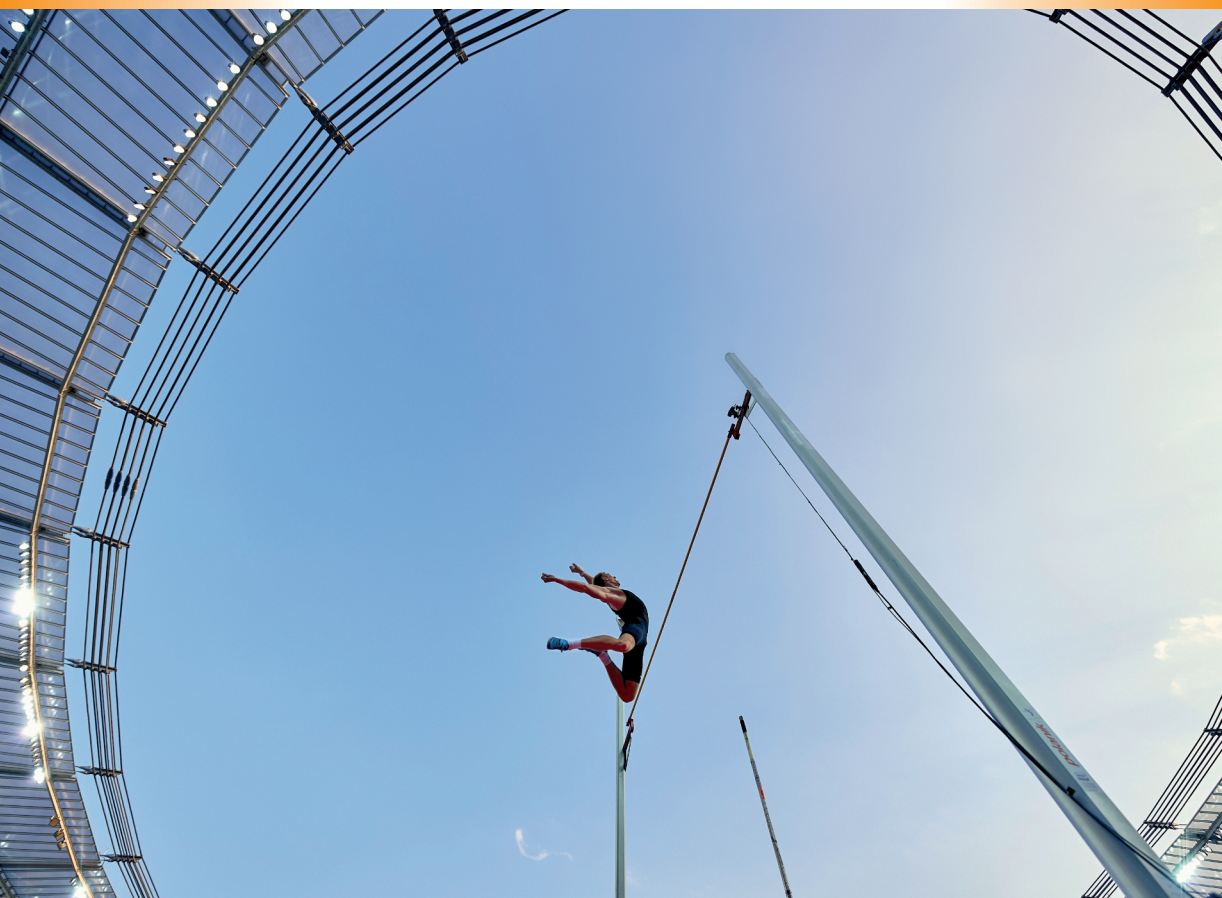


ZARZĄDZANIE W POLSKIM SPORCIE



POLSKIE WYDAWNICTWO EKONOMICZNE

ZARZĄDZANIE W POLSKIM SPORCIE

ZARZĄDZANIE W POLSKIM SPORCIE

Praca zbiorowa
pod redakcją naukową
GRZEGORZA BOTWINY

POLSKIE WYDAWNICTWO EKONOMICZNE

Recenzent
Prof. zw. dr hab. Andrzej Sznajder

Projekt okładki i stron tytułowych
Piotr Stańczak

Fotografia na okładce
Adam Nurkiewicz Mediasport

Redakcja i korekta
Julia Konkołowicz-Pniewska — Studio JKP

Koordinacja
Piotr Popławski

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Sportu
w ramach projektu Akademia Zarządzania Sportem

© Copyright by Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
Warszawa 2020

ISBN
wersja drukowana 978-83-208-2418-6
wersja elektroniczna 978-83-208-2419-3

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
ul. Podwale 17 lok. 2, 00-252 Warszawa
tel. 22 826 41 82
e-mail: pwe@pwe.com.pl
www.pwe.com.pl

Skład i łamanie: *JKP*
studio

Spis treści

Noty o Autorach	7
Wstęp	11
Badania marketingowe w sporcie	13
<i>Mateusz Tomanek</i>	
PR instytucji sportowych ze szczególnym uwzględnieniem <i>media relations</i>	27
<i>Katarzyna Kopeć-Ziemczyk</i>	
Prawa w sponsoringu sportowym	49
<i>Jarosław Kończak</i>	
Polskie profesjonalne kluby piłkarskie wobec CSR	69
<i>Artur Grabowski</i>	
Działania sponsoringowe polskich klubów piłki ręcznej PGNiG Superligi na tle działań hiszpańskiej ligi ASOBAL	83
<i>Łukasz Strzelecki</i>	
Analiza aktywizacji umów sponsoringowych w sporcie zawodowym — studium przypadku	101
<i>Monika Płaczowska</i>	
Kształtowanie marki personalnej polskich sportowców w mediach społecznościowych oraz ocena ich potencjału marketingowego w kontekście bycia ambasadorem marki	123
<i>Magdalena Galecka</i>	
Wpływ sponsoringu w sporcie na budowanie marki osobistej sportowca	143
<i>Izabella Magdowska</i>	
Studium przypadku e-żeglarstwa — Virtual Regatta	167
<i>Grzegorz Botwina, Maciej Szafran</i>	
Zarządzanie personelem usługowym przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych w warunkach różnorodności pokoleniowej pracowników	177
<i>Agnieszka Widawska-Stanis</i>	
LinkedIn jako platforma do prowadzenia komunikacji biznesowej przez kluby i organizacje sportowe	189
<i>Paweł Wojtaś</i>	
Zarządzanie sędziami lekkoatletycznymi w Polsce	199
<i>Filip Łukasz Moterski</i>	

Noty o Autorach

Dr Grzegorz Botwina — kierownik Zakładu Zarządzania i Organizacji Treningu w Instytucie Sportu — Państwowym Instytucie Badawczym, adiunkt na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Prowadzi liczne projekty krajowe i międzynarodowe w obszarze sportu, m.in. Akademię Zarządzania Sportem i Dual Career for Junior Athletes.

Mgr Magdalena Gałęcka — absolwentka zarządzania (specjalizacja marketing) Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Od dwóch lat pracuje w Polskim Związku Piłki Nożnej w projektach: wolontariatu Mistrzostw Świata FIFA U-20 Polska 2019 (2018–2019), promocji Turnieju „Z Podwórka na Stadion o Puchar Tymbarku” (2019–2020) oraz Programie Certyfikacji PZPN dla szkółek piłkarskich. We wcześniejszych latach zaangażowana także w działalność koła naukowego Get Ready Zarządzanie w sporcie, w projekt Akademii Zarządzania Sportem (warsztaty tworzenia strategii dla polskich związków sportowych) oraz w dwie edycje badania CSR w polskich klubach sportowych (wspólnie ze CWS Sportimpact i Fundacją Institute for Sport Governance).

Dr Artur Grabowski — pracownik naukowo-dydaktyczny na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Autor dwóch monografii, 54 artykułów naukowych oraz założyciel i opiekun Koła Naukowego „Ekonomia Sportu”. Organizuje naukowe debaty o rynku sportu na Stadionie Śląskim w Chorzowie. Współpracuje z Institut for Economic Research w Monachium.

Dr Jarosław Kończak — adiunkt na Wydziale Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego, kierownik studiów podyplomowych Komunikacja Korporacyjna. Związany głównie ze sponsoringiem sportowym, ale

również z *public relations*, zarządzaniem marką i komunikacją korporacyjną, przez kilkanaście lat pracował w Telekomunikacji Polskiej oraz Orange. Współtwórca długoletniej polityki sponsoringowej obu firm. Odpowiadał m.in. za sponsoring polskiej reprezentacji piłkarskiej, polskiej reprezentacji olimpijskiej oraz Euro 2012.

Mgr Katarzyna Kopeć-Ziemczyk — menedżer PR i sportu. Doświadczona dziennikarka telewizyjna. Była rzecznik prasowa Ministerstwa Sportu i Turystyki. W firmach odpowiedzialna za wizerunek marek oraz instytucji. Posiada bogate doświadczenie w zakresie komunikacji medialnej oraz polityki informacyjnej. Zainteresowania naukowe, podobnie jak zawodowe, osadzone są w komunikacji i dziennikarstwie. Doktorantka UW. W trakcie pisania rozprawy nt. polaryzacji w mediach.

Lic. Izabella Magdowska — absolwentka Zarządzania oraz Komunikacji i psychologii w biznesie na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Kilkukrotna mistrzyni Polski w łyżwiarstwie synchronicznym oraz wielokrotna medalistka w kategoriach solowych łyżwiarstwa figurowego. Studentka SGH w Warszawie.

Dr Filip Łukasz Moterski — adiunkt pracujący w Katedrze Zarządzania Miastem i Regionem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Sędzia lekkoatletyczny (2000) i paralekkoatletyczny (2019). Od 2016 r. przewodniczący Centralnego Kolegium Sędziów Polskiego Związku Lekkiej Atletyki. Sędzia główny oraz koordynator imprez mistrzowskich i międzynarodowych rozgrywanych na terenie kraju. Jego zainteresowania badawcze skupiają się wokół zarządzania związkami sportowymi, eventów sportowych oraz publicznego wymiaru sportu.

Mgr Monika Płaczkowska — magister nauk ekonomicznych, absolwentka studiów podyplomowych z zakresu marketingu sportu na SGH. Doktorantka i wykładowca na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Zawodowo zajmuje się sponsoringiem w sporcie, co jest także obszarem badawczym jej rozprawy doktorskiej.

Mgr Łukasz Strzelecki — twórca FinansowanieSportu.pl. Ze sportem związany przez całe życie. Autor artykułów naukowych oraz tekstów z zakresu marketingu sportowego, sponsoringu oraz tematyki związanej z zarządzaniem obiektami sportowymi. Były prezes Fundacji Orły Sportu, realizującej program Lokalny Animator Sportu na blisko 2000 obiektów Orlik. Współautor podręcznika marketingu sportowego „Wskocz na wyższy poziom”, członek kapituły Nagrody Biznesu Sportowego DEMES 2019 oraz Festiwalu Reportażu Sporto-

wego — PATYK. Były dyrektor Departamentu Komunikacji PGNiG SA, z którym profesjonalizował w 2016 r. Superligę piłki ręcznej. Naczelnik Wydziału Sportu Urzędu Miasta Opola oraz General Manager firmy TEAM PROMOTION Marketing i PR Sportowy. Organizator wydarzeń sportowych rangi mistrzostw Europy oraz projektów skierowanych do dzieci i młodzieży.

Mgr Maciej Szafran — pasjonat sportów wodnych. Absolwent Akademii Wychowania Fizycznego i Sportu w Gdańsku, Uniwersytetu Gdańskiego oraz Akademii Leona Koźmińskiego — Zarządzanie w Sporcie (FIFA/CIES). Kieruje Narodowym Centrum Żeglarstwa AWFIS, realizuje dydaktykę w Zakładzie Żeglarstwa i Obozownictwa AWFIS. W Polskim Związku Żeglarskim odpowiada za rozwój i upowszechnianie żeglarstwa, koordynując m.in. Ogólnopolski Program Edukacji Żeglarskiej — PolSailing oraz Kinder Joy of moving — Radość Żeglowania. Organizator licznych imprez i projektów sportowych (głównie żeglarskich) o charakterze lokalnym, ogólnopolskim i międzynarodowym. Delegat PZZ na World Sailing Development Symposium, członek grupy eEUROSAF oraz EUROSAF Youth & Development Committee, członek Zespołu PZZ ds. eŻeglarstwa.

Dr inż. Mateusz Tomanek — pracownik Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, gdzie prowadzi zajęcia na studiach EMBA, zarządzania oraz na kierunku sport i wellness. Wcześniej związany z klubem koszykarskim Twarde Pierniki Toruń, gdzie pracował jako dyrektor departamentu marketingu. Obecnie współpracuje m.in. przy Al Khalediah European Arabian Horse Festival oraz Enea Bydgoszcz Triathlon. Organizator międzynarodowej konferencji naukowej pt. Jakość w sporcie oraz redaktor naczelny czasopisma naukowego „Quality in Sport”.

Dr inż. Agnieszka Widawska-Stanisław — adiunkt w Katedrze Marketingu Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Od ponad 20 lat zajmuje się zagadnieniami zarządzania w branży sportowo-rekreacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki zarządzania relacjami z nabywcami usług oraz innymi uczestnikami tego rynku.

Lic. Paweł Wojtaś — współzałożyciel projektu Football Courses, specjalizujący się przede wszystkim w marketingu internetowym oraz sportowym. Współpracuje w zakresie działań marketingowych z klubami sportowymi oraz zarówno z mniejszymi, jak i większymi firmami czy różnego typu organizacjami. Student Akademii Leona Koźmińskiego na kierunku Zarządzanie w wirtualnym środowisku.

Wstęp

Od pewnego czasu następuje profesjonalizacja polskiego sportu — powstają nowe ligi zawodowe, a te obecne od wielu lat działają coraz prężniej. Polskie związki sportowe rozszerzają swoją działalność na nowe płaszczyzny. Obszar sportu to już nie tylko trening i aspekty psychomotoryczne, lecz także zarządzanie organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami, projektami i relacjami. Coraz częściej, gdy myślimy o sporcie, mamy przed oczami produkt składający się z wielu elementów: zawodników, trenerów, organizacji wydarzenia sportowego, mediów, komunikacji, marketingu, sponsorów, menedżerów i administratorów.

W prezentowanej monografii „Zarządzanie w polskim sporcie” sport ukazany jest z różnych perspektyw: marketingowej, sponsoringowej, zarządzania organizacją sportową i poszczególnymi jej elementami, innowacji w sporcie, społecznej odpowiedzialności biznesu czy *public relations*. W poszczególnych rozdziałach przedstawiono zagadnienia od bardziej ogólnych do bardziej szczegółowych. Należy jednak zauważyć, że nie jest to całościowy przegląd aspektów zarządzania w sporcie, lecz raczej prezentacja wybranych obszarów czy studiów przypadków, umożliwiających spojrzenie na zarządzanie w polskim sporcie z perspektywy specjalistów z różnych dziedzin.

„Zarządzanie w polskim sporcie” jest publikacją skierowaną do praktyków zarządzania organizacjami sportowymi, przedstawicieli polskich związków sportowych, klubów sportowych i stowarzyszeń promujących sport. Może być również przydatna dla badaczy, doktorantów czy studentów zajmujących się tematyką sportu.

Grzegorz Botwina

Badania marketingowe w sporcie

Mateusz Tomanek¹

Streszczenie

Celem rozdziału jest usystematyzowanie istniejących metod i narzędzi wykorzystywanych przez działy marketingu organizacji sportowych, aby dokładnie sprofilować potrzeby obecnych i przyszłych klientów (kibiców), ale również sprawdzić, jaka jest ocena realizowanych przedsięwzięć przez organizacje sportowe (np. z pomocą takich metod, jak Servqual czy dostosowany do potrzeb sportu Teamqual, w tym wykorzystanie do tego skali Likerta, dzięki której można pełniej interpretować wyniki).

Przedstawione w pracy narzędzia są zilustrowane poprzez podanie przykładów, jak tworzyć, ale również jak prezentować zgromadzone dane, do czego służy wcześniej realizowane badanie na potrzeby Enea Bydgoszcz Triathlon.

Założeniem rozdziału jest przedstawienie, jakie dane od klientów (kibiców, zawodników) może zdobyć organizacja sportowa oraz jak je wykorzystać w dalszej działalności do rozwoju wytwarzanych produktów sportu, przygotowywania pakietów cenowych czy też tworzenia lepszych ofert dla sponsorów.

Wykorzystanie w niniejszym rozdziale badań marketingowych realizowanych podczas Enea Bydgoszcz Triathlon — trzeciej największej w Europie imprezy triathlonowej — jest elementem uzupełniającym prezentowane wyniki. To właśnie dzięki przeprowadzanim rocznie badaniom opinii uczestników imprezy organizatorzy mają świadomość najsłabszych punktów imprezy, które w kolejnych latach starają się poprawić.

Mając na uwadze praktyczny aspekt organizacji imprez sportowych, w rozdziale odniesiono się również do możliwości przeprowadzenia badań w różnym horyzoncie czasowym (badania *ex ante*, *ex post*).

¹ Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Wprowadzenie

Badania marketingowe stanowią podstawę do sprawnego zarządzania organizacją sportową, stąd też w literaturze można spotkać wiele opracowań na ten temat, które mogą stanowić podstawę do wdrażania marketingu w klubach sportowych. Jednym z opracowań skupiających się na badaniach jakościowych w zarządzaniu sportem jest pozycja A. Edwardsa i J. Skinnera [2009], przedstawiająca całą metodykę badań i dostępne narzędzia. B.J. Mullin, S. Hardy i W.A. Sutton [2007] oraz M.D. Shank i M.R. Lyberger [2015] skupili się natomiast na przedstawieniu narzędzi badawczych, dzięki którym można bardziej zrozumieć zachowania nabywców na rynku sportu. O marketingowym zorientowaniu klubów sportowych w Polsce pisał również Z. Waśkowski [2007], który przedstawił trzy obszary orientacji marketingowej klubów:

- 1) zorientowanie na nabywców,
- 2) zorientowanie na konkurencję,
- 3) wewnętrzną koordynację działań.

W badanym obszarze ważną rolę odegrał B. Sojkin, który skupił się m.in. na mierzeniu (metrykach) efektów wykorzystywanych narzędzi marketingowych [Sojkin 2011]. Warto również wspomnieć o opracowaniu A. Sznajdra [2017], który słusznie umieszcza badania marketingowe jako jeden z elementów łańcucha tworzenia wartości dla nabywców produktów sportu, a także zauważa ogromną rolę w budowaniu jakości produktu sportu poprzez dostęp do nowoczesnych technologii. M. Tomanek [2019] zaprezentował natomiast rolę badań marketingowych wpływających na jakość widowiska sportowego, a także przedstawił przykład ich zastosowania w biegach masowych [Tomanek 2017].

Znajomość profilu uczestnika imprez sportowych przez dział marketingu organizacji jest jedną z podstawowych informacji, dzięki której można prawidłowo wdrażać orientację marketingową. Chcąc zainteresować mieszkańców (nie tylko kibiców) udziałem w wydarzeniu organizowanym przez klub, nie wystarcza już tylko znajomość „wiekowej topografii miejscowości”, gdzie na „osiedlach emeryckich” stosujemy częściej tradycyjne narzędzia marketingowe, ale także niezbędny jest pełen obraz kibiców i potencjalnych uczestników życia klubu sportowego (zob. [Lis, Tomanek 2020]). Inną kwestią, przedstawioną w tablicy 1, jest wybór grup docelowych, które będą podstawą strategii marketingowej. Również to, czy tworzymy sportowe imprezy masowe, czy też widowiska sportowe, implikuje, kto będzie głównym odbiorcą działań marketingowych.

Analiza obecnych i potencjalnych uczestników powinna odbyć się przynajmniej w dwóch wymiarach, gdzie pierwszy stanowią uczestnicy widowisk

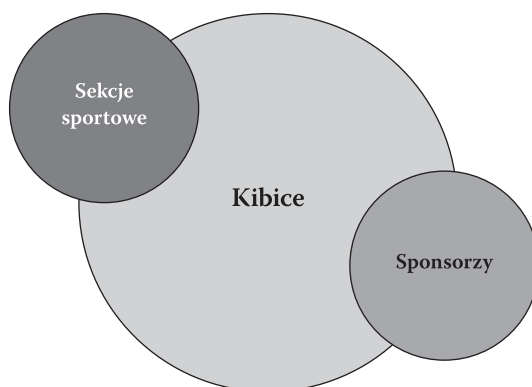
sportowych (uczestnicy bierni), natomiast drugi to uczestnicy sekcji sportowych (np. młodzieżowych) oferowanych przez klub (uczestnicy czynni). Oczywiście grupa uczestników sekcji sportowych, tak jak sponsorów, to zazwyczaj także kibice pierwszego zespołu, stąd na rysunku 1 nachodzenie się powyższych warstw oraz możliwość, że sponsor/uczestnik sekcji nie jest kibicem.

TABLICA 1. Uczestnicy imprez sportowych

Wydarzenia	Przykład	Uczestnik czynny	Uczestnik bierny
Sportowe imprezy masowe	• 21. PKO Poznań Maraton • Enea Bydgoszcz Triathlon	• Zawodnik (głównie amator), sponsorzy, media	• Kibic (rodzina zawodnika, mieszkańcy), sponsorzy, media
Wydarzenia i widowiska sportowe (sport profesjonalny)	• Koszykarskie rozgrywki w ramach Energa Basket Ligi • Klub koszykarski Twarde Pierniki S.A. (zespół Polski Cukier Toruń)	• Zawodnik (pierwszy zespół) • Zawodnik (sekcja młodzieżowa)	• Kibic (w tym uczestnicy sekcji młodzieżowej i ich rodzice), sponsorzy, media

Źródło: Opracowanie własne.

RYSUNEK 1. Klienci klubu sportowego



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 1 i tablica 1 mają zwrócić uwagę, iż każdy uczestnik ma inne potrzeby i oczekiwania, stąd też dla pracowników organizacji sportowych tak istotne powinny być badania rynku, które dostarczą (w zależności od szczegółowości pytań) ważnych informacji. L. Trenberth i R. Garland [2007, s. 144] zwracają uwagę, że pytania powinny obejmować takie zagadnienia, jak:

- Kim są konsumenci?
- Jakie sporty uprawiają?
- Jakie nowe produkty sportowe, usługi sportowe lub możliwości sportowe byłyby atrakcyjne dla konsumentów?
- Jakie cechy demograficzne, geodemograficzne i społeczne są związane z danym konsumentem? Kto ogląda mecze na widowni? Kto w telewizji?
- W jakim stopniu konsumenci angażują się w wybrany przez siebie sport?
- Jak i dlaczego konsumenci wybierają ten sport?
- Ile konsumenci są skłonni zapłacić za określone wydarzenie sportowe?
- Jak można promować sport? Jakie metody promocji działają?

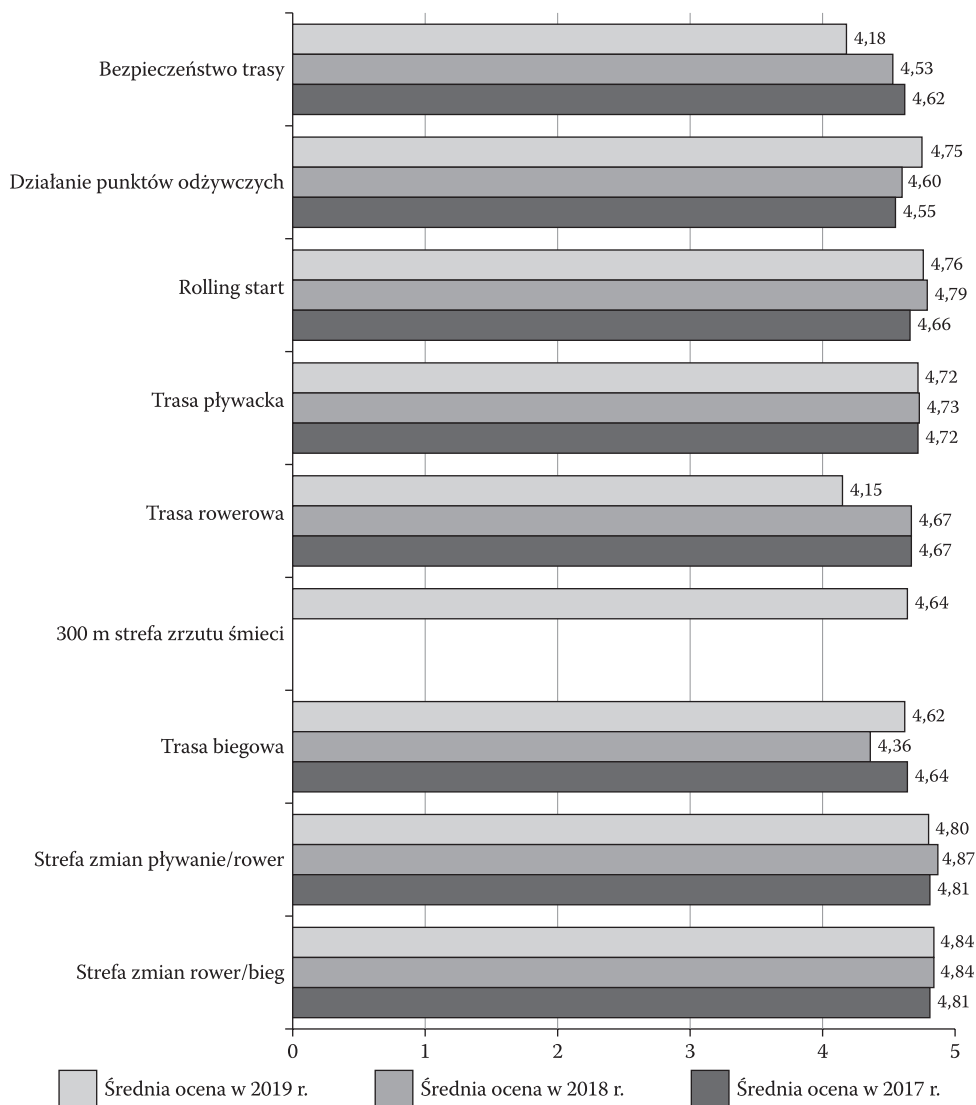
Oczywiście trzeba mieć świadomość selekcji pytań oraz wyboru metody badawczej, nie mówiąc już o sprawdzeniu, ile czasu respondentowi zajmie udzielenie odpowiedzi. Stąd też w kolejnej części rozdziału zaprezentowane zostaną przykładowe narzędzia wraz z krótkimi przykładami zastosowań.

Rodzaje badań

Zawartość oraz sposób przeprowadzania badań marketingowych może się różnić w zależności od wielu kryteriów, które S. Kaczmarczyk [2011] podzielił następująco:

- kryterium horyzontu czasowego (badania historyczne — *ex post*, badania bieżące, badania perspektywiczne — *ex ante*);
- kryterium potrzeb informacyjnych (badania stałe, badania okresowe, badania sporadyczne);
- kryterium wielkości badanej populacji (badania wyczerpujące, badania niewyczerpujące);
- kryterium podmiotowe (przedsiębiorstwa, agencje badawcze, instytucje na szczeblu centralnym, organizacje międzynarodowe, inne) i przedmiotowe (badania rynku, badania produktu, badania cen, badania dystrybucji, badania promocji);
- kryterium celu badań (badania poszukiwawcze/eksploracyjne, badania opisowe/deskrypcyjne, badania przyczynowo-skutkowe);
- kryterium jednostki miary (badania ilościowe, badania jakościowe);
- kryterium sposobu zbierania danych:
 - a) badania sondażowe (pośrednie i bezpośrednie),
 - b) badania pozasondażowe (pośrednie i bezpośrednie),
 - c) badania w formie eksperymentu.

RYSUNEK 2. Średnia ocena elementów związanych z Enea Bydgoszcz Triathlon



Źródło: Opracowanie własne.

Opierając się na kryterium horyzontu czasowego (*ex ante*), możemy więc zapytać potencjalnych klientów nowej siłowni o aspekty, na które możemy wpłynąć (lokalizacja, parking, wielkość sal), natomiast w badaniach *ex post* lub bieżących informacje dotyczące preferencji praktycznie nic nam nie dadzą (nie możemy powiększyć sal czy parkingu).

Warto również zwrócić uwagę na drugie zaprezentowane kryterium, które odnosi się do częstotliwości przeprowadzania badań. Przykładowo, na rysunku 2 (s. 17) przedstawiono jeden z aspektów badań przeprowadzanych rokrocznie po Enea Bydgoszcz Triathlon (5-stopniowa skala Likerta, gdzie: 1 — zdecydowanie źle, 5 — zdecydowanie dobrze). Dzięki tym badaniom organizatorzy wiedzą, który z elementów imprezy uległ zmianie, co umożliwia podjęcie działań doskonalących/naprawczych na kolejny sezon. Na skutek nowych pomysłów i/lub oczekiwań uczestników dodawane są także kolejne aspekty poddawane ocenianiu, jak to było w 2019 r.: ocena działania 300-metrowej strefy zrzutu śmieci (na trasie kolarskiej) i wprowadzenia kar za jej nieprzestrzeganie.

Przedstawione przez S. Kaczmarczyka [2011] kryteria naturalnie funkcjonują podczas projektowania badań marketingowych. Mimo wszystko kryterium sposobu zbierania danych należy poświęcić więcej uwagi, m.in. z powodu częstych niedoskonałości instrumentów badawczych, które tworzone są przez organizacje sportowe. Niedoskonałość ta wynika m.in. z dychotomii oczekiwań marketera i respondenta, gdzie pierwszy chce pozyskać jak najwięcej informacji, a drugi — odpowiadać jak najkrócej. Dobór instrumentu badawczego (czyli m.in. kwestionariusza, testu, panelu dialogowego, ale też naszych zmysłów, jak np. wzrok i słuch) zależy od wybranego rodzaju badań, stąd też dla lepszego zrozumienia przedstawiono tablicę 2, w której zaprezentowano możliwości zastosowania badań w sporcie, proponując również grupę docelową, do której najłatwiej będzie dotrzeć.

Chcąc dowiedzieć się o oczekiwaniach sponsorów, lepiej użyć metod sondażowych bezpośrednich, takich jak wywiad, bo oprócz otrzymania niezbędnej wiedzy (która wyrażona będzie stosownymi zapisami w umowie) wzmocnimy relacje z partnerem, m.in. również poprzez tworzenie aliansów marketingowych (zob. [Sznajder 2019]). Innym rodzajem badań są badania pozasondażowe. Są najczęściej stosowane przez wyspecjalizowane agencje mediowe; oprócz mierzenia wartości mediowej sponsorów (zob. [Pawlukiewicz, Łasiński 2015]) sprawdzają również (za pomocą eye trackerów), na którym fragmencie ekranu najczęściej umieszczony jest wzrok widzów.

Ze względu na wielkość populacji kibiców organizacje sportowe pozyskują od nich dane poprzez zastosowanie ankiet (pośrednich, np. przez social media, i bezpośrednich — role ankierów może przed meczem odgrywać zespół taneczny lub klub kibica). Oczywiście, dzięki dostępowi nowych technologii (w tym aplikacji mobilnych) coraz częściej używane są narzędzia online (np. poprzez wysyłkę newslettera), co jednak stawia na gorszej pozycji osoby starsze, które nierzadko są kibicami klubu od wielu lat. W ocenie obecnej

TABLICA 2. Rodzaje badań marketingowych i możliwości ich wykorzystania w sporcie

Rodzaje badań	Rodzaje metod zbierania danych	Wybrane metody zbierania danych	Przykład zastosowania w sporcie	Przykład miejsca/czasu
Sondażowe pośrednie	Ankiety	Ankieta pocztowa, prasowa, internetowa	Ocena wydarzenia sportowego (np. poprzez ankietę internetową — CAWI) Ocena rozpoznawalności sponsorów	Wysyłanie pytania po zakończeniu wydarzenia sportowego
	Heurystyczna pośrednia	Metoda delficka, konkurs pomysłów	Pomocna przy tworzeniu nowych produktów (np. dodanie kolejnej konkurencji w biegach masowych)	Wysyłanie „po sezonie”
	Inne pośrednie	Panel konsumencki pośredni, wywiad telefoniczny, wywiad internetowy	Rzadko stosowane, a jeśli tak, to do grupy osób z kartami VIP (np. pytania dotyczące oceny/poszerzenia oferty łóż VIP)	Stosowane „po sezonie”
Sondażowe bezpośrednie	Ankiety	Ankieta bezpośrednia, audytoryjna	Profilowanie kibica (z kim i jak często przychodzi na mecze, czy korzysta ze sklepu kibica) Ocena widowiska (komentarz spikera, muzyka, atmosfera) Ocena aspektów sportowych i technicznych wydarzenia	Przed meczem na widowni (respondent oczekuje na początek meczu, stąd nie ma presji czasu) Po biegu masowym, w strefie finishera/odpoczynku
	Heurystyczne bezpośrednie	Burza mózgów	Stosowane raczej przez dział marketingu / klub kibica; dotyczą nowych atrakcji, wydarzeń okolicznościowych	W trakcie sezonu, po sezonie
	Wywiady	Wywiad osobisty, grupowy	Oczekiwanie sponsora (stosowany na linii klub–sponsor)	Przed sezonem, po sezonie
Pozasondażowe	Obserwacja	Tajemniczy klient, obserwacja jawna kontrolowana (np. audyt)	Rzadko stosowane, obserwacja dotycząca struktury wiekowej osób i płci	W trakcie sezonu

cd. tablicy 2

Rodzaje badań	Rodzaje metod zbierania danych	Wybrane metody zbierania danych	Przykład zastosowania w sporcie	Przykład miejsca/czasu
Pozasondażowe	Rejestracja i spisy	Panel sklepowy, bazy danych	Zestawienie sprzedanych produktów ze sklepiku kibica	W trakcie wydarzenia sportowego
	Pomiary fizjologiczne	Pomiar fal mózgowych, ruchu gałek ocznych, pomiar wrażliwości skóry	Stosowane przez agencje mediowe, np. mapy cieplne — <i>heat maps</i> , które pokazują, gdzie widz najczęściej patrzy (skuteczność ekspozycji sponsorskiej). <i>Heat maps</i> w zakresie częstotliwości bycia na konkretnej pozycji wykorzystywane są również przez media i kluby sportowe	W trakcie wydarzenia sportowego
	Inne poza-sondażowe	Metody neuro-marketingowe	Badanie efektywności przekazów sponsorskich (głównie w telewizji, w Polsce bardzo rzadko spotykane) [Alonso Dos Santos 2018]	W trakcie sezonu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Kaczmarczyk 2011].

sytuacji klubu mogą pomóc również badania netograficzne. Co ciekawe, możemy sprawdzić opinie na Google Maps o danym obiekcie sportowym, ale nie ma (jeszcze) takiej funkcji w przypadku drużyn sportowych. Stąd też organizacje sportowe mogą m.in. śledzić ruchy na stronie WWW klubu (źródło, długość odwiedzin, najczęściej obserwowana podstrona) czy profile klubowe w social mediach. Marketer w organizacji sportowej powinien wybrać odpowiednią metodę, bazując na tempie zwrotności i liczbie uzyskanych odpowiedzi. J.C. Dixon i W. Frisby [2014] wyróżnili wady i zalety poszczególnych metod, przedstawionych w tablicy 2. Zaletą ankiety mailowej jest zastosowanie jej na dużych próbach, wadą natomiast — niski wskaźnik odpowiedzi. Gdy przeprowadzamy ankietę bezpośrednią, zwrotność jest natychmiastowa, jednak sposób przeprowadzania badań (mała liczba ankietowanych) powoduje, że ciężko osiągnąć reprezentatywne wyniki. Przy wywiadach telefonicznych mamy natychmiastową odpowiedź, jednak respondenci mogą uważać, że naruszono ich prywatność.

Servqual i skala Likerta

Wydarzenia sportowe, szkolenia, obozy — to wszystko są usługi oferowane przez organizacje sportowe. Chcąc sprawdzić, jaki jest ich odbiór przez konsumentów, warto wykorzystać opracowaną przez A. Parasuramana, V. Zeithamla i L. Barry'ego metodę oceny jakości usług (Servqual), która polega na wykazaniu różnic pomiędzy jakością oczekiwaną a doświadczaną przez klienta w pięciu podstawowych obszarach usługi, którymi są [Urbaniak 2013]:

- 1) elementy materialne,
- 2) solidność,
- 3) szybkość reakcji,
- 4) pewność,
- 5) empatia.

Różnice te wykazuje się poprzez zadanie tego samego pytania w dwóch płaszczyznach — w pierwszej respondenci przekazują swoje oczekiwania w stosunku do danej usługi, natomiast w drugiej dzielą się swoimi doświadczeniami dotyczącymi poziomu wykonania tej usługi [Karaszewski 2001].

Powyższą metodę Servqual można zastosować również w innych branżach, stąd też metodą pozwalającą poznać oczekiwania nabywców na rynku sportowym jest metoda Teamqual, służąca badaniu opinii kibiców na temat jakości organizowanego widowiska sportowego [Shilbury, Quick, Westerbeek 1998, s. 285], w której powyższe obszary nie zmieniają się, jednak przypisano im wagi, tak że łącznie mają 100 punktów [McDonald, Sutton, Milne 1995]:

- 1) elementy materialne 24%,
- 2) solidność 23%,
- 3) szybkość reakcji 19%,
- 4) pewność 16%,
- 5) empatia 18%.

Między innymi Gálvez Ruiz i Morales Sánchez [2015] opracowali przykład kwestionariusza oceniającego jakość usług sportowych, gdzie wnikliwość pytań dotyczy nie tylko przestrzeni sportowej wydarzenia, lecz także samego obiektu, jak np. temperatura, oświetlenie, czystość i dostępność toalet. Ze względu na to, że większość obiektów sportowych w Polsce nie należy do klubów, na część przedstawionych elementów organizacja sportowa nie ma lub ma znikomy wpływ, stąd też w tablicy 3 przedstawiono (otwarty) przykładowy kwestionariusz ankiety, sprawdzający satysfakcję kibiców z udziału w imprezie sportowej.

TABLICA 3. Przykładowy kwestionariusz ankiety satysfakcji kibiców z udziału w imprezie sportowej

Proszę zaznaczyć X, jak Pani/Pan ocenia wymienione poniżej aspekty meczu oraz jaką rolę one dla Pani/Pana odgrywają?										
Oceniany aspekt	Jak ocenia Pani/Pan poniższe elementy widowiska sportowego? (1 — bardzo źle; 5 — bardzo dobrze)					Jak istotne są dla Pani/ /Pana poniższe elementy wydarzenia sportowego? (1 — zupełnie nieistotne; 5 — bardzo istotne)				
Promocja wydarzenia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Łatwość zakupu biletu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kontrola biletów	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Widoczność areny z zajętego miejsca	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Czystość obiektu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Akustyka obiektu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oprawa muzyczna	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oprawa wizualna	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Spiker	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Prezentacja zawodników	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Spotkania pomeczowe z zawodnikami	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Zespół taneczny	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Atrakcje dla dzieci	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oferta sklepiku kibica	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oferta gastronomiczna	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Łatwość dotarcia do obiektu sportowego	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Źródło: Opracowanie własne.

Dopiero porównanie wyników (średnia arytmetyczna) oceny elementów widowiska sportowego (oczekiwań kibiców i tego, co zastali) pokazuje, które z elementów w pierwszej kolejności należy poprawić. W tablicy 4 przedstawiono zestawienie ocen widowiska sportowego — warto zwrócić uwagę, że największa różnica między oczekiwaniami a tym, co zastali kibice, dotyczy kontroli biletów (−0,69) oraz oferty gastronomicznej (−0,61). Natomiast, w ocenie uczestników wydarzeń sportowych, ich oczekiwania przewyższają: proces/ /dostępność sprzedaży biletów (0,20), występy zespołu tanecznego (0,16) i prezentacja zawodników (0,15). Warto zwrócić tu uwagę, że nie są to w większości czynniki, które osiągnęły najwyższą średnią, jednak według kibiców te elementy nie wymagają zmiany.

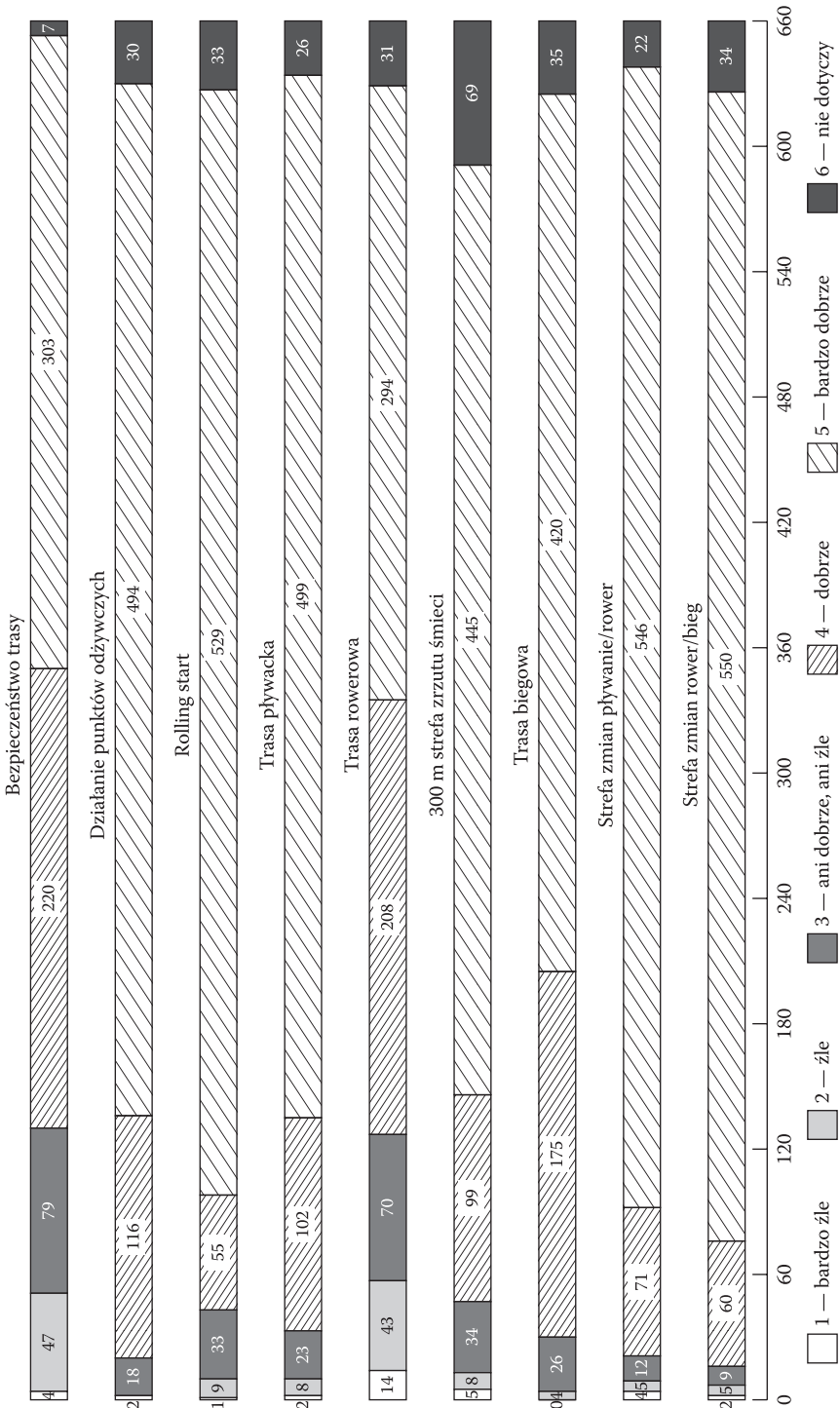
TABLICA 4. Średnia arytmetyczna poszczególnych aspektów widowiska sportowego (przykład)

Oceniany aspekt	Średnia arytmetyczna elementu ocenianego widowiska sportowego	Średnia arytmetyczna elementu widowiska sportowego	Różnica
Promocja wydarzenia	4,13	4,02	0,11
Łatwość zakupu biletu	4,63	4,43	0,20
Kontrola biletów	3,91	4,60	−0,69
Widoczność areny z zajętego miejsca	4,11	4,68	−0,57
Czystość obiektu	3,85	4,24	−0,39
Akustyka obiektu	3,96	4,12	−0,16
Oprawa muzyczna	4,05	3,95	0,10
Oprawa wizualna	3,87	3,84	0,03
Spiker	4,28	4,14	0,14
Prezentacja zawodników	4,35	4,20	0,15
Spotkania pomeczowe z zawodnikami	4,31	4,57	−0,26
Zespół taneczny	4,23	4,07	0,16
Atrakcje dla dzieci	4,15	4,02	0,13
Oferta sklepu kibica	3,95	4,18	−0,23
Oferta gastronomiczna	3,64	4,25	−0,61
Łatwość dotarcia do obiektu sportowego	3,79	4,17	−0,38

Źródło: Opracowanie własne.

W praktyce często okazuje się, że konieczność odpowiedzi na 22 stwierdzenia (tyle potrzeba w metodzie Servqual + metryczka) zniechęca ankietowanych. Dlatego gdy istnieje potrzeba ograniczenia objętości kwestionariusza do 10–12 pytań, warto zastosować używaną w Servqualu i Teamqualu skalę Likerta (5-stopniową lub 7-stopniową), w której to skrajne wartości stanowią przeciwstawne znaczenia — np. dla skali 5-stopniowej „1” to zdecydowanie nie zgadzam się / bardzo źle, a „5” zdecydowanie zgadzam się / bardzo dobrze. Wyniki przedstawione na rysunku 3 stanowią oceny aspektów związanych z Enea Bydgoszcz Triathlon 2019; respondenci wyrażali swoje opinie na temat tras, bezpieczeństwa lub działania punktów odżywczych. Zastosowanie skali Likerta (plus w tym przypadku wprowadzenie opcji „nie dotyczy”) pozwala na wydobycie większej liczby informacji, niż gdybyśmy dali respondentowi pytanie, w którym miałby wskazać np. 3 najlepsze aspekty imprezy.

RYSUNEK 3. Ocena aspektów związanych z Enea Bydgoszcz Triathlon



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wprowadzenie w badaniu skali Likerta pozwala również na wyciągnięcie średniej arytmetycznej (por. rysunek 2), dzięki której można zobaczyć, który z aspektów jest najwyższy, a który najniższy oceniany.

Podsumowanie

Ze względu na specyfikę dyscyplin czy rodzaje uczestnictwa nie ma jednej standardowej metody badań ani jednego kwestionariusza ankiety, które można wykorzystać wśród kibiców przez każdy klub. To, na co warto zwrócić uwagę przy jego projektowaniu, to potrzeba zadania konkretnego pytania i jak najgłębsza możliwość analizy otrzymanych wyników. Stąd też pytania, w których odpowiedzi brzmią tak/nie warto zamienić na bardziej wartościowe /szczegółowe. Mimo że dużo łatwiej i szybciej jest analizować warianty odpowiedzi, które były wcześniej zaproponowane przez klub (pytania zamknięte), jednak warto zadać jedno-dwa pytania otwarte, aby dać możliwość wypowiedzenia się respondentom. Często pojawiają się obawy, iż pytanie otwarte nie zostanie uzupełnione, jednak w przypadku badań po imprezach biegowych czy triathlonowych uzupełnianie tej części kwestionariusza jest poważnie traktowane przez ich uczestników. Projektując badanie, warto także uwzględnić czas na wypełnienie metryczki. Dane z metryczki pozwalają na częściowe sprofilowanie uczestników (płeć, przedział wiekowy, sposób — sam / z rodziną oraz częstotliwość uczęszczania na mecze), co później ułatwi marketerom rozmowy z potencjalnymi sponsorami, chcącymi znać potencjalne grupy odbiorców.

O ile brak jest jednego kwestionariusza skierowanego do uczestników imprez sportowych (kibiców, zawodników), o tyle kwestionariusz wywiadu skierowany do potencjalnych sponsorów może mieć już pewne wspólne cechy, jak np. cel sponsoringu, sposób zaangażowania kibiców, widoczność marki sponsora. Przykładem dopasowania potrzeb sponsora, który zrealizowany był poprzez wywiad, może być przedsiębiorstwo zajmujące się usługami pralniczymi (umowa barterowa zawierała pranie przez cały sezon strojów treningowych i meczowych oraz ręczników pierwszego zespołu). Priorytetem sponsora nie było pokazywanie jego logo w materiałach klubu, lecz aby przed każdym meczem cheerleaderki wręczały wchodzącym na imprezę sportową kupony rabatowe na usługi pralnicze — w ten sposób sponsor od razu mógł widzieć (policzalny) efekt jego zaangażowania w sponsorowanie klubu, gdy kibice wracali do punktów pralniczych z dedykowanymi kuponami rabatowymi.

Bibliografia

- Alonso Dos Santos M., Calabuig Moreno F. [2018], *Assessing the effectiveness of sponsorship messaging: Measuring the impact of congruence through electroencephalogram*, „International Journal of Sports Marketing and Sponsorship”, 19 (1), s. 25–40, doi: 10.1108/IJSMS-09-2016-0067
- Dixon J.C., Frisby W. [2014], *Sport management research*, w: *Contemporary sport management*, red. P.M. Pedersen, L. Thibault, Human Kinetics, Champaign.
- Edwards A., Skinner J. [2009], *Qualitative research in sport management*, Elsevier, Burlington.
- Gálvez Ruiz P., Morales Sánchez V. [2015], *Desarrollo y validación del cuestionario para la evaluación de la calidad percibida en servicios deportivos (Development and validation of a questionnaire to assess perceived quality in sports services)*, „Cultura, Ciencia y Deporte”, 10(28), s. 55–66, doi: <http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v10i28.515>
- Kaczmarczyk S. [2011], *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, PWE, Warszawa.
- Karaszewski R. [2001], *TQM — teoria i praktyka*, TNOiK, Toruń.
- Lis A., Tomanek M. [2020], *Sport management: Thematic mapping of the research field*, „Journal of Physical Education and Sport”, vol. 20 (Supplement iss. 2), art. 167, s. 1201–1208, doi: 10.7752/jpes.2020.s2167
- McDonald M.A., Sutton W.A., Milne G.R. [1995], *TEAMQUAL: Measuring service quality in professional team sports*, „Sport Marketing Quarterly”, vol. 4, no 2.
- Mullin B.J., Hardy S., Sutton W.A. [2007], *Sport marketing*, Human Kinetics, Champaign.
- Pawlukiewicz A., Łasiński G. [2015], *Wartość mediowa a rozpoznawalność sponsorów sportowych*, w: *Innowacyjność przemysłów kreatywnych. Media a sport*, red. K. Kopecka-Piech, AWF, Warszawa.
- Shank M.D., Lyberger M.R. [2015], *Sports marketing a strategic perspective*, Routledge, London, New York.
- Shilbury D., Quick S., Westerbeek H. [1998], *Strategic sport marketing*, Allen & Unwin, Crows Nest.
- Sojkin B. [2011], *Metryki rynkowe w zarządzaniu marketingiem w związku sportowym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 197, s. 60–71.
- Sznajder A. [2017], *Sport jako biznes w czasach globalizacji*, PWE, Warszawa.
- Sznajder A. (red.) [2019], *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź.
- Tomanek M. [2017], *Badania marketingowe uczestników podczas imprez sportowych*, w: *Marketing sportowy, współczesne kierunki rozwoju*, red. P. Godlewski, P. Matecki, SportWin, Poznań.
- Tomanek M. [2019], *Zarządzanie jakością w klubie sportowym*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.
- Trenberth L., Garland R. [2007], *Sport market research and marketing information systems*, w: *The marketing of sport*, red. J. Beech, S. Chadwick, Pearson Education, Essex.
- Urbaniak A.M. [2013], *Zastosowanie metody SERVQUAL do oceny jakości usług rekreacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, 32, s. 29–38.
- Waśkowski Z. [2007], *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

PR instytucji sportowych ze szczególnym uwzględnieniem *media relations*

Katarzyna Kopec-Ziemczyk¹

Streszczenie

Jednym z istotnych wyznaczników profesjonalizacji związków sportowych jest budowanie wizerunku oraz strategii komunikacyjnej na podstawie relacji z mediami. Utrzymywanie dobrych kontaktów ze sponsorami, instytucjami rządowymi, ale także z kibicami jest kluczowe dla funkcjonowania tych instytucji. Szczególnie w dobie COVID-19 istotne jest zapoznanie się ze wszystkimi możliwościami, które daje Internet. Niezwykle ważne jest zrozumienie, że komunikacja musi się odbywać wielokanałowo, ale także być różnorodna w swojej treści. Rozdział stanowi kompendium wiedzy na temat budowania *public relations* oraz *media relations* przez polskie związki sportowe.

Wprowadzenie

Komunikacja z mediami jest jednym z kluczowych obszarów budowania *public relations*. Każda instytucja sportowa powinna mieć wypracowane własne metody komunikacji. Pierwszym krokiem jest rozpoznanie rynku medialnego i budowanie odpowiedniej grupy odbiorców. Po pierwszym w historii globalnym lockdownie (zamknięciu miejsc pracy i rozwoju pracy w formie zdalnej) w 2020 r., wywołanym pandemią koronawirusa COVID-19, zdecydowanie *media relations* należy rozszerzyć o komunikację poprzez dostępne narzędzia internetowe, w tym przy użyciu social mediów i wirtualnych biur prasowych. Na zmianę komunikacji pomiędzy światem PR i dziennikarstwa zwracają uwagę autorzy wielu raportów traktujących o pracy w pandemii. W rozdziale omówione

¹ Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii, Uniwersytet Warszawski.

zostały zasady skutecznych relacji z mediami, organizacja pracy w zakresie kontaktów z dziennikarzami oraz sposoby komunikacji. Na dobrze prowadzone *media relations* składają się również działania związane ze skutecznym tworzeniem i publikowaniem treści. Istotna będzie tu kwestia tworzenia artykułów prasowych, informacji prasowych, angażujących treści do Internetu. Wszystkie informacje powinny trafiać do odpowiednich grup docelowych. W ramy *media relations* wpisuje się również organizacja spotkań z dziennikarzami: konferencje prasowe, briefingi, kluczowe dla organizacji eventy sportowe. *Media relations* to forma niezbędna do prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji sportowej. Jest ona wielowątkowa i wielopłaszczyznowa: dotyczy budowania wizerunku organizacji poprzez prezentację działań firmy, komunikację z otoczeniem i tworzenie poprawnych relacji ze światem mediów.

Definicja *public relations* jako punkt odniesienia dla relacji z mediami

Istnieje wiele definicji zjawiska i działań określanych mianem *public relations*. Wśród nich istnieją te, którymi posługują się praktycy reprezentujący narodowe stowarzyszenia PR, a także te bardziej osadzone w nauce. Stowarzyszenia czy instytuty bardzo często podkreślają istotę budowania wzajemnych relacji, podejmowanie działań mających umożliwić zrozumienie dla tego, co robi dana instytucja; kluczowe jest także budowanie zaufania [Czym jest PR?]. Na uwagę zasługuje definicja stworzona przez grupę amerykańskich ekspertów na bazie analizy blisko 500 definicji: „Public relations są odrębną funkcją zarządzania, która pomaga ustanowić i podtrzymać wzajemne kanały komunikowania, zrozumienia, akceptacji oraz współpracy pomiędzy organizacją a jej publicznością; obejmuje rozwiązywanie problemów i zadań, ułatwia dyrekcji uzyskiwanie informacji i odpowiednie reagowanie wobec nastawienia opinii publicznej; określa i podkreśla odpowiedzialność dyrekcji wobec służby społeczeństwu, pomaga kierownictwu wyczuwać i efektywnie wykorzystywać zmiany opinii publicznej, służy jako system wczesnego ostrzegania i przewidywania trendów społecznych; wykorzystuje podstawowe narzędzia badań społecznych oraz rzetelne i etyczne techniki i sposoby komunikowania” [Goban-Klas 1997, s. 18–19].

P. Czarnowski, współzałożyciel Polskiego Stowarzyszenia PR oraz twórca pierwszej agencji PR w Polsce określa *public relations* w następujących słowach: „To uczciwa i obiektywna, fachowa i kompetentna, pełna i szybka, przyjazna i odpowiedzialna informacja” [Obrębska 2020].

Jedną z bardziej kompleksowych definicji zaproponował J. Olędzki. Badacz wskazuje w swojej koncepcji na jakże istotny aspekt dialogu: „*Public relations* to sztuka i potrzeba prowadzenia uczciwej rozmowy — bez zakamuflowanych intencji i manipulacji, to dialog w poszukiwaniu zrozumiałych racji i argumentów. Jeśli w trakcie dyskusji okaże się, że poglądy jednej strony nie są tak racjonalne jak drugiej, skłonni jesteśmy przyznać rację i nie unikamy wspólnego szukania dróg kompromisu. Ta sztuka wymaga cnoty skromności i dużej wiedzy o społeczeństwie, jego zachowaniach, świadomości, celach i statusie materialnym. Dzięki temu podejściu okazujemy szacunek środowisku i ludziom, z którymi rozmawiamy, otoczeniu, które nas interesuje, tym, których chcemy zainteresować sobą” [Olędzki 2006, s. 17].

Do fundamentalnych podstaw *public relations* J. Olędzki dodaje również szacunek wobec drugiego człowieka. Oznacza to, że jesteśmy gotowi uznać rację i punkt widzenia drugiej strony. Niezwykle istotne w odczytywaniu definicji *public relations* jest pierwszy człon tej nazwy, czyli *public*. Chodzi bowiem o prowadzenie komunikacji publicznie, w celu zdobywania przyjaciół, sympatyków, zwolenników. W działaniach tych jakiegokolwiek zachowania nieetyczne, które wychodzą na jaw, rujną wszystko, co do tej pory osiągnęliśmy. Zrujnowane zostaje zaufanie i reputacja nadawcy komunikatów. Najlepsze firmy na świecie filozofię *public relations* traktują jako stały i ważny element polityki zarządzania firmy. Ich działania oparte są na badaniach opinii publicznej w celu dostosowania swoich zadań do wymagań otoczenia i prowadzenia takiej działalności, która umożliwia lepszą współpracę ze społeczeństwem [Olędzki 2016, s. 23].

Świadomość tego, że *public relations* to działania publiczne, jawne i przede wszystkim etyczne pozwala zwrócić uwagę także na to, co jest najważniejsze w budowaniu *media relations*. Współpraca na linii firma/organizacja – media jest jedną z kluczowych dla profesjonalnego postrzegania marki. Relacje z mediami to budowanie dialogu z tymi, dzięki którym nasza informacja dociera do szerszej świadomości społecznej. Bez prawidłowo realizowanych założeń *media relations* nasza firma traci — nie tylko w oczach mediów, lecz także odbiorców, na których nam zależy.

Chcąc zdefiniować *media relations*, należy powiedzieć, że to kontakt oparty na wzajemnych relacjach między daną firmą a przedstawicielami mediów: szefami redakcji, redaktorami, reporterami etc. Profesjonalny specjalista od relacji z mediami nie próbuje z nimi walczyć, ale zaprzyjaźnia się. Wszystko po to, by zdobywać po drugiej stronie odbiorcę gotowego do wysłuchania i opublikowania tego, co mamy do powiedzenia jako marka [Obrien 2014]. Skuteczność takich działań z pewnością łatwiej uzyskać, stosując poniższe reguły [Tworzyło 2017, s. 217–218]:

- autoryzacja jest potrzebna, gdy istnieje wątpliwość co do intencji działań przedstawiciela mediów lub gdy istnieje przypuszczenie, że wypowiedź zostanie umieszczona w tekście potencjalnie dla nas problematycznym;
- sprostowanie tylko wtedy, gdy w sposób wyraźny zostaną naruszone wizerunek i dobre imię lub też fakty oraz informacje zostaną zmienione albo gdy wprost mamy do czynienia z podaniem nieprawdziwej informacji;
- relacje oparte na wzajemnym zaufaniu z uwzględnieniem standardów obowiązujących w tego typu relacjach;
- organizacja konferencji prasowych czy briefingów wskazana jest w sytuacjach kryzysowych lub też wymagających szczególnego wyjaśnienia;
- dziennikarze powinni otrzymywać materiały prasowe w odpowiedniej formie i o odpowiedniej porze (na konferencji, po konferencji w formie elektronicznej);
- nie unikamy kontaktów z dziennikarzami; wykorzystujemy każdą okazję do przedstawienia naszego punktu widzenia;
- materiały prasowe należy dostarczyć do właściwych redakcji i właściwych dziennikarzy (tematyka sportowa nie jest kierowana do działu gospodarki);
- należy unikać prezentowania informacji, które mogą zostać zmanipulowane (aby być sprawnym, warto wziąć udział w szkoleniach medialnych).

W tworzeniu skutecznego *media relations* warto stosować również „przykazania”, które świadczą o znajomości dziennikarskiego świata. Z pewnością ułatwią one codzienną realizację założeń w komunikacji. Chociaż media zmieniają się, ewoluują, to pewne standardy pozostają niezmiennie. Szczególnie w kontakcie z dziennikarzami i tworzeniu materiałów dla branży medialnej. Dlatego należy zapoznać się również z poniższymi sugestiami [Woźniak 2014].

- Interesuj się branżą — w każdej redakcji pracują dziennikarze relacjonujący pewne wydarzenia częściej niż inne. W mediach w Polsce działy sportowe są najczęściej wyodrębnione — również w nazwie, dlatego w łatwy sposób można odnaleźć odpowiednią redakcję i dziennikarza, który najczęściej pisze o danej dyscyplinie. Dodatkowo należy przeglądać branżowe artykuły, aby wiedzieć, o czym piszą media, co je interesuje — i w taki sposób podawać im informacje.
- Aktualny temat — należy tworzyć unikalne treści zawsze na podstawie aktualnych wydarzeń. Dziennikarze i odbiorcy treści najczęściej oczekują namiastki *news*a.
- Teza: „wiem, co chcę przekazać” — przed rozpoczęciem pisania tekstu należy ustalić, co chcemy osiągnąć i co chcemy przekazać. Przykładowa teza może dotyczyć np. nowego sprzętu sportowego, który pozwoli na przygotowania do igrzysk na światowym poziomie.

- Dziennikarski *research* — warto się wcielić w rolę dziennikarza. Zaproś do tekstu ekspertów, uzupełnij materiał o wyniki badań, ciekawe wykresy, dzięki którym uwiarygodnisz tezę. Trenerzy, sponsorzy, naukowcy związani ze sportem — oni wszyscy sprawią, że tekst będzie atrakcyjny.
- Trafny tytuł na dobry początek — tytuł jest niezwykle istotny. To on przykuwa uwagę dziennikarza. Warto poświęcić mu chwilę, żeby był naprawdę skuteczny. Można zastosować parafrazę, żart czy cytat. Należy wystrzegać się wykrzykników i pisanego całego tytułu kapitalikami.
- Lead to „twoje 5 linijek” — lead, zaraz po tytule, jest miejscem w tekście, na którym skupiona jest uwaga. Jeśli fragment ten będzie niebanalny, zaskoczy informacjami i nowoczesnymi rozwiązaniami, to jest szansa, że dziennikarz do nas zadzwoni.
- Podziel tekst — zadbaj o treść i formę. Nikt nie lubi długich, nużących treści. Dlatego należy przełamywać go ciekawymi śródtytułami i nie zapominać o akapitach.
- Zasada 5w i odwróconej piramidy — to układ informacji od najważniejszych do tych najmniej istotnych. Na samym początku umieszczane są informacje dające odpowiedzi na pytania: Co się stało? Kto brał w tym udział? Dlaczego to się stało? Kiedy? Gdzie? Co z tego wynika? W następnej kolejności informacje powinny stawiać się coraz bardziej szczegółowe, aż wreszcie przyjdzie czas na wątki zupełnie poboczne.
- Mniej znaczy więcej — notatka prasowa nie powinna być dłuższa niż 2 strony.
- Zatrudnij cenzora — przeczytanie tekstu przez kilka osób z otoczenia i wyrażona przez nich krytyka pozwoli poprawić tekst i wyeliminować błędy, których sami nie jesteście w stanie dostrzec.
- Celuj trafnie — ważne jest, by wiedzieć, do kogo skierować informację. Czy nasze treści mają potencjał na pierwszą stronę ogólnopolskiej gazety sportowej, czy może raczej to istotne działania o zasięgu lokalnym? Należy rozważyć, dzięki jakiemu medium dotrzemy z informacją do odbiorców, na których nam zależy. Ważne jest planowanie godziny wysyłki materiałów. Każda redakcja ma poranne kolegia o nieco różnych porach. Warto wiedzieć, o której godzinie najlepiej informować dziennikarzy o naszych działaniach.
- Dziennikarz jest twoim partnerem — należy z nim rozmawiać, poznawać jego zainteresowania i potrzeby redakcyjne. Zbudowanie takiej relacji jest bezcenne.

Bardzo ważne źródło informacji na temat tworzenia poprawnych relacji na linii specjalista PR – przedstawiciel mediów, stanowi raport dotyczący zmian zachodzących w pracy dziennikarzy podczas pandemii koronawirusa i w czasie

tw. lockdownu. Jedno z zadanych przez autorów raportu pytań dotyczyło kwestii zwiększenia trudności pracy z PR-owcami podczas pandemii. Na pierwszym miejscu dziennikarze wskazali utrudniony kontakt z przedstawicielami branży *public relations*. Kolejnym aspektem były zbyt ogólne treści, brak indywidualności, nieumiejętne dodawanie materiałów. Kolejną kwestią podniesioną przez dziennikarzy był brak profesjonalizmu, kompetencji PR-owców, powolność pracy. Dziennikarze wskazali również jako problematyczny brak kontaktu osobistego (brak śniadań prasowych, konferencji), a także ogólnie mniejszą aktywność PR-owców [Polska Agencja Prasowa 2020, s. 21].

