnega sponzorja, saj je možnost nadzora nad vstopnicami in korporativnim gostoljubjem pogosto ključni del privlačnosti dogodka za uradne partnerje.<sup>40</sup>

**(xii) Strateško postavljanje obiskovalcev dogodka za oglaševanje blagovne znamke** – to je spretna oblika trženja, ki jo je Bavaria uporabila med Svetovnim prvenstvom v nogometu zveze FIFA leta 2006. Čeprav njihov načrt ni šel po pričakovanjih, jim je vseeno uspelo doseči zeleno angažiranost zaradi odziva FIFE. Med prvo tekmo prvenstva v Nemčiji je Bavaria oblekla več nizozemskih navijačev v oranžne usnjene hlače z imenom Bavarie. Vendar so bili ti navijači prisiljeni sleči oblačila in si tekmo ogledati v spodnjem perilu.<sup>41</sup> To je povzročilo veliko vznemirjenja, saj so vsi začeli govoriti o podvigu, ki ga je poskušala izvesti Bavaria.

**(xiii) Nakup oglasnega časa okoli prenosov konkurentovega dogodka** – ta vrsta marketinga se pojavlja predvsem zaradi pomanjkanja previdnosti uradnega sponzorja, ki bi moral v svojih pogodbah zajeti vse vidike prenosa. V takšni izvedbi marketinga ga lahko blagovna znamka izvaja tako, da kupi oglasni čas v časovnih intervalih okoli televizijskega prenosa dogodka.<sup>42</sup>

**(xiv) Tekmovanja in promocije ob dogodku** – nedovoljena tekmovanja in nagradne promocije so koristen in dragocen način, kako lahko blagovna znamka izkoristi ugled dogodka ali športa. Takšna

taktika dobro deluje zato, ker so takšna dejanja morda zelo splošna in nimajo nobene povezave z dogodkom, razen dejstva, da imajo z dogodkom eno skupno točko, tj. šport.<sup>43</sup>

**(xv) Skupne promocije** – to je prefinjena oblika takega marketinga, ki poteka med uradnimi sponzorji in drugimi podjetji, ki niso pooblaščen komercialni partnerji. Na primer, skupna promocija uradnega letalskega prevoznika dogodka in zavarovalnice lahko ustvari vtis, da je tudi zavarovalnica uradni sponzor dogodka.<sup>44</sup>

**(xvi) Sponzorjev marketing iz zasede** – pri tej obliki takega marketinga uradni sponzor sodeluje pri trženju, ki presega dogovorjena določila v sponzorski pogodbi in s tem krši pravice drugih sponzorjev in dogodka.<sup>45</sup>

**(xvii) Marketing iz zasede za preusmerjanje pozornosti** – pri tej obliki takega marketinga blagovna znamka namerno izpostavi svojo prisotnost okoli dogodka tako, da ustvari motnje na dogodku ali okoli dogodka, da bi promovirala svojo blagovno znamko. Takšna motnja se lahko izvede brez kakršne koli omembe dogodka, vendar pridobi medijsko pozornost zaradi vpliva motnje, ki se sčasoma le pokaže za povezano z dogodkom.<sup>46</sup>

**(xviii) Nenamerni marketing iz zasede** – pri tej obliki se potrošniki identificirajo z blagovno znamko, ki ni sponzor, vendar ta sproži vnaprejšnjo ali pričakovano asociacijo z dogodkom. Na primer, med Olimpijskimi igrami v Pekingju leta 2008 si je Speedo prislužil veliko medijske pozornosti zaradi uspeha plavalcev, ki so nosili njegove na novo razvite kopalke. To je pripeljalo do tega, da so potrošniki povezovali blagovno znamko z Olimpijskimi igrami.<sup>47</sup>

<sup>40</sup> Simon Gardiner, Mark James, John O'Leary, Roger Welch, Ian Blackshaw, Simon Boyes in Andrew Caiger, *Sports Law*, Cavendish publishing, 2005, 459–461.

<sup>41</sup> Anon, *Top 10 sponsorship ambushes*, Elevent, dostopno na povezavi: <https://elevent.co/top-10-sponsorship-ambushes/>.

