

Zygmunt Waškowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wykorzystanie teorii interesariuszy w procesie kształtowania strategii marketingowej organizacji sportowych

USAGE OF THE STAKEHOLDER THEORY IN THE PROCESS OF BUILDING THE MARKETING STRATEGY OF SPORTS ORGANISATIONS

Masowe imprezy sportowe traktowane jako produkt, z uwagi na swoją cykliczność, a nie ciągłość oferowania, wymagają innego sposobu zarządzania i wsparcia marketingowego. Mimo to podstawowe założenia teorii interesariuszy, a także koncepcja marketingu relacyjnego mogą być z powodzeniem wykorzystywane przez organizacje sportowe. Niezależnie od ich specyfiki oraz dualnego charakteru działania identyfikacja, a także analiza interesariuszy pozwalają lepiej przygotować ofertę w postaci planowanej imprezy sportowej, tak aby optymalizować jej wartość rynkową dla różnych grup odbiorców. Przykładem empirycznym, w których zaprezentowano wykorzystanie teorii interesariuszy w organizacji sportowej są Poznańskie Ośrodki Sportu i Rekreacji, które bazując na ww. teorii organizują jeden z największych w Polsce bieg maratoński.

Słowa kluczowe: teoria interesariuszy, marketing relacji, rynek sportowy, marketing sportu biegi maratońskie.

Wprowadzenie

Marketingowe zarządzanie organizacją sportową powinno być oparte przede wszystkim na kompleksowej analizie jej otoczenia, które współcześnie cechuje się różnorodnością podmiotów, złożonością zachodzących między nimi relacji i wysoką dynamiką zmian. Istotnym czynnikiem implikującym kształt strategii marketingowej każdej organizacji są jej interesariusze. Budowanie relacji z interesariuszami na rynku sportu często okazuje się trudniejsze niż na rynku przedsiębiorstw, gdyż ich zainteresowanie, oczekiwania oraz siła wpływu na to jak funkcjonuje lub jak powinna funkcjonować organizacja sportowa są dużo wyższe, a ponadto znacznie bardziej zróżnicowane. Z tego względu ważnym elementem zarządzania na rynku sportu jest staranne dopasowanie działań organizacji do wcześniej zidentyfikowanych grup interesariuszy. W tym celu pomocne może okazać się wykorzystanie istniejących już koncepcji zarządzania, które pozwolą podjąć trafne decyzje strategiczne.

Artykuł ma charakter koncepcyjny, jego podstawowym celem jest wykazanie możliwości i zasadności wykorzystania teorii interesariuszy w kształtowaniu strategii

marketingowej organizatorów wydarzeń sportowych¹. Tak sformułowane założenie zostało zweryfikowane empirycznie metodą case study, na przykładzie Poznańskich Ośrodków Sportu i Rekreacji - organizatora dwóch, dużych imprez sportowych.

Cechy wspólne teorii interesariuszy i marketingu relacji

Teoria interesariuszy, której podwaliny opracował w latach 70tych ub. wieku R.E. Friedman, bezpośrednio odnosi się do problematyki zarządzania strategicznego przedsiębiorstw. Najważniejszym jej założeniem jest uznanie, że w otoczeniu każdego przedsiębiorstwa funkcjonuje wiele pomiotów, które są zainteresowane (stąd nazwa interesariusze) tym w jaki sposób i z jakim skutkiem ono funkcjonuje. Interesariusze ci wchodzi w interakcje z przedsiębiorstwem, a także w interakcje między sobą i mogą mieć realny wpływ na to, jakie decyzje są w nim podejmowane². Z uwagi na to, że główny wątek tej teorii ma swoje usytuowanie w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa, jej założenia są bardzo bliskie koncepcji marketingu relacyjnego (marketingu partnerskiego), którego korzenie sięgają lat 80tych ub. wieku³. Zarówno analizowana teoria jak i marketing relacji w swojej istocie zakładają potrzebę nawiązywania i utrzymywania (a marketing relacji również rozwijania) relacji nie tylko z nabywcami, ale także z innymi podmiotami, takimi jak: dostawcy, kooperanci, jednostki opiniotwórcze, dziennikarze, pracownicy itp.

Teoria interesariuszy to koncepcja zarządzania poprzez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi podmiotami. Także i w tym przypadku zauważalne jest podobieństwo tej teorii do założeń marketingu partnerskiego, w którym wymiar długofalowy relacji ustępuje miejsca doraźnym interesom i korzyściom.

Ogólnie rzecz ujmując interesariuszy definiuje się jako osoby lub grupy osób, organizacje, instytucje, podmioty komercyjne, które bezpośrednio lub pośrednio są zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa w jej dążeniach do założonych celów, które mogą także wpływać na przedsiębiorstwo lub podlegać jego wpływowi⁴.

Z punktu widzenia relacji, jakie mogą zachodzić między interesariuszami a przedsiębiorstwem można wyróżnić ich trzy zasadnicze grupy⁵:

1. Do pierwszej grupy zaliczani są ci, którzy współtworzą przedsiębiorstwo swoją pracą, wiedzą, kompetencjami i kapitałem. Relacje między tymi interesariuszami a przedsiębiorstwem mają charakter substanowiący.

