



Złożenie pracy online:

2013-08-31 19:16:06

Kod pracy:

10535

Katarzyna Poparda
(nr albumu: 17890*Z/SUM)

Praca magisterska

Profesjonalne wykorzystanie sponsoringu sportu w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa

Professional use of sport sponsorship in enterprise image creation

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie firmą

Promotor: dr Marek Rutkowski

Abstrakt

Sponsoring sportu stał się w Polsce coraz częściej stosowanym przez firmy narzędziem kształtowania pozytywnego wizerunku marki. Cel pracy obejmuje rozważania na temat wykorzystania sponsoringu w procesie kształtowania wizerunku marki. W przeprowadzonych badaniach zidentyfikowano opinie i postawy wobec sponsoringu, firm z regionu nowosądeckiego. W części empirycznej posłużono się metodyką badań jakościowych z wykorzystaniem indywidualnych wywiadów pogłębionych. Oceniając wyniki badań stwierdzono, że firmy lokalne doceniają wagę pozytywnego wizerunku, zarówno na rynku jak i wśród własnych pracowników, i chętnie wykorzystują narzędzie, jakim jest sponsoring. Ustalono także, że wiele firm powstałych w Polsce jeszcze przed zmianami społeczno-gospodarczymi z przełomu lat 80. i 90., wykazuje się brakiem doświadczenia oraz odpowiedniej wiedzy, aby logicznie i spójnie z kreowanym wizerunkiem prowadzić działania sponsoringowe. Wyniki pokazały, że nieodpowiednio zastosowany sponsoring nie tylko nie przynosi wymiernych efektów, ale także może wpłynąć negatywnie na finanse firm, ich wizerunek oraz przyszłe decyzje. Ustalono, że firmy, które świadomie określały cele wizerunkowe i dopasowały obiekt sponsorowany do swoich potrzeb osiągnęły znacznie lepsze efekty od przedsiębiorstw działających bez precyzji i konsekwencji.

Słowa kluczowe: sponsoring, sport, wizerunek, marka, indywidualny wywiad pogłębiony

Abstract

Sponsorship of sport has become an often used tool for shaping a positive image of the brand. Aim of the thesis includes presenting deliberation about using sponsorship in brand image creation process. Qualitative research and Individual In-Depth Interviews method was used to in the empirical part of the thesis. The results of the study showed that local companies appreciate the importance of a positive image, both among consumers and employees, and use sponsorship as a marketing tool. It was also found, that many companies established in Poland before the socio-economic changes of late 80's and 90's, show a lack of experience and proper knowledge to logically and consistently connect sponsorship activities with creating the compact brand image. The results showed that improperly applied sponsorship activities will not only brings tangible results, but also can have a negative impact on the company finances, image and future decisions. It was found that deliberately fixed image objectives and matched sponsored object to their needs, achieved much better results than companies operating without the precision and consistency.

Key words: sponsorship, sport, image, brand, Individual In-Depth Interviews

Spis treści

Wstęp	4
Rozdział 1. Kształtowanie wizerunku marki – rozważania teoretyczne	
1.1. Tożsamość, wizerunek i reputacja marki – istota i znaczenie	6
1.2. Zasady kształtowania wizerunku marki	14
1.3. Uwarunkowania efektywności strategii kształtowania marki	20
1.4. Wykorzystanie badań w procesie kształtowania wizerunku marki	25
Rozdział 2. Wykorzystanie sponsoringu w procesie kształtowania wizerunku marki	
2.1. Sponsoring – istota i znaczenie	32
2.2. Charakterystyka rodzajów sponsoringu.....	37
2.3. Wykorzystanie sponsoringu sportu w działalności marketingowej przedsiębiorstwa ..	42
2.4. Projektowanie kampanii wizerunkowej opartej na sponsoringu sportowym	47
2.5. Analiza skuteczności i efektywności sponsoringu	54
Rozdział 3. Przykłady wykorzystania sponsoringu sportowego przez przedsiębiorstwa – case study	
3.1. Sponsoring sportu – analiza przykładów	61
3.2. Sponsoring wydarzenia – przypadek Visa Inc.	65
3.3. Sponsoring zespołu – przypadek BSkyB.....	74
3.4. Sponsoring sportowca indywidualnego – przypadek Red Bull.....	82
Rozdział 4. Wykorzystanie sponsoringu w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa – wyniki badań	
4.1. Założenia metodyczne badania bezpośredniego.....	89
4.2. Analiza wizerunku badanych przedsiębiorstw	91
4.3. Analiza opinii na temat rynku sponsoringu w Polsce.....	97
4.4. Analiza aktywności badanych podmiotów w zakresie sponsoringu	102
4.5. Ocena skuteczności działań sponsoringowych przedsiębiorstw w zakresie kształtowania wizerunku	106
Zakończenie	112
Spis tabel i rysunków	113
Spis literatury	114
Załączniki.....	120

Wstęp

Każda firma, działająca czy to na rynku lokalnym czy globalnym, chciałaby cieszyć się pozytywnym wizerunkiem wśród konsumentów, akcjonariuszy i pracowników. Jednakże, globalizacja oraz natężenie konkurencji sprawia, że firmy napotykają coraz większe trudności w komunikacji z rynkiem docelowym, a tym samym kreowaniu wizerunku marki. Utrudnionym zadaniem jest już nie tylko znalezienie elementów, które nadadzą marce unikalność i wyróżnią spośród rywali, ale także przebicie się przez szum informacji aby móc tą unikalność zaprezentować obecnym i przyszłym nabywcom. W dzisiejszych czasach konsumenci są już znudzeni ciągłymi komunikatami w telewizji oraz atakującymi ich zewsząd reklamami w terenie, dlatego firmy muszą zadać sobie pytanie: „*jak efektywnie dotrzeć do naszego odbiorcy?*”. Odpowiedzią na to pytanie i dobrym rozwiązaniem problemów przedsiębiorstw jest sponsoring przedsięwzięć, w szczególności sportowych, który jest nie tylko pozytywnie odbieraną alternatywą tradycyjnej reklamy, ale także metodą budowania bliższych relacji z otoczeniem.

Cel niniejszej pracy magisterskiej są rozważania na temat wykorzystania sponsoringu sportu w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. Na potrzeby pracy przeprowadzono dogłębne studia literaturowe, analizę rynku w oparciu o wtórne źródła informacji oraz badania bezpośrednie. Celem badań marketingowych było poznanie opinii, zachowań i postaw badanych przedsiębiorstw wobec wykorzystania sponsoringu sportu w budowaniu ich wizerunku.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym zawarto rozważania teoretyczne na temat kształtowania wizerunku marki. Scharakteryzowano istotę i znaczenie tożsamości, wizerunku oraz reputacji marki. Zwrócono uwagę na zasady kształtowania wizerunku marki, a także uwarunkowania efektywności tej strategii. Rozdział kończą rozważania na temat wykorzystania badań marketingowych w procesie kształtowania wizerunku marki.

W drugim rozdziale omówiono pojęcie i znaczenie sponsoringu oraz klasyfikację działań sponsoringowych. Kolejno zaprezentowane zostały cele, korzyści oraz ryzyko związane z działalnością przedsiębiorstw w zakresie sponsoringu. Ponadto przedstawiono proces projektowania kampanii sponsoringowej w firmie oraz metody analizy skuteczności i efektywności przeprowadzonych działań.

Część empiryczną pracy rozpoczyna rozdział trzeci, w którym zaprezentowano interesujące przykłady wykorzystania sponsoringu sportu przez znane na całym świecie

przedsiębiorstwa. Struktura zaprezentowanych opisów przypadków zawiera cele podejmowanych działań, charakterystykę ich przebiegu oraz ocenę efektów przedsięwzięcia. Analizę przypadków przeprowadzono w oparciu o informacje ze źródeł wtórnych, takich m.in. jak: raporty z konferencji prasowych i spotkań, internetowe portale o marketingu i sponsoringu sportowym, artykuły z czasopism drukowanych oraz czasopism on-line, opublikowane wywiady ze sportowcami i pracownikami przedsiębiorstw, publikowane przez ośrodki badawcze wyniki badań marketingowych.

Rozdział czwarty poświęcono badaniu bezpośredniemu. Zaprezentowano w nim wyniki omawianego badania, których celem była identyfikacja opinii, zachowań i postaw badanych przedsiębiorstw wobec wykorzystania sponsoringu sportu w budowaniu ich wizerunku. Badanie to miało charakter regionalny i zostało przeprowadzone wśród przedsiębiorstw posiadających swoje siedziby na Ślądczyźnie. Analizowany projekt badawczy miał charakter jakościowy, a informacje zostały zgromadzone podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z reprezentantami wybranych firm. W rozdziale tym zaprezentowano analizę opinii na temat rynku sponsoringu w Polsce, analizę wizerunku badanych przedsiębiorstw, a także analizę ich aktywności w zakresie sponsoringu. Rozdział kończy ocena skuteczności działań sponsoringowych przedsiębiorstw w zakresie kształtowania ich wizerunku.

Rozdział 1. Kształtowanie wizerunku marki – rozważania teoretyczne

1.1. Tożsamość, wizerunek i reputacja marki – istota i znaczenie

Globalizacja, czyli wzrost ilości kontaktów oraz współzależności między różnymi częściami świata¹, wymaga od przedsiębiorstw obserwowania zagrożeń w otoczeniu lokalnym i globalnym oraz ciągłego dostosowywania się do zmian. Aby budować i zachować przewagę konkurencyjną, firma musi uzewnętrzniać tożsamość swoją i swoich marek, tak aby ich posiadacz został przez burzliwe otoczenie dostrzeżony i zapamiętany. Gdy już zostanie zauważona zaczyna się budowanie wizerunku oraz zdobywanie reputacji, czyli oceny jaką wystawiają przedsiębiorstwu konsumenci². Jednakże zanim zaczniemy wyjaśniać, jaka jest istota i znaczenie tożsamości, wizerunku i reputacji, warto po krótko powiedzieć, czym właściwie jest marka i jaka jest jej rola w firmie.

Marka

Niegdyś marka była postrzegana w różnych kategoriach³. Jedną z nich była marka jako konkretna pozycja asortymentowa, jednakże taka opinia dla niektórych jest myląca⁴. Między marką a produktem istnieje ścisły związek, lecz produkt utożsamia się z dobrem materialnym lub usługą sprzedawaną na rynku, podczas gdy markę możemy określić bardziej jako wartość dodaną do produktu lub idee postrzeganą przez klienta. Z kolei inni autorzy twierdzą, iż dla klienta nie ma różnicy pomiędzy nazwą firmy, produktu a nazwą marki⁵. Kolejną kategorią jest marka widziana jako znak towarowy – nazwa, symbol, kompozycja kolorystyczna czy wzór, dzięki któremu konsument może zidentyfikować dobra i odróżnić je od produktów konkurencyjnych⁶. Takie podejście było stosowane już w starożytności⁷ i miało

¹ Zarządzanie marką w warunkach globalizacji, <http://www.codes.pl/category/publikacje/>, (data odczytu: 18.12.2012).

² Reputacja – nieuchwytna wartość firmy, http://www.proto.pl/PR/Pdf/reputacja_nieuchwytna_wartosc_firmy.pdf, (data odczytu: 8.07.2013).

³ J. Altkorn, Strategia marki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 11.

⁴ G. Urbanek, Zarządzanie marką, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 13.

⁵ Specjaliści wyróżniają terminy takie jak nazwa marki, modelu, firmy, podmarek, marek flankujących, bardzo specyficznych dla branży terminów. Jednakże jak zaznaczają państwo Ries w swojej publikacji, klienci nie rozmawiają między sobą używając takich terminów – dla nich „marka to marka to marka”. Wiele firm przekształca swoją nazwę w markę, gdyż w umyśle klientów marka jest nazwą własną, tak jak imię i nazwisko osoby czy regionu geograficznego. (A.Ries, L. Ries, 22 niezmiennie prawa zarządzania marką, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 1998, s. 12).

⁶ Ustawa z dnia 31 stycznia 1985 r. o znakach towarowych, Rozdział 1, art. 4.

⁷ Pierwsze próby wykorzystania znaku do oznaczenia warsztatu, w którym dane dobro zostało wykonane, datuje się na 5000 p.n.e. w Transylwanii. W Grecji artyści umieszczali na produktach swoje nazwiska, podczas gdy Rzymianie i Chińczycy znaki warsztatowe. Już wtedy pełniły one funkcje zarówno informacyjną jak

uchronić przed anonimowością produktu na poszerzających się rynkach zbytu. Mówiąc zarówno dosłownie jak i metaforycznie – „*markę tworzyło się po to, by nasza krowa wyróżniała się z całego stada, nawet jeśli wszystkie zwierzęta na pastwisku są niemal identyczne*”⁸. Pamiętajmy jednak, że samo rozpoznawanie przez klienta nazwy marki nie oznacza jej świadomości – firma musi dopilnować, aby marka kojarzyła się z kategoriami oferowanych produktów, dzięki czemu nabywca nie tylko będzie w stanie przywołać markę, ale także ją rozpoznać⁹. Znak warto chronić poprzez rejestrację nazwy lub poszczególnych elementów tworzących system identyfikacji¹⁰. Przedsiębiorstwa starają się nawet o ochronę prawną koloru, który jest niespotykany w branży i jednoznacznie kojarzony z firmą, tak jak fioletowa („lila”) Krowa i tabliczki czekolady marki Milka. Inną definicją marki jest zestaw cech niematerialnych produktów oraz zobowiązanie organizacji do utrzymywania produktów i ciągłego dostarczania konsumentom wartości, wrażeń i udogodnień, jakie do tej pory otrzymywali¹¹. W mojej opinii to właśnie taką definicję marki wyobrażamy sobie wspominając o Rolex, BMW, Apple czy nawet Coca-Cola. Jest to funkcjonalność, korzyść oraz wartości dodane do produktu, zaspakajające potrzeby i sprawiające, że klienci dokonują właśnie takiego zakupu.

Definicje są różne, lecz wszystkie wiążą się niejako z podstawowymi funkcjami marki, takimi jak odróżnianie produktów od dóbr oferowanych przez konkurencję, informowanie o korzyściach i atrybutach produktu, promowanie produktu oznaczonego marką czy też zapewnienie konsumentowi gwarancji jakości. Myślę, że twórcy powyższych definicji bezsprzecznie zgodziliby się ze stwierdzeniem, że marka jest jednym z najważniejszych instrumentów zarządzania. Trudno byłoby wyobrazić sobie skuteczną promocję, zdobywanie i utrwalanie przewagi w warunkach konkurencji rynkowej. Firma powinna tak kierować marką, aby ta stała się silna, zorientowana na potrzeby, zapewniała długotrwałą korzyść, osiągała sukces rynkowy a z czasem dała nazwę kategorii produktu, tak jak stało się to w przypadku marki Adidas czy Thermos¹².

i gwarancyjną oraz były chronione prawem karnym i cywilnym. (Historia marki, <http://www.epr.pl/historia-marki,marka,1346,1.html>, (data odczytu: 9.07.2013)).

⁸ A. Ries, L. Ries, 22 niezmiennie..., op. cit., s.14.

⁹ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie marką, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 12-14.

¹⁰ Osoby odpowiedzialne za markę muszą znać przepisy dotyczące ochrony znaków towarowych, gdyż to właśnie od nich rzeczywiście zależy długotrwała ochrona i ograniczenie używania przez konkurencję myląco podobnych nazw, kształtów czy symboli. (Jak chronić markę?, <http://www.codes.pl/category/publikacje/>, (data odczytu: 18.12.2012)).

¹¹ G. Urbanek, Zarządzanie..., op. cit., s. 14.

¹² A. Ries i L. Ries prezentują w swojej publikacji liczne zasady, których należy przestrzegać aby marka była silna. Mowa tu na przykład o prawie ekspansji (marka staje się słabsza, gdy nabiera nadmiernej rozpiętości),

Tożsamość

Silne marki najczęściej posiadają klarowną wizję, misję i hierarchię wartości niezłomnie przypisywane marce¹³. Właśnie taki system wartości jest jednym, z wskazywanych przez J. Altkorna¹⁴, elementów tożsamości. Zgodnie z definicją z zakresu psychologii¹⁵ tożsamość to „*wizja własnej osoby, jaką człowiek ma: właściwości wyglądu, psychiki i zachowanie się z punktu widzenia ich odrębności i niepowtarzalności u innych ludzi (...) występuje w kontekście dwu najważniejszych dla człowieka relacji: stosunku do siebie samego i stosunku do innych ludzi*”. Opis ten możemy nieskrępowanie przełożyć na tożsamość firmy czy marki¹⁶.

Czym jest tożsamość marki? Definiowana jest często jako sposób, w jaki firma postępuje, zarządza aktywami, formułuje informacje, rozwija się i realizuje swoje cele¹⁷. Inni specjaliści¹⁸ określiliby ją jako grupę cech i wartości, które pozwalają wyraźnie prezentować markę i jej osiągnięcia otoczeniu, a tym samym ułatwić jej bezbłędne rozpoznawanie. Mówiąc prościej jest to zestaw atrybutów wyróżniających markę na tle konkurencji. Jest to definicja bardzo zbliżona do tożsamości osobistej, czyli „*dostrzeżenie tego, co różni jednostkę od innych*”¹⁹. Oczywiście nie wolno się sprzeczać z fachowymi aspektami pojęcia tożsamości, jednakże według mnie tożsamość jest swego rodzaju „osobowością” marki²⁰. Obie kształtowane są przez całe życie, już od wczesnych momentów bytu. Obie są wynikiem nawarstwiania wiedzy, wynikającej z własnej aktywności²¹, nie koniecznie inspirowanej

prawo redukcji (im bardziej skoncentrowana pod kątem kategorii produktowej marka, tym silniejsza) czy prawo reklamy (gdzie budżet reklamowy jest budżetem ochrony i walki o już stworzoną markę).

¹³ Marka miernikiem sukcesu rynkowego lub porażki, <http://www.codes.pl/category/publikacje/>, (data odczytu: 17.12.2012).

¹⁴ J. Altkorn, Wizerunek firmy, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 11.

¹⁵ Słownik pojęć z zakresu psychologii, <http://www.psychologia.apl.pl/index.php/component/glossary/S%C5%82ownik-poj%C4%99%C4%87-z-zakresu-psychologii-3/T/To%C5%BCsamo%C5%9B%C4%87-48/>, (data odczytu: 9.07.2013).

¹⁶ Na przykład, tożsamość przedsiębiorstwa moglibyśmy porównywać do tożsamości społecznej, czyli świadomości wspólnych właściwości z grupą, w jakiej członkowie organizacji żyją, ich poczucie przynależności, kształtowana przez lata historia, kultura, zwyczaje i wartości, a przede wszystkim dostrzeganie przez członków grupy ich odrębności w otoczeniu.

¹⁷ Tożsamość wyróżnieniem firmy, <http://www.codes.pl/category/publikacje/>, (data odczytu: 17.12.2012).

¹⁸ J. Altkorn, Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 7.

¹⁹ Słownik pojęć z zakresu..., (data odczytu: 9.07.2013).

²⁰ J. Altkorn zaznacza w swoich pracach, że „osobowość” jest traktowana jako synonim tożsamości i wizerunku (J. Altkorn, Wizerunek..., op. cit., s. 14). Uważam jednak, iż definicja osobowości jest bliższa tożsamości. Dotyczy wewnętrznych systemów wartości, integracji cech, reakcji jednostek na otoczenie – mówi jaka jest jednostka, co robi, do czego dąży. Tożsamość jest tym, jak powinna być postrzegana marka. Natomiast wizerunek jest kreowanym obrazem tożsamości - wyobrażeniem, jakie otoczenie ma o jednostce. Jest to subiektywne i indywidualne – każdy odbiorca może postrzegać na swój sposób (ilu obserwatorów – tyle obrazów firmy). Firma nie zawsze osiąga zgodność pomiędzy tożsamością a wizerunkiem, mimo iż jest to główny cel. Wynika z tego, że tożsamość nie jest tym samym co wizerunek – tym bardziej termin „osobowość” nie może zastępować obu haseł jednocześnie.

²¹ określenie tożsamości w podejściu poznawczym. (J. Altkorn, Kształtowanie rynkowego..., op. cit., s. 8).

impulsami z otoczenia rynkowego. Obie mogą być kształtowane przez wpływ bodźców zewnętrznych, co następuje szczególnie we wczesnej fazie istnienia²².

Tożsamość marki określa jej cel, kierunek rozwoju oraz znaczenie. Strategia dobrana w sposób zgodny i spójny z tożsamością, przy odpowiedniej komunikacji z rynkiem, stanie się bazą do budowania świadomości marki. Aby formowanie tożsamości było efektywne, należy skupić swoje działania wokół czynników zwanych wyróżnikami tożsamości – muszą być one ważne dla różnych grup konsumentów²³. Na tożsamość marki składają się elementy z rozmaitych grup²⁴. Pierwsza grupa elementów odnosi się do marki jako produktu:

- rodzaj i przynależność do określonej klasy, np. Oral-B to produkty do pielęgnacji jamy ustnej,
- cechy i oferowane korzyści, np. Bazaar to nowości w dziedzinie mody z wybiegu,
- wartości i jakość produktu, np. Rolex to luksusowy i niezawodny zegarek,
- okoliczności stosowania produktu, np. Lubisie czy belVita to słodczyce, które spożywa się na śniadanie,
- wizerunek użytkownika, np. Men's Health dla mężczyzn o zdrowym trybie życia,
- pochodzenie produktu, np. Champagne to marka pochodząca z Francji, a Żywiec z Polski.

Kolejna grupa obejmuje elementy organizacyjne, które określają cechy korporacji trudniejsze do skopiowania niż cechy produktu. Przykładem może być marka Always – marka tylko do kobiet. Do grupy elementów osobowościowych należą cechy, które nadają marce ludzkie cechy (Rexona – aktywność, ambitność, determinacja), pozwalają nabywcy na identyfikację z marką (konsumenci, którzy jeżdżą Rolls-Royce'em), budują więzi z użytkownikiem (Open Finance to doradcy finansowi). Elementy osobowościowe przyczyniają się do komunikacji korzyści funkcjonalnych (Ferrari jest silną i dynamiczną osobowością, która sugeruje, że produkty też są takie). Do ostatniej grupy należą elementy symboliczne, czyli symbol wspomagający identyfikację i zapamiętywalność (trzy belki adidas), znaczenie symbolu (Orlen to marka utożsamiana z polską siłą) oraz spuścizna marki (Gerber w swoim symbolu podkreśla tradycję).

²² takie podejście nazywamy fenomenologicznym, czyli poszukiwaniem cech i określaniem cech, które odróżnią i nadadzą jednostce niepowtarzalność. (J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego...*, op. cit., s. 8).

²³ Takim wyróżnikiem może być na przykład słowo, które kojarzy się tylko z jedną marką. Gdy firma już „zawłaszczy” w świadomości nabywców jakieś słowo, jest z nim bezsprzecznie kojarzona – np. Volvo z bezpieczeństwem, Mercedes z prestiżem – a konkurencji ciężko jest odebrać takie słowo jego posiadaczowi. (A. Ries, L. Ries, *22 niezmiennic...*, op. cit., s. 45-52).

²⁴ Marka miernikiem sukcesu..., <http://www.codes.pl/category/publikacje/>, (data odczytu: 17.12.2012).

Głównym celem tożsamości jest umożliwienie marce zajęcia określonej pozycji na rynku, a tym samym uzyskanie konkurencyjnej przewagi i wyróżnienie się wśród rywali. Unikalna tożsamość przekłada się na kreowanie unikalnej i trudnej do skopiowania propozycji marki, czyli pakietu korzyści funkcjonalnych i emocjonalnych dla konsumenta. Tożsamość jest istotnym i nieodłącznym elementem każdej marki, który w znacznym stopniu wpływa na jej funkcjonowanie na rynku.

Wizerunek

Ukształtowana tożsamość jest swego rodzaju pełnym zakodowanym komunikatem, jaki właściciel marki wysyła odbiorcom za pomocą narzędzi marketingowych²⁵. Następtwem oraz wynikiem takiego działania jest powstanie obrazu tożsamości w świadomości konsumenta, czyli wizerunek marki. Utożsamiany jest ze znaczeniem marki dla nabywców²⁶, jest drugim - obok świadomości – źródłem siły marki. Dlatego też niemile widzianą sytuacją staje się niezgodność pomiędzy pożądanym przez firmę sposobem postrzegania tożsamości a jej wizerunkiem wśród odbiorców²⁷. Znaczenie marki dla nabywców jest podporządkowane ich doświadczeniom, systemom wartości, dostępowi do informacji, a przede wszystkim sposobowi zaspokajania potrzeb. Mimo, iż konsumenci posiadają indywidualne obrazy marki, można w nich odnaleźć cechy wspólne, na których podstawie kształtuje się społeczny wizerunek marki.

Wizerunek marki jest zestawem skojarzeń²⁸, jakie konsument nabywa po spotkaniu bezpośrednim lub pośrednim z marką. Na ten wizerunek składają się subiektywnie odbierane dwie grupy cech obiektu²⁹: obiektywnych, czyli cech fizyko-chemicznych lub parametrów technicznych (denotacje) oraz emocjonalnych (konotacje). Poza wymienionymi cechami na obraz marki produktu mogą wpływać czynniki³⁰ takie jak kraj, region czy miasto

²⁵ J. Altkorn, *Strategia...*, op. cit., s.39.

²⁶ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 15.

²⁷ Na taką rozbieżność wpływają między innymi: różnice pomiędzy dobrami deklarowanymi a rzeczywiście oferowanymi, efektywność promowania tożsamości na danym rynku oraz sposób, w jaki konsumenci odbierają markę – dekodowanie interpretacja zakodowanego komunikatu zależy indywidualnych cech percepcji i postrzegania otoczenia. (J. Altkorn, *Strategia...*, op. cit., s. 39).

²⁸ Skojarzenia to wszystko, co w umyśle klienta wiąże się w dowolny sposób z marką. Możemy oceniać ją pod kątem siły i wyjątkowości skojarzeń, które w efekcie składają się na wizerunek marki. Istotna jest korzystność skojarzeń, gdyż wynikać one mogą z pozytywnych lub negatywnych ocen nabywców. Firmie zależy na zjawisku korzystnych asocjacji z istotnymi potrzebami i wymaganiami kupujących. Ocena wynika ze zgodności z motywami zakupu (negatywnymi, gdy zakup jest traktowany jako lek na problematyczną sytuację, który będzie w stanie przywrócić stan normalny oraz pozytywnymi, gdy sytuacja nabywcy przed zakupem jest neutralna, a zakup ma polepszyć stan). (J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 19).

²⁹ A. Sznajder, *Sponsoring. Czyli jak promować firmę wspierając innych*, Business Press, Warszawa 1999, s. 83.

³⁰ J. Altkorn, *Strategia...*, op. cit., s. 40-42.

pochodzenia (narodowe tradycje, sukcesy i specjalizacja danego regionu)³¹, wizerunek producenta i dystrybutora (jest to szczególnie istotne w przypadku usług czy strategii marek rodzinnych³²).

Bardzo istotnym zagadnieniem w kontekście omawiania wizerunku marki jest autowizerunek konsumenta³³, czyli sposób w jaki nabywca chce być postrzegany przez otoczenie. Istotny jest zarówno „własny wizerunek rzeczywisty” – aktualna ocena siebie, jak i „własny wizerunek idealny”³⁴ – wizja potencjalnych zmian ku osiągnięciu stanu pożądanego. Konsument dokonując wyboru dóbr analizuje, czy akt kupna przyczyni się do zdobycia wizerunku oczekiwanego. Mówiąc krótko, kupujący wybiera marki, których wizerunek mu odpowiada i współgra z manifestacją własnego „ja”, natomiast odrzuca produkty sprzeczne z pożądanym obrazem³⁵. Właściciel może więc wykorzystać sprzężenie pomiędzy wizerunkiem marki a autowizerunkiem nabywcy, stale śledząc zależności. Należy jednak pamiętać, że ważniejsze od podobieństwa wizerunku marki a samowizerunku klienta jest brak podobieństwa do wizerunku marek konkurencyjnych.

Pozytywny wizerunek marki jest niezbędny, gdyż³⁶:

- ukazuje charakter produktu – czynnik mający wpływ na decyzje zakupowe,
- dostarcza dodatkowych walorów – prestiżu posiadania produktu danej marki,
- buduje zaufanie do marki – co przekłada się na ograniczone ryzyko zakupu marki dla nabywców,
- pozwala różnicować produkty – dzięki pozytywnemu wizerunkowi sukces nowych produktów jest bardziej prawdopodobny,
- redukuje koszty promocji – promocja produktów z ukształtowanym wizerunkiem jest tańsza,

³¹ Na przykład zegarki ze Szwajcarii posiadają lepszy wizerunek, niż te produkowane w Chinach. Podobnie jak samochody wykonane w Niemczech będą odbierane bardziej pozytywnie, niż pojazdy z rynku indyjskiego. Tak samo jest z produktami regionalnymi, takimi jak „alpejskie mleko”, „łaska śliwowica” czy „tokajskie wino”.

³² Nie da się umieścić znaku marki na usłudze, jednakże usługi znanych marek takich jak Boston Consulting Group czy PricewaterhouseCoopers budzą pozytywniejsze skojarzenia, niż nieznaną niewielkiej firmy konsultingowej. Wpływ wizerunku firmy jest niezwykle istotny podczas łączenia markowej nazwy produktu z nazwą firmy. Na przykład Avensis nie byłaby odbierana pozytywnie, gdyby nie dodanie nazwy producenta Toyota.

³³ J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego...*, op. cit., s. 12 – 13.

³⁴ J. Altkorn, *Strategia...*, op. cit., s. 42 - 44.

³⁵ Zakup jest wyrazem osobowości nabywcy, jego spojrzenia na świat, stylu życia, postaw i pragnień. Jeżeli marka sprostą oczekiwaniom i przyczyni się do realizacji pragnień klienta, ten jest w stanie zapłacić wyższą cenę. Dochodzi także do publicznej demonstracji produktu, a tym samym ekspozycji marki.

³⁶ A. Sznajder, *Sponsoring...*, op. cit., s. 83 - 84.

- pozwala na wykorzystanie innych form dystrybucji – sprzedaż internetową, gdzie klient nie ma możliwości „zmysłowego rozpoznania” produktu i polega jedynie na jego marce,
- daje możliwość transferu wizerunku – oznakowanie produktów marką firmy daje dodatkowe przychody za użyczenie wizerunku,
- pozwala zmniejszyć koszty działalności – firma z dobrym wizerunkiem jest uznawana za stabilną i warta długotrwałej współpracy.

Reputacja

Znawcy tematu marki, w swoich książkach, poświęcają wiele uwagi tożsamości, wizerunkowi czy świadomości marki, pomijając pojęcie reputacji marki. Być może powodem jest częste utożsamianie reputacji z wizerunkiem marki, podczas gdy jest ona jednym z czynników go kształtujących³⁷. Wizerunek, jak już wyjaśniono powyżej, to sposób w jaki klient myśli o przedsiębiorstwie. Reputacja jest natomiast ściśle związana z oceną marki na tle przedsiębiorstw na tym samym rynku czy w całej gospodarce³⁸ - porównywaniem do pewnego modelu lub wzorca³⁹. Jest to opinia, jaką marka ma wśród konsumentów, kontrahentów czy innych interesariuszy. Krótko mówiąc, wizerunek to obraz marki, a reputacja to ocena, jaka jest jej wystawiana. Renoma jest ważnym elementem w funkcjonowaniu marki, gdyż dobrą reputację można łatwo stracić lub zszargać, natomiast trudno przywrócić jej wcześniejszy blask.

Reputacja powstaje w oparciu o następujące wartości: wiarygodność, niezawodność, zaufanie i odpowiedzialność, które tworzą swego rodzaju wartość firmy dla otoczenia. Grupami, wśród których bardzo istotne jest budowanie renomy marki, są⁴⁰: konsumenci produktów i usług ze znakiem marki (im bardziej solidna marka – niezawodność produktów

³⁷ Czym różni się reputacja firmy od jej wizerunku?, <http://www.socialmedia-monitoring.pl/artykuly/article,5,1,1.html>, (data odczytu: 9.07.2013).