<sup>42</sup> Nirav Halvadia, *Ambush Marketing and Its Impact*, Research gate, december 2010, dostopno na povezavi: [https://www.researchgate.net/publication/292216467\\_Ambush\\_Marketing\\_and\\_Its\\_Impact](https://www.researchgate.net/publication/292216467_Ambush_Marketing_and_Its_Impact).

<sup>43</sup> Simon Gardiner, Mark James, John O'Leary, Roger Welch, Ian Blackshaw, Simon Boyes in Andrew Caiger, *Sports Law*, Cavendish publishing, 2005, 459–461.

<sup>44</sup> Prav tam.

<sup>45</sup> Nicholoas Burton in Simon Chadwick, *The Evolving Sophistication of Ambush Marketing: A Typology of Strategies*, Wiley online library, 2011, dostopno na povezavi: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tie.20447>.

<sup>46</sup> Prav tam.

<sup>47</sup> Prav tam.

# RAZLOGI ZA OMEJEVANJE MARKETINGA IZ ZASEDE

Marketing iz zasede pomeni težave organizatorjem (športnega) dogodka, podjetjem, ki so si zagotovila sponzorstvo za (športni) dogodek, in potrošnikom. Na splošno ima tak marketing naslednje učinke:

**a. zmanjšanje ekskluzivnosti pravic**

**sponzorjev** – eden od ključnih elementov sponzoriranja športnega dogodka je jamstvo ekskluzivnosti pravic podjetja, da se poveže s športnim dogodkom. Vendar se v primeru takega marketinga ta ekskluzivnost zmanjšuje, kar vodi do izgube celotne vrednosti sponzorstva;

**b. zmanjšanje prihodkov od športnih dogodkov zaradi korporativnega**

**sponzorstva** – ker glede na zgoraj napisano s pridobitvijo sponzorstva za športni dogodek potemtakem ni povezana nobena vrednost, se zmanjša tudi število sponzorjev, ki bi želeli sponzorirati športni dogodek. To pa zato, ker brez kakršne koli varnosti in ukrepov za zaščito pravic do ekskluzivnosti uradnega sponzorja naložba ni finančno upravičena. Podjetja se raje odločajo za tak marketing, saj tako ustvarijo večji dobiček.<sup>48</sup> Zaradi vsega tega se športni dogodek spoprijema z velikimi finančnimi izgubami;

**c. ustvarja zmedo ali zavaja potrošnike –**

dojemanje in zavedanje, kdo je uradni sponzor športnega dogodka, je za podjetje pomemben kazalnik pri presoji naložbe. Večja prepoznavnost in zavedanje dolgoročno pomenita večjo prodajo. Vendar zaradi marketinga iz zasede potrošniki ne morejo več povezati zadevne blagovne znamke z uradnim sponzorstvom športnega dogodka. Še huje je, da konkurenčno podjetje uradnega sponzorja pogosto pridobi prevlado na trgu in je obravnavano kot uradni sponzor športnega dogodka.

Podjetje Adidas si je na primer zagotovilo pravice kot uradni partner športnih oblačil olimpijskih iger v Londonu leta 2012. Vendar je Nike lansiral kampanjo Odkrij svojo veličino (Find Your Greatness), v okviru katere so bili športniki prikazani na fotografijah, kako trenirajo in igrajo z oblačili Nike v krajih z imenom London v Južni Afriki ali Little London na Jamajki. Zaradi te kampanje je 60 % javnosti verjelo, da je bil Nike uradni sponzor Olimpijskih iger v Londonu leta 2012.<sup>49</sup>

Posledica vsega navedenega je, da celoten športni sektor zaradi tega doživlja velike težave. Manj je namreč sredstev za razvoj in usposabljanje na osnovni ravni, poleg tega ni sredstev za profesionalne športnike, ki so močno odvisni od sredstev, pridobljenih od sponzorstva. Razen velikih ekipnih športov in dogodkov je razvoj športne industrije močno odvisen od sponzorstev. Ker se je vrednost sponzorstva zmanjšala zaradi marketinga iz zasede, je vse manj subjektov pripravljenih sponzorirati športni dogodek.

