

Edyta Rudawska

Interesariusze w marketingu relacji na rynku usług sportowych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 79, 153-165

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Edyta Rudawska

Uniwersytet Szczeciński

INTERESARIUSZE W MARKETINGU RELACJI NA RYNKU USŁUG SPORTOWYCH

Wstęp

Zmieniająca się przestrzeń gospodarcza, w której funkcjonują organizacje sportowe w ostatnich kilkudziesięciu latach, powoduje konieczność zaadoptowania rynkowych reguł działalności. Organizacje sportowe są współcześnie postrzegane niczym średniej wielkości przedsiębiorstwa, konkurujące o klienta i walczące o budowanie swojej pozycji rynkowej i finansowej. Coraz częściej muszą więc świadomie i profesjonalnie stosować instrumenty marketingowego oddziaływania na otoczenie w celu stworzenia i utrzymania rentownych relacji z jego podmiotami. Celem artykułu jest identyfikacja podmiotów, z którymi organizacje sportowe nawiązują obecnie trwałe relacje rynkowe, oraz wskazanie źródeł wartości, jakich obie strony relacji mogą sobie dostarczyć.

1. Marketing relacji – istota koncepcji

Marketing relacji jest uznawany za fundamentalną koncepcję współczesnej myśli marketingowej, zwracającą uwagę zarówno przedstawicieli nauki, jak i praktyki gospodarczej. W najbardziej ogólnym ujęciu podkreśla się w niej konieczność kreowania trwałych, ale jednocześnie opłacalnych dla przedsiębiorstwa relacji z klientami i innymi podmiotami rynku, tak zwanymi interesa-

riuszami. Badania prowadzone w ostatnich latach dostarczają coraz bardziej wiarygodnych dowodów na pozytywną zależność między charakterem i siłą relacji łączących przedsiębiorstwa z klientami i innymi podmiotami rynku a ich wynikami finansowymi i pozycją konkurencyjną [Krasnikov i wsp., 2009; Hanssens i wsp., 2009]. Silne relacje z klientami i partnerami przekładają się na požądane przez dany podmiot zachowania rynkowe. W konsekwencji prowadzi to do poprawy pozycji przedsiębiorstwa przez na przykład możliwość ustalenia wyższej ceny, większą liczbę rekomendacji, szybsze akceptowanie nowych produktów, przyspieszenie decyzji o zakupie produktu, większą możliwość poszerzania linii produktów itp. Efektem tego będzie w przyszłości wzrost wartości dla udziałowców przez wzrost i przyspieszenie przepływów gotówkowych i redukcję ryzyka. Możliwości nawiązania takich relacji są uzależnione od umiejętności organizacji do budowania zaufania, wzajemnego zrozumienia stron relacji, długookresowej perspektywy współpracy, komunikacji i wzajemnego zaangażowania w stały rozwój relacji.

2. Uwarunkowania rozwoju marketingu relacji na rynku usług sportowych

Wzrost znaczenia marketingu relacji oraz coraz powszechniej i rzetelniej eksponowane korzyści wynikające z jego stosowania powodują, że koncepcja ta jest dostosowywana do specyfiki różnych branż. Jedną z nich jest sport. Rozwój rynku sportu jest efektem postępującej serwicyzacji konsumpcji, która dotyczy nie tylko usług podstawowych związanych z gospodarstwem domowym, lecz również usług, które umożliwiają samorealizację przez zaspokajanie potrzeb poznawczych i emocjonalnych. Do tych ostatnich można zaliczyć uczestnictwo w różnego rodzaju przedsięwzięciach sportowych [Sznajder, 2008]. Imprezy sportowe przez długi czas były organizowane dla celów *stricte* rekreacyjnych, wychowawczych czy prozdrowotnych. Ich organizacją zajmowały się zwykle podmioty o niekomercyjnym charakterze działalności, realizujące cele społeczne, których działalność była administrowana i finansowana przez państwo. Imprezy te udostępniano zainteresowanym osobom zazwyczaj nieodpłatnie. Zmiana warunków rynkowych spowodowała całkowicie odmienne podejście do zarządzania usługami sportowymi i organizacjami świadczącymi te usługi na rynku. Wśród czynników w największym stopniu determinujących te zmiany należy wymienić [Sznajder, 2008; Waśkowski, 2007; Stavros i wsp., 2008]:

