

Zygmunt Waśkowski

Kreowanie wartości dla interesariuszy organizatorów imprez masowych – ujęcie modelowe

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 41/1, 187-198

2015

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.

ZYGMUNT WAŚKOWSKI¹

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KREOWANIE WARTOŚCI DLA INTERESARIUSZY ORGANIZATORÓW IMPREZ MASOWYCH – UJĘCIE MODELowe

Streszczenie

Organizacja imprez masowych wymaga uwzględniania potrzeb i oczekiwań wielu grup interesariuszy, którzy mogą bezpośrednio lub pośrednio angażować się w jej przebieg. Każdy z nich spodziewa się uzyskania dla siebie możliwie najwyższych korzyści, które przekładają się na końcową wartość tego wydarzenia. W tej sytuacji istotnym zadaniem organizatora imprezy masowej jest kreowanie wartości nie tylko dla nabywców, ale także dla zidentyfikowanych wcześniej grup interesariuszy. Ranga problemu rośnie, ponieważ nie wszystkie oczekiwania zainteresowanych można w całości spełnić, dlatego warto traktować problem systemowo, co pozwoli na optymalizację w różny sposób postrzeganej wartości. W artykule zaproponowano model, który opisuje zależności zachodzące między organizatorem imprezy a jego interesariuszami.

Słowa kluczowe: kreowanie wartości, interesariusze, organizatorzy imprez masowych, ujęcie modelowe

Wprowadzenie

Organizatorzy wydarzeń zaliczanych do grupy imprez masowych w procesie zarządzania muszą liczyć się z dużym zainteresowaniem i potencjalnym wpływem wielu podmiotów, nie tylko tych, które zamierzają skorzystać i brać w wydarzeniach udział, ale również takich, które wiążą z tym faktem pewne nadzieje lub obawy. Z tego względu powinni identyfikować w swoim bliższym otoczeniu takie jednostki, które są zainteresowane ich działalnością w celu nawiązywania z nimi relacji i dostarczania oczekiwanej wartości. Jest to warunek konieczny,

¹ z.waskowski@ue.poznan.pl.

aby na coraz bardziej konkurencyjnym rynku imprez masowych pozytywnie się wyróżnić i zdobyć przychyłność tych, których wpływ może w przyszłości pomóc lub zagrozić organizacji kolejnych edycji imprez. Artykuł ma charakter koncepcyjny, jego celem jest opracowanie modelu opisującego przebieg kreowania wartości dla interesariuszy przez organizatora wydarzeń o charakterze rozrywkowym, najczęściej artystycznym lub sportowym. Zaproponowane rozwiązanie podjętego problemu oparto m.in. na wynikach przeprowadzonych przez autora badań.

Wartość dla interesariuszy

W literaturze naukowej z zakresu marketingu relatywnie dużo miejsca poświęca się wartości dla nabywców². Często podejmowane są próby definiowania tej wartości, identyfikacji jej podstawowych wymiarów, atrybutów czy komponentów³. W ogólnym ujęciu wartość dla klienta można opisać jako różnicę między korzyściami (częstkowymi wartościami tworzącymi kompozycję wartości), jakie klient otrzymał, a jego finansowymi i pozafinansowymi nakładami związanymi z ich uzyskaniem⁴.

Z marketingowego punktu widzenia zagadnienie wartości można też utożsamiać z pojęciem korzyści, którą odnosi (lub zamierza odnieść) nabywca angażując się w proces wymiany. W takim rozumieniu sprowadza się to do osiągania korzyści w czasie, mierzonej poziomem spełnienia oczekiwań nabywcy, osiągniętych w wyniku zamierzonych i niezamierzonych działań oraz zachowań zarówno nabywcy, jak i dostawcy, a także wpływu czynników zewnętrznych.

Podejście do wartości dla klienta jedynie przez pryzmat oferowanych mu towarów lub usług nie pozwala przedsiębiorstwu w pełni wykorzystać potencjału drzemącego w relacjach, jakie powinno ono budować ze swoimi odbiorcami. Z licznych opracowań i analiz wynika, że dla klienta nie tylko pozyskiwane dobra stanowią o nabywanej wartości, ale także podtrzymywane z nim kontakty, sposób obsługi przed, w trakcie i po transakcji kupna-sprzedaży. Wartością może być również dla niego renoma przedsiębiorstwa, jego marka, kompetencje wyróżniające czy szeroko pojęty sposób funkcjonowania na rynku.