Warto w tym miejscu przytoczyć cytowaną w raporcie jedną z opinii na temat utrudnionego kontaktu branży dziennikarskiej z przedstawicielem branży *public relations*. Choć odnosi się ona do realiów związanych z pandemią, to trudno nie odczytać w niej uwagi ogólnej do zachowania rzeczników prasowych czy dyrektorów komunikacji firm. Pandemia, zdaniem dziennikarzy, pogłębiła tylko to negatywne zjawisko:

„Gorsza dostępność. Zdecydowana większość PR-owców zawsze jest trudno dostępna, nie oddzwaniają, nie odpisują na maile, a teraz mają jeszcze dodatkowe wymówki typu: «przepraszam, ale pracuję zdalnie, z domu i nie mam do wszystkiego dostępu», «jest pandemia, musicie zrozumieć...», «nie odpowiem, bo nie ma szefa...» etc., etc.” [Polska Agencja Prasowa 2020, s. 21].

Innym kluczowym wnioskiem płynącym z raportu jest fakt częstszej i uważniejszej weryfikacji przez dziennikarzy pochodzenia informacji. Ma to związek z rosnącą falą *fake newsów* pojawiających się szczególnie w przestrzeni Internetu [Polska Agencja Prasowa 2020, s. 23]. Dla instytucji ma to znaczenie w tym sensie, że częściej niż dotychczas pojawia się szansa na opowiedzenie o danym problemie ze swojego punktu widzenia. Dokładnie na to zwracają też uwagę respondenci. Ponad 2/3 pytanym zadeklarowało, że jeśli tylko mają wątpliwość co do jakości informacji, to często lub bardzo często weryfikują ją u źródła — czyli w firmie/instytucji, której dana informacja dotyczy [Polska Agencja Prasowa 2020, s. 25].

Podstawowe narzędzia media relations w podziale na media tradycyjne i cyfrowe

Jeśli obecnie dziennikarze skarżą się na kontakt z instytucjami, to znaczy, że instytucja jest naprawdę źle zarządzana. W cyfrowym świecie, jaki nas otacza, właściwie nie ma już mowy o braku komunikacji. A „w dobie pandemii wszystko jest komunikacją” [Ściślak 2020].

W swojej komunikacyjnej działalności instytucje sportowe zdecydowanie powinny postawić na komunikację wielopłaszczyznową — odbywającą się w mediach tradycyjnych i wirtualnych oraz na komunikację wielowątkową i wielotematyczną, która daje możliwości szerokiej prezentacji działalności związku sportowego. W tym miejscu należy wyodrębnić działania i narzędzia, które pozwolą na kontakt osobisty i budowanie wizerunku za pośrednictwem spotkania czy rozmowy a także te, które możliwe są dzięki rozwojowi Internetu. Wszystkie opcje powinny być dobierane odpowiednio do sytuacji i do tematu, jaki ma być poruszony w mediach. Inną strategię należy przyjąć w komunikowaniu sukcesu sportowca, a inną w sytuacjach trudnych dla związku sportowego, jak np. afery czy problemy finansowe.

Jest również oczywiste, że formy komunikacji będą się ze sobą przeplatać. Oba obszary są niezbędne do tworzenia pełnego dialogu z odbiorcami. Komunikacja offline i online będzie się wzajemnie uzupełniać i pozwoli na dostarczenie kompleksowych informacji przedstawicielom mediów, ale także naszym odbiorcom, np. kibicom. Obszary komunikacji można podzielić na offline i online, ale także na działania pośrednie oraz bezpośrednie, które są tutaj tożsame.

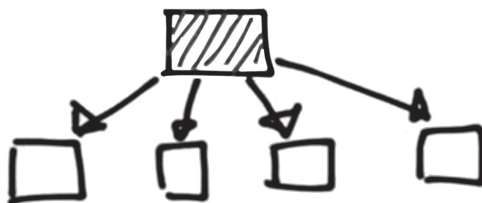
Przy budowaniu strategii komunikacyjnej związku sportowego konieczne należy zadbać o spójność w tworzeniu wizerunku. Formy komunikacji w mediach tradycyjnych i społecznościowych, wraz z pozostałymi formami komunikacji, muszą się uzupełniać, budować całość przekazu w sposób różnorodny. Należy pamiętać, że inaczej wygląda komunikacja w mediach tradycyjnych, a inaczej w mediach wirtualnych (rysunek 1).

Wśród dostępnych rozwiązań komunikacyjnych mamy m.in.: konferencję, briefing, śniadanie prasowe, informację prasową, materiały prasowe, wywiad w formie „na żywo” i nagrywany, a także wirtualne biuro prasowe, media społecznościowe (w tym komunikatory), newsletter/mailling oraz strony WWW.

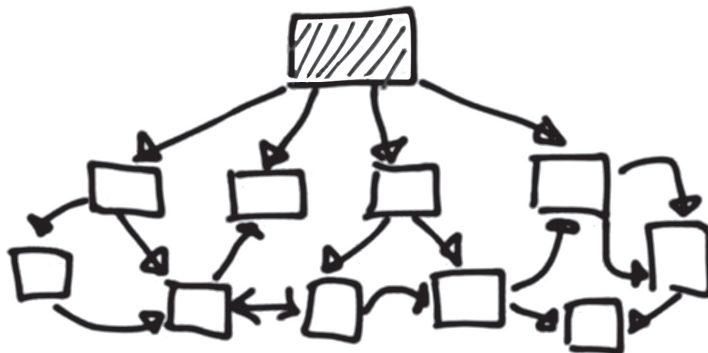
Pierwszym krokiem w działaniach *public relations* związków sportowych powinno być powołanie stanowiska rzecznika prasowego lub eksperta ds. komunikacji. Znając ograniczenia tych instytucji, można zdecydować się na powierzenie roli rzecznika prasowego jednemu z pracowników, który będzie łączył te obowiązki z innymi. Kolejną ważną rzeczą jest ustalenie, do kogo związek chce komunikować i co chce komunikować. To ważny aspekt, związany szczególnie z działalnością w mediach społecznościowych, ale także z mailingiem czy newsletterem wysyłanym do dziennikarzy. Strategia komunikacyjna i budowanie wizerunku instytucji jest kluczowe zarówno dla rozwoju tak sportu, jak i organizacji. Strategia to przede wszystkim działania pozwalające na zaprezentowanie związku sportowego jako miejsca profesjonalnego, atrakcyjnego do rozwoju, także w kontekście potencjalnego miejsca pracy.

RYSUNEK 1. Media tradycyjne vs media społecznościowe

Traditional media



Social Media



Źródło: [Kopeć-Ziemczyk 2018c].

Podjmując odpowiedzialne kroki w kreowaniu wizerunku związku sportowego, należy wdrożyć w życie wszystkie narzędzia, o których wyżej, jednocześnie pamiętając: kiedy i po co sięgamy po odpowiednie rozwiązanie. Pewien pakiet rozwiązań przygotowywany jest z myślą o mediach tradycyjnych, takich jak prasa, telewizja i radio, ale także największe portale tematyczne.

Konferencje prasowe to spotkania zarezerwowane dla dużych i ważnych przedsięwzięć w ramach działalności związku sportowego. To np. pozyskanie nowego sponsora, nowa umowa partnerska, kluczowe zmiany w obrębie zawodniczym etc. Na takie wydarzenie zapraszamy więcej dziennikarzy. Komunikujemy o konferencji wcześniej. Upewniamy się, że jej termin nie koliduje z innymi ważnymi wydarzeniami w kalendarzu [Pietrzak, Hałaj 2003, s. 170].

Śniadania prasowe mogą mieć charakter nieco lżejszy. Zawsze muszą nieść za sobą wartość informacyjną, ale mogą być przeprowadzane w przyjaźniejszej atmosferze. To bardzo dobry sposób komunikacyjny, np. gdy chcemy przedstawić dziennikarzom nowego prezesa związku.

Briefing to najbardziej błyskawiczna forma komunikacji, najczęściej wykorzystywana w momentach kryzysowych. Kiedy reakcja musi być szybka, a wydarzenia są nagłe.

Materiały prasowe (tzw. *press pack*) to nieodłączny element konferencji i śniadań prasowych. Materiały powinny być starannie przygotowane, zawsze w odpowiedniej ilości. Ich merytoryka powinna odnosić się do tematu spotkania, zawierać odpowiednie fotografie i wypowiedzi uczestników konferencji. Coraz częściej spotykane jest dodawanie linków do wirtualnych biur prasowych czy mediów społecznościowych, gdzie np. odnaleźć można relacje wideo z konferencji.

Dla dziennikarza istotna będzie profesjonalna informacja prasowa, która będzie odpowiadała na pytania: Co? Kto? Kiedy? Gdzie? Dlaczego (Po co)? Taka, która będzie miała interesujący tytuł i przyciągający *lead*, atrakcyjne fotografie, wysokiej jakości merytorykę. Należy pamiętać, że każda profesjonalnie przygotowana informacja prasowa musi zawierać dane kontaktowe do osoby odpowiedzialnej za komunikację z mediami [Kopeć-Ziemczyk 2018c].

Zainteresowanie mediów naszymi działaniami nie jest proste. Ograniczenia antenowe mają radio i telewizje. Gazety także nie są w stanie pomieścić wszystkich informacji. Świadomość tego, jak wyglądają media, pomoże w realizacji naszych celów komunikacyjnych. Wielu autorów informacji frustruje się, że nikt o nich nic nie napisał i nie powiedział. Brak oczekiwanych efektów może być złożoną wielu aspektów. Jednym z nich może być zły dobór mediów. W zależności od tego, co mamy do przekazania, powinniśmy wybierać różne media. Przypuszczalnie innym zainteresowaniem będzie cieszył się złoty medal olimpijski (który również przyciągnie media ogólnotematyczne, a nawet lifestylowe), a innym np. wybór nowego prezesa związku sportowego (z wyjątkiem afer). Znając temat, którym chcemy się podzielić ze światem, powinniśmy odpowiednio konstruować komunikaty i treści. W pierwszym przypadku informację wyślemy „wszędzie, gdzie się da”, w drugim skrupulatnie wybierzemy media branżowe. Obowiązkowo powinniśmy zapoznać się również z dziennikarzami agencyjnymi (PAP, IAR), którzy odpowiadają za daną tematykę. Gdy działamy lokalnie lub nasze komunikaty mają charakter lokalny, warto postawić na media komunikujące o sprawach lokalnych społeczności. Są to lokalne telewizje, stacje radiowe, prasa, ale również ich odpowiedniki w sieci. Ważne w naszych działaniach są nie tylko reakcje na wydarzenia, lecz także

utrzymywanie stałych relacji z dziennikarzami i podtrzymywanie zainteresowania naszą firmą. W tym celu, oprócz rozmów telefonicznych, pomocne będą formy korespondencyjne, takie jak: e-mail, newsletter czy kontakt poprzez komunikatory społecznościowe.

Przestrzenią, w której bez najmniejszych ograniczeń możemy budować komunikację w Internecie, są nasze strony WWW oraz social media. To tutaj istotne będzie zastosowanie takiego narzędzia, jak wirtualne biuro prasowe.

Wirtualne biuro prasowe to strona, która zawiera nasze informacje i komunikaty prasowe, zdjęcia, filmy, raporty, a także kontakt do biura prasowego. Wirtualne biuro prasowe stanowi wsparcie profesjonalnego i pozytywnego wizerunku firmy [Ziółkowski 2018].

Social media pozwalają nam na codzienną komunikację. Stanowią dodatkowy kanał komunikacji. Tutaj mogą pojawiać się linki do naszych filmów, wirtualnego biura prasowego, komunikatów na stronie WWW. Także tu mogą być kreowane specjalne posty, będące uzupełnieniem skutecznych działań PR. Warto pamiętać, że różne social media to różna komunikacja. Inaczej tworzymy posty na Facebooka, inaczej na Instagrama, Twittera, a jeszcze zupełnie inaczej na LinkedIn.

Strony WWW powinny być czytelne, zawierać istotne informacje i, podobnie jak social media, nie mogą sprawiać wrażenia „fabryki treści” [Stawarz 2016, s. 309]. Istotą komunikowania się w Internecie, szczególnie na stronach WWW, są treści wysokiej jakości. Według danych firmy Bluglass, każdego dnia w sieci 90% firm publikuje treści. Codziennie pojawia się:

- 150 tys. nowych adresów URL,
- 400 tys. zdjęć,
- 500 tys. postów na Wordpressie,
- 2,5 mln tweetów,
- 1 mld postów na Facebooku.

Aby przebić się w tym szumie informacyjnym, niezbędne jest tworzenie treści, które doceniać będą nasi odbiorcy [Stawarz 2016, s. 307].

Jednym z największych wyzwań, jest poznanie i zrozumienie najważniejszych potrzeb odbiorców. Treści powinny budować wartościowy zasięg. Chodzi o to, by odbiorcami stawali się faktycznie zainteresowani działalnością związku sportowego. Każdy inny ruch w sieci można kupić. Dlatego warto dokonywać audytu treści i dotychczasowych działań, które uporządkują wartości, zdefiniują misję, sprecyzują grupę docelową, odpowiedzą na pytania: Kim jestem? Jaka jest moja firma? Te z pozoru banalne pytania mogą okazać się nie lada wyzwaniem [Stawarz 2016, s. 307].

Tworzenie i zarządzanie treściami we wszystkich obszarach komunikacyjnych jest procesem, który przynosi odpowiednie efekty, ale wymaga od twórcy cierpliwości. „Inwestycja w treść wiąże się z budowaniem relacji, co można porównać do rozpalania ogniska. Najpierw czeka Cię ciężka praca nad wyborem miejsca, zebraniem opału, a wreszcie czas rozpalania i walka o stabilny ogień” [Stawarz 2016, s. 319].

Klienci przychodzą na daną stronę wtedy, gdy znajdują wartościowe treści, a później, jeśli trafiają one w gusta, zostają na dłużej.

Do działań obowiązkowych należy doliczyć także prowadzenie codziennego, profesjonalnego monitoringu mediów. Umożliwia on śledzenie wzmianek o danej instytucji, tendencji dotyczących aktywności odbiorców. Pozwala w odpowiednim momencie zauważyć zbliżający się kryzys wizerunkowy. Monitoring prowadzony jest zarówno w mediach tradycyjnych, jak i wirtualnych.

Sport oraz instytucje sportowe z założenia są posiadaczami treści wyjątkowych. Ich działalność jest niekopiowalna. Każdy związek sportowy ma własne cechy strukturalne, ale przede wszystkim różni się dyscypliną. Nie ma w Polsce dwóch takich samych związków piłki siatkowej czy piłki nożnej. Nie ma dwóch związków pięcioboju nowoczesnego ani dwóch związków lekkoatletycznych. Bardzo ważna jest tu świadomość tego, co oryginalnego i unikatowego posiada dany związek. Komunikować można i należy: o sukcesach sportowców danej dyscypliny, o sukcesach zarządczych związku: nowych sponsorach, transmisjach na żywo, pozyskaniu finansowania etc. Należy zastanowić się, jak przełożyć obecność związku i dyscypliny na komunikację do większej liczby odbiorców, niż tylko tych ściśle związanych z danym sportem. Być może warto rozszerzać komunikację w kontekście sportu amatorskiego, prezentować wybrane treningi albo stworzyć cykl przybliżający daną dyscyplinę sportu, w tym sportowców.

Warto przypomnieć medialne atuty sportu. Sport to pozytywne emocje, powszechność, a jednocześnie elitarność, poczucie jedności, zabawa, ale i rywalizacja. Media kochają, kiedy temat jest ciekawy (a sport to daje), kiedy zasięg wydarzenia jest spory — najlepiej ogólnopolski i międzynarodowy oraz kiedy komunikacja z organizatorami jest profesjonalna i nienaganna. Sport dzieje się tu i teraz (to szczególnie w kontekście mediów społecznościowych). Jeśli wygrywamy, przegrywamy lub dzieje się coś niezwykłego na arenie sportowej, informujemy o tym na bieżąco [Kopeć-Ziemczyk 2018a, s. 25]. Nie bójmy się komunikować. Sięgajmy po nowoczesne rozwiązania. Jeśli chcemy zwrócić na siebie uwagę, możemy wybrać odpowiedni moment na komunikację lub zastosować np. RTM, czyli *Real-Time Marketing*. Oto przykład działania marki

NIVEA, która wykorzystała do komunikacji wydarzenie sportowe (fotografia 1). Dokładnie były to Mistrzostwa Świata w piłce nożnej [Szarf 2020]. Komunikat pojawił się w sieci zaraz po przegranym meczu Polski z Senegalem.

NIVEA MEN
19 czerwca 2018 · 🌐

To mogło podrażnić naszych piłkarzy.
Ale dzięki temu będą mocniejsi i bardziej skoncentrowani w kolejnym meczu z Kolumbią! 🏈 🇵🇱

NIVEA MEN
DEEP
COMFORT
WODA PO GOLENIU
AFTER SHAVE LOTION
LUTYTRAKTYNA I ANTI-BACTERIAL

**NIC SIĘ NIE STAŁO...
TO TYLKO DRAŚNIĘCIE**

NIVEA MEN | Official Sponsor | 🏆

FOTOGRAFIA 1. Zastosowanie przez markę NIVEA zasady *Real-Time Marketing*

Źródło: [Szarf 2020].

Tworzenie komunikacji w klimacie RTM może być wyzwaniem, gdyż wymaga pełnego zaangażowania i uruchomienia odpowiednich środków. Warto jednak stawiać poprzeczki komunikacyjne wysoko, tak aby osiągać coraz lepsze rezultaty.

Równoległa komunikacja w mediach społecznościowych w trakcie trwania wydarzeń sportowych jest kluczowa dla organizacji sportowych. Jest to związane również z popularnym zjawiskiem o nazwie *multiscreening*. Zjawisko polega na jednoczesnym korzystaniu z kilku ekranów. Autorzy raportu „Multiscreening 2018” wskazali, że dodatkowe czynności na drugim ekranie internauci wykonują najczęściej w trakcie oglądania telewizji. Robi to 8 na 10 z nich (82,5%) [Sielicki 2020].

Oprócz realizacji projektów komunikacyjnych obowiązkowo należy zadbać o wizerunek instytucji w tym podstawowym aspekcie. Przeglądając strony WWW związków sportowych, należy zwrócić uwagę na trudności ze znalezieniem kontaktu do osób odpowiedzialnych za *media relations*. Są one najczęściej niepełne. Zawierają np. tylko e-mail albo tylko telefon stacjonarny, albo tylko dane personalne. Czasami dane osób odpowiedzialnych za PR umieszczone są w zakładkach, które w ogóle nie kojarzą się z działaniami komunikacyjnymi. Brak rozwiązań intuicyjnych jest dużym minusem w postrzeganiu instytucji. Dotyczy to zarówno związków dużych, jak i małych. Tych, o których mówimy, że są zarządzane profesjonalnie, oraz tych, które tych działań dopiero się uczą. Zakładki takie jak „kontakt” czy „dla mediów” obowiązkowo powinny zawierać imię i nazwisko oraz e-mail i telefon komórkowy do osoby, z którą dziennikarze mogą się kontaktować i mogą budować z nią długofalowe relacje. Umieszczenie takich danych w odpowiednim miejscu na stronie to element budowania dobrego wizerunku organizacji sportowej.

Case study komunikacji kryzysowej w instytucji sportowej

Komunikacja kryzysowa jest jedną z najtrudniejszych dla wszystkich organizacji, niezależnie od działalności. Należy jednak wiedzieć, że żadna firma nie jest wolna od kryzysów. Profesjonaliści w branży PR nie pytają, czy kryzys do nich przyjdzie, ale zastanawiają się, kiedy to nastąpi [Kopeć-Ziemczyk 2018a, s. 43]. Taka świadomość jest bardzo ważna, bo pozwala na dobre i mądre reakcje, gdy mierzymy się z utratą dobrego wizerunku i rozpoczynamy działania chroniące reputację marki.

Związki sportowe dość często w Polsce przechodzą przez kryzysy związane m.in. z problemami finansowymi, aferami korupcyjnymi, kłopotami związanymi z dopingiem sportowców, aferami o podtekście seksualnym. Rozpiętość tematyczna kryzysów w związkach sportowych jest dość szeroka i najczęściej, jeśli już występuje, jest zaliczana do poważnych problemów wizerunkowych. Jednym z błędów związków jest uciekanie od komunikowania o kryzysie. Skoro media wiedzą już o naszych kłopotach, nie ma sensu łudzić się, że przestaną o nie pytać. Należy zawsze pamiętać, że dziennikarze chętniej będą interesować się wydarzeniami nacechowanymi negatywnie niż pozytywnie. Dlatego tak ważne jest umiejętne przygotowanie się na liczne pytania z ich strony. W sytuacjach trudnych należy działać szybko i zdecydowanie. Pozyskiwać jak najszybciej to możliwe sprawdzoną wiedzę od naszych pracowników. Nie wolno wypowiadać się bez potwierdzenia informacji. Pomocne w sytuacjach kryzysowych jest pogrupowanie swojej wiedzy w trzech aspektach: pierwszy dotyczy tego, co wiemy na pewno, drugi — czego na pewno nie wiemy, a trzeci to te kwestie, co do których mamy wątpliwości [Rydzak 2008, s. 289–291].

Wychodząc do dziennikarzy, należy nałożyć filtr, przez który zawsze postrzegamy pracowników mediów jako tych, którzy dają nam możliwość wypowiedzenia się, obrony naszego stanowiska, przedstawienia faktów.

Jednym z trudniejszych komunikacyjnie zadań w Ministerstwie Sportu i Turystyki były działania związane z informacją o stosowaniu dopingu przez braci Zielińskich. Sprawa sportowców nie dotyczyła bezpośrednio ministerstwa, jednakże afera dopingowa była na tyle poważna i wielopłaszczyznowa, by oddziaływać także na resort. Podczas trwających Igrzysk Olimpijskich w Rio de Janeiro ujawniono, że bracia Zielińscy stosowali doping. Informacja odbiła się szerokim echem w mediach, zwłaszcza że obaj sportowcy byli faworytami do medali. Dodatkowym aspektem była kwestia pracy polskiego laboratorium z akredytacją WADA, które według informacji medialnych miało za późno przekazać wyniki próbek sportowca, przez co sztangista na dopingu polecił do Rio. Dodatkowo w przestrzeni medialnej próbowano połączyć działalność laboratorium, Polskiego Związku Podnoszenia Ciężarów, dopingu braci Zielińskich z działalnością i nadzorem ministerstwa.

Komunikacja we wszystkich płaszczyznach tematycznych była szybka i zdecydowana, a kluczowym momentem było zwołanie briefingu prasowego w Instytucie Sportu, w której brali udział wiceminister J. Stawiarski, dyrektor Instytutu Sportu B. Krawczyński oraz M. Rynkowski z Komisji do Zwalczania Dopingu w Sporcie, a od 2017 r. dyrektor Polskiej Agencji Antydopingowej. Konferencja prowadzona była przez rzecznika prasowego ministerstwa i to ministerstwo było organizatorem spotkania z mediami. Przedstawiciele jednostek, takich jak

POLADA (Polska Agencja Antydopingowa) czy Instytut Sportu, odegrali kluczową rolę. Ich wiedza i umiejętność wyjaśnienia przedstawicielom mediów sprawy związanej zarówno z prowadzeniem działalności laboratorium badającego próbki, jak i procedur związanych z zawieszeniem sportowców okazały się niezwykle potrzebne. Ministerstwo miało z kolei możliwość zaprezentowania swojego stanowiska oraz przekazania decyzji, jakie zostały podjęte wobec sportowców i związku. Przekaz ze strony ministerstwa był wtedy jednoznaczny i bardzo klarowny. Absolutny brak zgody na doping polskich sportowców. Zapis relacji z konferencji prowadzony przez jeden z poczytnych portali sportowych w Polsce pokazano na fotografii 2.

Żeby zrozumieć działania podejmowane w ministerstwie w momencie wystąpienia kryzysu, najlepiej przedstawić kalendarium wydarzeń okresu kryzysu.

- 5 sierpnia 2016 — ceremonia otwarcia IO.

Czwartek, 11 Sierpnia 2016

10:39

To była ostra konferencja ministerstwa. Wiceminister Jarosław Stawiarski powiedział, że zastanawia się nad wprowadzeniem komisarza w Polskim Związku Podnoszenia Ciężarów. Uważamy, że trzeba się zastanowić nad w ogóle przyszłością podnoszenia ciężarów w sporcie. Będą wobec ostatnich zdarzeń wyciągane surowe konsekwencje - dodał.

Ministerstwo rozważa też cofnięcie finansowania związku.

Bartosz Krawczyński, dyrektor Instytutu Sportu pochylił się też nad sprawą późnego opublikowania wyników Tomasza Zielińskiego: - Nie ma czegoś takiego, że wynik jest za późno. Co by się stało, gdyby był po dwóch tygodniach, a potem by się okazało, że jest nieprawidłowy?

Stawiarski: - Trzeba się zastanowić nad odebraniem emerytury olimpijskiej. Ludzie, którzy oszustwem doszli do sukcesu i pieniędzy, powinni mieć to zabierane.

Michał Rynkowski z Komisji Zwalczania Doping w Sporcie: - To nieprawda, że nandrolon utrzymuje się przez 18 miesięcy. W próbce pobranej 1 lipca od Tomasza Zielińskiego znaleźliśmy 12ng tej substancji, próg wynosi 2,5ng. Potem stężenie - na późniejszych lipcowych badaniach - mocno spadło, że był pod progiem. Można więc powiedzieć, że 19 i 22 lipca był niemalże wyczyszczony. Ale próbka w Rio pokazała, że znów był powyżej. To może wskazywać, że Zieliński zastosował nandrolon dwa razy.

FOTGRAFIA 2. Komunikacja Ministerstwa Sportu i Turystyki w mediach

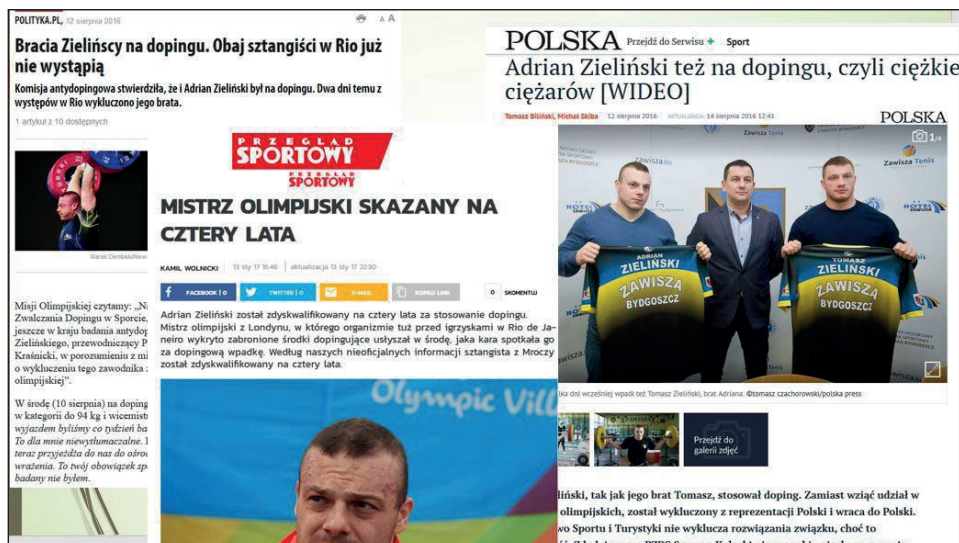
Źródło: [Kopeć-Ziemczyk 2018b].

- 6 sierpnia 2016 — **medal** Rafała Majki w kolarstwie.
- 6 sierpnia 2016 — informacja od Polskiej Misji Olimpijskiej o badaniu próbki „A” moczu pobranej w dniu 31 lipca br. (w systemie „out of competition” — poza zawodami) od zawodnika podnoszenia ciężarów Tomasza Zielińskiego. Próbkę wykazała obecność w jego organizmie zabronionego środka.
- 9 sierpnia 2016 — **Rzecznik Polskiego Komitetu Olimpijskiego — Henryk Urbaś poinformował** o otrzymaniu od służb MKOl informacji, że badanie antydopingowe próbki „B” także wykazało obecność zakazanego środka. W świetle powyższego podjęto decyzję o wykluczeniu Tomasza Zielińskiego z reprezentacji.
- 10 sierpnia 2016 — niepotwierdzona informacja o wykryciu dopingu u Adriana Zielińskiego.
- 11 sierpnia 2016 — **konferencja prasowa zorganizowana w Polsce przez Ministerstwo Sportu i Turystyki**. Udział wzięli: J. Stawiarski (ówczesny wiceminister MSiT), M. Rynkowski (obecnie dyrektor POLADA), B. Krawczyński (ówczesny dyrektor Instytutu Sportu).
- 12 sierpnia 2016 — **oficjalnie: Adrian Zieliński na dopingu**. Polska Misja Olimpijska Rio 2016 zawiadamia, iż „na podstawie informacji otrzymanej dziś od Komisji do Zwalczenia Dopingu w Sporcie, potwierdzającej pozytywny (w przypadku obu próbek — «A» i «B») wynik przeprowadzonego jeszcze w kraju badania antydopingowego u zawodnika podnoszenia ciężarów — Adriana Zielińskiego, przewodniczący Polskiej Reprezentacji Olimpijskiej, **prezes PKOl Andrzej Kraśnicki, w porozumieniu z ministrem sportu i turystyki Witoldem Bańką, podjął decyzję o wykluczeniu tego zawodnika z reprezentacji oraz zobowiązał go do opuszczenia wioski olimpijskiej**” [Kopeć-Ziemczyk 2018b].

Sposób, w jaki media prezentowały informacje o dopingu braci Zielińskich (fotografie 3 i 4), zaprezentowano niżej w trzech kontekstach: komunikacji sportowców, komunikacji związku sportowego oraz komunikacji prowadzonej przez ministerstwo (fotografie 5 i 6).

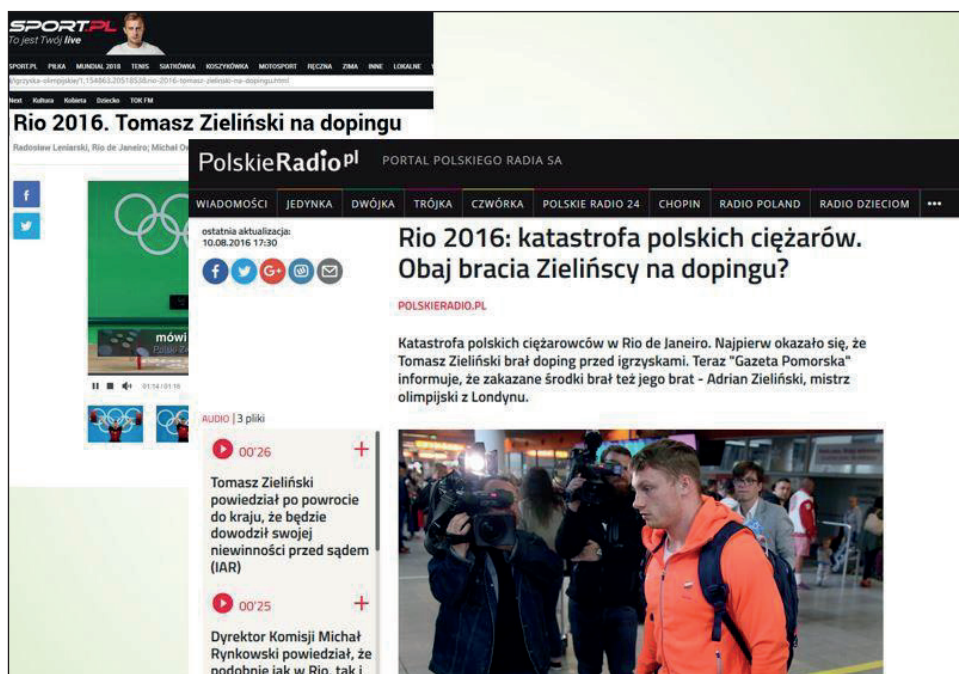
Wizerunek braci Zielińskich:

- „Nie jestem głupi, żeby brać” — Tomasz Zieliński.
- „Nigdy nie miałem do czynienia z dopingiem, a wpadam na nandrolonie. Czy ja wyglądam na osła?” — Tomasz Zieliński.
- „Przed samym wyjazdem byliśmy co tydzień badani. To jest niemożliwe, żeby brat wpadł tutaj na kontroli. To dla mnie niewytłumaczalne. Jestem załamany. Leżę, płacząc. Jest to po prostu niemożliwe” — Adrian Zieliński o Tomaszu.



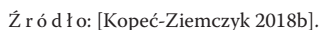
FOTOGRAFIA 3. Informacje w mediach nt. dopingu braci Zielińskich

Ź r ó d ł o: [Kopeć-Ziemczyk 2018b].



FOTOGRAFIA 4. Informacje w mediach nt. dopingu braci Zielińskich

Ź r ó d ł o: [Kopeć-Ziemczyk 2018b].



- „Wszystko, co miałem powiedzieć, to powiedziałem. Nigdy nie zażyłem zakazanych substancji i nie wiem, jak nandrolon znalazł się w organizmie. Na pewno zostanie to wyjaśnione. Teraz już nikomu nie wierzę” — Adrian Zieliński.
- „Nie mogą mnie wyrzucić, bo nadal walczę. A będę to robić, bo jestem niewinny. Chciałem nawet, żeby sprawdzili, czy w tej próbce jest na pewno mój moc, ale usłyszałem, że nie ma takich podstaw prawnych” — Tomasz Zieliński.

Wizerunek związku i klubu sportowego:

- „Jest to dla całego środowiska ciężarowego w Polsce wielki szok i cios. Jednocześnie chcę wszystkich Polaków szczerze przeprosić, że muszą się podczas igrzysk olimpijskich rozgrywanych w Rio wstydzić przed całym światem z powodu afery wywołanej przez przedstawiciela podnoszenia ciężarów” — Szymon Kołecki, prezes PZPC.
- „Zawiedliśmy się na nich. (...) Nie chcę dalej z nimi współpracować” — ppłk Dariusz Bednarek, dowódca bydgoskiego Wojskowego Zespołu Sportowego i wiceprezes CWZS Zawisza.

Wizerunek Ministerstwa Sportu i Turystyki (na podstawie fragmentu oświadczenia prasowego):

- **Doping w sporcie jest niedopuszczalny.** Każdy, kto bierze niedozwolone środki i w ten sposób osiąga sukces, jest oszustem, dlatego Ministerstwo Sportu i Turystyki nie będzie biernie przyglądało się takiemu procederowi.
- **Minister rozważa zmniejszenie kwoty dotacji przekazywanej do związku bądź całkowite wycofanie się z finansowania sportu wyczynowego tej dyscypliny z budżetu państwa.**
- **Wchodząca dziś w życie nowelizacja ustawy o sporcie** przekazuje kompetencje do orzekania w sprawach dyscyplinarnych za doping w sporcie do Komisji do Zwalczania Dopingu w Sporcie. Do tej pory związki sportowe same podejmowały decyzje w sprawie własnych zawodników, były sędzią we własnej sprawie. Ta zmiana może okazać się kluczowa dla wyrzucenia oszustów ze sportu.
- **Minister Sportu i Turystyki w tym roku przekazał ponad 8 mln zł na walkę z dopingiem**, a w przyszłym roku środki te mają wzrosnąć. Dlatego raz jeszcze należy podkreślić, że Ministerstwo Sportu i Turystyki nie zgadza się na doping w polskim sporcie i jasno zaznacza, że miejsca dla nieuczciwości w sporcie nie ma.

Istotna w komunikacji ministerstwa była spójność przekazu. Oświadczenie prasowe, informacje w mediach społecznościowych, wypowiedzi Ministra W. Bańki w Rio de Janeiro oraz wypowiedzi przedstawicieli odpowiedzialnych instytucji na miejscu, w Polsce były zgodne ze sobą, a podjęte przez ministerstwo decyzje zostały konsekwentnie zrealizowane. To wszystko pozwoliło na postrzeganie instytucji jako profesjonalnej.

Podsumowanie

Postrzeganie działalności *media relations* i szerzej *public relations* przez pryzmat dialogu dość dobrze obrazuje to, w jaki sposób każda profesjonalnie zarządzana organizacja sportowa powinna funkcjonować. Pozornie sport jest obszarem łatwym do komunikacyjnego zagospodarowania. Jednak wciąż zdarzają się takie dyscypliny sportu i takie związki sportowe, które nie radzą sobie z działaniami komunikacyjnymi.

Na budowanie silnych i mądrych relacji z mediami składa się wiele zadań. Wśród nich są m.in. takie, które pomagają w dbaniu o reputację marki:

- kreowanie przedstawicieli dyscypliny sportu oraz przedstawicieli związków jako osób interesujących, posiadających ekspercką wiedzę;
- kreowanie związku sportowego jako instytucji profesjonalnej;
- przedstawianie dyscypliny jako wartościowej, rozwijającej, posiadającej walory społeczne;
- przedstawianie dyscypliny jako dynamicznie rozwijającej się w obszarze profesjonalizacji sportu i zawodników.

To wszystko ma znaczenie w budowaniu trwałych relacji z mediami, ale także ma duży wpływ na umowy ze sponsorami. Sponsoring jest bowiem częścią szeroko pojętych działań z zakresu *public relations*. Biznes, media i sport tworzą nierozzerwalny trójkąt współzależności.

To, co obecnie obserwujemy w świecie sportu i komunikacji, jest pewną wypadkową pojawienia się w Polsce na szeroką skalę mediów komercyjnych. To, jak tworzy się rynek medialny, wpływa na komunikację we wszystkich branżach. Zmiana rynku medialnego przyniosła także zmianę w postrzeganiu komercyjnego potencjału sportu. W przypadku polskich związków sportowych powiązanie z mediami przynosi wymierne korzyści biznesowe. Coraz ważniejsze stają się prawa marketingu traktowane jako źródło dochodu. Sprzedaż praw medialnych do organizowanego współzawodnictwa (rozgrywki ligowe) czy organizowanych imprez rangi mistrzowskiej są tego przykładem. Do tego

dochodzą działania z zakresu sprzedaży praw medialnych, tworzenie lig zawodowych czy też spółek prawa handlowego [Mańkowski 2018, s. 33]. Dlatego im bardziej profesjonalny staje się rynek mediów, tym bardziej profesjonalny powinien stawać się sport.

Dlatego tak ważne jest wspólne dbanie o środowisko komunikacyjne. Każdy związek sportowy, myśląc o profesjonalnym zarządzaniu dyscypliną i organizacją, obowiązkowo powinien wdrożyć strategiczne działania PR.

Niech motywacją do tych działań będzie świadomość, że podstawą popularności sponsorowania sportu olimpijskiego jest rozpoznawalność znaku olimpijskiego. Czterech na pięciu ludzi na świecie rozpoznaje go bez najmniejszego kłopotu. Jest to najlepiej znany i najlepiej sprzedający się symbol na globie [Goban-Klas 1997, s. 166].

Bibliografia

- Czym jest PR? Definicja PR, istota, znaczenie i przeznaczenie, <https://www.preal.pl/agencja/edukacja/czym-jest-pr/>, data dostępu 30.07.2020.
- Goban-Klas T. [1997], *Public relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Bussines Press, Warszawa.
- Kopeć-Ziemczyk K. [2018a], *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych — przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski”, nr 1, s. 35–54.
- Kopeć-Ziemczyk K. [2018b], *Kryzys sportowca kryzysem polityka. Przypadek braci Zielińskich. Referat*, Kongres Profesjonalistów Public Relations, Rzeszów.
- Kopeć-Ziemczyk K. [2018c], *Media tradycyjne i social media w sporcie. Referat*, Akademia Zarządzania Sportem, Warszawa, <https://slideplayer.pl/slide/15173887/>
- Mańkowski D. [2018], *Polski związek sportowy jako organizacja w teorii pól Fligsteina i McAdama*, „Folia Sociologica”, nr 65, s. 27–40.
- Obrębska A. [2020], *Podstawy public relations*, <http://primumverbum.vipserv.org/aobrebska/materiały/PR1n.pdf>
- Obrien A. [2014], *Public relations vs media relations*, <https://everything-pr.com/public-relations-media-relations/>
- Olędzki J. [2006], *Public relations w komunikacji społecznej*, w: *Public relations: znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Olędzki J. [2016], *O wizerunku public relations w polskim społeczeństwie*, „Studia Medioznawcze”, 1(64), s. 23–36.
- Pietrzak H., Hałaj J.B. [2003], *Rzecznik prasowy. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
- Polska Agencja Prasowa, Instytut Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego [2020], *Praca dziennikarza w czasie koronawirusa i lockdown. Raport*, <https://polskipr.pl/publikacje/zalacznik/1653030>

- Rydzak W. [2008], *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, w: *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sielicki J. [2020], *Multiscreening 2018 — charakterystyka zjawiska*, <https://ircenter.com/multi-screening-2018/>
- Stawarz B. [2016], *Content marketing*, w: *E-Marketing. Współczesne trendy, pakiet startowy*, red. J. Królewski, P. Sala, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szarf D. [2020], *Real-Time Marketing — na czym polega i od czego zacząć?*, <https://brand24.pl/blog/real-time-marketing-na-czym-polega-i-od-czego-zaczac/>
- Ściślak J. [2020], *Komunikacja marki w dobie koronawirusa. MSP*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw”, 6(194), http://www.gazeta-msp.pl/?id=pokaz_artykul&indeks_artykulu=4645&co=nowe
- Tworzydło D. [2017], *Public Relations praktycznie*, Wydawnictwo Newslane, Rzeszów.
- Woźniak Ł. [2014], *Media relations. 10 przykazań i więcej...*, <https://marketerplus.pl/teksty/artykuly/media-relations-10-przykazan-wiecej/>
- Ziółkowski A. [2018], *Czy warto mieć wirtualne biuro prasowe?*, <https://arturziolkowski.pl/marketing/czy-warto-miec-wirtualne-biuro-prasowe/>

Prawa w sponsoringu sportowym

Jarosław Kończak¹

Streszczenie

Sponsoring sportowy na przestrzeni lat staje się coraz bardziej kompleksowym narzędziem komunikacyjnym. Powoduje zwiększanie świadomości marki, a także buduje jej wizerunek, wpływa na sprzedaż, służy nawiązywaniu relacji oraz szeroko pojętym celom korporacyjnym. Żeby jednak skutecznie wykorzystywać potencjał komunikacyjny projektów sponsoringowych, konieczne jest m.in. wcześniejsze zakupienie odpowiednich praw, które będą pozwalały sponsorowi uzyskać pewne korzyści. Celem rozdziału jest przedstawienie najczęściej spotykanych praw, pewna ich kategoryzacja, niezbędna by ułatwić rozmowy obu stronom relacji sponsoringowej, ale również przedstawienie wynikających z nich korzyści dla sponsora. To pozwala myśleć nie tylko przez pryzmat tego, jakie prawa chce firma kupić, lecz także w jaki sposób może je wykorzystać i co to jej przyniesie w komunikacji marketingowej czy też wizerunkowej, opartej na motywach sponsoringowych.

Wprowadzenie

Sponsoring sportowy na przestrzeni lat przechodzi ewolucję, stając się coraz bardziej kompleksowym narzędziem komunikacyjnym. Już nie tylko służy zwiększaniu świadomości marki, lecz także buduje jej wizerunek, wpływa na sprzedaż, służy nawiązywaniu relacji, a także szeroko pojętym celom korporacyjnym. Zmienia się również komunikacja związana ze sponsoringiem, która dziś odzwierciedla bardziej komunikację 360 stopni, łącząc przede wszystkim działania

¹ Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii, Uniwersytet Warszawski.

brandingowe i reklamowe, eventy, komunikację w mediach społecznościowych, działania skierowane zarówno do klientów indywidualnych, jak i biznesowych, komunikację opartą na gwiazdach i emocjach, a także projekty wspierające PR i CSR.

Żeby jednak skutecznie wykorzystywać potencjał komunikacyjny projektów sponsoringowych, konieczne jest m.in. wcześniejsze zakupienie odpowiednich praw, które będą pozwalały na uzyskanie korzyści przez sponsora. Pewnym ułatwieniem dla obu stron relacji sponsoringowej jest to, że znaczna część tych praw jest podobna od wielu lat [Wakefield 2007, s. 175]. Można więc mówić o długoletniej praktyce sponsoringowej w zakresie praw, które są najbardziej pożądane i najczęściej spotykane w projektach sponsoringowych [IEG 2015; 2017; 2018; Sponsoring Insight 2019; Kończak 2020a]. Najwięcej nowości w tym obszarze dotyczy praw internetowych, związanych z social mediami, aplikacjami mobilnymi i innymi technicznymi nowościami.

Jednak bez względu na to, jakimi prawami jest zainteresowany sponsor, ważne jest, aby patrzył przez pryzmat potrzeb, np. działu sponsoringu, ale również innych części własnej organizacji, jak choćby struktur zajmujących się klientami indywidualnymi, biznesowymi czy kluczowymi, działów eventowych, departamentów PR czy CSR, komunikacji wewnętrznej czy jednostek zajmujących się sprzedażą i marketingiem. To pozwoli na uzyskanie praw, z których skorzysta cała organizacja sponsora, a nie tylko kilka wybranych jego działów.

Z kolei dla właściciela praw istotne jest poznanie oczekiwań różnych podmiotów, ich funkcjonowania, specyfiki działań różnych struktur, zwłaszcza w dużych organizacjach, co umożliwi lepsze przygotowanie pakietów praw i skuteczniejsze adresowanie ofert do potencjalnych sponsorów. Aby jednak skutecznie walczyć o środki sponsora, potrzebna jest identyfikacja posiadanych praw, by później przygotować atrakcyjną ofertę. Do tych najczęściej posiadanych należą: własne znaki i logotypy, własne eventy lub gwarantowany udział w eventach innych organizacji, gwarantowane transmisje imprez, potencjalna publiczność, medialność i zasięg eventów, wizerunki indywidualne lub grupowe, potencjał sportowy i rozwojowy wraz z liczbą uprawiających dyscyplinę, posiadane powierzchnie reklamowe, kluby kibica i inne stowarzyszenia, własne media i pakiety reklamowe z mediami partnerskimi, bilety i pakiety *hospitality*, *merchandising*², bazy danych, możliwości promocyjne na imprezach oraz zaangażowanie w lokalne i inne społeczności.

² Klasyczne wsparcie sprzedaży produktu, produkty licencyjne sponsorowanego, przenoszenie praw do oznakowywania marką sponsora produktów właściciela praw, od klasycznych atrybutów kibica, jak szaliki czy czapki, przez wspólne przedsięwzięcia obu partnerów, jak choćby klubowe karty płatnicze, po e-produkty.

Celem rozdziału jest przedstawienie najczęściej spotykanych praw, pewna ich kategoryzacja, by ułatwić rozmowy obu stronom relacji sponsoringowej, ale również przedstawienie korzyści, jakie może otrzymać sponsor. To pozwala myśleć nie tylko przez pryzmat tego, jakie prawa chce firma kupić, lecz także w jaki sposób może je wykorzystać i co to jej przyniesie w komunikacji marketingowej czy też wizerunkowej. Rozdział powstał na podstawie własnych badań autora (badanie 35 sponsorów sportu w Polsce — kwestionariusz złożony z 26 pytań realizowany metodą CAWI) oraz wywiadów z osobami zajmującymi się polskim sportem od lat (badania jakościowe — 22 wywiady pogłębione). Badania własne zostały zestawione z opracowaniami innych ośrodków badawczych oraz literaturą przedmiotu. Dodatkowo autor dokonał analizy dostępnych mu umów sponsoringowych przede wszystkim w piłce nożnej, piłce siatkowej, koszykówce, sporcie olimpijskim, żużlu i sportach zimowych.

Charakterystyka i cele sponsoringu

Aby rozmawiać o prawach, konieczna wydaje się krótka charakterystyka sponsoringu sportowego, a zwłaszcza jego celów. Jedną z najważniejszych jego cech jest wzajemna relacja zawierająca obustronne świadczenia i przynosząca korzyści obu stronom. Tym, co wyróżnia sponsora spośród innych firm, jak choćby reklamodawców wykorzystujących motywy sportowe, podmiotów stosujących *ambush marketing*³, są właśnie prawa nabyte od ich właścicieli. To one dają sponsorowi możliwość eksploatacji potencjału sponsorowanego [Mullin, Hardy, Sutton 2007, s. 315; Meenaghan 1991, s. 35–47], korzyści marketingowe, *public relations* czy reklamowe [Jefkins, Yadin 1998, s. 180]. Tym samym organizacje sportowe oferują sponsorom produkt, który umożliwia tym ostatnim osiąganie własnych celów promocyjnych [Sznajder 2015, s. 233].

Sponsorzy kupują prawa, aby realizować własne cele wizerunkowe, komunikacyjne, sprzedażowe i osobiste [Datko 2012, s. 301], budować świadomość/znajomość marki, kreować jej wizerunek, wspierać sprzedaż produktów i budowę relacji [Gratton, Taylor 2000, s. 171]. Typologii celów jest wiele (m.in. [Mullin, Hardy, Sutton 2007; Jobber 2007, s. 653–655; Cornwall 2000, s. 41–55]) i w dużej mierze można je przyporządkować do pięciu grup, w których znajdują się cele wizerunkowe, korporacyjne, budowa świadomości marki, cele sprzedażowe

³ Celowe działanie biznesowe, w którym firmy nieposiadające praw sponsoringowych tworzą fałszywe i nieuprawnione wrażenie bycia sponsorem, „zawłaszczając” skojarzenia z imprezą, do której praw nie posiadają.

i relacyjne [Kończak 2020a, s. 128]. Podobnie cele definiują eksperci rynkowi, a także sami sponsorzy, którzy biorą udział w badaniach zarówno w Polsce, jak i w innych krajach. Wymieniają oni najczęściej budowę świadomości marki, kształtowanie wizerunku marki, promocję produktów i usług, wsparcie sprzedaży, CSR, czyli społeczną odpowiedzialność biznesu, a także budowę relacji z interesariuszami [IEG 2018, s. 6; IEG 2017, Sponsoring Insight 2019; Kończak 2020b, s. 1227].

Najbardziej atrakcyjne prawa sponsoringowe

Biorąc pod uwagę zarówno cele sponsoringu, jak i jego charakterystykę, można przygotować pewną typologię praw, które pozwolą na efektywną współpracę pomiędzy obiema stronami. Dziś zwraca się uwagę, że dla sukcesu niezbędne jest nawiązanie prawdziwej relacji między sponsorem a sponsorowanym, w której ten pierwszy kupuje prawa, a drugi dba przede wszystkim o ich ochronę, tak by nie korzystały z praw inne firmy, które nie zapłaciły za nie.

Badani w Polsce sponsorzy sportu za najistotniejsze prawa uznali: ekspozycję logotypów na strojach (66,67%), marketingową wyłączność w swojej branży (66,67%), prawa do wykorzystywania wizerunków sponsorowanych osób, teamów czy reprezentacji (63,33%), możliwości ekspozycji logotypów w miejscach imprezy na różnych nośnikach reklamowych (53,33%), prawa licencyjne do tytułów, znaków, logotypów sponsorowanego (50%). Mniejszym zainteresowaniem cieszyły się takie prawa, jak: wykorzystanie w działalności promocyjnej biletów i pakietów *hospitality* (26,67%), prawa licencyjne do przygotowania własnych produktów i usług związanych ze sponsorowanym projektem, np. oficjalny produkt czy usługa kibiców, teamu czy reprezentacji (20%), prawa do współpracy PR (16,67%), do kontentu (13,33%), używanie nazwy sponsora w oficjalnej nazwie drużyny/teamu/obiektu (13,33%), prawa do koncesji na sprzedaż własnych produktów w miejscach sponsorowanych wydarzeń (10%), do pierwszeństwa przedłużania umowy [Jedel, Kończak 2019, s. 112].

W innych badaniach przedstawiono z kolei najistotniejsze elementy tworzące wartość praw. Do tych najczęściej wymienianych przez sponsorów należały własne kanały komunikacji o dużej popularności, wysoka frekwencja na obiektach, sponsoring tytułarny, marketingowe bazy danych kibiców, ciągły rozwój współpracy, prawa do wizerunku marki sponsorowanego. Z kolei właściciele praw za najważniejsze elementy, jakie mogą zaoferować, uznali możliwość eksploatacji marki na strojach sportowców, wysoką frekwencję na obiektach, możliwość ekspozycji marki na terenie obiektu, sponsoring tytułarny i prawa do eksploatacji wizerunku marki własnej [Sponsoring Insight 2019].

Wyniki polskich badań są zbliżone do badań amerykańskich, gdzie za najważniejsze uznano: wyłączność kategorii (60%), branding na miejscu wydarzenia (43%), prawa do znaków towarowych i logotypów (40%), prawa do kontentu dla dystrybucji cyfrowej i innych kanałów komunikacji (39%), dostęp do baz danych i list wysyłkowych klientów i kontrahentów (34%), obecność w digitalu i social mediach (34%), uzyskanie dostępu do danych odbiorców i fanów (33%), bilety i *hospitality* (32%), prawa do promocji wspólnie oznakowanych partnerskich produktów i usług (29%) oraz umieszczenie marki na dodatkowych materiałach promocyjnych (26%) [IEG 2017, s. 25].

Prawa do tytułów i znaku

Jednym z najważniejszych elementów określających prawa sponsora jest nadanie mu odpowiedniego tytułu lub tytułów, którymi będzie się posługiwał w swojej komunikacji. Mogą to być zarówno tytuły wynikające z drabinki sponsorskiej (główny, strategiczny, oficjalny *etc.*), jak i tytuły świadczące o przynależności branżowej sponsora (informatyczny, sprzętowy, telekomunikacyjny, paliwowy, medyczny *etc.*). W tej kategorii konieczne dla sponsora jest zastrzeżenie praw w przypadku rebrandingu czy rebrandingu marki czy przekazania praw innej spółce np. z grupy kapitałowej, tak by mogła ona po zmianie dalej korzystać z benefitów kontraktu sponsoringowego. Piszząc o prawach do tytułów, konieczne trzeba wspomnieć o tworzeniu własnych teamów sportowych z nazwą sponsora lub organizacji imprez, w których nazwie występuje marka firmy wspierającej dane wydarzenie. Z powyższymi powiązane są prawa do znaku organizacji sponsorowanej, czyli licencja do wykorzystywania tego znaku przez sponsora na dowolnych lub też ściśle określonych polach eksploatacji (tablica 1).

TABLICA 1. Prawa do tytułów i znaku

Do uzyskania tytułu określonego umową i wykorzystywania go w promocji własnej marki
Rozszerzenie praw do wszystkich spółek np. grupy kapitałowej i możliwość przeniesienia praw na inny powiązany brand lub ciągłości praw przy rebrandingu
Do sponsoringu tytularnego (budowy własnych teamów lub imprez z nazwą sponsora stanowiącą integralną część ich nazwy)
Do używania znaku i całej identyfikacji wizualnej podmiotu sponsorowanego
Do używania znaków i logotypów w działaniach promocyjnych i informacyjnych
Do powiązania znaku sponsora ze znakiem sponsorowanego (<i>composite logo</i> — wspólna identyfikacja obu podmiotów)

Zarówno tytuły, jak i prawa do znaku nie tylko wyróżniają sponsora spośród innych firm nieposiadających takich praw, lecz także legitymizują jego działania, pokazują, że może on komunikować związki ze wspieraną dyscypliną, wydarzeniem, drużyną lub zawodnikiem. To jasny sygnał dla klientów, że firma jest blisko rzeczy dla nich ważnych i angażuje się w to, czym pasjonują się fani [Farrelly, Quester, Burton 2006, s. 1013–1030]. Korzyści dla sponsora z tytułu posiadania praw do tytułów i znaku zawarto w tablicy 2.

TABLICA 2. Prawa do tytułów i znaku — korzyści dla sponsora

Możliwość identyfikacji sponsora
Transfer wizerunku
Budowa świadomości marki
Budowa nieodłącznych skojarzeń, zwłaszcza przy sponsoringu tytularnym
Zawłaszczenie skojarzeń ze sponsorowanym podmiotem
Możliwość budowy wspólnej identyfikacji wizualnej
Wyróżnienie się spośród firm niemających praw
Legitymizacja sponsora
Możliwość ekskluzywnego oznaczania produktów i usług sponsora

Źródło: Opracowanie własne.

Prawa do wizerunków

Prawo do wizerunków (tablica 3) przede wszystkim gwiazd sportu, które są postrzegane nie tylko jako silne jednostki, wzór do naśladowania, lecz także jako osoby, które idealnie transferują wizerunek osoby na markę, to jedno z najbardziej pożądanых praw [Elberse, Verleun 2012, s. 149–165]. Szacuje się, że aż 60% sponsorów korzysta z usług celebrytów sportowych [Carlson, Donovan 2008, s. 154–162]. Znane twarze mogą być wykorzystywane w promocji produktów i usług, budowie marki korporacyjnej, mogą stać się ambasadorami marki, wpływać na zmianę jej postrzegania czy wizerunku, a także pokazywać zaangażowanie w innych niż sponsoring obszarach, jak choćby społecznej odpowiedzialności biznesu. Poza wykorzystaniem osobowości sportowca, jego zgodności z atrybutami promowanej marki jednym z istotnych czynników, dla których firmy angażują sportowców i robią z nich ambasadorów własnej marki, jest to, że wartości, jakie niesie sport — a więc również sportowcy — są uniwersalne [Hickman, Lawrence, Ward 2005, s. 148–157].

TABLICA 3. Prawa wizerunkowe

Do wizerunków zawodników
Do wizerunków grup zawodników, teamów, reprezentacji
Do wizerunków trenerów i członków sztabu
Prawa do sesji fotograficznych i filmowych
Prawa do wykorzystania wizerunków zawodników w naturalnych sytuacjach związanych z reprezentowaną dyscypliną (np. fragmenty meczów, zawodów) pod warunkiem uzyskania odpowiednich praw od nadawcy
Wyłączność branżowa lub całkowita na prawa do wizerunków
Ekskluzywność praw w drabince sponsorskiej (ustalenie, który ze sponsorów ma konkretne, niepowtarzalne lub powtarzalne prawa do danych wizerunków)

Źródło: Opracowanie własne.

Zagrożeniem dla sponsora kupującego takie prawa są ewentualne skandale, oszustwa i klęski sportowe lub wizerunkowe, które przekładają się na błyskawiczny spadek wartości komunikacyjnej sportowca (np. Oscar Pistorius, Lance Armstrong, Maria Szarapowa czy Tiger Woods). Innym problemem jest zbyt wielka liczba sponsorów i przekazów reklamowych z danym sportowcem, co prowadzi do clutteru reklamowego i przesytu fanów. Przykładowo przed mundialem w Rosji, aż 37% kibiców uważało, że w reklamach jest za dużo Roberta Lewandowskiego [Goczał 2018]. Korzyści dla sponsora z tytułu posiadania praw wizerunkowych pokazano w tablicy 4.

TABLICA 4. Prawa wizerunkowe — korzyści dla sponsora

„Ludzka twarz” projektu sponsoringowego
Rozpoznawalne twarze budzące zainteresowanie kibiców
Wiarygodni ambasadorzy marki z ich cechami, reprezentowanymi wartościami
Łatwość skojarzeń i nawiązywania relacji z fanami
Transfer wizerunku
Budują wiarygodność i wrażenie bliskości sponsora
Zapewniają wsparcie sprzedaży, a także pożądanych zmian wizerunkowych
Możliwość wszechstronnego wykorzystania w komunikacji produktowej czy wizerunkowej
Źródło storytellingu w komunikacji sponsora

Źródło: Opracowanie własne.

W ramach praw wizerunkowych konieczne wydaje się określenie liczby sesji reklamowych w ciągu obowiązywania kontraktu, w których mają wziąć udział pojedynczy zawodnicy albo też całe drużyny, jeśli mówimy o wizerunkach teamów lub reprezentacji. Ze względu na bardzo ograniczony czas sportowców oraz potrzeby sponsora i jego harmonogram kampanii promocyjnych jest to jeden z ważnych, a nie zawsze doceniany aspekt praw wizerunkowych. Choć wszyscy zgadzają się co do tego, że nie da się zaplanować każdej aktywności, szczególnie przy kontraktach wieloletnich, to jednak, mimo że sponsoring jest relacją partnerską, pewne zasady muszą być ustalane już na poziomie umowy.

Prawa reklamowe

Prawa reklamowe (tablica 5) są niezbędne do realizowania głównie celów związanych z budową świadomości marki i służą lepszej percepcji znaków sponsora w pamięci fanów [Johar, Pham, Wakefield 2006, s. 183–198]. Są one również stosunkowo łatwe do zaoferowania, gdyż praktycznie każdy podmiot sponsorowany ma do sprzedania powierzchnię reklamową czy to na zawodnikach, członkach sztabu, trenerach, miejscach wydarzenia, własnych siedzibach, czy też w materiałach informacyjnych, promocyjnych, w Internecie lub w mediach współpracujących.

TABLICA 5. Prawa reklamowe

Oznaczenie sponsora na stroju i wyposażeniu zarówno zawodników, jak i członków sztabu
Logotypy sponsora na ciałach zawodników (np. sztuk walki)
Branding na miejscu imprezy, rozgrywania meczów czy zawodów
Oznaczenie sponsora w mediach własnych podmiotu sponsorowanego
Oznaczenie sponsora w materiałach informacyjnych i promocyjnych podmiotu sponsorowanego
Branding w bazach szkoleniowych, siedzibach związków, klubów czy organizatorów wydarzeń
Oznakowanie sponsora na portalach, aplikacjach poświęconych sponsorowanemu lub zawodom, w których bierze udział

Źródło: Opracowanie własne.

Bandy i inne formy reklamowe na boiskach lub wokół nich, reklamy na stadionie, przy startach i metach wyścigów, w strefach VIP, ścianki sponsor-skie należą do najbardziej popularnych miejsc, które są widoczne zarówno

dla widzów biorących udział w wydarzeniu, jak i dla relacjonujących mediów. Niektóre dyscypliny, jak wszelkiego rodzaju regaty, żużel i inne sporty motorowe, sporty zimowe, jak choćby skoki narciarskie, mają również szeroką paletę powierzchni reklamowych na zawodnikach i ich osprzęcie.

Prawa te są również atrakcyjne dla sponsorów, ponieważ stanowią wymierny atrybut ich obecności, dają się policzyć, a tym samym zaraportować wewnątrz organizacji osobom zarządzającym. Dają też widzialny sygnał klientom, mówiący, że sponsor jest blisko rzeczy ważnych dla fanów, jest z nimi i niejako w domyśle „można na niego liczyć”. Logotyp umieszczony na wielu różnych nośnikach powoduje, że klienci odbierają w jednym czasie wiele sygnałów marki, co wpływa na ich percepcję i lepsze zapamiętanie komunikatów [Herrmann, Walliser, Kacha 2011, s. 259–281]. Dlatego prawa reklamowe wydają się nieodłącznym elementem każdej umowy sponsoringowej, a wskaźnik AVE (wartości ekspozycji medialnej generowanej przez sponsora), mimo że powszechnie krytykowany, również jest powszechnie stosowany w praktyce [O’Reilly, Nadeau, Seguin i in. 2007, s. 179–198; Nowy marketing 2017]. Korzyści dla sponsora z tytułu posiadania praw reklamowych zaprezentowano w tablicy 6.

TABLICA 6. Prawa reklamowe — korzyści dla sponsora

Budują świadomość sponsoringu
Sprzyjają zapamiętywaniu marki
Budują wiarygodność sponsora i legitymizują jego działania
Dają przewagę konkurencyjną nad pozostałymi firmami, których obecność z racji braku praw jest niemożliwa
Dają fanom wymierną obecność firmy wokół rzeczy ważnych dla tych pierwszych, ich pasji i zainteresowań
Są łatwo obliczalne, przynoszą wymierne wyniki i są proste do raportowania

Źródło: Opracowanie własne.

Prawa *hospitality* i biletowe

Jednym z celów sponsoringu jest budowa partnerstw i relacji [Walliser 2003, s. 5–40]. Każde wydarzenie sportowe to dla sponsora szansa na ich budowę ze swoimi interesariuszami, a szczególnie z klientami indywidualnymi i biznesowymi [Farrelly, Quester, Burton 2006, s. 1016–1026]. Jednym z podstawowych

praw, które sprzyjają budowie relacji, są prawa do biletów i zaproszeń VIP (pakietów *hospitality*), które bezpłatnie otrzymuje sponsor lub dodatkowo może je nabyć (tablica 7). *Hospitality* to nie tylko budowa relacji wpływająca na stosunki biznesowe, lecz także nagroda za kontrakty, zarówno dla osób sprzedających, jak i kupujących produkty oraz usługi sponsora [Coppetti 2004, s. 28–29]

TABLICA 7. Prawa *hospitality* i biletowe

Liczba bezpłatnych biletów na wydarzenia wraz z ich kategoryzacją (w każdej z kategorii)
Liczba bezpłatnych zaproszeń VIP wraz z ich kategoryzacją (np. pakiet srebrny, złoty, platynowy, loża, loża honorowa)
Liczba bezpłatnych pakietów wyjazdowych VIP, dodatkowych świadczeń, prezentów <i>etc.</i>
Pierwszeństwo w nabyciu dodatkowych biletów i określona ich maksymalna liczba
Pierwszeństwo w nabyciu dodatkowych zaproszeń VIP i określona ich maksymalna liczba
Zniżki na zakup kolejnych biletów i pakietów VIP
Liczba pakietów wyjazdowych (np. na atrakcyjne wyjazdy zagraniczne) wraz z zakwaterowaniem, wyżywieniem i logistyką, ewentualnie z innymi świadczeniami
Warunkowe prawa do otrzymania lub zakupu dodatkowych biletów w przypadku awansu drużyny na kolejny poziom rozgrywek (np. awans do mistrzostw lub do rund finałowych turnieju)

Źródło: Opracowanie własne.