¹ Organizatorami wydarzeń sportowych są kluby sportowe, a także inne organizacje sportowe takie jak: związki sportowe, ośrodki sportu i rekreacji (OSIR), towarzystwo krzewienia kultury fizycznej (TKKF) Polski Komitet Olimpijski (PKOL), federacje sportowe, podmioty prywatne i inne.

² A.L. Friedman, S. Miles, Developing Stakeholders Theory, Journal of Management Studies, 2002, vol. 39, no. 1.

³ Ch. Gronroos, Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition, Free Press, Lexington 1990, s. 138.

⁴ M. Clarkson, A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance w: Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 1, s. 106.

⁵ A. Paliwoda-Matiolańska, Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, w: Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami, (red.) H. Burdulak, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa 2005, s. 241.

Interesariusze substancjalni (consubstancial stakeholders) to tacy, bez których biznes sam w sobie nie mógłby się rozwijać, czyli m.in. pracownicy, akcjonariusze, czy właściciele. Z uwagi na to, że podmioty te usytuowane są wewnątrz przedsiębiorstwa nazywa się ich także interesariuszami wewnętrznymi.

2. Druga grupa interesariuszy związana jest bezpośrednio z działalnością rynkową przedsiębiorstwa. Zalicza się do niej m.in. klientów, kooperantów, dostawców, instytucje finansowe, agencje reklamowe, media. Związek pomiędzy nimi, a przedsiębiorstwem często ma charakter formalnego kontraktu, stąd ich nazwa - interesariusze kontraktowi (contractual stakeholders).
3. Trzecią grupę stanowią różne wspólnoty interesu, począwszy od wspólnoty lokalnej aż do wspólnoty państwowej, czy nawet globalnej. Grupę tą tworzą wszystkie instytucje społeczne i rządowe, społeczność lokalna, a ich relacje z przedsiębiorstwem mają charakter kontekstowy (contextual stakeholders).

Nie ma natomiast zgodności czy do interesariuszy należy zaliczyć także konkurentów przedsiębiorstwa, w tej kwestii w literaturze przedmiotu zdania są podzielone⁶.

Jak widać, poza interesariuszami zewnętrznymi zwraca się także uwagę na znaczenie oraz rolę interesariuszy wewnętrznych, przede wszystkim pracowników, zarząd i właścicieli przedsiębiorstwa. Również w tym przypadku zauważalna jest zbieżność ww. teorii z fundamentalnymi założeniami marketingu relacyjnego, w którym zarówno otoczenie zewnętrzne jak i środowisko wewnętrzne przedsiębiorstwa stanowią płaszczyznę budowania relacji i umacniania jego pozycji konkurencyjnej⁷.

Analiza interesariuszy

W procesie zarządzania marketingowego, zarówno w świetle teorii interesariuszy jak i koncepcji marketingu relacyjnego, jednym z kluczowych działań jest wnikliwa analiza wszystkich podmiotów wchodzących w interakcje z przedsiębiorstwem, a następnie ustalenie ich struktury i hierarchii ważności⁸. Nie wszyscy bowiem interesariusze oddziałują na przedsiębiorstwo z taką samą siłą, mogą mieć też różne możliwości wywierania wpływu. Analiza umożliwia rozpoznanie oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy, które mogą być zróżnicowane, czasami nawet mogą być sprzeczne. Tak zagregowana wiedza pozwala na przygotowanie strategii, która umożliwi optymalizację osiąganych korzyści przez wszystkie, zainteresowane strony. W praktyce sprowadza się to do opracowania i zastosowania kilku wariantów budowania relacji przedsiębiorstwa z jego interesariuszami, zgodnie z zachowaniem wyżej wymienionych zależności.

Proces przeprowadzania analizy interesariuszy składa się z kilku etapów. Są to:

1. Identyfikacja interesariuszy
2. Ustalenie hierarchii ważności interesariuszy

⁶ I. Mendryk, Budowanie relacji z otoczeniem jako kompetencja organizacji, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin*, vol. XLII, 10, 2008, s. 148

⁷ I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 319-325.

⁸ R.E. Freeman, J.S. Harrisom, A.C. Wicks, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven & London 2007, s. 107.

3. Określenie oczekiwań interesariuszy i ustalenie możliwości ich zaspokojenia
4. Ocena siły wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo
5. Ustalenie możliwości nawiązywania relacji z interesariuszami

Metodyczne podejście do analizy badanego zagadnienia powinno doprowadzić do opracowania rozwiązań modelowych, które mogłyby być zastosowane niezależnie od specyfiki branży lub przedsiębiorstwa. Wśród wielu dostępnych w literaturze przedmiotu modeli służących analizie interesariuszy przedsiębiorstwa (m.in.: Mapa interesariuszy, Macierz relacji między strategicznymi partnerami organizacji, Analiza profili kluczowych, strategicznych partnerów organizacji) jednym z najbardziej rozpowszechnionych jest macierz Mendelova⁹. W ramach tego modelu interesariuszy dzieleni są na cztery grupy w oparciu o dwie zmienne: siłę wpływu na przedsiębiorstwo i stopień zainteresowania jego działalnością (rys. 1.)