³⁸ Reputacja – nieuchwytna..., op. cit., (data odczytu: 8.07.2013).

³⁹ Wzorcem może być globalny wskaźnik reputacji marek w badaniu PremiumBrand. Konstruuje się go w wymiarach: referencje (referencje dawane marce i zaufanie wobec marki), informacje w mediach, społeczne zaangażowanie, marka jako pracodawca. Każda marka konsumencka przebadana jest na tych 4 wymiarach na grupie 500, ale tylko na respondentach, którzy znają i rozpoznają markę (Metodologia – reputacja, http://www.premiumbrand.pl/marki_metodologia, (data odczytu: 8.07.2013)). Innym wzorcem może być ranking czasopisma *Fortune* prowadzony od 1984 roku. Dorocznie publikowana jest lista 500 przedsiębiorstw o najlepszej renomie, ocenianych przez specjalistów pod kątem: jakości zarządzania, jakości produktu i usługi, zatrudnianie i utrzymanie wartościowej kadry, wyników finansowych, zalety użytkowej wartości, inwestycji, stopnia innowacyjności, społecznej i środowiskowej akceptacji. Reputacja analizowana jest wynikami sondażowych badań 4000 menedżerów, oceniających firmy w danej branży. Wyniki porównywane są do twardych wskaźników ekonomicznych. (Reputacja – nieuchwytna..., op. cit., (data odczytu: 8.07.2013)).

⁴⁰ Metodologia..., op. cit., (data odczytu: 8.07.2013).

i doskonałość serwisu, tym większy szacunek klientów i lepsza reputacja⁴¹), pracownicy właściciela marki (im więcej solidności marka prezentuje pracownikom tym zdobywa większy szacunek), społeczność globalna i lokalna mająca kontakt z producentem (im większa społeczna odpowiedzialność marki – komunikowanie uczynności, dobroczynności, kultury korporacyjnej, tym zdobywa ona większy szacunek) oraz inwestorzy lokujący fundusze w przedsiębiorstwie właściciela marki (im bardziej wiarygodnie marka prezentuje się inwestorom, dostawcom, partnerom, kredytodawcom – dotrzymuje obietnice i realizuje zobowiązania, tym zdobywa większy szacunek)⁴².

Reputacja marki ma decydujący wpływ na pozyskanie klientów, przyspiesza rozwój działalności a przede wszystkim nabiera ogromnego znaczenia w czasie kryzysu, gdy życzliwość i tolerancja społeczna jest potrzebna⁴³. Dlatego należy zwrócić uwagę na wzrost zagrożenia dobrego imienia firm, związany z rozwojem mediów społecznościach. Nieprzychylnie opinie wystawiane przez klientów na forach internetowych czy też aktywność niezadowolonych pracowników w mediach społecznościach może spowodować pogorszenie relacji z inwestorami, dostawcami a już na pewno nabywcami produktów oznaczonych daną marką. Jednakże ciężko wypracowana przez długie lata renomę można uratować poprzez wprowadzenie odpowiedniej polityki obejmującej między innymi regularny monitoring mediów, aby móc zawczasu reagować na pojawiające się zagrożenia reputacji. Renomy nie da się kupić – należy ją budować, a budowanie reputacji marki jest pracą wymagającą i permanentną⁴⁴. Komunikacja musi być nie tylko pomysłowa i nastawiona na klientów. Należy pamiętać także o pracownikach, dostawcach czy inwestorach, którzy żywiołowo reagują na przekazy reklamowe oraz obietnice w nich zawarte. Jednakże samo pojawienie się w mediach nie jest jedynym elementem budowania reputacji – wpływ na nią ma wszystko, co odbiorca usłyszy, przeczyta, czego dozna w miejscu sprzedaży. Ważne jest, aby te elementy miały jak najbardziej pozytywny oddźwięk, który pozwoli marce stać się „ikoną w oczach milionów ludzi”, mimo, iż oferuje zwykle produkty i usługi.

⁴¹ Reputacja marki – strategię budowania silnej marki, <http://brandvalue.pl/reputacja-marki-strategie-budowania-silnej-marki/>, (data odczytu: 8.07.2013).

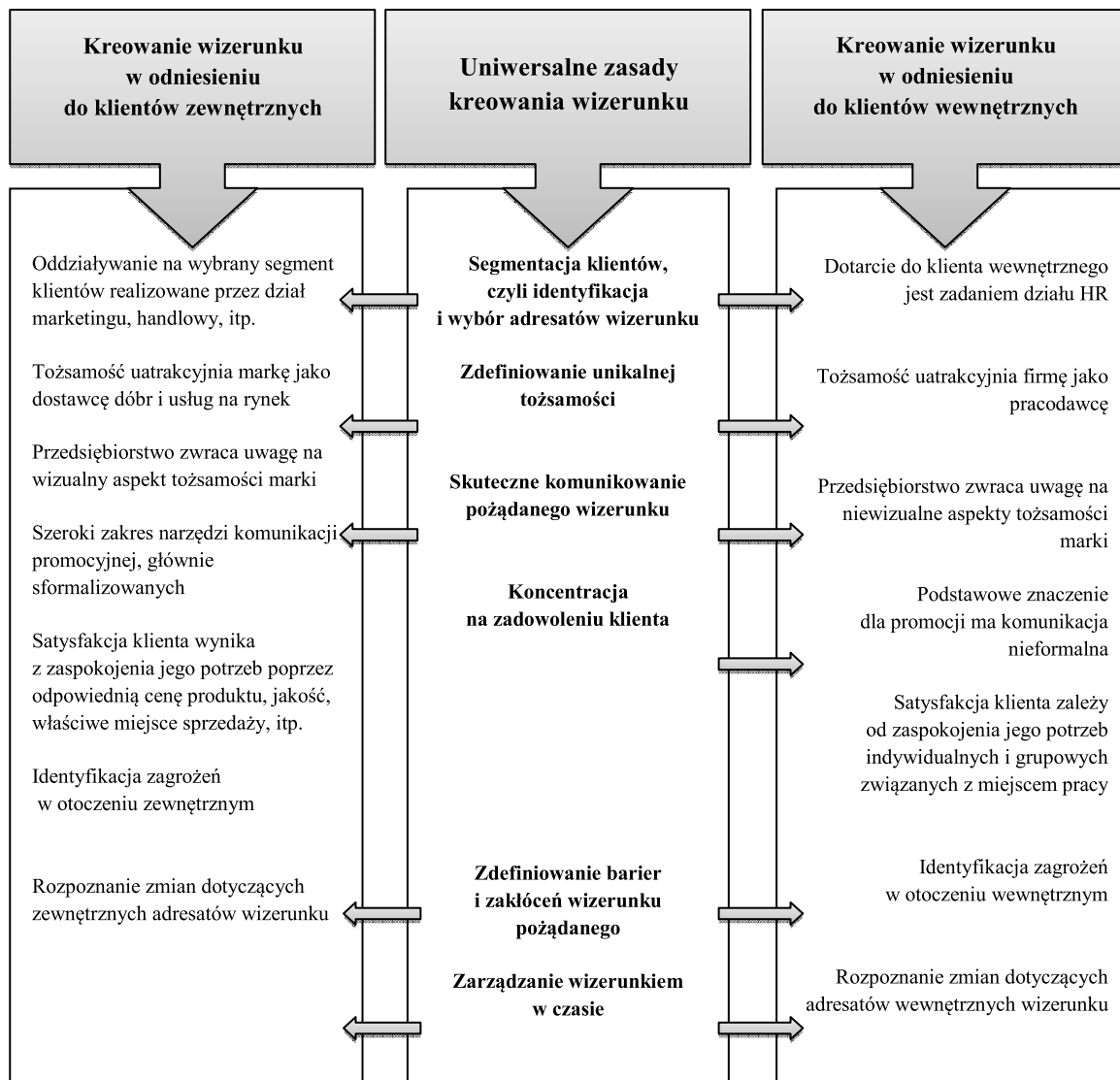
⁴² Reputacja jest długoterminową inwestycją, która gwarantuje profity wśród wszystkich grup interesariuszy – inwestorzy inwestują nie obawiając się spadku wartości akcji, pracownicy są lojalni a stanowiska pracy wabią potencjalnych kandydatów, klienci płacą wyższą cenę a społeczność wspiera w sytuacjach kryzysowych.

⁴³ Reputacja marki chroniona przez monitoring mediów, <http://www.socialmedia-monitoring.pl/artykuly/article,4,1,1.html>, (data odczytu: 8.07.2013).

⁴⁴ Reputacja marki, <http://marketing.nf.pl/Artykul/13753/Reputacja-marki/marketing-reputacja-marki-zarzadzanie-marka-budowanie-marki/>, (data odczytu: 8.07.2013).

1.2. Zasady kształtowania wizerunku marki

Stworzenie zintegrowanego wizerunku marki jest jedną z dróg osiągnięcia silnej pozycji wśród konkurencji rynkowej. Studiując literaturę przedmiotu dowiemy się, iż istnieją uniwersalne zasady kreowania kompleksowego wizerunku w odniesieniu do odbiorców zewnętrznych, jak i wewnętrznych⁴⁵ (Rys.1.).



Rys. 1. Analiza porównawcza kluczowych zasad kreowania wizerunku marki w odniesieniu do klienta zewnętrznego i wewnętrznego (Źródło: Sześć zasad kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/a_dewalska-opitek_zzl_6-2009.pdf, (data odczytu: 10.07.2013)).

⁴⁵ Wykorzystywane są nie tylko w działach marketingu (podstawy do budowania wizerunku adresowanego do konsumentów) ale też w sekcjach zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż kreowanie wizerunku marki jako pracodawcy przynosi przedsiębiorstwu liczne korzyści związane z pozyskiwaniem wykwalifikowanej kadry.

Do grupy najważniejszych zasad kształtowania wizerunku marki zalicza się⁴⁶: segmentacje rynku, definiowanie unikalnej tożsamości, skuteczną komunikację wizerunku, skupienie się na satysfakcji klienta, określenie barier i zaburzeń kształtowania pożądanego wizerunku, zarządzanie wizerunkiem w czasie.

Segmentacja rynku

Pierwsza z zasad dotyczy odpowiedniej segmentacji rynku, czyli identyfikacji oraz wyboru adresatów wizerunku. Obowiązuje tu reguła, w myśl której pełna wiedza na temat odbiorcy, jego preferencji, wartości, sytuacji finansowej i pozostałych elementów kondycji społeczno-ekonomicznej, demograficznej i psychograficznej „*pozwole lepiej i pełniej zaspokoić jego potrzeby i znacząco wpłynie na jego satysfakcję z kontaktów z firmą*”⁴⁷. Od wyboru grup będzie zależało później wyznaczenie celów oraz dobór narzędzi komunikacji. Biorąc pod uwagę kryterium umiejscowienia grupy odbiorców wizerunku możemy podzielić ich na wewnętrznych oraz zewnętrznych⁴⁸. Wewnętrzna grupa (zwana także klientami wewnętrznymi) to pracownicy zatrudniani przez właściciela marki⁴⁹. Zwłaszcza w branży usługowej, gdzie pracownicy przedsiębiorstwa mają bezpośredni kontakt z konsumentami, wizerunek własnego pracodawcy i postrzeganie jego interesów jak swoich własnych, jest bardzo istotny. Dlaczego? Wizerunek wewnętrzny charakteryzuje się istotną cechą - wiarygodnością⁵⁰. Tym samym wszelkie komunikaty i informacje, wpływające od pracowników, są uznawane za najbardziej bezstronne i rzetelne, gdyż zatrudnieni znajdują się w centrum wydarzeń i otrzymują informację „z pierwszej ręki”.

Wśród zewnętrznych adresatów wizerunku możemy dokonać podziału na: konsumentów, pośredników, dostawców, wpływowe instytucje, konkurentów oraz inwestorów. Mówiąc o konsumentach mamy na myśli zarówno obecnych klientów jak i potencjalnych nabywców. Potrzeby pierwszych sprowadzają się do utrzymywania ciągłej satysfakcji (jakości produktów i usług, do jakiej są przyzwyczajeni bądź lepszej) oraz umacnianiu w przekonaniu o słuszności wyborów konsumpcyjnych. W przypadku drugiej grupy potrzeby to zapewnienie gwarancji jakości, zgodności produktu z reklamą, identyfikacji z własnym „ja”. Pośrednicy są grupą, której potrzeby skupiają się wokół informacji: kim jest marka, czym różni się od konkurencji, czy jest od konkurencji lepsza, czy można jej zaufać,

⁴⁶ Sześć zasad kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/a_dewalska-opitek_zzl_6-2009.pdf, (data odczytu: 10.07.2013).

⁴⁷ Sześć zasad..., op. cit., (data odczytu: 10.07.2013).

⁴⁸ J. Altkorn, Wizerunek..., op. cit., s. 31.

⁴⁹ Posiadają oni określone potrzeby indywidualne oraz grupowe i mogą być zadowoleni lub rozczarowani pracą, a to kształtuje wizerunek pracodawcy i ich postawę wobec wykonywanych obowiązków.

⁵⁰ J. Altkorn, Wizerunek..., op. cit., s. 33.

czy marka jest znana. Pośrednik musi mieć pewność, że firma jest godna współpracy a konsumenci zakupią produkty danej marki, co przyczyni się do zysku pośrednika. Nieco odmienne potrzeby ma dostawca, który wręcz szczeni się pozycją partnera szanowanej i silnej marki. Firmy te nie są zainteresowane jedynie wypłacalnością, ale zależy im na trwałości współpracy. Instytucja wpływowe, to np. samorzady terytorialne, agencje rządowe, instytucje państwowe oraz media, podmioty w branży finansowej. Wizerunek budowany pod kątem tej grupy powinien eksponować wiarygodność marki, uczciwość i etykę w reklamie oraz kontaktach z pracownikami, efektywność, rentowność, stosunek do lokalnej społeczności i środowiska naturalnego. Nie da się pozyskać istotnej przewagi konkurencyjnej bez odpowiedniej znajomości kolejnej grupy adresatów – konkurencji. Istotna jest też znajomość potrzeb i kreowanie wizerunku wśród akcjonariuszy, gdyż to oni są jednym z głównych źródeł finansowania marki.

Definiowanie unikalnej tożsamości

Identyfikacja adresatów wizerunku i ich potrzeb ma kluczowe znaczenie w określaniu grupy niepowtarzalnych cech, odzwierciedlających charakter marki. Czym jest tożsamość i jakie ma znaczenie wyjaśniono we wcześniejszej części pracy, lecz warto wspomnieć szerzej o wyróżnikach tożsamości oraz ich funkcji. Wyróżniki są czynnikami lub zespołami czynników, które pozytywnie odróżniają markę od konkurentów⁵¹. J. Altkorn, dzieląc opinię M. Portera, twierdzi, że liczbę wyróżników należy rozsądnie ograniczyć⁵², gdyż marka próbująca być dobra w wielu aspektach nigdy nie będzie dobra w żadnym z nich. Receptą na udany wizerunek jest więc specjalizacja.

Przewaga konkurencyjna⁵³ i cechy odróżniające markę od konkurencji mogą wiązać się z: atrakcyjną ceną, wysoką jakością, długotrwałą gwarancją, serwisem, czasem funkcjonowania na rynku, pochodzeniem marki, niezawodnością marki, wartościami

⁵¹ J. Altkorn, Wizerunek..., op. cit., s. 41.

⁵² J. Altkorn, Kształtowanie rynkowego..., op. cit., s. 24.

⁵³ Przewagą konkurencyjną nazywamy umiejętność firmy do ciągłego, lepszego niż rywale zaspokajania potrzeb konsumentów, a tym samym z punktu widzenia finansowego uzyskiwanie ponadprzeciętnej, w danej branży, rentowności. W literaturze przytacza się także pojęcie „trwałej przewagi konkurencyjnej”. To zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego i lepszego dostosowywania, wraz z upływem czasu, do zmieniających się warunków w otoczeniu lub też stworzenie trwałej i unikalnej strategii kreowania wartości, której konkurencja nie potrafi powielić i wykorzystać. (G. Śmigielka, Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 15-16). Obecnie firmy rzadko osiągają nadprzeciętne wyniki w branży, wynikające z pozycji monopolistycznej - muszą wykazywać się ponadprzeciętnymi zasobami lub zdolnościami. Przedsiębiorstwo musi dokonać analizy swoich kluczowych zasobów oraz wybrać odpowiednią strategię konkurowania - M.E. Porter proponuje jedną z trzech: przywództwa kosztowego, zróżnicowania oferty lub koncentracji na wąskim segmencie. (K. Oblój, Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 256-259). Te trzy strategie mogą być podzielone na dwie drogi prowadzące do rezultatów w postaci przewagi konkurencyjnej: przewaga wewnętrzna (ekonomiczna przewaga) oraz przewaga zewnętrzna (czynniki pozakosztowe). (G. Śmigielka, Kreowanie..., op. cit., s. 16-17).

emocjonalnymi, bezpieczeństwem użytkowania, charakterystycznym sposobem dystrybucji dóbr, konsumpcja produktów przez cenione grupy społeczne, specyficznym sposobem użytkowania. Nie ma dokładnego przepisu na wybór wyróżników – decyzja należy do właścicieli marki. Bez względu na wybór wyróżników, mogą być one bardziej lub mniej utożsamione z możliwościami marki, wynikającymi z pozycji własnej i rywali. Należy pamiętać, iż wyróżniki znajdują się na początku tworzenia marki, lecz tożsamość może wykształcić się wraz z czasem jej funkcjonowania na rynku.

Skuteczna komunikacja wizerunku

Aby stworzona tożsamość była znana otoczeniu konieczne jest jej podkreślenie i zakomunikowanie. Jednym ze sposobów komunikowania jest ukształtowanie identyfikacji marki⁵⁴, czyli tego jak marka manifestuje swoją osobowość. Identyfikację marki dzieli się na wizualną (nazwa, logo, symbole, kolory) oraz niewizualną (postawę, system zachowań oraz system komunikowania się z otoczeniem). Elementy wizualne mają większe znaczenie w komunikacji z adresatami zewnętrznymi, podczas gdy elementy niewizualne są ważniejsze w komunikacji z klientami wewnętrznymi. Komunikowanie się powinno mieć charakter systematyczny, gdyż ma na celu ciągłe przekazywanie informacji, manifestację idei, umacnianie postaw konsumentów względem marki. Ostatnie jest określane mianem komunikacji promocyjnej lub po prostu promocji⁵⁵, której dokonuje się z użyciem instrumentów tradycyjnych⁵⁶ oraz nowoczesnych⁵⁷. Komunikacja skierowana do klientów wewnętrznych jest ograniczana do mniejszej liczby narzędzi – najczęściej PR, będący dwukierunkowym instrumentem, które służy rozwiązywaniu problemów, uzyskiwaniu informacji zwrotnej oraz wykrywaniu zmian w otoczeniu. Niezależnie od tego, jakie narzędzia komunikacji wybierze właściciel marki, istotna jest spójność i jasność wysyłanych sygnałów. Także zachowanie marki powinno być zgodne z tworzonymi i wysyłanymi komunikatami oraz sloganami.

Koncentracja na satysfakcji klienta

Długofalowy sukces na rynku marka może osiągnąć, jeśli koncentruje swoje działania na zadowoleniu klientów zewnętrznych⁵⁸. Nie jest to nowe podejście w marketingu,

⁵⁴ Sześć zasad..., op. cit., (data odczytu: 10.07.2013).

⁵⁵ Tamże, (data odczytu: 10.07.2013).

⁵⁶ reklama, sprzedaż osobista, marketing bezpośredni, promocja uzupełniająca, public relations.

⁵⁷ product placement, marketing wirusowy czy marketing partyzancki.

⁵⁸ Istotne jest osiągnięcie zadowolenia klientów wewnętrznych. Na najniższym poziomie piramidy hierarchii potrzeb Masłowa (A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 204) znajdują się potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa, jednakże jak wiemy są one zaspakajane przez oferowane wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia. Pracownicy oczekują obecnie czegoś więcej – chcą pracować w firmie o dobrej reputacji i pozycji rynkowej – czuć prestiż i szczyć się przed

lecz orientacja funkcjonująca już od lat 60. poprzedniego stulecia. Satysfakcję klientów osiąga się, gdy zaspokojone zostaną ich wymagania i oczekiwania względem jakości, ceny czy innych cech produktów i usług – sukces zapewni zaspokojenie potrzeb funkcjonalnych i emocjonalnych. Wyrazem najwyższego stopnia satysfakcji, a zarazem fundamentem stabilności przyszłej sprzedaży, jest lojalność klientów wobec marki⁵⁹. Lojalni klienci mają bardzo duże znaczenie, ze względu na dużą częstotliwość zakupów, rzadki wybór oferty innej marki, brak przypadkowości sposobu podejmowania decyzji zakupu danego produktu lub usługi⁶⁰. Lojalność przejawia się w długim okresie, jest miarą przywiązania konsumenta do danej marki i zapewnia przedsiębiorstwu stabilną sprzedaż. Pozwala na: ograniczenie kosztów marketingowych, łatwe utrzymanie klientów⁶¹, dostęp do lepszych miejsc na pułkach sklepowych, łatwe pozyskiwanie dostawców, gwarancję satysfakcji potencjalnym odbiorcom, uodpornienie się na intensywne działania konkurencji. Jest także odzwierciedleniem prawdopodobieństwa tego, że klient zmieni markę pod względem ceny lub innych parametrów – lojalność się zwiększa, a prawdopodobieństwo zmiany marki maleje⁶². Zjawisko to można badać na wiele sposobów, mierząc powtarzalność zakupów marki czy wystawiane jej oceny⁶³. Usatysfakcjonowani klienci są w stanie zapłacić więcej za produkty, kupować je, mimo ich trudniejszej dostępności. Są także mniej wrażliwi na ofertę konkurencyjną⁶⁴. Cechą, wyróżniającą lojalność wśród pozostałych efektów, jest konieczność użytkowania produktu przez konsumenta. Wierność wynika z doświadczeń po wcześniejszym zakupie, podczas gdy sama świadomość lub postrzeganie jakości może

innymi swoją pozycją zawodową, potrzebują dobrej atmosfery i odpowiedniej kultury organizacyjnej (Zarządzanie. Teoria i praktyka, pr. zbior. pod red. A. K. Koźmińskiego, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 371). Zarówno zadowolony klient - jak i zadowolony pracownik, dostawca czy pośrednik – będzie promował markę w otoczeniu, a to zachęci potencjalnych nabywców i innych interesariuszy do kontaktów z marką.

⁵⁹ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie..., op. cit., s. 25.

⁶⁰ Należy odróżnić klientów lojalnych od tych, którzy dokonują zakupu jedynie ze względu na dotychczasowe nawyki, niską cenę, brak innych ofert. Tacy konsumenci nie uważają marki za wartościową i są bardzo podatni na zmianę zachowań. (J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie..., op. cit., s. 26).

⁶¹ Oczywiście pod warunkiem wspomnianym we wcześniejszej części pracy – utrzymaniu ich satysfakcji.

⁶² G. Urbanek, Zarządzanie..., op. cit., s. 40.

⁶³ S. Kaczmarczyk wskazuje na 3 grupy badania lojalności nabywców: świadomość lojalności (stopnia w jakim nabywca uświadamia sobie istnienie danego produktu), lojalność deklarowana oraz lojalność rzeczywistą. (S. Kaczmarczyk, Zastosowanie badań marketingowych. Zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 136-143).

⁶⁴ Wierność klientów można sklasyfikować do następujących grup: lojalni w długim okresie, lojalni w krótkim okresie, rotacyjni, okazalni, kupujący wyroby noszące markę, kupujący tanie marki dystrybutorów oraz obojętni wobec marek. Firmie zależy na jak największej liczbie klientów w grupie pierwszej, jednakże przynależność do danej grupy wiąże się nie tylko z wizerunkiem marki ale także cechami osobowościowymi konsumenta. Klienci najczęściej nie zmieniają grupy, dlatego łatwiej jest przekonać klienta lojalnego długookresowo do wierności wobec innej marki, niż sprawić, że klient okazalny stanie się lojalnym długookresowo (G. Urbanek, Zarządzanie..., op. cit., s. 41).

odbywać się bez kontaktu z produktem⁶⁵. Konieczne jest także odróżnienie lojalności klienta wobec marki oraz wobec cech produktu - lojalności związanej z marką nie da się przenieść na inną nazwę czy symbol (np. całkiem nową markę), z kolei lojalność wobec cech produktu jest bezużyteczna pod względem budowania kapitału marki.

Określenie barier i zagrożeń funkcjonowania wizerunku

Kolejną zasadą jest identyfikowanie barier i zakłóceń kształtowania pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa. Najlepiej jest dokonać rozpoznania, jeszcze zanim potencjalne negatywne zmiany przyczynia się do pogorszenia wizerunku marki na rynku. Do czynników zakłócających wizerunek należą⁶⁶: bariery komunikacyjne, negatywne doświadczenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych czy sytuacje kryzysowe w organizacji.

Szczególnie niebezpieczny może być ostatni z wymienionych elementów. Kryzysem nazwać możemy sytuację - wydarzenia wywołane z winy przedsiębiorstwa lub od niego niezależne - zakłócające normalne funkcjonowanie firmy⁶⁷. Kryzys może przydarzyć się każdej marce, lecz ważne jest odpowiednie zabezpieczenie się przed nim oraz umiejętne zastosowanie zasady „5P”⁶⁸, gdy do kryzysu dojdzie⁶⁹. Częstym powodem są awarie, katastrofy, błędy, konflikty z interesariuszami. Takie sytuacje są bardzo „smacznym kąskiem” dla mediów, które chętnie rozprzestrzeniają informację o marce dotkniętej kryzysem, tym samym wpływając negatywnie na wizerunek marki w otoczeniu. Trudno je zaplanować i prognozować, lecz część sytuacji jest przewidywalna i można stworzyć odpowiedni system przeciwdziałania i reagowania⁷⁰ – reakcje przygotowanej firmy są szybsze i bardziej kompleksowe. Firma musi dołożyć starań przy tworzeniu planu reagowania na sytuacje kryzysową⁷¹, aby wpływ czynników zakłócających pożądanego wizerunek był jak najniższy.

Zarządzanie wizerunkiem w czasie

Ostatnią wspomnianą zasadą kreowania wizerunku jest zarządzanie nim w czasie. Wizerunek, podobnie jak produkty, przechodzi fazy (zaistnienie, rywalizacja, utrzymywanie

⁶⁵ Można być lojalnym wobec marki, mimo, że jest ona postrzegana jako marka niskiej jakości. Co więcej, można nie lubić marki, która jest w otoczeniu postrzegana jako luksusowa i wyróżniająca się jakością – na przykład nie każdy milioner jest wielbicielem i kupuje samochód marki Rolls-Royce, mimo jej postrzegania jako świetnej jakości. (G. Urbanek, Zarządzanie..., op. cit., s. 43).

⁶⁶ Sześć zasad..., op. cit., (data odczytu: 10.07.2013).

⁶⁷ J. Altkorn, Wizerunek..., op. cit., s. 167.

⁶⁸ 5P: przyznaj się, przeproś, popraw się, powetuj straty, przeciwdziałaj.

⁶⁹ Kryzys wizerunkowy firmy – to trzeba wiedzieć, <http://www.experto24.pl/firma/promocja-i-komunikacja/kryzys-wizerunkowy-firmy-to-trzeba-wiedziec.html>, (data odczytu: 11.07.2013).

⁷⁰ Specjaliści twierdzą, że ponad 70% sytuacji kryzysowych ma przyczyny, które można zdiagnozować na wiele tygodni przed wystąpieniem faktycznego kryzysu (Kryzys wizerunkowy firmy..., (data odczytu: 11.07.2013)).

⁷¹ J. Altkorn, Wizerunek..., op. cit., s. 169.

się i zmiany), które można nazwać cyklem życia wizerunku⁷². Należy mieć na uwadze, że proces kształtowania wizerunku wymaga długiego okresu działań. W pierwszej fazie firma buduje świadomość wizerunku i informuje klientów o indywidualności oraz odmienności oferty w porównaniu do konkurencji. Następnie wizerunek wkracza w fazę rozwoju, w której wysiłek firm skierowany jest na wzmocnieniu oferty, tak aby tworzyła nowe emocjonalne skojarzenia i przekonania odbiorców, tym samym przekonując większe grono konsumentów o swojej przewadze nad konkurencją. Gdy marka pozyska szeroką akceptację wkracza w kolejne stadium – utrzymywanie wizerunku. W tej fazie firma studiuje osiągnięcia konkurentów, aby wiedzieć jak zniechęcić konsumentów do korzystania z ich ofert – jest to etap walki z konkurencją⁷³. Ponadto przypomina i umacnia już zbudowany wizerunek. Ostatni etap jest etapem zmian, w którym należy brać pod uwagę zmiany związane z wpływającym czasem: adresaci wizerunku, ich wiek, sytuacja finansowa, wzorce konsumpcji, potrzeby, preferencje, pozycja społeczna i zawodowa. Dotychczasowi nabywcy mogą już nie stanowić grupy docelowej przedsiębiorstwa, wielu z nich z czasem umiera i zostaje zastąpiona przez nowych młodszych klientów, prezentujących inne cechy i oczekiwania wobec marki. To samo dotyczy wewnętrznych klientów marki – *„prowadzenie działań personalnych, w tym przyjmowanie nowych członków organizacji, wymusza nieustanne kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa”*⁷⁴. Zmiany są nieodwracalną częścią, gdyż żadna marka nie jest ciągle idealna, a dostosowywanie warunków działania i celów jest nieustanne.

1.3. Uwarunkowania efektywności strategii kształtowania marki

Każda marka, funkcjonująca na rynku, pragnie stać się silną z punktu widzenia nabywcy oraz z punktu widzenia przedsiębiorstw konkurencyjnych. Jeśli spojrzymy na zagadnienie z pozycji klienta stwierdzimy, że silna marka wywołuje trwałe, pozytywne i oryginalne skojarzenia, podczas gdy marce słabej nie towarzyszą żadne asocjacje, lub są one wręcz negatywne⁷⁵. Przedsiębiorstwo, które chce osiągnąć sukces, dotrzeć do konsumentów oraz odpowiednio ukształtować swoją markę, musi analizować zarówno swoje interesy i misję, jak i brać pod uwagę otoczenie. Zadaniem pracowników działu marketingu powinno więc być ciągłe analizowanie zmian i trendów w otoczeniu, które pozwoli wybrać,

⁷² J. Altkorn, Wizerunek..., op. cit., s. 171.

⁷³ Tamże, s. 174.

⁷⁴ Sześć zasad..., op. cit., (data odczytu: 10.07.2013).

⁷⁵ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie..., op. cit., s. 11.

skorygować lub całkiem zmienić strategię kształtowania marki, reagując na nowe wymagania oraz możliwości w otoczeniu⁷⁶.

Punktem wyjścia w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa powinna być misja organizacji, czyli zestaw możliwie trwałych dążeń, celów, na które firma orientuje swoje działania i podejmowane decyzje⁷⁷. Określa cel istnienia firmy oraz jej rolę w społeczeństwie, jest bardzo precyzyjnym sformułowaniem wizji firmy⁷⁸ na użytek strategii – między innymi strategii kształtowania marki. Misja nabiera znaczenia, gdy spełnione są trzy warunki⁷⁹: misja wyznacza kierunek działań i dotyczyć przyszłości firmy, czyli odnosić się do czasu, który jeszcze nie nastąpił, wyraża marzenia oraz wyzwania, będące również udziałem pracowników oraz proces realizacji misji musi być wiarygodny, co oznacza, że kierownictwo firmy oraz jej pracownicy muszą działać zgodnie z duchem misji. W innym przypadku misja staje się jedynie banalnym sformułowaniem na papierze, a przedsiębiorstwo traci wiarygodność wśród partnerów. Dobre sformułowanie misji nie jest łatwym zadaniem, gdyż należy pamiętać o zachowaniu lapidarności, a jednocześnie wyrażeniu pełni treści oraz zawarciu w misji elementu marzenia, a jednocześnie wskazania operacyjnej drogi jego realizacji⁸⁰. Wspomniana misja jest wyznacznikiem kierunku działań marketingowych i komunikacyjnych, lecz aby przeprowadzone były one w sposób odpowiedni konieczna jest analiza otoczenia. Ma ona za zadanie zbadanie otoczenia, w którym firma funkcjonuje oraz określenie kierunków ewolucji przyszłych trendów. Takie badanie powinno obejmować przede wszystkim badanie czynników zarówno zewnątrz jak i wewnątrz branży⁸¹. Istnieje wiele metod badania makrootoczenia, do których zaliczamy między innymi: Metodę PEST, Diament Portera, Metodę QUEST, Analizy partnerów, Analizę luki strategicznej, Analizy

⁷⁶ P. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 140.