Prawa do biletów i pakietów *hospitality* w dniu imprezy są nawet uważane za najważniejsze z posiadanych praw [Pope, Vokes 1994, s. 37–45], ponieważ oferują sponsorowi często unikalne oraz bardzo atrakcyjne prawa zarówno dla niego, jak i jego interesariuszy wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Wewnątrz organizacji mogą one służyć nagradzaniu pracowników, aktywizowaniu menedżerów, stanowić element team buildingu czy wewnętrznej loterii lub zabawy. Z kolei w komunikacji zewnętrznej mogą one stanowić elementy budowy relacji z różnymi grupami interesariuszy, ale również być premią dla dystrybutorów i partnerów, elementem programów promocyjnych czy pakietów lojalnościowych, a także nagrodą w konkursach. Jak pokazuje praktyka, komunikacja oparta na biletach należy do najczęściej stosowanych przy dużych imprezach, np. mistrzostwach piłkarskich, gdzie niemal dla każdego ze sponsorów konkurs z biletami jest jedną z głównych osi komunikacyjnych (m.in. Carlsberg, Coca-Cola, Orange, Kia i Hyundai, McDonald's, Visa, Carrefour). Korzyści dla sponsora z tytułu posiadania praw *hospitality* i biletowych zaprezentowano w tablicy 8.

TABLICA 8. Prawa *hospitality* i biletowe — korzyści dla sponsora

Budowa relacji z klientami indywidualnymi, biznesowymi, kluczowymi i innymi
Możliwość spotkań na najwyższym szczeblu, np. zarządu w prywatnych łóżach
Unikalność świadczeń, których nie dostaną inne firmy / Zwiększenie prestiżu firmy i jej menedżerów
Nagroda w konkursach zewnętrznych i wewnętrznych
Sprzyjają utrzymywaniu relacji biznesowych, sprzedaży podczas nieformalnych rozmów
Element programów lojalnościowych, loterii i innych działań promocyjnych
Nagroda dla kontrahentów, dostawców i partnerów
Premia za wyniki sprzedawców
Nagradzanie i motywacja dla pracowników i menedżerów
Element team buildingu
Zabawa i loterie dla pracowników
Wsparcie akcji wolontariackich i społecznych

Źródło: Opracowanie własne.

Prawa marketingowe, sprzedażowe i *public relations*

Do praw marketingowych (tablica 9) można zaliczyć te wykorzystywane zarówno na miejscu oraz w czasie trwania imprezy, jak i te realizowane w okresie między poszczególnymi eventami. Tu można wyodrębnić prawa do sprzedaży własnych produktów z identyfikacją wizualną sponsorowanego czy też promocję i sprzedaż produktów oraz usług sponsora bezpośrednio podczas sponsorowanych wydarzeń lub też w kanałach komunikacyjnych właściciela praw. Zarówno same eventy, jak i kluby kibica, własne media sponsorowanego to okazja do prezentowania nowości, testowania produktów czy tworzenia pakietów produktów i usług opartych na motywach sponsoringowych. Korzyścią może być unikalny design, nazwa kojarząca się wydarzeniem, drużyną czy zawodnikiem lub też specjalne zniżki dla kibiców. To próba wyjścia ze specjalną propozycją do fanów, gdy pokazuje się związki sponsora ze sponsorowanym projektem i stara się zrobić wrażenie, że kupując produkty sponsora, wspiera się też np. wspieraną drużynę czy reprezentację. Mogą to być oferty mówiące wprost, że np. jakiś procent dochodu zostanie przekazany na drużynę, przez co apeluje się niejako do odpowiedzialności fanów i ich chęci wspierania swoich ulubieńców. Tu też jest miejsce na sprzedaż licencyjnych produktów, kolekcjonerskich gadżetów związanych ze wspieranym sportem. To bazuje na

naturalnej chęci kibiców posiadania pamiątki związanej z danym wydarzeniem lub drużyną, co stanowi jeden z najczęściej spotykanych przykładów komercjalizacji sportu [Antonowicz, Kossakowski, Szlendak 2011, s. 114]. Niektóre firmy traktują projekty sponsoringowe jak bezpośrednie narzędzie sprzedażowe, którego skuteczność jest rozliczana wielkością sprzedanych produktów własnych lub licencyjnych. Najważniejszym beneficjentem praw w takiej organizacji sponsora nie jest więc dział marketingu czy sponsoringu, ale jednostki odpowiedzialne za sprzedaż.

TABLICA 9. Prawa marketingowe, sprzedażowe i *public relations*

Promocji i sprzedaży produktów na miejscu
Do wykorzystania nazwy, tytułów, identyfikacji wizualnej właściciela praw w marketingu i w sprzedaży produktów
Prawa licencyjne do produktów (np. oficjalny produkt mistrzostw/drużyny/reprezentacji) oraz produktów kolekcjonerskich, a także ich sprzedaż w kanałach własnych sponsora i właściciela praw
Zniżki na produkty własne i produkty co-sponsorów (rabaty cenowe, specjalne oferty <i>etc.</i>)
Ekskluzywne prawa do wspólnych produktów co-sponsorskich
Dostęp do baz danych i możliwość zbierania leadów
Uczestniczenie w imprezach własnych organizatorów i wykorzystanie w komunikacji dodatkowych elementów (maskotka, puchar, znicz olimpijski)
Do strategicznej współpracy komunikacyjnej i reklamowej
Do dodatkowych działań (klub kibica, wolontariat, eskorta dziecięca, projekty CSR)
Do organizacji dodatkowych działań wizerunkowych i promocyjnych
<i>Media relations</i> i działania z zakresu komunikacji wewnętrznej
Do organizacji rodzinnych czy bezpiecznych sektorów lub innych inicjatyw społecznych
Prawo pierwokupu czasu reklamowego przy transmisjach telewizyjnych z wydarzenia
Zapewnienie obecności np. kluczowych zawodników w najważniejszych imprezach wizerunkowych, korporacyjnych sponsora (wewnętrznych lub zewnętrznych)

Źródło: Opracowanie własne.

Oprócz praw sprzedażowych i marketingowych, obejmujących również współpracę sponsorów, zbieranie leadów, danych kibiców i korzystanie z baz danych właściciela praw, sponsorzy powinni zwracać równie uwagę na kwestie wizerunkowe, czemu sprzyja uzyskanie określonych praw z obszaru *public relations*. Te prawa w przeciwieństwie do praw marketingowych nie koncentrują się na wsparciu sprzedaży, ale tworzą markę korporacyjną sponsora, budując jej wizerunek wśród interesariuszy. Korzystają z nich głównie struktury

organizacji sponsora odpowiedzialne za *public relations*. Tu otwiera się pole do organizacji wspólnych inicjatyw sponsora ze sponsorowanym, np. wspólnych klubów kibica, bezpiecznych sektorów, akcji eventowych, jak choćby dziecięca eskorta czy wyprowadzanie flagi lub piłki, a także akcji mających na celu np. lepszą organizację sportu, poszukiwanie talentów, patronat nad rozgrywkami amatorów lub wsparcie rozgrywek dzieci i młodzieży. To pola eksploatacji dla działań wizerunkowych, które w powszechnym odbiorze mają pozytywny wydźwięk i, zwłaszcza w okresach braku sukcesu sportowego, mogą przełożyć akcenty komunikacyjne na inne płaszczyzny zaangażowania sponsora. Może on np. komunikować: dziś nie odnieśliśmy sukcesu, ale wspólnie pracujemy dla przyszłości dyscypliny, drużyny czy reprezentacji. Korzyści dla sponsora z praw marketingowych, sprzedażowych i *public relations* zestawiono w tablicy 10.

TABLICA 10. Prawa marketingowe, sprzedażowe i *public relations* — korzyści dla sponsora

Możliwości promocji oraz testowania produktów i usług na miejscu imprezy
Możliwości sprzedaży produktów i usług na miejscu imprezy oraz wyłączność w tej kategorii
Poszerzenie działań o społeczność zgromadzone wokół sponsorowanego podmiotu — kluby kibica, fankluby, ruchy wolontariackie, amatorskie drużyny
Możliwości poszerzenia komunikacji o aspekty społecznej odpowiedzialności
Poszerzenie grup docelowych komunikacji (nie tylko fani, ale np. całe rodziny, lokalne społeczności)
W momentach kryzysowych (np. brak sukcesu, skandal) łatwe przestawienie na inne aspekty komunikacyjne
Pokazanie sponsora jako firmy, która nie tylko eksploatuje kontrakt, ale robi coś więcej dla sportu, przyszłości, społeczeństwa
Zaangażowanie fanów do wspólnych akcji i nawiązywanie z nimi relacji partnerskich
Nowe obszary eksploatacji komunikacyjnej, nowe preteksty do komunikacji
Wypełnienie kalendarza komunikacyjnego czy promocyjnego pomiędzy meczami lub zawodami

Źródło: Opracowanie własne.

Prawa do kontentu

W dobie social mediów, aplikacji mobilnych i coraz liczniejszych transmisji telewizyjnych dla sponsorów liczą się bardziej prawa do kontentu (tablica 11). To powoduje integrację sponsoringu i innych kanałów komunikacji [Coppetti 2004, s. 28–29] oraz wpływa zarówno na sposoby dystrybucji kontentu, jak i na zmiany w strukturze praw sponsorskich [Nielsen 2017].

Zmiany w otoczeniu komunikacyjnym, nowinki technologiczne powodują zindywidualizowanie przekazów, zaangażowanie fanów podczas transmisji, a także przed nią i po niej, tworzenie nowych treści, czego nie da się zrobić w standardowej transmisji telewizyjnej [Nielsen 2017; Cotterill, Cardiff 2016]. Dzięki nim sponsoring lepiej potrafi zaangażować fanów, którzy nie tylko otrzymują spersonalizowane treści, mogą na bieżąco się angażować, lecz także online dzielić się emocjami i wrażeniami, oraz brać udział w konkursach, quizach, zabawach. Korzyści dla sponsora z prawa do kontentu zawarto w tablicy 12.

TABLICA 11. Prawa do kontentu

Do transmisji zawodów w telewizji, online, digitalu
Do transmisji online dodatkowych materiałów niewidocznych w głównej transmisji
Do przygotowywania spersonalizowanych aplikacji mobilnych
Do przygotowywania własnych kanałów, profili fanpagów w social mediach
Do realizacji dodatkowych, ekskluzywnych materiałów (np. kulis wydarzeń sportowych, treningów, zgrupowań)
Do zapewniania udziału zawodników, trenerów i innych kluczowych osób w produkcjach własnych sponsora
Pierwszeństwo lub wyłączność publikacji materiałów filmowych w kanałach sponsora

Źródło: Opracowanie własne.

TABLICA 12. Prawa do kontentu — korzyści dla sponsora

Tworzenie bardziej ekskluzywnych, często zindywidualizowanych przekazów
Zwiększenie zaangażowania fanów/ wciągnięcie klientów w świat wirtualnych zabaw
Pokazanie innych stron widowiska sportowego
Tworzenie własnych kanałów sportowych w telewizji lub Internecie i przy okazji dystrybucji kontentu promocja i sprzedaż usług
Tworzenie własnych aplikacji mobilnych i kanałów w mediach społecznościowych
Budowa świadomości marki i wsparcie jej wizerunku
Przekształcanie widowiska sportowego w show dla szerszych grup niż tylko fani sportu

Źródło: Opracowanie własne.

Drabinka sponsorska, prawa wyłączności oraz przedłużenia lub zerwania kontraktu

Aż 628 oficjalnych sponsorów Igrzysk Olimpijskich w Montrealu w 1976 r. pokazało, że przyznawanie tak wielu podmiotom praw prowadzi do ich deprecjacji, braku ekskluzywności, clutteru komunikacyjnego i nie przynosi sponsorom wiele korzyści. Między innymi ten przykład skłonił organizatorów do zmiany w podejściu do liczby sponsorów i ustalenia ich poziomów zaangażowania.

Nie ma jednolitej drabinki sponsorów, ale zazwyczaj występuje kilka typowych poziomów — na najwyższym szczeblu jest sponsor główny, tytularny, strategiczny, niżej sponsor techniczny lub sprzętowy, później oficjalny sponsor, a dalej partner oraz partner medialny. Na te pięć kategorii nakładają się przy wydarzeniach międzynarodowych niejednokrotnie partnerzy krajowi, kontynentalni, światowi.

Drabinka sponsorska oznacza tytuły i ważność sponsorów, ale również określa maksymalną liczbę sponsorów w danej kategorii, ich prawa, obowiązki i wzajemne zależności oraz relacje. Pozwala na różnych poziomach kształtować większe lub mniejsze poczucie ekskluzywności i oferować wyjątkowe prawa sponsorom znajdującym się na poszczególnych poziomach drabinki, co dla wielu z nich jest istotne [Mullin, Hardy, Sutton 2014, s. 322]. W tablicy 13 pokazano prawa wynikające z organizacji drabinki sponsorskiej, prawa wyłączności oraz przedłużenia lub zerwania kontraktu.

TABLICA 13. Prawa wynikające z organizacji drabinki sponsorskiej, prawa wyłączności oraz przedłużenia lub zerwania kontraktu

Wyłączność w branży
Określenie liczby i ścisłego podziału sponsorów, ich ważności, zakresu praw i wzajemnych relacji
Zapewnienie odpowiedniej, np. dominującej, roli sponsora głównego wraz z określeniem procentów sumy świadczeń
Opcje odnowienia kontraktu
Opcje zerwania kontraktu np. przy nienależytym wykonywaniu praw sponsorskich, doping, oszustwach, korupcji i innych skandalach
Zabezpieczenie pierwokupu w przypadku chęci przedłużenia kontraktu
Zapewnienie nie gorszej oferty niż dla jakiegokolwiek innego sponsora

Źródło: Opracowanie własne.

Przy okazji drabinki sponsorskiej konieczne jest określenie wyłączności branżowej dla sponsora. Dziś wydaje się to oczywistością, ale konflikty interesów zdarzają się przy różnego rodzaju imprezach. Przykładowo, sponsorzy reprezentacji i sponsorzy mistrzostw niejednokrotnie należą do tej samej branży, a mogą też rozgrywać zawody na obiekcie, do którego *naming rights* ma ich bezpośredni rywal. Czasem nawet wyjątkowe i niepowtarzalne prawa mogą okazać się jednak powtarzalnymi. Dziecięca Eskorty McDonald's była wyjątkowa, dopóki Orange nie został nie tylko sponsorem piłkarskiej reprezentacji Polski, lecz także jednym ze sponsorów Euro 2012. Ta firma również posiadała prawa do dziecięcej eskorty, tyle że sprzedane przez PZPN, a nie UEFA. Choć prawa obu firm dotyczyły różnych meczów (tj. eliminacyjnych vs rozgrywanych na mistrzostwach), to jednak firmy mogły komunikować praktycznie to samo.

Mniej widoczne są opcje renegotjacji kontraktu albo jego zerwania, opcje dotyczące pierwszeństwa lub inne, które mają zapewnić sponsorowi z jednej strony elastyczność na wypadek skandalu wizerunkowego, a z drugiej dać pewną przewagę w przyszłych negocjacjach. Korzyści dla sponsora wynikające z organizacji drabinki sponsorskiej, prawa wyłączności oraz przedłużenia lub zerwania kontraktu zaprezentowano w tablicy 14.

TABLICA 14. Prawa wynikające z organizacji drabinki sponsorskiej, wyłączności oraz przedłużenia lub zerwania kontraktu — korzyści dla sponsora

Jasno określone prawa i korzyści wynikające z kontraktu oraz relacje z innymi sponsorami
Zapewnienie ekskluzywności, a na najwyższych poziomach — niepowtarzalności pewnych praw
Wyłączenie bezpośredniej konkurencji
Zabezpieczenie wyjścia z kontraktu na wypadek wydarzeń mogących obciążyć markę sponsora (np. skandali, oszustw, dopingu)
Uzyskanie możliwości renegotjacji i pierwszeństwo w negocjacjach kontraktu

Źródło: Opracowanie własne.

Naming rights

Naming rights oznaczają przede wszystkim prawa do nazwy obiektu (tablica 15). Prawa tego typu pozwalają więc na zaistnienie marki w świadomości społeczeństwa w długim okresie. Aby tak się stało, ważna jest pewna regularność i odpowiednia częstotliwość rozgrywania zawodów na stadionie, dlatego większość z obiektów objętych *naming rights* to takie, na których rozgrywane są regularnie

mecze ligowe w określonej dyscyplinie. To zapewnia zwykle nawet kilkadziesiąt wydarzeń w roku. Z drugiej strony ważne jest pewne znaczenie rozgrywek na takim obiekcie — istotne albo dla rynku regionalnego, albo krajowego, albo międzynarodowego. To determinować może zainteresowanie obiektem ze strony firmy, która działa na pojedynczych czy też wielu rynkach.

Na wartość *naming rights* wpływają m.in. jego potencjał do przyciągania imprez i ich ranga, frekwencja, wielkość miasta, zainteresowanie rynku B2B, różnorodność grup docelowych odwiedzających obiekt, jego prestiż i charakter.

TABLICA 15. *Naming rights*

Do wykorzystywania nazwy obiektu w komunikacji i promocji sprzedaży
Reklamowe na zewnątrz i wewnątrz obiektu
Do organizacji własnych imprez na miejscu
Do organizacji promocji i sprzedaży podczas regularnych eventów
Do wykorzystania wybranych powierzchni dla własnych eventów, spotkań firmowych
Własna łoża podczas wydarzeń organizowanych na obiekcie
Pakiety biletów i zaproszeń na wszystkie lub wybrane wydarzenia organizowane na obiekcie
Gwarancja liczby eventów

Źródło: Opracowanie własne.

TABLICA 16. *Naming rights* — korzyści dla sponsora

Budowa świadomości marki
Zakorzenienie się nazwy sponsora obiektu na długie lata
Dywersyfikacja przekazu do różnych grup docelowych
Budowa relacji z klientami indywidualnymi, biznesowymi, kluczowymi i innymi
Możliwość spotkań na najwyższym szczeblu, np. zarządu w prywatnych łożach
Zwiększenie prestiżu firmy
Współpraca ze społecznościami lokalnymi
Budowa pewnej wspólnoty na prestiżu miejsca i jego stałych lub okazjonalnych klientach
Transfer wizerunku i budowa wyjątkowych doświadczeń dla klientów

Źródło: Opracowanie własne.

Naming rights to nie tylko nazwa obiektu i reklama na nim. To również możliwości promocyjne podczas odbywających się imprez, organizacja własnych eventów, reklama WWW, dostęp do łóż biznesowych, pakiety *hospitality* i biletów [Allen 2011, s. 790–811]. Prawa stwarzają też okazję do budowy pewnej wspólnoty wokół obiektu, transferu wizerunku i wyjątkowych doświadczeń dla klientów [Leeds, Leeds, Pistolet 2008]. Korzyści dla sponsora wynikające z nabycia *naming rights* zestawiono w tablicy 16.

Podsumowanie

Choć właściciele praw i sponsorujący ich biznes często nie mówią tym samym językiem, gdyż ci pierwsi są przede wszystkim nastawieni na rywalizację sportową, a drudzy chcą po prostu skutecznie inwestować swoje pieniądze, to jednak prawa stanowią płaszczyznę, na której stosunkowo można łatwo się porozumieć. Konieczna jest jednak ich właściwa inwentaryzacja po stronie sponsorowanych, której podstawą jest zdefiniowanie posiadanych praw, ale również poznanie oczekiwań potencjalnych sponsorów. Na rynku sponsoringowym tylko nieliczni właściciele najatrakcyjniejszych praw mają komfort w przebieraniu wśród sponsorów. Reszta musi się dostosować do oczekiwań biznesu, jeśli chce mieć finanse na dodatkowy rozwój, a czasem po prostu na przetrwanie.

Natomiast sponsorzy muszą pamiętać, że samo nabycie praw nie gwarantuje jeszcze sukcesu. To początek drogi, gdyż to nie pakiet praw zakupionych przez sponsora jest najważniejszy, ale sposób ich aktywacji. Efektywność zależy od komunikacji 360 stopni, zaangażowania całej firmy, by na bazie posiadanych praw ułożyć atrakcyjny przekaz dla własnych grup docelowych.

Bibliografia

- Allen G.W. [2011], *Negotiations, drafting and implementing naming right agreements*, „North Dakota Law Review”, vol. 86, s. 790–811.
- Antonowicz D., Kossakowski R., Szlendak T. [2011], *Ostatni bastion antykonsumeryzmu? Kibice industrialni w dobie komercjalizacji sportu*, „Studia Socjologiczne”, 3(202), s. 114.
- Carlson B.D., Donovan D.T. [2008], *Concerning the effect of athlete endorsements on brand and team-related intentions*, „Sport Marketing Quarterly”, 17, s. 154–162.
- Coppetti C.F. [2004], *Building brands through event sponsorships: Providing on-site audiences with a vivid brand experience*, St. Gallen, Zürich und Mollis, Switzerland.

- Cornwall T.B. [2000], *State of the art and science in sponsorship-linked marketing*, „Journal of Advertising”, 37(3), s. 41–55.
- Cotterill J., Cardiff G. [2016], *WME-IMG buys Ultimate Fighting Championship for \$4bn*, <https://www.ft.com/content/eed0fc18-4760-11e6-b387-64ab0a67014c>, data dostępu 09.07.2020.
- Datko M. [2012], *Sponsoring, klucz nowoczesnego marketingu*, Warszawa.
- Elberse A., Verleun J. [2012], *The economic value of celebrity endorsements*, „Journal of Advertising Research”, 52(2), s. 149–165.
- Farrelly F., Quester P., Burton R. [2006], *Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships*, „Industrial Marketing Management”, vol. 35, no 8, s. 1016–1026.
- Goczał B. [2018], *Robert Lewandowski za udział w reklamie dostaje milion zł, inni zawodnicy i trener reprezentacji – ponad dwa razy mniej*, <https://www.wirtualnemedi.pl/artikul/ile-dostajerobert-lewandowski-za-udzial-w-reklamie-na-Mundial-rosja-2018-inni-zawodnicy-i-trener-reprezentacji-ponad-dwa-razy-mniej>
- Gratton C., Taylor P. [2000], *Economics of sport and recreation*, Spon Press, London, New York.
- Herrmann J., Walliser B., Kacha M. [2011], *Consumer consideration of sponsor brands they do not remember. Taking a wider look at the memorisation effects of sponsorship*, „International Journal of Advertising”, 30(2), s. 259–281.
- Hickman T.M., Lawrence K.E., Ward J.C. [2005], *A social identities perspective on the effects of corporate sponsorship on employees*, „Sport Marketing Quarterly”, vol. 14, no 3, s. 148–157.
- IEG Sponsorship Report [2015], *Where the dollars are going and trends for 2015*, Properties LLC, Chicago.
- IEG Sponsorship Report [2017], *What sponsors want and where dollars will go on in 2016*, ESP Properties LLC, Chicago.
- IEG Sponsorship Report [2018], *What sponsors want and where dollars will go in 2018*, ESP Properties LLC, Chicago.
- Jedel J., Kończak J. [2019], *Rynek sportu i sponsoringu sportowego w Polsce*, AWFis, Gdańsk.
- Jefkins F., Yadin D. [1998], *Public relations*, M&E Pitman Publishing, London.
- Jobber [2007], *Principles and practice of marketing*, McGraw-Hill.
- Johar G.V., Pham M.T., Wakefield K.L. [2006], *How event sponsors are really identified: A (baseball) field analysis*, „Journal of Advertising Research”, 46(2), s. 183–198.
- Kończak J. [2020a], *Komunikacja sponsoringowa w sporcie XXI wieku*, SBP Wydawnictwo Naukowe i Dydaktyczne, Warszawa.
- Kończak J. [2020b], *Sponsorship communication and the sport sponsorship market in Poland*, „Journal of Physical Education and Sport”, vol. 20, s. 1227.
- Leeds E., Leeds M., Pistolet I. [2008], *A stadium by any other name. The value of naming rights*, „Journal of Sports Economics”, vol. 8, iss. 6.
- Meenaghan T. [1991], *The role of sponsorship in the marketing communication mix*, „International Journal of Advertising”, 10(1), s. 35–47.
- Mullin B.J., Hardy S., Sutton W.A. [2007], *Sport marketing*, Human Kinetics, Champaign.
- Mullin B.J., Hardy S., Sutton W.A. [2014], *Sport marketing*, 4th ed., Human Kinetics, Champaign.
- Nielsen [2017], *Commercial trends in sport 2017*, Nielsen Sports report 2017, <http://strivesponsorship.com/wp-content/uploads/2017/03/commercial-trends-in-sports-mar-2017.pdf>
- Nowy marketing [2017], *Wskaźnik AVE — jak oceniają jego wartość eksperci*, <https://nowymarketing.pl/a/14193,wskaznik-ave-jak-oceniaja-jego-wartosc-eksperci>, data dostępu 8.07.2020.

- O'Reilly N., Nadeau J., Seguin R., Harrison M. [2007], *In-stadium sponsorship evaluation of a mega-sponsee: The 2004 Grey Cup*, „International Journal of Sports Marketing and Sponsorship”, vol. 8(2), s. 179–198.
- Pope N., Voges K.E. [1994], *Sponsorship evaluation: Does it match the motive and the mechanism?*, „Sport Marketing Quarterly”, vol. 3, s. 37–45.
- Sponsoring Insight [2019], *Rynek sponsoringu sportowego 2019*, Warszawa.
- Sznajder A. [2015], *Marketing sportu*, PWE, Warszawa.
- Wakefield K.M. [2007], *Team sport marketing*, Jordan Hill, Oxford.
- Walliser B. [2003], *An international review of sponsorship research: Extension and update*, „International Journal of Advertising”, vol. 22, no 1, s. 5–40.

Polskie profesjonalne kluby piłkarskie wobec CSR

Artur Grabowski¹

Streszczenie

Współczesne profesjonalne kluby piłkarskie prowadzą działalność głównie w obszarze sportowo-ekonomicznym. Jednakże nie należy zapominać, iż kluby mają do odegrania również ważne role społeczne. Zawodowe kluby sportowe przechodzą transformację, stając się podmiotami rynkowymi — przedsiębiorstwami. Zgodnie z doktryną ordoliberalizmu, będącą źródłem społecznej gospodarki rynkowej — systemu zapisanego w Konstytucji RP, każde przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność ekonomiczną nie tylko za swoje funkcjonowanie, lecz także za swoich pracowników i otoczenie (społeczne oraz środowisko naturalne). Bycie przedsiębiorcą oznacza funkcjonowanie w porządku wolnorynkowym, opartym na wartościach takich, jak uczciwość, sprawiedliwość czy też integracja społeczna. Tym samym wzrastają wymogi związane z funkcjonowaniem klubów sportowych (piłkarskich). Kluby utrzymują rozmaite relacje z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym, co powoduje konieczność posiadania wizji i strategii działania. Na podniesienie konkurencyjności sportowo-ekonomicznej profesjonalnych klubów funkcjonujących w warunkach gospodarki rynkowej może wpłynąć działalność w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Szczególnie że liczba problemów społecznych i wyzwań, przed jakimi stoją miasta i regiony w naszym kraju, jest na tyle duża, że może stanowić obszar eksploracji przez różne podmioty. Zmiany ekonomiczno-społeczne i wahania koniunktury gospodarczej dodatkowo wzmacniają siłę oddziaływania negatywnych trendów, co wymaga budowania partnerstwa na poziomie lokalnym i regionalnym w celu ograniczania ich skutków. Funkcjonowanie w epoce płynnej

¹ Adiunkt w Katedrze Ekonomii, Kolegium Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

postnowoczesności stanowi wyzwanie dla każdego podmiotu społecznego. Zakorzenione od wielu lat w dzielnicach i miastach kluby sportowe są szczególnie zobligowane do podejmowania inicjatyw na rzecz poprawy bieżącej sytuacji tych obszarów i wspierania oraz realizowania przedsięwzięć zmierzających ku zrównoważonemu rozwojowi. Celem rozdziału było zbadanie podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu i zaangażowania w działania z nią związane profesjonalnych klubów piłkarskich z Polski (na przykładzie klubów Lecha Poznań, Legii Warszawa, Piasta Gliwice, Miedzi Legnica). Ukazane zostały konkretne inicjatywy i projekty realizowane przez wskazane kluby, wśród których dominowały działania na rzecz społeczności lokalnej regionu w obszarze edukacji, sportu i zdrowia.

Wprowadzenie

„Potencjał ukryty w sporcie sprawia, że jest on szczególnie ważnym narzędziem integralnego rozwoju człowieka oraz czynnikiem niezwykle przydatnym w procesie budowania społeczeństwa bardziej ludzkiego. Poczucie braterstwa, wielkoduszność, uczciwość i szacunek dla ciała — stanowiące z pewnością niezbędne cnoty każdego dobrego sportowca — przyczyniają się do budowy społeczeństwa, gdzie miejsce antagonizmów zajmuje sportowa rywalizacja, gdzie wyżej ceni się spotkanie niż konflikt, uczciwe współzawodnictwo niż zawziętą konfrontację. Tak pojmowany sport nie jest celem, ale środkiem: może się stać czynnikiem współtworzącym cywilizację i służącym prawdziwej rozrywce, pobudzającym ludzi, by ujawniali swe najlepsze strony, a unikali wszystkiego, co może zagrażać lub wyrządzać poważne szkody im samym lub innym”.

[Papież Jan Paweł II 2000].

Sport ma wymiar społeczno-ekonomiczny. Do jego uprawiania i funkcjonowania potrzebne są warunki, tj. ludzie i miejsce, ale także środki finansowe (np. konieczne do zakupu niezbędnego wyposażenia). Każdy rodzaj sportu dysponuje z natury cechami pozytywnymi, takimi jak np. integracja społeczna i kulturowa, zdrowie, rozwijanie pasji czy też ochrona środowiska naturalnego. Te cechy pozytywne mogą być wykorzystywane efektywnie w społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR) podczas działalności klubów sportowych [Smith, Westerbeek 2007].

Funkcjonowanie klubu sportowego (w tym także piłkarskiego) daje wiele możliwości realizacji projektów w ramach CSR. Szczególnie gdy przedmiotem analizy były profesjonalne kluby, a więc współczesne przedsiębiorstwa piłkarskie z rynku sportowego. Należy stawiać im wysokie wymagania, których korzeni można poszukiwać w ordoliberalizmie — doktrynie z której wywodzi się społeczna gospodarka rynkowa, czyli system gospodarczy zapisany w Kon-

stytucji RP (art. 20). Ordoliberalizm był zbudowany na fundamencie zasad konstytuujących i regulujących porządek gospodarczy, opracowanych przez W. Euckeną. Zasady te stanowiły łącznie swoistą konstytucję gospodarczą². Za kluczową została uznana zasada odpowiedzialności, która dotyczyła właścicieli i zarządów podmiotów gospodarczych. Miały one odpowiadać za wszelkie podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje (np. ekonomiczne, finansowe), jak również za poczynione inwestycje. Ponadto, jak zwracał uwagę kolejny z twórców ordoliberalizmu, W. Röpke, gospodarka rynkowa funkcjonowała w ramach wyznaczonych przez pewne normy i wartości. Modernistyczny ustrój kapitalistyczny miał być oparty na humanizmie gospodarczym. Miały w nim obowiązywać takie pryncypia, jak: integracja społeczna, odpowiedzialność, solidarność, sprawiedliwość i współpraca. Z kolei A. Müller-Armack uważał, że przedsiębiorstwa miały być odpowiedzialne wobec społeczeństwa, wspierać najsłabsze ekonomiczne warstwy społeczne i zwalczać nierówności wynikające z funkcjonowania kapitalistycznej gospodarki rynkowej [Danowska-Prokop, Grabowski 2020, s. 93–94].

Celem rozdziału było zbadanie, na przykładzie wybranych profesjonalnych klubów piłkarskich z Polski, ich podejścia i zaangażowania w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu. Zostały ukazane konkretne inicjatywy oraz projekty realizowane przez takie kluby, jak: Lech Poznań, Legia Warszawa, Piast Gliwice i Miedź Legnica na rzecz społeczności lokalnej i regionu.

Spółeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój a sport

„Ważne jest, by ci, którzy zajmują się sportem na różnych szczeblach, wspierali te wartości ludzkie i religijne, które stoją u podstaw społeczeństwa bardziej sprawiedliwego i solidarnego. Jest to możliwe, gdyż sport jest uniwersalnym sposobem porozumiewania się ponad granicami, językami, rasami, religiami i ideologiami. Posiada zdolność jednoczenia ludzi, sprzyjając dialogowi i otwartości. A to jest bardzo cenne bogactwo!”

[Papież Franciszek 2013].

Współczesne profesjonalne kluby piłkarskie zarówno w Europie Zachodniej, jak i Północnej czy też Wschodniej prowadzą działalność przede wszystkim w obszarze sportowo-ekonomicznym. Natomiast oprócz tego mają one do

² Początki ordoliberalizmu sięgają przełomu lat 20. i 30. XX w., a inicjatorami nowej doktryny byli niemieccy ekonomiści, prawnicy i socjologowie związani przede wszystkim z Uniwersytetem we Freiburgu.

odegrania również ważne role społeczne. W Polsce wraz z postępem transformacji od gospodarki nakazowo-rozdzielczej do rynkowej nastąpiły liczne zmiany, które objęły również działalność sportową. Powstały profesjonalne ligi sportowe (od 2005 r. funkcjonuje Ekstraklasa S.A., która zarządza całą ligą), a kluby działające głównie w formie prawnej stowarzyszeń przekształciły się w sportowe spółki akcyjne. Tym samym wzrosły wymogi związane z ich funkcjonowaniem, wynikające z konieczności otrzymania licencji na grę w piłkarskiej Ekstraklasie, ale również z potrzeby posiadania wizji i strategii oraz określania swoich relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Na podniesienie konkurencyjności sportowo-ekonomicznej profesjonalnych klubów funkcjonujących w warunkach gospodarki rynkowej może wpłynąć działalność w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). W naszym kraju ukazały się m.in. dwa badania dotyczące CSR w sporcie. Był to „Indeks odpowiedzialności społecznej klubów sportowych w Polsce — charakterystyka narzędzia” [Zembura, Gołdys, Piątkowska i in. 2018] oraz „Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce — raport z badań” [Zembura, Silwoniuk, Kuźbik i in. 2019]. W pierwszym z raportów opracowano metodologię oraz wskazano trzy obszary CSR, czyli środowisko, rządzenie i społeczeństwo. Natomiast w drugim z opracowań zastosowano przygotowaną uprzednio metodę do zbadania CSR w 72 klubach z następujących profesjonalnych lig: koszykarskiej, piłkarskiej, piłki siatkowej (męskiej, żeńskiej) i żużla. Wyniki badań ukazały wszechstronne zaangażowanie społeczne klubów w wiele inicjatyw, które pozwoliło nawet na ukazanie wielu dobrych praktyk z ich funkcjonowania.

Wdrażanie anglosaskiej wersji kapitalizmu w Polsce (i porzucenie na samym początku innych, alternatywnych rozwiązań systemowych dla polskiego systemu gospodarczego) doprowadziło do powstania bardzo licznych problemów i wyzwań społecznych, które na dodatek potęgowane są postępującą globalizacją. Obciążenia te przytłaczają nierzadko miasta i regiony w naszym kraju. Stąd też konieczne jest zaangażowanie wielu lokalnych podmiotów (również profesjonalnych klubów piłkarskich), aby ograniczać siłę oddziaływania negatywnych zjawisk. Epoka płynnej nowoczesności stanowi ogromne wyzwanie dla podmiotów myślących w sposób odpowiedzialny. Kluby sportowe niejednokrotnie zakorzenione w dzielnicach i miastach w sposób szczególny wydają się być zobligowane do odpowiedzialnych działań i aktywności na rzecz inicjatyw zmierzających ku zrównoważonemu rozwojowi jako europejskiej wersji kapitalizmu, jak to zostało sformułowane w jednym z oficjalnych dokumentów Unii Europejskiej [Komisja Europejska 2001].

Oprócz skoncentrowania na sukcesach finansowych przedsiębiorcy powinni bardziej uświadomić sobie znaczenie środowiska naturalnego i ponoszenie odpowiedzialności społecznej wraz z budową oraz rozwojem relacji społecznych z otoczeniem [Bowie 2013, s. 95–96]. Nieuniknionym wyzwaniem dla klubów piłkarskich (będących wszak współcześnie przedsiębiorstwami rynkowymi) będzie zawsze zajmowanie pozycji pomiędzy koniecznością realizacji celów ekonomicznych a społeczną powinnością, czyli jednoczesnym tworzeniem „zielonej gospodarki” oraz inwestycjami w rozwój społeczny [Taticchi, Carbone, Albino 2013, s. 4–5]. Osiągnięcie powszechnego dobrobytu społecznego wymaga tworzenia zachęt do współdziałania, aktywizacji lokalnych społeczności [Grabowski 2019, s. 173]. Nowy model gospodarki, o którym pisał T. Jackson, zbudowany powinien być na stabilności ekologiczno-ekonomicznej [Jackson 2013]. Natomiast fundamentami etyki zrównoważonego rozwoju były podstawowe wartości, do których zaliczamy sprawiedliwość i odpowiedzialność [Rogall 2010, s. 194].

Wybrane działania polskich profesjonalnych klubów piłkarskich w ramach CSR

„Na problemy społeczne odpowiada się więziami wspólnotowymi, a nie samą sumą dóbr indywidualnych (...) Nawrócenie ekologiczne, niezbędne do stworzenia dynamiki trwałej zmiany, jest także nawróceniem wspólnotowym”.

[Papież Franciszek 2015, pkt 219].

Działalność polskich klubów piłkarskich oprócz działalności głównej związanej z rywalizacją sportową i ekonomiczną zawiera również elementy społeczne, które polegają na braniu odpowiedzialności za wspólnotę miejską lub też regionalną. Na przykładach wybranych klubów: Lecha Poznań, Legii Warszawa, Piasta Gliwice i Miedzi Legnica zostały przedstawione inicjatywy, programy i zaangażowanie, z jakim podchodzą one do wyzwań oraz problemów społecznych.

Case study Lech Poznań

Klub piłkarski Lech Poznań został założony w roku 1922. Posiada na swoim koncie 7 tytułów Mistrza Polski i 5 Pucharów Polski. Od 2006 r. funkcjonuje jako KKS Lech Poznań Spółka Akcyjna (od 2008 r. 100% udziałów posiada Inveco S.A.).

Inicjatywy prowadzone przez klub ze stolicy Wielkopolski zostały umieszczone w programie „Lech Razem”. Zanim przejdziemy do przedstawienia konkretnych działań, przytoczymy wypowiedź, której treść powinna stanowić zobowiązanie dla klubów sportowych. „Klub piłkarski — powiedział Sebastian Starczewski, dyrektor marketingu Lecha Poznań — jest w dość uprzywilejowanej pozycji w swoim otoczeniu. Jest bowiem ambasadorem społeczności, do której należy. Reprezentuje ją zarówno poprzez swoją wiodącą działalność, czyli na boisku..., jak i angażując się w różne inicjatywy i aktywności poza nim” [Lech Razem 2017].

Strategiczne założenia działalności Lecha Poznań zawierały:

- odpowiedzialność społeczną — głównie poprzez promowanie zdrowego trybu życia,
- pochodzenie — działania skupione na mieście Poznań i regionie — Wielkopolsce,
- wspólnotowość — klub „wspólnym dobrem i skarbem” dla mieszkańców Poznania i regionu, budowa wielkiej Rodziny Kolejorza, czyli fanów i sympatyków związanych z Lechem.

Zobowiązania Lecha Poznań dotyczą w szczególności: dbałości o zdrowie i aktywność fizyczną dzieci oraz młodzieży; promowania i upowszechniania pozytywnych wzorców kibicowania; podnoszenia komfortu kibicowania; pielęgnowania pamięci o historii klubu i wzmacniania poczucia tożsamości społecznej; utrzymywania dobrych relacji z otoczeniem. Ze strategii i zobowiązań wynikają konkretne programy oraz inicjatywy.

Poniżej przedstawiono najważniejsze projekty realizowane przez klub.

- „Lech na Landach” — celem jest promocja zdrowego trybu życia i aktywności fizycznej pośród Wielkopolan. W jego ramach odbywają się wyjazdy piłkarzy Lecha i trenerów Lech Poznań Football Academy do różnych miejscowości w Wielkopolsce. Prowadzone są pokazowe treningi, konsultacje dietetyczne, treningowe czy lekarskie.
- „Lech bez Barier” — projekt, który ma umożliwić wygodny wstęp i komfortowy pobyt na trybunach stadionu. Inicjatywa skierowana do osób niepełnosprawnych i ich opiekunów. Na stadionie jest 266 miejsc dla osób niepełnosprawnych, w tym 70 dla poruszających się na wózkach inwalidzkich.
- „Lech na Zimę” — w trakcie trwania tej pory roku klub zachęca do zdrowego ruchu i wspólnych ćwiczeń na świeżym powietrzu (biegi, lodowisko).
- „Kibicuj z Klasą” — bezpłatny udział w akcji mogą wziąć wszystkie grupy zorganizowane dzieci i młodzieży w wieku do 16. roku życia, ze szkół i placówek wychowawczo-opiekuńczych oraz z klubów sportowych, kółek zain-

teresowań czy po prostu grupy znajomych nie tylko z Poznania i Wielkopolski, lecz także z innych regionów. Celem jest budowanie więzi młodych kibiców z klubem. Akcja ta jest prowadzona od lutego 2013 r.

Case study Legia Warszawa³

Legia Warszawa to klub piłkarski założony w 1916 r. Od 2012 r. funkcjonuje w formie spółki akcyjnej, a jej właścicielem jest Dariusz Mioduski. Ma na swoim koncie 14 tytułów Mistrza Polski i 19 triumfów w Pucharze Polski. Fundacja Legii istnieje od lipca 2008 r. i prowadzi działalność charytatywną oraz edukacją. Działania kierowane są głównie do mieszkańców Warszawy. W trakcie trwania sezonu 2018/2019 prowadzono trzy inicjatywy.

1. „Korki z Legią” — polegają za bezpłatnych zajęciach dla maturzystów z języka polskiego i matematyki na poziomie podstawowym. Są przeznaczone dla młodzieży, której status materialny nie pozwala na pobieranie dodatkowych lekcji. Była to czwarta edycja projektu; łącznie uczestnikami było 277 osób. Finansowanie projektu pochodziło ze środków 1% podatku.
2. „Lekcje z Legią” — projekt dla młodzieży w wieku 10–14 lat, dotyczący rozwoju umiejętności matematycznych i z języka polskiego. Zajęcia odbywają się na stadionie Legii i są płatne. W roku szkolnym 2018/2019 uczestnikami projektu było ponad 2 tys. uczniów.
3. „Szkoła językowa” — działa od trzech lat i oferuje bezpłatne kursy języka angielskiego i hiszpańskiego dla dzieci i młodzieży ze świetlic środowiskowych i socjoterapeutycznych z dzielnicy Praga Północ. Współorganizatorem projektu było Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju i Pomocy Q Zmianom. Zajęcia dla przygotowujących się do matury trwały 1 godzinę tygodniowo i 2 godziny tygodniowo dla pozostałych uczestników. W roku szkolnym 2018/2019 uczestnikami były 33 osoby, przeprowadzono 168 godz. zajęć i 40 godz. indywidualnych zajęć z lektorką. Natomiast dla najwytrwalszych uczniów fundacja zorganizowała 6-dniowy wyjazd językowy do Londynu, aby móc w praktyce wykorzystać pozyskaną wiedzę i umiejętności.

Ponadto fundacja we współpracy z Europejską Akademią Dyplomacji zrealizowała pilotażowe zajęcia dotyczące postaw obywatelskich (tematyka obejmowała m.in. współpracę drużynową, *fair play*, społeczeństwo obywatelskie) dla młodzieży w wieku 14–17 lat.

³ Przygotowano na podstawie danych ze sprawozdania z działalności Fundacji Legia za rok 2018/2019 [Fundacja Legia 2019].

Fundacja Legii (jako reprezentant Legii Warszawa) jest członkiem organizacji European Football for Development Network. Fundacja wraz siedmioma klubami piłkarskimi (Chelsea Londyn, Feyenoord Rotterdam, Club Brugge, Szachtar Donieck, FC Brentford, Hapoel Tel Awiw) otrzymała dotację z UEFA Foundation na realizację projektu „Celuj w zdrowie”. Realizacja projektu zaczęła się w październiku 2019 r. i potrwa dwa lata. Beneficjentami projektu będą dzieci w wieku 9–10 lat uczęszczające do czterech warszawskich szkół, a ich łączna liczba wynosi 3250. Program zakłada udział dzieci w ćwiczeniach ruchowych oraz 11 zajęć tematycznych, które mają doprowadzić m.in. do wypracowania zdrowych nawyków żywienia i kompletowania posiłków. Partnerem merytorycznym w zakresie dostosowania treści do standardów w Polsce jest Fundacja Instytutu Matki i Dziecka, a ponadto inicjatywę wsparły Biedronka i Zdrofit.

Następny obszar działań Fundacji dotyczy współpracy z świetlicami środowiskowymi (regularnie z sześcioma) i organizacjami dbającymi o dzieci i młodzież pochodzącą z rodzin zagrożonych wykluczeniem. Fundacja wspiera także Stowarzyszenie „Nadzieja na Mundial”, które od siedmiu lat jest organizatorem Mistrzostw Świata Dzieci z Domów Dziecka.

Podczas trwania pandemii Legia Warszawa i Fundacja Legii ruszyły z akcją „Gotowi do pomocy”, polegającą na udzieleniu wsparcia seniorom, którzy musieli pozostać w domach. Finansowano i dostarczano 32 tys. posiłków (stan na 23 czerwca 2020 r.) do osób indywidualnych i ośrodków pomocy społecznej w Warszawie. Przy współpracy z T-Mobile Polska uruchomiono bezpłatną infolinię, która pozwalała seniorom na uzyskanie bezpośredniej pomocy w robieniu zakupów artykułów pierwszej potrzeby.

Case study GKS Piast Gliwice

Klub piłkarski z Górnego Śląska GKS Piast Gliwice powstał w roku 1945. Od 2009 r. funkcjonuje w formie spółki akcyjnej. Największy sukces w historii klubu to uzyskanie w sezonie 2018/2019 tytułu mistrza Polski. Został przeprowadzony wywiad z Pawłem Gniadkiem — dyrektorem marketingu i sprzedaży GKS Piast Gliwice, w którym dyskutowano o kwestiach dotyczących CSR. Zadano pytania dotyczące: 1) posiadania przez klub strategii CSR; 2) działań podejmowanych przez klub w ramach CSR; 3) współpracy z interesariuszami w podejmowanych inicjatywach CSR. Poniżej przedstawiono udzielone odpowiedzi.

1. „Piast Gliwice nie posiada jeszcze strategii CSR i planuje jej stworzenie w przyszłości.
2. Do działań w ramach CSR Piast Gliwice podchodzi w sposób szeroki. Jedną z inicjatyw jest projekt «Szkola na stadionie», w którym uczestniczą dzieci

i młodzież z rodzicami, korzystając z preferencyjnych cen biletów. W gliwických szkołach działają koordynatorzy, którzy sporządzają listy chętnych do przyścia na mecz. Szkoły partnerskie są odwiedzane regularnie przez trenerów, zawodników i pracowników Piasta, którzy prowadzą tam zajęcia dotyczące bezpieczeństwa na stadionie i wychowania fizycznego. Rocznie odbywa się kilkadziesiąt takich wizyt. W 2019 r. w trzech szkołach piłkarze Piasta wzięli udział w ślubowaniach pierwszaków. Piłkarze specjalnie przyjechali na tę uroczystość klubowym autokarem, co było dodatkową okazją do wspólnych pamiątkowych fotografii i rozmów.

Sektor rodzinny na stadionie przy ulicy Okrzei to miejsce dla młodych ludzi, którzy ze swoimi opiekunami mogą skorzystać ze strefy animacji prowadzonej przez pracowników Piasta i agencję eventową. Dostawcą kawy, herbaty i kakao jest Tommy Cafe — partner klubu i sektora rodzinnego. Celem tych wszystkich inicjatyw jest wydłużanie czasu pobytu widza na stadionie, budowanie pozytywnych wspomnień z meczu oraz umacnianie więzi z klubem.

Atrakcje przedmeczowe oferowane są, oczywiście, dla wszystkich widzów i dotyczą nie tylko animacji, ale także edukacji. Klub przed Mistrzostwami Europy na żużlu wraz z jego organizatorami stworzył specjalne miasteczko, gdzie przedstawiano m.in. zasady bezpiecznej jazdy. Kolejne tematyczne miasteczko zostało stworzone z udziałem zawodników GTK Gliwice występujących w Polskiej Lidze Koszykówki. GKS Piast współpracował także z chorzowskim wesołym miasteczkiem — Legendią.

Kolejnym ważnym obszarem jest współpraca z kibicami niepełnosprawnymi. W klubie jest zatrudniony pracownik, który zajmuje się ich potrzebami. Na stadionie są stworzone miejsca dla osób niepełnosprawnych i ich opiekunów. Ponadto pomaga się w organizacji wyjazdów dla niepełnosprawnych kibiców Piasta, jak również zapewniana jest opieka nad kibicami przyjezdnymi, dla których również oferowane są specjalne miejsca.

Podczas meczów odbywają się również zbiórki na konkretne cele społeczne. Klub od kilku lat wspiera opieką i pozyskuje środki na rehabilitację chorego chłopca, które są pozyskiwane m.in. na «Gali Biznesu». Piast podjął również współpracę z Fundacją «Między Niebem a Ziemią» i jedno z działań polegało na licytacji w czterech miastach Polski bombek choinkowych z podpisami trenera oraz zawodników.

Na klubowej platformie na YouTube (Piast Gliwice TV) umieszczone zostały filmy z lekcjami języka angielskiego (prowadził je Tom Hateley) i hiszpańskiego (prowadzili je Gerard Badía i Jorge Félix).

Dla seniorów — kibiców Piasta klub przygotowuje ułatwienia podczas ich pobytu na stadionie. Ponadto poprzez kluby seniora są dystrybuowane bilety po preferencyjnych cenach.

W trakcie trwania pandemii, od marca 2020 r. Piast oraz jego sponsorzy Tommy Cafe, Cechini oraz inni partnerzy gastronomiczni zapewnili dostawy rozmaitych dóbr dla szpitali i pogotowia ratunkowego w Gliwicach.

W kwietniu i maju 2020 r. odbyła się zbiórka, w której uczestniczyli pracownicy klubu, trenerzy i zawodnicy. Zebrano ponad 100 tys. zł dla hospicjum miejskiego i Szpitala Miejskiego nr 4 w Gliwicach.

Oprócz tego podczas trwania epidemii co tydzień były przygotowywane filmy z ćwiczeniami z udziałem zawodników Piasta, które udostępniano online dla nauczycieli wychowania fizycznego z gliwickich szkół. Materiały następnie trafiały do uczniów w ramach lekcji online.

3. Najważniejszymi interesariuszami dla naszego klubu są oczywiście kibice. Następnie grupa VIP, sponsorzy, członkowie Klubu Biznesu (podmioty gospodarcze) oraz miejskie instytucje (w szczególności placówki edukacyjne)⁴.

Case study Miedź Legnica

Klub sportowy Miedź Legnica został założony w 1971 r. Od stycznia 2011 r. jest spółką akcyjną, której właścicielem jest DSA Financial Group S.A. Dla klubu z Legnicy największym sukcesem było zdobycie Pucharu Polski w 1992 r. Na zapytanie mailowe dotyczące CSR odpowiedzi udzielił Tomasz Brusilo — członek zarządu MKS Miedź Legnica. Zadano pytania dotyczące: 1) posiadania przez klub strategii CSR; 2) działań podejmowanych przez klub w ramach CSR; 3) współpracy z interesariuszami w podejmowanych inicjatywach CSR. Poniżej przedstawiono udzielone odpowiedzi.

1. „Klub nie posiada osobnej strategii CSR, ale prowadzi szereg działań w zakresie CSR, które wpisują się w ogólną misję klubu: «Integrowanie lokalnej społeczności wokół Miedzi».
2. Klub prowadzi wiele działań, które mają na celu aktywizowanie i integrowanie lokalnej społeczności wokół klubu. Przykłady:
 - Akcja «Kibicuję z klasą», w ramach której piłkarze i pracownicy klubu odwiedzają legnickie szkoły, przedszkola i placówki oświatowe z pogadanką na temat właściwego zachowania na stadionie oraz wartości, jakie niesie ze sobą rywalizacja sportowa. Po wizycie w danej

⁴ Wywiad autoryzowany, został przeprowadzony 28 lipca 2020 r.

szkole/klasie wszystkie dzieci są zapraszane na mecz, gdzie w Sektorze Rodzinnym mają w trakcie meczu zajęcia z naszymi animatorami — obejmują one m.in. naukę kulturalnego dopingowania, szacunku dla przeciwnika, zasad stadionowego *savoir vivre*.

- Wsparcie przez klub działań charytatywnych dla osób chorych i potrzebujących wspólnie ze Stowarzyszeniem «Skorupiakom mówimy NIE». Angażowanie się zawodników, trenerów i pracowników klubu w działania charytatywne, zbiórki, licytacje, charytatywne maratony zumbi itp.
 - W każdej rundzie odbywają się akcje rejestracji dawców szpiku (wspólnie z DKMS) na stadionie oraz akcja krwiodawstwa «Bilet za krew».
 - Co roku obchodzone są na stadionie Dni Osób Niepełnosprawnych podczas wybranego meczu — osoby niepełnosprawne tworzą eskortę, która wyprowadza zawodników na boisko. Uświadamianie potrzeb społecznych w tym zakresie i realizacja hasła «Stadion bez barier». W efekcie tych działań po kilku latach zawiązał się (w formie stowarzyszenia) bardzo prężnie obecnie działający Klub Kibiców Niepełnosprawnych Miedzi Legnica.
 - Rozwój Klubu Biznesu Miedzi, wspierającego i zrzeszającego lokalnych przedsiębiorców przy naszym klubie sportowym — spotykają się oni regularnie nie tylko na meczach, ale także wspierają wskazane przez klub inicjatywy charytatywne w Legnicy.
 - Coroczny turniej «Wakacyjna Przygoda z Piłką» realizowany przez naszych trenerów z Akademii za darmo dla dzieci ze szkół podstawowych, spędzających wakacje w mieście. Zapewniamy opiekę trenerów, napoje, sprzęt sportowy, dostęp do boisk, rozgrywki sportowe, które trwają cały miesiąc oraz nagrody i dyplomy dla wszystkich dzieci. Wszyscy uczestnicy dostają także bilety na wybrany mecz pierwszej drużyny Miedzi.
3. Współpraca odbywa się z: kibicami, władzami miasta, sponsorami, lokalnym biznesem, mediami, instytucjami prowadzącymi działania charytatywne i pomocowe, szkołami i placówkami oświatowymi. Klub w swojej działalności jest otwarty na wszystkie grupy”⁵.

⁵ Odpowiedź mailowa z 27 lipca 2020 r.

Podsumowanie

Zwraca uwagę fakt braku potrzeby sporządzania przez polskie profesjonalne kluby piłkarskie raportów CSR lub też opracowań dotyczących ich działalności w obszarze zrównoważonego rozwoju. W 2018 r. ukazał się wprawdzie 10-stronicowy „Raport CSR GKS Katowice”, gdzie ogólnikowo przedstawiono działalność klubu w tym obszarze, jednakże kolejne opracowania nie powstały. Ze względu na fakt, iż GKS Katowice jest spółką giełdową notowaną na rynku NewConnect, w sprawozdaniach zarządu zawarte są krótkie informacje o przeprowadzonych akcjach społecznych. W ojczyźnie ordoliberalizmu — Niemczech kilka podmiotów piłkarskich zdecydowało się już na publikację stosownych opracowań (czynią to Bayer 04 Leverkusen, Borussia Dortmund, Fortuna Düsseldorf, VfL Wolfsburg), a w Hiszpanii i we Włoszech przykłady dobrych praktyk upowszechniają odpowiednio FC Barcelona i Juventus FC. Należy podkreślić, iż świadomość znaczenia CSR wzrasta, co pokazały badania autora z przełomu lat 2010/2011 [Grabowski 2014] i z 2018 r. [Grabowski 2018] odnośnie do niemieckich klubów piłkarskich. Podobną drogę przechodzą polskie kluby, które dostrzegły znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu jako czynnika podnoszącego nie tylko konkurencyjność, lecz także postrzeganie w społeczności i budowanie marki. Jednak nadal w klubach nie ma osobnych działów CSR, do rzadkości należą fundacje powstałe przy kooperacji z podmiotami piłkarskimi, a także prowadzona polityka komunikacyjna zbyt mało skupia się na upowszechnianiu projektów społecznych (np. wśród klubów Ekstraklasy tylko na stronie internetowej KGHM Zagłębie Lubin znajduje się dział CSR z informacjami od stycznia 2019 r.).

Wskazane w badaniach kluby: Lech Poznań, Legia Warszawa, Piast Gliwice i Miedź Legnica cechowały się realizacją inicjatyw lokalnych (skierowanych w głównej mierze do miast, gdzie mają swoje siedziby, ale także na obszar całego regionu) o charakterze edukacyjnym, prozdrowotnym i sportowym. Piast w rundzie jesiennej sezonu 2019/2020 rozpoczął współpracę z Zarządem Transportu Metropolitalnego, odnośnie do bezpłatnej komunikacji (autobusowej, tramwajowej i trolejbusowej) kibiców na mecze (trzy godziny przed i dwie po spotkaniu), które odbywają się w Gliwicach. Do przejazdów uprawniały bilet na mecz lub karnet. Ważnym elementem była dbałość o stwarzanie przyjaznych warunków na stadionie — pomoc dla osób z niepełnosprawnościami. Ponadto działania w ramach wolontariatu i wspieranie inicjatyw charytatywnych miało ważne miejsce w pracy ww. klubów. Szczególnie w okresie wystąpienia pandemii kluby z Gliwic i Warszawy uczyniły wiele dla wsparcia szpitali, hospicjum i pogotowia (GKS Piast) oraz seniorów (Legia). Wszystkie kluby współ-

pracują z szerokim gronem interesariuszy przy realizacji inicjatyw z obszaru CSR. Reasumując: w klubach poddanych badaniom społeczna odpowiedzialność biznesu była powiązana z rolą odgrywaną w społeczności lokalnej, budowaniem trwałych relacji z otoczeniem bliższym i dalszym oraz z dążeniem do sukcesów nie tylko sportowych, lecz także społecznych.

Bibliografia

- Bowie N. [2013], *Business ethics in the 21st century*, Springer Science, Business Media, Dordrecht.
- Danowska-Prokop B., Grabowski A. (red.) [2020], *Problem bogactwa i ubóstwa w teoriach społeczno-ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Fundacja Legia [2019], *Sprawozdanie z działalności za rok 2018/2019*.
- Grabowski A. [2014], *Przedsiębiorstwa sportowe w gospodarce rynkowej. Na przykładzie FC Bayern Monachium S.A.*, WNT, Warszawa.
- Grabowski A. [2018], *Activity of German sports (football) enterprises and Corporate Social Responsibility*, Annales „Ethics in Economic Life”, vol. 21, no 7.
- Grabowski A. [2019], *Ekonomia sportu. Zagadnienia metodologiczne i wybrane doświadczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jackson T. [2013], *Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt*, Oekom Verlag, München.
- Komisja Europejska [2001], *Green Paper, Promoting framework for Corporate Social Responsibility*, 18 lipca.
- Lech Razem [2017], https://issuu.com/kkslech/docs/lech_csr_lofi
- Papież Franciszek [2013], Przemówienie podczas audiencji dla przedstawicieli Europejskiego Komitetu Olimpijskiego, 23 listopada.
- Papież Franciszek [2015], *Encyklika Laudato si'*, ogłoszona 18 czerwca.
- Papież Jan Paweł II [2000], Przemówienie podczas spotkania ze sportowcami całego świata z okazji międzynarodowego sympozjum na temat „Oblicze i dusza sportu w roku wielkiego Jubileuszu”, 28 października.
- Rogall H. [2010], *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Smith A.C., Westerbeek H.M. [2007], *Sport as vehicle for deploying Corporate Social Responsibility*, „Journal of Corporate Citizenship”, 25.
- Taticchi P., Carbone P., Albino V. [2013], *Corporate Sustainability*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Zembura P., Gołdys A., Piątkowska M., Kuźbik P., Pawlak G., Botwina G., Gałęcka M. [2018], *Indeks Odpowiedzialności Społecznej Klubów Sportowych*, Centrum Wyzwań Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Zembura P., Silwoniuk M., Kuźbik P., Botwina G., Marchlewicz M., Gołdys A. [2019], *Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce — raport z badań*, Centrum Wyzwań Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Działania sponsoringowe polskich klubów piłki ręcznej PGNiG Superligi na tle działań hiszpańskiej ligi ASOBAL

Łukasz Strzelecki¹

Streszczenie

W Polsce wciąż niewiele firm wie, że dzięki zastosowaniu dobrego marketingu miksu oraz wykorzystaniu w tych działaniach sportu mogą zyskać przewagę konkurencyjną nad innymi firmami, które nie prowadzą działań sponsoringowych. Z roku na rok można zaobserwować duży wzrost znaczenia sponsoringu sportowego w Polsce. Coraz częściej zarówno prywatne, jak i publiczne firmy angażują się w świadomy sponsoring sportowy, otrzymując zwrot z działalności sponsoringowej. Większa liczba sponsorów to efekt wzrostu zaangażowania klubów sportowych w tworzenie działów marketingowo-sponsoringowych, które pracują na rzecz pozyskiwania środków przez kluby sportowe. Przykładem dobrych praktyk w zakresie sponsoringu są kluby piłki ręcznej. Rosnąca w siłę PGNiG Superliga oraz jej kluby, dzięki dobrej organizacji swojej pracy, są w stanie podejmować szerokie działania skierowane na pozyskiwanie sponsorów. Jednak pomimo rozbudowanych działów oraz zatrudnionych specjalistów wciąż brakuje innowacyjnych praktyk, które spowodują większe zainteresowanie tą dyscypliną. Sytuację sponsoringu w polskiej piłce ręcznej przedstawić można dzięki badaniom przeprowadzonym pod koniec 2019 r., które wskazują rodzaje sponsoringu podejmowane w klubach Superligi oraz efekty płynące ze współpracy z partnerami biznesowymi i zespołami działów marketingu. Celem rozdziału jest również wskazanie działań sponsoringowych polskich klubów na tle działań klubów piłki ręcznej z Hiszpanii, grających w lidze ASOBAL. W rozdziale przedstawiono obecną sytuację sponsoringową w polskiej piłce ręcznej oraz analizę działań, jakie podejmowane są w celu pozyskiwania sponsorów, a także przedstawiono sponsorów piłki ręcznej.

¹ FinansowanieSportu.pl

Wprowadzenie

Identyfikacja i ocena wykorzystania sponsoringu sportowego przez kluby sportowe w Polsce w zakresie prowadzonych działań marketingowych, wpływu działań sponsoringowych klubu na liczbę pozyskanych sponsorów oraz działań marketingowych na budżet klubów determinuje w pełni działania i funkcjonowanie tychże podmiotów branży sportowej. Po skutecznym procesie profesjonalizacji polskiej piłki ręcznej, który odbył się w 2016 r., nową siłą na mapie Polski stała się PGNiG Superliga — liga zawodowa, w której kluczowe miejsce ze względów organizacyjnych i finansowych zajmuje sponsoring sportowy. Bez środków pieniężnych nie udałooby się stworzyć profesjonalnych klubów, rywalizujących w najwyższej lidze rozgrywkowej, które stały się sportowymi spółkami akcyjnymi. Bez finansów nie udałooby się wejść na wyższy poziom organizacyjny i w usystematyzowany sposób prowadzić działań nakierowanych na rozwój dyscypliny, która w Polsce ma już ponad 100 lat. Wykorzystanie sponsoringu sportowego pozwala zarówno PGNiG Superlidze, jak i wszystkim klubom, jakie w niej rywalizują, podnosić poziom sportowy, organizacyjny oraz tworzyć widowiska na najwyższym europejskim poziomie. Jeśli dodamy do tego budowę nowych hal sportowych oraz procesy *naming rights*, możemy zobaczyć pełny obraz piłki ręcznej w 2020 r., która stanowi coraz większy potencjał marketingowy dla firm, korporacji oraz spółek Skarbu Państwa, chcących inwestować swoje pieniądze i osiągać realne zwroty z inwestycji. W niniejszym rozdziale podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy sponsoring sportowy klubów piłki ręcznej potrafi sprostać dzisiejszemu zapotrzebowaniu kreowania marek korporacyjnych poprzez aktywność w sporcie, a dokładniej w piłce ręcznej, oraz jak wyglądają rzeczywiście działania prowadzone przez kluby PGNiG Superligi w zakresie marketingu, w tym działania sponsoringowe, kto jest interesariuszem tych klubów w zakresie sponsoringu oraz do kogo adresowane są działania podejmowane przez zespoły marketingowe pracujące w polskich klubach piłki ręcznej na tle działań podejmowanych przez hiszpańskie kluby tej dyscypliny.

Sponsoring sportowy

Działalność organizacji sportowych na rynku sportu nie wystarcza z reguły na uzyskiwanie wystarczających przychodów, niezbędne jest zatem pozyskiwanie ich od sponsorów [Sznajder 2015, s. 233]. Przychody z dnia meczowego to tylko część budżetów klubów piłki ręcznej. Do uzyskania odpowiedniego poziomu

finansowego niezbędne jest podejmowanie działań związanych z marketing miksem, którego jednym z działań, przynoszącym największe korzyści, jest sponsoring. To swojego rodzaju inwestycja w podmioty sportowe (sportowców, ligi, kluby czy wydarzenia sportowe). Sponsoring możemy podzielić na ten o wymiarze finansowym oraz barterowy. W wielu przypadkach polskich klubów piłki ręcznej mamy do czynienia ze sponsorem technicznym, który w zamian za sprzęt, dostarczenie wody czy środków niezbędnych do realizacji działań klubu reklamowany jest na koszulkach, bandach lub w przekazach medialnych klubu oraz innych przestrzeniach miejskich. Sam sponsoring to pojęcie oznaczające przekazanie daru lub kwoty finansowej w zamian za efekt w postaci *publicity* na rzecz donatora [Meenahgan 1999]. W definicji tej podkreślić trzeba efekt komercyjny, jaki musi zostać osiągnięty poprzez fakt zaistnienia sponsoringu. Takie porozumienie biznesowe uzyskane pomiędzy dwoma stronami sponsoringu uznawane jest za możliwość utożsamiania się sponsora ze sponsorowanym [Lagae 2005].