		Zainteresowanie	
		Niskie	Wysokie
Siła	Duża	Utrzymać zadowolenie	Główni gracze
	Mala	Minimalny wysiłek	Informować

Rys. 1. Macierz Mendelova

Źródło: www.kfkknowledgebank.kapaln.co.uk

Najważniejszą, strategiczną dla przedsiębiorstwa grupą interesariuszy o dużej sile oddziaływania i wysokim zainteresowaniu jego postępowaniem, są tzw. główni gracze. Są to podmioty, z którymi należy budować ścisłe relacje partnerskie, oparte na dialogu i współpracy, w sformalizowany sposób konsultować plany działania, w szczególny sposób uwzględniać ich oczekiwania lub żądania. Sukces lub porażka przedsiębiorstwa w dużym stopniu będą pochodną relacji właśnie z tą grupą interesariuszy.

Interesariusze o wysokiej sile oddziaływania, ale niskim zainteresowaniu przedsiębiorstwem są potencjalnie ważnymi podmiotami, relacje z nimi powinny koncentrować się przede wszystkim na dostarczaniu zadowolenia, tj. zapewnianiu, że ich oczekiwania są spełniane. Ta grupa interesariuszy nie jest zainteresowana strategią działania przedsiębiorstwa, ani jego efektywnością, dlatego nie wywiera ona bezpośredniego wpływu na sposób zarządzania, ale jej ewentualne niezadowolenie może okazać się dużym problemem.

⁹ C. Low, C. Cowton, Beyond stakeholder engagement: The challenges of stakeholder participation in corporate governance, *International Journal of Business Governance and Ethics*, 2004, 1(1), 45–55.

Trzecią grupą interesariuszy na macierzy Mendelova są jednostki o niskiej sile wpływu na zachowania przedsiębiorstwa, ale żywo zainteresowane jego działalnością. W długofalowej perspektywie dla przedsiębiorstwa ważne jest utrzymywanie przychylności tej grupy, choćby ze względów wizerunkowych, zatem jego wysiłki powinny koncentrować się przede wszystkim na bieżącym informowaniu zainteresowanych, przy jednoczesnym minimalnym ich włączaniu w procesy decyzyjne.

Ostatnią kategorią są interesariusze o niskiej sile oddziaływania i niskim stopniu zainteresowania. Równie małe jest znaczenie tych interesariuszy dla przedsiębiorstwa, dlatego powinno ono minimalizować swoje relacje z tą grupą i ograniczać się do wysyłania komunikatów za pośrednictwem mediów masowych, umieszczania informacji na swojej stronie internetowej lub sporządzania oficjalnych raportów (o ile takie są wymagane).

Analiza interesariuszy z wykorzystaniem macierzy Mendelova pozwala menedżerom lepiej zorientować się w strukturze i hierarchii podmiotów otaczających przedsiębiorstwo, tym samym skuteczniej dopasować strategię budowania relacji z każdą ze zidentyfikowanych grup. Wiedzą na ten temat powinni dysponować przede wszystkim menedżerowie odpowiedzialni za marketing przedsiębiorstwa, dlatego dorobek teorii interesariuszy reprezentuje wysoką wartość aplikacyjną właśnie w obszarze marketingu.

Dalsza część niniejszego artykułu będzie dotyczyła możliwości wykorzystania teorii interesariuszy w działalności marketingowej, a więc tej, która zasadniczo koncentruje się na otoczeniu organizacji. Empiryczną płaszczyzną rozważań będzie rynek sportowy, na którym organizacje na nim działające coraz częściej wykorzystują koncepcję marketingu partnerskiego dla realizacji swoich celów. Podlegając regułom gry rynkowej i napotykać na wcześniej nie znane im zjawisko konkurencji poszukują rozwiązań dotychczas znanych i stosowanych w działalności podmiotów komercyjnych, a następnie implementują je w swoim środowisku.

Rynek sportowy i jego specyfika

W ujęciu branżowym rynek sportowy można określić jako miejsce, na którym zachodzą relacje między tworzącymi go podmiotami, których potrzeby związane w wykorzystywaniem sportu są zaspokajane przez podmioty oferujące produkty sportowe, mające postać usług, dóbr materialnych, koncepcji, miejsc lub innych osób¹⁰. Jest to branża o niezwykle wysokim potencjale, jej dynamiczny rozwój rozpoczął się w latach 80tych ub. wieku, obecnie jej wartość szacuje się na około 411 mld dolarów¹¹.

Sportem interesują się osoby fizyczne, podmioty działające w celach komercyjnych, instytucje państwowe, a także organizacje wywodzące się z tzw. trzeciego sektora gospodarki. Jak łatwo zauważyć relacje wymienne zachodzą tu zarówno na płaszczyźnie B2C jak B2B, natomiast należy podkreślić, że oczekiwania podmiotów zaangażowanych

¹⁰ Contemporary Sport Management, ed. J. B. Parks, J. Quarterman, Human Kinetics, Champaign 2003, s. 8.