⁷⁷ Zarządzanie. Teoria..., op. cit., s. 759.

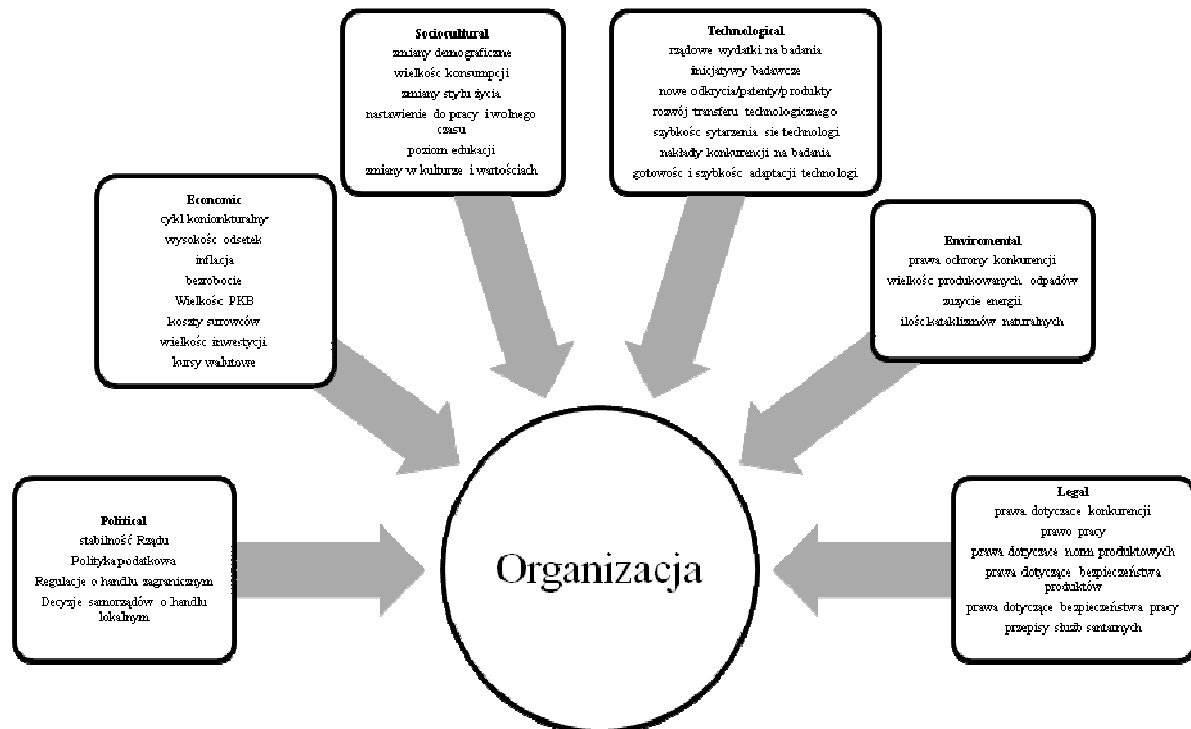
⁷⁸ Wizja jest to koncepcja przyszłości firmy, której skuteczność zależna będzie od kierownictwa i pozostałych członków organizacji. Jest to obraz przyszłości, który członkowie organizacji mają za zadanie wykreować. (K. Oblój, Strategia..., op. cit., s. 389).

⁷⁹ K. Oblój, Strategia..., op. cit., s. 389.

⁸⁰ Ważne jest zachowanie ogólności misji, która bierze pod uwagę całość organizacji oraz różnorodność przyszłości, a w tym samym czasie konkretności misji, która będzie zrozumiała dla każdego członka organizacji. Misja najczęściej ma formę dwuakapitowego (bądź więcej) dokumentu, w którym opisana jest syntetycznie kultura organizacyjna firmy oraz cel jej działania. (H. Johnson, Finanse przedsiębiorstw. Fuzje i przejęcia., Wydawnictwo K.E. LIBER, Warszawa 2000, s. 17).

⁸¹ H. Johnson, Finanse..., op. cit., s. 17.

grzebieniowe, Analiza Pięciu Sił Portera, Analizy Grup Strategicznych⁸². Uważam jednak, że najbardziej przydatną, dla marketerów, metodą badania otoczenia jest *metoda PESTEL*⁸³.



Rys. 2. Lista kontrolna metody PESTEL (źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Exploring Corporate Strategy, Financial Times Prentice Hall, England, Harlow 2005, s. 68)

Atutem narzędzia jest określenie obszarów otoczenia, które mogą wpływać na organizację i jej strategię marketingową, oraz ich analiza⁸⁴. Wśród badanych obszarów wyróżniamy: polityczny (political), ekonomiczny (economic), socjokulturowy (social), technologiczny (technological), ekologiczny (environmental) oraz prawny (legal). Obszary te są od siebie zależne i oddziałują zarówno na siebie, jak i na otoczenie konkurencyjne organizacji.

Konieczność wyboru oraz dopasowania treści i formy komunikacji wizerunku marki może wiązać się z uwarunkowaniami społecznymi i kulturowymi⁸⁵, wynikającymi z tradycji,

⁸² M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 71-151.

⁸³ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Exploring Corporate Strategy, Financial Times Prentice Hall, England, Harlow 2005, s. 65-68.

⁸⁴ Pierwszym etapem analizy jest wyróżnienie czynników poszczególnych obszarach otoczenia. Następnie lista jest weryfikowana, korygowana i uzupełniana przez członków zespołu badawczego, którzy mają na celu stwierdzenie, które czynniki są istotne w charakterystyce. Kolejny etap polega na ustaleniu wpływu poszczególnych czynników na funkcjonowanie organizacji oraz stworzenie rankingu czynników w obszarach makrootoczenia, uszeregowanych według siły oddziaływania na organizację oraz ich dynamiki (zmian hierarchii wraz z upływem czasu). Ostatnim etapem analizy jest określenie powiązań między organizacją i makrootoczeniem.

⁸⁵ T. Sporek, Sponsoring..., op. cit., s. 95-96.

struktury społecznej, demografii, wielkości konsumpcji, charakterystyki grup, uprzedzeń oraz sympatii narodowościowych. Istotne są także postawy, jakie odbiorcy przedstawiają wobec poszczególnych działań marketingowych, postrzegania przydatności i wiarygodności reklamy, odmienności przeznaczania poszczególnych produktów. Pomiędzy grupami odbiorców, lub też rynkami, na których planuje działać firma, mogą istnieć znaczące różnice we wspomnianym zakresie. Dlatego też konieczny jest dobór strategii kreowania wizerunku marki, do specyfiki danej grupy społecznej oraz jej kultury⁸⁶. Należy zwrócić uwagę na przyszłe trendy, takie jak rosnąca liczba ludności w krajach słabo rozwiniętych, dążenie do podwyższenia standardu życia oraz wzrost potrzeb i rynków zbytu⁸⁷.

Uwarunkowania ekonomiczne najczęściej objawiają się w postaci cyklu koniunkturalnego, zróżnicowania struktury gałęziowej kraju⁸⁸, wysokości odsetek czy bezrobocia, które mają bezpośredni wpływ na to, jak zamożni są w obecnym czasie klienci i na zakup jakich marek mogą sobie pozwolić. Co więcej, niski poziom rozwoju ekonomicznego kraju często wiąże się z dużym odsetkiem mieszkańców dotkniętych analfabetyzmem⁸⁹. W takim przypadku konieczny jest dobór odpowiednich mediów – rezygnacja z prasy czytanej, na korzyść reklamy audiowizualnej – aby klienci mogli zapoznać się z komunikatem kreującym markę. W krajach rozwiniętych ekonomicznie istotne jest kreowanie wizerunku marki zgodnie z postawami klientów, którzy są bardziej świadomi ekologicznie⁹⁰, ekonomicznie i społecznie.

Zmiany w kształtowaniu strategii powodują także różnice technologiczne w otoczeniu. Wymuszają one adaptacje sposobów dystrybucji, wytwarzania ale także komunikowania się z otoczeniem. Są kraje (np. Indie), w których dostęp do mediów jest ograniczony, dlatego komunikacja w telewizji jest bezużyteczna. W takim przypadku należy skoncentrować się na promocji zewnętrznej, przekazach reklamowych w kinie czy radiu.

⁸⁶ Decyzje te mogą dotyczyć na przykład kreowania reklamy i doboru osób, które w nich wystąpią. Coraz częściej adaptuje się reklamy do rynku lokalnego, wybierając lokalne gwiazdy (kosmetyki do włosów Pantene reklamowane w Polsce przez Alicję Bachledę-Curuś i Martę Żmudę-Trzebiatowską) lub zmieniając styl reklamy (kosmetyki L'oreal reklamowane przez Jennifer Aniston, lecz w dwóch różnych stylach na rynku amerykańskim i brytyjskim). Ponadto, niektóre produkty, jak kuchenka mikrofalowa, w jednych krajach są produktem powszechnym a w innych luksusowym, dlatego też marka w obu tych krajach nie może być kreowana w taki sam sposób.

⁸⁷ P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 142.

⁸⁸ Istnieją tutaj 4 typy: gospodarka naturalna (rolnictwo), eksport surowców naturalnych (wydobycie surowców i ich sprzedaż), gospodarka rozwijająca się (przemysł przetwórczy) oraz kraje uprzemysłowione (są eksporterami wyrobów i kapitału inwestycyjnego). (P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 147).

⁸⁹ T. Sporek, *Sponsoring...*, op. cit., s. 96.

⁹⁰ Na postawy ma wpływ kolejna grupa czynników – czynniki ekologiczne. Pogarszający się stan środowiska naturalnego nurtuje w dużym stopniu grupy społeczne. Zwiększa się skażenie wód i powietrza oraz ilość substancji chemicznych, wywołujących efekt cieplarniany. Zużywa się coraz więcej surowców naturalnych i energii. (P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 147-150).

Co więcej, ograniczona infrastruktura drogowa, nierozwinięta sieć telekomunikacyjna oraz brak odpowiednich środków transportu znacznie utrudniają kreowanie wizerunku marki w obszarze B2B, gdzie ważne są elementy promocji osobistej i indywidualnego kreowania kontaktów. Ponadto rozwój technologii sprawia, że klienci mają szerszy dostęp do danych, produktów, nowości technologicznych, a rywale⁹¹ czerpią informacje potrzebne do innowacji i rozwoju, co utrudnia wyróżnienie marki spośród konkurencji.

Różnice polityczno-prawne to kolejna grupa utrudnień, którą muszą wziąć pod uwagę przedsiębiorstwa wybierające strategię, gdyż ta grupa czynników kreuje lub eliminuje bariery wejścia lub wyjścia z danego rynku, reguluje dostępność mediów oraz treść komunikatów promocyjnych. Kraje coraz bardziej ograniczają transakcje handlowe, chcąc chronić swoje lokalne marki⁹². Różnice związane z promocją mogą obejmować czas trwania komunikatu, godziny emisji, możliwość przerywania transmisji, język w przekazie, porównania w reklamie, możliwość wykorzystania product placement i wielu innych aspektów, które są specyficzne dla danego kraju. Występowanie tych wszystkich barier wymaga dopasowania działań promocyjnych i komunikacyjnych już na etapie planowania strategii kreowania marki, aby w następstwie bez problemu móc kreować wizerunek w otoczeniu. Należy pamiętać, iż narastająca liczba konfliktów w różnych regionach świata, może zniwelować wszelkie plany, jakie przedsiębiorstwo miało w związku z kreowaniem marki.

Istotnymi efektami, jakich firma spodziewa się w wyniku wyboru strategii kształtowania wizerunku marki są: lojalność klientów, postrzegana jakość marki, znajomość marki oraz udział marki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej⁹³. Wierność wobec marki, o której wspomniano we wcześniejszej części pracy, jest strategicznym aktywem i odpowiednio wykorzystana stanowi dodatkową wartość dla firmy, a tym samym element przewagi nad konkurencją. Postrzegana jakość⁹⁴ podnosi wartość marki i przynosi liczne korzyści, takie jak: wpływ na decyzję klienta (zwłaszcza, gdy ten nie ma dostępu

⁹¹ Konkurencja jest osobnym elementem otoczenia, który należy poddać szczegółowej analizie i wziąć pod uwagę przy kreowaniu strategii komunikowania się i kreowania wizerunku marki. Istotny jest wpływ charakteru konkurencji, jej intensywności, strategii promocyjnych, działania odwetowe.

⁹² P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 145.

⁹³ G. Urbanek, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 39 – 77.

⁹⁴ Jest to zdanie konsumentów, dotyczące ogólnej doskonałości i wyższości produktu lub usługi danej marki nad innymi, różni się ono jednak od definicji takich jak jakość produkcji czy produktu, która może być oceniana obiektywnie pod kątem cech fizycznych, zgodności parametrów i specyfikacji, pochodzeniu składników. Postrzegana jakość marki wiąże się z osobistym osądem konsumenta oraz zbiorem alternatyw - często odbiega od rzeczywistej jakości. Postrzegana jakość nie jest stopniem zadowolenia klienta (może być zaspokojony marką niskiej jakości, jeśli jego oczekiwania są niewielkie) i nie jest zależna od pozytywnego stosunku do produktu, co może wywołać niską ceną dobra o słabej jakości. (G. Urbanek, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 45).

do wszystkich informacji lub brak mu motywacji do poszukiwania danych, które pozwolą na obiektywny wybór), lepsze pozycjonowanie lub różnicowanie marki (zaliczenie do grupy dóbr luksusowych lub niskiej kategorii produktów), możliwość podniesienia ceny (klienci są w stanie zapłacić więcej za dobro wysokiej jakości, a to przyczyni się do wzrostu zysków), zainteresowanie dystrybutorów (sprzedając markę wysokiej jakości sami podnoszą swój prestiż), przenoszenie marki (postrzegana jakość jednego produktu marki przenosi się na nowo wprowadzane produkty). Znajomość marki ogólnie możemy określić jako wiedzę klienta o marce⁹⁵. Wiedza ta odgrywa dużą rolę w decyzjach o zakupie, a przedstawienie metody magazynowania przez klienta informacji pozwala na analizę jego reakcji na działania marketingowe związane z marką. Znaczenie marki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej jest duże, niezależnie od tego jaką strategię przyjmie firma⁹⁶. Źródłem przewagi konkurencyjnym może być marka charakteryzująca się dodatnim kapitałem, a przewagę z kapitału marki osiąga się za pomocą trzech metod: budowa nowej marki, wzmocnienie istniejącej marki lub zakup marki. Nie można powiedzieć, że któraś z tych strategii jest lepsza od pozostałych – każda ma swoje zalety i wady, a ich wykorzystanie zależy od posiadanych środków, czasu czy umiejętności⁹⁷.

1.4. Wykorzystanie badań w procesie kształtowania wizerunku marki

Badania wizerunku są konieczne do oceny pozycji na rynku oraz aktualnego obrazu marki wśród interesariuszy. Na rozmiar badań wpływają czynniki takie jak wytyczone cele i ich horyzont czasowy⁹⁸. Cele badań są różnorodne i obejmują⁹⁹: określenie posiadanego wizerunku, porównanie wizerunku z obrazem rywali, poziom kompetencji w ocenie

⁹⁵ G. Urbanek, Zarządzanie..., op. cit., s. 53.

⁹⁶ Przy wyborze przywództwa kosztowego marka sprzyja obniżeniu kosztów promocji i tańszemu dostępowi do kanałów dystrybucyjnych oraz oszczędności w przypadku wprowadzenia nowych produktów. Jeśli firma zdecyduje się na strategię zróżnicowania, marka staje się tutaj elementem informacyjnym – o wyróżnikach produktu, wpływającym na zaufanie klienta oraz gwarantującym jego zadowolenie. Trzeci rodzaj przewagi wynika z koncentracji na niszy, gdzie marka, dzięki lojalności klientów, pozwala na osiągnięcie dywersyfikacji w wąskim segmencie rynku.

⁹⁷ Samodzielne kreowanie marki jest bardzo długim procesem, związanym z ogromnym ryzykiem odrzucenia - wiele marek potrzebuje aż 3 generacji produktów osiągających sukces, aby zaistnieć na rynku. Zakup marki wiąże się z małym ryzykiem, krótszym czasem i gwarancją pozyskania silnej marki, lecz dużymi nakładami finansowymi oraz ryzykiem „dziedzictwa inwentarza”. Najbezpieczniejszą strategią jest wzmocnienie istniejącej marki, której sytuacja pogorszyła się wynikiem działań konkurencji. Wzmocnienie marki obejmuje krótszy czas i mniejsze nakłady, ale wymaga aby marka podlegała ochronie prawnej, nie była obciążona negatywnymi skojarzeniami. (G. Urbanek, Zarządzanie..., op. cit., s. 86).

⁹⁸ Zakres badań i ich kompleksowość są zależne od tego, czemu posłużą wyniki – dla określenia pełnej pozycji konkurencyjnej należy przeprowadzić badania pod kątem wielu czynników sukcesu, podczas gdy badanie spadku sprzedaży w segmencie docelowym jest raczej fragmentaryczne.

⁹⁹ J. Altkorn, Wizerunek..., op. cit., s. 187.

interesariuszy, identyfikację potencjału marki we współpracy z wartościowymi kooperantami, zdefiniowanie dynamiki pozycji konkurencyjnej na tle położenia rywali, wykreowanie podstaw dla działań doskonalących.

Wybór kryteriów pomiaru (kluczowych czynników sukcesu w danej dziedzinie) jest zależy głównie od celu badania i kontekstu konkurencji. Specjaliści dzielą zestawy kryteriów na podstawowe grupy¹⁰⁰: stabilność firmy, rynkowa pozycja firmy, kompetencje technologiczne i produktywność, stabilność marki, siła przekonywania, pozycja kosztowa, rentowność i stopień umiędzynarodowienia. Kryteria mają różną rangę w zależności od tego, w jakiej fazie egzystencji na rynku jest przedsiębiorstwo czy jaką siłą czynnik odgrywa w obrazie firmy.

Ustalenie celów i wybór kryteriów to nie jedyne zadania, jakie stoją przed badaczami. Konieczne jest także decyzja o źródłach informacji – wtórnych bądź pierwotnych¹⁰¹, dotyczących wybranych wcześniej kryteriów, oraz selekcja obiektów odniesienia, do których porówna się wyniki badań. Aby kryteria dały właściwe efekty pomiaru, należy upewnić się, że znaczą one to samo dla grup oraz co poszczególni interesariusze rozumieją pod danym pojęciem¹⁰². Samo porównanie wizerunku firmy z wizerunkiem pożądanym może nie być wystarczające, dlatego porównać można go także do obrazów innych organizacji (na zasadzie benchmarkingu¹⁰³). Porównywanie wizerunku w obrębie własnej firmy dokonuje się pomiędzy oddziałami, zakładami i filiami¹⁰⁴. W przypadku porównywania się z obiektami z otoczenia najczęściej wybierani są bezpośredni konkurencji, gdyż to na ich tle firma chce się wyróżniać. Co więcej, konfrontacja z innymi

¹⁰⁰ J. Altkorn, *Wizerunek...*, op. cit., s. 189.

¹⁰¹ Wtórne (pośrednie) to źródła, które już istnieją, zostały zgromadzone i przetworzone. Mogą pochodzić z wewnątrz i zewnątrz przedsiębiorstwa (z baz danych raportów, roczników, sprawozdań finansowych, urzędów, prasy). Pierwotne (bezpośrednie) źródła to informacje gromadzone na bieżąco w konkretnym celu (źródłem mogą być pracownicy, konsultanci, klienci itp.). Nie można stwierdzić, iż jedno z nich są lepsze od innych – obie formy mają swoje plusy i minusy (pierwsze są obszerniejsze lecz nieprecyzyjne, a drugie z kolei aktualne i droższe w pozyskaniu), ale stanowią wzajemne uzupełnienie. (Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 70-91).

¹⁰² Jednym z zabiegów stosowanych w badaniu wizerunku marki jest oddzielenie wyników z poszczególnych grup interesariuszy. Oddziela się badania respondentów będących użytkownikami marki oraz tych, którzy użytkownikami nie są. Rozdziela się także efekty badań z poszczególnych grup konsumentów. (J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 37).

¹⁰³ Jest to metoda polegająca na porównywaniu siebie (firmy, marki, systemów dystrybucji, itp.) do najlepszych praktyk na rynku. Dzięki temu firma jest w stanie nie tylko osiągać poziom innych podmiotów w otoczeniu, lecz także wzorując się na ich rozwiązaniach, budować lepsze. Benchmarking jest procesem ciągłego i systematycznego identyfikowania rozwiązań, uczenia się oraz doskonalenia organizacji, jej procesów. (A. Węgrzyn, *Benchmarking – nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa s.c., Kluczbork-Wrocław 2000, s. 82-84).

¹⁰⁴ J. Altkorn, *Wizerunek...*, op. cit., s. 193.

podmiotami jest łatwiejsza, gdy firma porównuje się z przedsiębiorstwami o podobnym profilu działalności.

Badania wizerunku marki przeprowadzane są celem sprecyzowania, jakie skojarzenia wywołuje marka. Mogą być one silne, pozytywne oraz wyjątkowe – mówimy wtedy o dobrym wizerunku marki. Z kolei marka, której nie towarzyszą żadne silne skojarzenia, są one negatywne lub przeciętne, jest marką o złym wizerunku. Skojarzenia, o których mowa, dotyczą cech marki, korzyści z nią związanych, sytuacji użycia, typu konsumenta oraz jego osobowości. Poniżej zostaną przedstawione techniki pomiaru wizerunku marki, zarówno w badaniach jakościowych, jak i ilościowych.

Wybrane techniki pomiaru wizerunku marki w badaniach jakościowych¹⁰⁵

- **Metody jakościowe ogólnie stosowane¹⁰⁶.** Najbardziej znaną, wykorzystywaną w badaniach jakościowych metodą są pogłębione wywiady indywidualne (IDI). Jest to trwająca najczęściej godzinę rozmowa pomiędzy respondentem a badającym, podczas której badacz nie tylko dociera do informacji, lecz także pogłębia wiedzę na określony temat¹⁰⁷. Wywiad ten jest częściej bardziej swobodny, ale w porównaniu do kwestionariuszy w badaniach ilościowych, wymaga większego doświadczenia i umiejętności ze strony badającego. Drugą popularną metodą są zogniskowane wywiady grupowe (FGI)¹⁰⁸, które trwają dłużej niż IDI, lecz pozwalają na jednoczesne przebadanie większej liczby respondentów (7-9 osób)¹⁰⁹. Metoda ta jest częściej wykorzystywana w przypadku przeprowadzania badań na respondentach o mniej wymagających cechach oraz gdy budżet badań jest ograniczony. Pozwala także na konfrontacje opinii

¹⁰⁵ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie..., op. cit., s. 37-62.

¹⁰⁶ Badania marketingowe – od teorii do praktyki, pr. zbior. pod red. D. Maison, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 5-8.

¹⁰⁷ Jest to związane między innymi z faktem, iż wywiad jest nagrywany, tak aby osoba przeprowadzająca badanie mogła skoncentrować się na odpowiednim prowadzeniu wywiadu, nie tracąc czasu na notowanie.

¹⁰⁸ Istnieją różne odmiany zogniskowanych wywiadów grupowych, lecz ze względu na to, iż nie spełniają one typowych cech FGI, takich jak określona liczba uczestników i czas trwania, zalicza się je do odrębnych metod badań jakościowych. Są to między innymi: minigrupy (4-5 osoby badane), grupy przedłużone (badanie trwające 3-4 godziny), grupa powtarzana (ponowne badanie tych samych respondentów), grupa z osobami znającymi się.

¹⁰⁹ Pośrednią metodą, pomiędzy IDI a FGI jest metoda zwana diadą, czyli wywiad pogłębiony z dwoma respondentami. Wykorzystuje się ją w szczególności do zbadania skrajnych opinii na dany temat. Na przykład jednocześnie mogą być badane osoby, będące zwolennikami polskiej i zagranicznej żywności czy dwóch konkurencyjnych marek samochodów. Dzięki tej metodzie można ujawnić różnice w postawach i skonfrontować oponenty, nie narażając się na ryzyko dominacji jednej grupy poglądów.

poszczególnych respondentów oraz stymulacje rozmowy, dzięki obecności innych badanych. Metoda posiada jednak wady, takie jak spłylenie pozyskiwanych informacji¹¹⁰.

- **Technika swobodnych skojarzeń.** Polega na skonfrontowaniu skojarzeń związanych z różnymi markami. Bodźcem, wywołującym reakcję respondenta, jest nazwa marki lub jeden z jej elementów (slogan, opakowanie) a reakcją dowolne skojarzenie. W wyniku badania otrzymywana jest lista skojarzeń towarzyszącym markom, a analizowane są standardowo: siła (kolejność pojawiania się skojarzeń – na pierwszym miejscu pojawiają się skojarzenia najsilniejsze), korzystność (określenie, czy poszczególne skojarzenia są pozytywne czy negatywne) i wyjątkowość (stwierdzenie, czy z marce towarzyszą te same skojarzenia co innym marką). Zagrożeniem ze stosowania techniki jest ryzyko wymienienia przez respondentów zbyt małej liczby skojarzeń lub podane skojarzenia mogą nie być kryterium wyboru, tym samym ich wpływ na siłę marki jest ograniczony¹¹¹.
- **Techniki asocjacji słownych, sortowań i porównań w triadach.** Modele te służą pełnej identyfikacji wizerunku marki, symboliki marki oraz czynników definiujących wartość. Pozwalają na zdefiniowanie struktury wizerunku marki, oraz jej psychologiczno-kulturowego znaczenia. Wszystkie wymienione modele należą do grupy kontrastowych, czyli dają możliwość wyszukania podobieństw i różnic pomiędzy obiektami badań.

W pierwszej metodzie respondenci wymieniają subiektywne związki skojarzeń z poszczególnymi markami czy produktami. Wskazują także kierunek odniesień emocjonalnych, dzięki czemu możliwe jest stworzenie profilu semantycznego marek¹¹² i zrozumienie cech wyróżniających pojęcie marek. Przykład asocjacji słownej, mającej związek z percepcją kategorii produktu: „płatki musli” respondenci mogą określić jako: zdrowe, niskokaloryczne, ekologiczne, na śniadanie, dietetyczne.

Kolejna metoda to sortowanie, służące wskazaniu podobieństw i różnic między elementami badanej dziedziny oraz określeniu kryteriów, według których respondenci grupują elementy. Istnieją trzy główne metody sortowania: pojedyncze, sekwencyjne

¹¹⁰ Literatura wspomina także o badaniach etnograficznych oraz metodach obserwacyjnych. Polegają one zazwyczaj na wejściu w naturalne otoczenie podmiotu badanego. Jednakże metody te częściej wykorzystywane są jako uzupełniające wywiadów pogłębionych indywidualnych i grupowych.

¹¹¹ Rozwiązaniem tego problemu są pytania, związane z poszczególnymi elementami wizerunku, np. cech: „Jakie cechy przychodzą Panu/Pani do głowy, gdy pomyśli Pan/Pani o marce A? Proszę zapisać 3 cechy. Przy każdej wpisanej cesze proszę zaznaczyć (+) lub (-) w zależności od tego, czy dana cecha jest pozytywna, czy negatywna”.

¹¹² Metoda ta polega na przedstawieniu respondentom rzeczywistych cech, korzystając ze skali 7-mio punktowej. Badani nadają stopień nasilenia cechy produktu, a organizator badań może poznać stosunek konsumentów do danego produktu czy marki.

i wielorakie¹¹³. W pierwszej badani dzielą elementy na stosy według ich wewnętrznego podobieństwa¹¹⁴. W sortowaniu sekwencyjnym respondenci mają za zadanie podzielić elementy na dwie grupy, tak aby według nich były one wewnątrznie spójne. Następnie każdą z tych grup ponownie dzielą na dwie grupy, a te powstałe ponownie i tak dalej. Istotne jest, że na każdym etapie respondenci podają kryteria, według których dokonują podziału elementów¹¹⁵. W metodzie wielorakiej respondenci powtarzają proces sortowania wielokrotnie, początkowo dzieląc elementy na 2 stosy, następnie wracają do punktu początkowego i dzielą te same elementy na 4 stosy, następnie ponownie na 8 i tak dalej.

Trzecia wspomniana metoda to porównania w triadach, w której na początku wybiera się grupę obiektów analizy, a następnie tworzy wszystkie kombinacje tych obiektów w trójkach. Po wylosowaniu pierwszej kombinacji respondent ocenia, pod jakim względem dany obiekt jest podobny do jednego i różni się od drugiego. Jest to tak zwany wymiar różnicujący obiekty, na podstawie którego badany później szereguje pozostałe obiekty.

- **Techniki drabinowe.** Techniki te biorą pod uwagę fakt, że marki są oceniane i nabywane pod kątem konsekwencji¹¹⁶, jakie dane cechy mają dla nabywcy – zespół środków, służący realizacji celów. Do rozpoznania łańcucha środków-celów służy koncepcja M. Rokeacha¹¹⁷, który akcentuje 18 instrumentów wartości moralnych i kompetencyjnych¹¹⁸ oraz 18 wartości indywidualnych i społecznych¹¹⁹. Podstawową metodą identyfikacji łańcucha środków-celów jest indywidualny wywiad drabinowy, dający możliwość poznania wiedzy klientów na temat cech marek oraz sposobu ich wykorzystania do zaspokajania potrzeb. Wywiad drabinkowy może mieć rodzaj swobodny¹²⁰ (miękki - badający może korzystać z wielu technik wspomagających,

¹¹³ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie..., s. 45.

¹¹⁴ Ilość stosów jest najczęściej zależna od indywidualnych cech respondentów – jedni z nich rozdzielają elementy w sposób wyszukany (generują dużo stosów, gdyż widzą wiele różnic) a inni tworzą kilka skumulowanych grup (widzą znacznie mniej różnic i mają bardziej ogólne podejście do elementów).

¹¹⁵ Kryteria są zróżnicowane na każdym poziomie. Wadą badania jest zależność wyników od pierwszego podziału elementów.

¹¹⁶ Wyróżnia się konsekwencje: funkcjonalne (związane z rolą marki w procesie konsumpcji), psychologiczne (zaspokajają subiektywne potrzeby, odwołując się do odczuć przyjemności, bezpieczeństwa itd.) oraz społeczne (istotne w realizacji ról i funkcji pełnionych przez nabywców).

¹¹⁷ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie..., s. 49.

¹¹⁸ Ambitny, czysty, intelektualista, kochający, logiczny, niezależny, obdarzony wyobraźnią, odpowiedzialny, opanowany, o szerokich horyzontach, pogodny, pomocny, posłuszny, uczciwy, uprzejmy, uzdolniony, wybaczący (J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie..., s. 49).

¹¹⁹ Bezpieczeństwo narodowe, bezpieczeństwo rodzinne, dojrzała miłość, dostatnie życie, mądrość, poczucie spełnienia, poczucie własnej godności, pokój na świecie, prawdziwa przyjaźń, przyjemność, równowaga wewnętrzna, równość, szczęście, świat piękna, uznanie społeczne, wolność, zbawienie, życie pełne wrażeń (J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie..., s. 49).