- a) zmianę systemu finansowania sportu w Polsce, powodującą przekształcanie podmiotów sportowych ze stowarzyszeń lub innych organizacji *non profit* w sportowe spółki kapitałowe, działające zgodnie z zasadami kodeksu handlowego; samodzielność ekonomiczna wymaga od nich racjonalizacji i profesjonalizacji działań;
- b) wzrost konkurencji między klubami i drużynami – sfera sportu polega na rywalizacji klubów i drużyn, które działając w warunkach rynkowych, mogą osiągać sukces komercyjny, ale też narażają się na ryzyko niepowodzenia i bankructwa;
- c) wzrost stopnia popularności sportu i zainteresowania widzów skłonnych płacić za oglądanie widowisk sportowych; odpłatność usług sportowych spowodowała wzrost oczekiwań nabywców, którzy zaczęli wymagać od organizacji sportowych widowisk określonych wrzeń emocjonalnych i poprawy standardu ich świadczenia;
- d) wzrost zainteresowania inwestorów finansowaniem klubów w celach komercyjnych lub bezinteresownie, dzięki czemu sportowcy mogą otrzymywać lepsze wynagrodzenia za swoje występy;
- e) zmianę i dywersyfikację popytu na produkty oferowane przez organizacje sportowe;
- f) różnicowanie się segmentów nabywców usług sportowych, wywodzące się zarówno z rynku B2B, jak i B2C, mających całkowicie odmienne oczekiwania wobec podmiotów działających na rynku usług sportowych, a także prezentujące całkowicie odmienne zachowania rynkowe;
- g) globalizację gospodarki i w konsekwencji internacjonalizację sportu; jest ona związana z poszukiwaniem na przykład zasobów ludzkich, które podwyższą umiejętności i zdolności organizacji sportowej w różnych sferach jej działania (zawodnicy, trenerzy); nie bez znaczenia w dzisiejszej rzeczywistości rynkowej są również możliwości pozyskiwania zasobów finansowych (inwestorzy, sponsorzy) oraz organizacyjnych, które umożliwią sprawniejsze funkcjonowanie podmiotów rynku sportowego i zwiększenie efektywności ich działań; internacjonalizacja sportu jest również związana z rosnącym zainteresowaniem podmiotów gospodarczych wykorzystaniem sportowców lub konkretnych organizacji sportowych w procesie komunikacji ze swoim rynkiem docelowym;

- h) wzrost konkurencyjności rynku sportowego w Polsce – kluby lub organizacje sportowe, zarówno o charakterze profesjonalnym jak i amatorskim, walczą o widzów, im bowiem większe zainteresowanie widzów, tym większe są możliwości pozyskania zainteresowania danym wydarzeniem sportowym mediów czy potencjalnych sponsorów;
- i) wzrost konkurencji innych form spędzania wolnego czasu, pojawianie się nowych form aktywności sportowej.