¹¹ T.Ch. Greenwell, L.A. Danzey-Bussell, D.J. Shonk, Managing Sport Events, Human Kinetics, Champaign 2014, s. 4.

w sport są niezwykle zróżnicowane¹². Uwzględniając obydwie płaszczyzny, a także rodzaj oferowanych produktów i usług rynek sportowy dzieli się na cztery części (rys. 2)

	Rynek produktów sportowych	Rynek wydarzeń sportowych
Sfera B2C	Sprzęt sportowy Akcesoria sportowe Usługi serwisowe	Wydarzenia sportowe (<i>sporty widza</i>) Wydarzenia sportowe (<i>sporty uczestnika</i>) Merchandising
Sfera B2B	Infrastruktura sportowa Sprzęt sportowy Usługi biznesowe	Sponsoring Prawa do transmisji Licencjonowanie

Rys. 2. Struktura rynku sportowego
Źródło: Opracowanie własne.

Prowadzone dalej rozważania skupiają się na jednej z czterech zobrazowanych części tego rynku tj. na rynku wydarzeń sportowych (sport event industry).

Kluczową rolę dla rozwoju sportu, tak w wymiarze społecznym jak i ekonomicznym, odgrywają organizatorzy wydarzeń sportowych, którzy tworząc warunki do jego uprawiania i oglądania zaspokajają potrzeby wielu grup interesariuszy. W drodze ewolucji tego rynku część organizatorów zaczęła funkcjonować (lub powstała) wyłącznie w celach zarobkowych, gdzie interes ekonomiczny zastąpił społeczny wymiar działalności. Inni z kolei nadal funkcjonują jako organizacje realizujące społeczne przesłanie, jakim jest popularyzacja sportu i krzewienie kultury fizycznej¹³. Ta swoista polaryzacja podmiotów ma swoje konsekwencje w różnorodności organizowanych imprez. Spośród wielu klasyfikacji wydarzeń sportowych jedną z częściej stosowanych jest ich podział w oparciu o wielkość imprezy. W ramach tego kryterium wyróżnia się następujące typy wydarzeń:

- a. Wydarzenia sportowe o zasięgu globalnym, wzbudzające powszechne zainteresowanie (mega events), do których zalicza się np. letnie i zimowe Igrzyska Olimpijskie, Mistrzostwa Świata w najbardziej popularnych dyscyplinach sportu, czy Ligę Mistrzów w piłce nożnej.

¹² R. Hoye, A. Smith., H. Westerbeek, B. Stewart, M. Nicholson, Sport Management, Butterworth-Heinemann, Burlington 2006, s. 7-8.

¹³ Z. Waśkowski, Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 17-20.

- b. Wydarzenia sportowe o zasięgu globalnym, wzbudzające duże zainteresowanie wśród zwolenników określonej dyscypliny sportu (major events), np. turnieje wielkoszlemowe w tenisa ziemnego, wyścigi samochodowe Formuły I, rajd Dakar, największe biegi maratońskie w Nowym Jorku, Chicago, Bostonie, Londynie, Berlinie, czy Tokio.
- c. Wydarzenia sportowe o zasięgu międzynarodowym, np. turniej czterech skoczni w skokach narciarskich, Tour de Pologne, Grand Prix na żużlu.
- d. Wydarzenia sportowe o zasięgu krajowym np. mecze piłkarskiej Ekstraklasy polskich klubów futbolowych, mistrzostwa Polski w lekkoatletyce.
- e. Wydarzenia sportowe o zasięgu regionalnym lub lokalnym, np. międzyszkolne turnieje koszykówki.

Niezależnie od nadrzędnego celu funkcjonowania organizatora oraz rangi przygotowywanych przez niego imprez sportowych działa on na rynku, który posiada specyficzne cechy, nie spotykane w ogóle (lub w znacznie mniejszym stopniu) na innych rynkach branżowych. Poniżej zaprezentowano najważniejsze z nich¹⁴:

1. Sport z natury jest czynnością polegającą na aktywności fizycznej, więc z marketingowego punktu widzenia jest produktem niematerialnym i subiektywnie ocenianym, a konsumenci (widzowie lub uczestnicy) kupują wrażenia.
2. Sport wywołuje wśród konsumentów silne doznania emocjonalne, zacieśnia więzi osobiste, gdyż w zdecydowanej większości jest konsumowany publicznie¹⁵. Ponadto jest uniwersalnym nośnikiem przekazu i odwołuje się do wszystkich przekrojów życia (geograficznego, demograficznego, kulturowego, ekonomicznego, religijnego, politycznego itp.).
3. Wynik rywalizacji sportowej jest nieprzewidywalny, a sama rywalizacja nie do powtórzenia. Oznacza to, że menedżer organizacji sportowej nie może zapewnić konsumentom określonego efektu, zarówno w postaci wyniku gry jak i jej poziomu. Ma to swoje istotne konsekwencje w procesie zapewniania jakości świadczonych usług.
4. Organizacje sportowe, w większości przypadków, jednocześnie ze sobą współpracują i konkurują. Potrzeba współpracy wynika z konieczności tworzenia struktur organizacyjnych (np. związki sportowe, federacje sportowe) co jest niezbędne, aby mogła odbywać się rywalizacja między drużynami. Ta z kolei wynika z natury sportu, który w dużej mierze polega na rywalizowaniu z przeciwnikiem o zwycięstwo.
5. Organizacje sportowe znacznie częściej niż przedsiębiorstwa komercyjne poddawane są publicznym ocenom. Zdecydowana większość konsumentów na rynku sportowym uważa się za ekspertów. Są oni wysoce zainteresowani funkcjonowaniem klubu sportowego, któremu kibicują i chcą aktywnie uczestniczyć w jego działalności. Ich opinie, poglądy i komentarze chętnie wyrażane publicznie oraz na masową skalę, np. w mediach społecznościowych, mogą wywierać wpływ na decyzje menedżerów i strategie marketingowe tych klubów.