<sup>48</sup> Christopher Chase in Rick Kurnit, *Fighting for what is left of exclusivity: Strategies to protect the exclusivity of sponsors in the sports industry*, Journal of sponsorship, zvezek 3, št. 4, avgust 2010, dostopno na povezavi: [https://fkks.com/pdfs/Fighting\\_JOS.pdf](https://fkks.com/pdfs/Fighting_JOS.pdf).

<sup>49</sup> Vikrant Rana in Swayamsiddha Das, *Ambush Marketing Clinches Gold in Olympics*, avgust 2024, Bar & Bench, dostopno na povezavi: <https://www.barandbench.com/law-firms/view-point/ambush-marketing-clinches-gold-in-olympics>.

# PRISTOPI K OBVLADOVANJU MARKETINGA IZ ZASEDE

Pri marketingu iz zasede ne gre vedno za neposreden napad/kršitev pravic intelektualne lastnine imetnika pravic. V tem primeru bi bil marketing iz zasede le še ena oblika nepoštenega izkoriščanja ali kršitve blagovne znamke. Njegova posebnost in oblika nelojalne konkurence se kaže tako, da vključuje izkoriščanje tržnega prostora, ki ga ni mogoče omejiti s pravnimi sredstvi. Velikokrat se marketing iz zasede pojavi, ker sponzorji in organizatorji športnih dogodkov ne prepoznajo in ne pokrijejo vseh vidikov sponzorstva, da bi zaščitili njegovo ekskluzivno naravo. Ni nujno, da so pri marketingu iz zasede kršene katere koli pravice kot take. Ne glede na to je težava v tem, da podjetje, ki izvaja marketing iz zasede, ni plačalo nobene sponzorske pristojbine, kljub temu mu uspe pridobiti prepoznavnost in vidnost s povezovanjem s športnim dogodkom, ne da bi imelo za to pravico. Zato gre pri takem marketingu za bolj neetično obliko trženja in je ta bolj moteča za organizatorje športnih dogodkov in sponzorje, saj je ni mogoče omejiti s pravnimi sredstvi.

Zaradi zgoraj navedenega velja, da je boljše težave preprečiti vnaprej. Prvič, sponzor je v primerjavi s podjetjem, ki izvaja marketing iz zasede, v boljšem položaju, da izkoristi svojo povezanost s športnim dogodkom. Zato mora z inovativnimi tržnimi metodami javnosti sporočiti, da je uradni sponzor športnega dogodka. Sponzor se mora še posebej potruditi, da uporablja uradne logotipe in blagovne znamke dogodkov, za katere ima pridobljene pravice. Tako bo preprečil morebitni marketing iz zasede in zmanjšal njegove posledice.

Drugič, organizator športnega dogodka lahko za preprečevanje marketinga iz zasede izvede naslednje ukrepe:<sup>50</sup>

**(i) ozaveščanje javnosti:** organizatorji lahko izvajajo tudi kampanje za ozaveščanje o vrednosti in pomenu uradnega sponzorja. Poleg tega lahko pokažejo, kako veliko športnikov je odvisnih od takšnih sponzorskih sredstev in kakšne učinke ima marketing iz zasede na sponzoriranje;

**(ii) zakup celotnega oglasnega prostora in medijskega časa:** organizator lahko z zakupom celotnega razpoložljivega oglasnega prostora prevzame učinkovit nadzor nad celotnim tržnim prostorom na prizorišču ali v njegovi bližini. Organizator lahko ta prostor ponudi le uradnim sponzorjem ali ga ne ponudi nobenemu potencialnemu konkurentu, ki ni sponzor. Če ima organizator nadzor nad oglasi med prenosom, lahko zagotovi, da se med prenosom dogodka ne izpostavlja noben neuradni sponzor;

**(iii) uvedba čistih con:** organizatorji lahko v bližini kraja športnega dogodka vzpostavijo tudi čiste cone, tako da se na teh conah ne sme pojavljati nedovoljeno oglaševanje ali promocija;

**(iv) pošiljanje opomnikov:** s prepoznavanjem, katere blagovne znamke bi lahko izvajale marketing iz zasede za neki športni dogodek, lahko organizatorji tem blagovnim znamkam pošljejo opomnike, naj se vzdržijo izvajanja marketinga iz zasede in s tem zaščitijo svoje pravice;

**(v) ohranjanje strogega nadzora nad prodajo vstopnic za dogodke:** s tem lahko organizatorji preprečijo, da bi osebe, ki niso sponzorji, uporabljale vstopnice za promocijske dejavnosti in brezplačnike;

**(vi) sprejemanje potrebnih pravnih ukrepov:** takojšnje pravno ukrepanje deluje kot neposreden odvračalni ukrep proti marketingu iz zasede in daje takšnim blagovnim znamkam jasno opozorilo, kako strogo organizator športnega dogodka obravnava marketing iz zasede.