¹²⁰ Metoda posiada wady w postaci mniejszej próby, problemów z interpretacją odpowiedzi oraz trudności analizy danych.

wynikiem czego daje szansę na kompleksową penetrację struktury łańcucha środków-celów) lub częściowo ustrukturalizowany (twardy – dokonywany na przykład za pomocą technik „skrzynek i strzałek”¹²¹, dzięki czemu można przebadać większą liczbę osób i szybko pozyskać wyniki) . Po przeprowadzeniu wywiadów konieczne jest zdefiniowanie struktury zależności między cechami, konsekwencjami ich wyboru oraz wartościami osobowymi klienta. Aby stworzyć ogólny łańcuch środków-celów dla badanych konieczne jest zgrupowanie wszystkich odpowiedzi oraz odrzucenie tych niepowtarzalnych. Celem tego konstruowany jest system kodowania wypowiedzi, budowana analityczna macierz danych, a następnie macierz syntetyczna. Na koniec konstruuje się finalną mapę celów-środków, na której środku prezentowane są najczęściej wymieniane cechy, ich konsekwencje oraz wartości.

Wybrane techniki pomiaru wizerunku marki w badaniach ilościowych

W tej grupie badań znajdziemy wiele różnych technik, takich jak techniki pomiaru wymiarów wizerunku marki, ślepe testy. Jednakże najbardziej znaną i popularną metodą jest tworzenie map percepcji¹²². Mapy są najczęściej wykorzystywane do obserwacji pozycji marek wraz z wpływem czasu, zależności pomiędzy komunikacją marketingową a pozycją marek oraz dokonywania wyborów dotyczących pozycjonowania i repozycjonowania marek¹²³.

Mapy percepcji są tworzone na podstawie miar percepcji nabywców. Konstruowanie składa się z dwóch podstawowych etapów: wyszczególnieniu kryteriów wyboru, ważnych dla nabywcy, oraz identyfikacji postrzeganych podobieństw i różnic pomiędzy markami¹²⁴. Pomiar, które są punktem wyjściowym do konstrukcji map, opiera się na skalach dyferencjału semantycznego – połączeniem metod asocjacyjnych i skalowania¹²⁵. Twórcy metody zauważyli, że oceniane w badaniach pojęcia wywołują skojarzenia nie tylko różniące się rodzajem, ale także cechami o charakterze przeciwstawnym (np. silny - słaby, drogi - tani,

¹²¹ Badani otrzymują serię połączonych strzałkami prostokątów. Zapisują w nich cechy marek oraz konsekwencje ich wyboru. Pozwala to na identyfikację indywidualnych dla respondentów drabin. Technika daje szansę na szybkie zebranie danych i jest przejrzysta, jednakże związana z ograniczeniem liczby analizowanych cech a tym samym możliwych konsekwencji.

¹²² Dwuwymiarowych układów współrzędnych, gdzie osie odpowiadają przyjętym miarom oceny (cechy ważne w decyzjach zakupowych takie jak zaufanie, dostępność, atrakcyjność produktu, atrakcyjna cena itp.) Na tej podstawie ukazywana jest struktura konkurencji pomiędzy markami w danej kategorii produktu – najbardziej pożądaną sytuacją są duże odległości pomiędzy markami na mapie, w przeciwnym wypadku postrzega się je jako substytuty i ich sytuacja konkurencyjna nie jest korzystna. (J. Altkorn, Wizerunek..., op. cit., s. 199).

¹²³ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie..., op. cit., s. 69.

¹²⁴ Tamże, s. 73.

¹²⁵ A. Sagan, Badania marketingowe – podstawowe kierunki, Wydawnictwo A w Krakowie, Kraków 2004, s. 83.

słodki – gorzki). Wynika z tego, że znaczenia pojęć można umieścić na dwubiegunowej skali, a dyferencjałem semantycznym będzie metoda różnicowania znaczenia sensownego pojęć. Gdy już dokona się pomiaru cech, należy obliczyć średnią arytmetyczną z ocen kilku marek, a następnie każdą z nich nanieść na mapę percepcji¹²⁶. Ważne, aby menedżerowie podejmujący decyzje związane z marką mieli dostęp do wielu map percepcji, obejmujących analizę wszystkich elementów wizerunku marki. W przeciwnym razie obraz marki będzie niepełny, co zaskutkuje błędnymi decyzjami w sprawie pozycjonowania marki.

¹²⁶ Dzięki temu badacz będzie w stanie wykazać, pod jakim względem marki są do siebie podobne (np. wszystkie marki mogą być używane w określonej sytuacji) lub różnią się od siebie (np. marka X jest używana w tej samej sytuacji co YZA, lecz posiada inny typ użytkownika, gdyż znajduje się w drugiej połowie układu współrzędnych względem danej osi). (A. Sagan, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 74).

Rozdział 2. Wykorzystanie sponsoringu w procesie kształtowania wizerunku marki

2.1. Sponsoring – istota i znaczenie

Szeroko stosowanym zbiorem narzędzi marketingowych, jakie przedsiębiorstwo stosuje dla osiągnięcia celów rynkowych, jest tzw. marketing-mix, czyli harmonijne połączenie produktu z ceną, kanałami dystrybucji oraz promocją¹²⁷. Szczególnie istotny, z punktu widzenia tematu pracy – jest ostatni element, czyli promocja. Tutaj wiele przedsiębiorstw korzysta z kompozycji promotion-mix. Jest to zbiór środków wykorzystywanych do komunikacji z rynkiem. Wielu autorów dzieli je na cztery podstawowe instrumenty: reklamę (bezosobowa, płatna i adresowana do masowego odbiorcy), sprzedaż osobista (bezpośrednie kontakty interpersonalne z odbiorcą), promocja dodatkowa (środki zwiększające stopień atrakcyjności oferty) oraz public relations (element utrzymujący korzystne stosunki z wpływowymi grupami w otoczeniu)¹²⁸. Do narzędzi marketingowych public relations, wspierających działania promocyjne, zalicza się między innymi współpracę z mediami, udział w targach i wystawach, wydarzenia specjalne oraz sponsoring¹²⁹. Sponsoring stał się jednak tak ważnym elementem działań promocyjnych, że znawcy tematu tacy jak Andrzej Sznajder, David Stotlar czy Henryk Mruk, uznają go za całkiem odrębną formę promocji.

Czym więc jest sponsoring? Nie ma jednej jednolitej definicji sponsoringu. Według niektórych objaśnień, jest to narzędzie promujące przedsiębiorstwo lub produkt w związku z danym wydarzeniem¹³⁰. Autorzy innych definicji wskazują natomiast, iż sponsoring to planowanie, organizacja, realizacja oraz kontrola wszelkich działań, opartych na świadczeniu różnorodnych środków na rzecz organizacji sportu, kultury i strefy socjalnej. Celem takich świadczeń jest natomiast osiągnięcie efektów biznesowych i promocyjnych¹³¹.

¹²⁷ Jest to jedna z koncepcji, zwana „4P” (product, price, place, promotion), jednakże specjaliści wyróżniają także inne koncepcje marketingu-mix: „7P” – związaną z przedsiębiorstwami usługowymi (w skład oprócz czterech podstawowych elementów wchodzi jeszcze ludzie - people, procesy - process oraz świadectwa materialne – physical evidence), „4C” – koncepcja z punktu widzenia klienta (wartości – customer value, koszty - cost, wygoda - convenience oraz komunikacja - communication).

¹²⁸ Marketing i działania public relations uznaje się za względnie niezależne. Dlatego też działania PR, wzmacniające marketing przedsiębiorstwa nazywa się public relations marketingu (MPR), a pozostałe public relations firmy (CPR). (A. Żbikowska, Public relations, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 36).

¹²⁹ A. Żbikowska, Public..., op. cit., s. 39.

¹³⁰ T. Sporek, Sponsoring sportu w warunkach globalizacji. Dylematy i wyzwania, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 105.

¹³¹ A. Sznajder, Marketing sportu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 237.

Pojęcie sponsoringu jest szeroko definiowane w polskim ustawodawstwie. Ustawa o radiofonii i telewizji określa sponsoring jako: „każdy wkład w finansowanie usługi medialnej lub audycji, przez podmiot, który nie dostarcza usług medialnych i nie produkuje audycji, w celu promocji jego nazwy, firmy, renomy, działalności, towaru lub usługi, znaku towarowego lub innego oznaczenia indywidualizującego”¹³². Z kolei w ustawie o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi sponsoring opisywany jest jako: „bezpośrednie lub pośrednie finansowanie lub współfinansowanie działalności osób fizycznych, osób prawnych lub jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej dla upowszechniania, utrwalania lub podniesienia renomy nazwy, producenta lub dystrybutora, znaku towarowego lub innego oznaczenia indywidualizującego przedsiębiorcę, jego działalność, towar lub usługę”¹³³. Niezależnie od definicji, możemy zauważyć pewne elementy wspólne. Mówiąc krótko, sponsoring jest wsparciem finansowym, rzeczowym lub usługowym, jakie firma oferuje organizatorom różnego rodzaju przedsięwzięć¹³⁴, oczekując wzajemnych korzyści w postaci promocji wizerunku. Sponsor przekazuje swojemu partnerowi określone środki, w zamian otrzymując prawa i możliwości utożsamiania się ze sponsorowanym, do użycia w celach komercyjnych. Ważne jest, aby sponsor inwestował ku wykorzystaniu skojarzeń z działalnością podmiotów sponsorowanych, lecz nie w celu uzyskania bezpośrednich przychodów z działań inwestycyjnych.

K. Perechuda twierdzi, że sponsoring jest skomercjalizowaną formą mecenatu, darowizny, wsparcia majątkowego czy ofiary, jednakże należy zauważyć, że formy te stanowczo różnią się od siebie¹³⁵.

- **Sponsoring a mecenat.** W związku z rodowodem sponsoringu¹³⁶, mecenat jest najbliższą mu formą. Jednakże definicja mecenatu, czyli bezinteresowne wspieranie kultury, nauki, sportu lub innych dziedzin¹³⁷, podkreśla, iż korzyść wynikająca z mecenatu nie jest

¹³² Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji., rozdział 1, art. 4, ust. 14.

¹³³ Ustawa z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi., rozdział 1, art.2, ust. 4.

¹³⁴ A. Żbikowska, Public..., op. cit., s. 105.

¹³⁵ Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej, red K. Perechuda, Wydaw. Akademii Wychowania Fizycznego, Wrocław 2003, s. 85.

¹³⁶ Prawdopodobnie początki sponsoringu związane są z działalnością Gaiusa Cliniusza Maecenas, który żył w Rzymie ok. 70 l.p.n.e. Bogaty arystokrata, mógł pozwolić sobie na wsparcie artystów, a tym samym poprzez ich twórczość wpływać na opinie publiczną zgodnie z programem politycznym cesarza Oktawiana. Najślawniejszymi artystami, objętymi protektoratem Maecenas, byli Horacy i Wergiliusz. (A. Sznajder, Marketing..., op. cit., s. 236). Rozwój współczesnego sponsoringu rozpoczął się w 1851 roku, gdy firma Spiers&Pond zasponsorowała podróż narodowej drużyny krykieta. Później w 1887 roku magazyn Velocipede sfinansował rajd samochodowy. Kolejne 1896 roku, gdy prywatne firmy sfinansowały dużą część wydatków na renowację obiektów przed Igrzyskami Olimpijskimi. (T. Sporek, Sponsoring sportu, op. cit., s. 107).

¹³⁷ A. Sznajder, Sponsoring..., op. cit., s. 9.

obopólna, tak jak w przypadku sponsoringu. Mecenat definiowany jest często jako opieka nad nauką czy sztuką, którą sprawuje państwo, instytucja lub osoba prywatna. Postawa ta wynika raczej z umiłowania danej dziedziny oraz realizacji emocjonalnych potrzeb, niż efektu biznesowego w postaci lepszej pozycji na rynku czy wizerunku. Bardzo często osoba lub instytucja wspierająca nie eksponuje swojej działalności, pozostaje w tle lub nie ujawnia swojej tożsamości, tym samym podkreślając jakikolwiek brak wzajemnych świadczeń, które są charakterystyczne dla sponsoringu. Co więcej, działania mecenata nie są ustrukturyzowane oraz regularne.

- **Sponsoring a darowizna.** Mogłoby się wydawać, że sponsoring i darowizna są zbieżne, gdyż często świadczenia obu stron są niezrównoważone ekonomicznie. Jednakże, różnice te są trudne do oceny a obie strony akceptują taki układ, więc z punktu widzenia sponsora zobowiązania ze strony sponsorowanego są wypełnione. Co więcej, strony umowy traktują się jako równorzędni partnerzy, dlatego instytucje poszukujące sponsorów nie powinny być traktowane jak obiekty dobroczynności, lecz podmioty, które mają coś ciekawego do zaoferowania w zamian za świadczenie na ich korzyść. Kolejna różnica między sponsoringiem a darowizną wynika z zasad rachunkowości, gdzie sponsoring wydaje się być lepszą opcją dla przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę obciążenie podatkowe¹³⁸. Sponsoring jest traktowany jako usługa, opodatkowana podatkiem VAT, a firma ma możliwość odliczenia podatku naliczonego.
- **Sponsoring a ofiara.** Pojęcie ofiary definiuje się jako pewne świadczenie na rzecz strefy społecznej. Wielu ofiarodawców nie pragnie nagłośnienia swoich czynów, jednakże motywy części z nich wynikają z dążenia do rozgłosu. Inne są okoliczności świadczenia zwanego ofiarą, które najczęściej dotyczy świadczeń pieniężnych na cele charytatywne i dobroczynne.
- **Sponsoring a dotacje, subwencje i subsydia.** Takie formy wsparcia są kierowane przez podmioty publiczno-prawne najczęściej do organizacji i przedsiębiorstw. Świadczenie to jest nieodpłatne, jednostronne i służy na przykład zwiększeniu konkurencyjności firm w danej branży, jednakże zasięg takiego rodzaju świadczeń jest ograniczony.
- **Sponsoring a licencja.** Pozornie obie formy są do siebie bardzo podobne, gdyż celem licencji jest udzielenie odpłatnej możliwości wykorzystania praw intelektualnych i przemysłowych. Licencjodawca, podobnie jak instytucja sponsorowana, prowadzi działania marketingowe, skutkujące pozytywnie także na wizerunku licencjobiocy.

¹³⁸ Sponsoring. Pomagasz innym i płacisz niższe podatki, <http://biznes.interia.pl/firma/news/sponsoring-pomagasz-innym-i-placisz-nizsze-podatki,1720994,1852>, (data odczytu: 15.07.2013).

Jednakże działania te są finansowane poprzez opłaty licencyjne, pobierane od licencjobiorcy. Opłata licencyjna jest rodzajem przychodu licencjodawcy.

Zwłaszcza w ostatnich latach sponsoring, jako forma promocji, stał się bardzo popularny i powszechnie stosowany. Zaczął obejmować coraz więcej dziedzin, które dotychczas były omijane, takie jak na przykład ekologia. Istnieje wiele przyczyn rosnącego znaczenia sponsoringu, jako narzędzia promocji¹³⁹. Po pierwsze, coraz droższa (zwłaszcza w emisji) staje się klasyczna reklama radiowa, telewizyjna czy drukowana, podczas gdy nakłady na działalność sponsoringową są dużo niższe¹⁴⁰. Co więcej, klasyczna reklama nie jest już tak efektywna, co wiąże się z pojawieniem nowych form promocji, które osłabiają bodźce reklamy klasycznej¹⁴¹. Ponadto coraz trudniej jest stworzyć reklamę, która odróżni się istotnie od przekazów marek konkurencyjnych, a tym samym sprawić, by przekaz dotarł do odbiorcy¹⁴². Dlatego też wiele firm zmuszonych jest do poszukiwania nowych środków oddziaływania na odbiorców.

Kolejnym powodem dla wyboru sponsoringu jest jego większa wiarygodność. Tradycyjna reklama często odbierana jest jako natarczywa, uciążliwa, pełna zachęt, mających jedynie na celu skusić klienta do zakupu czegoś, czego ten nie potrzebuje. Wynikiem tego klient wykorzystuje sposoby na unikanie tradycyjnych reklam¹⁴³. Sponsoring jest alternatywą zwłaszcza dla firm z dziedzin, które nie cieszą się społecznym poparciem¹⁴⁴. Co więcej, jest to element, dzięki któremu firma może śledzić i kształtować gust klienta, zamiast czekać na zmiany trendów spowodowane z ich strony. Zwłaszcza, że wraz z rosnącą technologią rośnie możliwość jej wykorzystania w kontaktach z większą liczbą odbiorców – wszelkiego rodzaju wydarzenia kulturalne, sportowe czy ekologiczne są transmitowane poprzez telewizję i kanały internetowe, do których klient ma dostęp wszędzie (smartfony, tablety z bezprzewodowym dostępem do internetu). Również media są bardziej zainteresowane

¹³⁹ T. Sporek, *Sponsoring sportu...*, op. cit., s. 108-110.

¹⁴⁰ Oczywiście zależne jest to od dziedziny, rangi oraz wielkości przedsięwzięcia. Jednakże szacuje się, że jednostka pieniędzy przeznaczona na sponsoring gwarantuje 3 razy więcej czasu antenowego, niż reklama w tej samej cenie. (J. Berbeka, *Marketing...*, op. cit., s. 37).

¹⁴¹ Liczba stacji radiowych i telewizyjnych rośnie, a komunikat przekazywany w reklamach, emitowanych w wielu stacjach, staje się rozproszony. Ten efekt jest potęgowany przez ogromną liczbę różnorodnych reklam, przeplatających się w blokach reklamowych. (A. Żbikowska, *Public...*, op. cit., s. 107).

¹⁴² Ponadto w wielu krajach władze państwa stanowczo ograniczają możliwości reklamowania niektórych produktów. Od takich ograniczeń nie jest wolny sponsoring – o czym wspomnę szerzej w dalszej części pracy – lecz barier w tym przypadku jest znacznie mniej.

¹⁴³ Często dochodzi do zjawiska zappingu, czyli przełączania odbiorników telewizyjnych, gdy nadchodzi zapowiedź bloku reklamowego. Część klientów wychodzi z pokoju lub zajmuje się czymś „dla zabicia czasu” reklamy. (A. Sznajder, *Marketing...*, op. cit., s. 242).

¹⁴⁴ Wyniki badań firmy ARC Rynek i Opinia wskazują, że podczas gdy reklam nie akceptuje aż 27% badanych, sponsoring w telewizji przeszkadza jedynie 17% respondentów. Jednakże aż 75% badanych stwierdziło, iż sponsoring w mediach jest potrzebny. (J. Berbeka, *Marketing...*, op. cit., s. 30).

wydarzeniami sportowymi czy kulturowymi, gdyż dla stacji telewizyjnych taniej jest transmitować wydarzenia, niż tworzyć własne programy, dlatego też udostępniają ich więcej na swoich kanałach. Co więcej, media są świadome wzrostu zainteresowania tego typu wydarzeniami w społeczeństwie.

Sponsoring jest też istotny w kreowaniu wizerunku firmy odpowiedzialnej społecznie, gdyż coraz więcej konsumentów i innych interesariuszy jest wyczulonych na tym punkcie i uznaje angażujące się przedsiębiorstwa za lepsze od innych¹⁴⁵. Nie zapominajmy także, iż wydarzenia sportowe, kulturalne, rozrywkowe są możliwością dotarcia do konkretnej – dokładnie wyselekcjonowanej - grupy klientów, o sprecyzowanych gustach, potrzebach, a to nie zawsze może być zapewnione przez klasyczne media, docierające do klienta masowego. Dochodzi także do kształtowania pozytywnych skojarzeń – budowaniem związku między wartościowym, w postrzeganiu klienta, podmiotem sponsorowanym a sponsorem¹⁴⁶.

Jako najważniejszą przyczynę wzrostu zainteresowania firm sponsoringiem uważam jednak globalizację działań marketingowych. Firmom coraz ciężiej jest skomunikować się z grupami docelowymi, zwłaszcza, iż w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych grupy klientów są rozrzucone po całym świecie. Barię tutaj jest nie tylko odległość, ale też kultura, a zwłaszcza jeden z jej elementów – język. Jednakże w myśl reklamy promującej kampanię „*Football against racism – Different language, one goal*”¹⁴⁷ („*Inny język, jeden gol*”) w wydarzeniach takich jak sport, kultura czy rozrywka nie ma barier. Są one swego rodzaju elementem łączącym nacje, kultury, ludzi z różnych kręgów zawodowych, dzielących tą samą pasję. Dlatego też promocja na międzynarodowych widowiskach jest tak istotnym elementem promocji marki międzynarodowej.

¹⁴⁵ Według badań ARC Rynek i Opinia aż 48% respondentów lepiej ocenia firmy sponsorujące, a zaledwie 1% ocenia sponsorów mniej korzystnie niż inne przedsiębiorstwa. (J. Berbeka, Marketing..., op. cit., s. 31). Ocena niekorzystna sponsora może wynikać z utraty zaufania do sportu – na przykład sprzedaż walk, sponsorowanych przez markę, wybryków chuligańskich na sponsorowanych meczach czy problemów z nielegalnym dopingiem w sponsorowanych zawodników. Jednakże istnieją przypadki, gdy klienci doceniają firmy nie rezygnujące ze sponsoringu, gdy ich podopieczni doznają porażki. Tak było w przypadku marki Festina, która sponsorowała zawodników Tour de France, złapanych na dopingiu. Kibice docenili, że Festina mimo wszystko wciąż trwała przy zespole i nie wycofała się, wynikiem czego sprzedaż marki wręcz wzrosła po aferze dopingowej.

¹⁴⁶ A. Żbikowska, Public..., op. cit., s. 107.

¹⁴⁷ Reklama emitowana na kanale Eurosport, <http://www.youtube.com/watch?v=lZoHj6Nr16g>, (data odczytu: 5.06.2013)

2.2. Charakterystyka rodzajów sponsoringu

Sponsoring jest bardzo rozbudowaną i wielowymiarową formą promocji firmy. Rozpiętość form i rodzajów sponsoringu jest zależna od tego, jakie kryteria podziału brane są pod uwagę. Systematyczny podział sponsoringu jest szczególnie przydatny w czasie wyboru kierunków realizacji promocji przedsiębiorstwa¹⁴⁸.

Pierwszy podział jest związany z podstawowym celem, jaki sponsor ma zamiar osiągnąć, wspierając innych¹⁴⁹. Wyróżnia się cele takie jak:

- Rozgłos, czyli poinformowanie społeczności o istnieniu przedsiębiorstwa sponsora lub jakimś związanym z nim wydarzeniu oraz wzmocnienie znajomości marki. Firmie zależy na jak największym spektrum wpływu, dlatego też wybór sponsorowanego jest zależny od celu, a nie koniecznie powiązania dziedzin działalności sponsora i strefy funkcjonowania sponsorowanego (np. firma Tauron, działająca w branży energetycznej często wspiera wydarzenia sportowe – mecze siatkówki, koszykówki – dziedziny nie wiążą się ze sobą, ale realizowany jest cel rozgłosu).
- Odpowiedni wizerunek, czyli stworzenie wizerunku marki lub produktów na podstawie transferu image z podmiotu sponsorowanego¹⁵⁰. Tutaj ważny jest odpowiedni dobór obiektu sponsorowanego, tak aby jego wizerunek odpowiadał pożądanemu wizerunkowi sponsora (np. marka Reebok, działająca w branży odzieży, obuwia i akcesoriów sportowych, która zasłynęła zwłaszcza z produktów fitness dla kobiet, wspiera liczne kampanie społeczno-sportowe takie jak „Avon Walk”¹⁵¹).

Rodzaje sponsoringu różnią się także ze względu na typ świadczenia, jakie jest oferowane podmiotowi sponsorowanego. W tej kwalifikacji możemy wymienić sponsoring: finansowy (wszystkie świadczenia sponsora mają charakter pieniężny), rzeczowy (sponsor przekazuje podmiotowi sponsorowanemu określone rzeczy, traktowane jako ekwiwalent świadczeń lub przedmioty wykorzystywane do wykonywania czynności objętych umową –

¹⁴⁸ T. Sporek, *Sponsoring sportu...*, op. cit., s. 91.

¹⁴⁹ A. Sznajder, *Marketing...*, op. cit., s. 247.

¹⁵⁰ „Image transfer” to zjawisko polegające na wykorzystaniu pozytywnego wizerunku pewnego podmiotu przez inny podmiot. Transfer wizerunku często wykorzystywany jest na zasadzie prawa do oznakowania marką (na podstawie licencji) o atrakcyjnym wizerunku pewnych produktów (A. Sznajder, *Sponsoring...*, op. cit., s. 86). Na przykład wykorzystanie marki Rolls-Royce – dawniej ekskluzywne samochody (obecnie firma zajmuje się produkcją silników lotniczych) – do promocji samochodów (BMW), piór wiecznych (Conway Stewart), biżuterii (The Giantto Group) czy pudełek na biżuterię (Asprey) dla elitarniej grupy nabywców. Podobnie jest w przypadku sponsoringu. Przykładowo turnieje golfa (sport ekskluzywny i prestiżowy dla wyższych sfer społecznych), sponsorowane są przez firmy BMW czy Audi. Przedsiębiorstwa te mają na celu przeniesienie wizerunku sportu na wizerunek swoich marek, podkreślając w ten sposób swój prestiż i ekskluzywność.

¹⁵¹ Avon Walk for Breast Cancer, <http://www.avonwalk.org/about/about-the-walk.html>, (data odczytu: 18.07.2013).

np. sprzęt sportowy, odzież, sprzęt nagłaśniający, kosmetyki, itp.) oraz usługowy (gdy sponsor udostępnia personel lub sam realizuje część działań – np. obsługa i budowa strony internetowej przedsięwzięcia, trenerzy, ochrona).

Sponsoring może być też zależny od ilości podmiotów oraz ich roli w sponsorowanym przedsięwzięciu¹⁵². Wyróżniamy więc sponsoring wyłączny (tylko jedna firma ponosi koszty sponsoringu, ale też tylko ona ma prawo czerpać korzyści z realizowanej w ten sposób promocji), współsponsoring (wiele firm sponsorujących jedno przedsięwzięcie, lecz z zastosowaniem klauzuli konkurencyjnych podczas przyjmowania większej liczby przedsiębiorstw), sponsoring dominujący (przedsiębiorstw wspierających przedsięwzięcie jest wiele, ale jedno z nich ma zdecydowanie silniejszą pozycję, co wiąże się często z większym wkładem finansowym lub rzeczowym) oraz sponsoring wielopodmiotowy (duża ilość firm jak i podmiotów sponsorowanych, biorących udział w tym samym przedsięwzięciu).

Kolejnym wyróżnianym kryterium podziału sponsoringu jest rodzaj dziedziny sponsorowanej. Wyodrębnia się więc sponsoring¹⁵³: sportu, kultury i sztuki, strefy społecznej, nauki, ekologii oraz mediów. W tej grupie możemy wymienić sponsoring nie tylko wydarzeń ale także pojedynczych osób czy zespołów. Na wsparcie przedsiębiorstw mogą liczyć wszelkie wydarzenia związane z życiem społecznym – zarówno lokalne, jak i narodowe czy ogóln światowe. W przypadku sportu wspierane są wydarzenia, sportowcy, zespoły z każdej dziedziny sportu¹⁵⁴. Sponsorowani są także naukowcy czy młodzież ucząca się (np. stypendia za wybitne osiągnięcia, wsparcie wypraw naukowych lub wsparcie danych badań¹⁵⁵). Z pomocy przedsiębiorców korzystają także¹⁵⁶ teatry, opery, koncerty, wystawy sztuki, indywidualne przedsięwzięcia artystyczne, pokazy mody itp.¹⁵⁷. Wydarzenia te mają duży zasięg medialny, szerokie grono widzów dlatego też są istotne w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstw. Bardzo specyficznym rodzajem w tej grupie podziałowej jest sponsoring mediów. Obejmuje on sponsoring radiowy, telewizyjny i w prasie. Polega na: udostępnieniu

¹⁵² Sponsoring - podstawowy instrument marketingu sportowego, <http://izbasportu.pl/download/file?hash=raport.pdf>, (data odczytu: 10.07.2013).

¹⁵³ A. Sznajder, *Sponsoring...*, op. cit., s. 18.

¹⁵⁴ Temat sponsoringu sportu zostanie szerzej rozwinięty w dalszej części pracy.

¹⁵⁵ To ostatnie może jednak wiązać się często z inwestycją, a nie sponsoringiem. W takich przypadkach wszystko zależy od umowy, gdyż wiele badań naukowych jest finansowanych przez np. firmy farmaceutyczne, lecz nie jest to sponsoring, a w wyniku badań firma farmaceutyczna ma prawo korzystania z wyników lub jest wręcz ich właścicielem.

¹⁵⁶ A. Żbikowska, *Public...*, op. cit., s. 109.

¹⁵⁷ PKO Bank Polski oraz telewizja Dialog od lat wspierają Teatr Współczesny Krystyny Jandy, podczas gdy firma BlackBerry, producent osobistych urządzeń komunikacyjnych, zasponsorował światową trasę koncertową „Set The World On Fire” – Alicia Keys.

telewizji filmu lub programu (sponsoring barterowy¹⁵⁸) - w zamian za podanie tej informacji przed lub po emisji, częściowym lub całkowitym sfinansowaniem w sposób jawny i otwarty audycji lub programów (sponsoring bezpośredni¹⁵⁹) lub wspomnieniu o sponsorze podczas transmisji wydarzenia, które jest wspierane przez daną firmę (sponsoring pośredni) – w tym wypadku nie ma bezpośredniej umowy między sponsorem a mediami, jednakże organizator wydarzenia udziela pozwolenia na transmisję pod warunkiem wzmianki o sponsorze¹⁶⁰.

Następny podział sponsoringu¹⁶¹ dokonywany jest na podstawie kryterium przedmiotowego, czyli tego kto otrzymuje wsparcie od sponsora. Wyróżniamy więc sponsoring:

- osobowy, gdzie wsparcie otrzymuje pojedyncza osoba lub grupa osób. Mogą to być projektanci mody, pisarze, malarze, piosenkarze, sportowcy, zespoły artystyczne czy drużyny sportowe. Takie wsparcie otrzymuje nie koniecznie cały klub, lub organizacja lecz jej pojedynczy lub grupowi członkowie¹⁶² - osoby fizyczne, które mogą ale nie muszą prowadzić działalność gospodarczą – np. wielu artystów i projektantów taką działalność prowadzi, podczas gdy indywidualni sportowcy (zwłaszcza amatorzy) nie zawsze. (np. firma Kellogg's – producent płatków kukurydzianych, podpisała indywidualną umowę sponsorską z Gabby Douglas – złotą olimpijką z Londynu 2012 w gimnastyce sportowej).
- instytucjonalny, gdzie sponsorowana jest organizacja: klub sportowy, dom kultury, teatr. Nie są to osoby fizyczne, lecz mogą to być zarówno podmioty prowadzące jak i nieprowadzące działalność gospodarczą. (np. AON - brytyjski dostawca usług z zakresu zarządzania ryzykiem, ubezpieczeń, reasekuracji – jest jednym z głównych sponsorów klubu piłkarskiego Manchester United)¹⁶³.

¹⁵⁸ A. Sznajder, Sponsoring..., op. cit., s. 18.

¹⁵⁹ Sponsoring barterowy oraz bezpośredni podlegają przepisom (ustawom), dotyczącym radia i telewizji. Określa się tam wymagania co do czasu trwania transmisji, rodzaju emisji, ingerowania w treść audycji oraz ograniczenia (zarówno przedmiotu sponsorowanego jak i podmiotu będącego sponsorem).

¹⁶⁰ Przepisy związane z tym rodzajem sponsoringu są bardzo kontrowersyjne i niejasne. Nie są objęte ustawą o radiofonii i telewizji, lecz podlegają ogólnym zasadom regulującym reklamy. Istnieje duże ryzyko, iż dojdzie to tak zwanej kryptoreklamy przedsiębiorstwa lub jego.

¹⁶¹ Podział ten opiera się na stworzonym przez A. Sznajdera, lecz uzupełniłam go o opracowane samodzielnie elementy, które nadają mu bardziej współczesny wymiar oraz większą szczegółowość.