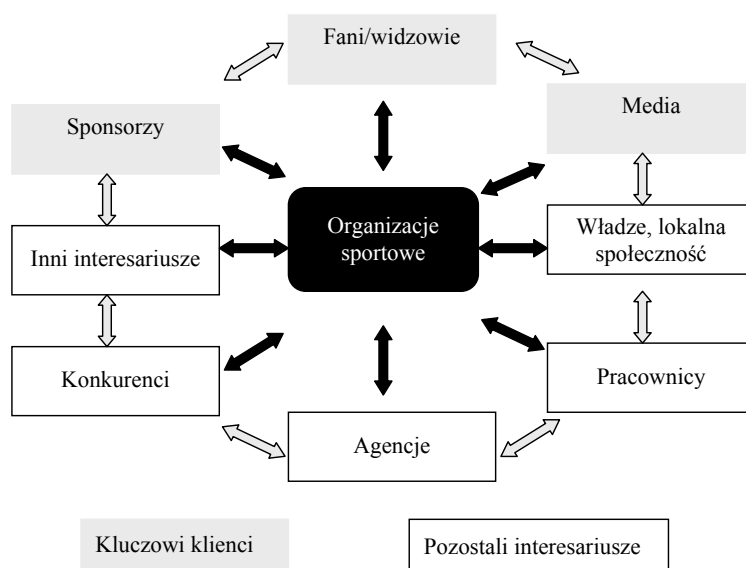
Na świecie organizacje sportowe są porównywane współcześnie do przedsiębiorstw średniej wielkości, jeśli chodzi o liczbę zatrudnionych osób czy roczny obrót [Nufer, Bühler, 2010]. Chociaż opłaty ze sprzedaży biletów na imprezy sportowe oraz opłaty członkowskie wciąż są ważnym źródłem przychodów tych organizacji, to obecnie stają się mniej istotne w porównaniu z innymi źródłami przychodów. Obecnie największy udział wielu organizacji sportowych w rocznych obrotach mają sponsoring oraz przychody z transmisji telewizyjnych. Coraz częściej również organizacje te pozyskują środki finansowe od inwestorów. Przykładem tego typu działania jest inwestycja firmy Epa (firma zajmująca się wyposażeniem statków i energetyką wiatrową) w udziały sportowej spółki akcyjnej „Pogoń Szczecin”. Inwestor, kupując udziały, liczy na przyszłe, zwiększone przychody spółki.

Innym, ważnym aspektem, który odzwierciedla rozwój rynku sportowego w kierunku poważnego biznesu, jest jakość i profesjonalizm ludzi zarządzających tymi podmiotami. Coraz częściej główne osoby decyzyjne w organizacjach sportowych to fachowcy od zarządzania, doskonale znający tę branżę, świadomi konieczności stosowania różnorodnych technik i instrumentów zarządzania w celu poprawy efektywności funkcjonowania danej organizacji sportowej oraz wzmocnienia jej wizerunku w otoczeniu.

Zachodzące zmiany powodują wzrost zapotrzebowania na stosowanie marketingowego podejścia do zarządzania sportem. Oznacza to, że wszelkie decyzje i działania powinny doprowadzić do satysfakcjonującego zaspokojenia potrzeb poszczególnych interesariuszy, począwszy od klientów usług sportowych, przez sponsorów, po ewentualnych inwestorów, w sposób korzystny również dla samego podmiotu rynku sportowego.

3. Interesariusze relacji w marketingu organizacji sportowych

Obecnie w Polsce nie wszystkie organizacje sportowe działają zgodnie z zasadami rynkowymi. Różnią się one nie tylko dyscypliną sportu, w której się specjalizują, ale również rozmiarem i znaczeniem w danym środowisku. Niemniej każda organizacja sportowa musi uwzględniać we wdrażanych strategiach specyfikę swojej działalności i świadczonych przez siebie usług sportowych, a także mieć świadomość konieczności utrzymywania odpowiednich kontaktów, relacji z różnymi podmiotami, znajdującymi się w ich otoczeniu. Jak pokazano na rysunku 1, organizacje sportowe powinny kreować pozytywne i trwałe relacje z dwoma podstawowymi grupami interesariuszy: tak zwanymi kluczowymi klientami oraz pozostałymi interesariuszami.



Rys. 1. Interesariusze, z którymi organizacje sportowe nawiązują relacje

Źródło: [Nufer, Bühler, 2010, s. 163].