<sup>50</sup> Christopher Chase in Rick Kurnit, *Fighting for what is left of exclusivity: Strategies to protect the exclusivity of sponsors in the sports industry*, Journal of sponsorship, zvezek 3, št. 4, avgust 2010, dostopno na povezavi: [https://fkks.com/pdfs/Fighting\\_JOS.pdf](https://fkks.com/pdfs/Fighting_JOS.pdf).



Tretjič, veliko zapletov nastane tudi, če se obveznosti iz sponzorske pogodbe ne obravnavajo ustrezno. Te obveznosti lahko vključujejo: <sup>51</sup>

**(i) dogovor o korakih/ukrepih, ki jih je treba sprejeti kot odziv na marketing iz zasede:**

velikokrat se lahko zgodi, da sponzor, če niso ukrepi že sprejeti, poišče pomoč pri organizatorju. Vendar je organizator morda zadržan pri sprejemanju agresivnih ukrepov proti podjetju, ki izvaja marketing iz zasede, da ne bi ustvaril neželenega precedenčnega primera, poleg tega ima morda med dogodkom že druge nujne zadeve, s katerimi se mora ukvarjati, zato ti ukrepi niso sponzorjeva glavna skrb. Zaradi tega dogovor o primarnih ukrepih, ki jih je treba sprejeti v primeru pojava marketinga iz zasede, zagotavlja organizatorju in sponzorju jasen načrt za takojšnje in učinkovito reševanje težav. Kot je navedeno zgoraj, je boljše težave rešiti vnaprej, zato naknadno ukrepanje s pismom v slogu »prenehaj in se umakni« sponzorju ne bo prineslo koristi. Nekateri ukrepi, o katerih se lahko stranki dogovorita, so:

- a. od organizatorja dogodka lahko zahteva, da pridobi povečano pravno zaščito v državah, v katerih bo dogodek potekal, kot pogoj za to, da bo ta država lahko gostila dogodek,
- b. organizator predhodno obvesti, da bodo za vse oblike marketinga iz zasede izrečene sankcije,
- c. ustanovi se lahko posebna skupina, ki bo nadzirala prizorišče in njegovo okolico glede morebitnih kršitev ter takoj ukrepala proti podjetjem, ki bi izvajali marketing iz zasede, da se minimizira nastala škoda,
- d. sponzorji lahko organizatorja prosijo, naj njihove konkurente, ki bi lahko izvajali marketing iz zasede ali so to storili v preteklosti, pozove, naj se tega vzdržijo. Tako bi predhodno opozorilo omejilo ravnanje konkurentov,
- e. sponzor lahko od organizatorja dogodka zahteva tudi, da na športnem prizorišču in v njegovi okolici vzpostavi čisto cono, kjer oglaševanje ne bo dovoljeno,
- f. od organizatorja se lahko zahteva, da na

vse izdane vstopnice vključi določila, ki prepovedujejo uporabo vstopnic za namene promocijskih dogodkov,

- g. od organizatorja se lahko zahteva, da natančno opredeli posebne smernice o tem, kako in kdaj lahko športniki in ekipe na prizorišču uporabljajo svoje sponzorje, ki niso uradni sponzorji športnih dogodkov;

**(ii) specifičnost sponzorske kategorije:** to je pomemben dejavnik, ki ga morajo sponzorji upoštevati v svojih sponzorskih pogodbah, saj lahko ozka opredelitev kategorije, za katero si je sponzor zagotovil pravice, poveča možnost konkurentov za izvajanje marketinga iz zasede na športnem dogodku. Če je opredelitev dovolj široka, lahko sponzor organizatorje prepriča, da zaradi kršitve njegovih pravic ukrepajo proti podjetju, ki izvaja marketing iz zasede;