² D. Fatuła, *Determinanty wartości klienta. Wybrane aspekty*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Wyd. Poltext, Warszawa 2010, s. 87–100.

³ A. Lozano Platonoff, S. Sysko-Romańczuk, *Wartość dodana w zarządzaniu – próba zdefiniowania i operacjonalizacji pojęcia*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 9.

⁴ M. Marcinkowska, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 639, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 37, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 855–870.

Bardziej trafne jest postrzeganie wartości traktowanej jako wielowymiarowej konstrukcji opartej na funkcjonalnych i emocjonalnych korzyściach ocenianych przez nabywcę w porównaniu z tym, co ma do zaoferowania konkurencja. Rezultatem tak rozumianej wartości są również oczekiwane korzyści dla firmy, które mogą przybierać postać m.in. przychodów ze sprzedaży, pozytywnego wizerunku, wyższych udziałów rynkowych, rekomendacji czy też lojalności klientów.

Bilateralny charakter relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a jego nabywcami stanowi trzon orientacji marketingowej, jaką znamy z lat 60. i 70. ubiegłego wieku. Od lat 80. poprzedniego stulecia rozwija się natomiast nurt marketingu relacyjnego, w którym słusznie zakłada się, że organizacja powinna nawiązywać i rozwijać relacje nie tylko z klientami, ale również z innymi podmiotami, których zalicza do grona swoich interesariuszy. W takim razie innego wymiaru nabiera również postrzeganie tworzonej wartości już nie tylko dla nabywców, ale również dla pozostałych podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w regularne lub incydentalne interakcje. Zagadnienie tworzenia wartości staje się bardziej skomplikowane, gdyż różne grupy interesariuszy mają odmienne potrzeby i oczekiwania, mogą być one trudne do zaspokojenia na tak wysokim poziomie jak było to możliwe, gdy relacje ograniczały się tylko do układu: przedsiębiorstwo – klient. W sytuacjach skrajnych oczekiwania różnych interesariuszy mogą być sprzeczne i nawzajem się wykluczać. W poszukiwaniu optymalnych rozwiązań pomocna może okazać się teoria interesariuszy, która wyjaśnia zależności zachodzące w sieci powiązań między przedsiębiorstwem a pozostałymi podmiotami, z którymi wchodzi ono w interakcje. W celu wypracowania pożądanych zachowań wobec tychże podmiotów można posilkować się analizą interesariuszy, przykładowo bazującą na macierzy Mendelova⁵. W ramach tego modelu interesariusze dzieleni są na cztery grupy na podstawie dwóch zmiennych – siły wpływu na przedsiębiorstwo i stopnia zainteresowania jego działalnością (rys. 1).

Holistyczne podejście do problemu kreowania wartości w kontekście jej późniejszego wykorzystywania w strategii marketingowej przedsiębiorstwa wymaga spojrzenia na to zagadnienie w ujęciu procesowym. Zatem, aby przedsiębiorstwo mogło efektywnie kreować wartość niezbędne jest:

- określenie kluczowych elementów, które mogą stanowić o kompozycji wartości w opinii nabywców i pozostałych interesariuszy,

⁵ *Ibidem*.

- zdefiniowanie ścieżki procesu (lub wielu procesów) prowadzącego do kreowania tych wartości,
- identyfikacja jednostek zaangażowanych w ten proces, zarówno po stronie przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu rynkowym,
- diagnoza warunków, w jakich wartość ta będzie kreowana,
- oferowanie i wymiana wartości między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami.

		Zainteresowanie	
		niskie	wysokie
Siła	duża	Utrzymać zadowolenie	Główni gracze
	mała	Minimalny wysiłek	Informować

Rys. 1. Macierz Mendelova

Źródło: *Mendelow's matrix*, <http://kfkknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Mendelow's%20matrix.aspx> (05.06.2015).

Interesariusze organizatorów imprez masowych

Zgodnie z polskim prawem imprezą masową jest impreza artystyczno-rozrywkowa lub sportowa⁶. Imprezy, które nie są organizowane w celach sportowych lub artystyczno-rozrywkowych (np. wydarzenia religijne, społeczne, polityczne) w myśl tej ustawy nie są natomiast masowymi, nawet, jeżeli uczestniczy w nich bardzo duża liczba osób.