Przyjmując założenie, że klientem jest każda osoba, która dokonuje zakupu określonego produktu lub usługi, można wymienić trzy główne grupy klien-

tów organizacji funkcjonujących na rynku profesjonalnych usług sportowych w procesie nawiązywania relacji: fanów, sponsorów i media. Wszystkie te grupy klientów płacą organizacjom sportowym za zaspokojenie swoich potrzeb. Fani kupują bilety, sponsorzy – prawa do wykorzystania danej organizacji do poinformowania o swoich firmach grupy docelowej, a media nabywają prawa do transmisji danego wydarzenia sportowego. Wśród tych klientów najważniejsze miejsce zajmują oczywiście **fani/uczestnicy** imprez sportowych. Kibice sportowi to wyjątkowi konsumenci, a rozgrywki sportowe to nie tylko rywalizacja na boisku czy parkiecie, ale również kibice przeżywający silne emocje i utożsamiający się ze swoimi idolami. Cały biznes sportowy opiera się zatem na ludziach (klientach) współtworzących dzisiaj atmosferę i istotę wydarzenia sportowego, a jednocześnie skłonnych zapłacić za uczestnictwo w różnorodnych widowiskach sportowych. Konieczność nawiązywania z nimi trwałych i opartych na pozytywnych emocjach relacji wynika jednak nie tylko z faktu, że kupują bilety na imprezy sportowe, co jest ważnym źródłem zasilenia budżetu tych organizacji, lecz również dlatego, że fani zachęcają inne osoby do aktywnego uczestnictwa w imprezach inicjowanych przez daną organizację sportową oraz uatrakcyjniamy widowiska sportowe przez ubiór utrzymany w kolorystyce charakterystycznej dla danej organizacji (klubu), skandowanie itp., zwiększając tym samym wartość wydarzenia dla innych odbiorców (np. biernych uczestników). Fani są również ważnym źródłem dochodu dla organizacji, ponieważ zakupują akcesoria sportowe, ubiory i inne wyroby opatrzone logo danej organizacji sportowej, wyprodukowane przez firmy zawierające umowy licencyjne na tego typu działalność. W ten sposób fani demonstrują swoje zaangażowanie i poparcie dla danej organizacji czy klubu sportowego, tworzą swoistą społeczność wokół niego i jednocześnie budują swoją tożsamość.

Drugą grupą są **obecni i potencjalni sponsorzy** – firmy, które dostrzegają w sponsoringu doskonałą platformę komunikacji ze swoją grupą docelową. Współcześnie sport i organizacje sportowe nie są w stanie przetrwać na rynku i rozwijać się bez wsparcia finansowego sponsorów. Rośnie nie tylko wielkość środków finansowych przeznaczanych na sponsoring, ale również liczba podmiotów gospodarczych zainteresowanych wykorzystaniem tej formy promocji. Badanie przeprowadzone w październiku 2009 roku przez Pentagon Research wykazało obecność 1494 marek sponsorów przy okazji transmisji telewizyjnych i programów sportowych, a liczba sponsorowanych dyscyplin wyniosła 41. W roku 2008 liczba marek sponsorów wyniosła 1201, a dyscyplin – 35. W cią-

gu roku liczba firm angażujących się w sponsoring wzrosła o blisko 300 [Marketing sportowy..., 2011]. W związku z tym organizacje sportowe mają często kilku sponsorów i muszą kształtować różne relacje, podobnie jak są one kształtowane na rynku B2B. Zarówno bowiem sponsor jak i podmiot sponsorowany są swego rodzaju przedsiębiorstwami. Wykorzystanie wizerunku organizacji sportowej lub samego sportowca w reklamie przedsiębiorstwa przynosi szybki efekt, jeśli chodzi o realizację celów kampanii reklamowej, które zwykle są związane ze wzrostem sprzedaży. Wykorzystując w reklamie wizerunek sportowca, firmy dążą do tego, aby konsumenci zaczęli utożsamiać się z nim, ponieważ jest on dla nich uosobieniem określonych, pożądanых cech. Przykładem jest Adam Małysz jako prosty i skromny chłopak z Polski B, który dzięki nie tylko talentowi, ale również ciężkiej i długoletniej pracy oraz determinacji osiągnął niebywały na skalę światową sukces. Sportowcy jako osoby o ogromnym autorytecie społecznym mają wpływ na to, co wybierają i kupują inni. Zaangażowanie sportowca w działania komunikacyjne firmy podwyższa wartość reklamy i kreuje wartość samej marki przez kojarzenie jej z osobą określonego sportowca.