Aby osiągnąć sukces w pozyskaniu sponsora dzięki strategicznym zasobom klubu, trzeba poznać złożoność kwestii sponsoringu oraz to, że sponsoring powinien być narzędziem w kreowaniu zarówno budżetowej, jak i marketingowej polityki klubu. Duży ładunek pozytywnych emocji, jakie towarzyszą wydarzeniom sportowym, korzystnie wpływa na kreowanie marki poprzez sponsoring sportowy. Sport to także duży rynek, na którym spotykają się różni konsumenci: kibice, organizatorzy, sympatycy, wolontariusze, uczestnicy zajęć oraz sportowcy. Dzięki wspomnianym wcześniej cechom marketing sportowy odróżnia się znacząco od tradycyjnego marketingu [Strzelecki, Czuba 2018, s. 124–135]. Sponsoring sportowy stanowi zaawansowane narzędzie marketingu, pozwalające na efektywne pozycjonowanie marki w przestrzeni komercyjnej, przy wykorzystaniu wyżej wspomnianego efektu emocjonalnego wyzwalanego w rywalizacji sportowej, której w polskiej piłce ręcznej nie brakuje. Sponsoring sportowy zapewnia łatwe i wyjątkowe dotarcie promocyjne dla biznesu, takie jak: przebicie się przez bałagan istniejący w tradycyjnych przekazach reklamowych, bezpośrednia komunikacja z różnymi interesariuszami, wyróżnienie marki w ramach aliansu sponsoringowego ze sportem, a także możliwość nawiązania relacji biznesowych powodujących wzrost wartości danego biznesu na bardzo konkurencyjnym rynku [Morgan, Adair, Taylor i in. 2007, s. 5]. Dlatego w ofertach biznesowych kierowanych do potencjalnych partnerów kluby piłki ręcznej grające w męskiej oraz żeńskiej PGNiG Superlidze starają się tworzyć różnorodne konfiguracje partnerstw pomiędzy klubem a sponsorem (sponsoring z podmiotami prywatnymi, spółkami Skarbu Państwa, podmiotami o charakterystyce NGO), aby znajdować pola, na których

klub vs sponsor mogą znaleźć dla siebie wartość dodaną we współpracy. Tylko synergia działań sponsor–sponsorowany może zapewnić efektywne działania prowadzone na polu marketingu z wykorzystaniem narzędzi sponsoringu sportowego. Dlatego na potrzeby scharakteryzowania sponsoringu należy użyć definicji zaproponowanej przez B. Wallisera [2003, s. 8–9], w której twierdzi on, iż sponsoring oparty jest na wymianie pomiędzy sponsorem a sponsorowanym, przeprowadzonej w celu osiągnięcia celów komunikacji marketingowej poprzez eksploatację obszarów dostępnych dzięki powiązaniu dwóch podmiotów sponsoringu. Tak właśnie postrzegany powinien być sponsoring przez przedstawicieli klubów sportowych, chcących utrzymywać wysokie budżety oraz angażować kibiców, dla których te powiązania są już mniej formalne, a którzy to korzystają ze współpracy sponsoringowej, postrzegając podmioty sponsorujące jako te, które pozytywnie wpływają na społeczność lokalną, czy też jako potencjalne miejsca, w których dany kibic chętniej będzie nabywać produkty konsumenckie. Co więcej, biorąc pod uwagę profesjonalizację ligi oraz coraz obszerniejsze relacje telewizyjne realizowane przez pewnego partnera w formie TVP Sport dla PGNiG Superligi, powinno to być szansą zapewnienia widoczności marki lub logo firmy na strojach szczypiornistów, boisku i bandach. To ostatecznie oznacza, że sporty profesjonalne mogą stanowić wysoko efektywne medium dla lokowania marek przed masową publicznością telewizyjną [Cornwell, Maignan 1998, s. 1–21].

Ponieważ branża sponsoringu sportowego urosła znacząco w ciągu ostatnich trzech dekad, wymiar inwestycji sponsorskich, zwłaszcza przy dużych globalnych wydarzeniach, znacząco się zwiększył. Jak pokazuje Raport: *Rynek sponsoringu sportowego 2018*, przygotowany przez Sponsoring Insight [Raport: Rynek sponsoringu 2019], w 2018 r. wartość całego polskiego sponsoringu wynosiła 916,1 mln zł. To blisko o 100 mln zł więcej niż w 2016 r., co wskazuje na rosnący trend tej formy marketingu. Jednak wśród wielu dyscyplin i poszczególnych konkurencji klienci w postaci kibiców zwracają mniej uwagę na sponsoring sportowy. Ze względu na bałagan istniejący w świecie sponsoringu tylko najbardziej systematyczne i przemyślane programy sponsoringowe mają możliwość wyróżnienia się w oceanie wszystkich projektów, jakie podejmowane są na tym polu [Shank 2009, s. 326].

Niestety, w Polsce wciąż kuleje sposób zarządzania sponsoringiem w klubach zarówno piłki ręcznej, jak i innych sportów zespołowych, które grają w halach. Zbyt małe zasoby ludzkie angażowane są do obsługi partnerstw sponsoringowych co, jak wskazuje Mintel [2000], może prowadzić do porażki w zarządzaniu sponsoringiem, który w takich warunkach narażony jest na niebezpieczeństwo braku efektywności. Z pewnością pozyskiwanie znaczących

środków finansowych powinno być również poparte umiejętnością obsługi naszego partnera w przyszłości, a nakłady na działy marketingu sportowego, w ramach których pracują komórki sponsoringowe, powinny znaleźć swoje przełożenie w zatrudnieniu w tej bardzo trudnej i wymagającej branży. Dlatego też, łącząc starożytną definicję pojęcia sponsoring, w postaci pojęcia „sponsum”, które oznacza uroczyste przyrzeczenie obietnicy, ugody, poręczenia, z nowożytnym pojmowaniem sponsoringu jako działania obejmującego wspieranie finansowe, za pośrednictwem usług lub środków rzeczowych w zamian za świadczenia podmiotów sponsorowanych, realizujących cele promocyjne i komunikacyjne sponsora [Iwan 2010, s. 355], należy stwierdzić, iż niezbędne jest właściwe zarządzanie tak sformalizowanym przyrzeczeniem klubu do prowadzenia na rzecz sponsora określonych działań w przestrzeni publicznej w zamian za pewne środki finansowe, niejednokrotnie idące w miliony złotych lub euro.

Ważnym aspektem, który należy poruszyć w odniesieniu do sponsoringu sportowego, jest kwestia podejmowania decyzji dotyczących zaangażowania się w sponsoring danego klubu. W dzisiejszych czasach to nie same organizacje decydują o rozpoczęciu współpracy, lecz, jak twierdzą T.B. Cornwell i Y. Kwon [2019, s. 1–23], sponsoring to wielopostaciowa decyzja strategiczna, która oparta jest na kolektywnym współdziałaniu wielu osób. Decyzje sponsoringowe są przeważnie decyzjami grupowymi, w ramach których współpracują ze sobą indywidualne osoby [Schönberner, Woratschek, Buser 2020, s. 1]. Poszczególne funkcje można podzielić na osiem ról, jakie funkcjonują w rzeczywistości w ramach organizacji podejmujących decyzje związane ze sponsoringiem. Oczywiście role te mogą być łączone przez jednostki zajmujące się w danej organizacji poszczególnymi procesami. Zaliczamy do nich [Schönberner, Woratschek, Buser 2020, s. 11]:

- 1) podejmujących decyzje,
- 2) negocjatorów,
- 3) inicjatorów,
- 4) koordynatorów,
- 5) sygnatariuszy,
- 6) networkerów,
- 7) ekspertów,
- 8) użytkowników.

Dzięki takiemu spojrzeniu na kwestię sponsoringu sportowego można śmiało stwierdzić, iż sponsoring sportowy jest metodą biznesową komunikacji marketingowej, która w krótko- i długoterminowym okresie ma na celu

spowodowanie większej rozpoznawalności marki sponsora oraz jego wizerunku, jak również podniesienie sprzedaży produktów lub usług danego sponsora. Poprzez kolektywne działanie zwiększa się jego skuteczność, a decyzje podejmowane są wielostopniowo. Sponsoring powinien przynosić korzyści wszystkim zaangażowanym stronom i prowadzić do efektów, które mogą być zmierzone w odniesieniu do zakładanych efektów [Jiffer, Roos 1999, s. 25]. Aby lepiej rozbudować tę definicję, należałoby przedstawić sponsoring jako działanie strategiczne w ramach sportu profesjonalnego w jego trzech ujęciach, wskazywanych przez R. Demira i S. Södermana [2015, s. 273], którzy podzielili sponsoring na:

- 1) sponsoring jako inwestycję,
- 2) sponsoring jako relację,
- 3) sponsoring jako animację.

Biorąc pod uwagę powyższe, należy stwierdzić, iż źródłem sukcesu sponsoringu są odpowiednio dobrane relacje pomiędzy cechami wyróżniającymi sponsora, stanowiącymi podstawę komunikatu, a ich spontanicznym skojarzeniem i wartościowaniem przez odbiorców. Dlatego też należy zwrócić uwagę na 5 podstawowych kwestii efektywnego sponsoringu [Sponsoring 2012, s. 52–53].

1. Potencjalni konsumenci — ustalenie, czy sponsoring dotrze do grona odbiorców, do których nasz sponsor chciałby trafić.
2. Potencjalna docelowa ekspozycja — zasięg działań sponsoringowych. Zliczone na podstawie miejsc ekspozycji.
3. Niezbędne zasoby — analiza kosztów sponsoringu — opłaty za prawa, wspomaganie sponsoringu, koszty praw sponsorskich.
4. Właściwości i dopasowanie sponsoringu — właściwe dopasowanie przedmiotu działalności sponsoringowej.
5. Istniejące ryzyko — negatywne skojarzenia, nadmierna bądź zróżnicowana ekspozycja oraz *ambush marketing*, czyli balansowanie na granicy prawa i poprzez stosowanie takiej formy marketingu wzbudzanie wątpliwości etycznych u odbiorcy.

Sponsoring piłki ręcznej w Polsce

Od 2013 r. piłka ręczna niezmiennie zajmuje w Polsce wysokie, 4. miejsce wśród najbardziej popularnych dyscyplin sportu według raportu ARC Rynek [Sponsoring Monitor 2015]. Równie wysoko piłka ręczna znajduje się w rankingach dotyczących sponsoringu sportowego. W telewizyjnym rankingu dyscyplin

według wartości ekspozycji sponsorów za 2019 r. PGNiG Superliga uplasowała się na 8. miejscu według raportu Pentagon Research. Równie wysoko znajduje się w rankingach Sponsoring Insight, bo aż na 5. miejscu pod względem przychodów ze sprzedaży praw sponsoringowych. W funkcjonowaniu PGNiG Superligi zaobserwować można najwięcej przejawów intraprzedsiebiorczości, a w nieco mniejszym natężeniu działań przełamujących reguły rządzące sektorem i korporacyjnego podejmowania ryzyka [Pluszewska 2017, s. 65].

Dla wielu sponsorów zawężenie sponsoringu do określonej liczby klubów, lig czy dyscyplin może mieć ogromne znaczenie w wyrazie finansowym oraz możliwościach organizacyjnych. Zwłaszcza gdy mowa o dużych przedsiębiorstwach i korporacjach. Kiedy w 2016 r. rodziła się nowa profesjonalna liga piłki ręcznej, jej sponsor strategiczny, PGNiG, mocno wspierał zmiany. Zacieśnienie współpracy pomiędzy Superligą a PGNiG przyniosło efekty. Jak twierdził wiceprezes PGNiG J. Kowalski, takie działanie „to pochodna świadomej decyzji, żeby skoncentrować się na sponsorowaniu jednej dyscypliny sportu. Czerpiemy wzór z niemieckiego modelu sponsoringu sportowego, najlepszego w Europie, gdzie liczy się stałość współpracy i regularna komunikacja tej współpracy. Chcemy być kojarzeni z piłką ręczną stale, a nie tylko przy okazji meczów reprezentacji” [Jesteśmy wymagającym sponsorem 2017]. Ścisłe powiązanie marek sponsora — masowego dostawcy gazu do polskich domów, który dociera do 7 mln gospodarstw domowych i firm, oraz piłki ręcznej, która jest 4. sportem narodowym, okazało się merytorycznym i dobrze przygotowanym programem sponsoringowym, w którym Superliga pozyskała stabilnego partnera a PGNiG duże pole ekspozycji marki. Taki model współpracy jest wyrazem głębokiego zrozumienia przez zespół zawodowej ligi piłki ręcznej mechanizmów, które rządzą światem sponsoringu. Zaspokajanie potrzeb sponsora w postaci ekwiwalentów, pozytywnych skojarzeń a ostatecznie przekładania tych efektów na warunki biznesowe to klucz do pozyskania i utrzymania partnera.

Pozycja PGNiG Superligi różni się znacznie od możliwości pozyskiwania sponsorów przez same kluby. Zespół marketingowy Superligi to profesjonaliści, którzy pracują nad obsługą partnerów wraz z zapleczem w postaci różnego rodzaju agencji, ale niewiele klubów może sobie pozwolić na tak szerokie podejście do tematu sponsoringu. Tylko najbogatsze kluby inwestują w pracowników, którzy potrafią pracować w biznesie sportowym. Ograniczenia w klubach piłki ręcznej zauważa M. Janicki, prezes ligi piłki ręcznej. „Najczęściej kluby pozyskują polski lokalny biznes. Głównie mały i średni, chociaż kilka klubów współpracuje z dużymi organizacjami. Przedstawiciele tego lokalnego biznesu są chętni, by na gruncie lokalności, przywiązania do

miasta i regionu, wspierać kluby. Wykorzystują to też do promocji swoich produktów. Ale często są to mniejsze środki, uniemożliwiające szerszą promocję sponsorom, a klubowi wskoczenie na wyższy poziom sportowy. Na pewno nie jest możliwe znaczne podniesienie obu parametrów bez większych pieniędzy” [Finasowanie piłki ręcznej w Polsce 2020]. Pomimo profesjonalizacji kluby męskiej oraz żeńskiej PGNiG Superligi wciąż borykają się z niedoborami pracowników oraz sponsorów i środków w budżecie, jakie mogą być przeznaczane na marketing. Mimo to możemy znaleźć innowacyjne praktyki podejmowane w celu realizacji założenia zwiększania zainteresowania piłką ręczną. Jednym z najlepszych przykładów sprawnie działającej komórki marketingowo-sponsoringowej wśród polskich klubów piłki ręcznej jest PGE Kielce, które potrafi w niekonwencjonalny sposób kreować działania prowadzone w zakresie sponsoringu sportowego, nastawione na pozyskiwanie nowych partnerów biznesowych. Po tym, jak klub ogłosił rozpoczęcie internetowej zbiórki w celu utrzymania obecnego składu zespołu, pomocną dłoń wyciągnęli dotychczasowi sponsorzy, oferując zwiększenie dotacji. Do klubu zgłosiły się też nowe podmioty, w tym jeden zainteresowany rolą sponsora tytularnego [Echa konferencji w Kielcach 2020]. To efekt straty sponsora tytularnego, firmy VIVE, i skutecznej akcji crowdfundingowej, jaka przygotowana została przez dział marketingu, który w kilka dni pozyskał 100 tys. zł ze zbiórki w Internecie. Tworzenie procesu sponsoringowego poprzez organizację działów marketingu, które są sprawne organizacyjnie, pozwoli innym klubom wznieść się na wyższy poziom, pozyskiwać nowych partnerów oraz tworzyć wyjątkowy content w obszarze sportu, który częściej będzie aktywizował kibiców — ostatecznie najlichnieszych odbiorców sponsoringu w polskiej piłce ręcznej.

Badania klubów polskiej piłki ręcznej PGNiG Superligi

Metodyka badania

W celu zebrania wiedzy na temat działalności sponsoringowej klubów piłki ręcznej w Polsce w okresie grudzień 2019 r. – styczeń 2020 r. przeprowadzone zostało badanie empiryczne. Wykorzystano metodę CAWI, a respondentami były osoby zarządzające klubami PGNiG Superligi. Ankieta wysłana została do wszystkich męskich oraz żeńskich klubów PGNiG Superligi. Odpowiedzi uzyskano od 21 klubów reprezentujących najwyższą klasę rozgrywkową piłki ręcznej w Polsce. Wśród ankiet znalazło się 13 ankiet z męskiej PGNiG Superligi oraz 8 ankiet z żeńskiej PGNiG Superligi (tablica 1).

TABLICA 1. Liczba klubów męskiej i żeńskiej PGNiG Superligi poddanych badaniu

Piłka ręczna	Drużyny		Ogółem
	Męskie	Żeńskie	
Liczebność	13	8	21
%	61,9	38,1	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Istotność różnic w rozkładzie zmiennych ilościowych lub porządkowych pomiędzy dwiema grupami sprawdzano za pomocą testu U Manna-Whitneya. Istotność różnic w rozkładzie zmiennych ilościowych lub porządkowych pomiędzy więcej niż dwiema grupami sprawdzano za pomocą testu Kruskala-Wallisa. Istotność różnic w rozkładzie pomiędzy dwiema zmiennymi nominalnymi sprawdzano za pomocą testu niezależności chi-kwadrat.

Do obliczenia statystyki chi-kwadrat posłużono się poniższym wzorem:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i},$$

gdzie:

O_i — wartość obserwowana,

E_i — wartość oczekiwana.

Wzór na wartość oczekiwaną:

$$E_i = \frac{\text{suma rzędu} \cdot \text{suma kolumny}}{\text{suma całkowita}}.$$

W analizach statystycznych przyjęto poziom istotności $p = 0,05$. Analiz dokonywano za pomocą programu SPSS.

Wyniki badania

Najczęściej podejmowanym przez kluby działaniem marketingowym było posiadanie własnej strony internetowej oraz strony fanowskiej na portalu Facebook; takie działania podjęły wszystkie kluby sportowe. Bardzo często posiadano fanpage na Instagramie (95,5%), udzielano wywiadów w mediach (95,5%), organizowano wizerunkowe spotkania w placówkach edukacyjnych (95,5%), aktywnie poszukiwano sponsorów (90,9%), organizowano eventy z zawodnikami (86,4%), sprzedawano gadzety klubowe (77,3%), wspierano klub kibica (77,3%) oraz posiadano własny kanał na portalu YouTube (77,3%). Mniejszy odsetek klubów swoje działania marketingowe opierał na reklamach w mediach (63,6%), reklamach zewnętrznych (59,1%), ogłoszeniach prasowych (59,1%), billboardach na

obiektach klubu (36,4%), na produkcji gadżetów (31,8%) oraz na wydawaniu gazety klubowej (31,8%). Najczęściej podejmowane działania marketingowe to aplikacje mobilne klubu (9,1%), prowadzenie bloga (4,5%).

Gdy wzięto pod uwagę płeć osoby ankietowanej, stwierdzono różnicę dla jednego działania marketingowego. Z aplikacji mobilnej klubu częściej korzystały drużyny żeńskie (22%), a rzadziej drużyny męskie (3%).

Działania klubów piłki ręcznej w zakresie marketingu skupione są przede wszystkim na pięciu podstawowych zakresach:

- 1) strona WWW,
- 2) fanpage na Facebooku,
- 3) fanpage na Instagramie,
- 4) wizerunkowe spotkania w szkołach,
- 5) wywiady w radio i TV, prasie i online.

Powyższe działania nastawione są przede wszystkim na pozyskanie i utrzymanie kibiców oraz sponsorów klubu, a także na zapewnienie bieżących relacji z mediami (dziennikarzami). Jak można zauważyć, organizacja eventów z zawodnikami wpływa bardzo mocno również na lokalne władze oraz prywatny biznes, który angażuje się w sponsoring klubu.

Jednostki samorządu terytorialnego oraz prywatni sponsorzy to podmioty najczęściej współpracujące z klubami gier zespołowych, do których adresowana była ankieta (tablica 2). Kolejne miejsca zajmują producenci sprzętu sportowego oraz media, które współpracują z klubami. Dzieje się tak, ponieważ do utrzymania wysokiego poziomu sportowego kluby potrzebują budżetów, które w obecnej sytuacji są w stanie pozyskać jedynie z JST oraz od prywatnych sponsorów. Sprzęt sportowy przekazywany w barterze to również kolejna forma sponsoringu klubów piłki ręcznej. Firmy produkujące sprzęt w zamian za dostarczenie niezbędnego minimum uzyskują dostęp do kanałów promocyjnych swoich produktów wśród kibiców oraz na social mediach danego klubu, co wiąże się z dalszą działalnością handlową i sprzedażą sprzętu dla sympatyków klubu oraz jego drużyn młodzieżowych.

Działania marketingowe były najczęściej adresowane do: kibiców (100%), aktualnych sponsorów (100%), mieszkańców miast, gmin (100%), potencjalnych sponsorów (100%), dziennikarzy (95,5%), prywatnego biznesu (95,5%), władz (90,9%), mieszkańców województwa (77,3%) oraz do spółek Skarbu Państwa (72,7%). Rzadziej działania klubów piłki ręcznej kierowane były do instytucji kultury fizycznej (50%), innych klubów sportowych (22,7%). Analiza statystyczna wykazała, że kluby żeńskie istotnie częściej swoje działania kierowały do spółek Skarbu Państwa (72%) niż kluby męskie (42%).

TABLICA 2. Interesariusze klubów PGNiG Superligi

Typ interesariusza	% klubów deklarujących danego interesariusza
Prywatni sponsorzy	100,0
Jednostki samorządu terytorialnego	100,0
Media	95,5
Producenci sprzętu sportowego	95,5
Ośrodki sportu i rekreacji	90,9
Sympatycy sportu	81,8
Firmy medyczne	77,3
Spółki Skarbu Państwa	72,7
Stowarzyszenia kibiców	68,2
Młodzieżowe kluby sportowe — UKS	63,6
Fundacje	50,0
Agencje reklamowe	45,5
Akademie wychowania fizycznego	40,9
Inne szkoły wyższe	36,4
Organizacje zrzeszające seniorów	36,4
Agencje marketingu sportowego	27,3
Firmy eventowe	22,7
Uniwersytety medyczne	4,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Kluby piłki ręcznej w Polsce posiadają ok. 24 sponsorów, a średnia kwota budżetów to ok. 3,7 mln zł (tablica 3). Wzrosła ona zdecydowanie od 2016 r., o blisko 2,5 mln zł. W ramach ankiety zostało również zadane pytanie odnoszące się do pozyskiwanych środków sponsorskich oraz ich pochodzenia. Polskie kluby piłki ręcznej gromadzą swój budżet w:

- 40% z dotacji od JST,
- 28% od prywatnych sponsorów,
- 14% ze środków sponsorskich spółek Skarbu Państwa.

W trakcie badania wykazano również dużą rozbieżność budżetów klubowych, które powinny mieć wpływ na frekwencję kibiców na trybunach. Kluby mające najwyższe budżety w lidze, jak PGE VIVE Kielce, SPR Wiśła Płock,

TABLICA 3. Liczba sponsorów i kwoty przyznawanych środków
w latach 2016–2018

Wyszczególnienie	Piłka ręczna	
	<i>M</i>	<i>SD</i>
Liczba sponsorów 2018 r.	24,1	21,27
Liczba sponsorów 2017 r.	21,1	23,07
Liczba sponsorów 2016 r.	18,6	22,00
Kwota przyznawanych środków 2018 r.	3 702 521,5	4 390 095,64
Kwota przyznawanych środków 2017 r.	1 410 800,0	997 422,91
Kwota przyznawanych środków 2016 r.	1 166 428,6	784 352,82

M — średnia, *SD* — odchylenie standardowe.

Większość klubów podawała kwoty środków z 2018 r., z pozostałych lat nie wszystkie kluby podawały liczby i kwoty.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

TABLICA 4. Wybrane kluby PGNiG Superligi mężczyzn i kobiet, ich budżety roczne
za sezon 2018/2019 oraz średnia frekwencja na trybunach

Klub PGNiG Superliga Mężczyzn	Piłka ręczna	
	Budżet roczny (w zł)	Średnia frekwencja kibiców na trybunach
PGE Vive Kielce	16 877 413	2 215
SPR Wisła Płock	10 522 629	1 384
Energa MKS Kalisz	5 000 000	2 231
Gwardia Opole	2 500 000	1 962
Grupa Azoty Tarnów	900 000	1 650
Klub PGNiG Superliga Kobiet	Budżet roczny (w zł)	Średnia frekwencja kibiców na trybunach
MKS Zagłębie Lubin	6 300 000	861
Piłka Ręczna Koszalin	1 243 275	675
MKS Lublin	1 000 000	680

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

posiadają bardzo rozbieżne średnie frekwencje kibiców na trybunach. Z jednej strony może to być efektem braku infrastruktury sportowej mogącej pomieścić większą liczbę kibiców, z drugiej zaś zauważyć można, że wysokość budżetów wcale nie musi wpływać na większą frekwencję. Porównując najlepsze kluby męskiej PGNiG Superligi do klubów z mniejszymi budżetami, zauważyć można, iż kluby piłki ręcznej mające budżety poniżej 5 mln zł potrafią przyciągnąć na swoje trybuny równie dużą liczbę kibiców, jak kluby z większymi budżetami, mające zdecydowanie ograniczone środki finansowe na działania marketingowe.

Podobnie sytuacja wygląda w żeńskiej PGNiG Superlidze. Z wybranych klubów zaprezentowany został MKS Zagłębie Lubin, który posiada zdecydowanie wyższy budżet, będący sześciokrotnością budżetów kolejnych klubów o najwyższej frekwencji kibiców w lidze (tablica 4). Frekwencja klubu z Lubina natomiast różni się jedynie o ok. 180 kibiców, którzy przychodzą oglądać mecze tego klubu, w porównaniu do klubów Piłka Ręczna Koszalin oraz MKS Lublin, których budżety oscylują wokół 1 mln zł, a frekwencja średnia to ok. 680 kibiców na mecz.

Wnioski z badania

Badanie przeprowadzone na próbie 21 klubów PGNiG Superligi mężczyzn oraz kobiet jasno wskazuje, że kluby podejmują szeroko zakrojone działania marketingowe, w których zdecydowanie przeważają działania prowadzone za pośrednictwem Internetu, stron WWW oraz mediów społecznościowych. Bardzo często prowadzone są również spotkania wizerunkowe w szkołach, co pozwala ocieplać wizerunek klubu i daje możliwość pozyskiwania nowych sympatyków danego klubu oraz przyszłych zawodników piłki ręcznej w Polsce. Z punktu widzenia budżetów, wszystkie kluby PGNiG Superligi korzystają z prywatnych sponsorów oraz finansowania przekazywanego przez jednostki samorządu terytorialnego, bez których to środków funkcjonowanie w profesjonalnym sporcie byłoby niemożliwe.

Do grona interesariuszy klubów najczęściej trzeba zaliczyć prywatnych sponsorów, JST, media, ośrodki sportu oraz kibiców, którzy są głównym celem działań marketingowych podejmowanych przez kluby szczypiorniaka w Polsce. Kluby bardzo sprawnie adresują swoje działania do kibiców, obecnych sponsorów, mieszkańców miast i gmin oraz, co bardzo ważne, do potencjalnych sponsorów, którzy w przyszłości mogą zasilić budżet danego klubu.

Dzięki takim działaniom wzrasta liczba sponsorów klubów PGNiG Superligi rok do roku, a także zwiększają się budżety sponsorskie, co napawa

optymizmem na mocno rosnącym rynku sponsoringu sportowego, w którym piłka ręczna potrafi poradzić sobie coraz lepiej. Jest to efektem sprawnych działań marketingu, które rosną liczebnie oraz kompetencyjnie.

Ostatecznie wskazać należy wysoką frekwencję na trybunach, pomimo wielu ograniczeń infrastrukturalnych zarówno w lidze męskiej, jak i żeńskiej, oraz fakt, że budżety klubowe nie do końca mają wpływ na pozyskiwanie sympatyków tego sportu, co wskazuje na dobrą organizację oraz promocję rozgrywek zarówno przez samą ligę, jak i poszczególne kluby. Patrząc kompleksowo na działania prowadzone przez kluby piłki ręcznej w Polsce, można śmiało stwierdzić, iż poziom sportowy i organizacyjny oraz działania marketingowe, w tym sponsoringowe, zyskują na znaczeniu, co daje duże szanse na profesjonalizację tej dyscypliny sportu w Polsce oraz na pozyskiwanie nowych dużych kontraktów sponsorskich zarówno z partnerami prywatnymi, samorządami, które widzą w piłce ręcznej potencjał promocyjny, jak i z partnerami ogólnopolskimi w postaci spółek Skarbu Państwa, które prowadzą bardzo przemyślaną politykę sponsoringową i CSR.

Sponsoring klubów hiszpańskiej ligi piłki ręcznej ASOBAL (studium przypadku)

Analizując działania sponsoringowe prowadzone przez polskie kluby piłki ręcznej na tle działań podejmowanych w Hiszpanii, należy już na wstępie wskazać odmienne nazewnictwo. W Hiszpanii w celu nazwania osoby udzielającej pomocy finansowej na prowadzenie działalności sportowej, charytatywnej, kulturalnej, naukowej itd., której beneficjent zapewnia reklamę w zamian za pomoc, często stosuje się różne terminy: „sponsor”, „filantrop” lub „patron” [Roldán, Donato 2018, s. 205]. Jak widać, w Hiszpanii obejmowanie patronatem oznacza pokrywanie wydatków na cele reklamowe. Badania przeprowadzone zostały wśród hiszpańskich klubów piłki ręcznej na liczbie 15 drużyn najwyższej klasy rozgrywkowej, a odnosiły się one do liczby sponsorów oraz sektorów działalności gospodarczej, wspierających hiszpańską piłkę ręczną.

Jak można zauważyć, analizując wyniki badania przeprowadzonego w pracy *Comparative study of professional teams sponsorships in Spain. The case of football, basketball, handball and hockey* [Roldán, Donato 2018], średnia liczba sponsorów w piłce ręcznej na Półwyspie Iberyjskim to 23,9, co w porównaniu do wyników badań klubów PGNiG Superligi wskazuje na o 0,2 mniejszą liczbę sponsorów w klubach Ligi ASOBAL.

Kluby piłki ręcznej ligi ASOBAL bardzo mocno stawiają na widoczność swoich sponsorów w kanałach internetowych. Aż 55% klubów ma bardzo widoczną sekcję dla sponsorów, co zdecydowanie przekłada się na ich rozpoznawalność. Kluby hiszpańskie wskazują również na wysokie dotarcie do firm współpracujących (58%) [Roldán, Donato 2018, s. 208]. Kluby piłki ręcznej wolą posiadanie jednej kategorii sponsoringu z głównym sponsorem, ale nie mają nic przeciwko posiadaniu dwóch lub trzech kategorii, a nawet więcej niż czterech. W piłce ręcznej nie występuje głęboka i profesjonalna praca sponsoringowa [Nogales 2006]. W zależności od sportu, trudności w zarządzaniu i znalezieniu nowych sponsorów będą bardziej złożone. Dlatego kategoria, sukcesy i strategiczne plany marketingu i komunikacji klubów powinny być dobrze ukierunkowane, aby zapewnić skuteczność sponsoringu sportowego [Roldán, Donato 2018, s. 210].

Jeśli spojrzymy na sektory, jakie wspierają hiszpańską piłkę ręczną, to zauważymy ich duże zróżnicowanie. W sponsoring sportowy w Hiszpanii w lidze ASOBAL angażują się podmioty z branż spożywczej, motoryzacyjnej, tekstylnej oraz finansowej. Ważnym punktem zwrotnym w negocjacjach z potencjalnymi sponsorami dla hiszpańskich klubów są kibice. W obecnej sytuacji decydujące znaczenie ma liczba licencji, a przede wszystkim potencjalna liczba fanów i ich zainteresowanie różnymi znakami towarowymi [Roldán, Donato 2018, s. 211]. Dlatego też coraz częściej kluby z Hiszpanii angażują się w sprzedaż *naming rights*, oferując nazwy firm w nazwach swoich klubów. Aby osiągnąć sukces dzięki strategicznym zasobom, kluby piłki ręcznej, które grają w najwyższej lidze rozgrywkowej, powinny zachować równowagę pomiędzy sponsorem a sponsorowanym [Urriolagoitita 2007]. Synergia, do jakiej dochodzi w lidze ASOBAL, potwierdza, że wpływ wizerunku marki wiąże się ze sportem lub wydarzeniem, co w konsekwencji powoduje relację lub związek pomiędzy dwoma podmiotami zaangażowanymi w sponsoring.

Podsumowanie

Od kiedy w 2016 r. piłka ręczna została profesjonalizowana, dzięki współpracy sponsora strategicznego w postaci spółki PGNiG, z roku na rok się rozwija. Wszystkie kluby, zarówno męskiej, jak i żeńskiej Superligi, są sportowymi spółkami akcyjnymi, co pozwala partnerom mieć coraz większą kontrolę oraz ogląd sytuacji w poszczególnych klubach i pozytywnie wpływa na chęć podejmowania współpracy sponsoringowej. Dzięki nowoczesnym narzędziom wykorzystywanym w pracy zespołów marketingu oraz sponsoringu polskie kluby

piłki ręcznej docierają do coraz szerszych grup społecznych oraz interesariuszy. Systematycznie zwiększa się liczba sponsorów, a tym samym budżety klubów, które składają się z pieniędzy prywatnych oraz samorządowych. Wykorzystanie sponsoringu sportowego coraz częściej staje się również narzędziem małych, średnich i dużych firm. Świadome decyzje prowadzą do tworzenia bardzo efektywnych programów sponsoringowych. Na tle zagranicznych klubów z Hiszpanii polska piłka ręczna nie odstaje w liczbie pozyskiwanych partnerów biznesowych zwanych sponsorami, a niejednokrotnie przewyższa liczbę sponsorów pozyskiwanych przez hiszpański szczypiorniak. Świadome działania klubów PGNiG Superligi mężczyzn i kobiet są dobrym przykładem wykorzystania synergii między sponsorem a sponsorowanym, co potwierdzają wykonane badania oraz studium przypadku działań hiszpańskiej ligi piłki ręcznej. Należy ostatecznie stwierdzić, że przy mocno rozwijającym się rynku oraz obecnej sytuacji ekonomicznej w Polsce sponsoring sportowy w piłce ręcznej będzie w kolejnych latach stanowił znaczący impuls do rozwoju zarówno sportowego, jak i organizacyjno-finansowego klubów grających w ligach męskiej oraz żeńskiej.

Bibliografia

- Cornwell T.B., Kwon Y. [2019], *Sponsorship-linked marketing: Research surpluses and shortages*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, s. 1–23.
- Cornwell T.B., Maignan I. [1998], *An international review of sponsorship research*, „Journal of Advertising”, 27(1), s. 1–21.
- Demir R., Söderman S. [2015], *Strategic sponsoring in professional sport: A review and conceptualization*, „European Sport Management Quarterly”, 15, 3, s. 271–300.
- Echa konferencji w Kielcach. Nowi sponsorzy zgłosili się do PGE VIVE Kielce [2020], <https://sport.tvp.pl/48601467/pilka-reczna-nowi-sponsorzy-zglosili-sie-z-pomoca-do-pge-vive-kielce>, data dostępu 25.07.2020.
- Finansowanie piłki ręcznej w Polsce — PGNiG Superliga [2020], <https://finansowaniesportu.blogspot.com/2020/07/finansowanie-pilki-recznej-w-polsce.html>, data dostępu 25.07.2020.
- Iwan B. [2010], *Nowe trendy w marketingu sportowym*, „Zeszyty Naukowe, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 3(52), s. 355.
- Jesteśmy wymagającym sponsorem [2017], <https://sport.dziennik.pl/news/artykuly/539399,jesteśmy-wymagającym-sponsorem.html>, data dostępu 25.07.2020.
- Jiffer M., Roos M. [1999], *Sponsorship: A way of communicating*, Ekerlids, Stockholm.
- Lagae W. [2005], *Sports sponsorship and marketing communication a European perspective*, Pearson Education.
- Meenaghan T. [1999], *Media effect in commercial sponsorship*, „European Journal of Marketing”, no 3/4.
- Mintel [2000], *Sponsorship 2000*, Mintel International Group Limited, London.
- Morgan A., Adair D., Taylor T., Hermens A. [2007], *Sport sponsorship alliances: Relationship management for shared value*, University of Technology, Sydney UTS Business School PO Box 123, Broadway, NSW, Australia.

- Nogales J.F. [2006], *Uso y gestión del patrocinio deportivo: El patrocinio del balonmano*, 2, s. 37–44.
- Pluszewska M. [2017] *Przejawy przedsiębiorczości ligi zawodowej na przykładzie PGNiG Superligi*, w: *Młodzi o sporcie 2017, Puchar dla Menedżera*, red. J. Batorski, I. Perechuda, Instytut Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński.
- Raport Rynek sponsoringu sportowego 2018* [2019], Sponsoring Insight.
- Roldán J.B., Donato F.S. [2018], *Comparative study of professional teams sponsorships in Spain. The case of football, basketball, handball and hockey*, „RETOS — Neuvas Tendencias en Educacion Fisica, Deporte y Recreacion”, nr 34, (2° semester), s. 205–211.
- Schönberner J., Woratschek H., Buser M. [2020], *Understanding sport sponsorship decision-making — an exploration of the roles and power bases in the sponsors' buying center*, „European Sport Management Quarterly”, doi: 10.1080/16184742.2020.1780459
- Shank M.D. [2009], *Sports marketing a strategic perspective*, 4 ed., Pearson International Edition, Prentice Hall.
- Sponsoring — podstawowy instrument marketingu sportowego. Analiza rynku sponsoringu sportowego w Polsce z uwzględnieniem działalności spółek z udziałem Skarbu Państwa (Warunki skutecznego i efektywnego sponsoringu sportowego)* [2012], Raport Delloite, Polska Izba Sportu, grudzień.
- Sponsoring monitor 2014* [2015], raport roczny, ARC Rynek i Opinia, styczeń.
- Strzelecki Ł., Czuba T. [2018], *Sports events as an effective way of brand marketing communication using the example of the Orlik sports facilities*, „Baltic Journal of Health and Physical Activity”, 10(3), s. 124–135.
- Sznajder A. [2015], *Marketing sportu*, PWE, Warszawa.
- Urriolagoitia L.E. [2007], *El ciclo de la vida de las relaciones de patrocinio: Desarrollo de un modelo desde la perspectiva de las alianzas estratégicas*, TDX (Tesis Doctorals EnXarxa), <http://www.tdx.cat/handle/10803/9191>
- Walliser B. [2003], *An international review of sponsorship research: extension and update*, „International Journal of Advertising”, 22(1), s. 8–9.

Analiza aktywizacji umów sponsoringowych w sporcie zawodowym — studium przypadku

Monika Płaczkowska¹

Streszczenie

Tematyka rozdziału odnosi się do specyficznej formy promocji, jaką jest sponsoring sportowy w środowisku sportu zawodowego, który z każdym rokiem zyskuje na znaczeniu. Przedsiębiorstwa traktują to zjawisko jak inwestycję, składającą się na klientów oraz potencjalne zyski. Możliwości promocji poprzez sport zarówno dla klubów, jak i zawodników są bardzo szerokie. Aby zrozumieć istotę specyficznej formy promocji, jaką jest sponsoring, warto odwołać się do jego teoretycznych podstaw, a także zrozumieć, czym jest umowa sponsoringowa i jakie daje ona możliwości współpracy zainteresowanym podmiotom. Celem badań jest przedstawienie zależności pomiędzy poziomem zaangażowania finansowego w sponsoring a formą aktywizacji wynikającą z umów, na przykładzie wybranych lig oraz klubów sportowych w sporcie zawodowym. Rozdział bazuje na przeglądzie dotychczasowego dorobku nauk o marketingu i zarządzaniu w przedmiotowym zakresie, zawartości periodyków dotyczących omawianego tematu oraz analizie. Istotne są badania empiryczne dotyczące współpracy pomiędzy ligami, zawodowymi klubami sportowymi w Polsce i za granicą w wielu sportach. Wartością dodaną rozdziału jest możliwość implementacji wniosków na inne środowisko sportowe.

Wprowadzenie

Sport jest widowiskiem coraz częściej traktowanym jako element kultury. Przechodzi być postrzegany jako niewinna rozrywka, a zauważa się jego wymiary polityczne, ekonomiczne i komercyjne [Rowek 2004, s. 2–3]. Przyczyny wpływające na popularność sportu są następujące [Grzybowska 2011, s. 252]:

¹ Katedra Rynku i Konsumpcji, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

- jest postrzegany jako cywilizowana namiastka atawistycznej potrzeby walki,
- może zaspokajać potrzeby rywalizacji,
- ma wychowawcze i zdrowotne aspekty, uczy rywalizacji, kształci umiejętności wygrywania i przegrywania, poszanowania zasad i reguł sportowych oraz etycznych,
- jest formą zabawy i rozrywki,
- jest kreatywny, wpływa na tworzenie określonego stylu życia, przejawiającego się na przykład w sposobie zachowania, stylu ubierania,
- ma zdolność do tworzenia widowiska i przyciągania wielkiego audytorium,
- może być wykorzystywany jako instrument propagandy.

Komercjalizacja sportu i sportowców „sprzedających” swoje umiejętności, ich wizerunek i otaczające produkty jako towary zostały docenione przez media, ale także przez przedsiębiorstwa, które coraz chętniej angażują się w sport [Dziubiński 2012, s. 284–294]. Sport jest źródłem przychodów i zysków, jest promowany przed sportowców, aktorów, do sportu przyciągają nas także sukcesy zarówno te indywidualne, jak i drużynowe. W związku z takimi prawidłowościami na rynku kluby sportowe bardzo często muszą prowadzić działalność dualną: dostosowaną do konsumentów — B2C (ang. *Business-to-consumer*), ale i biznesu — B2B (ang. *Business-to-business*). Przedsiębiorstwa na rynku sportu według badaczy związanych z ekonomią sportu, do których zalicza się P. Sloane [1971, s. 121], są czasem klasyfikowane zgodnie z modelem, który wyłącza maksymalizację zysku jako jedyny cel działalności. Do innych celów profesjonalnych klubów sportowych zalicza się: sukces sportowy — element wspólny dla biznesu, sportowców i widzów, uzyskanie przychodów z tytułu zapełnienia stadionów w trakcie wydarzeń sportowych, bezpieczeństwo, a często dla wielu klubów najważniejszym celem jest po prostu przetrwanie.

Rynek sportu profesjonalnego

Przedsiębiorstwa sportowe, bo tym właściwie są kluby, często postrzega się przez pryzmat specyficznych agencji reklamowych; wiele z nich w ramach swoich spółek ma domy mediowe, m.in. A.C. Milan [<https://csr1617.acmilan.com/en/supporters/communication-fans-and-supporters/milan-media-house>]. Głównymi źródłami przychodów w przedsiębiorstwach sportowych są opłaty za prawa do transmisji, opłaty za prawa do reklamy, sprzedaż biletów, opłaty licencyjne za wykorzystanie w promocji [Datko 2003, s. 50]. Dzięki tym wszystkim aspektom coraz częściej przedsiębiorstwa chcą poprzez sport promować swoją

markę, a przez to równocześnie zacieśniać relację z klientami — kibicami. Nie należy jednak spoglądać na rynek sportu wyłącznie optymistycznie. Występuje tam także wiele czynników wzbudzających niepewność w sponsorach sportu, do których zalicza się niepewność wyniku, brak chęci do wspólnego działania pomiędzy klubem a sponsorem, a także działania pseudokibiców.

Jak zauważył A. Sznajder [2007, s. 48], profesjonalne kluby sportowe ze sobą konkurują, ale równocześnie są od siebie zależne, podejmowane przez nie decyzje bardzo szybko zostają skomentowane przez media oraz kibiców, a sam rynek sportu jest rynkiem regulowanym — należy uwzględniać nie tylko przepisy ogólnie obowiązujące, lecz także szczególne, dotyczące sportu.

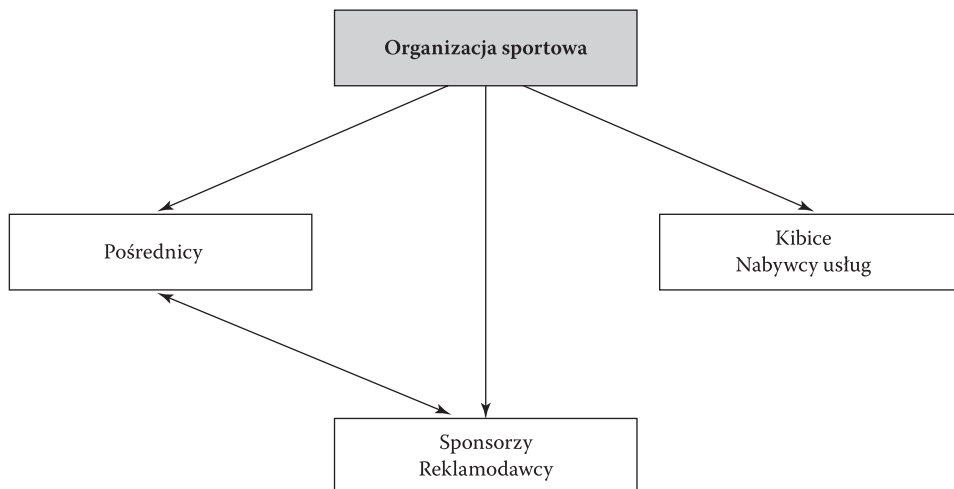
Dostawcy, którzy oferują swoje usługi na rynku sportu, to grupa bardzo zróżnicowana, poczynając od systemu prawnego, a kończąc na zasięgu dotarcia do grupy docelowej i wzbudzeniu zainteresowania sponsorów swoją ofertą. A. Sznajder [2007, s. 48] zobrazował ową strukturę jako odwróconą piramidę. Międzynarodowy Komitet Olimpijski stanowi jej fundament, kolejno sytuowane są międzynarodowe i krajowe związki sportowe, następnie organizatorzy imprez sportowych, lig, a na końcu kluby sportowe i sportowcy. W tym rozdziale uwaga zostanie zwrócona szczególnie na kluby sportowe.

Między ligami, klubami i innymi podmiotami zależnymi występują wzajemne relacje, co prowadzi do stworzenia struktur rynkowych — automatycznie anulujących zjawisko monopolu w branży sportowej. Takie prawidłowości zauważył W. Neale [1964, s. 2], wskazując, że większa konkurencja umożliwia wypracowanie większych przychodów, co jest możliwe dzięki zwiększonemu zainteresowaniu widzów i biznesu. Funkcjonowanie w środowisku sportowym z perspektywy klubu sportowego bądź zawodnika jest uwarunkowane dostosowaniem się do obowiązującego prawa oraz wymogów legislacyjnych lig zawodowych, w których występują.

Patrząc na rynek sportu poprzez pryzmat zarządzania, można mówić o zjawisku dualności rynku w podziale na rynek sportu — kibice i rynek promocyjny — sponsorzy i partnerzy biznesowi (rysunek 1). Taki podział rynków i konieczność funkcjonowania na nich jednoznacznie daje do zrozumienia, że trudno jest pokrywać koszty i wydatki jedynie z przychodów z dnia meczowego, konieczne jest przede wszystkim zapewnienie stałych przepływów pieniężnych z kilku źródeł. Należy do nich zaliczyć umowy sponsoringowe, sprzedaż praw telewizyjnych i merchandisingu, czyli stosowania znaków towarowych związanych z daną działalnością w celu poprawy efektów sprzedaży innego produktu, adresowanego do szerokiego grona odbiorców [Binsztok 2013 s. 20].

W przypadku Polski zabezpieczeniem przychodów są także dotacje celowe ze środków jednostek samorządu terytorialnego.

RYSUNEK 1. Podział podmiotowy rynku sportu dla organizacji sportowych



Źródło: Opracowanie własne.

Wymieniony podział wskazuje też na inny — w zależności od sposobu konsumpcji sportu przez odbiorców. Za rynek pierwotny należy uznać areny sportowe, gdzie wydarzenia rozgrywane są na żywo, z kolei za wtórny — telewizję i nowe media (Internet, sieci komórkowe, gry komputerowe).

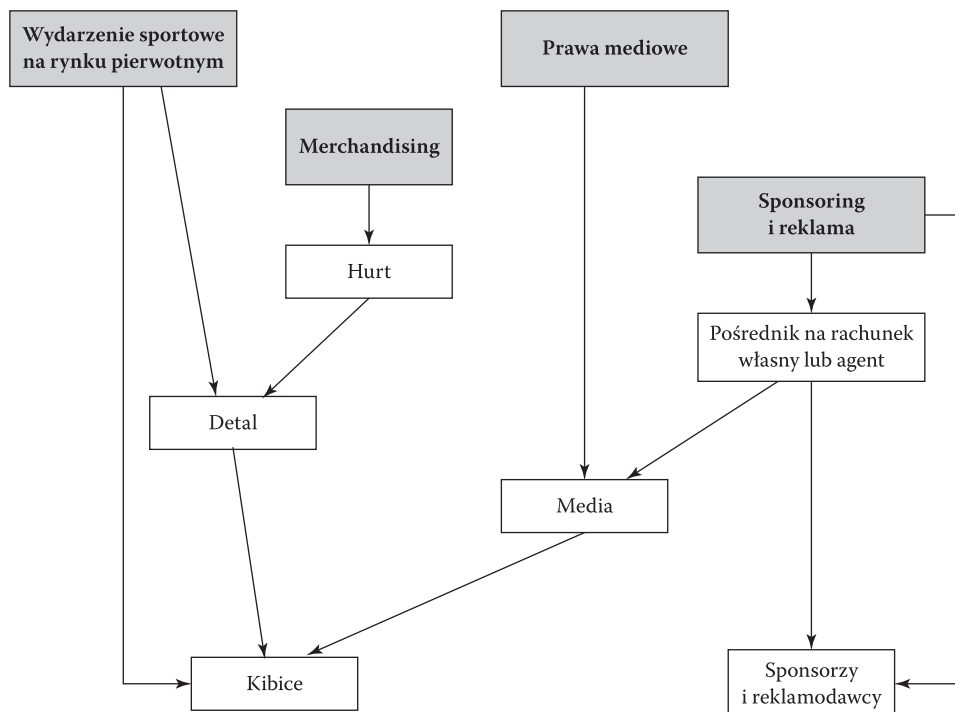
Rozbudowanie w taki sposób rynku sportu profesjonalnego daje konsumentom i producentom możliwość przełożenia działań na ww. rynku na produkty, do których zalicza się dobra materialne oraz usługi:

- widowiska i dni meczowe,
- produkty klubowe,
- prawa do transmisji meczów,
- sponsoring,
- promocję,
- reklamę.

Takie produkty według A. Sznajdra [2007, s. 59] pozwalają na sklasyfikowanie produktów sportowych względem nabywców i kanałów dystrybucji, co przedstawiono na rysunku 2. Jak wskazano, zgodnie z podziałem omawianym wcześniej występuje rozróżnienie na rodzaje konsumentów. Analizując motywy skłaniające kibiców do udziału w wydarzeniach sportowych (zarówno czynnego, jak i biernego), należy wskazać m.in. [Shank 2002, s. 188]:

- atrakcyjność wydarzenia,
- rozwój więzi społecznych,

RYSUNEK 2. Rodzaj produktu sportowego a jego nabywcy i kanały dystrybucji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Sznajder 2007, s. 590].

- emocje,
- wartość ekonomiczną,
- podniesienie własnej wartości.

Zróżnicowane motywy konsumentów tego rodzaju produktów sportu i ich zachowanie się na rynku wymagają uwzględnienia przez organizacje sportowe, a także w trakcie przeprowadzenia aktywacji umów sponsoringowych pomiędzy sponsorem a sponsorowanym.

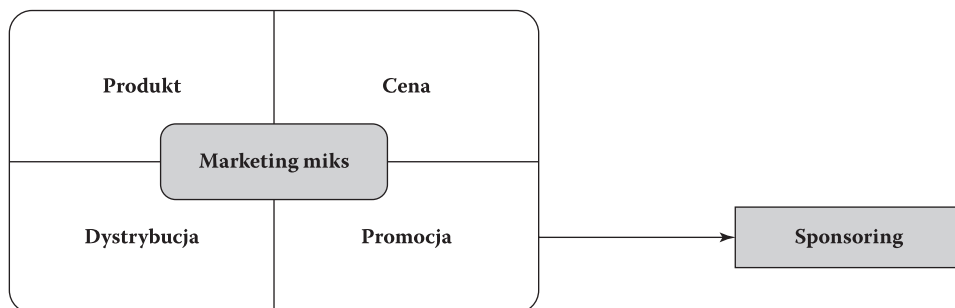
Sponsoring i umowy sponsoringowe — geneza, rodzaje, problematyka

Chociaż sponsoring może dotyczyć kilku dziedzin życia społecznego, to jednak w sposób szczególny związany jest ze sztuką i sportem. Sponsoring to planowanie, organizowanie, realizacja i kontrola wszelkich działań polegających na

świadczeniu różnych usług na rzecz organizacji sportu, kultury i sfery socjalnej, w celu osiągnięcia założonego efektu. Dla organizacji sportowej sponsorowanie jest jednym z produktów, które sprzedaje sponsorom, a dla przedsiębiorstw sponsorujących — przejawem prowadzenia marketingu przez sport [Terlecki 2013, s. 155]. Należy zaznaczyć, że samych definicji sponsoringu jest wiele, a jednak to nie sam sponsoring jest trudny. Pierwsze trudności powstają w momencie chęci prowadzenia skutecznych działań sponsoringowych po podpisaniu umowy pomiędzy podmiotami.

Patrząc przez pryzmat marketingu, sponsoring należy umiejscowić w segmencie promocji w modelu marketing miksu (rysunek 3), który ma pokazywać, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą oddziaływać na rynek [Pazio 2013, s. 55]. Należy sklasyfikować go jako element zintegrowanej komunikacji, będący narzędziem realizacji wielu celów występujących w przedsiębiorstwach.

RYSUNEK 3. Umiejscowienie sponsoringu w marketing miksie



Źródło: Opracowanie własne.

Sponsoringu nie należy utożsamiać z reklamą, pomimo że oba te działania mają na celu nakłonienie do nabycia bądź skorzystania z określonych towarów lub usług popierania określonych spraw lub idei, do których zalicza się promowanie marki [Budzyński 1999, s. 32]. Sponsoring jest zatem działaniem, które ma na celu wzajemne świadczenie usług; podejmowany jest w interesie obu stron umowy. Jego celami najczęściej są [Kończak 2020, s. 26–27]:

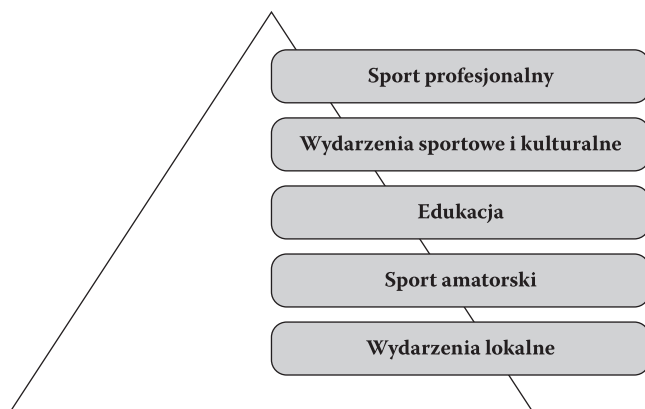
- promocja nazwy i logotypu,
- dotarcie do grupy celowej, zwiększanie zaufania do przedsiębiorstwa,
- tworzenie pozytywnych skojarzeń ze sponsorem,
- promocja produktu lub identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem,
- budowa wizerunku oraz relacji wewnętrznych i zewnętrznych sponsora,
- utrzymanie lojalności względem marki sponsora.

Sponsoring może przyjmować wiele form, które wraz z rozwojem pojęcia ulegają modyfikacjom; wielokrotnie sponsorzy decydują się na więcej niż jedną formę sponsoringu. Według J. Berbeki [2004, s. 23] można wyróżnić sponsorowanie indywidualnych sportowców, sponsorowanie drużyny bądź sekcji sportowej oraz sponsoring wydarzenia lub serii wydarzeń sportowych. Na samo zaangażowanie sponsorów w dane wydarzenie ma wpływ jego forma (np. wydarzenie jednorazowe, cykliczne, turniej, profesjonalne rozgrywki) oraz zasięg (np. wydarzenie międzynarodowe, krajowe, lokalne). Najbardziej ogólny podział przedstawiono na rysunku 4. Na jego najwyższym szczeblu znajduje się sport profesjonalny, którego sponsoring jest bardzo kapitałochłonny, dlatego to on służy jako przedmiot badań w dalszej części pracy.

Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, sponsoring często bywa mylony z mecenatem, który jest działalnością fundacyjną lub sposobem finansowania wybranych organizacji, przedsięwzięć. Jest to dobrowolna pomoc, a osoba pomagająca nie oczekuje żadnych świadczeń zwrotnych — często pozostaje anonimowa [Barańska 2008, s. 33]. Najbardziej istotne różnice pomiędzy sponsoringiem a mecenatem przedstawiono w tablicy 1.

Aby postrzegać działania sponsoringowe jako skuteczne, czyli takie, które pozwalają na ocenę stopnia osiągnięcia celu, niezależnie do poniesionych kosztów [Mruk 2004, s. 147], należy zwrócić uwagę na plan owego działania, na który powinny składać się: badania, analizy, dopasowanie do marki, egzekucja umowy sponsoringowej oraz monitoring i kontrola. Decydując się na zawarcie umowy z danym podmiotem, sponsor powinien dokładnie przeanalizować

RYСУNEK 4. Formy zaangażowania w sponsoring



Źródło: Opracowanie własne.

TABLICA 1. Sponsoring a mecenat — różnice

Mecenat	Sponsoring
Działania podejmowane w celu wspierania określonych dziedzin	Działania podejmowane w celu popularyzowania sponsora
Działania bezinteresowne	Działania mające na celu przysporzenie korzyści
Jednostronne działania	Kontakty oparte na świadczeniach wzajemnych
Cel ogólnospołeczny	Cel komercyjny
Motyw ogólnospołeczny	Motyw komercyjny
Mecenas nieznan, rzadko ujawniany	Sponsor znany, celowo eksponowany
Dyskretny charakter działania	Fakt obdarowania beneficjenta nagłaśniany. Sformalizowany charakter działania

Źródło: [Barańska 2008, s. 33].

rynek, klienta, konkurencję, otoczenie oraz zwrócić uwagę na analizę swojego portfolio, świadczenia sponsoringowe, a także na dopasowanie wizerunkowe sponsorowanego do marki (por. rysunek 4). Spełnienie powyższych wytycznych pozwala na dopasowanie podmiotu do danej marki. Nie gwarantuje to jednak efektywności działań sponsoringowych, którą rozumiemy jako relację uzyskanych efektów do poniesionych nakładów poprzez działania w obszarze marketingu miksu, uzyskane po najniższych kosztach [Adamczyk 1995, s. 33–36]. Gdy planuje się działania sponsoringowe, należy szukać jak najwięcej rozwiązań, które mogą potencjalnie przynieść korzyści finansowe dla sponsora. Mowa tu przede wszystkim o aktywacji kibiców zaangażowanych w funkcjonowanie klubów bądź wydarzeń sportowych, a wszelkie takie działania powinny zostać uwzględnione w umowie sponsoringowej.

Umowy sponsoringu

Umowa sponsoringu (nazywana też umową sponsorską czy umową o sponsorowanie) jest umową nienazwaną (nie jest uregulowana w kodeksie cywilnym ani innym akcie prawnym), mieszaną (ponieważ łączy w sobie elementy różnych umów), a jej treść można dowolnie kształtować zgodnie z zasadą swobody umów [Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., art. 353(1)]. Jest umową wzajemną, czyli świadczenie jednej strony jest odpowiednikiem świadczenia drugiej [Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., art. 487]. Stosuje się więc do niej przepisy ogólne dotyczące nie tylko zobowiązań wzajemnych, lecz także

umowy zlecenia, zgodnie z art. 750 k.c. Stanowi ona rodzaj umowy o świadczenie usług reklamowych. Na podstawie owej umowy sponsor zobowiązuje się spełnić świadczenie majątkowe, za co sponsorowany wykona określone w umowie czynności.

Stroną umowy sponsoringowej może być każdy podmiot prawa, a samo sponsorowane przedsięwzięcie nie musi być powiązane z działalnością sponsora [Armknacht 2011, s. 17]. Występują jednak ograniczenia w sponsorowaniu podmiotów wynikające z przepisów prawa. Nie ma możliwości sponsorowania osób pełniących funkcje publiczne oraz partii politycznych, co zostało uregulowane kolejno przez art. 33 ust. 2 ustawy o wykonywaniu mandatu posła i senatora [Ustawa z dnia 9 maja 1996 r.] oraz art. 24 ustawy o partiach politycznych [Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r.]. Umowa sponsoringu może zostać zawarta w formie ustnej, jednakże forma pisemna jest bezpieczniejsza w przypadku konfliktu bądź problemów w egzekucji świadczeń. Co do zasady umowy dotyczące sponsoringu zawierane są na czas określony i nie przysługują im prawo do wypowiedzenia. Jednak w związku z tym zarówno sponsor, jak i sponsorowany zawierają postanowienia dotyczące wypowiedzenia umowy ze skutkiem natychmiastowym.

Każda umowa sponsoringowa zawiera świadczenia, za które sponsor wnosi opłatę. Można do nich zaliczyć:

- tytuły sponsorskie,
- znak towarowy,
- bazy danych,
- prawa do wizerunku,
- reklamy na obiekcie,
- reklamy w Internecie i mediach społecznościowych,
- bilety i zaproszenia,
- relacje biznesowe partnera,
- działania promocyjne,
- *hospitality*,
- gadzety związane ze sponsorowanym podmiotem,
- *naming rights*.

Jednym z najważniejszych etapów egzekucji umów sponsoringowych jest ich aktywacja, ponieważ, jak należy zauważyć, sponsoring nie jest skutkiem działań, a ich przyczyną. Sam fakt podpisania umowy sponsoringowej określany bywa jako licencja na działania sponsoringowe [Sporek 2007, s. 35]. Niekomunikowanie sponsoringu opinii publicznej oraz zainteresowanym podmiotom znacząco wpływa na utratę nabytych praw sponsoringowych,

ustalonych podczas negocjacji. Potocznie mówi się o tym, że środki związane z komunikacją sponsoringu powinny wynosić ok. 40% kwoty podstawowej sponsoringu. Coraz częściej marki, aktywując sponsoring, decydują się na storytelling, czyli opowiadanie historii. To nowe, ale budzące coraz większe zainteresowanie narzędzie komunikacji. W dobie rosnącej liczby rywalizujących ze sobą produktów, usług czy marek, wielu środków komunikacji poszukuje się nowych dróg skutecznej komunikacji między uczestnikami rynku [Hajdas 2011, s. 12].

Jeśli chodzi o kreatywność w aktywacji umów sponsoringowych, to jest ona uzależniona od sponsora i sponsorowanego, należy jednak wspomnieć, iż wszelkie działania dotyczące większego zaangażowania finansowane są przez sponsora. Z kolei, analizując dostępność aktywacji, która wychodzi poza schemat działań, należy powiedzieć, że jest ona uzależniona od hierarchii w strukturze sponsoringowej. Zdecydowanie większe możliwości mają sponsorzy tytularni czy główni, którzy najczęściej płacą za określone świadczenia. Narzędzi aktywacji sponsoringu jest wiele, ich dostępność stale się zwiększa, jednakże również niektóre z nich zmieniają swoją rolę z działań nietypowych na te uznawane za gwarantowane. Przykładowe narzędzia aktywacji sponsoringu i umów sponsoringowych przedstawiono na rysunku 5.

RYСУNEK 5. Narzędzia aktywizacji sponsoringu

Reklama marki z udziałem podmiotu sponsorowanego	Sponsoring transmisji z udziałem podmiotu sponsorowanego
Obecność marki w relacjach nt. podmiotu sponsorowanego	Wspólne programy lojalnościowe z podmiotami sponsorowanymi
Wspólne promocje sprzedażowe z innymi sponsorami podmiotu sponsorowanego	Promocja zaangażowania sponsoringowego w punktach sprzedaży
Loteria	Konkursy biletowo-sprzedażowe
Ekspozycja marki podczas wydarzeń sponsorowanych	Media społecznościowe
Platformy online do współpracy	Formy niestandardowe

Źródło: Opracowanie własne.

Gdy media społecznościowe przechodzą do modelu działań standardowych, aktywując umowy pomiędzy sportem zawodowym a sponsorami, mamy do czynienia z wychodzeniem poza schemat, marketingiem 360°, szukaniem nowych możliwości współpracy trójstronnej pomiędzy podmiotem sponsorowanym, sponsorem i kibicami.

Aktywizacja umów — studium przypadku

Kluby i sportowcy wspierani są przez różnych sponsorów z jednym dominującym, który jest największy i to w stosunku do niego realizowanych jest najwięcej świadczeń oraz relacje między sponsorem a sponsorowanym są bardzo zaawansowane [Waśkowski 2007, s. 203]. Zależności, o których pisał Z. Waśkowski, widoczne są na różnych szczeblach zaangażowania w sponsoring, ale też wyjaśniają zaangażowanie sponsorów w przedstawionych poniżej przykładach.

Lech Poznań — STS

Lech Poznań, polski piłkarski klub sportowy ma na swoim koncie 11 tytułów mistrzowskich oraz 7 tytułów wicemistrzowskich. Od 2006 r. właścicielem klubu jest holding Amica, a klub nosi nazwę KKS Lech Poznań SA. Od sezonu 2013/2014 rozpoczęto współpracę z największą polską firmą związaną z zakładami bukmacherskim Star-Typ Sport (obecnie STS SA). Sam sponsoring realizowany był na kilku szczeblach, poczynwszy od sponsoringu tytularnego, do tytułu sponsora premium.