¹⁶² Należy pamiętać, że drużyna to nie zawsze klub. Często w jednym klubie są liczne sekcje sportowe, a tym samym drużyny (np. Klub Sportowy Start w Nowym Sączu posiada sekcję: kajakową oraz tenisa stołowego, dawniej posiadał także sekcję piłki nożnej). Sponsor nie musi być sponsorem całego klubu, aby móc wspierać tylko jedną drużynę (np. drużynę tenisistów lub drużynę piłkarską), pojedynczego sportowca (np. pojedynczego kajakarza), zespół kajakarzy (np. dwóch kajakarzy płynących na tej samej łodzi w konkurencji C-2) czy też pojedynczego zawodnika z drużyny piłkarskiej (jednego wybranego napastnika, bramkarza czy obrońcę).

¹⁶³ Należy zauważyć, iż nie wszyscy autorzy jednorodnie opisują ten podział w swoich publikacjach. Deloitte (w międzynarodowa firma doradcza) w swojej publikacji dla Krajowej Izby Sportu zalicza kluby sportowe,

- projektowy, gdzie wspierane jest przedsięwzięcie w fazie projektu (projekt przedsięwzięcia), które zostanie zrealizowane w późniejszym czasie dzięki funduszom zewnętrznym od przyszłych sponsorów – sponsoring dotyczy fazy samych przygotowań, a nie realizacji. Często taki rodzaj sponsoringu angażuje nie tylko środki pieniężne, ale także pomoc przy dokonywaniu decyzji, sieć kontaktów itp., które wspomagają organizatorów wydarzenia (np. firma The Dolon Group, zajmująca się grafiką komputerową, jest nie tylko sponsorem wyborów Miss World Canada 2013, ale także od początku angażuje się w organizację wydarzenia, pomaga przygotowywać materiały promocyjne oraz pozyskiwać dalszych sponsorów).

Następne podziały mogą wynikać z zasięgu oddziaływania sponsoringu¹⁶⁴, gdzie wyróżniamy sponsoring lokalny (sponsoring Maratonu Krakowskiego, Dni Łącka) i międzynarodowy (Mistrzostwa Świata lub Mistrzostwa Europy różnych dyscyplin, ogólnoswiatowe trasy koncertowe) lub zasięgu geograficznego przedsięwzięcia¹⁶⁵, gdzie stosuje się podział na sponsoring: krajowy (podmioty uczestniczące w umowie sponsoringowej mają siedzibę w jednym kraju), zagraniczny (podmiot sponsorowany ma siedzibę w innym kraju niż sponsor) lub międzynarodowy (przedsięwzięcia sponsoringowe prowadzi się w wielu krajach).

Kolejny podział wiąże się z tym, w jaki sposób dochodzi do nawiązania umowy sponsorskiej, czyli aktywności przedsiębiorstw sponsorów. Wyróżniamy tu sponsoring aktywny, gdy to firma inicjuje nawiązanie umowy z podmiotem (jest to część przemyślanych i ustalonych wcześniej programów promocyjnych przedsiębiorstwa) oraz sponsoring pasywny, w którym sponsorowany podmiot inicjuje poszukiwania późniejszego sponsora¹⁶⁶. Gdy już dojdzie do podpisania umowy, czas trwania powiązań może być zdywersyfikowany.

domy kultury do sponsoringu osobowego. Motywuje to tym, iż w sponsoringu instytucjonalnym powinny się znajdować podmioty nie prowadzące działalności gospodarczej, takie jak: uczelnie wyższe, szpitale, domy dziecka, instytucje chroniące środowisko oraz kulturalne. (Sponsoring – podstawowy..., op. cit., (data odczytu: 10.07.2013)). Pragnę tutaj jednak zauważyć, iż w warunkach polskiej gospodarki podmioty takie jak szpital, instytucje chroniące środowisko czy uczelnie wyższe prowadzą wydzieloną działalność gospodarczą, co jest zapisane w Polskim prawie (Biuletyny Informacji Publicznej oraz Ustawy dotyczące wymienionych podmiotów). Myślę, że różnice w prawie różnych krajów oraz zmiany gospodarcze (obecnie prawie każdy podmiot prowadzi działalność gospodarczą, aby móc poprawnie funkcjonować) doprowadziły do trudności w sprecyzowaniu tego podziału.

¹⁶⁴ T. Sporek, Sponsoring sportu..., op. cit., s. 111.

¹⁶⁵ A. Sznajder, Sponsoring..., op. cit., s. 30.

¹⁶⁶ T. Sporek wymienia jednak sponsoring aktywny oraz pasywny w klasyfikacji według intensywności zaangażowania. W tym przypadku sponsoring pasywny oznacza sporadyczne i nisko kosztowe zaangażowanie w jedną dziedzinę sponsorowaną, a aktywny (wielokierunkowy lub zróżnicowany) stosują firmy wspierające liczne dziedziny a udział nakładów promocyjnych na sponsoring w budżecie jest duży. Autor wspomina jeszcze o sponsoringu jednokierunkowym (skoncentrowanym), który jest hybrydą dwóch wymienionych wcześniej – firma wspiera tylko jedną lub kilka dziedzin, lecz sponsoring ten trwa długi czas i stanowi dużą część budżetu. (T. Sporek, Sponsoring sportu..., op. cit., s. 110).

Wyróżniamy więc sponsoring jednorazowy (po zakończeniu finansowania jednego przedsięwzięcia zobowiązania zostają wypełnione) oraz długookresowy (firma przez dłuższy czas sponsoruje to samo przedsięwzięcie lub tą samą osobę).

Klasyfikacja podziałów z punktu widzenia sponsoringu sportowego

Zgodnie z tematem pracy, warto szerzej wspomnieć o sponsoringu sportu oraz jego szerszym podziale. Po pierwsze sponsoring sportowy najczęściej przybiera trzy zasadnicze formy¹⁶⁷. Pierwsza z nich to sponsoring indywidualności sportowej (pojedynczego sportowca, takiego jak Otylia Jędrzejczak, Leo Messi, Justyna Kowalczyk). Taki sponsoring dotyczy różnych dziedzin, lecz istotna jest tu osobowość i prestiż sportowca. Częściej dokonuje się wyboru sportowca popularnego, osiągającego wysokie wyniki i cieszącego się uznaniem w społeczeństwie. Druga forma to sponsoring drużyny bądź sekcji sportowej. Tutaj na wsparcie mogą liczyć na przykład drużyny piłkarskie, zespoły kolarskie, drużyny gimnastyczne. Ostatnia forma to sponsoring wydarzeń sportowych. Dotyczy ona wsparcia serii wydarzeń lub jednego dużego - mogą to być Igrzyska Olimpijskie, kolarskie Tour de France, Mistrzostwa Świata w siatkówce plażowej w Starych Jabłonkach czy też lokalny maraton biegowy lub dziecięce zawody pływackie. Oczywiście każda z tych form ma swoje zalety i wady, które musi rozważyć sponsor. Przykładowo walka o popularnego pojedynczego sportowca nie jest łatwa i ciężko wybrać obiekt, który odpowiednio poprawi wizerunek firmy lub nada jej rozgłos. Z kolei sponsoring piłki nożnej w Polsce jest istotny, ze względu na popularność tego sportu i ilość oglądających, ale wybryki chuligańskie kibiców mogą wpłynąć negatywnie na wizerunek przedsiębiorstwa.

Sponsorzy mogą angażować się jednorazowo, sponsorując konkretny wyjazd na zawody zagraniczne, lub długoterminowo – dając środki pieniężne lub rzeczowe na treningi, wyjazdy, sprzęt treningowy i odzież specjalistyczną. Sponsor może zaoferować na przykład usługi medyczne, organizację kompleksowych badań medycznych, rehabilitację czy też wsparcie dietetyków i innych specjalistów. Istotnymi elementami podziałowymi sponsoringu sportowego jest też podział ze względu na liczbę sponsorów. Może on dotyczyć zarówno drużyny, jak i indywidualnych sportowców czy wydarzeń. W tym przypadku różnicą pomiędzy sponsorami wyłącznymi czy ko-sponsorami przejawia się w: nazewnictwie, czyli nadawanych tytułach np. sponsor główny, sponsor oficjalny oraz miejscu w „piramidzie sponsoringowej” (hierarchia sponsorów od tytularnych- wierzchołek piramidy – do brązowych partnerów czy patronów – podstawa piramidy). Ponadto różnica wynika

¹⁶⁷ J. Berbeka, Marketing..., op. cit., s. 33.

z pozycji i wielkości billboardów reklamowych, logo na koszulkach firmowych¹⁶⁸, stronach internetowych czy innych materiałach. Należy pamiętać, iż nawet jeśli firma nie jest jedynym sponsorem, nie powinna obawiać się obecności wśród sponsorów swoich bezpośrednich konkurentów – taki zapis widnieje w umowach pomiędzy sponsorem a podmiotem sponsorowanym. Kolejny typ sponsoringu, o którym należy wspomnieć mówiąc o sporcie, to sponsoring licencyjny. Na mocy umowy tego sponsoringu podmioty mogą wykorzystywać swoje nazwy, emblematy, godła, znaki towarowe itp. Jest to bardzo istotne na przykład dla firm sponsorujących igrzyska (można powiedzieć, że dlatego podejmują się sponsoringu), które mogą umieścić logo igrzysk w swoich reklamach telewizyjnych, na opakowaniach produktów, billboardach. Można mówić także o sponsoringu imiennym, który jest szczególnie popularny w Polsce. Polega on na zawarciu nazwy sponsora w nazwie wydarzenia, klubu, ligi, stadionu (np. Plus Liga Kobiet Siatkówki, Bank BPS Muszynianka Fakro Muszyna, Wojak Boxing Night, Vodafone Arena).

2.3. Wykorzystanie sponsoringu sportu w działalności marketingowej przedsiębiorstwa

Rozwój sponsoringu sportu rozpoczął się na dobre w XIX wieku, kiedy to znaczenia nabrały nowożytnie igrzyska olimpijskie. Firmy zaczęły uświadamiać sobie, iż takie wydarzenia są świetną formą pokazania się szerszej publiczności, zaprezentowania swoich produktów – niegdyś obecnych jedynie na lokalnym rynku – większemu gronu klientów. Przykładem tak działającego przedsiębiorstwa może być firma Adolfa Dasslera, produkująca obuwie, której produkty już na Igrzyskach Olimpijskich w Amsterdamie w 1928 roku, były prezentowane publiczności przez światowej klasy sportowców takich jak złota medalistka w bieganiu Lina Radke-Batschauer. Właściciel zauważył, jakie znaczenie ma taki rodzaj promocji marki i wykorzystywał je intensywnie w kolejnych latach. Najbardziej intensywny rozwój sponsoringu sportowego można zauważyć na rynku Stanów Zjednoczonych, gdzie

¹⁶⁸ Nie wszystkie kluby czy sportowcy pozwalają na taka ekspozycje logo sponsora. Na przykład przez lata jedyne logo, które mogliśmy znaleźć na koszulkach klubu piłkarskiego FC Barcelona to logo UNICEF, nie było ono jednak logiem sponsora lecz wynikiem porozumienia z ONZ. Zgodnie z porozumieniem, klub przekazywał część swoich dochodów organizacji, na walkę z wirusem HIV wśród dzieci, zgodnie z przesłaniem: „*Barca to więcej niż klub*” („*Barca, mes que un club*”). Klub traktuje siebie jako reprezentację narodową Katalonii i nie wyrażał zgody na zamieszczenie logo sponsorów na koszulce, jednakże ta sytuacja zmieniła się w związku z pogarszającym się stanem finansowym klubu i od marca 2013 na koszulce widnieje logo Qatar Airways (wcześniej Qatar Foundation). (<http://www.fcbarcelona.com/>, (data odczytu: 05.06.2013).

także wydatki na ten rodzaj sponsoringu są ogromne¹⁶⁹, co wiąże się z ilością klubów sportowych, lig oraz różnorodnością dziedzin sportu. Obecnie sponsoring sportowy jest szeroko rozwinięty także w Europie i dotyczy szczególnie popularnych klubów piłkarskich oraz reprezentacji narodowych w piłce nożnej czy siatkówce. W Polsce taka forma promocji przedsiębiorstwa i budowania pozytywnego wizerunku wśród interesariuszy pojawiła się wraz z gospodarką rynkową¹⁷⁰. Działania sponsoringowe w naszym kraju wciąż raczkują, a firmą brak odpowiedniej wiedzy i doświadczenia¹⁷¹. O ważnej roli, jaką odgrywa sponsoring w biznesie świadczą między innymi przerwy reklamowe, czy zmiany w grze¹⁷² mające na celu jej zdynamizowanie tak, aby stała się ciekawsza i przyciągnęła więcej widzów, a tym samym pozwoliła sponsorom na dotarcie do szerszego grona konsumentów.

Sponsoring jest w różny sposób traktowany przez poszczególne przedsiębiorstwa. Cześć z nich traktuje go jako długofalową koncepcję zdobycia uznania społecznego¹⁷³. Inne przedsiębiorstwa traktują sponsoring jako podejście do współczesnego rynku w warunkach globalizacji¹⁷⁴. Sponsoring w działalności przedsiębiorstw może być wykorzystywany

¹⁶⁹ W 2012 roku w Polsce wydano na sponsoring sportowy ok. 2,5 mld złotych. Porównywalnie kwoty w Niemczech wynoszą 2,7 mld euro (ok. 5 razy więcej, w zależności od wahań walutowych, niż w Polsce) a w Stanach 11,3 mld dolarów (ok. 15 razy więcej, w zależności od wahań walutowych, niż w Polsce). (Sponsoring – podstawowy..., op. cit., (data odczytu: 10.07.2013)). Pojedyncze umowy sponsorskie opiewają nie na dziesiątki, lecz wręcz setki milionów dolarów. Obejmują umowy dotyczące obiektów sportowych, drużyn, pojedynczych sportowców i wydarzeń. Najczęściej podpisywane są na okres 5 lat, ale zdarzają się umowy na lat 20. Na przykład w 2007 roku firma Barclays, brytyjska firma holdingowa, podpisała 20 letni kontrakt, opiewający na kwotę 400 mln \$, na sponsoring areny koszykarskiej New Jersey Nets. Z kolei firma Prudential, przedsiębiorstwo zajmujące się ubezpieczeniami i inwestycjami, zawarła długoterminowy kontrakt na sponsoring stadionu hokejowego New Jersey Devils. Były to najdroższe kontrakty w 2007 roku w Stanach Zjednoczonych. (<http://www.economist.com/node/11825607>, (data odczytu: 05.05.2013)).

¹⁷⁰ W ciągu dekady nakłady sponsorów na polski sport wzrosły 10-krotnie, dochodząc do 550–650 mln zł rocznie. (Miliony płyną coraz szerszym strumieniem, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/sponsoring-w-sporcie-2012/miliony-plyna-coraz-szerszym-strumieniem,28916,1>, (data odczytu: 06.06.2013)).

¹⁷¹ Są specjaliści, którzy uważają, że firmy, których wiedza o sporcie nie jest rozległa, nie powinny angażować się w tego typu działania sponsorskie, gdyż znajomość specyfiki i funkcjonowania sportu jest niezbędna do prawidłowej realizacji działań sponsorskich. (Marketingowo o sporcie. III Ogólnopolska Konferencja Marketingowa – Dni Marketingu Sportowego na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, pr. zbior. pod red. H. Mruka, Sport & Business Foundation, Poznań 2005, s. 144).

¹⁷² Takiej zmiany dokonano w turniejach tenisowych, gdzie zrezygnowano z systemu pucharowego na korzyść rozgrywek „każdy z każdym”, co pozwoliło lepszym zawodnikom na rozegranie większej ilości meczy. Kibice mogli w ten sposób wciąż oglądać zawodników, którzy wcześniej ponieśli porażkę. Co więcej, rozgrywki rozpoczynają się w niedzielę, a nie jak dawniej w poniedziałek, dzięki czemu zyskano dodatkowy dzień, podczas którego całe rodziny mają dzień wolny i mogą kibicować.

¹⁷³ Wyróżnia się 4 podstawowe grupy sponsorów społeczności lokalnej, które różnią się stopniem zaawansowania: sympatyk (ponosi możliwie minimalne koszty, co pozwala mu jedynie pojawić się w społeczności), wspierający (podwaja minimalne wydatki, co pozwala mu na zjawisko „wszechobecności” w społeczności lokalnej), utrzymujący (oznacza cztery razy wyższe koszty, niż minimalne, dzięki czemu może mieć wpływ na organizowane przedsięwzięcia i działalność podmiotu sponsorowanego) oraz patronat (pokrywa całość kosztów sponsorowanego przedsięwzięcia lub minimum 51% kosztów). (T. Sporek, Sponsoring..., op. cit., s. 130).

¹⁷⁴ Zaangażowanie się w międzynarodowe wydarzenia pozwala nie tylko na bycie utożsamianym z wydarzeniem, ale też ułatwia dotarcie do zagranicznych rynków, na których firma chce zaistnieć.

w różnych celach¹⁷⁵. Cele te można podzielić na główne oraz cele szczegółowe¹⁷⁶. Do celów głównych zaliczamy¹⁷⁷:

- Zwiększenie poziomu świadomości firmy, marki oraz jej produktów wśród potencjalnych konsumentów, zwłaszcza rynku docelowego. Chodzi tutaj zarówno o sam fakt sponsorowania, który już jest formą komunikacji, ale także jego nagłośnienie i ekspozycję. W tym celu firma może przeprowadzić kilka etapów kampanii, które utrwala wizerunek marki jako sponsora, a następnie wypromują produkty¹⁷⁸.
- Stworzenie wizerunku marki, poprzez przejęcie części sławy i sympatii do sponsorowanego podmiotu – zawodnika czy drużyny. Jest to wspomniany już wcześniej „image transfer” - sukces podmiotu sponsorowanego jest transferowany na sponsora i jego wizerunek.
- Poprawienie wizerunku firmy, który już istnieje i nie jest odpowiedni. Zdarza się, że firma nie jest postrzegana jako silna, wiarygodna, przyjazna konsumentom i społeczności lokalnej. W związku z brakiem zaufania i akceptacji sukces jest trudny do osiągnięcia.

Wydarzenia mogą być różne: odbywające się w jednym kraju ale emitowane na cały świat (Igrzyska Olimpijskie), bądź odbywające się w wielu krajach (Grand Prix Formuła 1), ale wszystkie przyciągają widzów lub kibiców, wśród których kształtuje się wizerunek sponsora. (T. Sporek, Sponsoring..., op. cit., s. 141).

¹⁷⁵ Wyniki badań przeprowadzonych przez Agencję Sponsoring Expert oraz Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu SGH w Warszawie wykazały, iż 92% badanych firm wskazują budowanie wizerunku marki jako cel podstawowy. Na drugim miejscu, z wynikiem 81% zakwalifikowano wzrost świadomości i znajomości marki. Pozyskanie nowych klientów i budowanie przywiązania do marki zyskały po 47% głosów. Firmy na kolejnych miejscach wymieniały cele sprzedażowe oraz motywację pracowników. (Wartość wizerunkowa sponsoringu, http://sponsoring.com.pl/publikacje.php?raport=251&t=Wartosc_wizerunkowa_sponsoringu). Z kolei są firmy, które twierdzą, że sponsoring jest formą testowania jakości produktu. Tak jest w przypadku grupy Orlen, która jest sponsorem Orlen Team – zespołu biorącego udział w rajdach samochodowych. Według dyrektora marketingu grupy „nie ma lepszego systemu kontroli jakości produktów niż udział w najbardziej wymagających rajdach”. (Rajdy sponsorów, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/sponsoring-w-sporcie-2011/rajdy-sponsorow,18255,1>, (data odczytu: 06.06.2013)).

¹⁷⁶ J. Berbeka, Marketing..., op. cit., s. 30-32.

¹⁷⁷ Należy pamiętać, iż realizacja celów jest długotrwałym procesem i nie można oczekiwać natychmiastowych efektów. Uważa się, że jest to element charakteryzujący niedojrzałość polskich sponsorów, którzy chcą uzyskać efekty natychmiast po podpisaniu umowy. W Europie Zachodniej firmy podejmują decyzje o sponsoringu od dłuższego czasu i mają doświadczenie. Działają bardziej strategicznie, wierząc że w efekcie polepszy to ich wizerunek i przełoży się na cenę akcji. Kontrakty podpisywane są na wiele lat, a walka o miano pierwszego sponsora drużyn takich jak Manchester United czy Real Madrit toczy się długo i zacięcie. Jednakże efekty, w postaci wzrostu ceny akcji zarówno sponsora jak i podmiotu sponsorowanego (np. w 2000 r. akcje Vodafone wzrosły o 3,5% a Manchester United 4,5% zaraz po ogłoszeniu podpisania kontraktu), są tego warte.

¹⁷⁸ Tak było na przykład z firmą Procter&Gumble. Najpierw firma podkreślała fakt sponsoringu Igrzysk Olimpijskich Londyn 2012, a następnie wykorzystywała sportowców do reklamy produktów w spotach reklamowych (nie tylko kampania „Z dumą wspieramy mamy” ale także reklamy marek szamponu Head and Shoulders z udziałem pływaka Michael Phelps) oraz stworzyła specjalne filmy z serii „Raising An Olympian”, które cieszyły się popularnością na portalach internetowych. W filmach wzięły udział gwiazdy różnych krajów i dyscyplin, np: brytyjska atletka Jessica Ennis, gimnastyczki z USA: Shawn Johnson i Gabrielle Douglas, rosyjska pływaczka Natalia Ishchenko czy też polska szpadzistka Magdalena Piekarska. Wszystkie filmy zostały wykonane w rodzimym języku olimpijczyków, a następnie udostępniane na całym świecie.

Dzięki skutkom sponsoringu możliwa jest zmiana elementów wizerunkowych. Taka sytuacja często zdarza się w przypadku firm szkodliwych dla środowiska – takich jak Grupa Lotos, zajmująca się wydobywaniem i rafinacją¹⁷⁹.

Do grupy celów szczegółowych zaliczyć można: pozytywne kojarzenie firmy, ze względu na fakt działalności sponsoringowej, dotarcie do konkretnej grupy nabywców, zwłaszcza widzów, którzy ze względu na ograniczoną liczbę miejsc na stadionach oraz odległość, oglądają wydarzenia w telewizji¹⁸⁰, podniesienie wizerunku i motywacji wśród pracowników przedsiębiorstwa¹⁸¹, stworzenie okazji do poszerzenia kontaktów biznesowych, wzmocnienie relacji z biznesem i polityką, pozyskanie zaufania i sympatii społeczności lokalnej.

Sponsorowanie, rzeczowe czy pieniężne, przynosi firmą liczne korzyści. Najważniejszym zyskiem sponsoringu w obszarze sportu jest dotarcie do jak największej grupy odbiorców w możliwie najtańszy sposób (koszt dotarcia). Co więcej, sport wyzwala emocje, co z kolei przekłada się na szybsze budowanie skojarzeń i lepsze zapamiętywanie nazw marek. Przedsiębiorstwa sponsorujące Mistrzostwa Świata i Europy w piłce nożnej podpisują długoterminowe kontrakty z FIFA, otrzymując w zamian szerokie pakiety sponsorskie. Marka może posługiwać się oficjalnymi tytułami sponsorów i licencjobiorców, wizerunkami maskotek, zastrzeżonymi znakami imprez – mogą wykorzystać wszystkie te elementy w swoich kampaniach reklamowych. Co więcej, tylko sponsorzy mają prawo do prowadzenia promocji na terenie obiektów oraz wokół nich¹⁸². Sponsorzy reprezentacji

¹⁷⁹ Firma, aby poprawić swój wizerunek zaangażowała się w sponsoring działań społecznych i sportowych, które uznawane są za przyjazne środowisku. Firma angażuje się we wsparcie w zakresie odnawianiu bałtyckiej przyrody, które okazuje Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego i Stacji Morskiej Instytutu Oceanografii Uniwersytetu Gdańskiego w Helu. Ponadto sponsoruje Program Edukacji Morskiej, w której między innymi zapoznaje młodzież z żeglarstwem. W ten sposób kreuje się na firmę proekologiczną i prospołeczną.

¹⁸⁰ Dlatego też bardzo niekorzystne dla sponsora jest, gdy media, których nie obejmuje standardowy abonament telewizyjny (np. Canal +), otrzymują wyłączność na transmisję wydarzeń sportowych. Co więcej, może to także dotyczyć ograniczeń terytorialnych odbioru, tak jak było to z licencją na spotkania angielskiej Premier League, która obejmowała tylko transmisję w obrębie państwa. Takie działania znacznie ograniczają rozgłos i dotarcie do sprecyzowanej grupy klientów.

¹⁸¹ Sponsoring jest tutaj traktowany jako element komunikacji wewnętrznej, który pozwala pracownikom na osiągnięcie satysfakcji pośredniej ze sukcesów sportowców. Na przykład pracownicy firmy adidas czują się dumni, że ich produkty są używane przez światowe gwiazdy sportu. Pracownicy chętnie używają produktów własnej firmy, identyfikują się z nią, gdyż wiedzą, że ich praca przyczynia się do sukcesów sportowców – firma wspiera sponsorowane podmioty, a oni dzięki temu mogą wygrywać.

¹⁸² Podczas EURO 2012, wokół wszystkich stadionów oraz w centrach miast był zakaz reklamowania się firm, nie będących sponsorami wydarzenia. Pozostałe przedsiębiorstwa zostały zmuszone do usunięcia banerów i plakatów reklamowych z wyznaczonych obszarów na czas Mistrzostw.

w piłce nożnej czy siatkówce mają prawo do prezentowania swojego logo na strojach¹⁸³, wizerunku reprezentacji, wizerunku trenerów oraz znaków odpowiednich Związków Piłki.

Pozostając przy temacie sponsoringu właśnie sportu, można powiedzieć, iż istnieje „druga strona medalu”, która wiąże się z ryzykiem sponsoringowym. George Orwell, w jednej ze swoich publikacji¹⁸⁴, określił sport jako „war minus the shooting” – wojnę bez karabinów czy ofiar. Ta walka obecnie toczy się nie tylko między hokeistami na lodzie czy futbolistami na boisku, lecz także pomiędzy sponsorami za kulisami widowisk. Staje się ona coraz bardziej zacięta i agresywna. Co więcej, brak w niej poszanowania do takich zachowań etycznych i zasad „fair play” jak pomiędzy zawodnikami. Dotyczy to szczególnie firm, którym nie udało się lub po prostu nie chcą pozyskać pozycji sponsora ważnej imprezy, a które mimo to chcą być zauważone podczas wydarzenia. Takie firmy podejmują kreatywne i złożone działania, aby zneutralizować działania sponsorów, lecz działania te często są nie tylko nieetyczne, lecz wręcz nielegalne. Jedną z takich metod, należących do grupy metod nieuczciwej konkurencji, jest „ambush marketing” zwany w polskim nazewnictwie marketingiem zasadzką lub częściej marketingiem podstępny. Działania te, w przypadku sponsoringu, polegają na sprawieniu wrażenia w oczach odbiorców, iż dane firmy także są zaangażowane w przedsięwzięcie. Często spory, powstające pomiędzy faktycznymi sponsorami a fałszywymi, kończą się na drodze sądowej. Oskarża się tutaj firmy działające nieetycznie, lecz faktyczni sponsorzy powinni przyznać się do faktu, iż sami prowokują takie działania, nie będąc w pełni przygotowanymi na ryzyko oraz nie korzystając odpowiednio ze swoich praw i przywilejów. Podstępni sponsorzy wykorzystują to, czego nie potrafili wykorzystać oficjalny sponsor¹⁸⁵. Dlatego też istotna jest prewencja, konstruowanie odpowiednich umów oraz nacisk na organizatorów imprez¹⁸⁶, którzy odpowiadają

¹⁸³ Wyjątkiem są wydarzenia, na których istnieje zakaz umieszczania logo sponsorów reprezentacji na koszulkach – np. Igrzyska Olimpijskie.

¹⁸⁴ Kingston University London, <http://eprints.kingston.ac.uk/24914/>, (data odczytu: 06.06.2013).

¹⁸⁵ Pierwszy incydent tego typu odnotowano na Igrzyskach Olimpijskich w Los Angeles w 1984 roku, gdy Nike poprowadziła kampanię „I Love LA” i prezentowała ją na wykupionych wokół stadionów bilbordach. Wiele osób myślało, że Nike sponsoruje wydarzenie, podczas gdy oficjalnym sponsorem była konkurencyjna marka Converse. W kolejnych latach Nike osiągała podobne korzyści, podkopując pozycję swoich konkurentów, podczas gdy sama firma nie wydawała ani centa na działania sponsoringowe. Działania Nike osiągnęły szczyt braku etyki, gdy zdobywcy medali, sponsorowani przez markę, odmówili wejścia na podium olimpijskie w ubraniach sponsora olimpiady i konkurenta Nike – marki Reebok. (T. Sporek, *Sponsoring...*, s. 180).

¹⁸⁶ Wiele organizacji chroni swoich sponsorów przed nielegalnymi działaniami podmiotów, niebędących sponsorami. Międzynarodowy Komitet Olimpijski oraz inne komitety organizacyjne wykorzystują część sum od sponsorów (tylko 900 milionów dolarów od 9 sponsorów głównych) na zatrudnienie armii prawników, którzy kontrolują. Takie grupy zmuszają kraje do wprowadzenia drakońskich przepisów, dotyczących istoty Olimpijskiego ID oraz wykorzystania symboli. Należy pamiętać, że komitety nie są w stanie zapanować nad wszystkimi aspektami Igrzysk czy Mistrzostw, gdyż co prawda dzierżą władzę nad gramami czy pochodnią, lecz nie nad kibicami i duchem olimpiady. Komitet Olimpijski i inne organizacje mogą powstrzymać

za monitoring działań podstępnych, ograniczanie działalności innych podmiotów w miejscach odbywania się wydarzeń, nakładanie kar na „ambush marketerów” łamiących zasady uczciwej konkurencji, itp. Wiele osób uważa jednak, że zamiast zmuszać Komitety do prawnych działań ochronnych, organizacje powinny prowadzić działalność edukacyjną skierowaną do firm, aby te dzięki wiedzy mogły same bronić swoich interesów i wykorzystać jak najlepiej dane im możliwości promocji¹⁸⁷. Sponsorzy muszą samodzielnie wskoczyć w tłum, pielęgnować treści generowane przez fanów, angażować się poza granicami samych wydarzeń i władzy Komitetów, gdzie dzieje się znacznie więcej i gdzie zyskują fałszywi sponsorzy.

2.4. Projektowanie kampanii wizerunkowej opartej na sponsoringu sportowym

Przyjmuje się, że sukces działań promocyjnych opartych na sponsoringu zależy przede wszystkim od sformułowania strategii sponsoringowej¹⁸⁸, czyli systemu zasad i wytycznych postępowania. Profesjonalne jej zaplanowanie oraz odpowiednia realizacja i kontrola są niezbędne do powodzenia działań sponsoringowych. Co więcej, brak odpowiednich przygotowań może skutkować popełnianiem licznych błędów, do których należą¹⁸⁹:

- nieprecyzyjnie ustalony cel,
- krótki horyzont planowania i krótkookresowy cel¹⁹⁰,
- ograniczone zasoby finansowe¹⁹¹,

„ambush marketing” jedynie w pewnych aspektach, natomiast reszta obrony leży w gestii samych przedsiębiorców. Niektórzy specjaliści mówią wręcz, że ochrona i wysiłki Komitetów sprawiają, że oficjalni sponsorzy tracą czujność i rozleniwiają się, wierząc, że same działania komitetów zapewnią pozyskanie odpowiednich korzyści. (Why Olympic Sponsorships Aren't Effective, http://blogs.hbr.org/cs/2009/10/olympic_sponsorships.html, (data odczytu: 06.06.2013)).

¹⁸⁷ W praktyce oznaczałoby to edukację w zakresie podstawowych aspektów: „ambush marketing” jako wyzwanie marketingowe, a nie problem prawny (sponsorzy muszą stworzyć własne taktyki, aby jak najlepiej wykorzystać fakt sponsoringu), duże nagrody to nie sposób na zdobycie ludzkich serc (lepiej zainwestować w mniejsze nagrody, dla większej liczby osób – na przykład kibiców), samo-gratulacyjne wiadomości się „nie sprzedają” (zbyt dosłowne i nachalne przechwalanie się tym, jacy sponsorzy są szczerzy i jakie czeki wypisują, nie jest dobrym przekazem marketingowym), każdy sponsoring jest inny (każda firma oczekuje oraz otrzymuje inne korzyści z poszczególnych działań sponsorskich). (Why Olympic..., op. cit., (data odczytu: 06.06.2013)).