**(iii) v sponzorski pogodbi se navedejo konkurenti, ki jim je treba prepovedati sodelovanje:** če se organizator strinja, lahko sponzor v sponzorsko pogodbo vključi tudi določbe za zaščito svoje ekskluzivnosti, tako da med veljavnostjo sponzorske pogodbe svojim konkurentom prepove kakršno koli povezavo s športnim dogodkom. Takšne klavzule so koristne pri preprečevanju marketinga iz zasede, pri čemer blagovna znamka podjetja, ki izvaja marketing iz zasede, izkorišča splošno temo, generično ime ali prostor športnega dogodka in okoli njega;

**(iv) previdnost pri opredelitvi izrazov konkurent in ekskluzivnost:** velikokrat pomen izrazov ekskluzivnost in konkurent ni dovolj široko ali dobro opredeljen, da bi zajel posebne ali vse primere marketinga iz zasede. Organizator se morda bolj nagiba k temu, da je opredelitev konkurenta manj široka, da bi zato pridobil več sponzorjev. Da bi se temu izognili, bi moral sponzor vztrajati pri razširitvi opredelitve, da bi se zmanjšal obseg konkurentov, ki izkoriščajo razpoložljivi tržni prostor v svojo korist;

<sup>51</sup> Kathryn Park, *Ambush Marketing: when sponsors cry 'foul'*, Wipo magazine, april 2019, dostopno na povezavi: [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/en/2019/02/article\\_0004.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2019/02/article_0004.html).

**(v) v sponzorski pogodbi se določi pravica do prve zavrnitve za ohranitev ekskluzivnosti:** če želi sponzorjev konkurent pridobiti sponzorstvo v drugih kategorijah, ki jih omogoča športni dogodek, lahko sponzor v sponzorsko pogodbo vključi določbo, ki ščiti njegovo ekskluzivnost s pravico do prve zavrnitve. Dodatno lahko vključi klavzulo, ki mu omogoča zmanjšanje sponzorske pristojbine, če je njegovemu konkurentu dovoljeno sponzorirati dogodek, kar zmanjšuje pravice podjetja.

Poleg zgoraj navedenega in kar je postalo običajna praksa v zvezi s katerim koli svetovnim športnim dogodkom, mora organizator pred prenosom pravic na katero koli državo gostiteljico od te države gostiteljice zahtevati jamstva, da bo v zakonodaji sprejela posebne zakone, ki bodo zajemali športni dogodek in preprečevali marketing iz zasede. Tak neposredni pravni odvrtačni ukrep daje državi gostiteljici in organizatorju neposreden vpliv na določanje, katere dejavnosti se lahko štejejo za marketing iz zasede in katere ne, ter omogoča oporo na to posebno zakonodajo v primerjavi z neučinkovitimi zakoni o kršitvah pravic blagovnih znamk. Tako se lahko že namigovanje na dogodek opredeli kot marketing iz zasede, kar je prepovedano.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Dan Smith, *#Sport: The digital battle between sponsors, rights holders and ambush marketers*, Lawinsport, julij 2017, dostopno na povezavi: <https://www.lawinsport.com/topics/item/sport-the-digital-battle-between-sponsors-rights-holders-and-ambush-marketers>.

# NAJNOVEJŠI TRENDI IN TRENUTNE USMERITVE NA PODROČJU MARKETINGA IZ ZASEDE

Pri marketingu iz zasede gre za komercialno krajo ali zgolj za prakso, ki je neetična in pomeni obliko (ne) dovoljenega konkurenčnega marketinga. Marketing iz zasede namreč ne vodi vedno do neposredne kršitve intelektualnih pravic organizatorja dogodka ali sponzorja. V resnici se pogosto uvršča v sivo cono, ki ne spada na področje ekskluzivnih pravic sponzorja. Poleg tega se opira na namigovanje o športnem dogodku. To je zato odprlo vprašanja, ali bi moral biti marketing iz zasede sploh prepovedan. Namesto tega bi ga lahko obravnavali kot obliko paralelnega marketinga, ki izhaja iz konkurence med konkurenčnimi podjetji za pridobitev tržne prevlade. Velikokrat se lahko marketing iz zasede obravnava tudi kot posledica tega, da se sponzor in organizator v svojih sponzorskih pogodbah nista ustrezno zaščitila pred tveganjem za tak marketing.