W grudniu 2015 r. zespół z Poznania opuścił napastnik Kacper Hamalainen, który pomimo deklaracji chęci gry w zagranicznym klubie podpisał umowę z największym rywalem (zarówno pod kątem sportowym, jak i kibicowskim) — Legią Warszawa. Ta sytuacja wzburzyła media, kibiców, a nawet samych zawodników klubu. Takie działanie zewnętrzne, nie do końca mające związek z obecną sytuacją w klubie, spowodowało zaangażowanie sponsora głównego, czyli STS. Zapoczątkował on akcję zatytułowaną #odHAMsię, nawiązującą do ksywki byłego zawodnika — HAM. Dnia 19 marca 2016 r., kiedy były zawodnik rozegrał mecz przeciwko Lechowi, kibice Lecha mogli wymienić swoje koszulki z nazwiskiem Hamalainen za darmo na nowe sygnowane nazwiskiem młodego piłkarza, wychowanka — Dawida Kownackiego. Plakat przedstawiający całą aktywację umowy sponsoringowej oraz TIR-a, jaki stanął przed stadionem Lecha Poznań, przedstawiono na fotografiach 1–2.



FOTRAFIA 1. Kampania #odHAMsię: współpraca Lech Poznań — STS

Źródło: [https://twitter.com/MateuszJuroszek/status/710380748113625093].



FOTOGRAFIA 2. Kampania #odHAMsię — ekspozycja przy stadionie Lecha Poznań

Źródło: [https://twitter.com/MateuszJuroszek/status/710382038738665472].

Po rozpoczęciu akcji sponsor Lecha postanowił rozszerzyć swoje działania i za każdą wymienioną koszulkę przekazać 500 zł na wybrane przez siebie domy dziecka w proporcji 50:50, cała akcja przyniosła w sumie 14 500 zł, co przedstawiono na fotografii 3.

Akcja #odHAMsię była bardzo szeroko komentowana w gazetach, mediach społecznościowych oraz Internecie. Koszty współpracy zostały pokryte przez

sponsora i przygotowane przy wsparciu pracowników klubu KKS Lech Poznań. Było to jedno z pierwszych tak nieszablonowych działań na polskim rynku sportu zawodowego.



FOTOGRAFIA 3. Podsumowanie akcji przeprowadzonej przez STS i Lecha Poznań — #odHAMsię

Źródło: [https://twitter.com/stspolska/status/724870672300777472].

Zdecydowanie wychodziło poza schemat i pozwalało na nawiązanie kontaktu z kibicami poprzez wspomniany storytelling. Takie działanie wynikało także z zapisów umowy, pozwalających na przeprowadzanie niestandardowych działań marketingowych, które są nadzorowane przez sponsorowanego.

Inter Mediolan — Pirelli

Inter Mediolan to włoski klub piłkarski z siedzibą w Mediolanie. Osiemna-stokrotny mistrz kraju, trzykrotny triumfator Ligi Mistrzów i siedmiokrotny zwycięzca Pucharu Włoch. Klub z Mediolanu współpracuje z firmą Pirelli od 1995 r., a obecna umowa obowiązuje do 2021 r. Aktualny kontrakt opiewa na kwotę ok. 12 mln euro co sezon. Klub od samego początku eksponuje sponsora na froncie swoich koszulek meczowych, jednakże jest tutaj także inna, dodatkowa ekspozycja dla sponsora, która równocześnie jest jednym z elementów aktywacji sponsoringu. Klub w swoim kontrakcie z dostawcą sprzętu sportowego, czyli firmą Nike, korzysta z personalizowanych wzorów koszulek, które zazwyczaj odnoszą się także do sponsora głównego, poprzez wzór nawiązujący do śladów pozostawianych przez opony, które produkuje Pirelli. Na fotografii 4 zaprezentowano przykładowe wzory, które podkreślają współpracę z firmą.



FOTOGRAFIA 4. Koszulki Interu Mediolan nawiązujące do sponsora Pirelli

Źródło: Opracowanie własne na podstawie

[<https://www.inter.it/en/news/2020/07/28/inter-napoli-new-shirt-2020-21.html>].

Pierwsza od prawej koszulka na fotografii 4 była trzecim kompletem klubu z Mediolanu w sezonie 2019/20, jednak mamy w tym przypadku także do czynienia z nieco inną formą aktywacji sponsoringu — powiązanie strojów z marką sponsora poprzez zastosowanie dokładnie tych samych kolorów, z jakich korzysta Pirelli oraz mało widocznego nadruku nawiązującego do wspomnianego wcześniej wzoru z opon [<https://www.pirelli.com/global/en-ww/life/inter-milan-and-pirelli-present-the-new-colors-of-a-sodality-that-spans-nearly-a-quarter-of-a-century>]. Dodatkowo sama koszulka, chociażby przez okrągły kołnierz, ma

nawiązywać do sezonu 2009/2010². Sponsor Interu powiązany jest bezpośrednio z wyścigami samochodowymi³, dlatego prezentacja koszulki odbyła się dzień po Grand Prix F1 we Włoszech i była początkiem powiązania klubu z Mediolanu z tym sportem. Klub wraz ze swoim sponsorem technicznym przygotował wyjątkową kolekcję casualową związaną z motoryzacją (fotografia 5).



FOTOGRAFIA 5. Współpraca pomiędzy Interem Mediolan a Pirelli
— kolekcja casualowa

Źródło: [<https://www.pirelli.com/global/en-ww/life/inter-milan-and-pirelli-present-the-new-colors-of-a-sodality-that-spans-nearly-a-quarter-of-a-century>].

W przypadku Interu widoczne jest nie tylko zainteresowanie sponsora przy aktywacji umów, lecz także samego klubu, który aktywnie się przyczynia do skojarzenia marki z Interem. Dodatkowo występuje tutaj zależność kooperacji pomiędzy dwoma sponsorami i klubem. Trudno wyobrazić sobie zakończenie współpracy Interu z firmą Pirelli i pojawienie się nowego sponsora, ponieważ marka jest głęboko zakorzeniona w historii klubu z Mediolanu. Aktywizacja takiej umowy sponsoringowej może być także bardzo wymagająca zarówno dla sponsora, jaki i sponsorowanego.

² Klub zdobył wtedy potrójną koronę we Włoszech.

³ Pirelli jest oficjalnym dostawcą opon w wyścigach Formuły 1.

Legia Warszawa — Królewskie

Legia Warszawa to warszawski klub piłki nożnej, występujący w Ekstraklasie, podobnie jak omawiany już wcześniej Lech Poznań. Początkowo klub działał jako jedna z sekcji CWKS Legia. Od 12 lutego 1997 r. ma status sportowej spółki akcyjnej (SSA), natomiast od 13 czerwca 2003 r. występował pod nazwą Klub Piłkarski Legia Warszawa [Bołba 2011, s. 39]. Od 11 lipca 2012 r. pełna nazwa klubu to: Legia Warszawa Spółka Akcyjna. Legia związana jest z marką Królewskie, należącą do grupy Żywiec od 2004 r., co wpisuje się w strategię marki i jej działania CRS w obszarze Warszawy [<https://www.portalspozywczy.pl/inne/wiadomosci/grupa-zywiec-i-piwo-krolewskie-ponownie-sponsorem-legii-warszawa,35544.html>]. Logotyp marki znajduje się na tyle koszulek drużyny, jednak sponsor nie ogranicza się tylko do ekspozycji.

Jedną z form aktywacji sponsoringu pomiędzy klubem a sponsorem była akcja „Puszka na 100-lecie Legii” (fotografia 6). Przy zaangażowaniu kibiców można było wybrać wzór puszk, który został wprowadzony do sprzedaży. Poza tym sponsor udostępnił na potrzeby konkursu swoją pulę biletów VIP. Głosowanie odbyło się drogą internetową i jak podaje portal opakowania.com.pl, udało się zaangażować 34 tysiące fanów stołecznego klubu [<https://opakowania.com.pl/news/krolewskie-jubileuszowa-puszka-z-okazji-100-lecia-legii-warszawa-wybrana-poznaj-zwyciezce-64344.html>].



FOTOGRAFIA 6. Puszka na 100-lecie Legii — aktywacja sponsoringu marki Królewskie

Źródło: [<https://opakowania.com.pl/news/krolewskie-jubileuszowa-puszka-z-okazji-100-lecia-legii-warszawa-wybrana-poznaj-zwyciezce-64344.html>].

Na Zawsze Legia to inna akcja sponsora, która dotyczy znów działań wirtualnych, ale podobnie jak wybór puszkę przekłada się na fizyczne przedmioty i ponownie skierowana jest do pełnoletnich kibiców Legii. Grupa Żywiec przygotowała loterię, w której do wygrania są unikatowe koszulki w barwach i z logo Legii oraz nazwą dzielnicy bądź miejscowości (fotografia 7).



FOTOGRAFIA 7. Na Zawsze Legia — aktywacja sponsoringu Legii Warszawa z marką Królowski

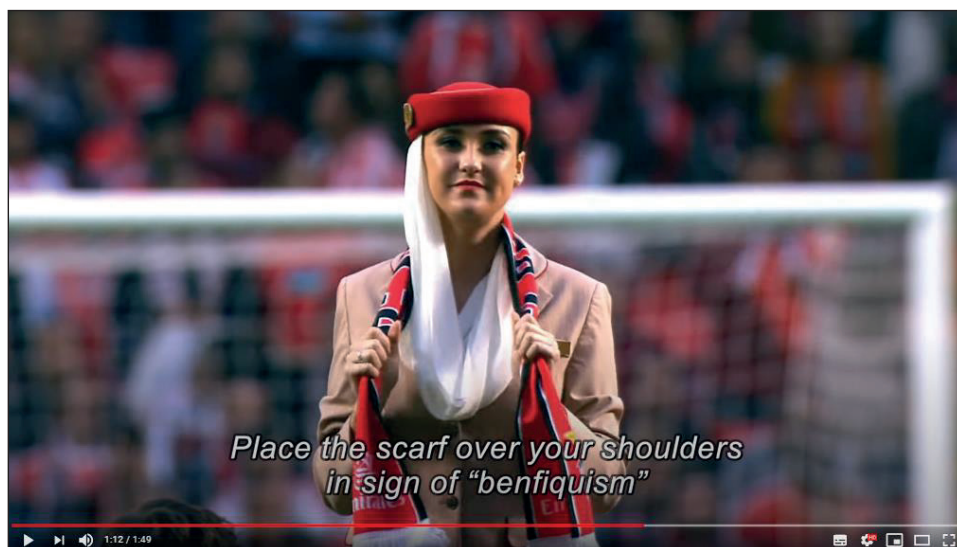
Źródło: [https://zawszelegia.krolewskie.pl/].

Występuje tutaj sponsoring powiązany z CSR. Można mówić o zagospodarowaniu przestrzeni między marketingiem a społeczną odpowiedzialnością biznesu, co można określić mianem metody „3-win” [Balkam 2019, s. 29–30], która zdobywa coraz większą popularność w działaniach sponsoringowych. Sponsor nie tylko sprawnie zaaranżował aktywację i współpracę z klubem, lecz także udało mu się włączyć w akcję kibiców.

Benfica Lizbona — Emirates

Klub z Lizbony — Benfica, jest wielokrotnym mistrzem Portugalii w piłce nożnej oraz jedną z najpopularniejszych drużyn w tym kraju. Ma na swoim koncie 83 mistrzowskie trofea, w tym Puchar Europy. Klub od sezonu 2015/2016 współpracuje z linią lotniczą Emirates, której logo znajduje się na froncie koszulek portugalskiej drużyny.

Jedną z form aktywacji sponsoringu pomiędzy liniami lotniczymi a klubem była akcja #HelloLisbon, która poprzez media społecznościowe miała zachęcić kibiców do pokazania, w jaki sposób kibicują oni swojemu klubowi. Warunkiem całego konkursu było przedstawienie takich działań w kreatywny sposób, za co można było wygrać loty z Lizbony do dowolnego miejsca, które obsługuje firma Emirates. Teoretycznie sam konkurs nie był czymś, co wykraczałoby poza standardowe aktywacje sponsoringowe, jednakże firma postanowiła także zaangażować się w promocję konkursu [<https://www.emirates.com/media-centre/emirates-gets-benfica-fans-on-their-feet/>].



FOTOGRAFIA 8. Obsługa Emirates w trakcie pokazu specjalnego
— akcja #HelloLisbon

Źródło: [<https://www.youtube.com/watch?v=jAF2hZxdFRE>].

W 2015 r., przed rozcięciem meczu derbowego na boisku pojawiły się stewardesy pracujące na co dzień w Emirates, które zademonstrowały, w jaki sposób powinno się kibicować z użyciem szalika w trakcie meczu (fotografia 8). Sposób prezentacji nie odbiegał od znanych ruchów z pokładów samolotów. Kibicom cała prezentacja przypadła do gustu, wskazała, że sponsor utożsamia się z klubem, a także dzieli się swoją pasją do piłki, angażując swoich pracowników do inscenizacji zachowań kibiców na trybunach.

Podsumowanie

Sam sport zmienia się, nabierając cech sportowej rozrywki, która wkracza już do niszowych dyscyplin, co wzbudza z roku na rok większe zainteresowanie sponsorów. Sponsoring uznawany jest za jedno z bardziej skutecznych działań marketingowych, a poprzez wysokie kontrakty bywa także środkiem napędowym dla całego sportu. Przedsiębiorstwa dostrzegły potencjał sponsoringu i w coraz większym stopniu, jako skuteczny instrument konkurencyjny, wykorzystują sport.

Sponsorzy po podpisaniu umów, poza ekspozycją, wymagają także wymiernych korzyści, które jednak wymuszają zaangażowanie nie tylko po stronie klubu czy zawodnika, lecz także samego sponsora. To przynosi firmie wymierne korzyści, ale również pozwala jej zakorzenić się w otoczeniu klubu. Taka sytuacja ma miejsce w Interze, gdzie współpraca ze sponsorem trwa ponad ćwierć wieku. Im sponsor jest bardziej aktywny, to można było zaobserwować w przypadku Królewskiego lub STS, tym większe można osiągnąć profity.

Przy aktywacji umowy między sportem zawodowym a sponsorami mamy do czynienia z wychodzeniem poza schemat, marketingiem 360°, szukaniem nowych możliwości współpracy trójstronnej pomiędzy podmiotem sponsorowanym, sponsorem i kibicami. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że przeanalizowane przykłady działań marketingowych w bardzo łatwy sposób mogą być zaadaptowane w innych dziedzinach sportu zawodowego.

Bibliografia

- Adamczyk J. [1995], *Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Armknacht B. [2011], *Umowa sponsoringu w sporcie*, Promotor Kraków, Kraków.
- Balkam J.R. [2019], *3-WIN SPONSORSHIP*, New Degree Press, Potomac.
- Barańska M. [2008], *Sponsoring telewizyjny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe WNPiD UAM, Poznań.
- Berbeka J. [2004], *Marketing w sporcie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Binsztok A. [2013], *Jak oczarować klientów w sklepie, czyli merchandising z elementami psychologii zachowań konsumenckich*, Helion, Gliwice.
- Bołba W. [2011], *Legia Warszawa 95 lat 1916–2011*, KP Legia Warszawa S.S.A., Warszawa.
- Budzyński W. [1999], *Reklama techniki skutecznej perswazji*, Poltext, Warszawa.
- Datko M. [2003], *Sponsoring. Strategia, promocja, komunikacja*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań.
- Dziubiński Z. [2012], *Mass media and professional sport*, „Baltic Journal of Health and Physical Activity”, vol. 4, s. 284–294.

- Grzybowska A. [2011], *Sponsoring sportowy jako element strategii promocji przedsiębiorstw (na przykładzie banków)*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 690, Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 79, s. 252.
- Hajdas M. [2011], *Storytelling — nowa koncepcja budowania wizerunku marki w epoce kreatywnej*, „Współczesne Zarządzanie”, 1, s. 12.
- <https://csr1617.acmilan.com/en/supporters/communication-fans-and-supporters/milan-media-house>, data dostępu 17.07.2020.
- <https://opakowania.com.pl/news/krolewskie-jubileuszowa-puszka-z-okazji-100-lecia-legii-warszawa-wybrana-poznaj-zwyciezce-64344.html>, data dostępu 15.07.2020.
- <https://twitter.com/MateuszJuroszek/status/710380748113625093>, data dostępu 10.07.2020.
- <https://twitter.com/MateuszJuroszek/status/710382038738665472>, data dostępu 10.07.2020.
- <https://twitter.com/stpspolska/status/724870672300777472>, data dostępu 10.07.2020.
- <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-gets-benfica-fans-on-their-feet/>, data dostępu 5.07.2020.
- <https://www.inter.it/en/news/2020/07/28/inter-napoli-new-shirt-2020-21.html>, data dostępu 28.07.2020.
- <https://www.pirelli.com/global/en-ww/life/inter-milan-and-pirelli-present-the-new-colors-of-a-sodality-that-spans-nearly-a-quarter-of-a-century>, data dostępu 15.07.2020.
- <https://www.portalspozywczy.pl/inne/wiadomosci/grupa-zywiec-i-piwo-krolewskie-ponownie-sponsorem-legii-warszawa,35544.html>, data dostępu 28.07.2020.
- <https://www.youtube.com/watch?v=jAF2hZxdFRE>, data dostępu 5.07.2020.
- <https://zawszezlegia.krolewskie.pl/>, data dostępu 10.07.2020.
- Kończak J. [2020], *Komunikacja sponsoringowa w sporcie XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, Warszawa.
- Mruk H. (red.) [2004], *Komunikowanie się w marketingu*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Nale W. [1964], *The peculiar economics of professional sport*, „Quarterly Journal of Economics”, vol. 78, no 1.
- Pazio N.M. [2013], *Marketing. Teoria pragmatyczna. Podręcznik akademicki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Rowek D. [2004], *Sport, culture and the media: The unruly trinity*, Open University Press, Berkshire, 2–3.
- Shank M.D. [2002], *Sports marketing. A strategic perspective*, Prentice Hall, New Jersey.
- Sloane P. [1971], *The economics of professional football*, „Scottish Journal of Political Economy”, vol. 18(2), June, s. 121.
- Sporek T. [2007], *Sponsoring sportu w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa.
- Sznajder A. [2007], *Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10, s. 59.
- Terlecki M. [2013], *Wykorzystanie sponsoringu imiennego w sporcie na przykładzie koszykarskiego Śląska Wrocław*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, 4(17), s. 155.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, DzU z 1964 r. nr 16, poz. 93.
- Ustawa z dnia 9 maja 1996 r. o wykonywaniu mandatu posła i senatora, DzU z 1996 r. nr 73, poz. 350.
- Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o partiach politycznych, DzU z 1997 r. nr 98, poz. 604.
- Waśkowski Z. [2007], *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Kształtowanie marki personalnej polskich sportowców w mediach społecznościowych oraz ocena ich potencjału marketingowego w kontekście bycia ambasadorem marki

Magdalena Gałęcka¹

Streszczenie

W rozdziale przybliżono tematykę marki personalnej wraz ze sposobami jej budowania (ang. *personal branding*) oraz zastosowania w marketingu (ambasador marki). Ze względu na wzrost znaczenia mediów społecznościowych w obu tematach praca osadzona została właśnie w tej przestrzeni. Celem jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy polscy sportowcy mogą zostać dobrymi ambasadorami, dzięki czemu organizacje sportowe (związki lub kluby sportowe, często mające prawa do wykorzystywania marek personalnych zrzeszonych sportowców) mogłyby świadomie i efektywnie wykorzystywać je do pozyskiwania sponsorów oraz współpracy z nimi (przygotowanie oferty sponsorskiej, zaproponowanie kierunku pozycjonowania marki sponsora, określenie mierzalnych efektów współpracy). W pracy wykorzystano wyniki dwóch badań. W pierwszej kolejności wywiadów osobistych z praktykami marketingu (także współpracującymi bezpośrednio ze sportowcami), dzięki którym wypracowano i scharakteryzowano kryteria doboru ambasadorów marek — zasięg w mediach społecznościowych, rozpoznawalność, medialność (w rozumieniu możliwości współpracy), spójność marki personalnej sportowca z cechami promowanej marki/produktu, sympatia fanów, świeżość wizerunku. Drugim badaniem była analiza treści z oficjalnych profili wybranych polskich sportowców (analiza przypadku). W efekcie zwerifikowano, czy badani spełniają założenia do odgrywania roli ambasadora, a dzięki teorii dwunastu archetypów marki personalnej przypisano im kategorie produktów, które mogliby promować.

¹ Uniwersytet Warszawski.

Wprowadzenie

„Czym że jest nazwa? To, co zowiem *różą*, Pod inną nazwą równie by pachniało; Taki Romeo bez nazwy Romea Przecież by całą swą wartość zatrzymał” [Shakespeare 2017, s. 32]. Fragment „Romea i Julii”, choć piękny, wielu specjalistom do spraw marketingu nie przypadłby do gustu. Przynajmniej z zawodowego punktu widzenia. W dobie wolnego rynku, konkurencji potęgowanej zjawiskiem globalizacji, a także w natłoku informacji, brak charakterystycznej marki grozi niezauważaniem przez konsumenta. Podstawą konkurencyjności, a w dalszym etapie budowania zaufania i lojalności klienta, jest wartościowa, rozpoznawalna marka.

Według P. Kotlera [2004, s. 81] silna marka to jedyna droga do trwałej, ponadprzeciętnej rentowności, co jest podstawowym celem każdej organizacji. American Marketing Association definiuje markę jako nazwę, termin, znak, symbol, wzór lub ich kombinację stworzone w celu rozpoznawania towarów lub usług sprzedawcy albo grupy sprzedawców i odróżniania ich od towarów i usług konkurentów [Sławińska 2006, s. 291]. Inny z badaczy — D. Aaker [1995], opisując markę, zauważa elementy wywołujące u odbiorcy skojarzenia z nią związane. Autor wyróżnia cztery cechy marki, które dzięki odpowiedniej kombinacji umacniają w oczach konsumenta pozycję firmy na rynku. Są to: produkt (lub usługa), organizacja, osoba i symbol.

Marka jako produkt (usługa) wiąże się z wprowadzeniem nowości na rynek. Możemy o niej mówić, gdy premiera nowego produktu/usługi jest wielkim sukcesem, a ich marka świeci jaśniej od marki samej firmy (np. Apple — iPhone). Markę jako organizację opisuje konsekwentna polityka produktowa oraz informacyjna firmy. Dzięki nim marka kojarzona jest z danym standardem. Obraz ten nie jest wynikiem zadowolenia z jednego, wybranego produktu. Stanowi konsekwencję przyjętej przez organizację strategii na poziomie jakości oferowanych produktów oraz komunikacji. Tu przykład stanowi branża motoryzacyjna, w której Toyocie przypisuje się miano samochodów niepsujących się, natomiast zaufaniem w kontekście innowacji obdarza się Audi. O marce jako osobie mówi się, gdy firma zyskuje osobowość, poprzez powiązanie jej z konkretnym człowiekiem. Najczęściej jest to założyciel firmy, charyzmatyczny prezes, dzięki któremu organizacja ta osiągnęła spektakularny sukces, np. Steve Jobs (Apple), Richard Branson (Virgin). Ostatnia z cech marki, czyli symbol, stanowi niejako kontynuację, a nawet rozszerzenie trzech wcześniej wymienionych elementów.

Analizując pojęcie marki na poziomie przedsiębiorstwa, wiemy już, że można ją powiązać z produktem lub usługą firmy, samą organizacją, osobą lub symbolem. Idąc dalej w tych rozważaniach, warto zadać pytanie, czy skoro

wyobrażenie o danej organizacji buduje jej markę, to czy analogicznie skojarzenie z produktem, osobą lub symbolem definiuje samodzielną markę tych elementów? Na to pytanie twierdząco odpowiada D. Schawbel, wyróżniając trzy rodzaje marek: firmową, produktu/usługi oraz osobistą. Według autora marka firmowa określona jest jej nazwą, logo oraz charakterem organizacji. Wykorzystywana jest do promocji produktów przedsiębiorstwa. Marka produktu/usługi schodzi na poziom oferty danej organizacji. Marka osobista zakłada z kolei, że człowiek jako jednostka sam w sobie może być „produktem” i wymaga identycznych zabiegów marketingowych jak organizacja oraz jej oferta [Schawbel 2012, s. 58]. Porównania tego oczywiście nie należy traktować wprost w kategorii uprzedmiotowienia człowieka. Człowiek (podobnie jak produkt lub usługa) charakteryzuje się określonymi cechami, wartościami, które należy odpowiednio zaprezentować otoczeniu, aby osiągnąć wyznaczony cel.

Marka personalna oraz sposoby jej kształtowania

W literaturze przedmiotu pojęcie marki personalnej pojawiło się w artykule „The brand called you,” opublikowanym 1 sierpnia 1997 r. [Peters 1997]. Jego autorem był T. Peters, który zakładał, że każdy człowiek ma swoją własną markę. Peters pisał: „Jesteśmy CEO naszych własnych firm. W obecnym świecie biznesu najważniejszym zadaniem jest być marketerem dla swojej marki (marki zwanej Ty)” [Peters 1997, s. 83–84]. Fakt ten został zaakceptowany (zarówno w środowisku biznesowym, jak i naukowym), utrzymując się do czasów współczesnych.

Marka personalna to skojarzenie, które przychodzi do głowy, gdy myśli się o danej osobie. Jest kombinacją jej umiejętności, osobowości, unikalnych cech, które opisują i wyróżniają tę osobę z tłumu [Montoya, Vandehey 2002]. Y. Rascon [2014] w swojej definicji marki personalnej podkreśla również jej profesjonalny charakter, związany z karierą zawodową człowieka. Zdaniem autora, marka osobista musi nawiązywać do zasad profesjonalnego rynku oraz kariery osoby poprzez konsekwentny wizerunek, wygląd zewnętrzny, strój oraz oczekiwania. Ciekawym spostrzeżeniem dla definicji marki personalnej jest także to, iż suma wartości marek, z którymi wiąże się człowiek, które wspiera poprzez codzienne obowiązki, przejawia się w wartości jego marki osobistej [Schawbel 2012, s. 112]. Zdaniem D. Schawbela wpływ na markę personalną mają nie tylko cechy człowieka, lecz także marki firmowe oraz produktów/usług, z których dana osoba korzysta. Analogicznie dana marka personalna ze względu na swoje cechy jest spójna z wybranymi markami/produktami pasującymi do jej charakterystyki.

Dwanaście archetypów marki personalnej

Marka personalna jako suma cech fizycznych oraz psychicznych ma swoje usystematyzowane wzorce w teorii dwunastu archetypów marki. Pojęcie to funkcjonuje w literaturze przedmiotu od 2001 r. za sprawą M. Mark i C.S. Pearson. Samo słowo archetyp oznacza wysoko rozwinięty element nieświadomości zbiorowej, pewne uniwersalne, archaiczne wzory i obrazy, które człowiek rozpoznaje w otaczającym go świecie [Lipiak 2015]. Z punktu widzenia marki teoria archetypów pozwala określić jej tożsamość — to, jakimi wartościami się charakteryzuje, co stanowi z kolei wytyczne działań komunikacyjnych, które wsparte potrzebami i motywacją konsumentów dopełniają treść przekazu. Teoria archetypów marki ma swoje zastosowanie również w obszarze kreowania marki personalnej. Wśród 12 archetypów wyróżnić można: Niewinnego, Odkrywcę, Mędrca, Jokera, Zwykłego Gościa, Kochanka, Artystę, Opiekuna, Władcę, Wojownika, Buntownika i Czarodzieja [Mark, Pearson 2001]. Każdemu z nich przyporządkowane są określone cechy, motywy postępowania, cele, obawy, potrzeby, marka, która wpisuje się w dany kanon założeń, a także znana osoba, która stanowi odzwierciedlenie danego archetypu, tym samym mogąca być dobrym ambasadorem wymienionej marki [Janowicz 2016; Lipiak 2015].

1. Niewinny to osoba, którą cechują dobroć, otwartość oraz serdeczność. Dąży on do ideału, działając w sposób uczciwy (np. Mahatma Gandhi).
2. Odkrywca jest indywidualistą. Jego celem jest poznawanie, uczenie się i rozumienie świata. Lubi ryzyko. Jest idealnym ambasadorem dla marek, które pozwalają poczuć się wolnym, chcącym coś zmienić (np. Krzysztof Kolumb).
3. Mędrzec posiada dużą wiedzę w danej dziedzinie. Dąży do poznania prawdy za pomocą dorobku nauki oraz faktów (np. Albert Einstein). Archetyp ten pasuje do marek, które przekazują informację oraz dzielą się specjalistyczną wiedzą. Dążą do ciągłego uczenia się, badań i rozwoju.
4. Joker jest duszą towarzystwa o wyjątkowym poczuciu humoru. Buduje relacje poprzez zabawę, żart (np. Robin Williams). Archetyp ten jest dobrym wyborem dla marek, które zajmują drugą pozycję w danej kategorii i za pomocą ironii i żartów podważają autorytet numeru jeden (np. Pepsi i Coca-Cola).
5. Zwykły Gość jest po prostu sobą. Charakteryzuje się skromnością, serdecznością, naturalnością. Ciężko pracuje, wykonując przy tym dobrze swoją pracę. Wszystkich ludzi traktuje na równi (np. księżna Diana). Archetyp ten jest dobry dla marek produktów codziennego użytku w średnich cenach (np. IKEA).

6. Kochanek to archetyp ceniący piękno, luksus. Największą wartość stanowi dla niego miłość, zarówno ta romantyczna, jak i rodzicielska oraz przyjacielska. Jest odważny, zmysłowy, seksowny (np. Monica Bellucci). Archetyp ten wykorzystywany jest przez marki modowe, jubilerskie, kosmetyczne.
7. Artysta tworzy piękno i kreuje wyjątkową rzeczywistość. Poświęca dużo uwagi na wyrażenie siebie (np. Salvador Dalí). Rekomendowany jest dla marek cechujących się kreatywnością oraz innowacyjnością (np. marka Lego, której działaniom przyświeca misja rozwijania dziecięcej kreatywności za pomocą nauki i zabawy).
8. Opiekun to ciepły, cierpliwy, wrażliwy człowiek, którego celem jest pomaganie innym. Bliskie są mu rodzicielskie uczucia i instynkty (np. Angelina Jolie). Archetyp ten w oczywisty sposób pasuje do marek oferujących produkty pielęgnacyjne, medyczne, rodzinne, ale również finansowe.
9. Władca to osoba silna, pewna siebie oraz konsekwentna. To autorytet, który dzięki umiejętności bycia liderem prowadzi ludzi do określonego celu, dbając przy tym o ich bezpieczeństwo. Ma charyzmę, dominuje i imponuje (np. Steve Jobs). Archetyp ten jest dobrym fundamentem dla firm pełniących funkcje regulacyjne lub ochronne.
10. Wojownik to silny i odważny autorytet. Ma spore ego. Chroni przed przeciwnościami, wspiera i motywuje. Jest zdeterminowany oraz zdyscyplinowany (np. Michael Jordan). Archetyp wojownika to słuszny wybór dla firm posiadających poważnego rynkowego konkurenta oraz takich, których produkty służą jako narzędzia przy wykonywaniu ciężkiej pracy.
11. Buntownik to osoba niezależna, dla której zasady są po to, by je łamać. Walczy o wolność i swobodę. Nie boi się głośno powiedzieć swojego zdania, nawet jeśli nie podoba się ono innym (np. Bon Jovi). Archetyp Buntownika jest wskazany dla firm oferujących produkty rewolucyjne, zmieniające obecny stan rzeczy.
12. Czarodziej to osoba ciekawa świata, zafascynowana, inspirująca. Dostarcza on ciekawych przeżyć, motywuje do zmiany (np. Steven Spielberg). Archetyp ten odpowiedni jest dla marek mających wymiar duchowy lub psychologiczny.

Personal branding i rola mediów społecznościowych w kształtowaniu marki personalnej

Niezależnie od definicji marki personalnej oraz różnorodności elementów, które wpływają na jej kształtowanie, bardzo ważny staje się fakt, iż marka osobista może być odbierana jako zamierzone postrzeganie [Rascon 2014]. Oznacza

to, że sposób, w jaki odbierają nas inni, powinien stanowić efekt przemysłanych działań. W literaturze pojęcie to utożsamiane jest z personal brandingiem, czyli ze strategią marketingową używaną do promowania siebie poprzez prezentację, manieryzm, wygląd, kompetencje, charakter, działania oraz niewerbalną komunikację [Khedher 2014, s. 29–36].

Według L. Harris i A. Rae’a budowanie marki personalnej możliwe jest dzięki: pisaniu bloga/mikrobloga, udostępnianiu materiałów wideo ze swoim udziałem, komentowaniu obszarów tematycznych, w ramach których ktoś chce uchodzić za specjalistę, obecności w rankingach społecznych, networkingowi, czyli budowaniu bazy kontaktów, *social bookmarking* (zakładkom społecznościowym) — gromadzeniu odnośników (tagów, zakładek) do stron WWW w ramach społeczności internetowej, a także poprzez *social objects*, czyli tematy stanowiące platformę integracji społecznej [Harris, Rae 2011, s. 14–21]. Według D. Schawbela marka osobista ma osiem kanałów interakcji, czyli obszarów, które na nią wpływają, i na które wpływ ma sama marka. Należą do nich: media społecznościowe, przedsiębiorczość, public relations, marketing i zarządzanie marką, networking, zasoby ludzkie, rozwój kariery oraz optymalizacja na potrzeby wyszukiwarek [Schawbel 2012, s. 56].

Każdy z autorów, przytaczając fundamenty kształtowania marki osobistej, podkreśla znaczenie nowych technologii oraz możliwość wykorzystania Internetu do budowania swojej tożsamości. Dodatkowo kreowanie marki personalnej w mediach społecznościowych jest w obecnych czasach rosnącym trendem [Chin-Ping 2013, s. 332]. Dlaczego? Kreowanie marki w sposób tradycyjny, na przykład za pomocą reklamy TV, jest działaniem niebezpośrednim, jednokierunkowym [Szmigin, Canning, Reppel 2005, s. 480–496]. Nowe media, jakimi są portale społecznościowe, eliminują tę barierę, umożliwiając markom (również personalnym) budowanie więzi z odbiorcami komunikatów. Media społecznościowe zaspokajają także istotną dla każdego człowieka potrzebę akceptacji, zainteresowania jego osobą, przynależności do grupy oraz wiedzy. Nie dziwi zatem, że korzystanie z mediów społecznościowych dla wielu staje się stałym elementem dnia.

Według raportu SMMeasure w 2017 r. na świecie było ponad 2,78 mld użytkowników mediów społecznościowych. Najpopularniejszym medium według kryterium liczby aktywnych użytkowników miesięcznie były kolejno: Facebook — 1,87 mld, FB Messenger — 1 mld, Whatsapp — 1 mld, Instagram — 500 mln, Twitter — 317 mln [SMMeasure 2017]. Zgodnie z raportem Gemius/PBI w 2019 r. w Polsce z sieci korzystało prawie 28 mln osób. Ponad 21 mln posiadało konto na Facebooku, a 8,3 mln korzystało z Instagrama [Gemius/PBI 2019].

Charakterystyka mediów społecznościowych oraz ich zasięgi pokazują, że są one naturalnym środowiskiem do dzielenia się z innymi życiem zawodowym oraz rodzinnym, zainteresowaniami, sposobami spędzania wolnego czasu, a także światopoglądem. Dzięki wizualnemu przekazowi dają one również możliwość zaprezentowania wyglądu czy preferowanego stroju. W odniesieniu do definicji marki personalnej oraz procesu personal branding potwierdza się tu znacząca rola social mediów w kreowaniu marki personalnej.

Wykorzystanie marek personalnych w działaniach marketingowych i potencjał marki sportowca

Pierwsza myśl, która przychodzi do głowy po usłyszeniu pojęcia marki personalnej, to nazwiska popularnych aktorów czy muzyków. Choć niekompletne (nad marką osobistą może przecież pracować każdy człowiek), skojarzenie to jest oczywiście właściwe. Szczególnie w kontekście włączania marek tych osób do działań marketingowych organizacji. W Polsce już w latach 20. XX w. firmy wykorzystywały wizerunek Hanki Ordonówny czy Adolfa Dymyzy [Niczewski, Potrzebowski 2010, s. 17]. Również obecnie współpraca z ambasadorkami jest powszechnie stosowanym zabiegiem, mającym na celu zwiększenie zainteresowania produktem, wyróżnienie na tle konkurencji rynkowej, a w efekcie poprawienie wyników sprzedaży. Jak wynika z badań „Kowalski research” przeprowadzonych przez dom mediowy ZenithOptimedia Polska — 83% Polaków pamięta reklamę, w której występowała gwiazda telewizji, muzyki lub kina [Niczewski, Potrzebowski 2010, s. 62]. Czy do zestawienia mogą zostać dodani przedstawiciele świata sportu? Odpowiedź brzmi: tak, a fakt ten może potwierdzić ranking „Forbesa” — 100 najcenniejszych gwiazd w Polsce, wydawany do 2014 r. włącznie, w którym to zestawiana była wartość rynkowa „najdroższych” nazwisk polskiego show-biznesu. Najdroższych tzn. takich, którym reklamodawcy są skłonni zapłacić największą gażę za wykorzystanie ich wizerunku w kampaniach swojej marki (tablica 1). W grupie pierwszych dwudziestu najcenniejszych polskich gwiazd aż 50% stanowią osobowości świata sportu. Ranking otwiera Robert Lewandowski, któremu reklamodawcy za współpracę byli skłonni zapłacić ponad 1 mln zł.

Przedstawione argumenty wskazują na duży potencjał sportowców w zakresie odgrywania roli ambasadorów marek. Ukazują one jednak wyłącznie deklaracje reklamodawców, które nie pozwalają na reprezentatywny wniosek dotyczący poruszanej problematyki. Zdecydowano się na przeprowadzenie badania. W pierwszej jego części zapytano praktyków marketingu, czy ich

TABLICA 1. Ranking „Forbesa” 2014 — 100 najcenniejszych gwiazd w Polsce (pierwsza „20-stka”)

Pozycja 2014	Imię i nazwisko	Profesja	Wycena reklamodawców (w zł)
1.	Robert Lewandowski	Piłkarz	1 052 000
2.	Jerzy Owsiak	Społecznik	674 000
3.	Kamil Stoch	Skoczek narciarski	645 000
4.	Marcin Gortat	Koszykarz	573 000
5.	Marek Kondrat	Aktor	570 000
6.	Agnieszka Radwańska	Tenisistka	528 000
7.	Marcin Dorociński	Aktor	506 000
8.	Jakub Błaszczykowski	Piłkarz	497 000
9.	Robert Więckiewicz	Aktor	496 000
10.	Janusz Gajos	Aktor	495 000
11.	Łukasz Piszczek	Piłkarz	480 000
12.	Justyna Kowalczyk	Narciarka	463 000
13.	Borys Szyc	Aktor	459 000
14.	Anja Rubik	Modelka	458 000
15.	Wojciech Szczęsny	Piłkarz	446 000
16.	Krystyna Janda	Aktorka	432 000
17.	Piotr Adamczyk	Aktor	426 000
18.	Adam Małysz	Sportowiec	426 000
19.	Kuba Wojewódzki	Showman	424 000
20.	Jerzy Janowicz	Tenisista	402 000

Źródło: [„Forbes” 2014].

zdaniem sportowcy mogą odgrywać rolę ambasadora marki, a jeśli tak, jakie kryteria muszą spełnić, aby być dobrym ambasadorem. Dla uzyskania pełnego i wyczerpującego obrazu potencjału polskich sportowców do odgrywania roli ambasadorów marek do pierwszej części badania zaproszono przedstawicieli wszystkich podmiotów biorących udział w procesie doboru ambasadora.

W badaniu jakościowym (wywiad niestandardyzowany indywidualny) udział wzięli:

- pracownik działu marketingu podmiotu zlecającego kampanię z udziałem ambasadorów — **Rozmówca 1 (R1)**,

- pracownik agencji przygotowującej rekomendację aktywności z udziałem ambasadora marki dla podmiotu zlecającego kampanię — **Rozmówca 2 (R2)**,
- menedżer sportowca, odgrywającego już w swojej karierze rolę ambasadora marki — **Rozmówca 3 (R3)**,
- właściciel agencji marketingu sportowego, odpowiadający za kształtowanie marki personalnej polskich sportowców, współpracujący jednocześnie z największymi polskimi markami wykorzystującymi wizerunek sportowców w swoich działaniach marketingowych — **Rozmówca 4 (R4)**.

Ze względu na brak standaryzacji badania instrument badawczy (kwestionariusz wywiadu) zawierał pytania pomocnicze, które w zależności od przebiegu rozmowy ulegały bieżącej modyfikacji. Wyjściową badań była próba ustalenia, czy zdaniem rozmówców sportowiec może być dobrym ambasadorem marki. Każda z osób biorących udział w badaniu odpowiedziała na pytanie twierdząco. Argumentując swoje zdanie, podawano jednak różne aspekty przemawiające za doborem sportowca. Najsilniej podkreślano pozytywne emocje, których sportowiec dostarcza i dzięki którym w większym stopniu może oddziaływać na odbiorców komunikatów.

R3: Sportowiec jak nikt inny budzi wśród odbiorców tak niepowtarzalne emocje. Proszę przypomnieć sobie, co się czuje, gdy nasi reprezentanci zdobywają mistrzostwo, biją rekordy? Czy te odczucia (euforii, dumy, patriotyzmu) są porównywalne z obejrzeniem fajnego filmu? Nie sądzę. Gdy po takich wydarzeniach sportowiec zostanie ambasadorem marki, wszystkie pozytywne emocje powracają.

R1: Sportowcy wzbudzają wśród konsumentów pozytywne emocje, związane ze zwycięstwem. Sportowcy postrzegani są jako osoby bardzo pracowite i oddane swoim pasjom. Mają moc jednoczenia różnych grup społecznych, które wspólnie im kibicują.

Badani zauważyli również ciemniejszą stronę sportu — porażki, kontuzje. Zdaniem menedżera wskazane trudy ukazują ludzką twarz sportowca, dzięki czemu zwykłemu człowiekowi łatwiej jest się z nim utożsamić.

R3: W historii sportowców piękne jest również to, że ich życie to nie tylko zwycięstwa. To również ból, porażki, ciężka praca oraz wyrzeczenia. Dzięki takim emocjom marka, której sportowiec jest ambasadorem, staje się bliższa konsumentom, łatwiej się z nią utożsamić.

Podkreślono także charyzmę sportowców, dzięki której możliwe jest zaplanowanie ciekawej i spójnej komunikacji z jego udziałem.

R3: *Sportowcy (w większości przypadków) to charakterystyczni, charyzmatyczni ludzie, dzięki czemu łatwiej jest zbudować ciekawe story, komunikat marketingowy.*

Emocje towarzyszące sportowi, mające przełożenie na łatwość utożsamiania się z marką, a także kreatywność komunikacji, uzupełniły argumenty biznesowe.

R4: *Sport jest dziedziną silnie zakorzenioną w głowach Polaków. Stanowi jeden z najistotniejszych oraz najpopularniejszych tematów ich zainteresowań. Wystarczy spojrzeć na statystyki serwisów internetowych i to, jak wysokie miejsce zajmują w nich strony sportowe. Ten sam obraz wylania się z danych telemetrycznych dotyczących wyników telewizji. Rekordy oglądalności biją zmagania reprezentacji w piłce nożnej, skoki Stocha i spółki, a nie seriale, teleturnieje czy inne programy rozrywkowe. Sport generuje najwyższe zasięgi, przez co najwyższą wartość publikacji w mediach. Gdy do wzoru dodamy jeszcze wartość inwestycji, to wniosek jest jeden. Dzięki obecności firm przy sporcie, dzięki ich współpracy ze sportowcami koszt dotarcia do jednego użytkownika/widza jest relatywnie najniższy. Następuje również szybszy zwrot z inwestycji.*

Podobnie wypowiadał się Rozmówca 2. Zaznaczył on jednak potrzebę szerszego myślenia i spełnienia przez sportowca określonych kryteriów doboru ambasadora marki (co stanowiło dalszą część badania):

R2: *Sportowcy mogą być dobrymi ambasadorami marek. Wszystko zależy jednak od tego, o jakich produktach mówimy. Najważniejszy jest autentyzm, który można osiągnąć poprzez dobre dopasowanie. Jeżeli zawodnik angażuje się w działania promujące kategorie jemu bliskie, jesteśmy bliżej sukcesu.*

Kryteria doboru sportowców jako ambasadorów marek

Aby sportowiec sprawdził się w roli ambasadora marki, planując kampanię, należy wciąć pod uwagę wiele kryteriów weryfikujących jego potencjał. Założenia te stanowiły podstawę drugiego etapu opisywanego badania. Po usłyszeniu pytania o kryteria doboru sportowca jako ambasadora marki każdy z badanych rozpoczął swoją listę od zwrócenia uwagi na potrzebę posiadania przez niego rozwiniętych kanałów w mediach społecznościowych.

R1: *Jako pierwsze wymienię zasięgi w kanałach społecznościowych — zasięg ambasadorów w kanałach social media jest idealnym miernikiem dotarcia do konsumentów.*

R3: *„W dobie social mediów to kryterium zasięgu jest bardzo ważne, ponieważ ma ono przełożenie na popularność sportowca. Im więcej polubień profilu, tym większe zainteresowanie daną osobą.*

Omawiając to kryterium, zwrócono jednak uwagę, aby pod pojęciem zasięgu nie kryła się jedynie liczba obserwatorów konta danego sportowca, ale również ich profil, cechy, dopasowanie do grupy docelowej marki lub promowanej oferty, a także zaangażowanie, interakcja z prezentowanymi przez sportowca treściami.

R1: *Ważne jest to, że dobór ambasadora rozpoczyna się w procesie definiowania grupy, do której ma dotrzeć dany ambasador. Grupa, do której chcemy trafić, musi pokrywać się z grupą „obserwatorów” danego ambasadora.*

R3: *Należy pamiętać, że przy doborze ambasadora marki same zasięgi to za mało. Należy poznać bardziej szczegółowe statystyki. Po pierwsze, jaka część użytkowników jest zaangażowana, odpowiada na prezentowane treści. Po drugie, kim są użytkownicy, jakiej są płci, w jakim wieku, jakie mają zainteresowania. Trzeba odpowiedzieć sobie na pytanie, czy ta grupa odpowiada grupie docelowej produktu, który chcemy promować.*

Wymienione wskaźniki, to jest zasięgi w mediach społecznościowych, statystyki w grupie docelowej oraz poziom zaangażowania fanów (polubienia, komentarze, udostępnianie treści), rozszerzył Rozmówca 2. Niewątpliwie wynika to z pełnionej przez niego funkcji — pracownika agencji przygotowującej rekomendacje kampanii z udziałem ambasadorów marek. Posiada on największe doświadczenie w tym zakresie, przez co patrzy na nie najszerzej.

R2: *Ważna jest także ocena jakościowa mediów społecznościowych sportowca — jaki kontent tworzy, jak i gdzie go publikuje, czy ma przemyślaną strategię rozwoju swoich kanałów, produktów.*

W badaniu podkreślano, że marki współpracujące ze sportowcami/ambasadorami obecnie prawie zawsze uwzględniają obecność w ich mediach społecznościowych.

R4: *Firmy są świadome siły i znaczenia social mediów, dlatego obecnie naturalnym zapisem w kontraktach reklamowych ze sportowcem jest możliwość wykorzystania w kampanii jego kanałów społecznościowych.*

R3: *W wyniku podpisania kontraktu social media sportowców stają się coraz częściej jedną z platform prezentowania komunikatu reklamowego.*

Przy tym wątku badani zwrócili także uwagę na potrzebę zachowania naturalności przekazu w sponsorowanych treściach, prezentowanych na profilach społecznościowych ambasadorów.

R3: Należy pamiętać, że fani nie lubią obecności marek na profilach swoich ulubionych sportowców. Dlatego profil nie może stać się słupem ogłoszeniowym. Markę, którą się reklamuje, należy pokazać w naturalnym środowisku sportowca, np. podczas treningu.

Dodatkowo Rozmówca 4. zauważył potrzebę prezentowania ciekawych treści także przez firmy zlecające kampanie z udziałem sportowców.

R4: Wcześniej najpopularniejszą formą współpracy było lokowanie produktu/marki w postach lub wideo. Teraz, co bardzo cieszy, firmy dostrzegają także nowe rozwiązania, które dają nam media społecznościowe (na przykład funkcja transmisji live). Dzięki temu akcje ze sportowcami stają się innowacyjne oraz kreatywne.

Kolejnym kryterium wymienianym przez osoby biorące udział w badaniu była rozpoznawalność sportowca, która tak jak w przypadku zasięgu powinna zostać zbadana w grupie docelowej marki lub produktu.

R2: Rozpoznawalność jest także bardzo ważnym kryterium w doborze ambasadora marki. To kryterium sięga podstawowych założeń współpracy. Marka korzysta bowiem z już zbudowanej bazy fanów danej postaci. Tu, podobnie jak w przypadku zasięgu, rozpoznawalność powinna być widoczna przede wszystkim w grupie celowej marki.

W kontekście rozpoznawalności mówiono również o znaczeniu publikacji w mediach na temat sportowców.

R4: Przy okazji popularności dyscypliny oraz samego zawodnika podkreślił kolejne kryterium. Chodzi o wartość publikacji, które sportowiec generuje w mediach. Im ta wartość jest większa, tym firmy chętniej współpracują z danym sportowcem. Fakt ten nie dziwi. Częstsza obecność w mediach, to częstszy kontakt z odbiorcami komunikatu stanowiącymi potencjalnych klientów firmy. Finalnie przekłada się to na świadomość marki, a w konsekwencji na wyniki sprzedaży.

Potrzebę rozpoznawalności sportowca zauważył również przedstawiciel firmy zlecającej kampanie — Rozmówca 1. Wymieniając ją, zaakcentował potrzebę możliwości współpracy marki i jej ambasadora.

R1: W planowanych współpracach z ambasadorem ważne są dla nas możliwości wykorzystania danej osoby w konkretnych działaniach promujących.

Zarówno w kontekście PR — organizowaniu spotkania z mediami (potencjał medialny), jak również spotkań z konsumentami (co oczywiście wiąże się z równie ważną dla nas rozpoznawalnością ambasadora).

O tym kryterium mówił również Rozmówca 4.

R4: *Wybierając ambasadora, zwraca się również uwagę na jego predyspozycje udziału w akcjach, materiałach promocyjnych — czy jest medialny, naturalny, w jaki sposób się wystawia, jak wygląda.*

Przy omawianiu tematu mediów społecznościowych rozmówcy podkreślali również fakt, że między innymi z obecności w social mediach wynika pewien obraz sportowca, który także ma znaczenie w procesie doboru ambasadora.

R1: *Bardzo ważne jest dopasowanie ambasadora do marki — czy wartości prezentowane przez daną osobę są spójne z działaniami marki i jej pozycjonowaniem. Patrząc z perspektywy klienta, uważam, że na ambasadorów powinny być wybierane osoby o wizerunku wpisującym się w wizerunek marki.*

R3: *Sportowiec (nie tylko w wyniku osiągniętych sukcesów sportowych, ale również na skutek kreowania wizerunku) kojarzy się z określonymi cechami — uporem, walką, ambicją, determinacją, poczuciem humoru itd. Ważne jest, aby te cechy odzwierciedlały charakterystykę produktu. Tylko takie połączenie daje sukces w kontekście doboru ambasadora marki.*

Przy okazji omawiania kryterium spójności cech ambasadora z samą marką rozmówcy podkreślili także potrzebę budzenia przez sportowca sympatii wśród odbiorców.

R3: *Ważne jest, aby skojarzenia związane ze sportowcem, jego wystęпами, wypowiedziami, obecnością w social mediach, budziły pozytywne emocje, aby sportowiec był lubiany. Marka chętniej zdecyduje się na współpracę z dobrze odbieranym zawodnikiem, niż takim, który budzi kontrowersje.*

Na koniec zwrócono również uwagę na konieczność weryfikacji działań marketingowych realizowanych przez sportowców dla innych podmiotów.

R3: *Ważne jest, aby wybrany sportowiec nie był twarzą zbyt wielu marek. Grozi to rozmyciem marki samego sportowca oraz prowadzi do rozproszenia uwagi odbiorców. Firmy, zamiast czerpać z wykorzystania wizerunku sportowca, tracą na tym.*

Podsumowując: badani wskazali (niezależnie) na sześć głównych kryteriów, które sportowiec powinien spełniać, aby zostać ambasadorem marki. Są to:

- 1) zasięg w mediach społecznościowych (ze szczególnym uwzględnieniem zasięgu w grupie docelowej produktu/marki),
- 2) rozpoznawalność sportowca (również w grupie docelowej produktu/marki),
- 3) medialność, możliwość współpracy ze sportowcem podczas realizacji działań promocyjnych,
- 4) spójność marki personalnej sportowca z cechami wspieranego przez niego produktu/marki (pomocna w tym temacie staje się teoria 12 archetypów marki personalnej),
- 5) sympatia fanów,
- 6) świeżość wizerunku.

Ocena potencjału marketingowego polskich sportowców

Przedstawione powyżej wyniki badania potwierdzają potencjał sportowców do odgrywania roli ambasadora marki. Wskazały one jednocześnie, że sportowiec zobligowany jest do spełniania wielu oczekiwań, aby tę rolę odgrywać w sposób efektywny. Potwierdzono także istotę mediów społecznościowych w procesie. Ze względu na ich znaczenie w kolejnej części badania weryfikowano działania prowadzone przez wybranych sportowców w najpopularniejszych social mediach (Facebook, Twitter, Instagram). Weryfikowano realizację z zakresu kreowania marki personalnej. Obserwowano treści publikowane na oficjalnych profilach wraz z określeniem systematyczności i konsekwencji tych działań, a także sposobem ich postrzegania przez odbiorców.

Metodą badawczą, która umożliwiła realizację badania, było studium przypadku (ang. *case study*), definiowane jako opis autentycznych praktyk i pokazanie ich złożoności, mające na celu poznanie kontekstu rzeczywistych sytuacji [Kostera 2012, s. 13–15]. Ze względu na tematykę pracy próbą badawczą stanowiło pięcioro polskich sportowców — Joanna Jóźwik (lekkoatletka), Arkadiusz Milik (piłkarz), Kamil Syprzak (piłkarz ręczny), Andrzej Wrona (siatkarz) oraz Piotr Żyła (skoczek narciarski). W związku z potrzebą uzyskania dużej ilości materiału badawczego, dającego obraz powtarzalności działań, a w konsekwencji możliwość wnioskowania, warunkiem przystąpienia do próby badawczej była co najmniej dwuletnia obecność w najpopularniejszym dla tego celu medium społecznościowym (Facebook). Drugi warunek stanowiło posiadanie oficjalnych profili w pozostałych dwóch kanałach dedykowanych budowaniu marki osobistej (Twitter i Instagram). W pierwszej kolejności skupiono się na ocenie spełnienia kryteriów doboru sportowców jako ambasadorów marek. Wszystkie ze wskazanych kryteriów spełnił Arkadiusz Milik. W przypadku pozostałych

badanych jedynie pojedyncze kryteria stanowiły wątpliwość i ich jednoznaczna ocena nie była możliwa wyłącznie na podstawie materiału z mediów społecznościowych. Szczegółowe wyniki badania przedstawiono w tablicy 2.

TABLICA 2. Weryfikacja kryteriów doboru sportowców jako ambasadorów marek

Kryteria doboru ambasadora	Spełnienie kryteriów przez sportowca				
	J. Józwik	A. Milik	K. Syprzak	A. Wrona	P. Żyła
Zasięg	Tak	Tak	Może	Tak	Tak
Rozpoznawalność	Może	Tak	Może	Tak	Tak
Medialność	Tak	Tak	Tak	Tak	Może
Charakterystyczność marki	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Sympatia fanów	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Świeżość wizerunku	Tak	Tak	Tak	Może	Może

Źródło: Opracowanie własne.

W dalszej części badania wybranym sportowcom przypisano również archetypy ich marek personalnych oraz wskazano marki, które mogliby „swoją twarzą” promować (tablica 3).

W przypadku J. Józwik mowa o trzech archetypach marki personalnej. Biegaczka na swoich oficjalnych profilach w głównej mierze opowiada o karierze sportowej — treningach, ciężkiej pracy, ambicji, walce o kolejne sukcesy. Umieszcza zdjęcia prezentujące jej umięśnioną sylwetkę, zmęczenie, pot. Całość upodabnia ją do archetypu Wojownika — osoby silnej, zdeterminowanej, znającej zarówno cenę, jak i efekt ciężkiej pracy. Józwik jako Wojownik sprawdziłaby się w kampaniach marek (również sportowych), chcących motywować swoich klientów do przełamywania ograniczeń. Potwierdza to jej dotychczasowa współpraca z firmami Nike oraz Red Bull. Z postów biegaczki wysuwa się także jej obraz wzoru kobiecości — atrakcyjnej, naturalnie pięknej kobiety. To zbliża ją do archetypu Kochanka — osoby ceniącej piękno. Archetyp ten sprawdziłby się w kampaniach aut, odzieży, obuwia, biżuterii czy kosmetyków. Józwik w swoich postach jest uśmiechnięta, radosna. To przypisuje jej trzeci archetyp — Jokera — osoby cechującej się dystansem do siebie i świata. Marka personalna Jokera może zostać wykorzystana na przykład przez firmę, która w ironiczny sposób chciałaby konkurować ze swoim rywalem rynkowym.

TABLICA 3. Propozycje kierunków ambasadorskich dla badanych sportowców na podstawie teorii 12 archetypów marki personalnej

Badany sportowiec	Cechy charakterystyczne	Archetyp marki personalnej	Rekomendowana marka/produkt
Joanna Jóźwik	Silna, zdeteminowana, ambitna, waleczna	Wojownik	Marka (również sportowa) chcąca motywować klientów do przełamywania ograniczeń
	Kobieca, atrakcyjna	Kochanek	Auta, odzież, obuwie, biżuteria, kosmetyki dla kobiet, przedziały cenowe średni, wyższy
	Uśmiechnięta, radosna, beztroška, z dystansem	Joker	Marka, która w ironiczny sposób chciałaby konkurować ze swoim rywalem, wskazana przy dwóch wyżej wymienionych archetypach
	Sportowiec — profesjonalista, ambitny, waleczny	Wojownik	Marki sportowe, stawiające na motywowanie ludzi do pokonywania słabości i walki, nowe technologie
Arkadiusz Milik	Przystojny, dbający o siebie, z piękną kobietą u boku, wysoki standard życia	Kochanek	Produkty luksusowe — drogie auta, nieruchomości, biżuteria (w tym zegarki), eleganckie ubrania
	Silny, waleczny, ambitny, gladiator, patriota	Wojownik	Marka sportowa — na poziomie produktu (sprzęt, odzież, obuwie) i idei (motywacja do pokonywania ograniczeń), projekty sportowe wspierające rozwój dzieci czy integrację rodzin, przyjaciół i znajomych
	Przystojny, dbający o siebie, z piękną żoną u boku, od pewnego czasu wyższy standard życia	Kochanek	Marki modowe, obuwnicze, motoryzacyjne, biżuteria, akcesoria (średni/wyższy przedział cenowy)
Andrzej Wrona	Ambitny, zdeteminowany, patriota	Wojownik	Marka sportowa, nowe technologie
	Troskliwy, altruista, opiekuńczy	Opiekun	Kampanie społeczne, działalność charytatywna, marki motoryzacyjne stawiające na bezpieczeństwo
	Otwarty na ludzi z ciekawymi zainteresowaniami, osoba, z którą można się utożsamić	Zwykły Gość	Produkty lub usługi związane z modnym, aktywnym sposobem spędzenia wolnego czasu (np. Xbox Kinect, PlayStation Move)
Piotr Żyła	Poczucie humoru, dystans	Joker	Produkty codziennego użytku, spożywcze (z papryką w składzie), marki remontowe, wyposażenia mieszkań, chcące w komunikacji wykorzystywać ironię, żart
	Naturalny, zaangażowany w codzienne obowiązki domowe, rodzinne	Zwykły Gość	

Źródło: Opracowanie własne.

Arkadiusz Milik przedstawia siebie przede wszystkim jako sportowca, profesjonalistę, całkowicie oddanego piłce i podnoszeniu swoich umiejętności sportowych. Jego ambicja i waleczność pozwalają na przypisanie Mili-kowi archetypu Wojownika, dzięki czemu byłby on właściwym wyborem dla firm sportowych, które w swojej komunikacji stawiają na motywowanie ludzi do pokonywania swoich słabości i do walki. Milik mógłby także zostać twarzą marek odważnych, innowacyjnych, konkurujących z dużym rywalem rynkowym, np. w sektorze nowych technologii. Sportowiec za pośrednictwem mediów społecznościowych pokazuje również swoje życie prywatne — wysoki standard życia, podróże, eleganckie miejsca. To utożsamia go z archetypem Kochanka. Archetyp ten z kolei odpowiada kampaniom produktów luksusowych — drogich aut, nieruchomości, biżuterii, eleganckich ubrań.

Do Kamila Syprzaka — ambitnego, silnego, walecznego sportowca, który uprawia bardzo kontaktową dyscyplinę, jaką jest piłka ręczna, pasuje archetyp Wojownika. Dopasowanie to umożliwia Syprzakowi podjęcie współpracy (lub rozwinięcie dotychczasowej) z firmą sportową. Zarówno na poziomie produktu — sprzętu, odzieży, obuwia, jak i idei — motywacji do pokonywania ograniczeń. Ze względu na ważne dla Syprzaka wartości rodzinne mógłby on uczestniczyć także w projektach sportowych wspierających rozwój dzieci czy integrację rodzin, przyjaciół. Media społecznościowe zawodnika przybliżają również jego życie prywatne — czas spędzany w modnych miejscach, fakt, iż zawodnik dba o siebie oraz że może pozwolić sobie na wysoki poziom życia. Dzięki takim publikacjom można przypisać zawodnikowi obraz Kochanka. W postach poświęconych życiu prywatnemu Kamila Syprzaka pojawiają również informacje dotyczące bliskiej rodziny zawodnika. Podkreśla on, jak rodzina jest dla niego ważna. To także wpisuje się we wspomniany już archetyp, dla którego największą wartość stanowi miłość, zarówno ta romantyczna, rodzicielska, jak i przyjacielska. Zawodnik pasowałby do roli ambasadora marek modowych oraz motoryzacyjnych.

Aktywność Andrzeja Wrony w mediach społecznościowych pozwala na przypisanie mu trzech archetypów marki. W pierwszej kolejności jako ambitnemu sportowcowi, patriocie, dla którego najwyższym celem są zwycięstwa drużyny oraz gra dla reprezentacji kraju, można nadać archetyp Wojownika. Dzięki temu Wrona doskonale wpisałby się w komunikację firmy sportowej (wcześniejsza współpraca z Reebok). Ciekawym rozwiązaniem byłoby również wsparcie nowych technologii. Szczególnie, że siatkarz prowadził już sklep internetowy i jest pomysłodawcą aplikacji mobilnej. Systematyczna działalność charytatywna pozwala przypisać Wronie również obraz człowieka dobrego, altruisty, którego celem jest pomaganie innym (Opiekun). Taka marka z jednej

strony ciekawie kontrastuje z boiskowym wojownikiem, silnym, walecznym, z drugiej stanowi jednak uzupełnienie jego bohaterskości i oddania innym. Archetyp Opiekuna pozwala na udział w kampanii społecznej czy kontynuację dotychczasowych działań z Fundacją Herosi. Ze względu na zainteresowania Wrony motoryzacją, jego Opiekun mógłby zostać wykorzystany także w promocji samochodu cechującego się wysokim bezpieczeństwem jazdy. Otwartość sportowca w dzieleniu się z fanami swoim czasem wolnym oraz zainteresowaniami tak bliskimi każdemu człowiekowi — muzyka, podróże czy spotkania ze znajomymi — łączą Andrzeja Wronę z typem Zwykłego Gościa — osoby, z którą większość może się utożsamić. Marketingowo Zwykły Gość pozostawia duże pole do popisu. Archetyp ten jest dobry dla marek produktów codziennego użytku w średnich cenach. Tu Wrona mógłby się sprawdzić np. w promocji firm oferujących produkty lub usługi związane z modnym, aktywnym sposobem na spędzenie wolnego czasu (Xbox Kinect, PlayStation Move).

W przypadku Piotra Żyły pierwszym skojarzeniem nasuwającym się po usłyszeniu jego nazwiska jest poczucie humoru i ogromny dystans do świata. Dzięki temu można utożsamić go z archetypem Jokera. Jest to o tyle ciekawy przypadek, gdyż jako jedyny nie kojarzy się z archetypem Wojownika, tak samoistnie pasującym do ambitnych sportowców. Jego naturalność, zaangażowanie w codzienne obowiązki rodzinne oraz normalność towarzysząca mu zarówno w domu, jak i na zgrupowaniach przed zawodami pozwala na przypisanie Żyle archetypu Zwykłego Gościa. Jako ten ostatni byłby idealnym ambasadorem produktów spożywczych mających w składzie paprykę (to nawiązuje do legendy, iż właśnie to warzywo stoi za sukcesem polskich skoczków). Dbający o dzieci, majsterkujący Żyła sprawdziłby się również w promocji wyposażenia mieszkań. Całość powinna pozostawać w klimacie kojarzonego ze skoczkiem poczucia humoru.

Podsumowanie

W otaczającym nas świecie nadmiaru informacji przewagę rynkową stanowi silna oraz budząca pozytywne odczucia marka. Myśl ta nie dotyczy jedynie firm oraz oferowanych przez nie produktów. Ma ona swoje uzasadnienie także w postrzeganiu drugiego człowieka. Od lat 90. XX w. w literaturze przedmiotu funkcjonuje bowiem pojęcie marki personalnej, utożsamiane z charakterystycznymi cechami, które przychodzą do głowy na myśl o danej osobie. Obecnie coraz popularniejszą formą promocji firm stają się kampanie wykorzystujące te osobowości. Do roli ambasadatorów najczęściej wybierane są osoby rozpoznawalne, gwiazdy kina i estrady.