Firmy z reguły nie ujawniają, jak wysoki jest zwrot z inwestycji sponsorskich. Agencje badawcze jednak szacują, że dobrze prowadzone projekty przez duże firmy mogą zapewnić cztero-, a nawet pięciokrotnie większy zwrot niż standardowe reklamy. Sponsoring jest bowiem formą komunikacji mniej nachalną, do której odbiorcy mają zdecydowanie bardziej przychylny stosunek. Sponsoring sportowy gwarantuje dużo efektywniejsze dotarcie z przekazem komunikacyjnym, lecz pod warunkiem odpowiedniego pozycjonowania komunikatu. Odpyły widowni na przykład w telewizji w czasie trwania bloku reklamowego nie dotyczy tak zwanych billboardów sponsorskich, nadawanych niejako w ramach audycji (transmitowanego wydarzenia) sportowej. Liczba kontaktów nawiązanych za pomocą billboardu sponsorskiego jest średnio dwukrotnie wyższa niż za pomocą standardowej reklamy.

Ostatnią, trzecią grupą klientów kluczowych w procesie nawiązywania relacji na rynku sportu są **media**. W tym przypadku tworzenie relacji ma charakter dwukierunkowego procesu, ponieważ obie strony tych relacji niejako potrzebują siebie nawzajem. Stacje telewizyjne i radiowe oraz prasa poszukują ciekawych, chwytliwych, a często sensacyjnych informacji dla swoich odbiorców. Organizacje sportowe potrzebują tej zwabej *publicity*, czyli zaistnienia w mediach, by kreować swoje marki, zwiększać stopień ich znajomości i sa-

mych organizacji sportowych. Ponadto media, płacąc organizacjom sportowym za prawa do transmisji danego wydarzenia sportowego, również są źródłem przychodów tych organizacji [Kim, Trawl, 2011].

Wszyscy pozostali interesariusze z reguły nie ponoszą żadnych opłat na rzecz organizacji sportowych. Pracownicy i dostawcy wręcz otrzymują od tych organizacji wynagrodzenie. Z punktu widzenia współczesnej myśli marketingu relacyjnego, organizacje sportowe muszą utrzymywać pozytywne relacje również z innymi podmiotami, które w większym lub mniejszym stopniu wpływają na ich długofalowy sukces i determinują możliwości ich dalszego rozwoju. Wśród nich, jak pokazano na rysunku 1, wyróżniono pracowników, konkurentów, przedstawicieli władzy lokalnej lub centralnej, agencje sportowe i grupę pozostałych interesariuszy.

Jak zauważono, organizacje sportowe są coraz częściej postrzegane jako swego rodzaju przedsiębiorstwa zatrudniające na stałe **pracowników** pełniących różne funkcje. Należy podkreślić się, że dobre stosunki z klientami, w tym przypadku fanami, mediami i sponsorami, są efektem nie tylko wyników sportowych osiągniętych przez daną organizację, ale często ich początek tkwi w dobrych relacjach z pracownikami organizacji sportowych. To właśnie dzięki pracownikom klienci ci budują zaufanie do organizacji sportowej i kształtują swoje oczekiwania wobec niej. Stali, lojalni pracownicy mają zatem decydujący wpływ na lojalność klientów organizacji, w których pracują. W tym kontekście profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi nabiera znaczenia w tego typu organizacjach. Ponadto organizacje sportowe w coraz większym stopniu zgłaszają zapotrzebowanie na fachowych, wysoko wykwalifikowanych pracowników, szczególnie na kadrę menadżerską. Chcąc pozyskać i utrzymać profesjonalnych pracowników, organizacje sportowe muszą nawiązać z nimi odpowiednie relacje.