¹⁴ B.J. Mullin, Characteristics of Sport Marketing, w: Successful Sport Management, ed. H. Appenzeller, G. Lewis, Carolina Academic Press, Durham 2000, s. 127-149.

¹⁵ Aż 98% widzów ogląda wydarzenia sportowe w towarzystwie innych osób.

6. Rynek sportu cechuje się wysoką fluktuacją popytu. Słabe wyniki ulubionej drużyny mają negatywny wpływ na oglądalność jej kolejnych rozgrywek. Aczkolwiek należy dodać, że spadek oglądalności nie idzie w parze ze spadkiem lojalności kibiców wobec klubu, gdyż ta, zanika znacznie później (czasami nigdy). Pod tym względem rynek sportu przedstawia się wyjątkowo korzystnie, ponieważ w żadnej innej branży nie odnotowuje się tak wysokiej, silnej i długotrwałej lojalności.

Te oraz wiele innych, typowych dla rynku sportowego uwarunkowań sprawiają, że strategie marketingowe organizacji sportowych, co prawda powstają w oparciu o uniwersalne zasady zarządzania, natomiast w zakresie ich realizacji muszą być dostosowywane do specyficznych zachowań i wymagań ich interesariuszy.

Interesariusze Poznańskich Ośrodków Sportu i Rekreacji

Organizatorzy imprez sportowych muszą nawiązywać relacje z wieloma podmiotami, które bezpośrednio lub pośrednio są zainteresowane powodzeniem tych przedsięwzięć. Dotyczy to organizacji sportowych angażujących się w przygotowywanie wydarzeń każdej wielkości, ale im impreza ma większy zasięg, czyli mieści się w kategorii np. mega event lub major event, tym liczba grup interesariuszy, ich zainteresowanie i próby wywierania wpływu są większe¹⁶.

Zgodnie z założeniami teorii interesariuszy, pomiędzy organizacją sportową, a jej interesariuszami dochodzi do licznych interakcji. W wyniku tego oddziaływania jeden podmiot (lub grupa podmiotów) może wpływać na zachowania innych, przez co tworzy się sieć relacji. Jeżeli relacje te mają charakter długotrwały mogą wpływać na strategię organizacji sportowej i wymuszać na niej określone zachowania na rynku. Nie każdy interesariusz ma takie same oczekiwania i nie dysponuje jednakową siłą oddziaływania, zatem warto, dla poprawy skuteczności działania, dokonać analizy struktury tych podmiotów, po czym przygotować taką strategię marketingową, która pozwoli optymalizować korzyści dla każdej ze stron.

Jako przykład empirycznej weryfikacji przydatności teorii interesariuszy wybrano rynek masowych imprez biegowych, a podmiotem, którego strategię poddano analizie są Poznańskie Ośrodki Sportu i Rekreacji. Warto zauważyć, że rynek biegowy w Polsce rozwija się niezwykle dynamicznie. Każdego roku w naszym kraju przybywa zarówno organizowanych imprez biegowych jak i zawodników w nich uczestniczących¹⁷. Organizatorzy biegów muszą mierzyć się z nowymi wyzwaniami, gdyż konkurencja rynkowa nasila się, a wymagania stawiane przez biegaczy są coraz wyższe.

Poznańskie Ośrodki Sportu i Rekreacji (POSiR) są organizatorem maratonu i półmaratonu, dwóch międzynarodowych imprez biegowych. Każdy bieg co roku gromadzi około 6-7 tysięcy uczestników, są to jedne z największych imprez biegowych w Polsce, plasują się też wysoko w rankingu europejskim. Przygotowanie takiego wydarzenia zajmuje prawie rok, nie byłoby to możliwe bez wsparcia i zaangażowania

¹⁶ D. Covell, S. Walker, J. Siciliano, P. Hess, *Managing Sports Organizations*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2007, s. 5-8.

¹⁷ *Marketing imprez biegowych*, red. Z. Wańkowski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2014, s. 12-15.

wielu podmiotów z bliższego i dalszego otoczenia POSiR. Organizowanie masowego biegu długodystansowego wzbudza zainteresowanie nie tylko w środowisko sportowym, gdyż niesie on również szereg potencjalnych korzyści i zagrożeń dla podmiotów na co dzień nie związanych ze sportem¹⁸. W tej sytuacji sieć poprawnie zbudowanych relacji z interesariuszami musi być fundamentem strategii marketingowej POSiR, w przeciwnym razie imprezy mogłyby zakończyć się sportową i finansową porażką.