Impreza masowa artystyczno-rozrywkowa definiowana jest przez ustawodawcę jako wydarzenie o charakterze artystycznym, rozrywkowym lub zorganizowane publiczne oglądanie przekazu telewizyjnego na ekranach lub urządzeniach umożliwiających uzyskanie obrazu o przekątnej przekraczającej 3 m. Z kolei masowa impreza sportowa to wydarzenie mające na celu współzawodnictwo sportowe lub popularyzowanie kultury fizycznej. W obydwu przypadkach o zaklasyfikowaniu wydarzenia do kategorii imprezy masowej decyduje liczba uczestników.

Imprezy masowe mogą odbywać się regularnie lub incydentalnie. W przypadku imprez sportowych, takich jak mecze ligowe, wydarzenia odbywają się zwykle raz w tygodniu. Biegi uliczne organizowane są natomiast raz do roku.

⁶ Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych z 20 marca 2009 r., DzU z 2009, nr 62, poz. 504.

Z kolei koncerty gwiazd muzyki rockowej czy spektakle teatralne zwykle odbywają się nieregularnie.

Na potrzeby realizacji podjętego w artykule problemu dalsze rozważania będą koncentrowały się wokół wydarzeń sportowych. Są one bardziej złożone pod względem organizacyjnym, zwykle odbywają się w regularnych odstępach czasu, większość z nich odbywa się w sposób powtarzalny w jednym miejscu (areny sportowe), w skrajnych przypadkach mogą gromadzić setki tysięcy widzów uczestniczących w wydarzeniu bezpośrednio, a także miliony widzów przed telewizorami⁷. Powyższe uwagi nie dotyczą oczywiście wszystkich typów imprez sportowych.

Jedną z częściej stosowanych klasyfikacji wydarzeń sportowych jest ich podział bazujący na wielkości imprezy. W ramach tego kryterium wyróżnia się następujące typy wydarzeń:

1. Wydarzenia sportowe o zasięgu globalnym, wzbudzające powszechne zainteresowanie (*mega events*), do których zalicza się przede wszystkim letnie i zimowe Igrzyska Olimpijskie lub Mistrzostwa Świata w piłce nożnej.
2. Wydarzenia sportowe o zasięgu globalnym, wzbudzające duże zainteresowanie wśród zwolenników określonej dyscypliny sportu (*major events*), mogą to być m.in. turnieje wielkoszlemowe w tenisa ziemnego, wyścigi samochodowe Formuły 1, największe biegi maratońskie, mecz finałowy w futbolu amerykańskim Super Bowl, Tour de France.
3. Wydarzenia sportowe o zasięgu międzynarodowym, np. diamentowa liga w lekkoatletyce, gonitwa koni Wielka Pardubicka, Turniej Czterech Skoczni w skokach narciarskich, Tour de Pologne, Grand Prix na żużlu.
4. Wydarzenia sportowe o zasięgu krajowym np. mecze ligowych rozgrywek piłkarskich, Mistrzostwa Polski w pływaniu.
5. Wydarzenia sportowe o zasięgu regionalnym lub lokalnym, np. międzyszkolne turnieje koszykówki.

Organizatorzy wydarzeń sportowych tworząc warunki do uprawiania lub/i oglądania sportu zaspokajają potrzeby wielu grup interesariuszy⁸. Podstawową grupą organizacji sportowych są te, które tworzą warunki do uprawiania sportu masowego, a także organizują imprezy sportowe nie nastawiając się na osiągnięcie

⁷ C. Mallen, L.J. Adams, *Traditional and niche events in sport, recreation and tourism*, w: *Event management in sport, recreation and tourism*, red. C. Mallen, L.J. Adams, Routledge, Oxfordshire 2013, s. 1–6.

⁸ K.L. Wakefield, *Team sports marketing*, Elsevier, Burlington 2007, s. 114–132.

zysku⁹. Nadrzędnym celem ich działania jest realizacja jednego z zadań samorządu terytorialnego, jakim jest krzewienie kultury fizycznej i sportu. Drugą grupą organizacji są te, które funkcjonują przede wszystkim na zasadach komercyjnych, gdzie interes społeczny ustępuje ekonomicznemu wymiarowi ich działalności¹⁰.