Celem badań było odnalezienie odpowiedzi na pytanie, czy rolę ambasadora marki mogą odgrywać także sportowcy. Wyniki wywiadów z praktykami marketingu, a także analiza mediów społecznościowych wybranych zawodników wykazały wyraźny potencjał polskich sportowców do stania się twarzą marek. Stanowiąc to może inspirację i potencjał biznesowy dla klubów i związków sportowych (często mających prawa do wykorzystywania marek personalnych zrzeszonych sportowców), do pozyskiwania oraz współpracy ze sponsorami. Świat biznesu powinien nauczyć się czerpać garściami z emocji sportowych, świat sportu powinien otwierać się na oczekiwania biznesu. Tylko tym sposobem możliwe jest osiągnięcie na pozór niemożliwego w sporcie remisu *win-win*.

Bibliografia

- Aaker D. [1995], *Building strong brands*, The Free Press, New York.
- Chin-Ping Ch. [2013], *Exploring personal branding on YouTube*, „Journal of Internet Commerce”, nr 12, s. 332–347.
- „Forbes” [2014], *100 najcenniejszych gwiazd w Polsce. Raport*, <http://100najcenniejszychgwiazd.forbes.pl/>, data dostępu 21.03.2017.
- Gemius/PBI [2019], *Raport strategiczny. Internet 2019/2020*, <https://cutt.ly/Cft34HL>, data dostępu 20.08.2020.
- Harris L., Rae A. [2011], *Building a personal brand through social networking*, „Journal of Business Strategy”, nr 32(5), s. 14–21.
- Janowicz J. [2016], *Archetypy — 12 gotowych wzorców (osobowości) w budowaniu marki własnej*, Na Temat.pl, <https://cutt.ly/vsqrvcY>, data dostępu 24.07.2020.
- Khedher M. [2014], *Personal branding phenomenon*, „Business and Management”, nr 6(2), s. 29–36.
- Kostera M. (red.) [2012], *Szef polski, studia przypadku o roli kierownika w organizacjach*, SEDNO Wydawnictwo Akademickie, Warszawa.
- Kotler P. [2004], *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa.
- Lipiak M. [2015], *Archetypy marki. Tożsamość, wizerunek i komunikacja w social media*, cz. 1, *Wprowadzenie*, Marketerplus.pl, <https://cutt.ly/sa63rS9>, data dostępu 24.07.2020.
- Mark M., Pearson C.S. [2001], *The hero and the outlaw. Building extraordinary brands through the power of archetypes*, McGraw-Hill, New York.
- Montoya P., Vandehey T. [2002], *The personal branding phenomenon: Realize greater influence, explosive income growth and rapid career advancement by applying the branding techniques of Michael, Martha and Oprah*, Peter Montoya Pub.
- Niczewski R., Potrzebowski J. [2010], *Celebryci w ataku. Celebrity effect jako skuteczne narzędzie marketingowe*, Agora, Warszawa.
- Peters T. [1997], *The brand called you*, „FastCompany Magazine”, August–September.
- Rascon Y. [2014], *Expert advice: 8 tips for building your personal brand*, Nerdwallet, <https://www.nerdwallet.com/blog/loans/student-loans/expert-advice-8-tips-building-personal-brand/> 2014/, data dostępu 16.02.2017.
- Schawbel D. [2012], *Personal branding 2.0.*, Helion, Gliwice.

- Shakespeare W., *Romeo i Julia*, <https://wolnelektury.pl/media/book/pdf/romeo-i-julia.pdf>, data dostępu 24.07.2020.
- Sławińska M. [2006], *Handel we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- SMMeasure [2017], *Liczby polskiego Internetu 2017*, <https://cutt.ly/1sqaE4c>, data dostępu 24.07.2020.
- Szmigin I., Canning I., Reppel A. [2005], *Online community: Enhancing the relationship marketing concept through consumer bonding*, „International Journal of Service Industry Management”, nr 19(5), s. 480–496.

Wpływ sponsoringu w sporcie na budowanie marki osobistej sportowca

Izabella Magdowska¹

Streszczenie

Rozdział dotyczy wpływu sponsoringu w sporcie na budowanie marki osobistej sportowca. Celem jest zbadanie i udowodnienie hipotezy, iż sponsoring sportowy pozytywnie wpływa na budowanie marki osobistej sportowca. Dodatkowo, w poniższych rozważaniach przykłady odnoszą się do działań sponsorin-
gowych podjętych w odniesieniu do następujących sportowców: Alicji Tchórz,
Marcina Dzieńskiego oraz Kacpra Majchrzaka. Sportowcy reprezentują takie
dziedziny sportu, jak pływanie czy wspinaczka sportowa. Na podstawie prze-
prowadzonych wywiadów, dotyczących współpracy marki ze sportowcem, zbu-
dowano ankietę dla grupy docelowej. Do próby wybrano te osoby ze społeczno-
ści sportowca, które rozpoznawały daną markę.

Wprowadzenie

Sponsoring jest inwestowaniem rzeczowym lub pieniężnym w daną działal-
ność, w zamian za spełnienie odpowiednich warunków wynikających z zawar-
cia umowy sponsoringowej. Działalność sponsoringowa jest również formą
komunikacji firmy z rynkiem, wykorzystującą fakt wspierania przez firmę
różnych dziedzin życia, w celu zaprezentowania swego wizerunku i osiągnię-
cia celów marketingowych [Datko 2012, s. 34]. Sponsoring charakteryzuje się
podejmowaniem działań finansowych, takich jak wypłata świadczeń finan-
sowych dla sportowca, lub materialnych, takich jak dostarczenie produk-
tów, sprzętu sportowego czy innych obiektów służących sponsorowanemu,
przez sponsora, przy jednoczesnym popieraniu różnych aspektów życia, np.

¹ Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

kultury, sportu, spraw społecznych czy ekologii. Ważna jest możliwość skorzystania z wizerunku firmy przez osobę sponsorowaną, w celu osiągnięcia korzyści marketingowych i komunikacyjnych. Bardzo często świadczenia sponsorin-gowe są mylone z działaniami jednostronnymi, podejmowanymi tylko przez organizacje lub instytucje na rzecz sponsorowanego. Działalność może być mylnie postrzegana jako mecenat, który charakteryzuje jednostronny charakter i częsta anonimowość w zakresie podejmowanych inicjatyw; osoba bądź instytucja nie oczekuje reklamy czy promocji w zamian za pomoc finansową sponso-rowanemu. Sponsoring nie jest działalnością charytatywną ani inwestowaniem w dane przedsięwzięcie bez wzajemnych korzyści.

Rozpatrując sponsoring w kontekście marketingu miksu, możemy mówić o jednym z elementów komunikacji marketingowej. W działaniach sportowych jest on niezwykle istotny ze względu na świadome budowanie marki (klubu sportowego, sportowca), ale również może być użyty do sprzedaży określonych produktów czy usług. Najczęstszym celem staje się zainteresowanie sportem większego grona odbiorców, czego konsekwencją jest zwiększona liczba polu-bień oraz udostępnień i relacji sportowych w mediach.

Działania sponsorskie dotyczące sportu mają ogromny potencjał na rynku promocyjnym. Wpływa na to uniwersalność tej dziedziny i zaangażowanie odbiorców nie tylko na arenie krajowej, lecz także międzynarodowej. Prosty przekaz dyscyplin sportowych, gdzie liczy się zwycięstwo lub przegrana, daje jasny sygnał, co firma chce przekazać. Ważnym aspektem sponsoringu sporto-wego są emocje. Ze względu na ich naturalność sponsor ma szansę wywołać w odbiorcy pożądaną efekt. Przy projektowaniu reklam, banerów czy też sloga-nów, ważnym aspektem jest tworzenie haseł łatwych do zapamiętania. Rywali-zacja sportowa wzbudza w ludziach ogromne emocje. Im większa impreza spor-towa i wyższej rangi zawody, tym bardziej wzrasta zaangażowanie widza. Pojawia się więcej reakcji medialnych, które budują rangę i elitarność wydarzenia. Wzra-sta także oglądalność danego wydarzenia. Sponsor oczekuje podobnego zain-teresowania jego marką za pośrednictwem podmiotu, który sponsoruje. Sport tym samym staje się produktem wystawionym na sprzedaż, aby wygenerować większe korzyści finansowe i osiągnąć określone cele marketingowe.

Odnosząc się do pojęcia sponsoringu sportowego, można mówić o prawie do nadania nazwy, rekomendacjach przez rozpoznawalne osobistości oraz koncesjo-nowaniu [Fullerton 2008, s. 106]. Działania te opierają się na obustronnych umo-wach, w których sponsor określa sumę rzeczową lub finansową, a sponsorowany zobowiązuje się do wykonania pewnych działań określonych w umowie. Ważnym aspektem jest łączenie działalności sportowej z szeroko pojętą promocją w celu budowania określonego wizerunku i osiągnięcia zamierzeń marketingowych.

Firmy skupiające swoje działania na sponsoringu sportowym opierają swój wizerunek na związanych z tym sponsorskich działaniach. Głównym elementem jest dobór odpowiedniej dyscypliny sportu, pasującej do danej organizacji. W zależności od celu można wybrać dyscyplinę dynamiczną, jaką jest żużel, bądź zwrócić działania w kierunku dyscypliny artystycznej, jaką jest łyżwiarstwo figurowe. Można je również skierować na kwestie społeczne czy ekologiczne, takie jak np. organizacja rodzinnych imprez sportowych. Przyczynia się to do ocieplenia wizerunku organizacji poprzez kojarzenie z pozytywnymi działaniami społecznymi. Sponsorzy muszą również dokonać wyboru pomiędzy dyscyplinami, które odnoszą sukcesy sportowe i posiadają już wizerunek, a tymi, które dopiero pretendują do takich osiągnięć. Dokonując badań rynku, sponsorzy rozpatrują swoje wybory pomiędzy takimi kwestiami, jak pieniądze, rozrywka, rozgłos czy popularność w danej dziedzinie. Jest to proces niezbędny do określenia kierunku działań przedsiębiorstwa w zakresie sponsoringu, który w kolejnych krokach stanie się jego znakiem rozpoznawalnym. Następnie organizacja skupia się na doborze skali swoich działań oraz wyborze sponsorowanego podmiotu. Możliwe są: sponsoring indywidualny jednostki, sponsoring poszczególnych organizacji (klubów sportowych, związków sportowych) oraz sponsorowanie imprez [Datko 2012, s. 310]. Dodatkowo ważnym elementem jest tzw. *naming rights*, czyli nazwanie obiektów sportowych w zamian za korzyści finansowe.

Dla sponsora dobór odpowiedniego podmiotu opiera się na rozważeniu opcji za i przeciw. Jedną z ważniejszych kwestii poruszanych wówczas jest dotychczasowy wizerunek sportowca. Osoby bądź organizacje o pozytywnej opinii są akceptowane przez widza, co może przełożyć się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Poszukiwane są też silne jednostki, posiadające cechy lidera i umiejące wpłynąć na innych ludzi. Istotną kwestią może stać się również rozpoznawalność oraz medialność jednostki. Nie zawsze firmy szukają osoby, która ma wpływ na otoczenie makro, bowiem często osoby ze środowiska mikro mają większy wpływ na lokalną społeczność i są bardziej wiarygodne, ze względu na mniejsze obciążenie masową reklamą.

Organizacje wykorzystujące sponsoring sportowy opracowują strategię, dzięki której podejmowane przez nich działania nie są przypadkowe. Często nie koncentrują się wyłącznie na jednej dziedzinie sportu. Może to wpływać pozytywnie lub negatywnie na ich wizerunek, bowiem zależy to od profesji, jaką zajmuje się firma, i jej powiązań z określoną dziedziną sportu oraz celów marketingowych. Działania sponsorskie w obszarze sportu są zamierzeniem długoterminowym. Często firmy rozpoczynające współpracę z klubami sportowymi bądź samymi zawodnikami zaczynają od zerowych korzyści. Przez wiele

lat współpraca może nie przynieść zamierzonych efektów ze względu na niestabilność dziedziny, jaką jest sport. Wyniki sportowe nie zawsze można przewidywać, ze względu na wiele składających się na nie czynników.

Przykładem firmy angażującej się w długoterminowy sponsoring sportowy jest firma ORLEN. Organizacja włącza się w działania sektora sportu ze względu na duży potencjał tej dziedziny w Polsce. Polski Związek Lekkiej Atletyki w 2019 r. obchodził dziesięciolecie współpracy z ORLEN-em. Sponsoring jest skoncentrowany nie tylko na samej działalności związku, lecz także na poszczególnych sportowcach. Angelika Cichocka, Paweł Fajdek czy Anita Włodarczyk — to tylko niektóre ze sportowych nazwisk, które znalazły się na liście sponsora. Kluczowy jest tutaj moment rozpoczęcia współpracy z zawodnikiem. Działania są tak ukierunkowane, aby wyróżniać sportowców pretendujących do osiągnięcia jak najwyższych wyników na arenie krajowej i międzynarodowej. Firma koncentrowała się na osobach, które były w trakcie przygotowań do Igrzysk Olimpijskich w 2020 r. w Tokio. Celem wsparcia indywidualnego jest przede wszystkim rozwój krajowego sportu [PKN ORLEN 2018].

Innym przykładem długoterminowego sponsoringu sportowego jest działalność w tej dziedzinie firmy LOTOS, która skupia się na sektorze sportu oraz kultury i sztuki. Od ponad 15 lat LOTOS związany jest z Polskim Związkiem Narciarstwa. Jest jednym z głównych sponsorów związku sportowego oraz angażuje się w działania sponsoringowe zawodów narciarskich, w tym Pucharu Świata, organizowanego w Zakopanem oraz Wiśle. LOTOS podkreśla, że dla niego istotne są nie tylko osiągnięcia sportowe, lecz także postawa zawodników. Wynika to z budowania określonego wizerunku przez firmę. Celem jest utożsamianie skoków narciarskich z szacunkiem do ojczyzny i prezentowanie osób, które mogą być wzorem do naśladowania. Sportowcy i ich zachowania mają bowiem inspirować obywateli [tw 2018]. LOTOS kładzie nacisk na umieszczanie firmowego znaku na strojach skoczków, ale również na rozwieszanie banerów reklamujących podczas najważniejszych imprez sportowych. W ten sposób przedsiębiorstwo buduje pozytywny wizerunek.

Budowanie i pomiar świadomości marki osobistej sportowca

Budowanie marki osobistej sportowca nie różni się niczym od budowania marki osobistej jednostki niezwiązanej z branżą sportową. Podobnie jak w innych przypadkach, narzędziem najczęściej wykorzystywanym do tworzenia wizerunku są media społecznościowe. Jest to jedna z najbardziej skutecznych, najefektywniejszych i najszybszych form przekazu. Dużą rolę w budowa-

niu autentyczności jednostki odgrywają imprezy sportowe, gdzie widz może realnie spotkać się z ważną dla niego osobą. Sportowcy, zamieszczając posty i zdjęcia ze swoimi osiągnięciami oraz postępami treningowymi, tworzą zaangażowaną społeczność, która ma możliwość współuczestniczenia w ich zmaganiach sportowych.

Świadomie planowany *content* sportowca na profilu ma bardzo duże znaczenie dla marek oraz przedsiębiorstw, które potencjalnie chcą podjąć z nimi współpracę. Firmy chętnie inwestują w sportowców w zamian za reklamę na ich prywatnych profilach, co zwiększa autentyczność i poziom zaufania do danej marki. Tworzenie odpowiedniego wizerunku za pomocą zdjęć pozwala również na ocieplenie wizerunku sportowca i zmniejszenie dystansu dzielącego go od odbiorcy. Wykorzystanie codziennych sytuacji, takich jak chodzenie na koncerty czy wyjazdy na wakacje, upewnia odbiorcę w przekonaniu, że sportowcy — podobnie jak inni ludzie — mają swoje zainteresowania i życie prywatne.

Pojęciem powiązanim z budowaniem marki jest pomiar jej świadomości. Definiuje się to jako kojarzenie istoty marki z konkretnymi, docelowymi kategoriami. Według D. Kaznowskiego [2007, s. 107] badanie świadomości marki w Internecie polega na jej porównaniu z markami konkurencyjnymi. Tym sposobem możliwe jest zbadanie wpływu poszczególnych kampanii reklamowych na świadomość odbiorców, ale również wykonywanie cyklicznych badań przy jednoczesnym dostarczaniu informacji o panujących obecnie trendach. Wyróżniane są następujące poziomy świadomości marki [Urbanek 2002, s. 170]:

- rozpoznawalność marki (ang. *brand recognition*),
- pamięć spontaniczna w umyśle konsumenta (ang. *top of mind*),
- przypominalność marki (ang. *brand recall*).

Istnieje także wiele wskaźników, za pomocą których można zmierzyć świadomość marki osobistej. Wśród nich wyróżnia się [Miotk 2016]:

- spontaniczną świadomość marki,
- pierwszą wymienioną markę,
- wspomaganą świadomość marki.

Spontaniczna świadomość marki mierzona jest za pomocą pytania, które zadaje osoba przeprowadzająca ankietę, w żaden sposób nie naprowadzając odbiorcy na pożądaną odpowiedź. Na przykład: „Proszę wymienić, z jakimi markami, kojarzy się Pani/Panu sportowiec X?”. W wynikach marka, która została określona jako pierwsza, świadczy o największym pożądaniu i największej rozpoznawalności, co decyduje o jej największej świadomości.

Wspomagana świadomość marki opiera się na badaniach, w których osoba przeprowadzająca ankietę sugeruje pytaniem bądź podanymi odpowiedziami daną markę. Ważnym aspektem jest podkreślenie, że ankietowany może wybrać więcej niż jedną odpowiedź. Do pomiaru świadomości marki można wykorzystać najbardziej efektywne metody zbierania informacji, takie jak:

- ankieta telefoniczna (CATI),
- ankieta z wykorzystaniem urządzeń mobilnych (CAPI),
- ankieta papierowa (PAPI).

Metodą pozyskiwania dokładniejszych informacji jest pogłębianie wywiadu, aby zgromadzić większą ilość informacji na temat znajomości i korelacji istoty marki osobistej z definiowaną kategorią.

Metodyka badania

Przeprowadzone badanie zostało oparte na przykładzie trzech sportowców otrzymujących obecnie wsparcie sponsorskie. Celem było znalezienie odpowiedzi na zadane pytania, dotyczące wsparcia sponsorskiego i jego wpływu na karierę zawodnika oraz weryfikacja hipotezy, że sponsoring pozytywnie wpływa na rozwój kariery sportowej i budowanie marki osobistej sportowca. Kwestionariusz wywiadu prostego niestandardyzowanego (inaczej nazywanego wywiadem swobodnym) zawierał 20 pytań otwartych. Zawodnik w sposób dowolny mógł na nie odpowiadać, odnosząc się do aktualnego stanu rzeczy. Uczestnikami badania byli pływacy: Alicja Tchórz i Kacper Majchrzak oraz wspinacz Marcin Dzieński.

Pytania badawcze znajdujące się w kwestionariuszu wywiadu dla sportowców miały służyć do weryfikacji hipotezy dotyczącej wpływu sponsoringu na budowanie wizerunku sportowców wśród odbiorców. Zadane pytania odnosiły się do:

- czasu uprawiania sportu wyczynowego,
- rozpoczęcia przygody ze sportem,
- potencjalnej przerwy w treningach zawodnika,
- wyjścia z inicjatywą sponsoringu ze strony firmy X,
- wyboru celowego bądź przypadkowego firmy sponsoringowej przez sportowca,
- celowości wyboru firmy X jako firmy sponsoringowej,
- działań obejmujących współpracę z firmą X,
- warunków podjęcia współpracy z firmą X,
- reakcji otoczenia na podjęcie współpracy z firmą X,

- reakcji odbiorców w mediach społecznościowych w związku z podjęciem współpracy z firmą X,
- oceny współpracy sponsoringowej sportowca z firmą X,
- zbudowania rozpoznawalności w mediach społecznościowych sportowca w związku z podjęciem współpracy z firmą X,
- zmiany podejścia innych zawodników w danej dziedzinie sportowej, w związku z podjęciem współpracy z firmą X,
- zmiany podejścia innych zawodników w klubie sportowym badanego, w związku z podjęciem współpracy z firmą X,
- zaproponowanych przez firmę sponsoringową udogodnień dla sportowca,
- skojarzenia wizerunku sportowca z osiągnięciami sportowca,
- korzyści firmy sponsoringowej w związku z podjęciem współpracy z firmą sponsoringową.

Dodatkowo, oprócz wywiadu niestandaryzowanego prostego przeprowadzono ankietę dla grupy docelowej — osób trenujących wspinaczkę lub pływanie na poziomie amatorskim oraz zawodowym — którą charakteryzowało duże zróżnicowanie, m.in. ze względu na wiek. Celem tego badania było zweryfikowanie wpływu sponsoringu w sporcie na budowanie marki osobistej sportowca. Kwestionariusz ankiety internetowej składał się z 17 pytań zamkniętych. Pytania wykorzystane w ankiecie zawierały konkretne nazwy marek oraz przedsiębiorstw, ale także nazwiska sportowców. Elementy te miały na celu wywołanie świadomości wspomaganej.

Pytania zamknięte zastosowane w ankiecie skierowanej do grupy docelowej dotyczyły:

- kojarzenia konkretnego sportowca z marką Visa, Red Bull, ORLEN,
- informacji o skorzystaniu z konkretnego produktu, ze względu na polecenie go przez Alicję Tchórz, Kacpra Majchrzaka lub Marcina Dzieńskiego,
- zadowolenia klienta z wybrania marek polecanych przez wybranych sportowców,
- skłonności do zakupu produktu bądź usługi marki Visa, Red Bull, ORLEN,
- poziomu zadowolenia z proponowanych produktów marki Visa, Red Bull, ORLEN.

W ankiecie wraz z odpowiedziami zamkniętymi zostały również podane pozycje dodatkowe, niezwiązane z docelowym tematem, co dodatkowo miało wzmocnić świadomość marki. Badanie zostało przeprowadzone internetowo na grupie 110 osób ze środowiska związanego ze sportem uprawianym przez danego sportowca. Były to osoby uprawiające pływanie oraz wspinaczkę, ale również specjaliści w zakresie tych dziedzin.

Przykłady sportowców otrzymujących wsparcie sponsorskie

Alicja Tchórz

Alicja Tchórz (fotografia 1) urodziła się 13 sierpnia 1992 r. Pochodzi z Kalisza, choć obecnie mieszka we Wrocławiu i reprezentuje klub MKS Juvenia Wrocław w kategoriach pływackich. Specjalizuje się w stylu grzbietowym. Jest kilkukrotną medalistką Mistrzostw Europy — dwukrotnie zdobywała srebro w kategorii 100 metrów stylem grzbietowym: w Netanja w 2015 r. oraz na 50 metrów stylem grzbietowym w Kopenhadze w 2017 r.; złoto w kategorii 4×50 metrów stylem zmiennym w Glasgow w 2019 r. oraz brązowy medal na 50 metrów stylem grzbietowym w Glasgow w 2019 r. Uczestniczyła również w zawodach World Games we Wrocławiu w 2017 r. w kategorii pływanie z przeszkodami na 200 metrów, gdzie zdobyła srebrny medal. Podczas Światowych Wojskowych



FOTOGRAFIA 1. Alicja Tchórz ze srebrnym medalem
w pływaniu na 100 metrów z Mistrzostw Europy z 2015 r.

Źródło: [Gazeta Wrocławska 2015].

Igrzysk Sportowych w Wuhan w 2019 r. wystartowała w czterech kategoriach — 50 metrów stylem grzbietowym, 100 metrów stylem grzbietowym, 4×100 metrów stylem dowolnym, 4×100 metrów stylem zmiennym i w każdej z wymienionych kategorii zdobyła brązowy medal. Alicja Tchórz to dwukrotna uczestniczka Igrzysk Olimpijskich w Londynie w 2012 r. oraz w Rio de Janeiro w 2016 r. [Wikipedia 2020a].

Przygodę z wyczynowym uprawianiem sportu Alicja Tchórz rozpoczęła w wieku 8 lat. Podczas jednej z lekcji wychowania fizycznego w drugiej klasie szkoły podstawowej została dostrzeżona i zaproszona na trening klubowy. Od początku swojej kariery sportowej nie miała przerwy w wyczynowym uprawianiu sportu. Pierwsi sponsorzy Alicji Tchórz to Format Deweloper (przedsiębiorstwo specjalizujące się w inwestycjach na terenie Siechnic) oraz PGE (Polska Grupa Energetyczna). Alicja Tchórz sama wystąpiła z propozycją współpracy do firmy H2oshop (sklepu specjalizującego się w sprzedaży artykułów pływackich). Pływaczka zaznacza, że w związku z nawiązywaniem współpracy z firmami decydowała się na firmy zaangażowane w sam sponsoring lub przedsiębiorstwa związane ze sponsoringiem sportu. Na osobiste preferencje doboru firm wpłynęła dziedzina i charakterystyka uprawianego przez nią sportu. Działania związane ze współpracą z firmami obejmują:

- umieszczanie logo na odzieży sportowej oraz prezentowanie go podczas zawodów (jeżeli jest to dozwolone w regulaminie rozgrywanych zawodów) i zgrupowań;
- promowanie sponsora w mediach społecznościowych (m.in. na Facebooku oraz Instagramie), które uzależnione jest od wysokości otrzymywanych świadczeń (dotyczy to dodawania określonych tagów marki w postach, umieszczania zdjęć z widocznym logo sponsora, zamieszczania zdjęcia w tle profili społecznościowych wraz z logo sponsora oraz umieszczania postów sponsorowanych, ukierunkowanych na promocję sponsora);
- prezentowanie znaku firmy na stronie internetowej www.alicjatchorz.pl; uczestniczenie w spotkaniach promocyjnych, konferencjach prasowych oraz w reklamach; umieszczenie logo na pocztówkach z autografem.

Podjęcie określonych działań i warunki, które musiał spełnić sportowiec, były związane z założeniem własnej działalności gospodarczej w celu wystawienia faktury jako punktu zgodnego z zawartą umową. Najbliższe otoczenie Alicji Tchórz pozytywnie odebrało współpracę z powyższymi firmami, a sama zainteresowana deklaruje, że nie uczestniczy w akcjach marketingowych, które nie mają dobrego odbioru. Odbiorcy w mediach społecznościowych również pozytywnie zareagowali na zawarcie umów sponsoringowych z wybranymi

firmami. Nie wpłynęło to na znaczny wzrost reakcji w mediach społecznościowych, natomiast z pewnymi partnerami było łatwiej budować określony wizerunek sportowy w mediach. Pływaczka jest zadowolona i odbiera pozytywnie możliwość współpracy z firmami.

Po podjęciu współpracy z firmami zawodniczka nie odczuła także zmiany podejścia względem jej osoby przez zawodników z nią rywalizujących. Pozytywnym związany z rozpoczęciem współpracy z firmami okazało się podejście młodszych pływaków, którzy biorą przykład z niej jako sportowca i chcą naśladować jej kroki w karierze sportowej. Firmy współpracujące z pływaczką, oprócz wynagrodzenia za reklamę, zaproponowały również zabezpieczenie sprzętu sportowego. Dodatkowym atutem podjęcia działań sponsoringowych przez firmę jest ocieplenie jej wizerunku, docieranie do bardzo szerokiego grona odbiorców przy niskich nakładach finansowych, kojarzenie ze sportem oraz pozyskanie nowych klientów przez określone działania CSR, powodujące budowanie trwałych relacji z pracownikami oraz klientami.

Alicja Tchórz jest pomysłodawczynią i założycielką portalu www.nasimistrzowie.pl, który ma za zadanie gromadzić sponsorów oraz sportowców w jednym miejscu, by mogli nawiązywać współpracę. Portal umożliwia założenie konta przez sportowca i potencjalnego sponsora, który w przyszłości może nawiązać z nim kontakt. Motywacją dla niej samej było otrzymanie bardzo niskiego wynagrodzenia za jeden ze zdobytych medali, co spowodowało dużą liczbę odpowiedzi na tę sytuację i powszechną rozmowę na temat stawek za osiągnięte wyniki w sporcie wyczynowym [Chmielewski 2017].

Zwracając uwagę na sukcesy Alicji Tchórz oraz podejmowane przez nią działania względem promocji i sponsoringu sportu, można zauważyć, że przedsiębiorstwa chętnie podejmują z nią współpracę, z czego wynikają obustronne korzyści — zarówno dla zawodniczki, jak i sponsora. Wpływa to pozytywnie nie tylko na budowanie marki sportowca, lecz także na wizerunek firmy.

Marcin Dzieński

Marcin Dzieński (fotografia 2), polski wspinacz sportowy, urodził się 22 stycznia 1993 r. Pochodzi z Tarnowa. Obecnie jako zawodnik reprezentuje KU AZS PWSZ Tarnów. W swoim dorobku posiada złoty medal Mistrzostw Świata w Paryżu w 2016 r. oraz trzy medale Mistrzostw Europy — złoty medal z Campitello z 2017 r., srebrny medal z Chamonix z 2013 r. oraz brązowy medal zdobyty w Chamonix w kategorii wspinaczki na szybkość. Jest wielokrotnym medalistą i rekordzistą Polski. W 2017 r. był uczestnikiem World Games, gdzie ostatecznie zajął 4. miejsce w kategorii wspinaczki na szybkość [Wikipedia 2020b].



FOTOGRAFIA 2. Marcin Dzieński po zdobyciu złotego medalu
Mistrzostw Europy w 2017 r.

Źródło: [Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnowie 2017].

Marcin Dzieński rozpoczął przygodę ze sportem wyczynowym w wieku 11 lat. Przypadkowo znalazł się w klubie wspinaczkowym i od tamtego czasu kontynuuje treningi. Nigdy nie miał przerwy w wyczynowym uprawianiu sportu. Dwoma markami, które wyszły z inicjatywą jego sponsorowania, były VISA oraz Martes Sport. Współpraca z innymi firmami, takimi jak Red Bull, rozpoczęła się z inicjatywy sportowca. Marcin Dzieński początkowo podejmował się każdej formy współpracy, natomiast po kilku latach zdecydował się na selekcję warunków i firm, z którymi chce współpracować. W grę wchodziły przedsiębiorstwa pasujące do wspinaczki sportowej, a zatem sponsorem mogła zostać każda firma, która w ogólnej ocenie była rozpoznawalna i kojarzona z takimi hasłami, jak szybkość, rozwój, adrenalina czy zwycięstwo. Obecne umowy sportowca obejmują realizację wspólnych projektów (np. projekt

zrealizowany z firmą Red Bull — wyścig wspinacza z windą, fotografia 3), udział w reklamach (wystąpienie w reklamie firmy VISA) oraz umieszczanie logo na ubraniach sportowych (przykładowo IQ Cross the Line — branding na metce ubrań). Po nawiązaniu współpracy z jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek — Red Bullem, media społecznościowe sportowca osiągnęły znacznie większe zasięgi dodawanych postów oraz relacji.

Najbliższe otoczenie sportowca aprobuje współpracę podjętą z firmami sponsoringowymi. Sam zainteresowany deklaruje, że jest usatysfakcjonowany współpracą z przedsiębiorstwami i ocenia je pozytywnie. Stosunek innych zawodników trenujących w tym samym klubie i z samego środowiska sportowca nie zmienił się po podjęciu współpracy z firmami.



FOTOGRAFIA 3. Fragment akcji zorganizowanej wraz z firmą Red Bull
— wyścig wspinaczkowy z windą

Źródło: [Instagram 2019].

Biorąc pod uwagę osiągnięcia sportowe oraz liczbę podejmowanych akcji marketingowych przez sportowca, można mówić o wywołaniu pozytywnego efektu budowania tożsamości marki ze sportowcem. Jest to możliwe nie tylko ze względu na charakterystykę sportu, jakim jest wspinaczka, lecz także dzięki podejmowaniu oryginalnych akcji, takich jak wyścig z windą. Współpraca Marcina Dzińskiego z markami buduje pozytywny odbiór marek z nim współpracujących i samego sportowca.

Kacper Majchrzak

Kacper Majchrzak (fotografia 4) urodził się 22 września 1992 r. w Poznaniu. Reprezentuje w pływaniu klub sportowy K.S. Warta Poznań. Trenuje sport wyczynowy od 10. roku życia, a tę przygodę rozpoczął od uczęszczania na zajęcia w szkole sportowej. Jego najlepszym osiągnięciem sportowym jest brązowy medal Mistrzostw Europy w Glasgow w 2018 r. w kategorii 4×100 metrów stylem dowolnym. Posiada w swoim dorobku medalowym także dwa srebra Uniwersjady z Tajpei z 2017 r. na 100 oraz 200 metrów stylem dowolnym. Jest czterokrotnym brązowym medalistą Światowych Wojskowych Igrzysk Sportowych w Wuhan w 2019 r. w kategorii 100, 200 metrów oraz 4×100 stylem dowolnym i zmiennym. To dwukrotny uczestnik Igrzysk Olimpijskich: w Londynie w 2012 r. oraz Rio de Janeiro w 2016 r. [Wikipedia 2020b].



FOTOGRAFIA 4. Kacper Majchrzak ze srebrnym medalem 29. Letniej Uniwersjady w Tajpei w 2017 r.

Źródło: [Polski Sport 2017].

Zawodnik nigdy w czasie swojej kariery nie miał przerwy w uprawianiu sportu. Obecnie współpracuje z takimi sponsorami, jak LOTOS, H2Oshop.pl oraz OTE Sport. Częściowo niektóre z nich same wyszły z propozycją sponsoringu. Dobór firm był celowy i oparty na charakterystyce sportu. W zamian za ofertę sponsoringową, Kacper Majchrzak promuje marki w swoich social mediach,

udostępnia swój wizerunek do działań promocyjnych, uczestniczy w wydarzeniach firmowych oraz reklamuje logotypy na odzieży sportowej. Sportowiec zwrócił uwagę sponsorów swoim pozytywnym odbiorem w social mediach oraz osiągnięciami sportowymi na arenie krajowej i międzynarodowej. Opublikowane relacje w mediach o podjęciu przez sportowca współpracy z przedsiębiorstwami cieszyły się ogromną popularnością i licznymi gratulacjami oraz udostępnieniami. Ponadto wielu zawodników ze środowiska pływaka zostało zmobilizowanych do tego, by znaleźć dodatkowe wsparcie, co, jak wspomina sam zainteresowany, jest trudne, ale możliwe.

Przedsiębiorstwa w ramach zawiązanej współpracy zaproponowały sportowcowi wynagrodzenie oraz sprzęt sportowy. Duża część środowiska sportowca najbardziej kojarzy Kacpra Majchrzaka ze współpracy z firmą H2Oshop.pl. Wsparcie firmy trwa już 5 lat, co może oznaczać, że korzyści, zostały osiągnięte przez dwie strony — zarówno przez sportowca, jak i przedsiębiorstwo, które zyskało promocję swoich produktów i marki, pozytywnie zbudowany wizerunek (ze względu na podjęcie współpracy ze sportowcem o dużych osiągnięciach) oraz możliwość wykorzystania wizerunku w materiałach reklamowych.

Od 2019 r. zawodnik jest częścią programu „Emocje do pełna” organizowanego przez firmę LOTOS [LOTOS 2019]. Ma on na celu wsparcie umowami indywidualnymi zawodników dobrze rokujących i mających szansę na wyjazd na igrzyska olimpijskie. Sportowcy zostali wytypowani na podstawie rekomendacji ówczesnego Ministerstwa Sportu.

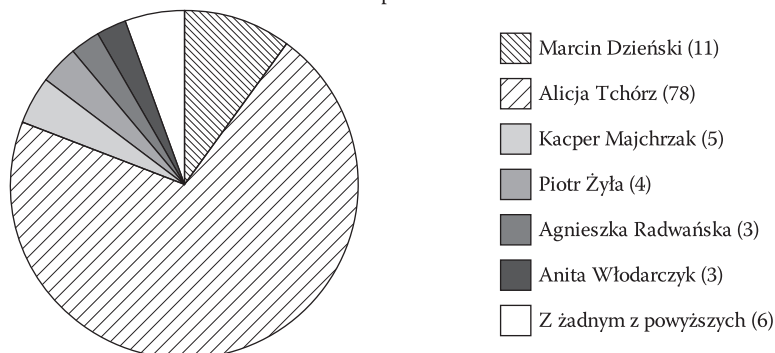
Badania świadomości marki osobistej sportowców wśród grupy docelowej

W 2020 r. za pomocą kwestionariusza ankiety zostały przeprowadzone badania świadomości marki osobistej sportowców Alicji Tchórz, Kacpra Majchrzaka oraz Marcina Dzieńskiego wśród grupy docelowej 110 osób związanych z branżami: sportu wodnego oraz sportu wspinaczkowego. Wyniki tych badań zostały zaprezentowane poniżej.

Jednym ze strategicznych sponsorów Alicji Tchórz jest firma PGE. Wśród 110 osób aż 78 zadeklarowało powiązanie marki z Alicją Tchórz (rysunek 1), zaś 11 ankietowanych skojarzyło przedsiębiorstwo ze sportowcem Marcinem Dzieńskim. Tak wysoki wynik może świadczyć o dobrej reklamie i brandingu firmy na mediach społecznościowych danego sportowca oraz ubraniach.

RYSUNEK 1. Powiązanie sportowca z marką PGE**Z jakim sportowcem kojarzy się Pani/Panu marka PGE?**

110 odpowiedzi

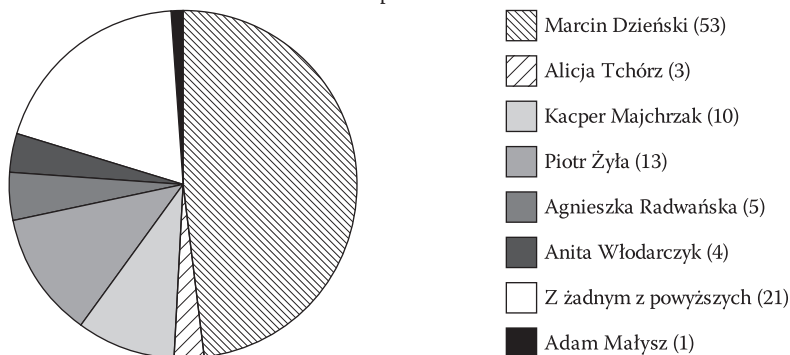


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Sponsorem Marcina Dzieńskiego jest firma Red Bull. Markę tę kojarzy ze sportowcem 53 ankietowanych (rysunek 2). Wynik ten, niestanowiący nawet połowy odpowiedzi, nie potwierdza silnego przywiązania sportowca do marki. Aż 21 ankietowanych zadeklarowało, iż marka Red Bull nie jest kojarzona z żadnym z wymienionych w ankiecie nazwisk, a 13 osób wskazało Piotra Żyłę, który nigdy nie był powiązany z tą marką, jednak specyfika uprawianego przez niego sportu jest zdecydowanie kojarzona z hasłem reklamowym przedsiębiorstwa, stąd, można domniemywać, tak duża liczba odpowiedzi.

RYSUNEK 2. Powiązanie sportowca z marką Red Bull**Z jakim sportowcem kojarzy się Pani/Panu marka Red Bull?**

110 odpowiedzi



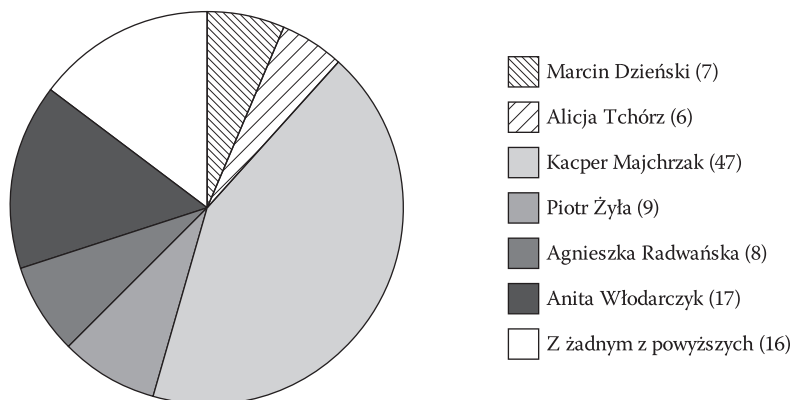
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Marka LOTOS jest obecnie sponsorem Kacpra Majchrzaka. Tylko 47 ankietowanych zadeklarowało powiązanie sportowca z marką, co jest wynikiem niższym niż oczekiwany (rysunek 3). Może to wynikać z debiutowania sportowca na imprezach sportowych, które są sponsorowane przez markę LOTOS. Natomiast 16 ankietowanych nie kojarzy żadnego z powyżej wymienionych sportowców z marką LOTOS.

RYСУNEK 3. Powiązanie sportowca z marką LOTOS

Z jakim sportowcem kojarzy się Pani/Panu marka LOTOS?

110 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dane dotyczące skorzystania z danego produktu ze względu na rekomendację Marcina Dzieńskiego pokazują, aż 69 badanych zadeklarowało odpowiedź: Nie (rysunek 4). Jest to wynik powyżej połowy. Można powiązać to z odpowiedzią podaną powyżej, iż sportowiec tylko przez 40 badanych jest kojarzony z marką i jej produktami.

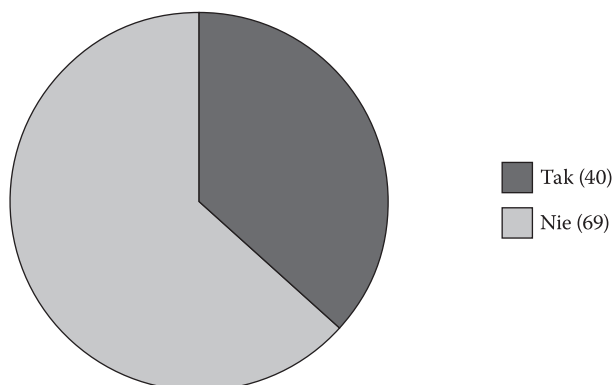
Spośród 110 ankietowanych 64 osoby skorzystały z gamy produktów rekomendowanych przez Alicję Tchórz (rysunek 5). W tym przypadku mogą to być usługi dostarczania energii elektrycznej przez firmę PGE bądź zakup akcesoriów sportowych ze sklepu sportowego sponsorującego zawodniczkę. Jest to wysoki wynik, który może świadczyć o wysokim zaufaniu oraz dobrym odbiorze usług i produktów proponowanych przez Alicję Tchórz.

Ze 110 ankietowanych 51 osób zadeklarowało, iż skorzystało z gamy produktów marek powiązanych z Kacprem Majchrzakiem ze względu na jego rekomendację (rysunek 6). Wynik jest wyśrodkowany i trudno w związku z tym

RYSUNEK 4. Korzystanie z produktów marki ze względu na rekomendację Marcina Dzieńskiego

Czy kiedykolwiek skorzystał/skorzystała Pan/Pani, z gamy produktów podanych marek, ze względu na rekomendację Marcina Dzieńskiego?

109 odpowiedzi

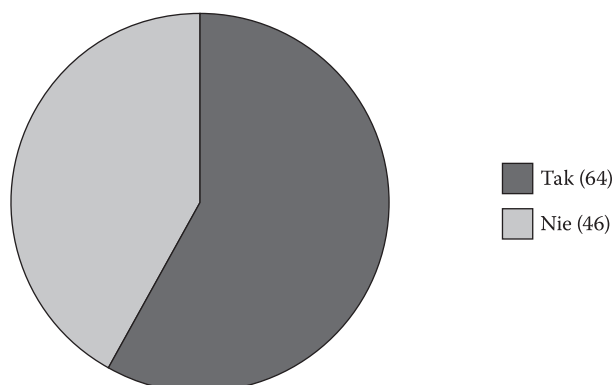


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

RYSUNEK 5. Korzystanie z produktów marki ze względu na rekomendację Alicji Tchórz

Czy kiedykolwiek skorzystał/skorzystała Pan/Pani, z gamy produktów podanych marek, ze względu na rekomendację Alicji Tchórz?

110 odpowiedzi



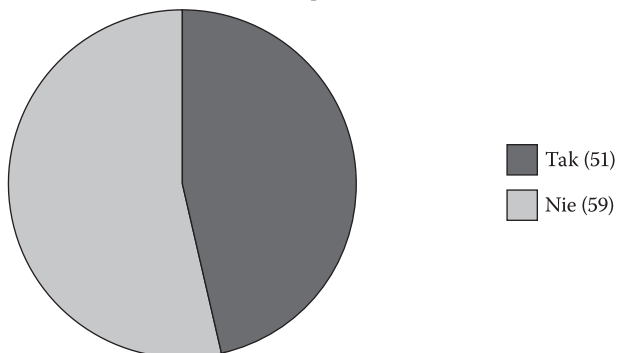
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

ocenić przywiązanie marki do sponsorowanego sportowca. Wynik oscylujący w pobliżu połowy podanych odpowiedzi oznacza, że odbiorcy ze środowiska powiązanego z pływaniem korzystają z marek i produktów reklamowanych przez sportowca.

**RYSUNEK 6. Korzystanie z produktów marki ze względu
na rekomendację Kacpra Majchrzaka**

Czy kiedykolwiek skorzystał/skorzystała Pan/Pani, z gamy produktów podanych marek,
ze względu na rekomendację Kacpra Majchrzaka?

110 odpowiedzi



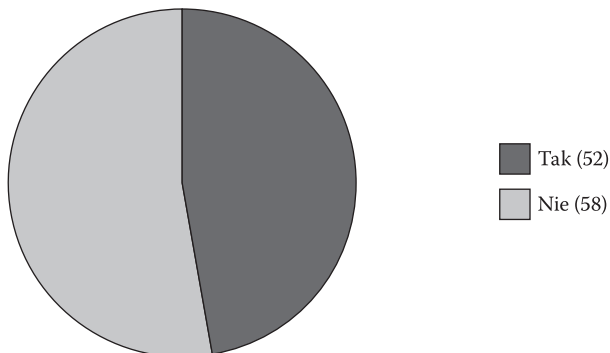
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Spośród 110 ankietowanych 52 osoby wyraziły zadowolenie z produktów marek reklamowanych przez Marcina Dzieńskiego (rysunek 7). Dodatkowo można domniemać o niezadowoleniu konsumentów z produktów z konkretnych przyczyn, a nie ze względu na reklamę sportowca.

**RYSUNEK 7. Poziom zadowolenia z korzystania z marki produktów
reklamowanych przez Marcina Dzieńskiego**

Czy jest Pan/Pani zadowolony/zadowolona z produktów marek,
reklamowanych przez Marcina Dzieńskiego?

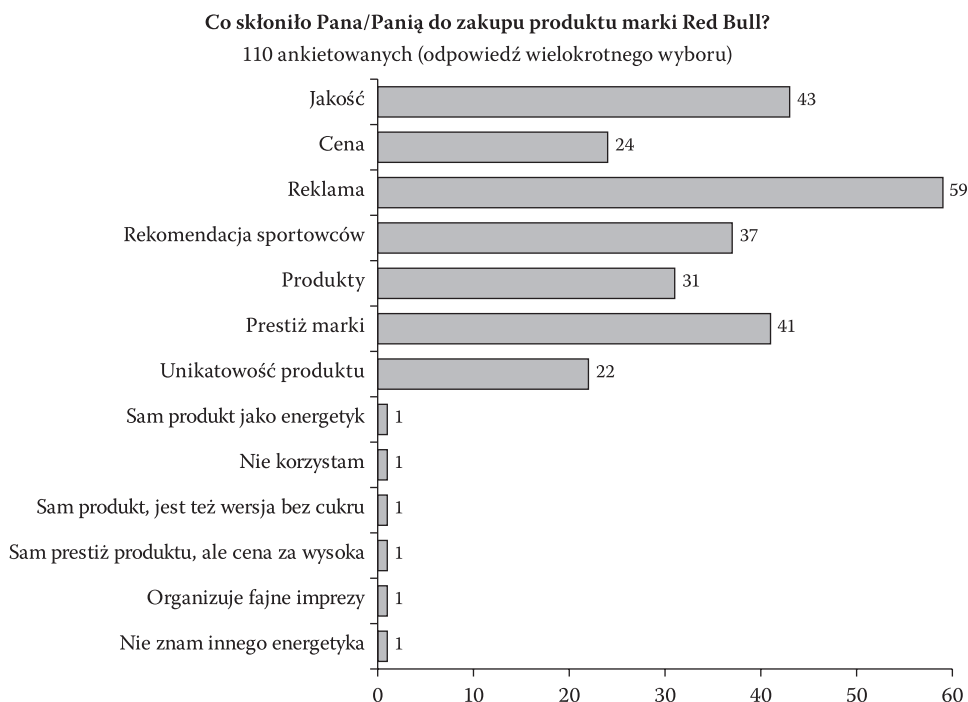
110 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zakup produktu marki Red Bull był w największej części efektem reklamy (59 ankietowanych) — rysunek 8. Konsument przy zakupie kierował się jakością (43 ankietowanych) oraz prestiżem marki (41 ankietowanych). Przy zakupie produktu 37 ankietowanych zwracało uwagę na rekomendację sportowców, z którymi marka jest kojarzona, co wskazuje na pozytywne budowanie wizerunku przez te osoby. Dodatkowo zadeklarowano kupowanie produktów tej marki ze względu na nieznanomość innych produktów z tej kategorii, jego unikatowość lub organizowanie imprez towarzyszących reklamie produktu.

RYСУNEK 8. Cechy poziomu zadowolenia z korzystania z produktów marki Red Bull



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ze 110 ankietowanych 61 osób jest zadowolonych z produktów marek reklamowanych przez Alicję Tchórz (rysunek 9), co świadczy o pozytywnym odbiorze reklamy. Więcej niż połowa osób deklaruje, że skorzystała z marki reklamowanej przez Alicję i ma względem niej dobry stosunek. Wybierając produkty przedsiębiorstwa PGE, 41 ankietowanych zasugerowało, iż zakup uzależniony jest od reklamy (rysunek 10). Drugim najwyższym wynikiem jest

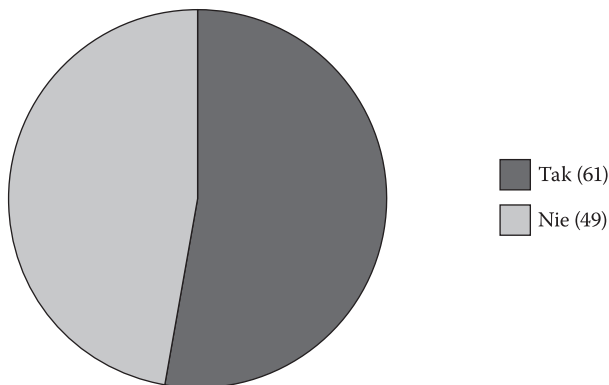
rekomendacja sportowców, którą sugeruje 36 ankietowanych. Jest to wysoki wynik wskazujący na pozytywnie budowany wizerunek marki przez sportowców. W wyborze usług przedsiębiorstwa prestiżem jego marki kieruje się 32 badanych, co wskazuje, że najprawdopodobniej większa część sugeruje się opinią i rekomendacją innych osób. Dodatkowo korzystanie z usług marki PGE zadeklarowały osoby, które zasugerowały się *stricte* opinią Alicji Tchórz.

Na 110 ankietowanych 50 osób zadeklarowało zadowolenie z produktów marek reklamowanych przez Kacpra Majchrzaka (rysunek 11). Marka LOTOS, będąca obecnie sponsorem sportowca, jest najczęściej wybierana ze względu na reklamę (41 osób) oraz rekomendację sportowców (34 ankietowanych). Wysoki wynik uzyskała odpowiedź dotycząca prestiżu marki, bo wskazało ją aż 31 osób. Wybór marki został zadeklarowany również przez większą część ankietowanych z powodu ceny (26 osób) oraz jakości (25) i unikatowości produktu (27) — rysunek 12.

RYСУNEK 9. Poziom zadowolenia z korzystania z marki produktów reklamowanych przez Alicję Tchórz

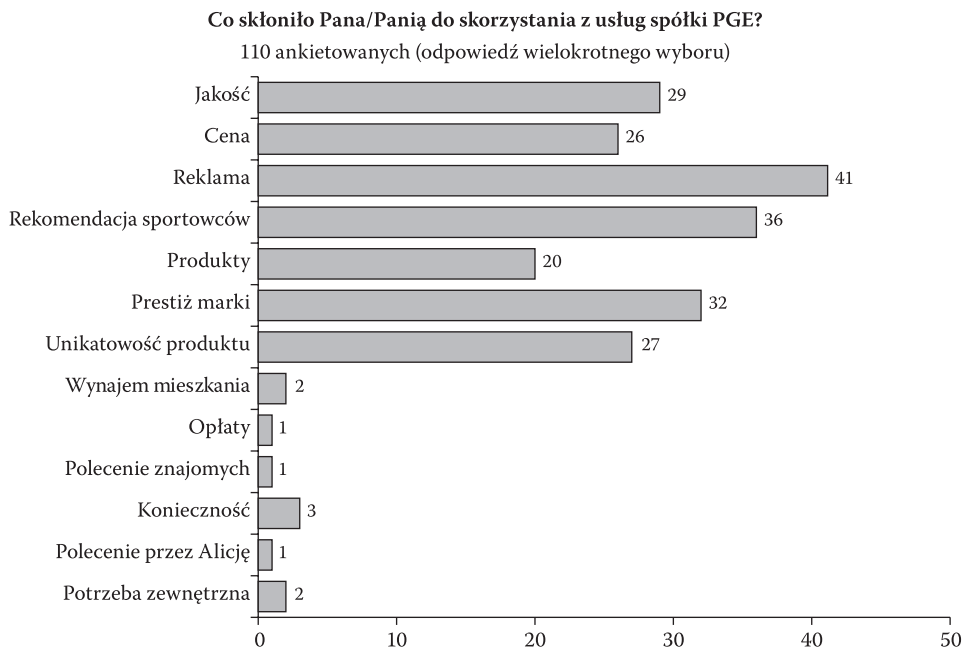
Czy jest Pan/Pani zadowolony/zadowolona z produktów marek reklamowanych przez Alicję Tchórz?

110 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

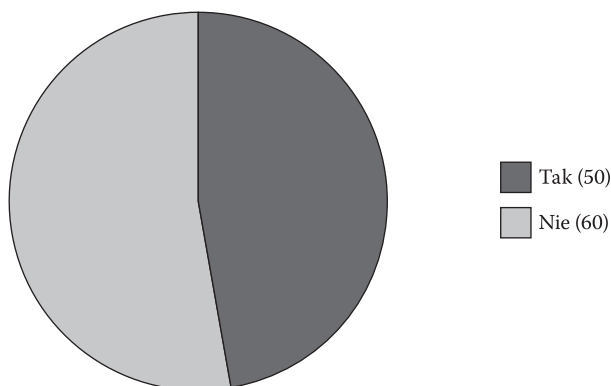
RYSUNEK 10. Cechy poziomu zadowolenia z korzystania z produktów marki PGE



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

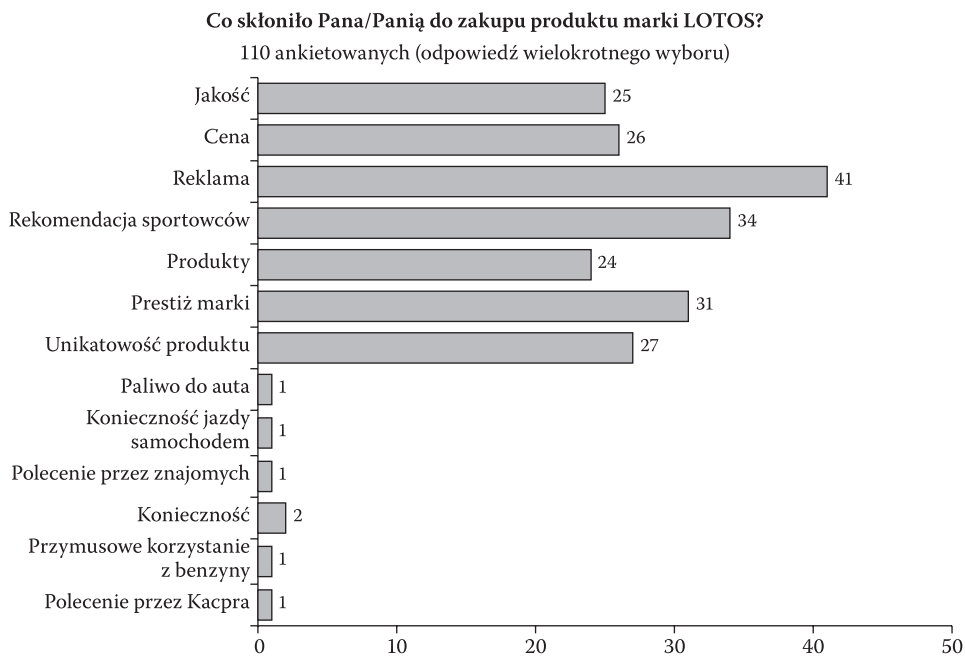
RYSUNEK 11. Poziom zadowolenia z korzystania z marki produktów reklamowanych przez Kacpra Majchrzaka

Czy jest Pan/Pani zadowolony/zadowolona z produktów marek, reklamowanych przez Kacpra Majchrzaka?
110 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

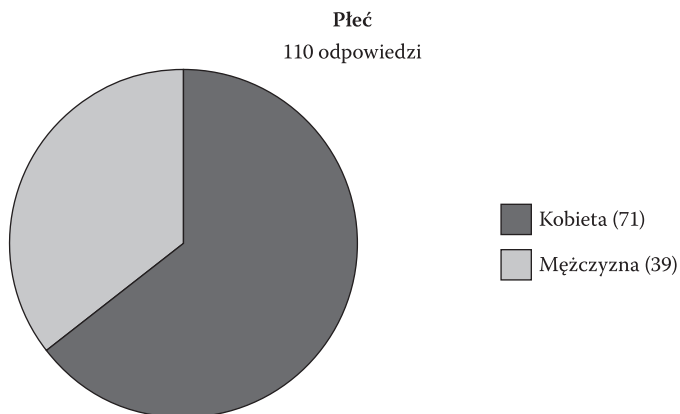
RYSUNEK 12. Cechy poziomu zadowolenia z korzystania z produktów marki LOTOS



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

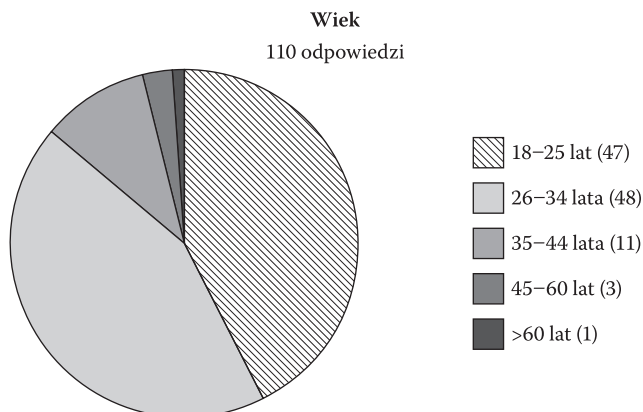
Pośród 110 ankietowanych było 71 kobiet i 39 mężczyzn (rysunek 13). W przedziale wiekowym 18–25 lat było 47 osób, 48 osób w wieku 26–34 lata i 11 osób w wieku 35–44 lata (rysunek 14).

RYSUNEK 13. Płeć osób ankietowanych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

RYSUNEK 14. Wiek osób ankietowanych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania dotyczące wyników przeprowadzonych badań, można zaobserwować wysoką tendencję do zakupu produktów marek ze względu na reklamę oraz rekomendację sportowców, co oznacza, że wniesiony wkład finansowy przeznaczony na sponsoring sportowy przynosi pozytywne skutki. Budowany na sporcie wizerunek marki jest więc dobrym źródłem dochodów dla przedsiębiorstw korzystających z tej formy reklamy. Ankietowani byli przeważnie osobami w wieku 18–34 lata, a więc mieścili się w przedziale wiekowym samych sportowców. Może to sugerować, że reklama zbudowana na ich wizerunku najbardziej wpływa na osoby będące mniej więcej w ich wieku. W odpowiedziach zasugerowano również zakup produktów marek ze względu na bezpośrednie polecenie danego sportowca, co było jedną z najistotniejszych kwestii odnoszących się do grupy docelowej.

Bibliografia

- Chmielewski M. [2017], *Alicja Tchórz chce pomagać szukać sponsorów. Pierwszy taki portal na świecie*, „Przegląd Sportowy”, <https://www.przegladsportowy.pl/plywanie/alicia-tchorz-zaklada-platforme-internetowa-nasimistrzowiepl/9t39l9e>
- Datko M. [2012], *Sponsoring. Klucz nowoczesnego marketingu*, PLACET, Warszawa.
- Fullerton S. [2008], *The four domains of sports marketing: A conceptual framework*, „Sport Marketing Quarterly”, t. 17, 106.

- Gazeta Wrocławska [2015], *Pływanie. Alicja Tchórz wicemistrzynią Europy z rekordem Polski!*, <https://gazetawroclawska.pl/plywanie-alicja-tchorz-wicemistrzynia-europy-z-rekordem-polski-film/ar/9147970>, data dostępu 18.04.2020.
- Instagram [2019], *Marcin Dzieński*, <https://www.instagram.com/marcin.dzienski>
- Kaznowski D. [2007], *Nowy marketing w internecie*, Difin, Warszawa.
- LOTOS [2019], *LOTOS wspiera nadzieje olimpijskie*, https://www.lotos.pl/322/n,4886/lotos_wspiera_nadzieje_olimpijskie
- Miotk A. [2016], *Świadomość marki — jak i kiedy możemy ją mierzyć?*, blog Anny Miotk, <https://annamiotk.pl/swiadomosc-marki/>
- Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnowie [2017], *Marcin Dzieński mistrzem Europy*, <https://pwszta.edu.pl/marcin-dzienski-mistrzem-europy/>, data dostępu 29.08.2020.
- PKN ORLEN [2018], *Kolejni sportowcy dołączyli do Grupy Sportowej ORLEN. Główny cel: Igrzyska w Tokio*, <https://www.orlen.pl/PL/BiuroPrasowe/Strony/Kolejni-sportowcy-dolaczyli-do-Grupy-Sportowej-ORLEN--Glowny-cel-Igrzyska-w-Tokio.aspx>
- Polski Sport [2017], *Tajpej 2017: Kacper Majchrzak z medalem i rekordem Polski!*, <https://polski-sport.pl/tajpej-2017-kacper-majchrzak-medalem-rekordem-polski>, data dostępu 22.04.2020.
- tw. [2018], *LOTOS sponsorem generalnym Polskiego Związku Narciarskiego przez kolejne cztery lata*, Wirtualne media, <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/lotos-sponsor-generalny-polskiego-zwiazku-narciarskiego-ego-przez-kolejne-cztery-lata>
- Urbanek G. [2002], *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa.
- Wikipedia [2020a], *Alicja Tchórz*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Alicja_Tchórz
- Wikipedia [2020b], *Kacper Majchrzak*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Kacper_Majchrzak
- Wikipedia [2020c], *Marcin Dzieński*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Marcin_Dzieński

Studium przypadku e-żeglarstwa — Virtual Regatta

Grzegorz Botwina¹, Maciej Szafran²

Streszczenie

Celem rozdziału jest przedstawienie studium przypadku e-żeglarstwa z wykorzystaniem platformy Virtual Regatta jako przykładu wykorzystania sportowych gier cyfrowych do promocji sportu. Ponadto analizowane są powody i uwarunkowania instytucjonalne podejmowania tego typu inicjatyw przez Polski Związek Żeglarski. Autorzy przedstawiają analizę niektórych rodzajów gamingu i e-sportu w kontekście potencjalnych korzyści, jakie mogą płynąć dla organizacji sportowych. Autorzy pokazują również potencjalne korzyści i synergie, które występują lub mogą wystąpić przy wprowadzaniu tego typu projektów dla polskich związków sportowych.

Wprowadzenie

Coraz częściej można zauważyć, że sport w swojej tradycyjnej formie przechodzi zmiany związane z nowymi technologiami. Pięciobój nowoczesny zmienił tradycyjny pistolet na laserowy, sędziowie w grach zespołowych coraz częściej korzystają z nagrań wideo do sprawdzenia swojego werdyktu, a gry elektroniczne coraz częściej są wprowadzane przez międzynarodowe federacje sportowe. Obecnie sport i gaming czy e-sport konkurują o widzów, uczestników, ale także o potencjalnych zawodników na poziomie wyczynowym. Powszechnie gaming jest uznawany za zjawisko negatywnie wpływające na aktywność

¹ Instytut Sportu — Państwowy Instytut Badawczy; Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

² Zakład Żeglarstwa i Obozownictwa, Wydział Wychowania Fizycznego, Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku.

fizyczną czy zainteresowanie sportem [Robinson 1999; Rosenberg, Bull, Marshall i in. 2008], ale nie zawsze taka prawidłowość ma zastosowanie. We wspomnianych badaniach autorzy nie brali pod uwagę gier, w których użytkownik musi wykonywać aktywność fizyczną jako element gry (ang. *Active Video Games*, *exergames*), np. gry na konsolę Nintendo Wii z wykorzystaniem Wiimote [Oh, Yang 2010; Peng, Pfeiffer, Winn i in. 2015]. Kolejnym przykładem gier wpierających aktywność fizyczną są cyfrowe gry sportowe [Adachi, Willoughby 2015]. Pod tym pojęciem kryją się różnego rodzaju symulatory sportów, wykorzystujące technologię cyfrową do zaangażowania użytkowników komputerów personalnych, konsol czy też smartfonów do gier opartych na zasadach identycznych lub bardzo zbliżonych do sportu. Przykładami takich gier są różne wydania gry FIFA, World Championships Ski Racing lub Virtual Regatta.