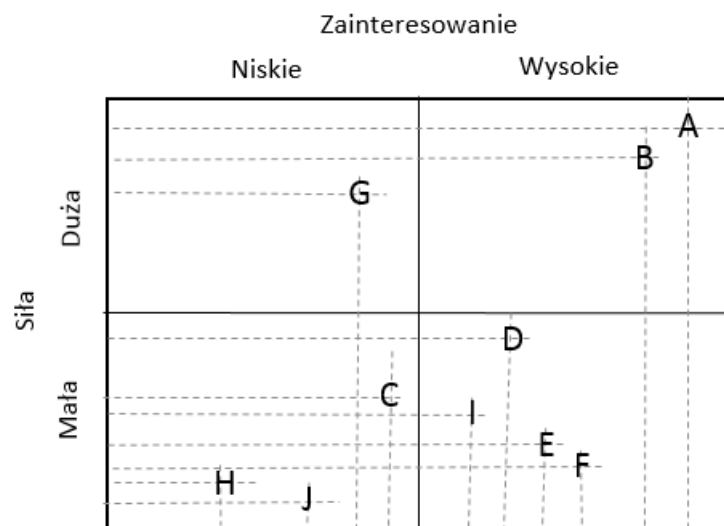
W celu identyfikacji kluczowych grup interesariuszy POSiR posłużono się metodą delficką. Ekspertami biorącymi udział w badaniu było 8 doświadczonych dyrektorów biegów masowych, reprezentujących organizacje sportowe z różnych części kraju oraz 2 specjalistów z zakresu marketingu sportowego.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na identyfikację dziesięciu, kluczowych, zewnętrznych grup interesariuszy¹⁹. Są to: biegacze, sponsorzy, media, podmioty prewencji (policja, sztab medyczny, straż pożarna, służby ochrony, służby porządkowe), wolontariusze, kibice, władze miasta, mieszkańcy Poznania, dostawcy oraz organizatorzy innych biegów masowych. W następnej kolejności ustalono relacje ww. podmiotów względem organizatora biegów. Kryterium klasyfikacji były dwie zmienne: siła oddziaływania na organizatora imprezy oraz poziom zainteresowania jej organizacją i przebiegiem. Oceny dokonano w skali punktowej od 1 do 5, przy czym 1 oznaczało bardzo niską siłę oddziaływania/bardzo niski stopień zainteresowania, natomiast 5 – bardzo wysoką siłę oddziaływania/ bardzo wysokie zainteresowanie.

Wykorzystując macierz Mendelova wszystkie, poddane ocenie grupy interesariuszy POSiR zostały skalsyfikowane w cztery kategorie (rys. 3).

¹⁸ E.C. Schwarz, J.D. Hunter, *Sport Marketing*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2008, s. 24-26.

¹⁹ Z uwagi na wielkość oraz formę prawną organizacji jaką są Poznańskie Ośrodki Sportu i Rekreacji w badaniu pominięto interesariuszy wewnętrznych.



Rys. 3. Struktura interesariuszy Poznańskich Ośrodków Sportu i Rekreacji

A – Biegacze, B – Sponsorzy, C – Media, D – Podmioty prewencji, E – Wolontariusze, F – Kibice,
G – Władze lokalne, H – Mieszkańcy Poznania, I – Dostawcy, J – Organizatorzy biegów.

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na rysunku 3 aż cztery grupy interesariuszy są wysoce zainteresowane organizacją i przebiegiem imprez sportowych, ale mają stosunkowo małą siłę wpływu na strategię działania POSiR. W trzech częściach macierzy jednocześnie znajdują się podmioty wywodzące się z rynku B2C i B2B. Tak ukształtowana struktura interesariuszy, ich poziom zainteresowania i potencjalna siła wpływu stały się przesłanką do opracowania strategii marketingowej.

Strategia marketingowa Poznańskich Ośrodków Sportu i Rekreacji

Opierając się na opisanych wcześniej, proponowanych przez Mendelova, działaniach organizacji względem poszczególnych grup interesariuszy Poznańskie Ośrodki Sportu i Rekreacji zdecydowały się na dostosowanie swojej strategii do oczekiwań każdej z nich. W wyniku tej decyzji zaplanowano szereg zróżnicowanych działań, które mają maksymalizować poziom zadowolenia interesariuszy i jednocześnie umożliwić realizację założonych celów strategicznych. Przed przystąpieniem do opracowania strategii dokonano także analizy bezpośrednich konkurentów POSiR oraz sformułowano założenia strategiczne.

Do głównych konkurentów, organizatorów biegów na dystansie maratonu zaliczono pięć innych imprez. Na polskim rynku biegowym POSiR w pierwszej kolejności konkuruje z maratonami organizowanymi w Warszawie (dwa), Krakowie, Wrocławiu i Łodzi, przy czym dwa z nich są organizowane w tym samym okresie co w Poznaniu (jesień) pozostałe trzy odbywają się wiosną. Największe półmaratony w Polsce bezpośrednio

konkurujące z imprezą poznańską odbywają się w Warszawie (dwa), Krakowie (dwa), Wrocławiu, Toruniu, Pile i Sobótce.

Ambicją organizatora biegów w Poznaniu jest, aby były to imprezy rangi międzynarodowej, należące do czołówki biegów europejskich, w których będzie docelowo uczestniczyć powyżej 10 tysięcy zawodników.