Marketingowego wsparcia wymagają przede wszystkim imprezy duże z kategorii *mega i major events*¹¹. Z uwagi na swój potencjał społeczny i promocyjny, oprócz widzów oglądających rozgrywki, skupiają one wokół siebie wiele podmiotów gospodarczych bezpośrednio lub pośrednio zainteresowanych współuczestnictwem, np. w postaci sponsoringu¹². Sprawia to, że ich organizatorzy, którzy konkurują między sobą na podobnych zasadach jak przedsiębiorstwa działające w pełni komercyjnie, coraz częściej przyjmują orientację marketingową, aby w jak najwyższym stopniu zaspokoić potrzeby swoich nabywców¹³. Dominujące współcześnie w naukach o zarządzaniu podejście relacyjne, które w obszarze marketingu ma swoje uzasadnienie w postaci marketingu relacji powoduje, że organizatorzy wydarzeń sportowych także starają się budować swoje relacje z różnymi grupami interesariuszy¹⁴. Można ich podzielić na trzy główne kategorie (rys. 2).

Do interesariuszy – osób fizycznych należy zaliczyć przede wszystkim widzów – w przypadku takich imprez jak mecze piłkarskie, zawody pływackie; uczestników – w przypadku takich imprez masowych jak biegi, triathlony, rajdy rowerowe; wolontariuszy, a także mieszkańców miejscowości, w której te imprezy się odbywają.

Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu to przede wszystkim sponsorzy, ale także media, podmioty współpracujące z organizatorem świadczący np. usługi logistyczne, informatyczne, zapewniający oprawę muzyczną, medialną, służby porządkowe itp.

⁹ G. Walters, L. Trenberth, R. Tacon, *Good governance in sport: a survey of UK national governing bodies of sport*, Birkbeck Sport Business Centre, London 2010.

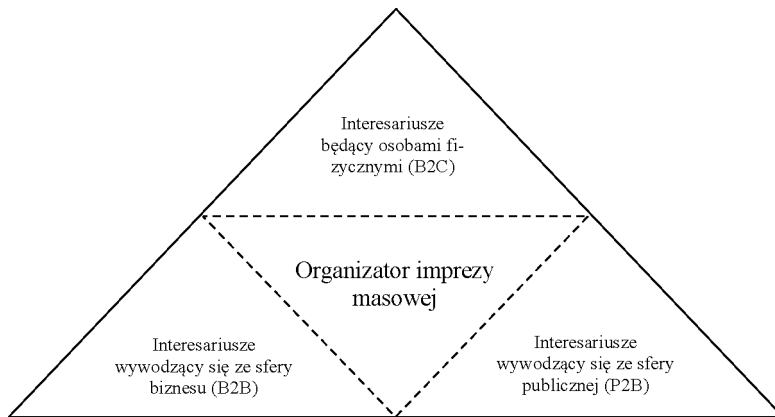
¹⁰ Z. Waśkowski, *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007, s. 17–20.

¹¹ G. Walters, *Stakeholder management and sport facilities: a case study of the Emirates stadium*, Amsterdam 2009.

¹² T.C. Greenwell, L.A. Danzey-Bussell, D.J. Shonk, *Managing sport events*, Human Kinetics, Champaign 2014, s. 91–100.

¹³ D.C. Watt, *Sports management and administration*, Routledge, Londyn 2003, s. 173–174.

¹⁴ Z. Waśkowski, *Zastosowanie marketingu przez organizatorów imprez biegowych*, w: *Marketing imprez biegowych*, red. Z. Waśkowski, Bogucki Wyd. Naukowe, Poznań 2014, s. 23–25; Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 225–229.



Rys. 2. Grupy interesariuszy organizatorów imprez masowych

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnią kategorią interesariuszy są jednostki reprezentujące sferę publiczną. Są to głównie władze samorządowe, zakłady i jednostki budżetowe, policja, służby medyczne.