Kljub temu je marketing iz zasede še vedno pereča težava, saj blagovna znamka, ki izvaja tak marketing, ne plača pristojbine organizatorju dogodka, organizaciji niti posamezniku.

Poleg tega so se podjetjem, ki izvajajo marketing iz zasede, z razvojem družbenih omrežij odprle nove priložnosti za povezovanje s športnimi dogodki in za pridobivanje tržne prevlade. Družbena omrežja namreč takšnim blagovnim znamkam omogočajo takojšen dostop do veliko ljudi. Poleg tega se na teh omrežjih ljudje ne ukvarjajo z zakonitostmi oglaševanja, temveč z ustvarjalnostjo oglasov, ki povečujejo povezanost. Zaradi hitrega širjenja oglaševanja na družbenih omrežjih so prizadevanja za zaščito pred marketingom iz zasede za organizatorje in sponzorje postala še večji izziv.

Nekatere strategije, ki jih podjetja, ki izvajajo marketing iz zasede, uporabljajo na družbenih omrežjih, so:

- **kibernetско zasedanje domen:** to je oblika marketinga iz zasede, pri kateri tretja oseba registrira ime podjetja ali posameznika kot ime domene, da bi izkoristila ugled, ki ga to ime ustvarja. Na primer, če tretja oseba registrira domeno abcd.com, preden lastnik pravic do dogodka registrira ime te domene dogodka, bo lastnik pravic utrpel izgubo prihodkov, saj bo promet preusmerjen na spletno stran, ki jo je registriralo podjetje, ki je izvedlo marketing iz zasede. To bo pripeljalo tudi do tega, da bo večina ljudi to spletno stran štela za uradno spletno stran;
- **tipkarsko zasedanje domen:** to je oblika marketinga iz zasede, pri kateri tretja oseba registrira ime domene, ki je podobno imenu športnega dogodka, vendar z majhno spremembo ali napačnim črkovanjem imena. Na primer, wimbledone.com – v tem primeru poskuša podjetje, ki izvaja marketing iz zasede, izkoristiti ugled teniškega prvenstva v Wimbledonu, ne da bi imelo kakršne koli pravice do tega dogodka. Od te vrste marketinga iz zasede ima podjetje, ki ga izvaja, tako korist, da uporabnika vsaka manjša napaka pri vnosu imena spletne strani usmeri na to spletno mesto tretje osebe, ne na uradno spletno mesto;

## MARKETING IZ ZASEDE

### NAJNOVEJŠI TRENDI IN TRENUTNE USMERITVE NA PODROČJU MARKETINGA IZ ZASEDE

- **ključne besede;** uporaba ključnih besed ali metaoznaka je še ena zvižaja podjetij, ki izvajajo marketing iz zasede. Spletna mesta, ki vsebujejo podobne metaoznake ali ključne besede kot uradni športni dogodek, s tem preusmerjajo spletni promet proti sebi, ne da bi za to imela kakršno koli dovoljenje. Takšne ključne besede povečajo število zadetkov za spletno mesto tretje osebe v primerjavi z uradnim spletnim mestom športnega dogodka;<sup>53</sup>
- **uporaba ključnikov:** to je pogosta praksa na družbenih omrežjih, kot sta X in Instagram, kjer lahko podjetja, ki izvajajo marketing iz zasede, uporabijo priljubljene ključnike, da izkoristijo priložnosti in usmerijo gledalce k svojim objavam na družbenih omrežjih.<sup>54</sup>

Zgoraj navedene strategije podjetij, ki izvajajo marketing iz zasede, je mogoče ustrezno obravnavati s tradicionalnimi tožbami zaradi kršitve pravic intelektualne lastnine. To pa zahteva, da lastnik pravic in sponzor nenehno spremljata družbena omrežja, spletna mesta, pristajalne strani in konkurente glede novih lansiranj izdelkov. Poleg tega je posebna zakonodaja za športne dogodke ključna strategija za regulacijo marketinga iz zasede. Nazadnje se lahko za obravnavo takšnega marketinga iz zasede na družbenih omrežjih zanašamo tudi na zakone, ki se nanašajo na lažne ali zavajajoče oglase v državi gostiteljici.