Zidentyfikowana i sprowadzona do postaci macierzy struktura interesariuszy, założenia strategiczne oraz analiza bezpośrednich konkurentów pozwoliły na opracowanie strategii dla organizowanych imprez. Realizowana strategia opiera się na teorii interesariuszy oraz koncepcji marketingu partnerskiego, co oznacza, że relacje z poszczególnymi grupami interesariuszy bazują na systematycznej, a tam gdzie jest to możliwe, dwukierunkowej komunikacji, budowaniu wzajemnego zrozumienia i tworzeniu w różny sposób postrzeganej wartości.

Najwięcej wysiłku, czasu i uwagi poświęca się biegaczom i sponsorom. Relacje budowane z tymi podmiotami mają na celu zachęcenie jednych do udziału w biegu, a drugich do wsparcia kolejnych edycji imprezy. Rozmach, pozycja w środowisku i wizerunek biegów zależą przede wszystkim od dużej liczby startujących oraz wsparcia finansowego, które zapewni samofinansowanie się wydarzeń. POSiR starając się dostosować ofertę do oczekiwań biegaczy, (najliczniej reprezentowanej grupy interesariuszy) wykorzystuje bazy danych i utrzymuje z nimi kontakt mailowy, dzieli się sukcesywnie informacjami, w miarę zbliżającego się terminu startu, umieszcza je także na stronie internetowej. Oprócz tego prowadzi, zarówno przed jak i po zawodach, rozmowy bezpośrednie z przedstawicielami środowiska biegaczy. Relacje ze sponsorami są budowane przede wszystkim na licznych spotkaniach bezpośrednich. Te odbywające się przed imprezą mają na celu zachęcenie do współpracy, ustalenie warunków, a następnie omówienie technicznych aspektów związanych z eksponowaniem marki sponsora, natomiast na spotkaniach po imprezie przedkładane są udokumentowane sprawozdania z wywiązania się ze zobowiązań, a także dyskusja nad możliwościami doskonalenia relacji partnerskich.

Cztery kolejne grupy interesariuszy wymagają przede wszystkim obsługi informacyjnej, ich rola w organizowanych imprezach jest duża, ale wpływ na strategię POSiR jest niewielki. Są to wolontariusze, dostawcy, podmioty przewencji i kibice. Trzy pierwsze grupy włączone są w proces organizacyjny, zatem współpraca z nimi przybiera postać okresowych spotkań, wspólnych ustaleń, wzajemnego informowania o możliwościach i ograniczeniach każdej ze stron. Wolontariusze przechodzą szkolenie z zakresu obsługi biegaczy, zapoznają się z obowiązkami, przydzielaną im pracą, uzyskują też najważniejsze informacje na temat imprezy. Kibice pojawiają się dopiero w dniu imprezy, lecz budowanie atmosfery potrzebne jest już na kilka tygodni wcześniej, dlatego na terenie miasta rozwieszane są plakaty informujące o biegu, a na stronach internetowych miejskich portali informacyjnych kibice zachęceni są do dopingowania uczestników biegu. Kontakt z nimi choć, nie tak intensywny i długotrwały jak w przypadku poprzednich grup, jest potrzebny, gdyż od ich obecności w dużej mierze zależy percepcja imprezy przez interesariuszy strategicznych tj. biegaczy i sponsorów.

Z uwagi na fakt, iż Poznańskie Ośrodki Sportu i Rekreacji są zakładem budżetowym Urzędu Miasta Poznania ma on formalną władzę nad tą jednostką. Jako interesariusz władze miasta są zainteresowane promocją Poznania przez sport, jednak bezpośrednio nie angażują się w analizowane tu przedsięwzięcia. Zatem uznano, że prezentacja scenariusza imprez, następnie regularne raportowanie na temat przebiegu przygotowań, uczestnictwo władz w głównych ceremoniach oraz szeroko pojęta promocja miasta w międzynarodowym środowisku sportowym to wystarczające działania, aby w pełni zadowolić władze miasta.

Relatywnie najmniej zainteresowanymi grupami interesariuszy są mieszkańcy Poznania, organizatorzy innych biegów oraz przedstawiciele mediów. Dla Poznaniaków nie zamierzających dopingować biegaczy ważne są przede wszystkim utrudnienia w komunikacji miejskiej i sposoby ich unikania. W tym celu w mieście na kilka dni przed biegiem umieszczane są dodatkowe oznaczenia drogowe, szyldy informujące o imprezie oraz możliwościach komunikacyjnych, do mieszkańców wysyłane są ulotki informacyjne, komunikaty te są umieszczane także na stronie internetowej organizatora. Ważnym interesariuszem dla POSiR są media, za pośrednictwem których można imprezy wypromować, niestety ich zainteresowanie tymi wydarzeniami jest wciąż niewielkie, co może wynikać z niskiej medialności biegania. Współpraca z dziennikarzami redakcji sportowych jest kluczowa dla powodzenia kampanii informacyjno-promocyjnych, dlatego kontakty z nimi są utrzymywane regularnie przez cały rok.