Kolejną grupą interesariuszy, z którymi konieczne jest obecne tworzenie pozytywnych relacji, są **konkurenci**. Tworzą oni zróżnicowaną grupę. Z jednej strony są to bowiem tak zwani konkurenci krajowi, na przykład kluby tej samej ligi krajowej, natomiast z drugiej konkurenci międzynarodowi. Ponadto w grupie tej znajdują się podmioty konkurujące na poziomie krajowym lub międzynarodowym w tej samej dyscyplinie sportowej, ale w różnych ligach. Pośrednio konkurencja może być prowadzona również między różnymi dyscyplinami sportu, na przykład drużyna piłki nożnej może konkurować z drużyną koszykarską o zainteresowanie i pieniądze klientów. Konkurencja może mieć też

charakter konkurencji dalszej, substytucyjnej. Organizacje sportowe konkurują bowiem o uwagę, czas i pieniądze z podmiotami świadczącymi usługi zaspokajające te same potrzeby, ale w odmienny sposób (np. telewizja, kina, kluby fitness) [Nufer, Bühler, 2010].

Trwałe i pozytywne relacje powinny być również nawiązywane z **przedstawicielami władzy lokalnej lub centralnej, lokalną społecznością oraz innymi podmiotami rynku lokalnego**. Interesariusze ci są w dużym stopniu zainteresowani rozwojem w ich mieście/regionie/państwie imprez sportowych, szczególnie tych dużych. Dzieje się tak z dwóch, głównych powodów. Po pierwsze, przyciągają one dużą liczbę turystów odwiedzających dane miejsce przy okazji konkretnej imprezy sportowej i zgłaszających zapotrzebowanie na różnego rodzaju usługi komplementarne, na przykład hotelarskie czy gastronomiczne. Z drugiej strony, imprezy te są często nagłaśniane przez media, co kreuje wizerunek danego miejsca. Organizacje sportowe tak jak inne podmioty rynku płacą podatki na rynku lokalnym i są coraz większymi pracodawcami, a to przekłada się na rozwój danej jednostki terytorialnej. Nawiązywanie tych relacji wynika również z tego, że władze lokalne mają duży wkład w tworzenie warunków do rozwoju sportu przez inwestowanie środków publicznych w budowę i modernizację infrastruktury sportowej. Prawidłowe funkcjonowanie organizacji sportowych wymusza na nich również nawiązywanie relacji z innymi podmiotami rynku lokalnego, na przykład policją w celu ochrony organizowanych imprez sportowych.

Profesjonalizacja rynku usług sportowych spowodowała rozwój **agencji** zaangażowanych we współpracę zarówno z organizacjami sportowymi, samymi sportowcami jak i sponsorami. Pełnią one szeroko rozumiane funkcje marketingowe, w tym związane z badaniami rynku sportowego, PR i reklamą. Ważną funkcją, jaką pełnią te agencje w ostatnich latach, jest sprzedaż praw do wykorzystania wizerunku sportowca lub konkretnej organizacji sportowej. Dla sportowca sprzedaż swojego wizerunku jest dodatkową promocją wizerunku (pod warunkiem odpowiedniego doboru środków do reklamowanego produktu/marcki, tak by był on spójny z wizerunkiem sportowca), a ponadto niewątpliwym źródłem dodatkowych dochodów. Szacuje się, że w Polsce sportowcy, w zależności od popularności, mogą zarobić na reklamie nawet kilkaset tysięcy złotych. Podobnie jest w przypadku klubów sportowych. Jak wspomniano, działalność organizacji sportowych na rynku sportu z reguły nie wystarcza do uzyskania

wystarczających przychodów. Niezbędne jest pozyskiwanie sponsorów, co często następuje w wyniku współpracy organizacji sportowej z właściwą agencją.