Poniższy rozdział przedstawia tematykę gier cyfrowych i odnosi je do sportu, a także wskazuje teoretyczne i empiryczne umiejscowienie sportowych gier cyfrowych w promocji i upowszechnianiu sportu. W drugiej części rozdziału przedstawione zostało studium przypadku gry Virtual Regatta wdrożonej na początku 2020 r. przez Polski Związek Żeglarski we współpracy z World Sailing (Światowa Federacja Żeglarska). Przedstawione zostały różne aspekty wprowadzenia gry przez Polski Związek Sportowy, a także powody i uwarunkowania rozpoczęcia tego projektu.

Rozdział został przygotowany na podstawie badań jakościowych, z wykorzystaniem metody studium przypadku. Badania były prowadzone w Polskim Związku Żeglarskim z wykorzystaniem metody analizy danych zastanych oraz wywiadów pogłębionych z osobami odpowiedzialnymi za wdrożenie projektu w PZZ.

Cyfrowe gry sportowe

Gaming powszechnie rozumiany jest jako granie na elektronicznej konsoli lub osobistym komputerze w cyfrowe gry w sposób amatorski. Natomiast e-sport to współzawodnictwo w rozgrywkach cyfrowych [Hamari, Sjöblom 2017]. Takie rozróżnienie pozwala na uniknięcie częstego nieporozumienia ukazującego e-sport jako wszelką aktywność związaną z grami elektronicznymi. Istnieje wiele typów gier cyfrowych czy też gier wideo, można do nich zaliczyć m.in. Multiplayer online battle arena, League of Legends, gry strategiczne w czasie rzeczywistym, np. StarCraft, gry sportowe, np. FIFA. Obecnie na świecie prowadzone są różne turnieje, np. Intel Extreme Masters i ligi rozgrywkowe w e-sporcie, np. Electronic Sports League, a liczba osób grających i oglądają-

cych te rozgrywki stale rośnie. Ponadto coraz częściej rozgrywki takie są transmitowane przez kanały telewizyjne oraz telewizje i portale internetowe [Lee, Schoenstedt 2011].

W obszarze cyfrowych gier sportowych możemy rozróżnić symulatory opierające się na zasadach poszczególnych sportów oraz aktywne gry wideo zwane również exergames, które wymagają od użytkownika wykonywania ruchów podobnych lub identycznych do rozgrywek tradycyjnych sportów. Przykładami tych pierwszych mogą być FIFA, NBA 2K, Madden NFL [Lee, Schoenstedt 2011], natomiast gry typu exergames to np. Zwift, Nike+ Kinect Training, Fitness Boxing.

Sportowe gry cyfrowe nie są najbardziej popularnymi grami na rynku, natomiast mają wiele zalet, które mogą być wykorzystane przez sporty, do których się odnoszą. Gry sportowe budzą podobne emocje jak oglądanie sportu w formie tradycyjnej, a także pozwalają na lepsze zrozumienie tego sportu i utożsamianie się z nim [Kim, Ross 2006; Lee, Cianfrone, Byon i in. 2010]. Ponadto cyfrowe gry sportowe wpływają na zaangażowanie fanów w sport, stąd może być to jedna z form budowania rozpoznawalności marki, tworzenia wartości medialnej czy sponsoringowej.

Symulacje sportów w postaci cyfrowych gier sportowych były pokazywane jako najważniejszy trend w rozwoju 10 najpopularniejszych sportów w raporcie firmy doradczej PWC [2018] w 2018 r. W ten sposób podmioty odpowiadające za sport, w tym światowe federacje i największe ligi zawodowe, chcą pozyskać nowych fanów i tworzyć nowe kanały dotarcia i budowania wartości.

Zaangażowanie w sportowe gry wideo może powodować wzrost aktywności fizycznej, szczególnie poprzez uczestnictwo w sportach, które są symulowane przez te gry. Co więcej, taka aktywność może również prowadzić do wzrostu partycypacji jako kibice poszczególnych sportów. Ponadto sportowe gry wideo mogą wpływać na wzrost samooceny grającego i wpływać na pozytywne konotacje danego sportu z odczuciami gracza, co może skutkować zwiększeniem przywiązania do sportu [Adachi, Willoughby 2015].

Gra Virtual Regatta jest przykładem cyfrowej gry sportowej, będącej symulatorem żeglarstwa regatowego. Występuje ona w dwóch wersjach — Offshore oraz Inshore. Pierwsza z nich jest symulatorem regat pełnomorskich, natomiast ta druga pozwala na udział w wirtualnych regatach przybrzeżnych, w zestawieniu z tradycyjnym żeglarstwem, bardziej przypominających współzawodnictwo sportowe w konkurencjach olimpijskich. Sam projekt nie jest nowy, Virtual Regatta Offshore pierwszy raz został wprowadzony w 2006 r., natomiast wersja Inshore, która została stworzona we współpracy z World Sailing, miała swoją premierę w 2015 r. Virtual Regatta jest oficjalną grą World Sailing,

wykorzystywaną do rozgrywania zawodów mistrzowskich, w tym pucharów świata i mistrzostw świata w e-żeglarstwie. Pierwsze zawody rangi mistrzostw świata w e-żeglarstwie, uznawane przez World Sailing, zostały rozegrane w 2018 r. w Sarasocie w Stanach Zjednoczonych [World Sailing 2017]. Od tego czasu wiele krajów przeprowadziło krajowe mistrzostwa z wykorzystaniem platformy Virtual Regatta, w tym: Włochy, Szwajcaria, Wielka Brytania, Niemcy, Szwecja [World Sailing 2019]. W marcu 2020 r. było 7,5 tys. zarejestrowanych użytkowników Virtual Regatta Inshore, natomiast w lipcu 2020 r. liczba ta wynosiła ponad 12,8 tys. Należy przy tym zauważyć, że VR Inshore jest dużo częściej wykorzystywana w e-sporcie niż gamingu, tj. w profesjonalnych rozgrywkach, a nie rozrywce: „Wersja Offshore, czyli morska, gromadzi około połowy użytkowników, którzy są aktywnymi żeglarzami, i około połowy osób, które nie żeglują i na żeglarstwie niekoniecznie się znają. Jeżeli chodzi o wersję Inshore — sportową, z uwagi na to, że jest tam więcej taktyki regatowej, procedura startowa, przepisy żeglarstwa regatowego, wymaga nieco więcej fachowej wiedzy i dlatego gromadzi więcej sportowców i aktywnych żeglarzy, przy czym proporcja wynosi ok. 90% żeglarzy aktywnych — sportowców i ok. 10% osób, które nie żeglują” (informacje pozyskane bezpośrednio od przedstawiciela World Sailing).

Analiza tych danych pozwala stwierdzić, że gry elektroniczne, takie jak Virtual Regatta, w swoich odmianach mogą nie tylko służyć zawodowym sportowcom jako wzbogacenie treningu sportowego, lecz także być narzędziem do budowania świadomości sportu i jego promocji w nowych środowiskach i grupach odbiorców, do tej pory nieznaną danego sportu. Co więcej, w przypadku sportu takiego jak żeglarstwo, który jest postrzegany jako elitarny czy skomplikowany, można stosunkowo łatwo zaprezentować podstawowe zasady, ułatwiając w ten sposób uczestnictwo aktywne oraz lepsze zrozumienie oglądanych widowisk sportowych.

Virtual Regatta w Polskim Związku Żeglarskim

Projekt Virtual Regatta został zapoczątkowany w Polskim Związku Żeglarskim w marcu 2020 r. Jedną z przyczyn wprowadzenia gry właśnie w tym czasie była chęć przeciwdziałania skutkom epidemii wirusa COVID-19, która spowodowała ograniczenie w możliwościach odbywania treningów przez członków kadry narodowej.

Opisywany projekt jest we wczesnym stadium rozwoju, można jednak zauważyć pewne prawidłowości w kontekście powodów jego implementacji oraz ich uwarunkowań organizacyjnych. Ponadto pewne elementy warunku-

jące powodzenie przedsięwzięcia, a także dobre praktyki zastosowane na tym etapie wprowadzania projektu, są warte opisanie i potencjalnego powielenia przy innych tego typu projektach wdrożeniowych w polskim sporcie.

Analizując wprowadzenie gry Virtual Regatta w Polskim Związku Żeglarskim, można dojść do wniosku, że wiązało się ono zarówno z inicjatywą odgórną, tj. zaproszeniem ze strony World Sailing, jak i z inicjatywą oddolną ze strony zawodników oraz trenerów. W trakcie epidemii COVID-19 kadra narodowa, poza treningami ogólnorozwojowymi, prowadziła również treningi wirtualne z wykorzystaniem gry Virtual Regatta. Ta sytuacja dodatkowo przyspieszyła działania związane z grą, ale również spowodowała wzrost zainteresowania sportem wirtualnym w trakcie pandemii. Czynnikiem ten był wymieniany przez osoby odpowiedzialne za projekt jako ważny, nie tylko w kontekście Polski, lecz także federacji międzynarodowej i innych federacji narodowych.

Kolejnym aspektem, który należy uznać za powód wprowadzenia projektu, jest budowanie marki Polskiego Związku Żeglarskiego jako organizacji profesjonalnej i nowoczesnej, wykorzystującej innowacyjne metody dotarcia do potencjalnych zawodników i fanów, a także do budowania nowych kanałów marketingowych czy komunikacyjnych, szczególnie atrakcyjnych dla młodych odbiorców: „Zależy nam na podniesieniu atrakcyjności PZZ jako organizacji i podniesienie jego wartości sponsoringowej, więc mam nadzieję, że zarówno projekt e-żeglarstwa będzie projektem, który docelowo miałby się nie tylko spinać finansowo, ale wręcz na siebie zarobić. Liczymy również na to, że wzrośnie ogólna wartość sponsoringowa PZZ, również dzięki zaangażowaniu w nowoczesne formy aktywności, jakimi są e-sport, e-żeglarstwo. Przysłowiową wisienką na torcie będą wyniki sportowe — medale mistrzostw świata, a może nawet igrzysk olimpijskich w niedalekiej przyszłości” (cytat z wywiadu przeprowadzonego w badaniach).

Istotny wpływ na implementację projektu w Polsce ma światowa federacja World Sailing, która, będąc oficjalnym partnerem gry Virtual Regatta i inicjatorem wprowadzenia wersji Inshore, czyli bardziej sportowych regat, stara się wprowadzić współzawodnictwo pomiędzy krajami na wzór zawodów z serii Pucharu Świata. Takie wykorzystanie e-sportu daje dodatkową możliwość tworzenia przekazu medialnego, który szczególnie w czasie pandemii COVID-19 był niedostępny z powodu braku tradycyjnych zawodów sportowych, ale również daje potencjał pozyskiwania nowych sponsorów wpierających PZZ jako całość, niekoniecznie skupiających się tylko na e-sporcie. Mimo że rozgrywki w ramach platformy Virtual Regatta odbywają się online, to World Sailing planuje zorganizowanie stacjonarnego wydarzenia finałowego tych rozgrywek. Historycznie widać, że tego typu eventy odbywały się w miejscach ściśle

związanych z żeglarstwem lub też były powiązane z innymi imprezami żeglarskimi o zasięgu światowym. Polski Związek Żeglarski był dwunastą federacją narodową w skali świata, która zdecydowała się zorganizować krajowe mistrzostwa w e-żeglarstwie: „Przede wszystkim zostaliśmy zaproszeni przez World Sailing i Virtual Regatta do tego, żebyśmy się włączyli w tzw. SNC — Sailing National Championships, to jest projekt, nazwijmy go bardzo roboczo i na potrzeby sytuacji, puchar narodów, gdzie kraje, które wykupiły licencję, po prostu rywalizują ze sobą w ramach jednej platformy, a ranking jest wyświetlany w czasie rzeczywistym. (...) Mistrzostwa Świata są zaplanowane na jesień 2020 r. w Abu Dhabi” [World Sailing 2020].

Praca nad projektami innowacyjnymi daje możliwość wymiany doświadczeń z federacją międzynarodową czy europejską EUROSAF, ale również współpracy z innymi federacjami krajowymi. Grupy robocze pracujące nad rozwojem dyscypliny są źródłem dynamiki i dobrych praktyk, które można przenosić pomiędzy organizacjami. Zmiana w organizacji, jaką jest wprowadzenie tak skomplikowanego i innowacyjnego projektu, może być bardzo trudna do przeprowadzenia, stąd też bardzo istotnym elementem jest wsparcie podmiotów, które również tego typu zmianę implementują, ale także mogą podzielić się swoimi doświadczeniami i problemami, aby usprawnić proces: „Grupa e-EUROSAF(EUROSAF — Europejska Federacja Żeglarska) również pracuje w tym zakresie, wymieniamy się informacjami, inspirujemy na temat m.in. e-żeglarstwa i dyskutujemy nad tym, żeby wprowadzić projekt EUROSAF-u, który miałby jako e-regaty zaangażować członków, czyli federacje krajowe, do współpracy. Ta wymiana informacji, te rozmowy odbywają się bardzo często, również przez komunikatory. W ramach jednej z telekonferencji przekonaliśmy do współpracy CEO Virtual Regatta i obecnie dopinamy już nowy projekt. Dzięki szybkiej wymianie informacji wszyscy byliśmy między sobą na bieżąco, a ponadto doskonale wiedziałem, co robią Turcy, Austriacy, co robią Francuzi, Włosi, i dzięki temu też mogliśmy po prostu siebie tam nawzajem dopingować, inspirować” (cytat z wywiadu przeprowadzonego w badaniach).

Istotnym elementem wpływającym na powodzenie projektu w PZZ jest stworzenie grupy roboczej — zespołu PZZ ds. eŻeglarstwa, powołanego przez prezesa PZZ dra Tomasza Chamereę, w skład której wchodzi członkowie zarządu związku, pracownicy biura związku oraz trenerzy. Członkowie grupy posiadają bardzo różnorodne kompetencje, m.in. w zakresie upowszechniania sportu, sportu wyczynowego, informatyki, współpracy międzynarodowej, znajomości struktur regionalnych i lokalnych. Tak zbudowany zespół daje możliwość szerokiego zrozumienia potrzeb interesariuszy i odpowiedniego zaadresowania potrzeb, a jednocześnie zaangażowanie zarządu pozwala na dużą decyzyjność.

Kolejnym elementem ważnym dla wprowadzenia projektu Virtual Regatta w Polsce jest zaangażowanie okręgowych związków sportowych, których jest w żeglarstwie 36, a także stowarzyszeń klas regatowych i zrzeszonych w PZŻ klubów sportowych. Bez zaangażowania tych interesariuszy projekt mógłby spotkać się z oporem bądź potencjał współpracy z World Sailing mógłby zostać zaprzeczony, co nie wchodzi w rachubę. W tym wypadku w ramach struktury regionalnych powoływani są koordynatorzy ds. e-żeglarstwa, którzy mają za zadanie organizowanie wydarzeń sportowych, regat i eliminacji do mistrzostw Polski w e-żeglarstwie, a także bycie łącznikiem pomiędzy zespołem roboczym ds. e-żeglarstwa w PZŻ a regionalnymi związkami i klubami.

Istotnym powodem wprowadzenia projektu w Polsce jest potencjalne wejście dyscyplin e-sportowych do programu igrzysk olimpijskich. Takie podejście do projektu daje wiele korzyści. Po pierwsze, jeżeli e-żeglarstwo zostanie sportem olimpijskim, zawodnicy PZŻ będą mieli przewagę doświadczenia nad innymi federacjami, które nie uczestniczą w projekcie. Co więcej, będąc w awangardzie federacji narodowych implementujących ten rodzaj sportu, przedstawiciele związku mogą mieć wpływ na przyszłe kształtowanie zasad współzawodnictwa: „Postawiliśmy sobie pewną perspektywę i cele na początku pracy nad projektem e-żeglarstwa w PZŻ no i ten cel mamy cały czas jasno przed oczami. Jest to przede wszystkim sport i nadzieja na medal igrzysk olimpijskich w przyszłości. Nie mogliśmy sobie pozwolić, żeby zostać w tyle za światem, wręcz przeciwnie — chcemy nadawać temu biegowi zdarzeń tempa i podejść do problemu systemowo” (cytat z wywiadu przeprowadzonego w badaniach).

Projekt e-żeglarstwa jest jednym z elementów cyfrowej transformacji Polskiego Związku Żeglarskiego, odpowiadającym na wyzwania obecnego, cyfrowego świata. Wprowadzanie rozwiązań opartych na technologiach informatycznych jest nieodłącznym elementem współczesnych zmian gospodarczych, co widać również w sektorze sportu, z poziomu organizacyjnego, rozgrywek sportowych czy wsparcia treningu sportowego: „Drugi aspekt to ten edukacyjny i związany z upowszechnianiem, który powiązał się z licencją amatorską i z wszelkimi działaniami PZŻ w zakresie cyfryzacji biura, co teraz następuje i spina się klamrą w całość. Dzięki temu stajemy się coraz nowocześniejszą organizacją, do czego aspirujemy już od pewnego czasu, a w chwili obecnej dajemy temu wyraz m.in. poprzez proaktywną postawę” (cytat z wywiadu przeprowadzonego w badaniach).

Potencjalne kierunki rozwoju projektu, jakie wskazują osoby odpowiedzialne za jego implementację ze strony PZŻ, to wykorzystanie platformy do popularyzacji żeglarstwa, m.in. w szkołach, zaangażowanie amatorów do

rozwijania ich umiejętności, szkolenie w obszarze strategii i taktyki żeglowania lub zwiększenie dostępności wśród osób z niepełnosprawnościami. Ponadto w ramach działań organizacyjnych PZZ planuje rozszerzenie licencji amatorskiej o e-żeglarstwo, co może być wartością dodaną dla członków, a także kolejnym elementem przyciągającym, szczególnie młodych żeglarzy do tego sportu: „Zależy nam na rozwoju nie tylko sportowym, ale również w kontekście popularyzacji żeglarstwa wśród amatorów, czyli raz jeszcze uwypuklę ten aspekt edukacyjny, popularyzacyjny, upowszechniania, ale też wdrażanie licencji amatorskiej z dostępem do e-żeglarstwa, gdzie tworzymy bazę danych, co stanowi już wartość samą w sobie. Liczymy również na to, że Virtual Regatta stanie się taką platformą edukacyjną, że będzie nam służyła przy konkretnych projektach związanych z upowszechnianiem, z promocją żeglarstwa, podczas organizacji wydarzeń, programów i wszelkich aktywizacji” (cytat z wywiadu przeprowadzonego w badaniach).

Z analizowanego studium przypadku wynika, że wprowadzenie projektu Virtual Regatta w Polskim Związku Żeglarskim nosi znamiona planowania strategicznego w długim okresie. Pokazuje także wykorzystanie nowych technologii do promocji sportu i wspierania działalności podstawowej związku sportowego, jakim jest upowszechnianie i rozwój żeglarstwa w Polsce. Szerokie spojrzenie na możliwości wykorzystania nowego typu aktywności do realizacji swoich celów długoterminowych może przynieść wzrost zainteresowania tą dyscypliną sportu, a także wymierne korzyści finansowe i marketingowe.

Podsumowanie

Zmiany technologiczne w obecnej rzeczywistości są bardzo szybkie i dotyczą prawie wszystkich aspektów gospodarki. Podobnie jest ze sportem. Organizacje sportowe coraz częściej upatrują w nowych technologiach możliwości rozwoju, tworzenia nowych konkurencji czy pozyskiwania fanów. Przykładem tego typu działań jest wykorzystanie cyfrowych gier sportowych do promocji lub rozszerzenia tradycyjnych konkurencji.

Przykład e-żeglarstwa i projektu Virtual Regatta wprowadzonego przez World Sailing, a obecnie również przez Polski Związek Żeglarski, pokazuje, że można wiązać z tym nowym typem konkurencji duże plany na przyszłość. Gra pozwala nie tylko na poprawę umiejętności żeglarskich, strategii, odruchów i rozumienia sportu przez wyczynowych sportowców, lecz także na organizowanie międzynarodowych zawodów, w tym pucharu i mistrzostw świata,

ale również na popularyzację żeglarstwa wśród grup wykluczonych. Projekt stwarza możliwości dotarcia do osób z niepełnosprawnościami, młodzieży szkolnej oraz mieszkańców terenów pozbawionych dostępu do zbiorników wodnych pozwalających na żeglowanie. Co więcej, dostępność smartfonów i powszechność ich wykorzystania stwarza możliwości dotarcia z e-żeglarstwem do grupy dużo większej niż w przypadku tradycyjnych form żeglarstwa. Statystyki użytkowników gry Virtual Regatta pokazują, że potencjał popularyzacji sportu wśród osób niemających wcześniej do czynienia z żeglarstwem jest znaczny.

Należy zauważyć, że powodami wprowadzenia projektu w PZZ są chęć budowania nowoczesnej marki organizacji sportowej, pozyskanie nowych zawodników i popularyzacja żeglarstwa, oddolna oraz odgórna presja interesariuszy, tj. światowej i europejskiej federacji, trenerów i zawodników, budowanie wartości sponsorskiej oraz zaplecza finansowego organizacji i wzbogacanie oferty dla żeglarzy amatorów. Ważnymi uwarunkowaniami organizacyjnymi było zaangażowanie w implementację projektu różnych grup interesariuszy i osób z szerokim wachlarzem kompetencji, niezbędnych do wprowadzenia tak wieloaspektowego projektu.

Plany wykorzystania gry Virtual Regatta w przyszłości do budowania świadomości tego sportu, szczególnie wśród młodzieży, niosą ze sobą potencjał zwiększenia bazy odbiorców i fanów sportu, nie tylko w formie elektronicznej, lecz także tradycyjnej. Co więcej, ograniczenie aspektów fizycznych e-żeglarstwa stwarza możliwości zaangażowania grup społecznych do tej pory wykluczonych z uprawiania tego sportu, tj. osób z niepełnosprawnościami czy odczuwających lęk przed wodą.

Należy zaznaczyć, że przedstawiciele PZZ bardzo stanowczo podkreślają, iż e-żeglarstwo nie ma zastąpić tradycyjnej formy tego sportu, wręcz przeciwnie, przez wykorzystanie synergii ma pozwolić na rozwój żeglarstwa oraz zwiększanie potencjalnej bazy zawodników.

Powyższe studium przypadku można zastosować analogicznie do innych tego typu projektów wprowadzanych w polskich związkach sportowych. Należy jednak mieć na uwadze specyfikę organizacji oraz interesariuszy, a także uwarunkowania poszczególnych rodzajów sportu.

Projekt e-żeglarstwa w Polskim Związku Żeglarskim jest w początkowej fazie implementacji, stąd dalsze badania tematu mogą pokazać kolejne aspekty, ułatwiające bądź utrudniające wprowadzenie tego typu inicjatyw w polskich związkach sportowych.

Bibliografia

- Adachi P.J.C., Willoughby T. [2015], *From the couch to the sports field: The longitudinal associations between sports video game play, self-esteem, and involvement in sports*, „Psychology of Popular Media Culture”, 4(4), s. 329–341, <https://doi.org/10.1037/ppm0000042>
- Hamari J., Sjöblom M. [2017], *What is eSports and why do people watch it?*, „Internet Research”, 27(2), s. 211–232, <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2016-0085>
- Kim Y., Ross S.D. [2006], *An exploration of motives in sport video gaming*, „International Journal of Sports Marketing and Sponsorship”, 8(1), s. 28–40, <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-01-2006-B006>
- Lee C., Cianfrone B.A., Byon K.K., Schoenstedt L. [2010], *An examination of the relationships among personal values, team identification, product involvement, product attributes, and purchase intention of licensed team merchandise*, „International Journal of Sport Management”, 11 (4), s. 517–540.
- Lee D., Schoenstedt L. [2011], *Comparison of eSports and traditional sports consumption motives*, „ICHPER-SD Journal of Research”, 6 (2), s. 39–44.
- Oh Y., Yang S. [2010], *Defining exergames & exergaming*, Conference Paper, https://www.researchgate.net/profile/Stephen_Yang3/publication/230794344_Defining_exergames_exergaming/links/0fcfd5047ab31e6cde000000/Defining-exergames-exergaming.pdf
- Peng W., Pfeiffer K.A., Winn B., Lin J.H., Sutton D. [2015], *A pilot randomized, controlled trial of an active video game physical activity intervention*, „Health Psychology”, 34(Suppl), s. 1229–1239, <https://doi.org/10.1037/hea0000302>
- PWC [2018], *Sports industry: Lost in transition?*, https://www.pwc.ch/en/publications/2018/PwC%20Sports%20Survey-2018_web.pdf
- Robinson T.N. [1999], *Reducing children's television viewing to prevent obesity: A Randomized controlled trial*, „JAMA”, 282(16), s. 1561, <https://doi.org/10.1001/jama.282.16.1561>
- Rosenberg D.E., Bull F.C., Marshall A.L., Sallis, J.F., Bauman A.E. [2008], *Assessment of sedentary behavior with the International Physical Activity Questionnaire*, „Journal of Physical Activity and Health”, 5(s1), s. 30–S44, <https://doi.org/10.1123/jpah.5.s1.s30>
- World Sailing [2017], *World sailing launches revolutionary eSailing World Championships*, <https://esailing-wc.com/2017/11/11/world-sailing-launches-esailing-wc/>
- World Sailing [2019], *British eSailing National Champion announced*, <https://esailing-wc.com/2019/09/25/british-esailing-national-champion-announced/>
- World Sailing [2020], *Poland becomes the latest nation to launch an eSailing National Championship*, <https://esailing-wc.com/2020/07/01/poland-becomes-the-latest-nation-to-launch-an-esailing-national-championship/>

Zarządzanie personelem usługowym przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych w warunkach różnorodności pokoleniowej pracowników

Agnieszka Widawska-Stanisł¹

Streszczenie

W ostatnich latach rynek usług sportowo-rekreacyjnych w Polsce rozwijał się bardzo dynamicznie. Pojawiły się nowe obiekty świadczące szeroki wachlarz usług, a duże światowe sieci otwierały swoje oddziały. Wynikało to m.in. ze zmiany stylu życia nabywców usług sportowo-rekreacyjnych. Polscy konsumenci w ostatnim dwudziestoleciu zaczęli dostrzegać zalety aktywności fizycznej, a przedsiębiorcy, zatrudniając wykwalifikowany personel, dbać o kondycję swoich klientów. Rola personelu w działalności usługowej jest bardzo ważna — pracownicy przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych, zajmując różne stanowiska, mogą mieć mniej lub bardziej intensywny kontakt z klientami. Celem rozdziału było przedstawienie specyfiki usługowej działalności sportowo-rekreacyjnej, charakterystyka stanowisk pracy oraz próba opracowania modelu narzędzi możliwych do zastosowania w zarządzaniu personelem obiektów sportowo-rekreacyjnych, z uwzględnieniem różnorodności pokoleniowej.

Wprowadzenie

Podając temat różnorodności pokoleniowej w branży zajmującej się dbałością o zdrowie i kondycję fizyczną, nie można nie wspomnieć o takich aspektach, jak znaczenie czynnika ludzkiego w usługach, potrzeby ludzi w różnym wieku, rosnące znaczenie czasu wolnego, świadomość konsumentów związana z aktywnością fizyczną, zdrowym odżywianiem i świadomym podejmowaniem decyzji

¹ Katedra Marketingu, Politechnika Częstochowska.

o wyborze usługodawcy. Dla kadry zarządzającej obiektami sportowo-rekreacyjnymi różnice pokoleniowe stają się bardzo istotne również z innych względów. Zmiany demograficzne, np. zmniejszająca się liczba ludności Polski (według danych GUS w porównaniu do 2019 r. liczba ludności Polski w 2020 r. zmniejszyła się o 28 572 osoby [GUS 2020]), zmiany w polityce społecznej państwa (np. wcześniejsze emerytury oraz wchodzenie na rynek najmłodszych pracowników) spowodują, że organizacje będą borykać się z problemem pozyskiwania i utrzymania kompetentnego personelu. Stąd potrzeba opracowania zestawu narzędzi zarządzania personelem, uwzględniającego różnice pokoleniowe, możliwego do zastosowania w działalności przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych.

Systematyka pokoleń na rynku pracy

Gdy mówi się o różnorodności pokoleniowej w zarządzaniu personelem, ważne jest zdefiniowanie pokolenia oraz wskazanie różnic pomiędzy pokoleniami. Według P. Szukalskiego pojęcie „pokolenie” używane jest zamiennie z pojęciem „generacja” i wykorzystuje się je „do dokonania typologii, wydzielającej jednorodne grupy osób, wyodrębnione na podstawie wspólnych cech” [Szukalski 2012, s. 12]. Jak wspomina K. Mierzejewska, „pokolenie można by porównać do «zbiorowego zaprogramowania umysłu», który wpływa m.in. na styl życia, podejście do władz, autorytetów i organizacji. Co istotne, przedstawiciele danej generacji mają podobne oczekiwania wobec pracy i w podobny sposób pragną realizować swoje potrzeby” [2018, s. 107].

W literaturze można spotkać poniższy podział pokoleń współegzystujących na rynku pracy.

- „The Silent Generation — urodzeni w latach 1922–1944, tzw. budowniczo-wie współczesnej Europy” [Hysa, 2016, s. 387].
- „Pokolenie baby boomers (BB) (Generation me, pokolenie wyżu demograficznego, VietnamGeneration); urodzeni: 1946–1964.
- Generation X (Post-Boomers, Gen X, Generalich 13, Baby Busters, Twenty-somethings, pokolenie NIC); urodzeni: 1965–1979.
- Pokolenie Y (Internet Generation, pokolenie Millennium, pokolenie kłapek i ipodów, generacja Google, pokolenie SMS); urodzeni: 1980–1994.
- Pokolenie Z (C), iGeneration, Gen Tech, Gen Wi, Net Gen, DigitalNatives, Gen Next, Post Gen; urodzeni: 1995–...” [Sidor-Rządkowska 2018, s. 88].

W przyszłości analizy będą dotyczyć kolejnej generacji pracowników, a mianowicie pokolenia Alfa. Pokolenie to wejdzie na rynek pracy za kilkanaście lat,

jego przedstawiciele są dzisiaj kilkuletnimi dziećmi. Jak wspomina G.D. Stunża [2017, s. 88], „do pokolenia Alfa mają należeć osoby urodzone po 2010 r. (...) Trudno powiedzieć obecnie coś więcej poza tym, że jego przedstawiciele nazywani są także «Generation Glass»”. Będzie to pokolenie pracowników masowo wykorzystujących nowoczesne technologie i dotykowe interfejsy. Obserwując również zmiany przebiegające na rynku usług fitness, gdzie coraz szerzej stosuje się dotykowe ekrany, Internet i interaktywne media (np. usługa treningu w wirtualnej rzeczywistości, często również z wirtualnym trenerem, to tzw. Virtual Reality Fitness Games; polega na poruszaniu się zgodnie ze wskazówkami trenera lub narratora w specjalnie przygotowanych goglach), można przypuszczać, że pracownicy generacji Alfa idealnie odnajdą się w nowej rzeczywistości.

Powyżej przedstawiony podział nie jest jedynym obowiązującym. W niektórych źródłach literatury przedziały czasowe różnią się nawet o kilka lat. Na przykład J. Kaczorowska [2013, s. 203] uważa, że Baby Boomers to osoby urodzone w latach 1946–1970. Natomiast powyższy podział wskazuje, że 1970 r. to już okres przypadający na pokolenie Post-Boomers (inaczej: pokolenie X). W tablicy 1 przedstawiono przykładowe granice czasowe dla pokoleń, funkcjonujące w literaturze przedmiotu.

TABLICA 1. Przykładowe granice czasowe dla pokoleń,
funkcjonujące w literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej

Granice czasowe dla pokoleń według badaczy i instytucji				
Pokolenia	Tomaszewska-Lipiec	Berkup	Kelly Global Workforce Index	Chartered Institute of Personnel and Development
Pokolenie budowniczych	przed 1945	1925–1945	przed 1946	1939–1947
Pokolenie wyżu powojennego	1946–1964	1946–1964	1946–1963	1948–1963
Pokolenie X	1965–1980	1965–1979	1964–1981	1964–1978
Pokolenie Y	1981–2002	1980–1994	1982–1993	1979–1991
Pokolenie Z	od 2003	od 1995	od 1994	1992–2008

Źródło: [Mierzejewska 2018, s. 109].

Należy również zauważyć, że „uczestników jednej generacji dzielić może 15-letnia różnica wieku. Stąd reprezentanci Pokolenia Y to zarówno 22-, 23-latkowie o bardzo krótkim stażu pracy, jak i 35-latkowie często o ponad 10-letnim

stażu pracy” [Mendryk 2016, s. 248]. Dlatego należy pamiętać, że lata brzegowe danej generacji nie muszą dokładnie oddawać ich cech charakterystycznych. Najbardziej skomplikowanym pokoleniem na rynku pracy jest pokolenie młodych osób, w literaturze nazywane pokoleniem Y. „Pokolenie Y cechuje: brak pokory, upadek relacji opartych na autorytetach, patrzenie na rzeczywistość przez pryzmat swoich potrzeb i osobistego komfortu, szybkie znudzenie tym, co początkowo wydawało się ciekawe, brak umiejętności przyjmowania konstruktywnej krytyki” [Gajda 2016, s. 219].

Personel przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych najczęściej reprezentowany jest właśnie przez pokolenie Y oraz wchodzące na rynek pracy najmłodsze pokolenie pracowników — generację Z. Z pokolenia Y rekrutują się najczęściej trenerzy, osoby prowadzące zajęcia grupowe, masażyści oraz ratownicy. Tradycyjne narzędzia marketingu wewnętrznego mogą być w tym przypadku niewystarczające. Natomiast najstarsze pokolenie, czyli Silent Generation, „to pokolenie doświadczające przez wielki kryzys i II wojnę światową, wyznające etos ciężkiej pracy, obowiązku i dyscypliny. To pokolenie tradycjonalistów, którzy prowadzą skromne życie, oszczędzają i cenią sobie bezpieczeństwo finansowe. Doceniają również wartość nauki i edukacji, ale stronią od nowości, zwłaszcza technologicznych. Stanowią marginalny odsetek użytkowników Internetu. Nie mają również zaufania do przeprowadzania w sieci transakcji” [Mierzejewska 2018, s. 108].

„Starsi pracownicy postrzegani są jako osoby o przestarzałych kwalifikacjach, niechętnie do nabywania nowych umiejętności, pozbawione kompetencji cyfrowych, nieufne wobec technologii, nowości i zmian” [Żerkowska-Balas 2018, s. 269]. Ten stereotyp wynika z powszechnego przekonania, że „starsi pracownicy są mniej zainteresowani rozwojem własnej kariery, a co za tym idzie — niechętnie uczestniczą w szkoleniach. (...) Starsi pracownicy mają obniżoną zdolność przyswajania nowego materiału i trudniej jest się im uczyć [Mendryk 2016, s. 248]. To pokolenie często już nie jest aktywne zawodowo. Jeśli są aktywni, możemy ich znaleźć na stanowiskach seniorów-doradców. Tego pokolenia nie zaobserwowano w przedsiębiorstwach sportowo-rekreacyjnych.

Kolejnym pokoleniem jest pokolenie Baby-Boomers, „które ceni sobie zaangażowanie w pracę, jest niezwykle lojalne względem pracodawcy, preferuje pracę indywidualną lub kooperację niż rywalizację. Pokolenie to charakteryzuje również duża stabilność zachowań, uznanie autorytetów, cierpliwość i wyważenie słów. Osoby z pokolenia Baby-Boomers mają większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację, (...) charakteryzuje je między innymi mała mobilność zawodowa i geograficzna, są oni zwolennikami tradycyjnej kariery, realizowanej najlepiej w jednej firmie, mają znaczne trud-

ności z określaniem swoich oczekiwań oraz nie do końca akceptują media społecznościowe” [Hysa 2016, s. 388, 391]. Przedstawiciele tego pokolenia pracują w obiektach sportowo-rekreacyjnych na przykład na stanowiskach recepcjonisty, masażysty, dietetyka czy trenera personalnego. Są to jednak przypadki jednostkowe.

Na tych stanowiskach pracują również przedstawiciele pokolenia X, Y, Z. Pokolenie X jest bardzo przedsiębiorczym pokoleniem, „wartościami są dla niego niezależność, prestiż, dobrobyt, bezpieczeństwo, zwłaszcza finansowe. Dla «iksów» ważne są również osiągnięcia osobiste, nowe wyzwania i środowisko sprzyjające rozwojowi. Wspierają swoje dzieci, dbają o ich wykształcenie. Cenią zdrowie swoje i bliskich. Są ambitne i skłonne do dużych poświęceń w pracy. Cechuje je szacunek do przełożonych i odpowiedzialna postawa w stosunku do wykonywanych zadań i współpracowników” [Mierzejewska 2018, s. 109]. Natomiast pokolenie Z to najmłodsze pokolenie na rynku pracy, często się jeszcze uczy, łącząc naukę i obowiązki zawodowe. Przedstawiciele tego pokolenia często znajdują zatrudnienie w klubach fitness czy ośrodkach sportu i rekreacji jako tymczasowe zatrudnienie w trakcie studiów. Jest to pokolenie, które bardzo dobrze zna nowoczesne technologie, chce pracować w miejscu, które zapewni mu ciągły rozwój i ciekawe zadania. Stąd praca w przedsiębiorstwie sportowo-rekreacyjnym może być jedynie jednym z miejsc pracy, często pracą na początku ścieżki zawodowej. Chyba że wobec przedstawicieli tego pokolenia zostanie zastosowany bogaty zestaw narzędzi zarządzania personelem, a przed nim samym postawione różne, dynamicznie zmieniające się zadania.

Należy wspomnieć, że w literaturze „podejście do różnorodności pokoleniowej we współczesnych organizacjach często bywa traktowane w sposób skrajny. Na jednym biegunie znajdują się przekonania, w których wiek jest głównym czynnikiem różnicującym pracowników firmy. Na biegunie drugim można natomiast znaleźć poglądy dające się streścić hasłem «pokolenia nie istnieją»” [Prokopowicz 2017, s. 38].

Różnorodność pokoleniowa w zarządzaniu obiektami sportowo-rekreacyjnymi — ujęcie modelowe

Zarządzanie różnorodnością pokoleniową określa się „jako strategię, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń” [Sidor-Rządkowska 2018, s. 89].

Zarządzanie wiekiem, które jest określane najczęściej jako zatrudnianie zróżnicowanych wiekiem pracowników, będących istotnym czynnikiem rozwoju firmy, powinno być praktykowane również w takich przedsiębiorstwach usługowych, jak parki wodne, kluby fitness, siłownie.

W tablicy 2 zaprezentowano podział personelu na grupy pracowników mających regularny lub okresowy kontakt z klientami oraz pracowników rzadko kontaktujących się z nabywcami usług. Wymienione w zestawieniu stanowiska pracy należą do najczęściej występujących w przedsiębiorstwach sportowo-rekreacyjnych. Wśród moderatorów, czyli personelu kontaktującego się z klientami oraz pośrednio uczestniczącego w działaniach marketingowych, znajdziemy pracowników recepcji lub kasy. Wśród łączników, czyli pracowników często kontaktujących się z klientami, ale również uczestniczących w konwencjonalnych działaniach marketingowych, są trenerzy, masażyści, dietetycy, ratownicy itp. Sporadyczny kontakt z klientami ma kadra zarządzająca i menedżerowie — grupę tę nazywa się pracownikami sfery oddziaływania. Ostatnia grupa, personel pomocniczy, nie uczestniczy w działaniach marketingowych i nie ma kontaktu z nabywcami usług sportowo-rekreacyjnych. Są to przede wszystkim serwis sprząający, księgowość, pracownicy zaopatrzenia. W każdej z tych grup można zaobserwować pracowników różnych generacji, co stanowi niewątpliwą atut tych przedsiębiorstw. Doświadczenie Baby-Boomers i pokolenia X jest doceniane na takich stanowiskach, jak kadra zarządzająca, kierownik recepcji czy księgowa oraz serwis sprząający. Wśród przedstawicieli pokolenia Y znajdziemy najczęściej łączników, czyli trenerów, masażyistów i ratowników.

TABLICA 2. Podział pracowników na grupy
w przedsiębiorstwie sportowo-rekreacyjnym

Personel	Personel bezpośrednio uczestniczący w konwencjonalnych działaniach marketingowych	Personel pośrednio uczestniczący w konwencjonalnych działaniach marketingowych
Personel często lub okresowo kontaktujący się z klientem	Łącznicy — trenerzy, masażyści, dietetycy, osoby prowadzące zajęcia grupowe (np. joga, aerobik), ratownicy (park wodny), fizjoterapeuci	Moderatorzy — np. recepcja fitness centrum, pracownicy kasy w parku wodnym
Personel kontaktujący się z klientem rzadko lub wcale	Pracownicy sfery oddziaływania — menedżer klubu fitness, dział marketingu	Personel pomocniczy — np. pracownicy księgowości, specjalista ds. kadry, zaopatrzenia, serwis sprząający, konserwatorzy

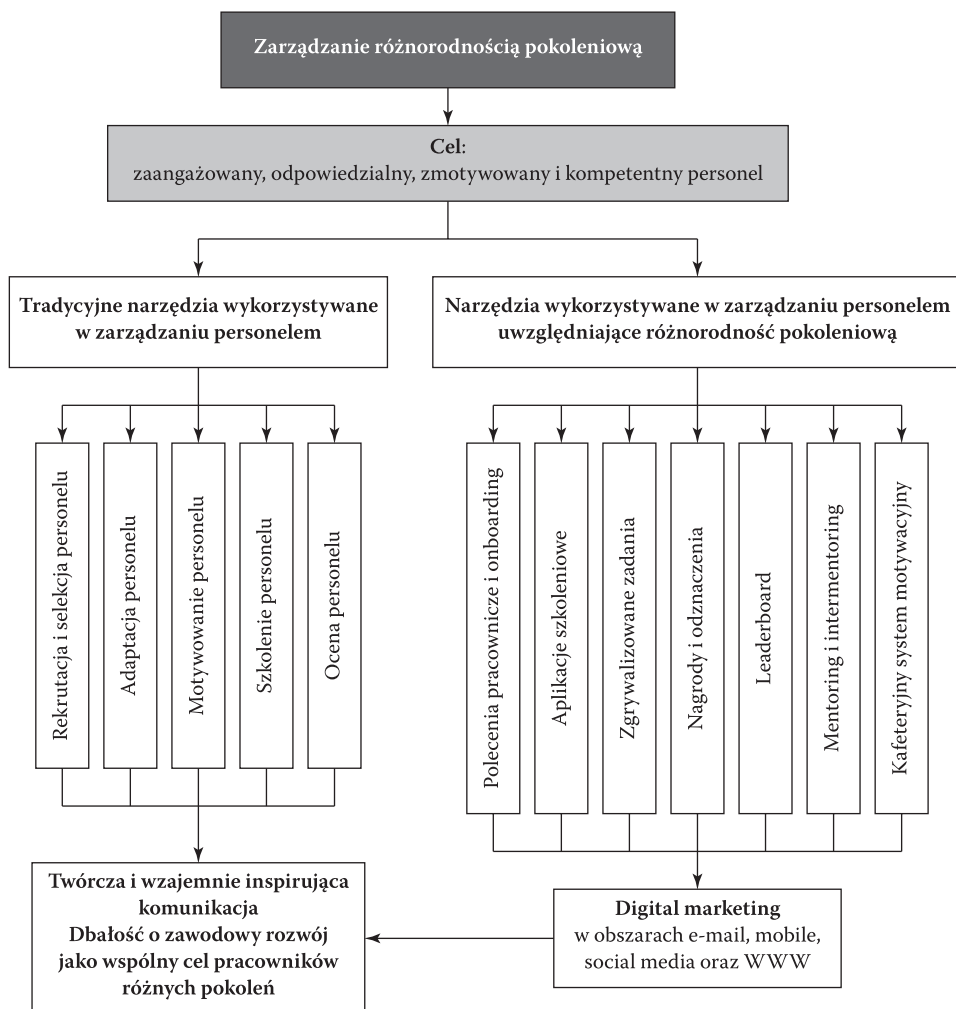
„Badania wielu autorów, jak również doświadczenia i opinie pracodawców, wskazują, iż duży wpływ na obecną sytuację na rynku pracy mają różnica pokoleń i funkcjonowanie na nim równocześnie kilku generacji pracowników. W związku z tym zarządzanie wielopokoleniowością zaczyna być istotnym elementem w zarządzaniu zasobami ludzkimi” [Hysa 2016, s. 286]. Również w przedsiębiorstwach sportowo-rekreacyjnych stykają się obecnie minimum trzy, a czasami, jak wynika z obserwacji, cztery różne pokolenia: X, Y, Z i, chociaż rzadziej, pokolenie Baby-Boomers (kierownik recepcji w jednym z częstochowskich klubów fitness).

„Zarządzanie różnorodnością pokoleniową powinno skupiać się zatem na odpowiednim wykorzystaniu umiejętności i doświadczenia pokoleń socjalizowanych w odmiennych okolicznościach historycznych, ekonomicznych, społecznych” [Żerkowska-Balas 2018, s. 269]. Przedsiębiorstwa sportowo-rekreacyjne z jednej strony walczą ze stereotypami mówiącymi o nieprzystosowaniu np. starszych pracowników czy braku doświadczenia młodszych, z drugiej natomiast powinny w procesie zarządzania kadrami dostrzec potencjał drzemący w każdym z zatrudnianych pracowników.

Na podstawie analizy literatury oraz obserwacji usługowej działalności przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych opracowano model zarządzania personelem z punktu widzenia różnorodności pokoleniowej. Punktem wyjścia do jego opracowania była charakterystyka najczęściej występujących stanowisk pracy w przedsiębiorstwach sportowo-rekreacyjnych oraz cechy charakteryzujące poszczególne pokolenia. Głównym celem modelu było stworzenie zaangażowanego, odpowiedzialnego, nieskonfliktowanego, zmotywowanego i kompetentnego zespołu pracowników. Dodatkowo, ze względu na opisaną wyżej sytuację rynku pracy w Polsce, celowe wydaje się opracowanie strategii wymiany wiedzy i doświadczenia starszych i młodszych pracowników. Model zawiera dwie części główne — tradycyjne narzędzia marketingu wewnętrznego oraz propozycję zestawu narzędzi uwzględniającą różnorodność pokoleniową (rysunek 1). Jak wykazano wyżej, każde pokolenie ma inne doświadczenie, dorastało w innych warunkach i w inny sposób podchodzi do swoich obowiązków zawodowych. Przedstawiony model ma za zadanie sprostać temu wyzwaniu.

Tradycyjne narzędzia marketingu wewnętrznego obejmują rekrutację i selekcję personelu, adaptację, motywowanie, szkolenia oraz ocenę personelu. Jak wynika z obserwacji działalności przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych, nadal funkcjonują w nich tradycyjne metody. Należy je zatem uwzględnić w planowaniu strategii zarządzania personelem tego typu przedsiębiorstw, m.in. ze względu na pracowników starszego pokolenia akceptującego tradycyjne metody. Wsparciem i alternatywą może stać się zestaw narzędzi uwzględniający różne generacje pracowników (nie tylko najmłodsze):

RYSUNEK 1. Model zarządzania personelem usługowym przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych w warunkach różnorodności pokoleniowej pracowników



Źródło: Opracowanie własne.

- polecenia pracownicze i onboarding — polecenia pracownicze polegają na tym, że aktualni pracownicy polecają i zachęcają swoich znajomych do aplikowania na stanowisko w firmie, onboarding to działania służące aklimatyzacji nowego pracownika;
- aplikacje szkoleniowe — przeniesienie możliwości szkolenia pracowników do aplikacji i korzystanie z digital marketingu; dzięki temu pracownik zdobywa punkty, pokonuje kolejne poziomy szkolenia;

- zgrywalizowane zadania — zadania te mogą dotyczyć zdobywania nowych umiejętności z zakresu prowadzenia zajęć sportowo-rekreacyjnych lub zakresu obsługi klienta; tutaj również pracownicy mogą zdobywać punkty i nagrody, osiągać kolejne poziomy wiedzy;
- nagrody i odznaczenia — pracownicy, którzy uzyskali nagrody i odznaczenia, mogą liczyć na dodatkowe profity, mogą również brać udział w konkursie na pracownika miesiąca;
- leaderboarding — tablica pokazująca rezultaty uczestników biorących udział np. w konkursie na pracownika miesiąca; tablica taka działa motywująco;
- mentoring i intermentoring — istotą mentoringu jest relacja mistrz–uczeń; dzisiaj mistrzem może być zarówno starszy, jak i młodszy wiekiem pracownik; starszy pracownik może posiadać dłuższe doświadczenie zawodowe, a młodszy może okazać się mistrzem w dziedzinie nowoczesnych technologii; ich wzajemna relacja i możliwość uczenia się wzajemnie od siebie nazywana jest intermentoringiem;
- kafeteryjny system motywacyjny — w celu zmotywowania i usatysfakcjonowania pracowników z różnych grup wiekowych pracownicy mogą wybierać spośród zaproponowanych motywatorów: bony na zakupy, dodatkowe ubezpieczenie, karnet na zajęcia fitness, samochód służbowy, wybrane szkolenia itp.

Kolejnym elementem modelu jest digital marketing, czyli działania w takich obszarach, jak e-mail, mobile, social media oraz strony WWW. Działania te można wykorzystywać m.in. w aplikacjach szkoleniowych, w komunikacji pomiędzy uczestnikami, integrowaniu grup pracowników itp. Przedstawiony model może być punktem wyjścia do dalszych rozważań dotyczących zarządzania personelem kolejnych generacji pracowników, np. wspomnianego wyżej pokolenia Alfa.

Podsumowanie

Każde pokolenie posiada zestaw cech, które wykorzystane we właściwy sposób mogą stać się atutem firmy. Tylko od zarządzających zależy odpowiedni dobór personelu, tworzenie zespołów zróżnicowanych wiekiem, dbałość o szacunek, tolerancję, komunikację w organizacji i stworzenie warunków do wzajemnej nauki. Przedstawiony powyżej model pozwala uwzględnić różnice pokoleniowe, stwarza podstawę do opracowania strategii, która pozwoli wyeliminować luki pokoleniowe, motywować, tworzyć nową jakość i wartości kultury organizacji.

W zróżnicowanym zespole pracowników menedżer przedsiębiorstwa sportowo-rekreacyjnego powinien zwracać uwagę na takie elementy, jak:

- prawidłowa komunikacja z przedstawicielami różnych pokoleń,
- rozwiązywanie konfliktów, które mogą pojawić w wyniku różnic pokoleniowych,
- odchodzenie od schematów postępowania, stosowanie indywidualnego podejścia,
- mocne strony poszczególnych grup wiekowych,
- dążenie do integracji zespołu,
- motywowanie, szkolenie i stwarzanie warunków do wzajemnej wymiany wiedzy między pracownikami.

Przedsiębiorstwa sportowo-rekreacyjne w swojej ofercie coraz częściej mają usługi skierowane do różnych grup wiekowych. Oferty skierowane do seniorów, zajęcia dla zapracowanych lub młodych mam cieszą się coraz większym zainteresowaniem. Zróżnicowany wiekiem personel będzie mógł lepiej dopasować obsługę klienta do jego potrzeb. Można uznać, że stworzenie zespołu w różnym wieku pozwala wyłonić spośród starszych pracowników mentorów zawodowych, sprzyja wymianie doświadczeń, wyeliminowaniu braków kompetencyjnych, stwarza szansę wykorzystania różnych perspektyw postrzegania. Kadra zarządzająca stanie jednak przed dużym wyzwaniem. Zarządzanie pracownikami w różnym wieku oraz pogodzenie ich różnych oczekiwań będzie wymagało od menedżerów dodatkowych kompetencji. Praktyka firm, które wdrożyły różnorodność pokoleniową, pokazuje, że taka strategia może stać się źródłem korzyści biznesowych.

Bibliografia

- Gajda J. [2016], *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y nowym wyzwaniem dla pracodawców*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 454.
- GUS [2020], *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2020 r.*, Warszawa.
- Hysa B. [2016], *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 97.
- Kaczorowska J. [2013], *Różnorodność pokoleniowa pracowników — wyzwaniem dla współczesnych pracodawców*, w: *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce. Współczesne problemy finansów, rachunkowości i zarządzania*, red. E. Walińska, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mendryk I. [2016], *Preferowane metody doskonalenia kompetencji pracowniczych — różnice międzypokoleniowe*, „Edukacja — Technika — Informatyka”, nr 3/17.

- Mierzejewska K. [2018], *Różnorodność pokoleniowa w organizacji — wyzwanie dla współczesnego menedżera*, w: *Współczesne zarządzanie. Kształtowanie i eksploatowanie wartości intelektualnych i rynkowych*, red. A. Sudolska, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.
- Payne A. [1996], *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
- Prokopowicz P. [2017], *Zarządzaj ludźmi, a nie pokoleniami*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11.
- Sidor-Rządkowska M. [2018], *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*, „Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 51/2.
- Stunża G.D. [2017], *Edukacja wersja beta. Pokolenie Z i pokolenie Alfa a kompetencje uczestnictwa w kulturze*, „Kultura Popularna”, nr 1.
- Szukalski P. [2012], *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Żerkowska-Balas M. [2018], *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie najstarszych pracowników — analiza empiryczna*, „Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 52/3.

LinkedIn jako platforma do prowadzenia komunikacji biznesowej przez kluby i organizacje sportowe

Paweł Wojtaś¹

Wprowadzenie

Media społecznościowe w ciągu ostatnich kilku lat wywarły olbrzymi wpływ na życie wielu osób. Poprzez ich nagły i dynamiczny rozwój wyraźnie zauważalne stały się zmiany sposobów komunikacji i charakteru wzajemnej interakcji wśród użytkowników Internetu. Przedsiębiorstwa zostały poniekąd zmuszone, aby dostosować się do tego typu zmian, modyfikując swój sposób komunikacji z odbiorcami [Awdziej, Tkaczyk 2017, s. 129]. Oczywiście dotyczy to także organizacji sportowych, które również powinny w możliwie najbardziej efektywny sposób, podążając za aktualnymi trendami, budować relacje ze swoimi interesariuszami, jak chociażby potencjalnymi sponsorami. Można wyszczególnić tutaj nie tylko kluby, lecz także wszelkie związki sportowe lub inne jednostki mające na celu popularyzację i szerzenie kultury aktywności fizycznej.

Uwzględniając media społecznościowe w swojej strategii marketingowej, należy pamiętać, iż istnieje wiele przykładów tego typu platform. Każda z nich skupia inne grupy użytkowników, które z kolei charakteryzują się odmiennymi zachowaniami. W niniejszej publikacji uwaga zostanie skierowana na odbiorców biznesowych, a właściwie serwis społecznościowy LinkedIn, który gromadzi w dużej mierze osoby o tego typu preferencjach.

Bezsprzecznie można wskazać co najmniej kilka kluczowych argumentów potwierdzających twierdzenie, iż kluby i organizacje sportowe powinny prowadzić komunikację biznesową w mediach społecznościowych. Tego typu platformy gwarantują dotarcie do wybranej grupy odbiorców, a przy odpowiednim przygotowaniu i realizacji założonej strategii działania można oczekiwać realizacji zakładanych celów. Oczywiście można wskazać także szansę organizacji sportowej na osiągnięcie konkretnych korzyści, jak chociażby zdobycie nowego sponsora czy pozyskanie wartościowych pracowników.

¹ Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Charakterystyka serwisu LinkedIn jako platformy społecznościowej oraz uwarunkowania komunikacji biznesowej

Chcąc charakteryzować platformę LinkedIn i analizować możliwości jej wykorzystania przez organizacje sportowe, należy przede wszystkim zdefiniować, czym w ogóle są media społecznościowe. Jest to termin używany w odniesieniu do narzędzi opierających się na mediach internetowych oraz technologiach mobilnych, które stwarzają możliwość wzajemnej wymiany informacji, dzielenia się generowanymi przez użytkowników treściami oraz prowadzenia wirtualnego dialogu bez względu na bariery, związane np. z odległością miejsc zamieszkania uczestników takiej dyskusji [Wicińska 2017, s. 115].

Generalnie, skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji to bezsprzecznie złożony proces, który wymaga integracji działań prowadzonych nie tylko na zewnątrz jednostki, lecz także wewnątrz niej, przy uwzględnieniu wszystkich działów i niezbędnych narzędzi komunikacji [Jaworowicz, Jaworowicz 2017, s. 11]. Media społecznościowe stanowią jednak jeden z istotniejszych trybów w takim schemacie, pełniąc zdecydowanie poważniejszą funkcję społeczną niż tylko informacyjną [Rzemieniak, Wawer 2012, s. 353].

Serwis społecznościowy LinkedIn to najpopularniejsza tego typu platforma o charakterze biznesowym, która działa w ponad 200 krajach. Ma obecnie ponad 675 mln użytkowników [LinkedIn Reaches], z czego, według najbardziej aktualnych i rzetelnych danych znalezionych w momencie tworzenia publikacji, ok. 2,7 mln osób w Polsce [LinkedIn usage]. Serwis postrzegany jest jako portal służący tworzeniu relacji biznesowych, skupiający w dużej mierze specjalistów i przedstawicieli kadr menedżerskich [Albrecht 2011, s. 39]. Użytkownicy mogą budować własne profile, w których wyszczególnione są takie kwestie jak historia zatrudnienia czy doświadczenia zawodowe. Serwis pozwala na dzielenie się wartościowymi treściami tworzonymi przez użytkowników, jak np. wpisy ze zdjęciami bądź grafikami czy własne artykuły [Paliszkiewicz 2016, s. 915]. Co niezwykle istotne, oprócz profili osobistych użytkowników platformy LinkedIn istnieje możliwość tworzenia tzw. Company Pages, czyli stron firmowych, na których można prowadzić komunikację w imieniu konkretnych organizacji czy jednostek biznesowych.

Biorąc zatem pod uwagę charakterystykę głównej grupy odbiorców platformy LinkedIn oraz możliwość budowania relacji z wykorzystaniem profili stworzonych z pozycji organizacji, można powiedzieć, że w naturalny sposób otwiera to drogę jednostkom sportowym na prowadzenie w tym serwi-

sie komunikacji biznesowej. Można ją właściwie zdefiniować jako całokształt działań komunikacyjnych, mających na celu budowanie określonego wizerunku dzięki postrzeganiu marki przez otoczenie [Wilkos 2010, s. 64]. Jest to o tyle istotna kwestia, iż profesjonalne kluby sportowe powinny całkowicie utożsamiać się z działaniami biznesowymi i pełnić funkcje przedsiębiorstwa, pracując na własne utrzymanie oraz ciągłość funkcjonowania [Sznajder 2008, s. 70].

Przy analizie platformy LinkedIn i możliwości prowadzenia za jej pomocą skutecznej komunikacji biznesowej przez organizacje sportowe mogą nasuwać się wątpliwości dotyczące ewentualnych korzyści płynących z takich działań. Osoby odpowiedzialne za planowanie i wdrażanie strategii marketingowej we wszelkiego rodzaju jednostkach rozważają w pierwszej kolejności sensowność rozdysponowania środków finansowych czy też poświęcenia czasu na prowadzenie komunikacji z odbiorcami biznesowymi. Dlaczego zatem warto prowadzić odpowiednio przygotowaną komunikację o charakterze *stricte* biznesowym w organizacji sportowej? Warto wyszczególnić w tym miejscu kilka najważniejszych argumentów.

- Zwiększenie rozpoznawalności marki. Dzięki rzetelnym i wartościowym publikacjom można budować rozpoznawalność danej jednostki sportowej, wpływając przy tym na jej wiarygodność. Długofalowe działania związane z budową wizerunku marki z czasem przekładają się na rynkowy sukces i mogą prowadzić do osiągnięcia pozycji, która będzie trudna do przezwyciężenia dla konkurencji [Rola-Jarzębowska, Podobas, Biernacka 2018, s. 152].
- Prowadzenie działań *employer branding*. Jednostki, które prowadzą świadome działania *employer branding*, czyli kształtowania swojego wizerunku pracodawcy, są lepiej odbierane nie tylko przez pracowników, lecz także partnerów biznesowych [Kozłowski 2012, s. 13]. Bezsprzecznie budowa jak najlepszego wizerunku pracodawcy zwiększa także szanse na pozyskanie do swoich szeregów uznanych ekspertów w swoich dziedzinach.
- Docieranie do nowych grup odbiorców. Przygotowanie spersonalizowanych publikacji pozwala poszerzyć grono osób, z którymi prowadzona jest skuteczna komunikacja. Otwiera to nowe szanse do nawiązywania ciekawych i procentujących w przyszłości relacji.
- Kreowanie wizerunku poszczególnych pracowników. Poprzez dzielenie się treściami stworzonymi przez osoby pracujące w danej jednostce, czy też dokumentowanie osiągnięć swoich pracowników, można budować silniejszą pozycję całej organizacji.

- Promowanie miasta i jednostek samorządowych. To kwestia szczególnie ważna dla klubów, które ściśle współpracują z jednostkami samorządów terytorialnych i są dotowane z miejskich środków finansowych. Coraz więcej miast dostrzega korzyści płynące z prowadzenia działań mających na celu promocję, a we współpracy z organizacją sportową na polach biznesowych może się to okazać szczególnie efektywne.
- Nawiązywanie współpracy z potencjalnymi sponsorami. Odpowiednio przygotowane publikacje w powiązaniu ze spójnymi komunikatami mogą stanowić właściwą podstawę do podejmowania efektywnych negocjacji z potencjalnymi partnerami czy sponsorami.
- Prowadzenie efektywnych działań sprzedażowych. Odnosząc się do klubów i jednostek sportowych, warto wspomnieć tutaj o możliwości promowania sprzedaży produktów z reguły nieprzeznaczonych dla masowego odbiorcy, jak chociażby miejsca w strefie VIP podczas meczów i innych wydarzeń sportowych.

Przedstawione powyżej kwestie oczywiście nie muszą być jedynymi argumentami. Wszystko w zasadzie uzależnione jest od organizacji sportowej oraz warunków i otoczenia czy realiów, w jakich funkcjonuje taka jednostka. Prowadzenie komunikacji biznesowej bezwzględnie rekomendowane jest organizacjom sportowym działającym na szczeblach w pełni zawodowych czy profesjonalnych, jednak nic nie stoi na przeszkodzie, aby taką formę działania przyjmowały również kluby amatorskie. Głównym warunkiem jest właściwa strategia, dostosowana do warunków poprzez dobór odpowiednich komunikatów czy tworzenie właściwych treści, które publikowane będą z zachowaniem spójności i wierności opracowanym założeniom.

Analiza stanu aktualnego wykorzystania serwisu LinkedIn przez kluby PKO BP Ekstraklasy

Dla kompletności niniejszego rozdziału warto omówić realia wykorzystania platformy LinkedIn w warunkach polskiego sportu. Odnosząc się do rzeczywistości i stanu aktualnego, jako punkt odniesienia wybrano przykład piłkarskiej PKO BP Ekstraklasy, a konkretnie klubów występujących w najwyższej klasie rozgrywkowej w sezonie 2019/2020.

Główną uwagę skierowano na liczbę obserwujących oficjalne profile prowadzone przez kluby PKO BP Ekstraklasy w serwisie społecznościowym LinkedIn. Zaobserwowano także rodzaje publikacji oraz ich regularność. Taka analiza

proceedzi do uzyskania ogólnego obrazu komunikacji biznesowej prowadzonej przez wskazane kluby piłkarskie na platformie LinkedIn, stwarzając dobre podstawy do dalszych rozważań i możliwość wyciągnięcia wniosków (tablica 11.1).

TABLICA 11.1. Liczba obserwujących poszczególne profile klubów występujących w sezonie 2019/2020 w piłkarskiej PKO BP Ekstraklasie (stan na 30.07.2020)

Nazwa profilu	Liczba obserwujących
Legia Warszawa S.A.	6 231
Wisła Kraków SA	1 817
KKS Lech Poznań S.A.	1 508
Pogoń Szczecin	931
WKS Śląsk Wrocław SA	419
Lechia Gdańsk S.A.	405
MKS Cracovia SSA	344
Górník Zabrze	340
ŁKS Łódź S.A.	320
Zagłębie Lubin S.A.	193
RKS Raków Częstochowa	169
Wisła Płock S.A.	130
Korona S.A.	115
Arka Gdynia S.S.A.	78
Jagiellonia Białystok	—
Piast Gliwice	—

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród klubów piłkarskiej PKO BP Ekstraklasy na największą uwagę zasługuje Legia Warszawa, która bardzo dobrze wykorzystuje potencjał, jaki stwarza prowadzenie komunikacji na platformie LinkedIn. Widać to chociażby po samej liczbie obserwatorów profilu, ale także regularności publikacji, które są wyraźnie przemyślane i dopracowane. Legia Warszawa na tle innych analizowanych klubów wykazuje dużą przewagę.

Należy podkreślić, iż zaledwie kilka klubów stara się prowadzić stosunkowo regularną komunikację. Pozostałe jednostki często cechuje sporadyczność publikacji bądź dopiero co zaczynają działania w tym serwisie. Istnieje także

grupa klubów, które mają utworzony profil na platformie, ale nie publikują żadnych treści. W analizie wykazano także kluby, które całkowicie zrezygnowały z założenia swojej strony w serwisie LinkedIn (Jagiellonia Białystok, Piast Gliwice). Widać zatem podział na kluby poważnie traktujące działania komunikacji biznesowej za pośrednictwem platformy LinkedIn oraz te, które nie uwzględniają tego kanału społecznościowego w swojej strategii marketingowej.

Ponadto podczas prowadzenia obserwacji wyraźnie zauważono również różne dopasowanie treści do biznesowej charakterystyki serwisu. Niektóre kluby poniekąd mylą LinkedIn z innymi portalami społecznościowymi, publikując tutaj w nadmiarze takie treści, jak chociażby wyniki meczów czy wyjściowe składy na konkretne spotkania, które niekoniecznie mogą spotykać się z zainteresowaniem głównej grupy użytkowników tego serwisu.