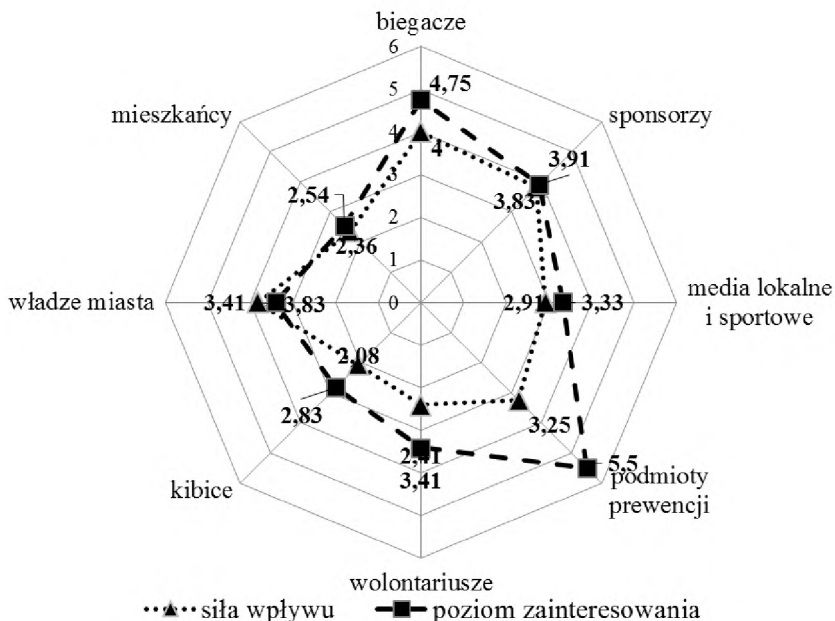
Część podmiotów, zwłaszcza tych z większym doświadczeniem w organizowaniu imprez masowych, identyfikuje swoich interesariuszy, bada ich oczekiwania i na tej podstawie przystępuje do planowania wydarzenia tak, aby dostarczało ono zainteresowanym możliwie najwyższą wartość¹⁵. Nie jest to jednak powszechna praktyka, wiele z nich nadal działa w sposób intuicyjny bez stosowania rozwiązań systemowych.

Kreowanie wartości dla interesariuszy

W 2015 roku przeprowadzono badania, których celem było ustalenie relacji między organizatorami sportowych imprez masowych a wytypowanymi na potrzeby tych badań, ośmioma grupami interesariuszy. Byli to: biegacze, sponsorzy, media lokalne i sportowe, podmioty prewencji, wolontariusze, kibice, władze miasta, mieszkańcy. W badaniu wzięło udział ośmiu dyrektorów masowych imprez biegowych zaliczanych do krajowej czołówki, zarówno pod względem frekwencji, jak i poziomu organizacyjnego, którzy legitymują się wieloletnim stażem organizacyjnym. W celu rozwiązania postawionego problemu badawczego posłużono się metodą delficką. Każdy z badanych, bazując na własnym doświad-

¹⁵ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 31–34.

czeniu organizacyjnym, za pomocą przygotowanego wystandaryzowanego formularza oceniał w skali punktowej od 1 do 5, siłę wpływu interesariuszy na organizatora imprezy oraz poziom ich zainteresowania tym wydarzeniem, gdzie 1 oznaczał słaby wpływ/niski poziom zainteresowania, a 5 – wysoki wpływ/wysoki poziom zainteresowania. Uzyskane w ten sposób, uśrednione wyniki ocen zaprezentowano na rysunku 3.