¹⁸⁸ Sponsoring – podstawowy..., op. cit., (data odczytu: 10.07.2013).

¹⁸⁹ A. Sznajder, Marketing..., op. cit., s. 275.

¹⁹⁰ Umowy sponsoringowe, zawierane na krótki czas często oznaczają bardzo złą sytuację finansową podmiotu sponsorowanego, co oznacza także słabą pozycję sportową i mniejszą atrakcyjność dla sponsora. Co więcej, działania trwające krótko, zwłaszcza w przypadku sponsorowania osób i drużyn, rzadko kiedy przynoszą oczekiwane efekty, gdyż w tak krótkim czasie nie jest możliwe przeniesienie wizerunku oraz zdobycie odpowiedniego rozgłosu.

- niedostateczna integracja sponsoringu z pozostałymi elementami promocji,
- brak precyzyjnego ustalenia praw partnerów,
- zbyt duże rozproszenie sponsorów i nadmierna ilość sponsorów,
- brak pilności i ostrożności w stosunku do zachowań konkurentów,
- nadmierna ingerencja oraz eksploatacja podmiotu sponsorowanego.

Bardzo istotny, szczególnie z punktu widzenia wizerunku i przyszłości działań jest ostatni element. Jak już wspomniano, sponsoring sportu powinien przynosić korzyści zarówno obiektowi sponsorowanemu, jak i sponsorowi. Jednakże wielu sponsorów, chcąc osiągnąć jak największe korzyści ze swoich działań, nie docenia bądź też ignoruje potrzeby swoich partnerów. Takie firmy nadmiernie ingerują w szkolenia zawodników, kluby lub organizację imprez, co często kończy się zniszczeniem tożsamości podmiotów sponsorowanych. Co więcej, przymus integracji nazwy sponsora z nazwą sponsorowanego prowadzi do licznych problemów wizerunkowych, gdy sponsor wycofa się z działań.

Z dużą liczbą wydarzeń wiąże się duże pieniądze, a tym samym zwiększa się presja wywierana na sportowcach¹⁹². Harmonogramy występów zawodników z najbardziej popularnych dyscyplin napięte są do granic. Często rosnąca ilość wydarzeń odbywa się kosztem ich jakości, a co więcej kosztem zawodników¹⁹³. Wielu z nich nie daje sobie rady z nadmiarem zadań i sięga po doping. Inni z kolei nacisk sponsorów przyplacają zdrowiem¹⁹⁴. Podobnie sytuacja wygląda, gdy sponsorzy wymagają od sportowców udziału w reklamach. Takie zdjęcia trwają bardzo długo i wyczerpują zawodników¹⁹⁵. Sponsorzy nie mogą być w takich kwestiach samolubni – muszą rozumieć swoje potrzeby wizerunkowe, ale nie stawiać ich ponad karierę i zdrowie partnerów. Taki zrozumienie zapewni im nie tylko długotrwałe korzyści, ale także pozwoli uniknąć skandalu i zniechęcenia kibiców.

¹⁹¹ Efekty sponsoringu są często zależne od zaangażowania sponsora. Wykup ograniczonego, tańszego pakietu sponsorskiego daje firmie tytuł sponsora niskiej rangi (dół hierarchii) oraz ograniczone świadczenia, a co z tym idzie mniejsza zauważalność i skojarzenie z obiektem sponsorowanym w oczach odbiorców.

¹⁹² Marketingowo o sporcie..., op. cit., s. 123.

¹⁹³ Pod presją sponsorów, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/sponsoring-w-sporcie-2011/pod-presja-sponsorow,18535,1>, (data odczytu: 12.06.2013)).

¹⁹⁴ Przykładem takich destrukcyjnych praktyk jest słynne zamieszanie związane z Rogerem Federerem, który w ostatniej chwili odwołał występ w rozgrywanym w czerwcu tenisowym turnieju ATP w Halle. Decyzję motywował przemęczeniem i obawą o kontuzję przed prestiżowym turniejem na kortach Wimbledonu. Podobny przypadek spotkał Rafaela Nadala, który w czasie konferencji prasowej zsunął się pod stół, z powodu bolesnego skurczu w nodze. Z tego samego powodu karierę kończyli afrykańscy lekkoatleci, którzy nadmiar występów i wysiłek opłacili szybkim zakończeniem kariery.

¹⁹⁵ Sylwia Gruchała, polska florecistka, przyznała, iż 17-sto godzinne nagranie reklamy sponsora było tak wyczerpujące, że pod koniec zdjęć, wynikiem zmęczenia, jedna z zawodniczek omal nie doznała poważnej kontuzji głowy. (Marketingowo o sporcie..., op. cit., s. 40).

Jak więc sprawić, aby działania sponsoringowe były skuteczne? Należy w sposób precyzyjny zrealizować każdy z kolejnych elementów procesu planowania działań sponsoringowych. Autorzy w różny sposób opisują proces działań sponsorskich. Część z nich skupia się jedynie na poszczególnych elementach procesów, pozostawiając ich kolejność w gestii sponsora. Z kolei inni proces rozpoczynają już od momentu, w którym firma definiuje sponsoring jako część zintegrowanej komunikacji. Uważam jednak, iż początkiem działań sponsorskich powinno być wyznaczenie mierzalnych celów, a następnie określenie adresatów. Kolejne dwa kroki mogą być naprzemienne, w zależności od potrzeb firmy: przedsiębiorstwo może wybrać podmiot sponsorowany, a następnie ustawić budżet lub ustawić budżet, a następnie podejmować decyzję o wyborze obiektu sponsorowanego. Kolejność jest zależna od przedsiębiorstwa oraz zasad, jakimi się kieruje. W następnym etapie następuje sporządzenie oraz podpisanie umowy sponsorskiej, a także prewencja oraz planowanie działań przeciw „ambush marketingowi”. Po podpisaniu umowy firma dokonuje implementacji sponsoringu, a po zakończeniu działań oceny ich skuteczności i efektywności. Po takiej analizie firma może dokonać zmian w kontraktach długoterminowych, podjąć decyzję o zmianie podmiotu, na taki, który pozwoli na lepszą realizację celów lub wrócić do początku procesu, gdzie dokona od początku klasyfikacji celów.

Pierwszy etap obejmuje określenie celów. Można trzymać się tutaj poniższych zasad określania celów sponsoringu¹⁹⁶:

- Cel powinien mieć logiczny związek ze sponsorowaną dziedziną. O takim związku mówimy, gdy firmy produkujące sprzęt sponsorują zawodników, którzy tego sprzętu używają. Na przykład Bode Miller, przez kilka sezonów startował na nartach austriackiej marki HEAD i właśnie na sprzęcie sponsora zdobył pierwszą Wielką Kryształową Kulę. Podobnie sytuacja wygląda w sportach motorowych, gdzie Castrol, którego można nazwać producentem dóbr komplementarnych samochodów czy motorów, sponsoruje Williams F1 Team w Grand Prix Formuły 1. Czasem cel oznacza nie sponsoring dziedziny pokrewnej, lecz dziedziny cieszącej się dużą popularnością wśród kibiców, tak aby przekaz dotarł do jak największej liczby odbiorców. Takie cele ma firma Tauron Polska Energia SA, której klienci są obecni na terenie całej Polski, dlatego firma sponsoruje wydarzenia o szerokim gronie widzów: piłka nożna (Śląsk Wrocław i Ruch Chorzów), koszykówka (Polska Liga Koszykówki), kolarstwo (Tour de Pologne).

¹⁹⁶ J. Berbeka, Marketing..., op. cit., s. 32-33.

- Sponsoring musi być odpowiednio nagłośniony, a przekaz na tyle klarowny i precyzyjny, aby firma była kojarzona nie tylko z nazwy marki ale także produktów, jakie oferuje. Do czasu Igrzysk Olimpijskich w Londynie 2012 wiele osób kojarzyło markę Pampers czy proszki do prania Ariel, lecz przeciętne polskie gospodynie domowe, które na co dzień kupowały produkty, nie wiedziały że ich producentem jest P&G. Po Igrzyskach, gdy firma wraz ze sponsoringiem poprowadziła silną kampanię, znacznie więcej konsumentów w Polsce jest w stanie skojarzyć markę P&G z jej produktami i dziedziną działalności.
- Cele powinny zostać sformułowane po wnikliwej analizie otoczenia. Na przykład identyfikacja potrzeb i preferencji najbliższego otoczenia pozwoli na wybór dziedziny sportu, która ma najbardziej pozytywny wizerunek w danej społeczności lokalnej czy wśród konsumentów. Należy pamiętać, że poszczególne dyscypliny sportowe są różnie postrzegane i cieszą się różnym zainteresowaniem¹⁹⁷.

Drugi etap to określenie grupy adresatów działań. Decyzje dotyczące adresatów reklam i działań sponsoringowych różnią się, gdyż grono odbiorców sponsoringu jest znacznie szersze niż samej reklamy. Podczas gdy reklama jest kierowana głównie do konsumentów, sponsoring powinien tworzyć pozytywny wizerunek wśród wszystkich interesariuszy - to przełoży się na korzystne nastawienie do marki, firmy, jej produktów oraz inwestycji. Wybór adresatów przekłada się na decyzję o wyborze podmiotu sponsorowanego - im większy stopień pokrycia segmentu klientów, do których chcemy dotrzeć, z grupą osób powiązanych ze sponsorowanym podmiotem, tym większa szansa na skuteczność działań.

W następnym etapie następuje wybór dziedziny i zawodnika. Należy tutaj zwrócić uwagę na ograniczenia prawne, które wiążą się z niektórymi branżami działalności gospodarczej sponsorów. Ustawy, tak jak w przypadku promocji i reklamy, zabraniają sponsorowania przez podmioty produkujące tytoń, działalności sportowej, kulturalnej czy oświatowej¹⁹⁸. Ograniczenia dotyczą także producentów i dystrybutorów napojów alkoholowych¹⁹⁹ do 18 % alkoholu, których można jedynie umieścić na zaproszeniu, bilecie lub plakacie imprezy sportowej czy innej imprezy masowej. Co więcej, zabrania się

¹⁹⁷ Może to dotyczyć różnic geograficznych – piłka nożna w Stanach Zjednoczonych jest mniej popularna niż w Europie i Polsce. Z kolei postrzeganie dyscyplin sportowych takich jak gimnastyka artystyczna, boks i siatkówka jest kompletnie zróżnicowane, co z kolei różnicuje też grupy kibiców, a tym samym docelową grupę nabywców.

¹⁹⁸ USTAWA z dnia 9 listopada 1995 r. o ochronie zdrowia przed następstwami używania tytoniu i wyrobów tytoniowych, rozdział 1, srt.8, ust. 2.

¹⁹⁹ Ustawa z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi, rozdział 1, art.13¹, ust. 5 i 7.

jakiegokolwiek informowania, iż sponsorem danego wydarzenia jest producent alkoholi o zawartości alkoholu wyższej niż 18%.

Pierwsze zadanie, przed jakim stoi przyszły sponsor to wybranie dziedziny sponsoringu, czyli decyzja pomiędzy kulturą, sportem, edukacją i innymi wspomnianymi wcześniej formami. Zdarzają się zarówno sytuację, w których to firma szuka samodzielnie podmiotu do sponsorowania a później stara się o pozyskanie pozycji sponsora (dotyczy to przede wszystkim popularnych osób i wydarzeń). Jest to bardziej prawidłowa metoda, gdyż sponsor nie wybiera z wachlarza różnych, niekoniecznie zgodnych z oczekiwaniami, możliwości, lecz szuka podmiotu, który będzie zgodny ze strategią marketingową²⁰⁰. Jednakże bardzo często do przedsiębiorstw zgłaszają się organizacje czy indywidualności, szukające wsparcia. Niezależnie od tego, z czyjej inicjatywy wypływa propozycja, firma musi trzymać się pewnych zasad w swoich decyzjach. Najpierw dokonywana jest decyzja o konkretnym dziale kultury (muzyka, film, rzeźbiarstwo) czy rodzaju sportu (sporty wodne, sporty zimowe), a w kolejnym kroku jeszcze bardziej szczegółowy wybór konkretnego rodzaju czy dyscypliny oraz na koniec konkretnego podmiotu, który stanie się obiektem sponsoringu. Wszystkie te wybory muszą być podporządkowane wytyczonym celom i zgodne z kreowanym wizerunkiem²⁰¹.

Z każdą formą sponsoringu sportowego wiążą się plusy i minusy. Zadaniem firmy jest dobranie obiektu sponsoringu, który będzie najskuteczniejszy z punktu widzenia marki²⁰². Oczywiście większe szanse mają zawsze już popularni i znani sportowcy lub kluby, ale to od zdolności marketingowych i prezentacji siebie zależy, czy podmioty zainteresują potencjalnych sponsorów²⁰³. Sponsoring indywidualnego zawodnika ma miejsce najczęściej w przypadku dużych sukcesów sportowych oraz osobowości medialnej. Jest korzystny, gdyż cała widownia koncentruje się jedynie na tej jednej osobie, jednakże sponsor musi liczyć się

²⁰⁰ Marketingowo o sporcie..., op. cit., s. 145.

²⁰¹ Tutaj firma może podjąć decyzje, czy zdecydować się na agresywny (boks, hokej, MMA) czy nieagresywny sport (gimnastyka, golf, łyżwiarstwo figurowe) lub ekskluzywny (golf, jazda konna, tenis) lub mało ekskluzywne (koszykówka, biegi narciarskie, hokej). Wiedza na temat pozycjonowania poszczególnych dyscyplin jest przydatna w wyborze odpowiedniego obiektu sponsoringu. Można ją czerpać na przykład z wyników ankietowych badań wizerunku sportu (metodą IFS, opracowana przez niemieckiego specjalistę A. Schlattmanna). (A. Sznajder, Marketing..., op. cit., s. 266).

²⁰² J. Berbeka, Marketing..., op. cit., s. 34.

²⁰³ Talent sportowca może zostać rozwinięty i przerodzić się w sukcesy, gdy tylko zawodnik czy drużyna otrzymają wsparcie. Analogicznie można porównać sportowca do utalentowanego pracownika, któremu potrzebny jest rozwój. Co więcej, są sportowcy, którzy mimo czasem lepszych czasem gorszych wyników, mają dla marki dużą wartość medialną. Są to sportowcy godni zaufania, a firma ma pewność, że ich „usługi” wizerunkowe będą utrzymywały wysoki poziom. Dlatego też często firmy wybierają sportowców, którzy mają predyspozycje a nie wyniki, gdyż sponsoring takich osób jest tańszy a wyniki mogą pojawić się w przyszłości. Istnieją także sytuacje, w których wystarczy odpowiednia kampania promocyjna z udziałem mało znanego sportowca, aby zwrócić na niego uwagę całego świata. (Marketing dla sportu – IV Dni Marketingu Sportowego, pr. zbior. pod red. H. Mruka, Sport&Business Foundation, Poznań 2006, s. 163).

z ryzykiem kontuzji, przez którą sportowiec zostanie wykluczony na sezon lub nawet zakończy karierę. Ten problem nie występuje przy sponsorowaniu drużyny, gdzie zawodników jest wiele i jedna kontuzja nie zaważa na obecności logo sponsora na danym wydarzeniu czy konferencji prasowej. Dobór dyscypliny jest kluczowy, ze względu na zainteresowanie mediów i widzów. Co więcej, jeżeli rozgrywki drużyny odbywają się na dużej przestrzeni, ciężiej jest odpowiednio wyeksponować logo sponsora²⁰⁴. Istotna jest także sezonowość sportu, gdyż krótki sezon ogranicza liczbę ekspozycji sponsora. Trzecim wyborem, jakiego można dokonać jest sponsoring wydarzenia²⁰⁵. Największym tego typu przedsięwzięciem są letnie Igrzyska Olimpijskie²⁰⁶, a o sponsoringu decyduje Międzynarodowy Komitet Olimpijski. Firmy od lat walczą o pozycje sponsorów, mimo iż ten przywilej kosztuje dziesiątki milionów dolarów.

Firma, która chce zaangażować się w działania sponsorskie musi dysponować odpowiednimi zasobami, najczęściej finansowymi bądź rzeczowymi. Jeśli firma działa w wielu dziedzinach sponsoringu, budżet powinien być podzielony nierównomiernie – musi zależeć od znaczenia działań. Poziom wydatków w firmach jest różny i zależy od wielkości przedsiębiorstwa, doświadczenia w działaniach sponsoringowych²⁰⁷ oraz²⁰⁸ zamierzenia w stosunku do rynku, stopień znajomości firmy i produktów na rynku, konkurencja, koszty reklam i promocji.

Wielkości wydatków można określić w podobny sposób, w jaki kształtuje się budżety promocyjne, na przykład poprzez²⁰⁹: ustalenie procentu sprzedaży (podstawą może być przeszła lub planowana sprzedaż w danym okresie, jednakże wadą metody jest nieuwzględnianie zmiennych potrzeb i warunków na rynku), kwoty pozostałej po wydatkach (najpierw oblicza się kwotę najważniejszych wydatków, a pozostałość budżetu przeznacza na działania promocyjne i sponsoringowe), porównanie do wydatków konkurencji (budżet firmy ustalany jest proporcjonalnie do pozycji rynkowej i wydatków konkurencji), metodę zadaniową (najpierw ustalane są cele i działania, a następnie kwota, jaka jest potrzebna na ich

²⁰⁴ Na przykład podczas zawodów żeglarskich czy kiteserfingowych, gdzie logo można umieścić jedynie na żaglach, czy kadłubie ale nie można umieścić go w otoczeniu. Sytuacja ta wygląda lepiej w przypadku sportów takich jak hokej na lodzie czy tenis, gdzie reklamy sponsorów umieszczane są na bandach i wokół kortów. Należy jednak pamiętać, iż istnieją międzynarodowe ograniczenia dla sponsorów, dotyczące wielkości banerów z logiem oraz przeznaczania powierzchni odzieży na reklamę.

²⁰⁵ Oczywiście firmy często angażują się jednocześnie w sponsoring wydarzeń jak i zawodników – takie działania mają miejsce na Igrzyskach Olimpijskich.

²⁰⁶ Symbol igrzysk – pięć kół, symbolizujących poszczególne kontynenty – uznawany jest za najbardziej rozpoznawalny znak na świecie (J. Berbeka, Marketing..., op. cit., s. 35).

²⁰⁷ T. Sporek, Sponsoring..., op. cit., s. 117.

²⁰⁸ A. Sznajder, Marketing..., op. cit., s. 270.

²⁰⁹ A. Sznajder, Sponsoring..., op. cit., s. 111.

realizację²¹⁰). Poza tym, podmioty sponsorowane często prezentują potencjalnym sponsorom już gotowe pokategoryzowane hierarchicznie pakiety sponsorskie²¹¹. Jednakże należy pamiętać, iż sama kwota oferowana podmiotowi sponsorowanemu jest często jedynie procentem całości kosztów, jakie zostaną przekazane na pełen zakres działań i eksponowania firmy, jako sponsora²¹².

Gdy już następuje znalezienie odpowiedniego podmiotu, dochodzi do podpisania umowy sponsoringowej. Umowa sponsoringowa nie ma swojego unormowania w przepisach, co pozwala strona na bardziej elastyczne kształtowanie treści²¹³. Najczęściej używana jest nazwa „umowa sponsoringowa”²¹⁴ a umowa, tak jak każda inna, zawiera podmiot i przedmiot umowy oraz treść stosunku sponsoringu. Nie zawsze musi być ona w formie pisemnej (kwoty poniżej 2000 zł nie wymagają formy pisemnej), jednakże warto spisać taki akt, w razie ewentualnych sporów. Umowa obowiązkowo musi zawierać nazwę, numer, datę i miejsce sporządzenia oraz podpisy obu stron. Należy jednak uwzględnić wynegocjowaną przez obie strony wartość świadczeń – chodzi tutaj o ich ekwiwalencję²¹⁵. Taka ekwiwalencja jest istotna w przypadku rozliczeń podatkowych. Firmie zależy, służby kontrolujące uznały sponsoring jako koszt w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, a nie darowizna, której odliczenie ma ograniczenia. W umowie określa się zarówno obowiązki i prawa sponsora²¹⁶, jak i sponsorowanego²¹⁷. Należy zapisać dokładnie, jakie osoby są odpowiedzialne za realizację poszczególnych elementów przedsięwzięcia. Konieczne jest także uwzględnienie w umowie klauzul konkurencyjnych, zarówno po stronie sponsora jak i podmiotu sponsorowanego. Opcjonalnie umieszcza się elementy umów handlowych, takie jak klauzule

²¹⁰ Jeśli pozyskana suma jest nieosiągalna przez przedsiębiorstwo, należy zredukować liczbę celów i zadań, a następnie ponownie obliczyć kwotę na sponsoring.

²¹¹ Im wyższa pozycja w hierarchii, tym większe korzyści dla sponsora, ale też wyższa cena pakietu.

²¹² Dotyczy to głównie zmian w kampaniach promocyjnych, produkcję materiałów z emblematami podmiotu sponsorowanego oraz wszelkiego rodzaju działań nagłaśniających fakt sponsorowania. Ta część bywa zazwyczaj bardziej kosztowna.

²¹³ Zarządzanie marketingiem..., op. cit., s. 89.

²¹⁴ Umowa sponsorska wskazuje na jednostronność aktu oraz uczestnictwo głównego podmiotu, jakim jest sponsor. W Polsce nie używa się także aktów nazywanych „porozumieniem sponsorskim” lub „porozumieniem sponsoringowym” (A. Sznajder, Sponsoring..., op. cit., s.130).

²¹⁵ Pamiętajmy jednak, że trudnym zadaniem jest skalkulowanie wartości sponsoringu, który może mieć bardziej pozytywne lub negatywne skutki. Dlatego też ustalenie wstępne powinny być wynikiem negocjacji w dobrej wierze obu stron.

²¹⁶ Prawa: ogólne uprawnienia do żądania lojalności, wypełniania zobowiązań objętych umową, tajemnicy, prawo do udzielenia wskazówek, prawo do koordynacji sponsorowanego przedsięwzięcia, prawo do kontroli przebiegu i skuteczności działań. Obowiązki: wykonanie świadczeń określonych umową, udzielenie praw do korzystania z nazwy czy innych elementów własności, respektowanie zasad wyłączności, lojalności i dyskrecji.

²¹⁷ Podmiot sponsorowany ma prawo domagać się spełnienia świadczeń i korzystania z elementów własności sponsora. Obowiązki dotyczą wywiązywania się ze zobowiązań, informowania o sponsorze, udostępnienia swojego wizerunku i znaku, umieszczenia znaków sponsora zgodnie z umową.

kary umownej, klauzule kursowe i indeksowe, związane z ryzykiem inflacji oraz klauzule ubezpieczeniowe, związane z ryzykiem na przykład w rajdach samochodowych.

Gdy umowa jest już sporządzona, obie strony rozpoczynają implementację działań. Jest ona zgodna z zapisami w umowie i indywidualna dla każdego przedsiębiorstwa. Następuje tutaj przekazanie środków, rozpoczyna się wypełnianie zobowiązań i korzystanie z praw. Firma komponuje odpowiednie komunikaty, tworzy reklamy z wykorzystaniem znaków czy wizerunkiem sportowców, do których nabyła prawa, wykupuje czas antenowy oraz inne nośniki reklamy (radio, prasa, reklama zewnętrzna, internet). Rozpoczyna działania, które mają na celu ograniczenie zjawiska „ambush marketing”. Czas implementacji może być różny, w zależności od czasu trwania umowy oraz rodzaju przedsięwzięcia. Gdy już czas działań dobiegnie końca, lub osiągnie pewien etap, następuje badanie skuteczności i efektywności działań sponsoringowych, o których mowa w następnej części pracy.

2.5. Analiza skuteczności i efektywności sponsoringu

Firmy poświęcają wiele czasu na wybranie odpowiedniej formy sponsoringu, przygotowanie budżetu, umów oraz zaplanowanie wszelkich działań, związanych z implementacją programu. Jednakże bardzo trudno jest dokonać oceny skuteczności²¹⁸ i efektywności²¹⁹ działań sponsorskich. Dlatego też znawcy przedmiotu chcą ułatwić firmą ten proces i przedstawiają, w swojej literaturze, najróżniejsze metody dokonywania pomiaru. Jednakże zanim zaczniemy przegląd metod, należy wspomnieć o kilku istotnych aspektach przeprowadzenia badań.

A. Sznajder proponuje wykorzystanie podobnych metod, jak w przypadku analizy skuteczności reklamy. Jednakże, przy wykorzystaniu tradycyjnych metod do oceny sponsoringu, można napotkać liczne trudności²²⁰. Firmy muszą mieć na uwadze, że liczba wskaźników, stosowana przy ocenie skuteczności reklamy, jest ograniczona, wynikiem czego należy podjąć ważne decyzje - na przykład kiedy i gdzie dokonać pomiaru skuteczności sponsoringu, jeśli takie działania są długoterminowe lub efekty wystąpią nie w tych

²¹⁸ Jako skuteczność sponsoringu rozumiemy tutaj stopień osiągnięcia celu (wyrażany np. w procentach: 100% oznacza pełną realizację celu), jaki firma postawiła sobie planując taką formę promocji. Koszt osiągnięcia celu nie jest analizowany w przypadku oceny skuteczności. (A. Sznajder, Marketing..., op. cit., s. 271).

²¹⁹ Efektywność sponsoringu to relacja pomiędzy rezultatem a kosztami uzyskania efektu. Jest to istotny element analizy, ze względu na to, iż możliwości finansowe każdego przedsiębiorstwa są ograniczone. (A. Sznajder, Marketing..., op. cit., s. 271).

²²⁰ T. Sporek, Sponsoring sportu..., op. cit., s. 128.

obszarach, w których firma tego oczekiwała²²¹. Co więcej, trudno jest oddzielić w badaniach wpływ samego sponsoringu od efektu prowadzonej równocześnie kampanii reklamowej w telewizji czy punktach sprzedaży. Tutaj istotne jest stworzenie pytań o sponsoring, które zwiększą wiarygodność wyników i pozwolą respondentom zrozumieć, o co dokładnie jest pytany. Powyżej wspomniane problemy nie oznaczają jednak, że firma powinna zrezygnować z badań lecz wskazują tylko, iż musi się do nich lepiej przygotować i określić właściwe kryteria²²². Znaczący temat radzą, aby firma przede wszystkim skoncentrowała się na celu jaki pragnie osiągnąć, poprzez angażowanie się w działania sponsorskie²²³. Skuteczność celu głównego weryfikuje się poprzez realizację celów pośrednich, dlatego takie cele powinny być osobne i specyficzne dla każdej prowadzonej kampanii sponsoringowej – nie można porównywać jednocześnie skuteczności wspierania Igrzysk Olimpijskich oraz lokalnych zawodów pływackich, gdyż oba te działania mają różne cele.

Wniosek jest taki, że firma musi gruntownie przygotować projekt swoich działań sponsorskich, gdyż to warunkuje wiarygodność wyników badań. Nie można analizować działań, które wcześniej nie zostały odpowiednio przemyślane, nie ustalono sprecyzowanych celów i nie przeprowadzono właściwej implementacji. Projektowanie kampanii sponsoringowej oraz analiza jej skuteczności są nierozłącznymi, wynikającymi z siebie elementami i żaden z nich nie może zostać potraktowany „po macoszemu” – gdyż jak dokładnie ocenić coś, co nie zostało dokładnie przygotowane. Co więcej, analiza wyników związanych ze sponsoringiem jest bardzo istotna przy określaniu warunków ewentualnego przedłużenia umowy sponsorskiej²²⁴. Firma lepiej rozumie, jakie korzyści może osiągnąć ze sponsoringu oraz jaką mają one dla marki wartość, dzięki czemu jest w stanie w odpowiedni sposób skonstruować nową umowę oraz negocjować jej warunki.

²²¹ Mamy tutaj do czynienia z trzema zjawiskami: „spillover effect” (korzyści sponsora powstały w innych strefach niż zamierzał), „carry over effect” (gdy obecne rezultaty są wynikiem przeszłych działań lub obecne działania będą skutkować nie tylko obecnie, ale i w przyszłości oraz będą miały wpływ na skuteczność stosowanych w przyszłości środków) oraz „time lag” (gdy na efekty działań będzie trzeba długo czekać). (T. Sporek, *Sponsoring sportu...*, op. cit., s. 129).

²²² R. L. Irwin przytacza dla przykładu badania, jakie przeprowadziła firma National Express Inc. (zajmująca się transportem i spedycją dóbr drogą wodną). Niedoświadczeni pracownicy działu sportu i marketingu wydarzeń przeprowadzili badania dla nowego dyrektora. Mieli za zadanie określić skuteczność działań sponsorskich prowadzonych przez 10 ostatnich lat na turniejach golfa. Przeprowadzili badanie, wynikiem którego uzyskali informację: ile osób wiedziało, że firma jest sponsorem tytułowym, ile zaproszonych gości przyszło na turniej, ile zdjęć z turnieju znalazło się w magazynach, ilu fotografów odwiedziło namiot sponsora. Jednakże wszelkie pozyskane informacje były bezużyteczne, gdyż nie miały relatywnego związku z celem prowadzonych działań sponsorskich i nie dostarczyły istotnych, do oceny działań, informacji. (Case studies in sport marketing, pr. zbior. pod red. B. G. Pitts, Sport Management Library – Fitness Information Technology Inc., Morgantown 2003, s. 137-136).

²²³ B. G. Pitts, D. K. Stotlar, *Fundamentals of sport marketing*, Sport Management Library – Fitness Information Technology Inc., Morgantown 2002, s. 279.

²²⁴ Case studies in sport..., op. cit., s. 134.

Promocja w postaci sponsoringu jest formą komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Taki proces składa się z kilku etapów, które wyznaczone są przez cele pośrednie. W takim podejściu, proponowanym przez A. Sznajdera²²⁵ można wyznaczyć następujące etapy:

ETAP I. Stopień dotarcia do adresatów przejawów działań promocyjnych sponsora

W pierwszym etapie badania skuteczności sponsoringu, czyli dotarcia promocji wykorzystującej sponsoring do adresatów, występują w dwóch postaciach: sponsorowanie mediów (w postaci wskazań sponsorskich) oraz ekspozycja marki, firmy i logo sponsora w czasie imprez. Takie badania mają najczęściej charakter wstępny. Zakłada się, że im większy zasięg, intensywność i częstotliwość pojawienia się sponsora w mediach, tym bardziej zapamiętują jego nazwę odbiorcy. Firmy często skupiają się wyłącznie na tym etapie, podczas gdy rzadko kiedy zdobyte w nim informacje są wystarczające do określenia realizacji celu głównego. Zasięg wskazań sponsorskich w mediach rozumie się pod kątem bezwzględnym (liczba wszystkich osób poddanych działaniu promocyjnemu firmy) i względnym (segment rynku, do którego dotarła promocja). Dla firmy szczególnie istotny może być właśnie ten drugi rodzaj zasięgu wskazań, gdyż dotyczy on dotarcia do konkretnej grupy odbiorców (istotne w przyjętej strategii segmentacji rynku). Szczególnie łatwo określić ten drugi, gdy firma prezentuje się w czasie imprez sportowych (czy kulturalnych), gdyż łatwo policzyć liczbę osób, będących jej widzami.

W przypadku obecności sponsoringu w środkach masowego problem jest nieco bardziej skomplikowany. Określa się dwa wskaźniki: ilość odbiorców, jaki ma dany środek przekazu oraz do jakiej części odbiorców oraz z jaką częstotliwością dotarła audycja. Dane dotyczące pierwszego wskaźnika możemy pozyskać od samych czasopism, stacji radiowych i telewizyjnych. Media te chętnie dzielą się danymi o zasięgu działania, gdyż jest to element ich promocji i reklamy. Analiza skuteczności sponsoringu, którego efekty możemy zobaczyć w telewizji wiąże się z: obserwacją wydarzeń, podczas których emisji widzowie mogą zobaczyć logo i nazwę sponsora oraz obserwacja sponsorowanych programów sportowych. W takiej wstępnej analizie często oblicza się dwa wskaźniki²²⁶, podobne jak w reklamie: wskaźnik częstotliwości pojawienia się sponsora w mediach (OTS – „opportunity to see” oraz OTH - „opportunity to hear” - ile razy odbiorca zetknął się z przekazem) oraz wskaźnik

²²⁵ A. Sznajder, Marketing..., op. cit., s. 271.