<sup>53</sup> Simon Gardiner, Mark James, John O'Leary, Roger Welch, Ian Blackshaw, Simon Boyes in Andrew Caiger, *Sports Law*, Cavendish publishing, 2005, 472–473.

<sup>54</sup> Neale Christy, *#Caution: Ambush Marketing On Social Media*, 2021, dostopno na povezavi: <https://www.linkedin.com/pulse/caution-ambush-marketing-social-media-neale-christy/>.

<sup>55</sup> Cristiane Manzueto idr., *Ambush Marketing in Events*, Mayor Brown, 12. julij 2024, dostopno na povezavi: [https://www.mayerbrown.com/en/insights/publications/2024/07/ambush-marketing-in-events?utm\\_source=mondaq&utm\\_medium=syndication&utm\\_content=articleoriginal&utm\\_campaign=article](https://www.mayerbrown.com/en/insights/publications/2024/07/ambush-marketing-in-events?utm_source=mondaq&utm_medium=syndication&utm_content=articleoriginal&utm_campaign=article).

# LITERATURA

- Abeza, G., Braunstein-Minkove, J. R., Séguin, B., O'Reilly, N., Kim, A. in Abdourazakou, Y. (2021). Ambush Marketing Via Social Media: The Case of the Three Most Recent Olympic Games. *International Journal of Sport Communication*, 14(2), 255-279. <https://journals.humankinetics.com/view/journals/ijsc/14/2/article-p255.xml>
- Anon. (b. d.). Top 10 sponsorship ambushes. <https://elevent.co/top-10-sponsorship-ambushes/>
- Brown, D. (2024, maj). Why activation ratios matter. <https://lumency.co/2024/05/10/why-activation-ratios-matter/>
- Brunel, J. (2024). Ambush marketing: Tips and examples for hijacking the 2024 Paris Olympics. <https://thecontentarchitects.com/ambush-marketing-tips-and-examples-for-hijacking-the-olympics/>
- Chadwick, S. in Burton, N. (2011). The evolving sophistication of ambush marketing: A typology of strategies. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 709–719. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tie.20447>
- Chase, C. R. in Kurnit, R. (2010). Fighting for what is left of exclusivity: Strategies to protect the exclusivity of sponsors in the sports industry. *Journal of Sponsorship*, 3(4), 379–393. [https://fkks.com/pdfs/Fighting\\_JOS.pdf](https://fkks.com/pdfs/Fighting_JOS.pdf)
- Christy, N. (2021). #Caution: Ambush marketing on social media. <https://www.linkedin.com/pulse/caution-ambush-marketing-social-media-neale-christy/>
- Crow, D. in Hoek, J. (2011). Ambush Marketing: A Critical Review and Some Practical Advice. *Marketing Bulletin*. 14. [https://www.researchgate.net/publication/237298671\\_Ambush\\_Marketing\\_A\\_Critical\\_Review\\_and\\_Some\\_Practical\\_Advice](https://www.researchgate.net/publication/237298671_Ambush_Marketing_A_Critical_Review_and_Some_Practical_Advice)
- FIFA. (2024, junij). FIFA intellectual property guidelines (verzija 2.0). <https://digitalhub.fifa.com/m/3567360896991b48/original/FIFA-World-Cup-26-IP-Guidelines.pdf>
- Gardiner, S., James, M., O'Leary, J., Welch, R., Blackshaw, I., Boyes, S. in Caiger, A. (2005). *Sports law*. Cavendish Publishing.
- Halvadia, Nirav. (2010). Ambush Marketing and Its Impact. *Journal of Marketing*. [https://www.researchgate.net/publication/292216467\\_Ambush\\_Marketing\\_and\\_Its\\_Impact](https://www.researchgate.net/publication/292216467_Ambush_Marketing_and_Its_Impact)
- International Olympic Committee. (2024). Olympic marketing fact file. <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/IOC-Marketing-And-Broadcasting/IOC-Marketing-Fact-File.pdf>
- Johnson, P. (2020). Defining the undefinable: Legislating for 'ambush marketing'. *Journal of Intellectual Property Law & Practice*, 15(5), 313–314.
- Ju-Len, L. (2024, avgust). What Toyota got for the US\$835 million it spent on the Olympics. <https://www.businesstimes.com.sg/lifestyle/what-toyota-got-us835-million-it-spent-olympics>
- Lewis, A. in Taylor, J. (2008). *Sport: Law and practice*. Tottel Publishing.