Rys. 3. Siła wpływu interesariuszy i ich poziom zainteresowania imprezą biegową

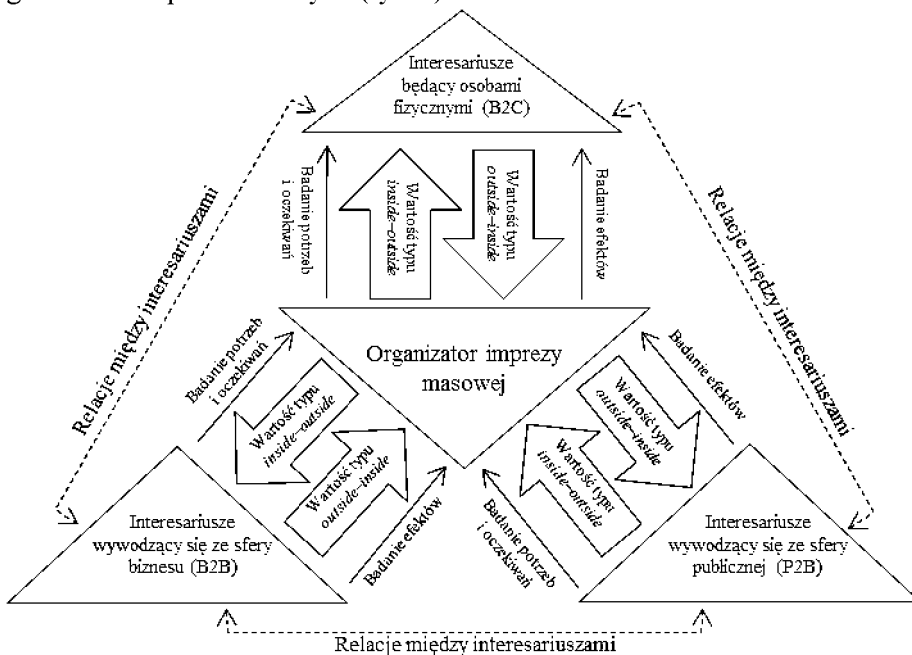
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Interpretacja dwóch wykorzystanych w badaniu zmiennych (zaczepniętych z macierzy Mendelova) i ocena zachodzących między nimi zależności pozwala na podjęcie działań zmierzających do zdefiniowania wartości, jakimi mogą być zainteresowane podmioty wywodzące się z bliższego otoczenia organizatora imprezy. W nauce o marketingu spotyka się dwa zasadnicze podejścia do kreowania wartości (korzyści) dla odbiorców. Pierwsze z nich, zdecydowanie częściej spotykane, zakłada, że przedsiębiorstwo powinno prowadzić badania potrzeb nabywców, a następnie starać się je zaspokajać. Kreowana wartość powstaje tutaj w układzie *outside-inside*, tzn. jej źródło znajduje się w otoczeniu organizacji. Według drugiego podejścia zakłada się, że nabywcy często nie uświadamiają sobie swoich potrzeb, zatem należy oferować im rozwiązania wykraczające poza ich aktualne, uświadomione oczekiwania, czasem wręcz je wywołujące. W tej

sytuacji mamy do czynienia z relacją odwrotną, czyli kreowana wartość powstaje w układzie *inside-outside*¹⁶.

W przypadku oferty usługowej, jaką jest organizacja imprezy masowej zasadne jest zarówno jedno, jak i drugie podejście, gdyż niektórzy interesariusze dokładnie wiedzą, czego oczekują, natomiast inni mogą nie dostrzegać pełnej wartości, jaka drzemie w takim wydarzeniu. W stosunku do interesariuszy z rynku B2C dotyczy to zwłaszcza sfery emocjonalnej, natomiast tych wywodzących się z rynku B2B lub P2B – sfery wizerunkowej i ekonomicznej.

Na podstawie rozwiązań sugerowanych przez Mendelova, uzyskanych wynikach badań własnych, a także założeniach koncepcji marketingu relacyjnego, w myśl której partnerzy relacji poszukują w nich maksymalizacji osiąganych korzyści opracowano propozycję modelu kreowania wartości dla interesariuszy organizatora imprez masowych (rys. 4).



Rys. 4. Model kreowania wartości dla interesariuszy

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 4 pokazano, w jaki sposób nawiązują się relacje między zainteresowanymi podmiotami oraz jaki jest ich typ lub kontekst. Wartość stanowiąca

¹⁶ C. Hyatt, *Facilitating quality in event management*, w: *Sport, recreation and tourism event management. Theoretical and practical dimensions*, red. C. Mallen, L.J. Adams, Elsevier, Burlington 2008, s. 169–176.

przedmiot wymiany między organizatorem a jego interesariuszami kształtuje się pod wpływem wcześniej zidentyfikowanych potrzeb, możliwości ich zaspokajania, a także osiągniętych z tego tytułu korzyści. Należy bowiem zauważyć, że niektóre potrzeby interesariuszy mogłyby być zaspokojone przez organizatora, lecz tak się nie dzieje, gdyż nie leży to w jego interesie, ponieważ zaszkodziłoby to innym grupom jego partnerów. Trzeba też pamiętać, że postawy i oczekiwania interesariuszy częściowo kształtowane są w wyniku relacji zachodzących między nimi samymi, bez udziału organizatora imprezy. Taka sytuacja zmusza go do nie tylko monitorowania efektów własnych działań, służących budowie relacji, ale także do identyfikacji niezależnych od niego czynników decydujących o ostatecznej, postrzeganej wartości ukształtowanej sieci powiązań.