²²⁶ A. Sznajder, Sponsoring..., op. cit., s. 118.

intensywności oddziaływania (GRP – „gross rating points” – pomnożenie częstotliwości pojawienia się sponsora w medium przez zasięg takiego przekazu)²²⁷.

Takie badania najlepiej jest zlecić firmie eksperckim – monitorującym media, bądź przeprowadzającym badania marketingowe²²⁸. Takie ośrodki mogą pozwolić sobie na używanie np. audiometrycznej lub wizometrycznej metody badania²²⁹, w której do użytkowników wysyła się odpowiednie urządzenia²³⁰. Kolejną metodą badania skuteczności reklamy radiowej i telewizyjnej, którą wykorzystują firmy badawcze, mogą być badania przy użyciu dziennika²³¹. Polegają one na wyposażeniu grupy słuchaczy w dziennik (z podziałem na dni oraz godziny), w którym notują informację o czasie włączania oraz wyłączenia odbiorników. Dzięki temu znany jest badaczom czas odbioru programów, zarówno w domu jak i poza domem słuchaczy. Jest to jednak badanie, które w porównaniu do metody na przykład wrywkowych pytań telefonicznych²³², wymaga dużej ilości czasu i jest droższe.

ETAP II. Stopień dotarcia informacji promocyjnych o sponsorze do świadomości adresatów

W tym etapie mierzony jest stopień dotarcia treści promocyjnych do świadomości odbiorców. Bada się tutaj stopień zapamiętania treści, kojarzenie symboli²³³, porównywanie stopnia oddziaływania elementów audycji lub tekstów (w zależności od tego jakiej były

²²⁷ Wskaźnik GRP można stosować także przy analizie odniesienia efektów do kosztów sponsoringu.

²²⁸ Na przykład firma Expert – Monitor zajmuje się badaniem sponsoringu sportowego i potrafi ocenić, jaki zysk medialny osiągnęli poszczególni sponsorzy jakiegoś wydarzenia. Dzięki posiadanym informacjom ilościowym, dotyczącym ekspozycji marek w programach telewizyjnych czy prasie, zdobytym danym telemetrycznym oraz w oparciu o wielkość kosztu dotarcia do odbiorców ocenić, które z firm najbardziej zyskały na przekazach medialnych. Aby dokonać pomiaru należy spełnić następujące warunki: zaznaczeniu podlegają ekspozycje reklam na ekranie monitora (min. 1/9 ekranu), czas emisji (min. 1 sekunda), kanał telewizyjny, program telewizyjny oraz dyscyplina sportowa. Ekspozycje muszą być wyraźne, niefragmentaryczne, a każdej z nich jest przyporządkowana liczba widzów, mierzona za pomocą systemu telemetrycznego. Expert – Monitor rejestruje sygnał 25 stacji telewizyjnych, które skupiają prawie 100% całego telewizyjnego rynku reklamowego. Stacje monitoruje się całą dobę, kontrolując czas zegarem atomowym. Dzięki temu firma może wygenerować na przykład łączną wartość ekspozycji zanotowanych w danej dyscyplinie lub też zestawienie 10 najlepszych, pod kątem wartości medialnej – marek w danej dyscyplinie. (Marketingowo o sporcie..., op. cit., s. 140-142).

²²⁹ A. Sznajder, Sponsoring..., op. cit., s. 117.

²³⁰ Taki przyrząd, zamontowany w radioaparacie lub telewizorze, rejestruje każde włączenie odbiornika oraz zmianę stacji czy kanału. Po zakończeniu badania urządzenie jest odsyłane do firmy prowadzącej pomiar. Dane pozwalają na określenie ile odbiorników było włączonych i jakie audycje docierały do badanych (J. Łodziana-Grabowska, Efektywność reklamy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 92).

²³¹ A. Sznajder, Sponsoring..., op. cit., s. 116.

²³² Metoda polega na telefonowaniu do losowych osób z książki telefonicznej i pytania ich, czy i jaką w danej chwili oglądają (bądź słuchają) audycję. (J. Łodziana-Grabowska, Efektywność..., op. cit., s. 92).

²³³ Badania marketingowe – od teorii..., op. cit., s. 173-174.

wielkości oraz gdzie je zamieszczono)²³⁴. Dokonywane są także badania czytelności tekstów oraz liczne badania psychologiczne, które ukażą preferencje co do wyrażania treści w sposób najłatwiej przyswajalny przez adresatów²³⁵. Literatura przedmiotu ukazuje wiele różnorodnych metod, które służą pozyskaniu informacji w tym etapie. Jednakże wiele z nich jest skomplikowanych i wymaga użycia specjalistycznych przyrządów pomiarowych, dlatego warto zlecić takie badania podmiotom rynkowym, które zajmują się nimi profesjonalnie i mają doświadczenie.

Można także badać wzrost wielkości sprzedaży²³⁶, spadek kosztów sprzedaży²³⁷, udziału w rynku czy lojalność do danej marki²³⁸, o czym wspomniano już we wcześniejszej części pracy. Nie zapominajmy także, iż jednym z celów sponsoringu jest kreowanie wizerunku marki wśród odbiorców. Dlatego też warto wykorzystać w tym etapie metody – zarówno ilościowe, jak i jakościowe, które zostały opisane w podrozdziale 1.4.

ETAP III. Zmiana postawy adresatów wobec firmy i produktu sponsora

Trzeci etap badania skuteczności sponsoringu to badania zmiany postaw odbiorców wobec firmy, marki i produktów sponsora - bardzo często jest to cel główny. Pomiar w tym

²³⁴ W tym przypadku wykorzystuje się badania na przykład metodą oko-kamera. W badaniu gromadzi się grupę losowo wyselekcjonowanych respondentów, którym emituje się reklamę. Specjalne czujniki rejestrują ruch oczu oraz czas, podczas którego widzowie skupiają swój wzrok na jakimś elemencie (J. Łodziana-Grabowska, *Efektywność...*, op. cit., s. 95).

²³⁵ Wykorzystuje się na przykład metodę oceny konsumenckiej, gdzie badanym przedstawia się kilka ogłoszeń a następnie prosi o wybór najlepszego ogłoszenia reklamowego. Badanie czytelnego wyrażania treści można przeprowadzić także za pomocą metod odtwarzania (ogłoszenia umieszcza się w specjalnych czasopismach, które następnie są dostarczane wybranej grupie respondentów; następnie po przeczytaniu prowadzi się rozmowę z badanymi, dotyczącą reklam wzbudzających największe zainteresowanie) oraz rozpoznania (wywiad z badanym, w którym dowiadujemy się jakie czasopismo ostatnio czytał i które z prezentowanych w nich ogłoszeń reklamowych zapamiętał, następnie czytelników klasyfikuje się na trzy grupy: pamiętający fakt oglądania reklamy, kojarzących ogłoszenie z marką lub nazwą produktu oraz grupę pamiętającą co najmniej 50% ogłoszenia). Metody te nie są dokładne, ale pozwalają na porównanie czytelności reklamy firmy do reklam konkurencyjnych. Dokonuje się także badań z pomocą bardziej skomplikowanych urządzeń: metoda psychogalwaniczna, Metoda VOPAN Marketing Research, analizator programu. (J. Łodziana-Grabowska, *Efektywność...*, op. cit., s. 96-101).

²³⁶ Tutaj często wykorzystuje się badania rynków testowych, gdzie tworzy się dwa rynki: kontrolowany (na zmianę wielkości sprzedaży wpływają wszystkie czynniki) i kontrolny (na zmianę wielkości sprzedaży wpływają wszystkie czynniki bez reklamy). (J. Kall, *Reklama*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 176). Następnie różnice wartości poddawane są analizie za pomocą modeli ekonometrycznych (sprawdzają one istotność modelu, zmian, tworzą przedziały istotności, odchylenia losowe, prawdopodobieństwo błędu itp.). (B. Borkowski, H. Dudek, W. Szczesny, *Ekonometria – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 76-98).

²³⁷ Na przykład za pomocą wskaźnika kosztu sprzedaży (cost per sale, CPS). Jest to uniwersalny miernik efektywności działań promocyjnych, w którym oblicza się stosunek wartości środków wydanych na promocję do liczby pozyskanych w ten sposób klientów. (Wskaźniki pomiaru skuteczności i efektywności wydarzeń promocyjnych, <http://www.docstoc.com/docs/120971051/WSKAZNIKI-POMIARU-SKUTECZNOSCI-IE-FEKTYWNOSCI-WYDARZEN>, (data odczytu: 22.07.2013)).

²³⁸ T. Sporek, *Sponsoring sportu...*, op. cit., s. 130.

etapie najczęściej odbywa się przy wykorzystaniu dwóch metod²³⁹: metody DAGMAR oraz metody tworzenia profili semantycznych. Bada się tutaj zmiany wizerunku marki, świadomości, postaw wobec marki, podobnie jak w przypadku badań w etapie II. Co więc wyróżnia te metody spośród innych, o których wspomniano wcześniej? Przede wszystkim są one metodami nie tylko pokazującymi stan obecny, lecz porównawczymi – pokazują zmianę wartości w czasie, porównanie z największym konkurentem, bądź też różnice pomiędzy wartościami osiągniętymi a pożądanymi. Osobiście uważam, iż te metody byłyby najbardziej przydatne przedsiębiorstwu, gdyby były analizowane jednocześnie zarówno pod kątem zmiany w czasie, konkurencji, jak i efektu pożądanego²⁴⁰.

Metoda DAGMAR²⁴¹. W metodzie tej zakłada się, że na nabywców działają dwa rodzaje sił: pozytywnie działający sponsoring²⁴², który zwiększa poziom świadomości i utrwala stosunek konsumentów do produktu oraz negatywnie działające czynniki (konkurencja, niedoskonała pamięć, opór nabywców), które utrudniają dążenie do celu. Punktem wyjścia w metodzie jest podział nabywców, pod kątem ich stosunku do produktu lub marki, na 5 grup²⁴³: nieświadomi (nigdy nie słyszeli o produkcie czy marce), świadomi (wiedzą o istnieniu produktu czy marki, ale nie postrzegają ich wartości), rozumiejący (słyszeli o marce czy produkcie oraz znają jego cechy czy działalność właściciela), przekonani (znają wartość produktu czy marki oraz ich wyższość nad konkurencją i mają zamiar go kupić), aktywni nabywcy (nabyli już produkt lub podjęli kroki w celu nabycia). Należy ustalić, jaki procent nabywców znajduje się w poszczególnej grupie, biorąc pod uwagę, że pozytywne i negatywne siły z czasem przesuwają konsumenta przez różne poziomy świadomości. Firmie zależy na tym, aby sponsoring sprawiał, że coraz większa liczba klientów będzie znajdowała się w ostatnich grupach przekonanych i aktywnych. Im bardziej korzystny będzie wynik badania w porównaniu do badań przeprowadzonych przed działaniem sponsorskim, tym większa będzie skuteczność sponsoringu.

²³⁹ Oczywiście w literaturze można znaleźć więcej podobnych metod, np. Attitude Adjustment ROI - jakościowa metoda pomiaru zmian w postawach i zachowaniach, w których sondaże prowadzone są przed i po działaniach sponsoringowych. (Wskaźniki pomiaru..., op. cit., (data odczytu: 22.07.2013)).

²⁴⁰ Na przykład, to że firma, w badaniach po sponsorowanym wydarzeniu, na skali profili semantycznych osiągnęła lepszy wynik niż zanim zaangażowała się w działalność sponsorską nie oznacza, iż ten przyrost był dla przedsiębiorstwa wystarczający. Naniesienie na skalę wszystkich trzech wartości – początkowej, po działaniach oraz pożądaney (ewentualnie początkowej i późniejszej oceny konkurencji) – dałoby najlepszy obraz sytuacji, pozwoliło ocenić dotychczasowe działania i skonstruować kolejny plan działań.

²⁴¹ Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results - określanie celów reklamy dla pomiaru jej wyników. (Wskaźniki pomiaru..., op. cit., (data odczytu: 22.07.2013)).

²⁴² W oryginale tą siłą są reklama i inne formy promocji, rekomendacje użytkowników, cena, opakowanie czy dostępność produktów. Dla potrzeb pracy i przedmiotu badania, jakim jest sponsoring, elementy te zostały zastąpione innym środkiem komunikacji – sponsoringiem. (A. Sznajder, Sponsoring..., op. cit., s. 121).

²⁴³ Wskaźniki pomiaru..., op. cit., (data odczytu: 22.07.2013).

Skala dyferencjału semantycznego²⁴⁴. W praktyce technika ta pozwala na badanie emocjonalnego nacechowania ocen różnych obiektów – np. wizerunku marki, produktów. Skalę dyferencjału semantycznego buduje się w 5 etapach. Na początku dokonuje się doboru obiektów badań, będących bodźcami dla respondentów (np. nazwa marki, slogan, cechy). Następnie określane są pary (10-14) opozycyjnych terminów, opisujących wybrany na początku obiekt badań²⁴⁵. Następnie dochodzi do opracowania wzorców wypowiedzi, z wykorzystaniem skal szacunkowych. Wzorce wyraża się w postaci zestawu dwubiegunowych skal szacunkowych – najczęściej siedmiopunktowej lub dziewięciopunktowej²⁴⁶, oznaczanej np. 1-7 czy 1-9 lub -3-3 czy -4-4, na końcach której znajdują się przeciwstawne odpowiedzi. W kolejnym etapie, przeprowadzaniu badania, prosi się badanych aby dokonywali oceny w sposób szybki i spontaniczny. Respondenci wybierają na skali pozycję, która jest zgodna z ich subiektywnymi odczuciami. Ostatnim etapem jest analiza danych, polegająca na obliczeniu średniej lub mediany wszystkich ocen²⁴⁷, a następnie naniesienie ich na skalę wraz z profilem, do którego wyniki mają być porównane²⁴⁸.

²⁴⁴ A. Sagan, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 83-86.

²⁴⁵ Są to najczęściej przymiotniki, podzielone na trzy podstawowe wymiary: ocenie (dobry-zły, kwaśny-słodki), potencji (silny-słaby, niski-wysoki) oraz aktywności (szybki-wolny, głośny-cichy). Jednakże obecnie nadaje się badaniom więcej elastyczności i rezygnuje się ze ścisłego podziału na te trzy wymiary. (A. Sagan, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 84).

²⁴⁶ Oznacza to, iż respondenci wybierają spośród kilku stopni nasilenia każdej z przeciwstawnych cech, a po środku (punkt 4, 5 lub 0) znajduje się neutralność przedziałów. (A. Sznajder, *Marketing...*, op. cit., s. 274).

²⁴⁷ Może to być cała próba, lub osobne obliczenia dla badanych z poszczególnych segmentów rynkowych. Zależy to od potrzeb przedsiębiorstwa.

²⁴⁸ Analizy dokonuje się budując profil polaryzacji (wynik obrazowy, w postaci połączonych punktów na skali), bądź też obliczając dystans semantyczny (miarą jest odległość euklidesowa, czyli różnica odległości pomiędzy ocenami badanych obiektów).

Rozdział 3. Przykłady wykorzystania sponsoringu sportowego przez przedsiębiorstwa – case study

3.1. Sponsoring sportu – analiza przykładów

Sponsoring jest obecnie szeroko stosowanym narzędziem promocji marki. Korzystają z niego zarówno duże jak i małe przedsiębiorstwa z całego świata. W bieżącym rozdziale pracy przedstawione zostaną trzy ciekawe przypadki, opisujące wykorzystanie sponsoringu sportowego przez znane przedsiębiorstwa. Celem jest przedstawienie motywów działań opisywanych firm, przebiegu działań oraz ich efektów. Wszystkie przypadki dotyczą dużych, międzynarodowych przedsiębiorstw, angażujących się w trzy rodzaje sponsoringu – sponsoring wydarzeń, zespołów oraz indywidualnych zawodników.

Przeanalizowane przypadki zostały dobrane w sposób celowy. Działania każdego z podmiotów w pewien sposób odbiegają od teoretycznych wzorców prezentowanych w literaturze. Pierwszy przypadek to firma Visa, która chcąc jak najlepiej wykorzystać swoje możliwości sponsoringowe oraz obronić się przed „*ambush marketingiem*”, czego zazwyczaj firmy nie robią w odpowiedni sposób, zyskała miano „dorobkiewicza” i zepsuła swój wizerunek w oczach wielu konsumentów. Z kolei przypadek firmy BSKyB pokazuje, jak firma ryzykując i angażując się w sponsoring bardzo niszowego sportu zyskała pozycję czołowego sponsora kolarstwa i wyniosła brytyjskich zawodników na wyżyny światowej elity, jednocześnie przekonując społeczność Wielkiej Brytanii do uprawiania sportu. Ostatnia jest firma Red Bull, która wbrew teorii wyboru obiektu sponsorowanego, zdecydowała się na współpracę z nieznanym światu sportowcem, który z czasem stał się gwiazdą skoków narciarskich, a marka na trwałe zawiązała się w świadomości kibiców tej dyscypliny.

Opis przypadków został sporządzony na podstawie dostępnych danych ze źródeł wtórnych, polsko i anglojęzycznych. Były to głównie zewnętrzne źródła, takie jak: bazy danych, strony internetowe przedsiębiorstw oraz podmiotów sponsorowanych, raporty z konferencji prasowych i spotkań, internetowe portale o marketingu i sponsoringu sportowym, artykuły z czasopism drukowanych oraz czasopism on-line, opublikowane wywiady ze sportowcami i pracownikami przedsiębiorstw, publikowane przez ośrodki badawcze wyniki badań marketingowych.

Przypadek 1 – Visa i Igrzyska Olimpijskie Londyn 2012

VISA²⁴⁹

Visa jest wiodącą na świecie marką systemów kart płatniczych. Wizją firmy było stworzenie „Najlepszego na świecie sposobu płacenia”. Została założona w 1958 roku przez Dee Hocka, a siedziba firmy to San Francisco w stanach Zjednoczonych. Pierwsza karta została wydana w Bank of America, ale obecnie kart płatniczych firmy można używać w więcej niż 28 mln handlowych placówek i 1,4 mln bankomatów w ponad 200 krajach.

Visa może przypisać znaczną część swoich sukcesów działaniom sponsoringowym w zakresie NASCAR czy Igrzysk Olimpijskich. Pierwszą umowę o sponsoring Igrzysk Visa podpisała w 1986 roku. Działania rozpoczęła wraz z Igrzyskami w Calgary w 1988 r. oraz kampanią reklamową „*Zabierz swoją kartę Visa, bo Olimpiada nie przyjmuje American Express*”²⁵⁰. Od tamtej pory Visa jest światowym partnerem Igrzysk Olimpijskich – letnich i zimowych - oraz jednym z największych sponsorów Paraolimpiady, w której organizację zaangażowała się w 2002 roku. Visa jest posiadaczem praw wyłączności na akceptowane karty płatnicze i oficjalnym systemem płatności Igrzysk Olimpijskich - tak pozostanie przynajmniej do roku 2020. Co więcej, Visa przyczynia się do rozwoju młodych sportowców, wspierając Olimpijski Program dla przyszłych olimpijczyków i paraolimpijczyków²⁵¹.

IGRZYSKA OLIMPIJSKIE LONDYN 2012²⁵²

Igrzyska XXX Olimpiady odbyły się w Londynie (Anglia) w dniach 27 lipca – 12 sierpnia 2012. Igrzyska są multidyscyplinarnymi zawodami sportowymi, a stolica Anglii gościła je już po raz trzeci w całej historii. W 2012 roku w Igrzyskach udział wzięło 10820 sportowców z 204 reprezentacji narodowych, którzy mogli zmierzyć się w 302 konkurencjach w 26 dyscyplinach sportowych. Igrzyska to najstarsza i zarazem największa międzynarodowa impreza sportowa organizowana co 4 lata w różnych krajach, pod hasłem szlachetnego współzawodnictwa i braterstwa wszystkich narodów Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego (International Olympic Committee - IOC).

Komitet pozyskuje sponsorów, którzy dostarczają finansowe wsparcie, towary i usługi, niezbędne do organizacji Igrzysk. Odbywa się to za pośrednictwem programu TOP

²⁴⁹ <http://corporate.visa.com/about-visa/index.shtml#>, (data odczytu: 08.08.2013).

²⁵⁰ Visa and the Olympics: Sponsorship In Need of an Update, <http://www.sponsorship.com/About-IEG/Sponsorship-Blogs/Lesa-Ukman/August-2012/Visa-and-the-Olympics--Sponsorship-In-Need-of-an-U.aspx>, (data odczytu: 07.08.2013).

²⁵¹ http://usa.visa.com/personal/visa_brings_you/visa_is_everywhere/olympics.html#anchor_2, (data odczytu: 08.08.2013).

²⁵² <http://www.olympic.org/>, (data odczytu: 08.08.2013).

(The Olympic Partners), ogólnościowego programu sponsoringu wprowadzonego w 1985 roku w celu „*opracowania zdywersyfikowanej bazy przychodów dla Igrzysk Olimpijskich oraz ustanowienie długoterminowych partnerstw korporacyjnych, które byłoby korzystne dla Ruchu Olimpijskiego jako całości*”. TOP Program działa na czteroletnią kadencję, znany również jako olimpijskiej quadrennium. Obecnie w programie TOP znajduje się 11 Złotych sponsorów z całego świata.

Przypadek 2 – B SkyB i Team Sky/British Cycling

BRITISH SKY BROADCASTING²⁵³

BSkyB jest kompleksowym i wieloplatformowym dostawcą usług telewizyjnych w Wielkiej Brytanii. Obecnie wchodzi w skład korporacji News Corporation (znanej bardziej jako News Corp), założonej w 1979 roku przez Ruperta Murdocha. Oprócz B SkyB w skład korporacji wchodzi liczne wydawnictwa, gazety, magazyny, studia filmowe i inne telewizje satelitarne.

Myśl o wsparciu brytyjskiego kolarstwa rozpoczęła się, gdy na stołku prezesa zasiadał syn Ruperta Murdocha – James²⁵⁴, który interesował się kolarstwem i był zwolennikiem sportu. To on, w późniejszym okresie, zaaranżował inwestycje, jakich News Corp. dokonała w Team Sky. Wcześniej zaangażowanie firmy w sport było znikome. Sponsoring rozpoczął się w 2008 roku, gdy firma przekazała 1 mln funtów British Cycling, w celu wsparcia Sky Track Cycling. W kolejnym roku rozszerzono współpracę i wykreowano wspólne cele.

BRITISH CYCLING I TEAM SKY²⁵⁵

British Cycling jest narodową rządową instytucją wspierającą kolarstwo (odpowiadająca Polskiemu Związkowi Kolarskiemu). Organizacja szkoli i opiekuje się kolarzami reprezentacji, którzy zdobywają medale olimpijskie, a także wprowadza programy promujące kolarstwo wśród społeczeństwa. British Cycling działa na wszystkich poziomach kolarstwa w sześciu dyscyplinach sportu (BMX, Mountain Bike, Cyclo-Cross, Road, Track and Cycle Speedway).

²⁵³ <http://corporate.sky.com/>, (data odczytu: 08.08.2013).

²⁵⁴ B SkyB Strikes Gold With Tour de France Sponsorship, http://www.nytimes.com/2012/07/27/business/global/bskyb-strikes-gold-with-tour-de-france-sponsorship.html?pagewanted=all&_r=1&, (data odczytu: 06.08.2013).

²⁵⁵ http://www.britishcycling.org.uk/at_a_glance oraz <http://www.teamsky.com/>, (data odczytu: 08.08.2013).

Team Sky to brytyjska zawodowa grupa kolarska założona przy współpracy z British Cycling. Zespół został stworzony w celu współzawodnictwa w UCI World Tour oraz zdobycia przez Brytyjczyków – po raz pierwszy w życiu – zwycięstwa Tour de France. British Cycling i Team Sky dzielą trenerów, powierzchnie biurowe, personel administracyjny, dietetyków i dużą część innych zasobów.

Przypadek 3 – Red Bull i Adam Małysz

RED BULL²⁵⁶

Firma Red Bull GmbH została założona w 1984 roku przez Austriaka Dietricha Mateschitza. Siedziba główna Red Bull znajduje się w Fuschl am See – niedaleko Salzburga, w Austrii. Firma zajmuje się produkcją popularnego napoju energetycznego Red Bull Energy Drink, którego pierwsza puszka została sprzedana w 1987 roku w Austrii. Nazwa miała kojarzyć się z siłą, agresją i energią, którą zawierała każda puszka napoju. Obecnie symbol dwóch walczących byków rozpoznawany jest na całym świecie a napoje można nabyć w ponad 160 krajach.

Marka jest jednym z najważniejszych sponsorów sportów ekstremalnych i wspiera ponad 500 sportowców na całym świecie. Są to zarówno mistrzowie jak i prekursorzy swoich dyscyplin. Ostatnim sławnym wydarzeniem, w jakie zaangażowała się firma była misja Red Bull Stratos, która zapewniła marce miejsce w historii²⁵⁷. Austriak Felix Baumgartner skoczył z wysokości ponad 39 kilometrów, pobijając liczne rekordy i przekraczając barierę dźwięku.

ADAM MAŁYSZ²⁵⁸

Adam Małysz to najbardziej znany polski skoczek narciarski. Urodził się w 1977 roku w Wiśle, stąd też jego znany przydomek „Orzeł z Wisły”. Adam zadebiutował w 1995 roku na zawodach Pucharu Świata w Innsbrucku. Skoczek był najbardziej utytułowanym zawodnikiem w swojej dyscyplinie, a w czasie swojej kariery zdobył 4 medale olimpijskie oraz 4 tytuły indywidualnego Mistrza Świata. Skoczek trzy razy zwyciężył w Turnieju Nordyckim a także wielokrotnie zdobywał tytuły zimowego i letniego Mistrza Polski. Karierę narciarską zakończył w marcu 2011 roku, jednakże nie był to koniec wyczynów sportowych. Obecnie Adam jest kierowcą wyścigowym i bierze udział w licznych rajdach.

²⁵⁶ www.redbull.pl, (data odczytu: 08.08.2013).

²⁵⁷ Energetyczny biznes - od tajlandzkiego napoju do misji Red Bull Stratos, http://serwisy.gazetaprawna.pl/media/artykuly/713279,energetyczny_biznes_od_tajlandzkiego_napoju_do_misji_red_bull_stratos.html, (data odczytu: 07.08.2013).

²⁵⁸ <http://www.malysz.pl/>, (data odczytu: 08.08.2013).

Od sezonu 2000/2001, gdy Adam zaczął osiągać sukcesy, walczyło o niego wielu sponsorów. Do grupy sponsorów Małysza należały firmy: Idea, Audi, Poczta Polska, Lotos i Teekanne. Jednakże najbardziej znanymi i trwającymi przy zawodniku sponsorami są Red Bull i Generali.

3.2. Sponsoring wydarzenia – przypadek Visa Inc.

Cele sponsoringu

Jednym z aspektów, była chęć firmy do kontynuacji tradycji, którą rozpoczęła już w 1986 roku. Dziedzictwo to opiera się na wspieraniu sportowców Igrzysk Olimpijskich i Paraolimpijskich, tak aby mogli osiągnąć swoje cele i zrealizować marzenia, rozpoczynając z nadzieją największe wyzwanie sportowe w swoim życiu²⁵⁹. Ale pamiętajmy, że sponsoring Igrzysk to nie mecenat, gdzie można pozwolić sobie na milionowe wydatki tylko dla własnej przyjemności. Visa wierzy, że wsparcie zwłaszcza Igrzysk Paraolimpijskich, tworzy więź pomiędzy marką a społecznością osób niepełnosprawnych - ich rodzin, kibiców pochwalających takie działania – więź, która później przyczyni się do pozyskania większych korzyści. Takie działania pozwolą na budowanie wizerunku i świadomości marki. Nie jest tajemnicą, że silna marka przekłada się na silną sprzedaż, nie tylko w trakcie wydarzenia²⁶⁰. Malcolm Williamson, prezes Visa International, twierdzi²⁶¹, że oprócz osiągnięcia wizerunku innowacyjnej i technologicznej, marka chce także być utożsamiana z wartościami towarzyszącymi Igrzyskom – doskonałością, przywództwem i konkurencyjnością. Dodatkowo budowanie więzi z interesariuszami, poprzez wspieranie przedsięwzięć i doświadczeń, które kochają i którymi chcą się dzielić²⁶², ma zapewnić więcej możliwości biznesowych - pozyskanie nowych klientów indywidualnych i biznesowych oraz zdobycie danych z monitoringu transakcji, dzięki którym firma będzie mogła planować, negocjować oraz organizować współpracę z 21000 instytucjami finansowymi²⁶³.

²⁵⁹ Visa Celebrates 25 Years of Olympic Sponsorship, <http://aroundtherings.com/articles/view.aspx?id=37446>, (data odczytu: 07.08.2013).

²⁶⁰ London 2012 Olympic Sponsorship Roundup, <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/07/18/london-2012-olympic-sponsorship-round-up/>, (data odczytu: 05.08.2013).

²⁶¹ Visa extends Olympic Games sponsorship for eight more years, <http://www.traveldailynews.asia/news/article/2666/visa-extends-olympic-games-sponsorshi>, (data odczytu: 04.08.2013).

²⁶² Visa and the Olympics..., op. cit., (data odczytu: 07.08.2013).

²⁶³ Visa Celebrates 25 Years..., op. cit., (data odczytu: 07.08.2013).

Firma angażując się każdorazowo w sponsoring Igrzysk Olimpijskich oczekuje większych przychodów, aktywności globalnej oraz wzrostu wskaźników wartości marki²⁶⁴. Nie ukrywa faktu, iż wyłączność pozwala w ciągu dwóch tygodni osiągnąć większą ilość transakcji z udziałem kart Visa²⁶⁵. Przedsiębiorstwo chciało pomnożyć sprzedaż swoich produktów oraz przychody z tego tytułu, mając świadomość, iż ze względu na możliwość korzystania jedynie z kart Visa, wielu klientów złoży wnioski o taką kartę. Jednakże wraz z innymi sponsorami Igrzysk zrezygnowała z przywileju, jakim była ulga podatkowa zaoferowana przez rząd Wielkiej Brytanii²⁶⁶, która pozwoliłaby dodatkowo zwiększyć zyski.

Kolejny cel to chęć wykorzystania możliwości marketingowych, jakie oferuje wydarzenie. Prawa otrzymywane od Komitetu obejmują: wykorzystanie ekskluzywnych globalnych praw do logo i grafik Igrzysk w kampaniach promocyjnych, pozyskanie statusu sponsora Igrzysk Paraolimpijskich. Co ważniejsze, prawa sponsora dostarczają możliwość przekroczenia granic politycznych i geograficznych, międzynarodowej ekspozycji marki światowej publiczności²⁶⁷. Visa operuje na więcej niż 200 rynkach, a więcej niż 200 nacji kibiców pojawi się na Igrzyskach. Logo firmy będzie oglądane przez blisko miliard ludzi, w każdej minucie trwających 2 tygodnie Igrzysk a nawet dłużej, biorąc pod uwagę okres kampanii reklamowej²⁶⁸. Dodatkowo firma miało prawo do sponsoringu indywidualnych atletów z różnych krajów, mogła wykorzystać ich w kampanii promocyjnej, podobnie jak wizerunek samych Igrzysk – np. umieścić motyw Igrzysk na swoich kartach płatniczych.

Wszystkie powyższe cele są istotne, jednakże podstawowym celem, sponsoringu Igrzysk w Londynie w 2012 roku, który został wymieniony przez Mariano Dima²⁶⁹, szefa marketingu europejskiego Visa, jest zmiana zachowań płatniczych oraz promocja nowych produktów. To bardzo specyficzny gol, który można przypisać jedynie marką takim jak Visa.

²⁶⁴ Why Visa's Going Big for the Olympics, <http://adage.com/article/cmo-strategy/marketing-visa-s-big-olympics/142013/>, (data odczytu: 06.08.2013).