- Lloyd-Taylor, G., Shaw, JJ in Cakebread, D. (2024, januar). Ambush marketing and the law: A look ahead to the Paris Olympic and Paralympic Games 2024. Lewis Silkin. <https://www.lewissilkin.com/en/insights/ambush-marketing-and-the-law-a-look-ahead-to-the-paris-olympic-and-paralympic-games-2024>
- Manzueto, C., Allevato, A. L., Semeraro, D., Montovani, V. in Maia, B. (2024, julij). Ambush marketing in events. [https://www.mayerbrown.com/en/insights/publications/2024/07/ambush-marketing-in-events?utm\\_source=mondaq&utm\\_medium=syndication&utm\\_content=articleoriginal&utm\\_campaign=article](https://www.mayerbrown.com/en/insights/publications/2024/07/ambush-marketing-in-events?utm_source=mondaq&utm_medium=syndication&utm_content=articleoriginal&utm_campaign=article)
- McKelvey, S., Sandler, D. in Snyder, K. (2012). Sport Participant Attitudes Toward Ambush Marketing: An Exploratory Study of ING New York City Marathon Runners. *Sport Marketing Quarterly*, 21(1), 7–18. <https://activityinsight.pace.edu/dsandler/intellcont/2012%20Ambush...-1.pdf>
- Paris 2024. (2024, februar). Paris 2024 Olympic Games brand protection. [https://medias.paris2024.org/uploads/2024/03/Paris2024\\_BIL\\_240228\\_Brand-Protection\\_EN.pdf](https://medias.paris2024.org/uploads/2024/03/Paris2024_BIL_240228_Brand-Protection_EN.pdf)
- Park, K. (2019, april). Ambush marketing: When sponsors cry 'foul'. [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/en/2019/02/article\\_0004.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2019/02/article_0004.html)
- Portelles Rodés, M. A. (2019, april). Ambush marketing in sports. <https://lexsportiva.blog/2019/04/15/ambush-marketing-in-sports/>
- Preuss, H., Gemeinder, K. in Séguin, B. (2008). Ambush Marketing in China: Counterbalancing Olympic Sponsorship Efforts. *Asian Business & Management*, 7(2), 243–263. <https://link.springer.com/article/10.1057/abm.2008.3>
- Rana, V. in Das, S. (2024, avgust). Ambush marketing clinches gold in Olympics. <https://www.barandbench.com/law-firms/view-point/ambush-marketing-clinches-gold-in-olympics>
- Rothenhaeuser, D. (2024, september). Understanding the ROI of sports sponsorships. <https://sportfive.com/beyond-the-match/insights/understanding-the-roi-of-sports-sponsorships>
- Smith, D. (2017, julij). #Sport: The digital battle between sponsors, rights holders and ambush marketers. <https://www.lawinsport.com/topics/item/sport-the-digital-battle-between-sponsors-rights-holders-and-ambush-marketers>
- Sudarshan, S. S., Begum, F. in Kaur, P. (2023, December). Ambush marketing - A principled business practice and just commercial irritant either! A case study of contemporary era. *PBMEIT*, 1, 1–14. <https://www.pbme.in/papers/pbmeit-1-1.pdf>
- Tehrani, M., Oates, C., Peeling, L. in Kappler, J. (2024, julij). Ambush marketing and major sporting events. <https://gowlingwlg.com/en/insights-resources/articles/2024/ambush-marketing-and-major-sporting-events>
- The Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games. (2020, februar). Tokyo 2020 brand protection guidelines (verzija 5.0). <https://gtimg.tokyo2020.org/image/upload/production/eryzza4bg3fzqtd7g9ox.pdf>