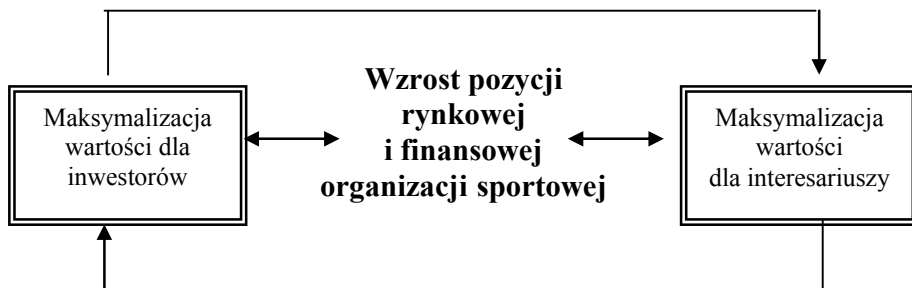
Do ostatniej grupy interesariuszy, z którymi organizacje sportowe powinny dzisiaj nawiązywać pozytywne relacje, należą **inne podmioty**, na przykład inwestorzy, dostawcy oraz producenci i sprzedawcy materiałów reklamowych, gadżetów. Inwestorzy, podejmując decyzje o zaangażowaniu finansowym w daną organizację sportową, wyposażają ją w niezbędny do funkcjonowania na rynku kapitał i jednocześnie oczekują określonej stopy zwrotu. Mając obecnie duże możliwości inwestycyjne, najczęściej wybierają te, które przy akceptowanym poziomie ryzyka zapewniają możliwie najwyższy zwrot. Decydując się na jedno przedsięwzięcie, rezygnują z zysków, które mogliby osiągnąć, gdyby wybrali inną opcję. Kadra menedżerska organizacji sportowych jest świadoma tego faktu, zatem powinna podejmować takie działania, które zapewnią efektywne funkcjonowanie tych podmiotów na rynku. Tylko w ten sposób można utrzymać dotychczasowych inwestorów i zachęcić ich do nowych inwestycji. W przeciwnym razie inwestor wycofa swój kapitał z danego przedsięwzięcia, co może być sygnałem dla innych potencjalnych inwestorów do unikania inwestycji w daną organizację sportową.

Podsumowując rozważania, należy podkreślić, że organizacje sportowe nawiązujące relacje z interesariuszami powinny dążyć do stworzenia, zakomunikowania i zaoferowania im oczekiwanej, możliwie największej wartości, która pozwoli zaspokoić ich potrzeby zarówno o charakterze ekonomicznym, jak i emocjonalnym.

Należy podkreślić, że dostarczając oczekiwaną wartość interesariuszom, takim jak kibice, pracownicy, media czy sponsorzy, organizacje sportowe mogą w dłuższym okresie kreować i dostarczyć większą wartość swoim inwestorom. Współcześnie potrzebne jest takie zarządzanie relacjami z tymi interesariuszami, aby ochronić długookresowe interesy inwestorów. Maksymalizację wartości dla inwestorów należy traktować jako punkt wyjścia procesu tworzenia wartości dla interesariuszy, a wartość dla interesariuszy jako konieczny warunek zwiększania wartości dla właścicieli kapitału. Wzrost wartości organizacji sportowej dla inwestorów jest także wzrostem wartości dla pozostałych grup interesów, które przez swoje reakcje wspierają rozwój danej organizacji sportowej.

Wartość, jaką otrzymują interesariusze

- Fani/kibice** – uczestnictwo w imprezie sportowej po konkurencyjnej cenie, bezpieczeństwo imprezy, przebywanie w grupie, wspólne przeżywanie emocji, pozytywny wizerunek organizacji sportowej, jasna i czytelna informacja
- Pracownicy** – stabilność pracy, terminowa wypłata wynagrodzeń, dobra atmosfera w pracy, pełna informacja, satysfakcjonujące wynagrodzenie
- Sponsorzy** – możliwość skutecznej komunikacji z grupą docelową
- Dostawcy** – terminowa regulacja zobowiązań, wzrost zamówień, wiarygodność finansowa partnera, etyka działania
- Spoleczność lokalna** – tworzenie i utrzymywanie nowych miejsc pracy, rozwój regionu przez lokalne podatki, działalność bezpieczna dla społeczeństwa
- Media** – bieżące przekazywanie informacji, prawo do transmisji wydarzeń sportowych
- Konkurencja** – koegzystencja nie tylko zgodna z prawem, lecz również z zasadami etycznymi, współpraca, czytelność działań