Podsumowując powyższe obserwacje: na pierwszy plan wysuwają się konkretne problemy, z jakimi muszą uporać się kluby prowadzące komunikację na platformie LinkedIn, czyli nieregularność publikacji, brak spójności przedstawianych materiałów czy też niedopasowanie treści do charakterystyki serwisu. Na podstawie tych spostrzeżeń można więc stwierdzić, że LinkedIn znajduje się w fazie mocno rozwojowej i dopiero zaczyna przenikać do strategii marketingowych klubów PKO BP Ekstraklasy. Absolutnie nie jest to jeszcze w pełni zagospodarowana marketingowa przestrzeń, z ciągle drżącym dużym potencjałem dla rodzimych klubów sportowych. Nadal istnieje tutaj duże pole do popisu, gwarantując, przy odpowiednio wdrażanej strategii działania i spójnie przygotowanym publikacjom, możliwość zaistnienia na tle konkurencji.

Przykłady treści możliwych do opublikowania przez organizacje sportowe w serwisie LinkedIn

Istotą skutecznego funkcjonowania wszelkich organizacji w praktycznie każdym kanale społecznościowym jest przygotowanie odpowiedniej strategii wraz z wyszczególnieniem możliwych typów rozpowszechnianych treści. Nie inaczej jest w przypadku platformy LinkedIn, której biznesowy charakter poniekąd determinuje rodzaj materiałów opracowanych do publikacji.

Przede wszystkim, przystępując do planowania jakichkolwiek działań, należy odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie dokładnie treści mogą zainteresować użytkowników tego serwisu. Na podstawie obserwacji działań klubów PKO BP Ekstraklasy oraz wszelkich własnych idei można wyszczególnić pogładową listę konkretnych pomysłów, możliwych do wdrożenia i sukcesywnego wykorzystania w praktycznie każdej organizacji sportowej. Należy zdać sobie

sprawę, iż jest to serwis o charakterystyce biznesowej i trzeba unikać publikowania tutaj treści o stosunkowo swobodnej tematyce. Absolutnie nie należy również przesadzać ze zbyt formalnym charakterem udostępnianych treści. Kluczem jest znalezienie odpowiedniego balansu i wyważenia tonu publikacji.

Opracowana poniżej lista pomysłów i idei powinna w znaczący sposób ułatwić przygotowanie strategii działania na platformie LinkedIn dla wszelkich organizacji sportowych. Oczywiście bezwzględnie trzeba pamiętać o dopasowaniu się do realiów, w których funkcjonuje dana jednostka, oraz uwzględnić środki i czas, jakie można poświęcić na prowadzenie komunikacji w tym serwisie.

- Funkcjonowanie organizacji. To najbardziej rozległa kwestia, stwarzająca możliwość generowania wielu pomysłów na publikację treści. Generalnie, wszystko sprowadza się tutaj do pokazania działalności danej organizacji w takim świetle, jakie mogłoby zainteresować wszystkie osoby preferujące tematykę biznesową. Ciekawym pomysłem jest prezentowanie ciągle rozwijającej się bazy szkoleniowej, jak zrobiła to właśnie Legia Warszawa przy okazji budowy swojego centrum treningowego w Książenicach, publikując regularnie wszelkie postępy, od momentu podpisania umowy aż po finalne zakończenie prac. Oczywiście można skupić się także na opisywaniu wszelkich procesów związanych z zarządzaniem organizacją, na wzór największych firm czy korporacji. Dobrym pomysłem będą wypowiedzi osób pełniących funkcje związane z zarządzaniem daną organizacją, poparte konkretnymi przykładami czy cennymi wskazówkami dla odbiorców. Bezsprzecznie warto także chwalić się sukcesami sportowymi, ale jak wspomniano wcześniej, publikacja wszystkich wyników lub materiałów z treningów raczej nie powinna dominować na profilu prowadzonym przez klub na platformie LinkedIn.
- Współpraca z partnerami i sponsorami. Bezsprzecznie jest to idea, która powinna znaleźć swoje stałe miejsce w strategii działania każdej organizacji sportowej wybierającej platformę LinkedIn. Odpowiednio przygotowane treści mogą stanowić fundament efektywnej współpracy ze sponsorami i pomóc w pozyskiwaniu nowych partnerów biznesowych. We właściwym tonie będzie jak najszerze opisywanie wspólnie realizowanych akcji czy inicjatyw. Wskazane jest przygotowywanie dedykowanych *case studies*, które przybliżą kulisy takich działań z wyszczególnieniem korzyści dla każdej ze stron. Nie można również zapominać o przedstawianiu w naturalny sposób dostępnych ekspozycji sponsorskich. Można to robić z pomocą fotografii z wydarzeń sportowych lub właściwie przedstawionych fragmentów meczów z transmisji telewizyjnych. Jak najbardziej wpłynie to na wiarygodność działań w oczach potencjalnego partnera.

- Inicjatywy społeczne oraz działania z zakresu CSR. Odpowiedzialność społeczna to kwestia, która dotyczy praktycznie każdej organizacji działającej w obszarze sportu. LinkedIn to jak najbardziej właściwe miejsce do relacjonowania podejmowanych inicjatyw, mających na celu pomoc czy wsparcie konkretnych idei z korzyścią dla danej społeczności. Wiele klubów ma swoje lub zaprzyjaźnione fundacje, a wspólnie podejmowane działania warto jak najszerzej relacjonować za pośrednictwem tego serwisu społecznościowego.
- Prezentacja Strefy VIP. LinkedIn to miejsce, gdzie łatwo dotrzeć do osób mogących pozwolić sobie na zakup miejsca w strefie premium podczas danego widowiska sportowego. Dobrze jest nie nastawiać się wyłącznie na bezpośrednią sprzedaż, ale wzbogacać tego typu publikacje zdjęciami czy możliwie najdokładniejszym przedstawieniem takiej łoży. Warto uwzględnić tutaj wszystkie możliwe udogodnienia czy funkcjonalności, wraz z wizualizacjami realnego wnętrza takiego miejsca. Na wyobraźnię odbiorców na pewno zadziałają również materiały zdjęciowe oraz wideo pokazujące możliwy widok na arenę zmagkań sportowych.
- Zaproszenie do klubów biznesu. To kwestia związana ze współpracą z partnerami i sponsorami, jednak warto poświęcić jej oddzielny punkt. Wyraźnie zauważalna jest coraz większa popularność tzw. klubów biznesu, powstających i coraz prężniej działających przy rodzimych organizacjach sportowych. Ciekawą kwestią będzie na pewno przedstawienie materiałów z organizacji takich spotkań biznesowych oraz uwzględnienie konkretnych korzyści będących udziałem ich uczestników. Na pewno dobrze jest opracować także instrukcję, jak można wstąpić do takiego klubu.
- Działania *employer branding*. Jak już wspomniano, LinkedIn to właściwe miejsce do prowadzenia działań *employer branding*, czyli budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy. Jak można to wykorzystać w przypadku organizacji sportowej? Warto przedstawiać w rzetelny i prawdziwy sposób warunki pracy, możliwe benefity, ale także opisy procesów rekrutacji czy warunki zatrudnienia. Należy również wspomnieć, iż na platformie LinkedIn można bezpośrednio publikować oferty pracy. Całość spójnych działań *employer branding* pomaga w pozyskiwaniu wartościowych i wysoko wykwalifikowanych oraz doświadczonych specjalistów. Można wskazać tutaj również publikacje związane z przedstawianiem swoich pracowników poprzez materiały skupiające się na ich sylwetkach, opisując wszelkie sukcesy czy konkretne osiągnięcia, jak chociażby ukończone szkolenia.

- Wiadomości branżowe. Można także informować o nowościach lub wszelkich zmianach w całej branży, mających wpływ na funkcjonowanie danej organizacji. Jako przykład można podać informowanie o zmianach organizacyjnych w całej lidze czy kwestie dotyczące praw transmisyjnych.

Jak można zauważyć, możliwych do wdrożenia idei przygotowywania publikacji jest naprawdę dużo. Oczywiście, są to tylko główne przykłady i może być ich zdecydowanie więcej. Dobrze jest obserwować działania wszelkich organizacji oraz szukać możliwych inspiracji, pamiętając jednak o charakterystyce platformy LinkedIn i realiach funkcjonowania danej organizacji sportowej. Zasób pomysłów na generowanie treści to jedna sprawa, a drugą jest sposób docierania do większej liczby odbiorców.

- Regularność publikacji — dbałość o możliwie jak najczęstsze, wartościowe publikacje, w pełni spójne i dopasowane do charakterystyki serwisu LinkedIn.
- Zaangażowanie innych pracowników — dobrze jest zmotywować pracowników, aby stali się pierwszymi obserwatorami strony klubu na profilu LinkedIn, a następnie udostępniali wszelkie pojawiające się treści i materiały.
- Wzmianki w innych kanałach komunikacji — warto osadzić link do profilu w serwisie LinkedIn na swojej stronie internetowej czy też w stopce mailowej oraz poinformować o nim wszystkich odbiorców za pomocą newslettera.

Podsumowanie

Opracowując strategię marketingową i wybierając kanały społecznościowe, dobrze jest przeanalizować wszelkie korzyści przemawiające za prowadzeniem komunikacji biznesowej z wykorzystaniem platformy LinkedIn. Stwarza ona dużo możliwości działania oraz szansę na zaistnienie oraz wyróżnienie się wśród innych organizacji sportowych funkcjonujących na podobnym szczeblu.

Obserwacja klubów PKO BP Ekstraklasy pod kątem wykorzystania platformy LinkedIn pozwala stwierdzić, że na rodzimym rynku istnieje jeszcze duża niezagospodarowana przestrzeń do działania. Warto przytoczyć przykład Legii Warszawa, która dzięki ciekawym działaniom osiąga wymierne korzyści w porównaniu z innymi klubami.

Odpowiednio przygotowując, a następnie wdrażając plan działania w tym serwisie społecznościowym, można liczyć na realizację zakładanych celów,

takich jak pozyskiwanie nowych partnerów bądź sponsorów czy też budowanie silnej marki danej organizacji. Kluczem do skutecznych działań są na pewno publikacje właściwie dopasowane do charakterystyki platformy LinkedIn oraz możliwie wysoka ich częstotliwość.

Bibliografia

- Albrecht W.D. [2011], *LinkedIn for accounting and business students*, „American Journal of Business Education”, vol. 4, no 10, s. 39–41.
- Awdziej M., Tkaczyk J. [2017], *Media społecznościowe w zachowaniach konsumentów*, w: *Zachowania konsumentów*, red. M. Bartosik-Purgat, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jaworowicz M., Jaworowicz P. [2017], *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*, Difin, Warszawa.
- Kozłowski M. [2012], *Employer branding: Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- LinkedIn reaches 675 million members, continues to see 'Record levels of engagement'*, <https://www.socialmediatoday.com/news/linkedin-reaches-675-million-members-continues-to-see-record-levels-of-en/571435/>, data dostępu 30.07.2020.
- LinkedIn usage data and statistics for Poland — August 2019*, <https://nextbusinessacademy.nl/en/2019/08/30/linkedin-statistics-and-data-for-poland-2019/>, data dostępu 30.07.2020.
- Paliszkiewicz J. [2016], *Rola mediów społecznościowych w innowacyjnym kształceniu*, Konferencja Przemysł 4.0 a Zarządzanie i Inżynieria Produkcji, Zakopane.
- Rola-Jarzębowska A., Podobas I., Biernacka J. [2018], *Kluczowe czynniki budowania wizerunku marki firm rodzinnych branży meblarskiej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 7.2, s. 149–157.
- Rzemieniak M., Wawer M. [2012], *Budowanie wizerunku pracodawcy w mediach społecznościowych w rekrutacji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 26, s. 353–367.
- Sznajder A. [2008], *Marketing sportu*, PWE, Warszawa.
- Wicińska K. [2017], *Media społecznościowe jako narzędzie rozwijające działania marketingowe przedsiębiorstw*, „Rynek — Społeczeństwo — Kultura”, 3(24), s. 115–121.
- Wilkos S. [2010], *Strategia komunikacji politycznej jako odpowiednik strategii budowania marki w biznesie*, „Studia Politologiczne”, 16, s. 63–74.

Zarządzanie sędziami lekkoatletycznymi w Polsce

Filip Łukasz Moterski¹

Streszczenie

Centralne Kolegium Sędziów Polskiego Związku Lekkiej Atletyki jest jedną z dwóch elekcyjnych komisji polskiej federacji. W chwili obecnej CKS PZLA zrzesza przeszło cztery tysiące osób, które w trakcie zawodów pełnią funkcje sędziowskie.

W rozdziale przedstawione zostaną generalne założenia oraz stopień realizacji strategii rozwoju sędziów, które zostały zaprezentowane na początku kadencji CKS PZLA, to znaczy w 2016 r. Celem rozdziału jest krytyczne spojrzenie na stopień realizacji założeń strategii, przyczyny niepowodzeń oraz analiza czynników sprzyjających wykonaniu przyjętych celów strategicznych. Zaprezentowane zostaną również główne wnioski z analizy porównawczej modeli zarządzania sędziami lekkoatletycznymi, polskiego oraz anglosaskiego, ze zwróceniem szczególnej uwagi na możliwość adaptacji rozwiązań znanych i z sukcesem od wielu lat stosowanych w modelu brytyjskim. Podejmowany temat jest o tyle istotny, że w Polsce od 2014 r. niemal w każdym sezonie mamy do czynienia z wielką, międzynarodową imprezą lekkoatletyczną o randze co najmniej mistrzostw Europy. Dla kraju oraz związku to ogromna nobilitacja, ale dla Centralnego Kolegium Sędziów jest to bardzo duże wyzwanie, polegające na przygotowaniu obsady składającej się z najlepszych polskich sędziów, którzy będą potrafili odnaleźć się w trakcie eventu sportowego tak różnego od klasycznego modelu zawodów lekkoatletycznych, który utrwalił się w Polsce przez wiele lat.

¹ Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

Wprowadzenie

Po 2014 r. wyniki sportowe osiągnane przez polskich lekkoatletów spowodowały wzrost zainteresowania uprawianiem tej dyscypliny, jak również śledzeniem poczynąń zawodników: bezpośrednio na obiekcie sportowym, jak również pośrednio — przez transmisje telewizyjne i internetowe z zawodów rozgrywanych w Polsce i za granicą. Choć udział uczestników w zawodach sportowych pozostaje na zbliżonym poziomie od kilku lat, to poziom sportowy oraz organizacyjny imprez stale wzrasta. Dane liczbowe zamieszczono w tablicy 1.

TABLICA 1. Liczba zawodników startujących w imprezach zamieszczonych w kalendarzu PZLA w latach 2013–2019

Klasa zawodów	Lata						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MM	10 900	12 222	14 086	11 766	12 409	12 178	13 246
I	48 061	44 384	46 774	48 575	50 434	45 764	44 455
Razem	58 961	56 606	60 860	60 341	62 843	57 942	57 701

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy liczby zgłoszeń zawodników startujących w zawodach PZLA.

Rok 2014 to także kamień milowy w procesie organizacji zawodów lekkoatletycznych w Polsce, ponieważ to właśnie wtedy, w dniach 7–9 marca w Ergo Arenie w Sopocie odbyły się Halowe Mistrzostwa Świata w Lekkoatletyce. Można śmiało postawić tezę, iż to właśnie organizacyjny sukces i nabyte doświadczenie przy realizacji tych zawodów pozwoliły na aplikowanie przez polskie organizacje sportowe i narodową federację lekkoatletyczną w konkursach na organizację międzynarodowych mityngów oraz mistrzostw w lekkoatletyce. W miarę upływu czasu, kiedy ranga i klasa tych zawodów zaczęły skupiać się wokół produktu sportowego, okazało się, że jednym z istotnych interesariuszy są sędziowie lekkoatletyczni, którzy mają bardzo duży wpływ na wizerunek imprezy, wizerunek organizatora oraz wizerunek samej dyscypliny [Masterman 2004, s. 15]. Co ciekawe, status sędziego sportowego jest mocno dyskutowany od momentu wejścia w życie ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, czyli od chwili, gdy to w kompetencjach polskich związków sportowych pozostają zagadnienia związane z ustanawianiem i realizacją reguł sportowych, organizacyjnych i dyscyplinarnych [Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r.,

art. 13, ust. 1, pkt 2]. Taka zmiana oznaczała, że uprawnienia związane z kształtowaniem statusu prawnego sędziów zostały ostatecznie przekazane polskiemu związkowi sportowemu [Kończkowski, Diallo 2016, s. 192].

W chwili obecnej niemal trzy tysiące osób posiada aktualne uprawnienia do pełnienia funkcji sędziowskich podczas zawodów w ramach współzawodnictwa sportowego w dyscyplinie lekkoatletyki, zaś liczba wszystkich licencji sędziowskich, jakie zostały wydane, wynosi 4630. Komórką, która w myśl statutu Polskiego Związku Lekkiej Atletyki odpowiada za przestrzeganie regulaminów i przepisów międzynarodowych w lekkoatletyce, jest Centralne Kolegium Sędziów PZLA.

Celem rozdziału jest przede wszystkim zaznajomienie czytelnika nie tyle z charakterystyką funkcjonowania polskich sędziów lekkoatletycznych, ile ukazanie problemów występujących w procesie zarządzania tą grupą. W pierwszej części rozdziału zostanie podjęta próba pewnego uporządkowania definicyjnego, kim jest sędzia sportowy, bo ustawa o sporcie nie poświęca tej grupie niemal wcale uwagi. W dalszej kolejności zaprezentowane zostanie krytyczne spojrzenie na stopień realizacji założeń strategii, przyczyny niepowodzeń oraz analizę czynników sprzyjających wykonaniu przyjętych celów strategicznych. Przedstawiona zostanie również analiza porównawcza polskiego oraz anglosaskiego modelu zarządzania sędziami lekkoatletycznymi, ze zwróceniem szczególnej uwagi na możliwość adaptacji rozwiązań znanych i z sukcesem od wielu lat stosowanych w modelu brytyjskim.

Podejmowany temat jest bardzo istotny, ponieważ od 2014 r. prawie w każdym sezonie w Polsce ma miejsce międzynarodowa impreza lekkoatletyczna o randze co najmniej mistrzostw Europy. Jest to ogromna nobilitacja dla naszego kraju, ale dla Centralnego Kolegium Sędziów stanowi to bardzo duże wyzwanie związane z koniecznością przygotowania obsady polskich sędziów, którzy będą potrafili odnaleźć się w trakcie imprezy sportowej na taką skalę.

Sędzia sportowy — próba spojrzenia holistycznego

Dokonując przeglądu literatury dotyczącej statusu sędziów, można zauważyć, że dominującym nurtem jest prawniczy, w którym wyróżnić można dwa główne zbiory:

- 1) dyskusja nad statusem sędziego w kontekście prawa (ustawy, rozporządzenia),
- 2) stanie na straży istniejących reguł i regulaminów rywalizacji.

Brakuje natomiast holistycznego spojrzenia na funkcję sędziego, z perspektywy nauk o zarządzaniu, socjologii, psychologii, ekonomii, marketingu czy prawa [Rani 2016, s. 35–36]. Zwiększający się nacisk, szczególnie ze strony telewizji, na płynność przekazu, a także postępująca komercjalizacja i profesjonalizacja sportu, mają niebagatelny wpływ nie tylko na wymiar sportowy widowiska, lecz także na sędziego pracującego podczas takich zawodów. Musi się on wykazać pełnią profesjonalizmu podczas zawodów, umieć odnaleźć się w gąszczu przepisów, ich aktualizacji i celnej interpretacji, korzystać z osiągnięć nowoczesnych technologii zarówno przed zawodami, jak i w ich trakcie. Jest to jedna z przyczyn, dla czego osoby piastujące te newralgiczne funkcje rezygnują z sędziowania [Dosseville, Rioult, Laborde 2013, s. 1]. Sędziowie muszą również umieć być częścią produktu sportowego, czyli przede wszystkim muszą rozumieć, czym taki produkt sportowy jest, jaki jest ich wpływ na taki produkt i w jaki sposób istnienie produktu sportowego przekłada się na tę grupę interesariuszy zawodów sportowych [Hoye, Smith, Nicholson i in. 2015, s. 351].

Jak zauważa J. Kosiewicz [2004, s. 355], sędziowie stanowią istotną część składową widowiska sportowego. A. Szromnik [2016, s. 297] również wskazuje na istotny wpływ sędziów na imprezę sportową, sytuując tę grupę wśród podmiotów poziomu organizowania imprez sportowych. Próbuując zdefiniować status sędziego, należy w pierwszej kolejności zauważyć, że sędzia jest osobą, której nadrzędnym celem jest egzekwowanie przestrzegania określonych reguł (przepisów sportowych) przez wszystkich uczestników biorących udział we współzawodnictwie. Dodatkowo powinien zapewnić, w miarę możliwości, równe warunki uczestnictwa w rywalizacji dla wszystkich zawodników, co oznacza, że każdy zawodnik biorący udział w tych samych zawodach, a zwłaszcza w tej samej konkurencji, ma takie same warunki pod względem dostępności oraz stanu infrastruktury sportowej i jedynie możliwości fizyczne czy predyspozycje startujących mają dominujący wpływ na osiągnięte przez nich wyniki. Naczelną kompetencją sędziego sportowego jest umiejętna interpretacja zapisów, jakie zawarte są w regułach, regulaminach i przepisach, a w konsekwencji odpowiednia ich adaptacja do występujących zdarzeń, jakie mają miejsce na arenie zmagania. Należy również podkreślić, że od sędziów różnych dyscyplin sportowych oczekuje się, że będą posiadali wymienione niżej cechy.

- **Decyzyjność**, czyli zdolność do podejmowania decyzji:
 - pod wpływem stresu i napiętego harmonogramu/programu minutowego,
 - na podstawie szybkiej i trafnej analizy wielu czynników, które mogły wpłynąć na określone zachowanie się zawodnika,

- poprzez właściwą interpretację przepisów,
 - poprzez zastosowanie adekwatnych sankcji do konkretnych działań,
- i umiejętność zakomunikowania swojej decyzji wszystkim zainteresowanym.

Cecha ta jest wypadkową doświadczenia w sędziowaniu różnych imprez (zarówno jeśli chodzi o liczbę zawodów, jak i ich rangę), zdolności empatycznych oraz umiejętności prawidłowej interpretacji zapisów, jakie zawarte są w przepisach krajowych bądź międzynarodowych. Na tę cechę trzeba również spojrzeć przez pryzmat obciążeń, jakie towarzyszą osobom, które przeprowadzają zawody jako sędziowie. Z jednej strony mamy tu do czynienia z zagrożeniem niedopasowania sędziego do rangi zawodów pod względem jego wiedzy i doświadczenia, a z drugiej strony może być to niechęć do przerywania rywalizacji, ze względu na prowadzoną transmisję telewizyjną, albo też próba uniknięcia odpowiedzialności za podejmowane decyzje, której przyczyną może być strach przed niezrozumieniem, negatywnymi komentarzami, krytyką lub penalizacją błędów przez odpowiednie organy związku sportowego [Mintzberg 2013, s. 237].

- **Szybkość reakcji i szybkość podejmowania decyzji.** Od wystąpienia konkretnego zdarzenia, które może naruszać przepisy, do momentu podjęcia decyzji mija od ułamka sekund (w przypadku sędziów lekkoatletycznych, np. starterów, którzy podejmują decyzję o przerwaniu biegu po usłyszeniu sygnału z systemu informacyjnego, wspomagającego obserwację prawidłowego startu zawodników) do kilkudziesięciu minut (gdy patrzy się na ostateczny werdykt sędziowski po walce bokserskiej). Szybkość podejmowania decyzji ma wpływ na płynność przebiegu rywalizacji oraz zrozumiały odbiór przez kibiców zgromadzonych w obiekcie sportowym, a także śledzących poczynania poprzez media, telewizję czy Internet.
- **Trafność podejmowanych decyzji.** Sankcja nakładana jest za faktycznie popełnione przewinienie i obejmuje ona każdą osobę, która popełniła przewinienie. Dzięki temu zmniejsza się ryzyko późniejszej rewizji decyzji sędziowskich (np. poprzez werdykty komisji odwoławczej zawodów²), co niekiedy może wywoływać niepotrzebne dyskusje i sprawiać wrażenie, że wyniki rywalizacji zostały ustalone nie na boisku, ale poza nim. Należy oczywiście zgodzić się także ze stwierdzeniem, iż błędy sędziów są

² Należy rozróżnić rewizję w postaci werdyktu ciała odwoławczego od zmiany w wynikach zawodów na podstawie werdyktów Trybunału Arbitrażowego do spraw Sportu (CAS) bądź decyzji światowych federacji, które są efektem ujawnienia stosowania substancji niedozwolonych przez uczestników rywalizacji.

częścią gry i wszyscy uczestnicy wydarzenia sportowego akceptują to ryzyko [Krześniak 2016, s. 417], jednak ryzyko błędów należy starać się ograniczać do minimum poprzez wyznaczanie sędziów posiadających odpowiednie kompetencje.

- **Obiektywizm i neutralność.** Bardzo często jest tak, że między sędziami a uczestnikami istnieje jakaś więź w postaci znajomości, koleżeństwa, która w procesie podejmowania decyzji, przy podejrzeniu naruszenia przepisów, nie może mieć absolutnie żadnego znaczenia. Ze względu na fakt, że w wielu dyscyplinach, w tym również w lekkoatletyce, sędziowie, szczególnie z najwyższymi klasami, znają się z zawodnikami z racji obsługi wielu wysokiej klasy zawodów, to taka relacja nie może wpływać na proces analizy i ewentualnej sankcji, jaka grozi za naruszenie ustalonych reguł. Sędzia nie staje po żadnej ze stron konfliktu, jaki może wyniknąć między różnymi uczestnikami widowiska. Nadrzędnym celem jest przestrzeganie reguł (w tym także dotyczących ewentualnego niesportowego zachowania) oraz umiejętność szybkiego wygaszania sytuacji konfliktowych poprzez zdecydowaną reakcję.

Pod względem formalnym można wyróżnić hierarchiczny podział osób pełniących funkcje sędziowskie ze względu na zakres kompetencji na zawodach sportowych.

- Delegaci, obserwatorzy i komisarze federacji — odpowiadają za ogólny przebieg zawodów pod względem spełnienia wymagań, jakie stawiane są organizatorom zawodów. Dodatkowo dbają o respektowanie reguł dyscypliny oraz regulaminu imprezy i przepisów szczególnych, krajowych oraz międzynarodowych (np. zmiany barw klubowych, obowiązków posiadania licencji przez zawodników, przepisów antydopingowych, wytycznych ds. reklam oraz marketingu). W przypadku niektórych dyscyplin funkcja ta powierzana jest osobom, które nigdy nie posiadały uprawnień sędziowskich, natomiast ich wiedza oraz doświadczenie mają lub mogą mieć istotny wpływ na płynność przebiegu rywalizacji. W zależności od rangi zawodów można wyróżnić delegatów federacji międzynarodowych i polskich związków sportowych (PSZ).
- Sędziowie — osoby, które posiadają uprawnienia sędziowskie nadawane przez odpowiedni PZS bądź wyznaczoną przez związek komórkę organizacyjną i podejmują decyzje odnośnie do przebiegu rywalizacji na arenie zmagania, zgodnie z zaleceniami delegatów, obserwatorów czy komisarzy. Wśród tej grupy można wyróżnić sędziów międzynarodowych, którzy zostali nominowani do pracy na zawodach w innym kraju, oraz krajowych.

- Sędziowie arbitrzy / sędziowie główni — podejmują ostateczną decyzję odnośnie do ważności wyników, a także sankcji dla zawodników nieprzestrzegających zasad ogólnych.
- Sędziowie asystenci / sędziowie pomocniczy — stanowią uzupełnienie składu zespołu sędziowskiego.

Należy zwrócić uwagę, że pomimo istniejącej w trakcie zawodów hierarchii sędziowanie jest działaniem zespołowym i coraz częściej mamy do czynienia z procesem konsultacji między sędziami arbitrami a sędziami pomocniczymi w celu podjęcia prawidłowej decyzji. To pokazuje, że każda z osób pełniących funkcje sędziowskie musi posiadać odpowiedni poziom wiedzy i umiejętności, aby wydawane werdykty były zgodne z regułami gry, zarówno pod względem formalnym, jak i zgodności decyzji z tzw. duchem sportu, czyli intencjami organów uchwalających przepisy i regulaminy.

Sędziowie lekkoatletyczni w Polsce

Funkcja sędziego lekkoatletycznego pojawia się w przepisach ogólnych dyscypliny, tj. World Athletics Competition and Technical Rules. Zauważyć należy, że przepisy w języku angielskim wykorzystują słowo *officials* i do tego zbioru zaliczają delegatów, arbitrów, sędziów pomocniczych oraz reżysera zawodów. W kolejnych przepisach World Athletics doprecyzowuje, że wśród grupy określonej mianem *officials* znajdują się między innymi *referees* (arbitrzy / sędziowie główni konkurencji) oraz *judges* (sędziowie pomocniczy), jednak w języku polskim trudno znaleźć jedno słowo, które w pełni oddawałoby sformułowanie *officials* i przenosiło w polskie ramy prawno-językowe. Ta lingwistyczna niespójność niesie za sobą wiele niekorzystnych uproszczeń oraz problemów w procesie kształcenia nowych sędziów, którym trudno jest zrozumieć różnicę między sędziami pomocniczymi, arbitrami, delegatami i obserwatorami, jeśli najczęściej wobec wcześniej wymienionych pozycji stosuje się niezbyt szczególne uproszczenie w postaci rzeczownika „sędzia”.

Jak wspomniano już wcześniej, na mocy ustawy o sporcie status sędziego sportowego danej dyscypliny reguluje polski związek sportowy. W przypadku lekkoatletyki i jej sędziów, czyli osób zajmujących się bezpośrednią obserwacją przebiegu konkurencji pod kątem kontroli zgodności z przepisami lekkoatletycznymi, jednostką odpowiedzialną za status i nadzór nad sędziami jest Polski Związek Lekkiej Atletyki, zaś komórką organizacyjną zarządzającą sędziami jest Centralne Kolegium Sędziów, które stanowi jedną z dwóch

elekcyjnych komisji PZLA. Wybory do CKS PZLA odbywają się w tzw. latach olimpijskich, zatem kadencja CKS trwa 4 lata³. Centralne Kolegium Sędziów działa na podstawie Regulaminu Sędziowskiego, który w par. 1 stanowi, że sędzią lekkoatletyki może być każdy obywatel Rzeczypospolitej Polskiej lub obcokrajowiec przebywający w Polsce, sprawny fizycznie, który wykazał się znajomością przepisów sędziowania zawodów lekkoatletycznych przed komisją egzaminacyjną powołaną przez wojewódzkie lub okręgowe kolegium sędziów wojewódzkiego związku lekkiej atletyki, w skład której mogą być powołane osoby posiadające co najmniej klasę sędziego okręgowego. W kolejnym paragrafie znajduje się sformułowanie, że pełnienie funkcji sędziego lekkoatletyki jest działalnością społeczną. W dokumencie „Postanowienia o klasach sędziowskich”, który jest załącznikiem do Regulaminu Sędziowskiego, w par. 1 wymieniono klasy sędziowskie:

- sędzia młodzieżowy,
- sędzia kandydat,
- sędzia,
- sędzia okręgowy,
- sędzia związkowy,
- sędzia międzynarodowy chodu sportowego,
- sędzia międzynarodowy — obserwator techniczny.

Należy zauważyć, że dwie ostatnie klasy są nadawane automatycznie po uzyskaniu uprawnień sędziów międzynarodowych przyznawanych przez europejską (European Athletics) lub światową (World Athletics) federację lekkoatletyczną. W par. 3, ust. 1 opisywanego załącznika znajduje się informacja, że klasę sędziego młodzieżowego może uzyskać osoba, która ukończy 16. rok życia, ukończyła kurs sędziowski oraz zdała egzamin ze znajomości przepisów sędziowania zawodów w lekkoatletyce przed komisją. Status ten nie upoważnia jednak do posiadania licencji sędziego sportowego, którą można uzyskać po 4 latach (nie wcześniej niż po 2 latach) i zdaniu kolejnego egzaminu ze znajomości przepisów oraz ich praktycznego stosowania w trakcie zawodów lekkoatletycznych. Na podstawie wspomnianych paragrafów można wyciągnąć poniższe wnioski.

³ Wyjątkiem od tej reguły jest 2020 r., gdzie na mocy ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. 374/2020 z późn. zm.) kadencja władz CKS PZLA jako komisji elekcyjnej PZLA została przedłużona na mocy Uchwały Zarządu PZLA o przedłużeniu kadencji Zarządu PZLA.

- Nie ma ograniczeń w zakresie górnej granicy wieku, jeśli chodzi o uzyskanie uprawnień. Związane jest to z:
 - odpowiednim doświadczeniem, które wpływa na prawidłowość podejmowanych decyzji;
 - względami finansowymi;
 - dostępnością czasową — przy zawodach odbywających się w dni powszednie (np. zawody szkolne) skompletowanie obsady byłoby trudne, gdyby nie oparcie się na sędziach w wieku studenckim bądź emerytalnym;
 - ustalaniem górnej granicy wieku, co może być poczytywane za przejaw dyskryminacji [Leciak 2017, s. 8].
- Na kurs sędziowski może zapisać się osoba, która ukończyła 16 lat, jednak licencję sędziego lekkoatletycznego można uzyskać dopiero po 2 latach od ukończenia kursu. W pierwszej fazie, jeśli jest to osoba niepełnoletnia, otrzymuje licencję sędziego młodzieżowego, zaś gdy dotyczy to osób, które ukończyły 18. rok życia, to otrzymują one licencję sędziego kandydata, która w myśl statutu i regulaminów PZLA dalej nie oznacza uzyskania statusu sędziego sportowego.
- Nie istnieją przepisy wykonawcze do sformułowania „sprawny fizycznie”, które można znaleźć w par. 1 Regulaminu Sędziowskiego. Dwuznaczność zapisu powoduje skłonność do nadinterpretacji przez niektórych kolegów sędziów w zakresie braku zgody na wyrobienie licencji sędziego lekkoatletycznego dla osób niepełnosprawnych, których niepełnosprawność nie wpływa w znaczący sposób na jakość ich pracy.
- Działalność społeczna utożsamiana jest przez organizatorów zawodów z wolontariatem i stanowi jedno ze źródeł problemu rozliczeń sędziów za ich pracę podczas zawodów lekkoatletycznych.

Istotne z punktu widzenia następnych części rozdziału jest przybliżenie czytelnikowi kwestii liczby sędziów, którzy uczestniczą w zawodach lekkoatletycznych. Na wstępie należy zaznaczyć, że Polski Związek Lekkiej Atletyki w „Przepisach udziału w zawodach” wskazał podział na zawody względem klas: MM, I i II oraz względem rangi: mistrzostwa Polski i inne.

Jak wspomniano wcześniej, w chwili obecnej licencję sędziego lekkoatletycznego posiada 2447 osób. Przyznano także 275 licencji specjalistycznych stopnia centralnego, które zostały potwierdzone egzaminem ze znajomości przepisów. Licencje przyznano w blokach: start, biegi, rzuty, skoki, sędziowie chodu sportowego. Warto nadmienić, że na poziomie licencji specjalistycznych następuje rozróżnienie definicyjne między arbitrem a sędzią, bowiem jedynie

licencja stopnia pierwszego umożliwia sędziowanie zawodów rangi mistrzostw Polski jako arbiter konkurencji, a licencja stopnia co najmniej drugiego pozwala na wyznaczenie takiej osoby do pełnienia obowiązków sędziego głównego konkurencji na zawodach klasy MM z kalendarza PZLA. Dodatkowo istnieje jeszcze grupa sędziów posiadających uprawnienia: kierowników technicznych zawodów oraz delegatów technicznych. W każdym ze wspomnianych bloków od 12 do 20 osób posiada najwyższe uprawnienia, czyli pierwszą licencję stopnia centralnego, a od 20 do 45 licencję stopnia drugiego. W tablicy 2 przy wykazie liczbowym licencji specjalistycznych nie dokonano podziału na osoby, tylko na licencje, co jest istotne, ponieważ jedna osoba może posiadać więcej niż jedną licencję specjalistyczną.

TABLICA 2. Liczba osób posiadających licencję sędziego sportowego w lekkoatletyce

Lp.	Województwo	Liczba sędziów lekkoatletycznych	Liczba licencji specjalistycznych
1	Dolnośląskie	128	11
2	Kujawsko-pomorskie	384	17
3	Lubelskie	222	12
4	Lubuskie	33	4
5	Łódzkie	134	29
6	Małopolskie	76	10
7	Mazowieckie	257	42
8	Opolskie	47	10
9	Podkarpackie	111	30
10	Podlaskie	195	24
11	Pomorskie	128	21
12	Śląskie	186	21
13	Świętokrzyskie	61	6
14	Warmińsko-mazurskie	140	6
15	Wielkopolskie	138	20
16	Zachodniopomorskie	207	12
Razem		2 447	275

Źródło: Opracowanie własne.

Centralne Kolegium Sędziów dokonuje obsady zawodów jedynie tych, które w kalendarzu zostały wskazane jako MM, a na te zawody nominacje otrzymują posiadacze centralnych licencji specjalistycznych stopnia drugiego i stopnia pierwszego. W tablicy 3 przedstawiono liczbę imprez z klasą MM (w skład której wchodziły zawody rangi mistrzostw Polski).

TABLICA 3. Liczba zawodów lekkoatletycznych z klasą MM w latach 2013–2019

Sezon	Zawody halowe kl. MM	Zawody stadionowe kl. MM	Razem zawody kl. MM
2013	6	63	69
2014	10	59	69
2015	15	55	70
2016	10	53	63
2017	7	47	54
2018	7	67	74
2019	10	80	90

Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli chodzi o liczby sędziów nominowanych centralnie na zawody na stadionie i w hali, to ich liczba zależy bezpośrednio od rangi zawodów:

- halowe mistrzostwa Polski: wyznaczanych jest średnio 31 osób,
- mistrzostwa Polski na stadionie: wyznaczanych jest średnio 35 osób,
- zawody halowe klasy MM: wyznaczanych jest średnio 11 osób,
- zawody stadionowe klasy MM: wyznaczanych jest średnio 17 osób⁴.

Podane liczby dotyczą osób pełniących funkcje kierownicze podczas zawodów lekkoatletycznych. Do powyższych zestawień liczbowych należy dodać odpowiednią liczbę sędziów pomocniczych, których liczba uzależniona jest od:

- konstrukcji programu minutowego,
- klasy i rangi zawodów,
- budżetu organizatora.

Z uwagi na wskazane powyżej elementy liczbę sędziów nominowanych przez CKS PZLA należy uzupełnić o sędziów pomocniczych (tzw. sędziów lokalnych), których liczba wynosi:

⁴ Dotyczy obsad zawodów w latach 2017–2019.

- halowe mistrzostwa Polski: dokooptowanych jest średnio 35 osób;
- mistrzostwa Polski na stadionie: wyznaczanych jest średnio 41 osób;
- zawody halowe klasy MM: wyznaczane są średnio 24 osoby;
- zawody stadionowe klasy MM: wyznaczanych jest średnio 29 osób⁵.

Sędziowie obsługujący w Polsce zawody lekkoatletyczne co najmniej pierwszej klasy otrzymują ekwiwalent, którego wysokość została zaktualizowana mocą uchwały Zarządu PZLA z dnia 23 listopada 2014 r. i prezentowana jest w tablicy 4.

TABLICA 4. Stawki sędziowskie na zawodach lekkoatletycznych (w kwotach brutto w zł)

Funkcja	Zawody centralne	
	MM	I
Sędzia Główny Zawodów, Delegat Techniczny, Kierownik Techniczny Zawodów, Delegat CKS	90,00	80,00
Sędziowie pełniący funkcje kierownicze na zawodach: KO, Z-ca SGZ, Arbiter, SG Konkurencji, Inspektor, Kierownik Bramki, Starter, Statystyk	80,00	70,00
Sędziowie	70,00	60,00
Sędziowie weryfikujący badania i uczestniczący w konferencji technicznej (przed zawodami)	45,00	40,00
Sędziowie delegowani w przypadku odwołania zawodów	30,00	30,00

Źródło: [Stawki sędziowskie].

Mnożąc liczbę sędziów przez stawki ekwiwalentu, można zauważyć, że koszt ekwiwalentów sędziowskich na imprezach mistrzostw Polski waha się od 27 do 36 tys. zł, nie wliczając kosztów dojazdu, które rozliczane są na podstawie biletów komunikacji publicznej lub w razie ich braku na podstawie tabeli odległości PKP dla pociągów kategorii TLK, klasa II, kosztów zakwaterowania i wyżywienia, które niejednokrotnie stanowią kolejne 35% przedstawionej powyżej kwoty.

Centralne Kolegium Sędziów na podstawie liczby zawodów z klasą MM przedstawionych w tablicy 3 wyznacza sędziów na niemal 70 imprez rocznie.

⁵ Dotyczy obsad zawodów w latach 2017–2019.

Strategia działań CKS PZLA na lata 2017–2020

Strategia rozumiana jest jako plan działania danej organizacji, świadomej lub nieświadomej relacji i interakcji, jakie występują między organizacją a jej otoczeniem, wraz z ogólnym sposobem jej działania, realizującym cele jej funkcjonowania [Kozłowski, Piotrowski 2013, s. 127]. Realizacja strategii ma służyć spełnianiu oczekiwań interesariuszy organizacji [Johnson, Scholes, Whittington 2010, s. 21].

Strategia działań CKS PZLA została uchwalona 17 grudnia 2016 r., dwa tygodnie po zjeździe sprawozdawczo-wyborczym, na którym wybrano nowe władze Centralnego Kolegium Sędziów. Cel główny, jaki został sformułowany w strategii, brzmi: „Umożliwienie rozwoju sędziów lekkoatletycznych poprzez zapewnienie im szansy zdobywania wiedzy w trakcie szkoleń i warsztatów oraz doświadczenia podczas sędziowania najważniejszych imprez z kalendarza PZLA, na które zostaną nominowani”. Do celu głównego dołączono dziewięć celów szczegółowych:

- 1) powiązanie systemu nominacji na zawody z liczbą imprez oraz wielkością zasobu sędziów posiadających licencje stopnia centralnego;
- 2) zmiana formuły przeprowadzanych weryfikacji licencji stopnia centralnego;
- 3) dopasowanie do międzynarodowych standardów systemu szkolenia sędziów;
- 4) formalne wprowadzenie paneli specjalistycznych poprzez powierzenie misji tworzenia paneli: startu, chodu sportowego, kierowników technicznych oraz National Technical Official;
- 5) zarządzanie ewidencją sędziów lekkoatletycznych wraz z ujednoliceniem smyczy i oprek na licencje;
- 6) zmiana formuły Biuletynu Centralnego Kolegium Sędziów;
- 7) wypracowanie konsensusu w zakresie funkcjonowania, nadawania i wykorzystywania w karierze klas sędziowskich;
- 8) zebranie i udostępnienie dokumentów ułatwiających sędziowanie zawodów poprzez stronę internetową i profil społecznościowy;
- 9) nastawienie na współpracę z różnymi osobami, instytucjami i podmiotami w zakresie realizacji celów CKS.

Cel główny i cele szczegółowe zostały ustalone na podstawie przeprowadzonej diagnozy i analizy dotychczasowej działalności CKS PZLA, a także na podstawie wywiadów pogłębionych z 12 celowo dobranymi osobami, o różnym stażu sędziowania, różnych klasach sędziowskich i stopniach licencji specjalistycznych, w różnym wieku i z różnych części kraju. Każdy z respondentów odpowiadał na ten sam zestaw 14 pytań, które były zadawane przez badacza.

Wnioski z analizy wywiadu w większości pokrywały się z przeprowadzoną diagnozą i miały znaczący wpływ na przygotowywaną strategię, konstrukcję celu głównego i celów szczegółowych.

Strategia w pierwszej części oprócz celów prezentuje strukturę organizacyjną CKS wraz z podziałem kompetencyjnym między poszczególnych członków oraz zespoły. Następnie pogrupowane cele szczegółowe zostały opisane w konwencji:



Głównymi problemami, jakie zidentyfikowano w procesie diagnozy, były (w układzie hierarchii ważności problemów wskazanych przez respondentów):

- 1) brak jasnych kryteriów przy nominacjach sędziowskich na zawody klasy MM i rangi mistrzostw Polski w poprzednich latach (brak spójności w przygotowywaniu obsad, obsługa zawodów przez te same osoby, brak statystyki powołań);
- 2) zbyt późne powiadomienia o nominacjach na zawody, które do połowy 2013 r. wysyłane były tradycyjną korespondencją pocztową, a od połowy 2013 r. do końca 2016 r. były wysyłane pocztą elektroniczną przez biuro PZLA;
- 3) brak rozróżnienia między pierwszą a drugą licencją specjalistyczną stopnia centralnego pod względem finansowym, wizerunkowym i samorealizacji;
- 4) niewystarczająca liczba szkoleń, gdzie te formy edukacji realizowane są najczęściej tylko przy okazji egzaminów na licencje specjalistyczne;
- 5) problem z wydrukiem dokumentu licencji sportowej sędziego lekkoatletycznego — brak terminowości, długi termin oczekiwania;
- 6) bariery komunikacyjne, których efektem jest rzadka obecność informacji dotyczących sędziowania na stronie PZLA.

Główne działania określone w strategii przedstawiono poniżej.

1. Przygotowanie i wdrożenie elektronicznego systemu ewidencji sędziów, gdzie przedstawiciele wojewódzkich kolegiów sędziów będą mogli wpisywać do bazy sędziów kolejne osoby, wnioskować o wydruk licencji oraz edytować dane kontaktowe.
2. Przygotowanie i wdrożenie elektronicznego systemu nominacji i powołań na zawody na poziomie centralnym (z możliwością wdrożenia również na poziomie lokalnym).
3. Określenie limitów liczebności stopni licencji specjalistycznych, które skorelowane są z faktycznym zapotrzebowaniem na podstawie liczby zawodów, liczby potrzebnych komisji, programów minutowych oraz regulaminów zawodów.

4. Określono, że każdy posiadacz I licencji raz na dwa lata będzie wyznaczony do pełnienia funkcji sędziego głównego lub arbitra na zawodach rangi mistrzostw Polski i co najmniej trzykrotnie w ciągu czterech lat będzie otrzymywać wyznaczenie na zawody klasy MM jako sędzia główny konkurencji. W przypadku posiadaczy licencji stopnia II określono, że przynajmniej raz będą wyznaczeni jako sędziowie główni konkurencji podczas zawodów rangi mistrzostw Polski i co najmniej trzykrotnie w ciągu czterech lat będą wyznaczeni do pełnienia funkcji sędziego głównego konkurencji podczas zawodów klasy MM.
5. Należy zwiększyć liczbę szkoleń i organizować je niezależnie od terminów egzaminów na licencję stopnia centralnego. Pełen zwrot kosztów przejazdu, zakwaterowania i wyżywienia oraz pokrycie kosztów szkolenia będzie przysługiwać posiadaczom I licencji specjalistycznej, a posiadacze II licencji będą mieć zagwarantowane bezpłatne uczestnictwo w szkoleniach i ewentualne zakwaterowanie z wyżywieniem.
6. Utworzenie strony internetowej Centralnego Kolegium Sędziów PZLA, działającej niezależnie od witryny Polskiego Związku Lekkiej Atletyki.

Monitorowanie i zmiany w strategii

Po dwóch latach od wdrożenia strategii postanowiono sprawdzić, czy przyjęty cel jest realizowany, jak wygląda realizacja celów szczegółowych oraz skonfrontować te dane z informacjami pozyskanymi od respondentów, którzy uczestniczyli w wywiadach pogłębionych na temat realizacji „Strategii działań Centralnego Kolegium Sędziów na lata 2017–2020”. Stopień realizacji poszczególnych działań przedstawiono w tablicy 5.

W 2019 r., czyli po dwóch latach od momentu zapoczątkowania wdrażania strategii, dokonano jej ewaluacji, kolejny raz zwracając się z prośbą o wywiad pogłębiony do 16 celowo wybranych sędziów, z różnych miast, z różnymi uprawnieniami i klasami (od klas regionalnych po I licencję specjalistyczną), których zapytano o ich odczucia związane z funkcjonowaniem CKS PZLA poprzez realizowanie przyjętej strategii.

Z analizy przeprowadzonych wywiadów wynikają 4 główne postulaty.

1. Wskazano na barierę technologiczną, jeśli chodzi o elektroniczny system powołań sędziów. Od 2017 r. CKS PZLA odszedł całkowicie od korespondencji tradycyjnej (wysyłanej drogą pocztową) na rzecz spraw załatwianych w całości w sposób elektroniczny (poprzez pocztę e-mail). Niektórzy posiadacze najwyższych uprawnień mieli lub nadal mają problem z posługiwaniem

**TABLICA 5. Realizacja podstawowych działań przyjętych
w „Strategii działań Centralnego Kolegium Sędziów na lata 2017–2020”**

Lp.	Działanie	Stopień realizacji
1	Przygotowanie i wdrożenie elektronicznego systemu ewidencji sędziów	• Wdrożono w 2017 r. • Od 2018 r. istnieje możliwość wdrożenia systemu na poziomie lokalnym • W 2018 r. dopasowano bazę do wymagań stawianych przez ustawę z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych
2	Przygotowanie i wdrożenie elektronicznego systemu nominacji i powołań na zawody	• Wdrożono w 2018 r. Rozbudowano o moduł powiadomień SMS w 2018 r. • Od 2018 r. wdrożono system na poziomie lokalnym na terenie dwóch województw: łódzkiego i świętokrzyskiego • System daje możliwość dogłębnej analizy powołań ze względu na generowanie podstawowych statystyk, a integracja ze stroną CKS PZLA pozwala na umieszczenie nominacji i powołań sędziowskich na podstronie kolegium
3	Określenie limitów liczebności stopni licencji specjalistycznych, które skorelowane są z faktycznym zapotrzebowaniem na podstawie liczby zawodów	• Wdrożono w latach 2017–2019 przy okazji egzaminów centralnych na licencje specjalistyczne w różnych blokach, które to egzaminy ze względów organizacyjnych, logistycznych i finansowych odbywają się w różnych latach i w różnych miejscach
4	Skorelowanie wyznaczeń z klasą i rangą zawodów	• W trakcie realizacji
5	Zwiększenie liczby organizowanych szkoleń	• W trakcie realizacji. W 2019 r. stworzono platformę e-learningową E-learning CKS
6	Utworzenie strony internetowej Centralnego Kolegium Sędziów PZLA, działającej niezależnie od witryny Polskiego Związku Lekkiej Atletyki	• Realizacja wielofazowa: — pierwsza strona została utworzona w 2017 r. — witrynę kompletnie przebudowano w 2019 r.

Źródło: Opracowanie własne.

się pocztą elektroniczną i potwierdzaniem wysyłanych nominacji, które ze względu na wysyłkę seryjną mogą trafiać do skrzynki z korespondencją niepożądaną (spamem). Jedną z przyczyn jest wiek niektórych czołowych sędziów oraz wcześniejszy brak konieczności z korzystania z komputera przy kontakcie z CKS PZLA. Mimo że system ten przed wdrożeniem był testowany na różnych grupach wiekowych sędziów, to nadal występują problemy ze znalezieniem maila i kliknięciem w link oznaczający przyjęcie lub odrzu-

cenie nominacji. Ze względu na średnią wieku, która i tak w ostatnich latach obniżyła się z 60 lat do 55, istnieją grupy sędziów (od 45. roku życia wzwyż), dla których to rozwiązanie technologiczne stanowi problem. Respondenci zwracali uwagę, że dla niektórych znajomych im osób była to jedna z przyczyn rezygnacji z ubiegania się o uprawnienia centralne na kolejny okres.

2. Nominacje na zawody klasy MM nadal trafiają tylko do wąskiej grupy osób. Do takich wniosków prowadziła analiza powołań zamieszczanych na stronie, a także wymiana informacji z innymi sędziami. Zauważyć trzeba, że wysłanie nominacji sędziowskiej nie zawsze kończy się jej potwierdzeniem i ostatecznie wysłaniem powołania na zawody do danego sędziego. Po odrzuceniu nominacji przez jedną osobę kierowana jest ona do kolejnej, przy zachowaniu kryterium jakościowego (stopień licencji centralnej). Zdarza się jednak, że ostatecznie nominacje trafiają do osób, które posiadają już znaczną liczbę powołań, jednak tego problemu, ze względu na wprowadzone limity, uniknąć się nie da. Innym podnoszonym zagadnieniem była niesprawiedliwość, według respondentów, liczba nominacji dla niektórych sędziów. Po wnikliwej analizie stwierdzono jednak, że dotyczy to najczęściej osób, które są posiadaczami wielu licencji stopnia centralnego i są wyznaczane do pracy w różnych blokach, a nominacja jest przygotowywana ze względu na ich doświadczenie, wiedzę i umiejętności, które gwarantują sprawną realizację powierzonych im zadań w dobie tworzenia produktu sportowego opartego na zawodach lekkoatletycznych.
3. Respondenci zwracali uwagę, że bardzo pozytywnym elementem jest organizacja większej liczby szkoleń z różnych bloków i ich dostępność. Od 2017 r. szkolenia z jednego bloku odbywają się co dwa lata (zdarza się, że częściej). Pojawił się natomiast problem frekwencji na tych szkoleniach, gdzie sędziowie zgłaszali się poprzez formularz zgłoszenia, ale ostatecznie nie pojawiali się na szkoleniu. Straty poniesione przez CKS PZLA w 2018 r. z powodu takiej niesubordynacji opiewały na niemal 30% całego rocznego budżetu kolegium. To spowodowało konieczność wprowadzenia regulaminu szkoleń oraz regulaminu zwrotu kosztów podróży, który każdy z uczestników musi wypełnić i odesłać do Centralnego Kolegium Sędziów. Regulamin szkoleń zakłada konieczność pokrycia kosztów uczestnictwa (i ewentualnie zakwaterowania i wyżywienia) w razie rezygnacji przed wyznaczonym terminem potwierdzenia zgłoszeń. Od tego momentu liczba uczestników szkoleń się nie zmieniła, natomiast frekwencja uczestnictwa waha się między 96 a 100%. Od 2019 r. sędziowie mają możliwość korzystania z platformy e-learningowej, gdzie zamieszczane są sukcesywnie kolejne szkolenia tematyczne, skierowane do sędziów

o różnym poziomie doświadczenia i różnym stopniu uprawnień. Od 2020 r. wprowadzono również szkolenia zdalne, z wykorzystaniem platformy GoToMeeting, dzięki której szkolenia mają formę wideokonferencji. Na 2020 r. było planowane utworzenie aktywizacji szkoleniowej na poziomie wojewódzkich struktur poprzez „Mikrogranty Przewodniczącego CKS PZLA”, dzięki którym wojewódzkie kolegia sędziów mogłyby organizować szkolenia na poziomie lokalnym i regionalnym, uzyskując wsparcie finansowe, merytoryczne i organizacyjne CKS PZLA, jednak pandemia koronawirusa skutecznie storpedowała te plany, a możliwość ich wdrażania przesunięto na 2021 r.

4. Respondenci bardzo pozytywnie odnieśli się do stworzenia strony internetowej niezależnej od strony www.pzla.pl, szczególnie po jej gruntownej przebudowie, która miała miejsce w 2019 r. Zwracają jednak uwagę na zbyt rzadkie aktualizacje oraz brak powiązania strony z mediami społecznościowymi. W tym miejscu trzeba przyznać, że postulat powiązania strony z portalami społecznościowymi jest słuszny, ale wymaga to pewnych nakładów czasu. Strona powstała z inicjatywy przewodniczącego CKS PZLA i jest przez niego aktualizowana. Ponieważ funkcja przewodniczącego jest pracą opartą na wolontariacie, więc konieczność godzenia pracy zawodowej z kolejnym etatem, jakim jest zarządzanie polskimi sędziami, jest niemożliwe. Następna trudność to brak możliwości zaangażowania się również innych członków z 16-osobowego Centralnego Kolegium Sędziów, ze względu na ich obycie z technicznymi zagadnieniami prowadzenia profilu społecznościowego lub strony internetowej. CKS PZLA nie ma możliwości finansowania pracy innych, zewnętrznych osób, które mogłyby poświęcić swój czas na prowadzenie tego rodzaju aktywności.

Możliwość adaptacji rozwiązań zagranicznych w procesie zarządzania sędziami lekkoatletycznymi w Polsce

Patrząc na struktury sędziowskie w różnych krajach Europy i biorąc pod uwagę uczestnictwo w różnych panelach sędziów międzynarodowych, postanowiono rozważyć możliwości wdrożenia w procesie zarządzania wybranych elementów, które są stosowane w innych krajach. Spośród europejskich krajów pięć ma największą liczbę przedstawicieli w międzynarodowych gremiach sędziowskich. Są to: Hiszpania, Portugalia, Niemcy, Francja i Wielka Brytania. Do celów analizy postanowiono wybrać ostatni z krajów, przeprowadzając wywiady pogłębione z dwoma respondentami, którzy oprócz bogatego doświadczenia

międzynarodowego są również aktywnymi działaczami sędziowskimi na poziomie krajowym. Na podstawie tych wywiadów wskazano pięć obszarów, które powinny być wzięte pod uwagę zarówno w procesie tworzenia nowej strategii przez Centralne Kolegium Sędziów następnej kadencji, jak i podczas wdrożeń rozwiązań obecnych.

1. **Wzmocnienie władzy regionalnej.** W Wielkiej Brytanii struktury regionalne stanowią o sile całej struktury sędziowskiej. Szkolenia, proces rozwoju i zarządzania realizacją zawodów najczęściej opierają się na strukturach regionalnych. W Polsce kolegia wojewódzkie wymagają przekazania im kompetencji, a przede wszystkim znaczącego wsparcia finansowego, które będzie przeznaczzone na szkolenia i rozwój. Niestety, finansowanie jest problemem systemowym, ponieważ kolegia wojewódzkie, ale i Centralne Kolegium Sędziów, swoje budżety mogą konstruować tylko na poziomie konsultacji z działami szkolenia PZLA i Okręgowych Związków Lekkiej Atletyki. Trudno powyższą konstrukcję nazwać budżetem, ponieważ nie zawsze ma on charakter planu jednorocznego, a jego wielkości nigdy nie da się przewidzieć.
2. **Eliminacja i skrócenie czasu uzyskania uprawnień sędziego sportowego** (posiadanie licencji sędziowskiej). W Wielkiej Brytanii mamy do czynienia z pomiarem wiedzy i doświadczenia, bez stawiania konkretnych ram czasowych. Bardzo duży nacisk położony jest na praktyczne sprawdzanie wiedzy podczas zawodów. Osoby, które uzyskują pozytywne oceny pracy i zaliczą test wiedzy z przepisów oraz zdarzeń na stadionie, uzyskują licencję sędziowską. W niektórych przypadkach zajmuje to 3 miesiące, a w innych ok. 2 lat. Wszystko uzależnione jest od chęci samych sędziów oraz ich dostępności czasowej. To, na co trzeba zwrócić uwagę, to wymiar finansowy, bowiem w Wielkiej Brytanii sędziowie często nie otrzymują żadnej zapłaty za zawody. Dopiero praca na najważniejszych zawodach daje możliwość uzyskania symbolicznej zapłaty. Jest to element kultury samych Brytyjczyków, których skłonność do udziału w życiu społecznym w sposób bezinteresowny jest godna podziwu. Oprócz tego skrócenie czasu stażu w Wielkiej Brytanii znacząco przyczyniło się do zwiększenia motywacji do rozwoju, a także do podwyższenia liczby osób aplikujących na szkolenia wstępne.
3. **Konieczność uzyskania zaświadczenia o niekaralności.** Jest to szczególnie ważne przy pracy z dziećmi i młodzieżą. Ma eliminować potencjalnych przestępców seksualnych. W Polsce wymagałoby to zmiany prawa, ale w kontekście możliwych zmian w prawie karnym warto lobbować w Ministerstwie Sportu na rzecz takiej możliwości.

4. **Zarządzanie specjalizacjami sędziowskimi.** W Polsce, podobnie jak w Wielkiej Brytanii, mamy do czynienia z obraniem konkretnego bloku konkurencji w ramach dyscypliny i specjalizacji. W przeciwieństwie do Polski brytyjscy sędziowie mają obowiązek uczestniczyć w szkoleniach z innych bloków, a w razie konieczności pracować przy konkurencji, która mimo że jest niezgodna z ich indywidualną ścieżką rozwoju, to ma dawać możliwość holistycznego podejścia do sędziowania lekkoatletyki. W polskich warunkach nie ma obowiązku uczestniczenia w szkoleniach z innych bloków, co w chwili obecnej powoduje często problemy natury organizacyjnej w trakcie zawodów, gdzie teoretycznie liczba sędziów w regionie pozwala zorganizować imprezę lekkoatletyczną, w skład której wchodziłyby różne konkurencje, a w praktyce okazuje się, że wielu sędziów od lat przypisanych jest do określonego bloku i sporym ryzykiem byłoby pozwolenie, aby sędziowali inne konkurencje niż dotychczas.
5. **Zarządzanie rozwojem poprzez organizację szkoleń z udziałem zagranicznych panelistów.** W Wielkiej Brytanii przynajmniej raz na pół roku organizowane jest szkolenie z jakimś sędzią z grupy najważniejszych i najlepszych sędziów międzynarodowych. Wdrożenie tego pomysłu w Polsce jest bardziej kłopotliwe ze względu na barierę językową (wszyscy sędziowie międzynarodowi muszą w stopniu co najmniej dobrym komunikować się w języku angielskim). Mniej niż 10% polskich sędziów lekkoatletycznych posiadających uprawnienia centralne jest w stanie swobodnie konwersować w języku angielskim. Szkolenie takie wymagałoby tłumaczenia, a w przypadku szkolenia zdalnego musiałoby zostać nagrane, przetłumaczone i udostępnione jako film z napisami. Dzięki temu można byłoby skutecznie zwiększyć zasięg odbiorców takiego szkolenia.

Podsumowanie

Zarządzanie sędziami lekkoatletycznymi jest procesem opartym na przyjętej strategii działań Centralnego Kolegium Sędziów na lata 2017–2020. Jest to pierwszy dokument noszący znamiona strategii, planu działań oraz celów długookresowych. Niestety, nie wszystkie elementy, które zostały w niej zaplanowane, zostały wdrożone. Nie uniknięto również pogłębienia istniejących już barier (np. technologicznych), natomiast niektóre z działań odznaczają się wysokim stopniem braku systematyczności (np. brak aktualnego wydania książki z przepisami czy sporadyczna aktualizacja strony internetowej). Część z problemów, które zdiagnozowano na etapie tworzenia strategii,

została skutecznie wyeliminowana, jednak dalej istnieją poważne rozbieżności między założeniami a efektami, m.in. w zakresie komunikacji czy stanu wiedzy. Można zatem się zastanawiać, czy nowe władze CKS PZLA, które zostaną wybrane w 2021 r., powinny skupić się na rzetelnej diagnozie i analizie danych płynących z badań ilościowych oraz jakościowych, czy jednak starać się wdrażać pewne wzorce zagraniczne w zakresie funkcjonowania organizacji sędziowskich. Być może trzeba będzie realizować obie drogi, ponieważ już w 2021 r. Polska będzie gospodarzem dwóch kolejnych imprez rangi mistrzostw międzynarodowych: Halowych Mistrzostw Europy w Toruniu oraz World Athletics World Relays Silesia Stadium w Chorzowie, co oznacza, że międzynarodowe federacje kolejny raz będą zawieszać bardzo wysoko poprzeczkę wymagań, jeśli chodzi o jakość sędziów zaangażowanych w przeprowadzenie imprezy. Jest wiele rozwiązań, które z sukcesem są realizowane przez analogiczne struktury działające w innych krajach. Przykładem może być Wielka Brytania. Rozwój kompetencji i wzmacnianie potencjału regionalnego może być jednak wdrażane pod warunkiem pewnej stabilizacji finansowej, która jest największą niewiadomą w procesie zarządzania sędziami w Polsce. Stąd realizacja i działania CKS PZLA nie zawsze są skutecznie skierowane ku źródłom problemów, ponieważ praca jego członków jest pracą społeczną, za którą nie otrzymują żadnych gratyfikacji finansowych. Z tych powodów proces zarządzania prowadzący w kierunku zintegrowanego rozwoju polskich sędziów lekkoatletycznych jest utrudniony i niekiedy ograniczony w formie i zakresie oddziaływania.

Bibliografia

- Dosseville F., Rioult F., Laborde S., [2013], *Why do sports officials dropout?*, https://www.researchgate.net/publication/255723168_Why_Do_Sports_Officials_Dropout
- Hoye R., Smith A.C.T., Nicholson M., Stewart B. [2015], *Sport management. Principles and applications*, Routledge, London and New York.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. [2010], *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- Kończkowski B., Działo B.S. [2016], *Kształtowanie się regulacji prawnej zrzeszeń sportowych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Kosiewicz J. [2004], *Filozoficzne aspekty kultury fizycznej i sportu*, Wydawnictwo BK, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. [2013], *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Krześniak E.J. [2016], *Kluby i organizacje sportowe w prawie polskim na tle rozwiązań zagranicznych*, Wolter Kluwer, Warszawa.
- Leciak M. [2017], *Leksykon prawa sportowego. 100 podstawowych pojęć*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- Masterman G. [2004], *Strategic sports event management. An international approach*, Elsevier, Oxford.
- Mintzberg H. [2013], *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Rani D. [2016], *Sports management and opportunities for professional development*, https://www.researchgate.net/publication/308999022_Sports_Management_and_Opportunities_for_Professional_Development
- Stawki sędziowskie*, https://ckspzla.pl/wp-content/uploads/2019/03/stawki-sedziwoskiesezon2015_201507011622.pdf
- Strategia działań Centralnego Kolegium Sędziów na lata 2017–2020*, <https://ckspzla.pl/sklad-ckspzla/>
- Szromnik A. [2016], *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, DzU z 2010 r. nr 127, poz. 857, z późn. zm.