Powyższy model w pełni odpowiada założeniom teorii interesariuszy, według których zależności zachodzące między interesariuszami a przedsiębiorstwem w pewnym zakresie są efektem aktywności samego przedsiębiorstwa, ale w części kształtują się bez jego udziału i wpływu, w wyniku zachodzących relacji między tymi interesariuszami. Zaprezentowany model ma charakter konceptualny i jest propozycją, która może stanowić punkt wyjścia do dalszych rozważań oraz pogłębionych badań nad relacjami organizatorów imprez masowych z podmiotami bliższego otoczenia.

Podsumowanie

Organizacja wydarzeń masowych, które zwykle trwają zaledwie kilka godzin i są oferowane przez jeden lub kilka dni w roku wymaga odmiennego podejścia do zarządzania niż w przypadku przedsiębiorstw utrzymujących kontakty z partnerami przez cały rok. Presja społeczna, duża gotowość do wyrażania swoich opinii przez zainteresowanych, transparentność zasilania finansowego ze środków publicznych to dodatkowe utrudnienia w działaniach organizatorów. Z tego względu podejście systemowe do problematyki kreowania wartości dla różnych grup interesariuszy oraz optymalizowanie osiągniętych przez wszystkich korzyści jest konieczne i może być traktowane jako dowód dojrzałości menedżerskiej, a także zdolności strategicznego spojrzenia organizatora¹⁷. Zastosowanie rozwiązań modelowych podnosi natomiast jego efektywność działania przy jednoczesnej akceptacji zainteresowanych podmiotów, zarówno uczestników, widzów czy mieszkańców, jak i władz samorządowych, jednostek budżetowych, sponsorów, mediów i partnerów biznesowych.

¹⁷ D. Covell et al., *Managing sports organizations. Responsibility for performance*, Elsevier, Burlington 2007, s. 196–215.

Bibliografia

- Covell D. et al., *Managing sports organizations. Responsibility for performance*, Elsevier, Burlington 2007.
- Fatula D., *Determinanty wartości klienta. Wybrane aspekty*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.
- Greenwell T.C., Danzey-Bussell L.A., Shonk D.J., *Managing sport events*, Human Kinetics, Champaign 2014.
- Hyatt C., *Facilitating quality in event management*, w: *Sport, recreation and tourism event management. Theoretical and practical dimensions*, red. C. Mallen, L.J. Adams, Elsevier, Burlington 2008.
- Kotler Ph., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Lozano Platonoff A., Sysko-Romańczuk S., *Wartość dodana w zarządzaniu – próba zdefiniowania i operacjonalizacji pojęcia*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 9.
- Mallen C., Adams L.J., *Traditional and niche events in sport, recreation and tourism*, w: *Event management in sport, recreation and tourism*, red. C. Mallen, L.J. Adams, Routledge, Oxfordshire 2013.
- Marcinkowska M., *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 639, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 37, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Mendelov's matrix*, <http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Mendelov's%20matrix.aspx>.
- Sargeant A., *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych z 20 marca 2009 r., DzU z 2009, nr 62, poz. 504.
- Wakefield K.L., *Team sports marketing*, Elsevier, Burlington 2007.
- Walters G., *Stakeholder management and sport facilities: a case study of the Emirates stadium*, Amsterdam 2009.
- Walters G., Trenberth L., Tacon R., *Good governance in sport: a survey of UK National governing bodies of sport*, Birkbeck Sport Business Centre, London 2010.
- Waśkowski Z., *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007.
- Waśkowski Z., *Zastosowanie marketingu przez organizatorów imprez biegowych*, w: *Marketing imprez biegowych*, red. Z. Waśkowski, Bogucki Wyd. Naukowe, Poznań 2014.
- Watt D. C., *Sports management and administration*, Routledge, Londyn 2003.

CREATING A VALUE FOR MASS EVENT ORGANISERS' STAKEHOLDERS – MODEL APPROACH

Summary

The organisation of mass events requires consideration of the needs and expectations of many groups of stakeholders, which can be directly or indirectly engaged in its course. Each one of them expects to gain as many as possible benefits for themselves, which influence the final value of an

event. In this situation it is an important task for the mass event organiser to create value not only for the buyers but also for, identified beforehand, groups of stakeholders. This problem is even bigger, as not all expectations of those interested can be met. This is why it is worth to treat it comprehensively, which will allow to optimise the, seen differently, value. The paper presents a model describing the relationships between a mass event organiser and their stakeholders.

Keywords: creating a value, stakeholders, mass event organisers, model approaches

Translated by Zygmunt Waškowski