Wartość, jaką interesariusze dostarczają organizacjom sportowym

- Fani/klienci** – gotowość zapłaty wyższej ceny, rekomendacja, zachęcanie innych osób do uczestnictwa w imprezach sportowych, opłaty za bilety wstępu, przychody z tytułu zakupu produktów opatrzonych logo danej organizacji sportowej, produkowanych przez firmy w wyniku zawarcia umowy licencyjnej z daną organizacją, współtworzenie atmosfery imprezy sportowej
- Pracownicy** – identyfikacja z firmą, lepsza obsługa interesariuszy, zaangażowanie w pozyskiwanie i utrzymywanie klientów, wzrost produktywności
- Sponsorzy** – środki finansowe
- Dostawcy** – większe zaufanie, wzrost elastyczności działania, oferowanie uprzywilejowanych warunków transakcji po korzystniejszych cenach
- Spoleczność lokalna** – przychylny stosunek do organizacji sportowej, akceptacja jej decyzji, tworzenie korzystniejszych warunków pod względem infrastruktury
- Media** – wpływ na świadomość innych osób i kreowanie odpowiednich dla organizacji oczekiwań, informowanie społeczeństwa o imprezach sportowych, relacjonowanie imprez sportowych, opłaty za prawa do transmisji wydarzeń sportowych
- Konkurencja** – etyczne zachowania, uczciwa konkurencja, kultura działań biznesowych

Rys. 2. Zależności między maksymalizacją wartości dla inwestorów organizacji sportowych a maksymalizacją wartości dla pozostałych interesariuszy

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Budowanie i wzmacnianie relacji z klientami i innymi podmiotami otoczenia organizacji sportowych jest fundamentalną zasadą marketingu relacyjnego sportu. Reguły tego marketingu są do niedawna wykorzystywane przez organizacje sportowe do realizacji swoich zamierzeń, choć dynamika rozwoju tego typu działań jest wysoka. Przejawem tego są coraz częstsze praktyki zatrudniania menedżerów i ekonomistów w klubach sportowych, którzy mają zapewnić profesjonalne i efektywne zarządzanie tymi organizacjami. Należy przypuszczać, że zbliżające się Euro 2012 spowoduje, że wzrośnie biznesowe podejście do marketingu relacyjnego w sporcie. Zmiany w systemie finansowania sportu w Polsce, konieczność konkurowania klubów i drużyn między sobą, przekształcenia klubów sportowych w spółki akcyjne, internacjonalizacja sportu i rosnące zainteresowanie sponsoringiem sportowym wymuszą na organizacjach sportowych stosowanie coraz bardziej profesjonalnych, marketingowych reguł działania na rynku.

Literatura

- Hanssens D., Rust R., *Srivastava R., Marketing Strategy and Wall Street: Nailing Down Marketing's Impact*, „Journal of Marketing” 2009, Vol. 73, November.
- Kim Y., Trawl G., *A Conceptual Framework for Understanding Relationships Between Sport Consumers and Sport Organizations: A Relationship Quality Approach*, „Journal of Sport Management” 2011, No. 25.
- Krasnikov A., Jayachandran S., Kumar V., *The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry*, „Journal of Marketing” 2009, Vol. 73, November.
- Marketing sportowy vs. tradycyjna reklama*, Ośrodek Analiz Marketingowych Sponsoring Export, www.sponsoring.pl, 3.02.2011.
- Nufer G., Bühler A., *Establishing and Maintaining Win-Win Relationships in the Sports Sponsorship Business*, „Journal of Sponsorship” 2010, Vol. 3, No. 2.
- Stavros C., Pope N., Winzar H., *Relationship Marketing in Australia Professional Sport: An Extension of the Shani Framework*, „Sport Marketing Quarterly” 2008, No. 17.
- Sznajder A., *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2008.

Waškowski Z., *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.

STAKEHOLDERS IN RELATIONSHIP MARKETING IN A SPORT SERVICES MARKET

Summary

The changing economic space, in which sport organizations operate over the past several decades, makes the necessity to adopt market rules of their activity. Sport organizations are nowadays perceived as mid-sized companies which compete for the customer and struggle to build their market and financial position. Therefore they must increasingly use marketing tools in a conscious and professional way in order to create and maintain profitable relationships with their stakeholders. This paper is aimed at identification entities with which sport organizations should create long-term, market relationships and indication the sources of value which both sides of the relationships can supply to each other.

Translated by Edyta Rudawska