Budowane konsekwentnie od lat relacje z interesariuszami, przekładają się na organizacyjne sukcesy kolejnych edycji maratonu i półmaratonu. Przykładowo w 2014 roku Poznań Maraton uplasował się na 23 miejscu w Top 50, tj. na liście 50 największych maratonów w Europie²⁰. Liczba uczestników obydwu organizowanych imprez jest od lat jedną na najwyższych w kraju (tab. 1).

Tab. 1. Liczba uczestników maratonu i półmaratonu w Poznaniu

Rok	Maraton liczba uczestników	Półmaraton liczba uczestników
2009	4018	1702
2010	3873	2471
2011	4630	3517
2012	5425	4409
2013	5678	5747
2014	6326	6655

Źródło: Poznańskie Ośrodki Sportu i Rekreacji

Obydwa biegi mogą się też poszczycić stabilną grupą sponsorów, którzy wysoko oceniając dotychczasową współpracę pojawiają się na kolejnych edycjach. W polskim środowisku sportowym strategia marketingowa realizowana przez Poznańskie Ośrodki Sportu i Rekreacji jest przykładem znakomitej współpracy partnerskiej i wzorem do naśladowania dla wielu innych organizatorów imprez biegowych.

²⁰ Marketing imprez biegowych, red. Z. Waśkowski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2014, s. 16-17.

Podsumowanie

Zarządzanie marketingowe organizacją sportową wymaga zastosowania odpowiednio dobranych metod i narzędzi, które pozwolą jej realizować założone cele strategiczne. W przypadku tak zdywersyfikowanego podmiotu otoczenia, w jakim funkcjonują organizatorzy masowych imprez biegowych doskonale sprawdzają się założenia teorii interesariuszy oraz koncepcja marketingu relacyjnego. Postulaty, jakie są w nich formułowane w znacznym stopniu opisują rzeczywistość rynku biegowego, zatem ich przestrzeganie okazuje się pomocne w procesie opracowania skutecznej strategii marketingowej. Uwzględnianie zróżnicowanych potrzeb, świadomość siły wpływu, czy poziomu zainteresowania poszczególnych grup interesariuszy organizacji pozwala jej lepiej dopasować działania, aby sprostać ich oczekiwaniom. Poddana analizie strategia marketingowa Poznańskich Ośrodków Sportu i Rekreacji, która bazuje zarówno na teorii interesariuszy jak marketingu partnerskim jest przykładem skutecznego działania, czego efektem jest między innymi wysoka pozycja poznańskich imprez biegowych w rankingach krajowych i międzynarodowych, a także bardzo pozytywny ich wizerunek w środowisku sportowym.

Literatura

- Clarkson M., A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance w: *Academy of Management Review*, 1995, Vol. 20, No. 1
- Contemporary Sport Management, ed. Parks J.B., J. Quarterman J., Human Kinetics, Champaign 2003
- Covell D., Walker S., Siciliano J., Hess P., *Managing Sports Organizations*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2007
- Freeman R.E., Harrisom J.S., Wicks A.C., *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven & London 2007
- Friedman A.L., Miles S., *Developing Stakeholders Theory*, *Journal of Management Studies*, 2002, vol. 39, no. 1.
- Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001
- Greenwell T.Ch., Danzey-Bussell L.A., Shonk D.J., *Managing Sport Events*, Human Kinetics, Champaign 2014
- Gronroos Ch., *Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press, Lexington 1990
- Hoye R., Smith A., Westerbeek H., Stewart B., Nicholson M., *Sport Management*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2006
- Low C., Cowton C., *Beyond stakeholder engagement: The challenges of stakeholder participation in corporate governance*, *International Journal of Business Governance and Ethics*, 2004, 1(1)
- Marketing imprez biegowych*, (red.) Z. Waśkowski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2014
- Mendryk I., *Budowanie relacji z otoczeniem jako kompetencja organizacji*, *Annales Universitates Mariae Curie-Skłodowska Lublin*, vol. XLII, 10, 2008
- Mullin B.J., *Characteristics of Sport Marketing*, w: *Successful Sport Management*, ed. H. Appenzeller, G. Lewis, Carolina Academic Press, Durham 2000
- Paliwoda-Matiolańska A., *Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, w: *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, (red.) H. Burdulak, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa 2005
- Schwarz E.C., Hunter J.D., *Sport Marketing*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2008

Waškowski Z., Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007
www.kfknowledgebank.kapaln.co.uk

Summary

As mass sport events are being treated as a product, due to their periodicity instead of offering continuity, they demand a different way of management and marketing support. However, the basic assumptions of the stakeholders' theory and the concept of relationship marketing can be successfully used by sports organisations. Regardless of their specificity and dual character of operating the identification and analysis of stakeholders allow to better prepare an offer in the form of a sports event in order to optimise its value for different groups of consumers. An empiric example of the usage of the stakeholders' theory in a sports organisation can be the Poznańskie Ośrodki Sportu i Rekreacji which organise one of Polish biggest marathons basing on this theory.

Key words: Stakeholders' theory, relationship marketing, sport, sport marketing, marathon runs

Informacje o autorze:

dr hab. Zygmunt Waškowski, prof. nadzw. UEP

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: z.waskowski@ue.poznan.pl