²⁶⁵ The Truth About The Branding Of The Games, <http://news.sky.com/story/962605/the-truth-about-the-branding-of-the-games>, (data odczytu: 05.08.2013).

²⁶⁶ Firmą, które sponsorowały Igrzyska w Londynie, zaoferowano ulgę podatkową. Firmy miały nie płacić podatku od przychodów, które uzyskały na terenie obiektów olimpijskich w czasie trwania Igrzysk. Większość sponsorów odmówiła przywileju, twierdząc iż nie są to dla nich tak wielkie przychody, lub po prostu biorąc na siebie odpowiedzialność związaną ze swoją działalnością, traktując obiekty olimpijskie jak każde inne miejsce sprzedaży. (London 2012: Olympic sponsors waive tax break, <http://www.theguardian.com/sport/2012/jul/18/london-2012-visa-olympic-tax>, (data odczytu: 06.08.2013).

²⁶⁷ Firma poszukuje aktywności, która pozwoli na szerokie i głębokie dotarcie do różnych grup demograficznych, a prawa sponsora dają możliwość wykorzystania globalnej ikony - Igrzysk Olimpijskich, których skala idealnie pasuje do śladu, jaki Visa chce pozostawić wśród klienteli.

²⁶⁸ Making the most of Olympic sponsorships, <http://www.marketwatch.com/story/making-the-most-of-olympic-sponsorships-2012-06-12>, (data odczytu: 03.08.2013).

²⁶⁹ How Visa's Olympics sponsorship must shift perceptions of its brand, <http://www.prweek.com/uk/features/1121724/Visas-Olympics-sponsorship-shift-perceptions-its-brand-Marketing-interview/>, (data odczytu: 05.08.2013).

Colin Grannell, szef marketingu partnerskiego Visa Europe, oznajmił, że firma zawsze używała Igrzysk do wprowadzania nowych produktów²⁷⁰. Visa postawiła sobie więc bardziej wzniosły cel - wzbudzić większą akceptację, w stosunku do nowych technologii, wśród nabywców. W Londynie marka planowała wykazać wygodne, szybkie i bezpieczne alternatywy dla gotówki, udostępniając swoje innowacje: karty bezstykowe, które pozwalają na dokonywanie transakcji do wartości 15 funtów²⁷¹ i karty prepaid, które można załadować odpowiednimi funduszami bez posiadania konta²⁷². Co więcej, marka chciała wykorzystać wydarzenie, aby zmienić sposób postrzegania z ułatwiającej tradycyjne płatności do firmy technologicznej. Miał to być pokaz umiejętności innowacyjnych, w postaci nowych mobilnych form płatności, dokonywanych za pomocą telefonów komórkowych z systemem NFC²⁷³. Uczestnicy Igrzysk byli dla firmy swego rodzaju grupą pilotażową, dzięki której Visa chciała pokazać funkcjonalność rozwiązania i przekształcić się w firmę technologiczną²⁷⁴.

Działania podjęte przez firmę

Pozyskanie pozycji oficjalnego sponsora Igrzysk kosztowało firmę 100 mln dolarów²⁷⁵ za 4 lata współpracy z IOC. Jednakże koszty działań wspierających sponsoring i promocyjnych były 3-4 krotnie większe, co oznacza iż przeciętnie Złoty Sponsor wydaje blisko pół miliona dolarów²⁷⁶. Część wydatków została spożytkowana na bilety dla klientów banków oraz kampanię reklamową, w której firma prezentowała swoje produkty. Intensywne działania promocyjne prowadzone były w telewizji, na platformach multimedialnych, portalach społecznościach – według Antonio Lucio, dyrektora generalnego marketingu Visa,

²⁷⁰ On its silver anniversary as Olympic sponsor, Visa looks for a golden 2012, <http://www.cityam.com/article/its-silver-anniversary-olympic-sponsor-visa-looks-golden-2012>, (data odczytu: 05.08.2013).

²⁷¹ Visa branded 'cynical' and accused of exploiting spectators as it bans rival cards from the Olympics, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2153008/Visa-branded-cynical-bans-rival-cards-Olympics.html>, (data odczytu: 07.08.2013).

²⁷² Visa sponsorship arrangements for Olympics 2012, <http://www.ofc.gov.uk/OFTwork/competition-act-and-cartels/ca98/closure/visa-olympic-sponsorship/#.UgUTVJLwntQ>, (data odczytu: 04.08.2013).

²⁷³ Near Field Communications – komunikacji bliskiego zasięgu. Ten system pozwala na zastąpienie portfela jedną aplikacją, którą instaluje się w telefonie komórkowym. Dzięki dostępowi do sieci, można dokonywać płatności telefonem, bez konieczności przyklejania do niego czytników kart.

²⁷⁴ Pod tym względem Londyn był wyjątkowy, gdyż jest rynkiem dojrzałym a nie rozwijającym się tak jak Pekin. Na jego terenie funkcjonuje wiele nowoczesnych urządzeń w punktach sprzedaży, gdzie ludzie dokonują płatności kartą, co umożliwi przeprowadzenie testów produktów. Zaznajomienie z produktem odbywało się wszędzie: przy zakupie biletów, w środkach transportu, przy zakupie jedzenia.

²⁷⁵ Jest to tak zwany Złoty Sponsor (Gold Sponsor). Koszt pozycji Srebrnego Sponsora to 63 mln dolarów a Brązowego 31 mln dolarów. Istnieje także dodatkowa grupa sponsorów, którzy płaca po 15 mln dolarów). (London 2012 Olympic sponsors list, <http://www.theguardian.com/sport/datablog/2012/jul/19/london-2012-olympic-sponsors-list>, (data odczytu: 05.08.2013)).

²⁷⁶ Making the most..., op. cit., (data odczytu: 03.08.2013).

była to najbardziej cyfrowa kampania w historii²⁷⁷. W reklamie „*Flow faster with Visa*” wziął udział lekkoatleta Usain Bolt, wielokrotny złoty medalista i rekordzista, co miało podkreślić, że płatności Visa są tak szybkie jak on – szybkość to jedna z kluczowych korzyści nowych produktów firmy²⁷⁸. Druga kampania to kontynuacja rozpoczętej w 2008 roku, oraz okrzykniętej największą w 25-letniej historii olimpijskiej firmy - „*Go World*”. Na zlecenia Visa, firma TBWA/Chiat/Day stworzyła reklamy, do których głosu udzielił aktor Morgan Freeman. Nawiązywano w nich do dumnych 25 lat sponsoringu Visa i zachęcano do wspólnego kibicowania. Firma dopilnowała, by reklamy były aktualne w stosunku do tego, co dzieje się na stadionach²⁷⁹. „*Chcieliśmy jednej strategii, jeden reklamowy pomysł i ten sam wygląd na całym świecie*” - powiedział Antonio Lucio, globalny szef marketingu Visa - „*Ale, podczas gdy główne składniki są takie same, chcemy w każdym kraju mieć własny smak i przyprawę*”²⁸⁰. Dlatego też w każdym kraju kładziono nacisk na promocję poprzez regionalnego sportowca – w Rosji Yelena Isinbayeva, w USA Michael Phelps a w Polsce paraolimpijka Natalia Partyka. Ta ostatnia, jako złota medalistka, wzięła udział w specjalnym spotkaniu z kibicami, jakie Visa zorganizowała w londyńskim centrum handlowym²⁸¹.

Visa podpisała także porozumienie strategiczne z firmą Samsung²⁸², aby wprowadzić najnowszą technologię płatniczą z użyciem telefonów komórkowych i przetestować ją na Igrzyskach w Londynie. Na mocy aliansu, na telefonach Samsung, które rozdano niektórym fanom, zainstalowano system płatniczy Visa NFC²⁸³. Klienci mieli za zadanie dokonywać płatności otwierając aplikację, klikając „zapłać” i przysuwając telefon do czytnika zamieszczonego w punktach sprzedaży. Taka technologia została zainstalowana w dyspozytorach napojów, dzięki porozumieniu z Coca-Cola, punktach płatniczych w obiektach olimpijskich i poza nim, 4000 londyńskich taksówek, 8000 autobusów itd²⁸⁴. Telefony komórkowe stały się kluczowym elementem nie tylko ze względu na płatności,

²⁷⁷ Prezentowano reklamy na zewnątrz w formacie 2-D i 3-D, w miejscach najbardziej uczęszczanych – np. Grand Central Terminal w Nowym Jorku, miasta oklejano plakatami 3-D, wykupiono prawa do specjalnego kanału na YouTube.com

²⁷⁸ How Visa's Olympics..., op. cit., (data odczytu: 05.08.2013).

²⁷⁹ Reklamy tworzone przewidując szanse zawodników na medale. Wynikiem tego zaraz po zdobyciu przez Michaela Phelpsa 8 złotego medalu, w TV i na internecie pojawiły się reklamy gratulujące zawodnikowi. (Responsible or not?, <http://responsiblemarketing.com/blog/2008/08/19/responsible-or-not-visas-olympic-sponsorship>, (data odczytu: 05.08.2013)).

²⁸⁰ Coca-Cola, Visa, P&G Pin Big Hopes on Olympics Sponsorships, <http://english.capital.gr/dj/news.asp?details=1527531>, (data odczytu: 05.08.2013).

²⁸¹ Superludzie, Wprost, Agencja Wydawczo-Reklamowa WPROST, 10 wrzesień 2012.

²⁸² Samsung & Visa, Two Worldwide Olympic Sponsors, Join Forces to Enable Mobile Payments, <http://www.businesswire.com/news/home/20110331005725/en/Samsung-Visa-Worldwide-Olympic-Sponsors-Join-Forces>, (data odczytu: 06.08.2013).

²⁸³ Inni użytkownicy mogli także pobrać aplikację za darmo na swoje telefony

²⁸⁴ How Visa's Olympics..., op. cit., (data odczytu: 05.08.2013).

ale także na liczne aplikacje dla kibiców, które zachęcały do korzystania z mediów społecznościowych²⁸⁵. Reklamy na telefonach były częścią multikanałowej kampanii „Go World”. Pojawiały się na stronach internetowych takich jak IMDB, YouTube, przeznaczonych dla telefonów komórkowych. Po kliknięciu reklamy, która pojawiała się w górnej części stron, użytkownicy byli przenoszeni na platformę „Cheer to inspire athletes”, gdzie na przewijanych ekranach mogli oglądać profile 12 sponsorowanych przez Visa sportowców²⁸⁶.

Najwięcej działań wynikało z wyłączności na obsługę transakcyjną, jaką Visa otrzymała od IOC w związku z pozycją sponsora. Pierwszym krokiem było stworzenie odpowiedniej platformy elektronicznej, dzięki której kibice będą mogli za pośrednictwem stron internetowych zakupić bilety (6,6 mln biletów na różne konkurencje). W związku z umową, jedyną kartą akceptowaną w systemie była karta debetowa lub płatnicza Visa²⁸⁷. Visa informowała także o tym fakcie w reklamach telewizyjnych i internetowych, na których końcu widniała informacja: „*Visa – jedyna karta akceptowana na Igrzyskach Olimpijskich*”. Firma nakazała także wyłączenie lub usunięcie 27 bankomatów akceptujących inne karty płatnicze niż Visa, na terenie obiektów olimpijskich²⁸⁸, a na ich miejscu postawiono 8 bankomatów Visa²⁸⁹. Rząd obawiał się, że takie dziaania doprowadzą do tego, że kibice szybko będą wydawać gotówkę i nie będą mieli możliwości jej uzupełnić, ale Visa broniła swojego stanowiska twierdząc, że takie zasady przewijały się już przez wszystkie Olimpiady sponsorowane przez firmę. Co więcej, uznano, że na terenie Królestwa funkcjonuje 115 mln kart, więc prawdopodobieństwo, że te właśnie karty zostaną użyte przez wizytatorów jest duże. Kibice bez Visa mogli korzystać z bankomatów poza obiektami olimpijskimi²⁹⁰. Firma postarała się, aby wszystkie punkty sprzedaży zostały wyposażone w urządzenia płatności dotykowej i bezdotykowej, zapewniając w ten sposób dodatkowe formy płatności.

²⁸⁵ Visa flaunts Olympic sponsorship through video-heavy mobile ads, <http://www.mobilemarketer.com/cms/news/advertising/13430.html>, (data odczytu: 06.08.2013).

²⁸⁶ Każda ze stron zawierała filmy z życia atletów, oraz ikonki, dzięki której kibice mogli przesłać wirtualny "doping". Gdy już kliknęli w ikonkę, na ekranie pojawiał się terminarz zawodów i spotkań sportowca, a cała zawartość mogła być udostępniana przez Facebook i Twitter.

²⁸⁷ The Truth About..., op. cit., (data odczytu: 05.08.2013).

²⁸⁸ Visa accused of monopolising cash at the Games after switching off competitors' ATMs, <http://www.telegraph.co.uk/sport/olympics/9304942/London-2012-Olympics-Visa-accused-of-monopolising-cash-at-the-Games-after-switching-off-competitors-ATMs.html>, (data odczytu: 05.08.2013).

²⁸⁹ Bankomaty obcych sieci wyłączono na terenie Excel Centre, Earl's Court, North Greenwich Arena, Wembley Arena, Wembley Stadium, Wimbledon, Old Trafford, St James' Park i City of Coventry Stadium (Visa Accused Of Cashing In On London Games, <http://news.sky.com/story/23686/visa-accused-of-cashing-in-on-london-games>, (data odczytu: 06.08.2012)).

²⁹⁰ The Truth About..., op. cit., (data odczytu: 05.08.2013).

Efekty i ocena działań podjętych przez firmę

W ciągu wszystkich lat aktywności firmy na Igrzyskach Olimpijskich wskaźnik wzrostu ceny pojedynczych akcji wynosił 24,2%²⁹¹. Jest to świetny wynik w porównaniu z innymi markami, takimi jak Coca-Cola, która osiągnęła wartość wskaźnika na poziomie 4,6% czy McDonald's, którego wskaźnik jest obecnie negatywny i wynosi -1,2. Co więcej, w czasie Igrzysk Olimpijskich Londyn 2012 Visa była najczęściej eksponowaną w mediach marką sponsorującą Igrzyska²⁹² - wyprzedziła o 6% firmę McDonald's, która pozyskała 20% uwagi mediów oraz Coca-Cola z wynikiem 15%. Zgodnie z wynikami badań percepcji, przeprowadzonymi przez YouGov BrandIndex²⁹³ podkreślono, że tylko 2 firmy – Visa i BP - przedarły się znacząco przez percepcję badanych, podczas gdy reszta została zauważona w stopniu znikomym. Visa świetnie wykorzystwała media społecznościowe, zwłaszcza w mobilnej wersji na telefony i tablety. Uczestnicy chętnie zamieszczali zdjęcia na Facebook i Twitter, a logo marki było częściej widziane. Ale niestety Visa zyskała rozgłos głównie ze względu na intensywną kampanie reklamową oraz wyłączność na obsługę kart, a najwyższy odsetek rozpoznawalności zanotowano w grupie wiekowej 18-34 lat. Podczas badań przeprowadzonych przez Interbrand London²⁹⁴, okazało się, że Visa miała także najwyższy wskaźnik rozpoznawalności marki jako sponsora, na co wskazało aż 49% respondentów, ale to skojarzenie było najczęściej negatywne²⁹⁵. Z badań, przeprowadzonych przez IQS na zlecenie Pulsu Biznesu²⁹⁶ wynikało, że co trzeci Polak, który nie wyjechał do Londynu, jako sponsora wskazał Master Card, która sponsorem igrzysk nie jest ale jest znana z powiązań z UEFA i Ligą Mistrzów. Można jednak powiedzieć, iż zauważalność marki oraz jej powiązanie z produktem nie koniecznie ma oddźwięk pozytywny.

Jednym z priorytetowych celów było przetestowanie nowych form płatniczych i produktów firmy. Pierwsze błędy zauważono już podczas otwarcia w połowie marca 2011 sprzedaży internetowej biletów na wydarzenia. Wielu posiadaczy kart Visa, zbulwersowanych odrzuceniem przez system ich transakcji, rozpętało istną falę krytyki na forach internetowych.

²⁹¹ Victors and spoils, <http://www.economist.com/node/21559326>, (data odczytu: 06.08.2013).

²⁹² Using Newsdesk to Monitor Olympic Coverage: Wrap Up, <http://www.moreover.com/blog/tag/top-olympic-sponsors/>, (data odczytu: 06.08.2013).

²⁹³ BP and Visa Only Brand Winners at Olympics?, <http://www.brandchannel.com/home/post/2012/08/17/BP-and-Visa-Only-Brand-Winners-at-Olympics.aspx>, (data odczytu: 06.08.2013).

²⁹⁴ The corporate Olympic champions, <http://www.bbc.co.uk/news/business-19253662>, (data odczytu: 05.08.2013).

²⁹⁵ Olympic Sponsorship Roundup, <http://www.brandindex.com/article/olympic-sponsorship-roundup>, (data odczytu: 06.08.2013).

²⁹⁶ Sponsorzy nie wygrali na igrzyskach, Puls Biznesu, Bonnier Business, 21 sierpień 2012.

System odrzucał wszystkie karty Visa o terminie ważności do sierpnia 2011²⁹⁷. Visa starała się szybko naprawić awarię, wysłała także do użytkowników nowe karty, jednakże wielu kibiców straciło przez te kilka dni możliwość pozyskania wymarzonych miejsc. Był to cios dla posiadaczy kart Visa, którzy zostali pokrzywdzeni przez własnego dostawcę usług, a tym samym pierwszy uszczerbek na wizerunku i to na ponad rok przed rozpoczęciem Igrzysk. Następnym działaniem firmy, które zostało wręcz wykpiene przez posiadaczy był system płatności telefonem komórkowym. Klienci, którzy zostali wyposażeni w „galaktyczne Samsungi” z systemem płatniczym Visa narzekali, że na terenie Londynu ciężko było znaleźć miejsce, gdzie mogą wykorzystać taką formę płatności²⁹⁸. Kolejnym wydarzeniem, które ukazało niestabilność testowanego systemu oraz wady faktu, że Visa jest jedynym dostawcą usług transakcyjnych, były problemy techniczne z systemem płatności na Wembley Stadium²⁹⁹. Kibice, którzy przybyli na stadion aby zobaczyć mecz Wielkiej Brytanii ze Zjednoczonymi Emiratami Arabskimi, zostali poinformowani, iż nie ma możliwości płatności kartą za jedzenie i przekąski. Blisko 80000 kibiców, nie posiadających gotówki, nie mogących użyć karty innej sieci, stojących w długiej kolejce nie otrzymało tego, po co przyszli z powodu technicznych problemów. Wynikiem tego w gazetach i na internecie pojawiły się bardzo negatywne komentarze dotyczące niekompetencji Visa, braku odpowiedniego przygotowania oraz braków od strony technologicznej³⁰⁰. Było to wręcz przeciwieństwo tego, jaki wizerunek firma chciała uzyskać dzięki nowym systemom płatniczym. Co więcej, okazało się, że społeczeństwo „bezgotówkowe” wcale nie czeka w otoczeniu, a wręcz jest przekonane, że gotówka i rezerwy we własnym portfelu są jedyną gwarancją i pewną płatnością. Mimo to Kevin Burke, szef marketingu globalnego Visa, wciąż zapewnia, że problemy z zakupem biletów w marcu 2011 oraz krach systemu na Wembley były „czkawką”, szybko zostały naprawione a Visa jest „godna zaufania i niezawodna”³⁰¹.

Ogromną falę negatywnych emocji wywołał fakty wyłączności Visa na obsługę transakcji na obiektach olimpijskich³⁰². Oczywiście przychody firmy i liczba transakcji,

²⁹⁷ Sponsor Visa apologises over ticket confusion, <http://www.telegraph.co.uk/sport/olympics/8386226/London-2012-Olympics-sponsor-Visa-apologises-over-ticket-confusion.html>, (data odczytu: 04.08.2013).

²⁹⁸ Płacenie komórką to hit na miarę bankowości online, Puls Biznesu, Bonnier Business, 23. sierpień 2012.

²⁹⁹ Games sponsor Visa tells fans your cards will now work at Wembley, <http://www.standard.co.uk/olympics/olympic-news/london-2012-olympics-games-sponsor-visa-tells-fans-your-cards-will-now-work-at-wembley--after-thousands-queue-for-hours-to-buy-food-7986764.html>, (data odczytu: 04.08.2013).

³⁰⁰ Olympic sponsor winners and losers, <http://www.bobsguide.com/guide/news/2012/Aug/13/olympic-sponsor-winners-and-losers-samsung-has-a-good-games-visa-struggles.html>, (data odczytu: 06.08.2013).

³⁰¹ Visa Celebrates 25 Years..., op. cit., (data odczytu: 07.08.2013).

³⁰² Ron Delnevo (UK Payments Council) sam stwierdził, iż takie działanie ma na celu zmuszenie wizytatorów Igrzysk do używania tylko kart Visa. Rada do spraw Płatności narzekala, że w świecie, gdzie 85% transakcji

a także założonych kart wzrosła, tak jak Visa zakładała. Wynikało to z tego, że wielu klientów złożyło wnioski o wydanie karty przed wyjazdem, aby jego płatności były zabezpieczone³⁰³. Jednakże nie wszystkie karty zostały wydane na czas, gdyż procedura trwa długo – założenie karty to nie coś, czego dokonuje się w 5 minut³⁰⁴. Wiele osób było zmuszonych do dokonywania drogich wymian waluty oraz wysokich opłat transakcyjnych w bankomatach poza obiektami olimpijskimi. Co więcej, kontrola portfela i kursów walutowych była ogromną niedogodnością dla konsumentów – musieli oni przeliczać i kontrolować ceny, aby wiedzieć ile gotówki muszą mieć w kieszeni by zapłacić za swoje przyjemności. Były osoby, które nie mogły zakupić pamiątek, gdyż zabrakło im gotówki, a nawet jeśli posiadały kartę Visa i zostawili ją w hotelu, nie mogli opuścić stadionu i wrócić na podstawie biletu, bo tego zabraniał regulamin organizatorów³⁰⁵. Firma broniła się przed tymi zarzutami zaznaczając, iż informowała wcześniej o takiej sytuacji a kibice mogli wybrać pieniądze w innych miejscach na terenie Londynu. Takie tłumaczenia jeszcze bardziej irytowały kibiców, zwłaszcza tych będących Europejczykami – mieszkańców tego kontynentu na Igrzyskach było najwięcej, ze względu na bliskość Londynu, a jak wynika z badań w Europie większą popularnością cieszą się karty Master Card i to posiadaczy marki tej karty było najwięcej na Igrzyskach³⁰⁶. John Bennet, wiceprezes ds. marketingu w Visa International powiedział „*Wiemy z wyników badań, które śledzimy, że gdy posiadacze kart są świadomi, że jesteśmy sponsorem Igrzysk Olimpijskich, myślą lepiej o Visa i jej produktach*”³⁰⁷. Firma zaprzecza, żeby wyłączność na obsługę kart przysporzyła im złej sławy. Pamiętajmy jednak, że „nie posiadaczy” na Igrzyskach było więcej, a oni wcale nie myślą pozytywnie o produktach i zaangażowaniu firmy w wydarzenie. Już podczas Olimpiady w Pekinie wielu klientów zdradzało reporterom, iż taka taktyka Visa się zemści, gdyż właśnie przez nią są zrażeni do firmy i nigdy nie założą karty³⁰⁸. Na internecie można było spotkać się z komentarzami: „*Świetna robota Visa, teraz Cię nienawidzę*” oraz „*Jeśli*

odbywa się gotówką, takie rozwiązania, które ograniczają obrót gotówki są niedopuszczalne. (Visa Accused..., op. cit., (data odczytu: 06.08.2012)).

³⁰³ Responsible or..., op. cit., (data odczytu: 05.08.2013).

³⁰⁴ Olympics Attendee Annoyed That Visa Is The Only Card Accepted At The Olympics <http://www.businessinsider.com/its-really-annoying-that-visa-is-the-only-card-accepted-at-the-olympics-2012-8>, (data odczytu: 06.08.2012).

³⁰⁵ Olympics Attendee..., op. cit., (data odczytu: 06.08.2012).

³⁰⁶ Tamże, (data odczytu: 06.08.2012).

³⁰⁷ Sponsors keep Olympics alive, <http://sports.inquirer.net/51896/sponsors-keep-olympics-alive>, (data odczytu: 07.08.2013).

³⁰⁸ Responsible or..., op. cit., (data odczytu: 05.08.2013).

*chcesz aby ludzie Cię lubili, daj im coś. Jeśli chcesz aby ludzie Cię nienawidzili, zabierz im coś*³⁰⁹.

Visa została oskarżona o dorabianie się na Igrzyskach. Wywołała wiele negatywnych emocji, doświadczeń i złości wśród konsumentów, którzy nie mogli spokojnie cieszyć się Igrzyskami. Oczywiście taka taktyka zwiększyła znacząco sprzedaż i przychody dla Visa, ale opinia, jaką teraz przekazują pocztą pantoflową kibice największego sportowego wydarzenia jest wielce negatywna i odbije się na przyszłych przychodach przedsiębiorstwa. Wiele osób twierdzi, iż sponsoring Visa nie ma nic wspólnego ze sportem, chęcią wsparcia, budowaniem wizerunku czy reklamą, lecz jedynie „*dorobieniem się*” na prawie do wyłączności³¹⁰. Myślę, że Visa niszczy rynek sportu, na którym działa. Co więcej dochodzi tu do image transfer, ale w przeciwną stronę - złe postrzeżenie Visa odbija się na Komitecie Olimpijskim, który jest za to odpowiedzialny, gdyż sam pozwala na takie praktyki³¹¹. Jednakże IOC broni także tego stanowiska, mówiąc, że fundusze sponsorów są niezbędne, a aby pozyskać sponsorów należy zapewnić im ochronę. Kibice uważają jednak, że postępowanie Visa jest absurdalne i firma nadmiernie wykorzystuje prawo wyłączności – „*McDonald's tez ma prawo wyłączności, ale nie zmusza wszystkich do jedzenia hamburgerów i frytek*”³¹².

Graham Hales z Interbrand London uważa, iż mimo negatywnych emocji związanych z kartami, generalnie firma w opiniach wypada pozytywnie. Zdobyła swoją światową rozpoznawalność, „*pole bitwy Visy jest globalne - a co stało się w Londynie zostaje w Londynie*”³¹³. Na zlecenie Sky News dokonano badań opinii w internecie, które wykazały, że 25% opinii o marce było negatywnych, ale 28% pozytywnych, podczas gdy reszta była

³⁰⁹ Visa and the Olympics..., op. cit., (data odczytu: 07.08.2013).

³¹⁰ Taką opinię wzmocniło dodatkowo postępowanie Visa w sprawie przedłużenia umów sponsorskich. Obecnie firma już obciąła swoje wydatki na amerykańskich sportowców. Zaoferowała im ułamek wsparcia, które oferowano do tej pory. Zmienił się dyrektor do spraw marketing w Visa, a nowe władze uznały, iż sponsoring dotychczas był zbyt obszerny, a to firmie nie jest potrzebne, podczas gdy angażuje się w Igrzyska – Olimpiada pozostanie, ale narodowe wsparcia zostaną zredukowane. (Visa cutting back on spending with U.S. Olympic sports, <http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2013/03/25/Olympics/Visa.aspx>, (data odczytu: 07.08.2013).

³¹¹ Podczas Igrzysk w Londynie Komitet był oskarżony o wiele decyzji związanych z ochroną sponsorów, takich jak: nie wpuszczanie kibiców z koszulkami z logo Pepsi (obietnica Lorda Coe) oraz zakaz sprzedaży frytek innych niż z sieci McDonalds (oprócz frytek z rybą, traktowanych jako danie narodowe). Komitet został oskarżony, iż jego ochrona w stosunku do sponsorów przekracza granice i posuwa się za daleko (Has protection of Olympic sponsors gone too far?, <http://metro.co.uk/2012/07/24/has-protection-olympic-sponsors-gone-far-3819263/>, (data odczytu: 05.08.2013)). Komitet stara się bronić, mówiąc, iż takie działania powinny być zrozumiałe, gdy sponsorzy wykładają takie środki. Mniej niż 30 reprezentacji jest w stanie przejechać na Igrzyska bez środków sponsorów. Konieczne było wprowadzenie Aktu z 2006 roku, czyli London Olympics Association Right” (LOAR). (Visa extends Olympic..., op. cit., (data odczytu: 04.08.2013)).

³¹² Visa branded 'cynical'..., op. cit., (data odczytu: 07.08.2013).

³¹³ The corporate Olympic..., op. cit., (data odczytu: 05.08.2013).

neutralna. Znacznie gorszą opinie mieli inni sponsorzy, kojarzeni z incydentami wycieku ropy czy eksplozji gazu. Podobnie kibice byli oburzeni monopolem Hineken na piwo (81% ankietowanych stwierdziło, że wolałoby aby taką wyłączność dostała marka Brytyjska). Może jednak Visa potrafiła wykorzystać negatywny rozgłos na swoją korzyść, tak jak robią to „ambush marketerzy”? Marka stanowczo ryzykowała w swoich działaniach, ale trzeba przyznać jej jedno – w sposób perfekcyjny wykorzystwała swoje możliwości, aby ochronić się przed „ambush marketingiem”, na który nie pozostawiła konkurentom miejsca. Ale czy to dobrze? Warto zapytać kibiców, którzy sami na forach internetowych wypisywali wskazówki, jak Visa powinna postępować w przyszłości, aby nie stracić konsumentów³¹⁴.

3.3. Sponsoring zespołu – przypadek BSKyB

Cele sponsoringu

Do momentu zaangażowania w brytyjskie kolarstwo, firma była postrzegana jako „niewrażliwy i nieczuły olbrzym korporacyjny”³¹⁵, co potwierdził Nigel Currie, dyrektor agencji sponsoringowej BrandRapport. Zaangażowanie się w działalność sportową, pozwoliłoby na zmianę tego wizerunku, na obraz firmy odpowiedzialnej społecznie. Co więcej, świadomość marki nie tylko na świecie i w Europie, ale także w samej Wielkiej Brytanii, nie była dla firmy wystarczająca, a kolarstwo jest sportem oglądanym na całym świecie. Szczególnie promocja marki podczas Giro d'Italia wzmocniłaby mało popularną markę stacji Sky Italia.

Kolejnym powodem, dla którego firma zaangażowała się w sponsoring kolarstwa była specyfika sportu. Robert Tansey, dyrektor wykonawczy BSKyB i przewodniczący Team Sky³¹⁶, sam przyznał, że firma chciała zaangażować się w sport, który jest zrozumiały dla każdego, cieszy się dużym zainteresowaniem kibiców, lecz nie jest jeszcze bardzo rozwinięty pod kątem sponsoringu. Tym samym, firmy sponsorujące mają większe pole manewru co do działań marketingowych oraz ograniczoną konkurencję. Dzięki temu nie muszą dzielić się rozgłosem z wieloma firmami. Nie ma także ograniczeń

³¹⁴ „Be generous – not restrictive! Give, not take” – pod tym względem najlepiej wypadła Coca-Cola, która dawała darmowe puszkę napoju a nie zmuszała nikogo do jej zakupu. „Create the stories and celebrate the atmosphere” – na tym zyskał Adidas, który zachęcał sportowców do kontaktu z kibicami w centrach handlowych, aby zostali nagrodzeni za swoje wsparcie wobec sportowców. P&G było jedną z najlepszych reklam, która pokazała powiązanie firmy z Olimpiadą – prawdziwe powiązanie, że wspierają mamy aby wspierać młodych olimpijczyków – Visa w reklamach wspierała tylko siebie, była napuszona, dlatego jej nikt nie pamięta.

³¹⁵ „giant, not too touchy-feely corporation” (BSkyB Strikes Gold..., op. cit., (data odczytu: 06.08.2013)).

³¹⁶ (BSkyB Strikes Gold..., op. cit., (data odczytu: 06.08.2013)).

co do ekspozycji logo na koszulkach, akcesoriach i sprzęcie zawodników, a przede wszystkim istnieje możliwość łączenia nazwy firmy z nazwą zespołu³¹⁷. Co więcej, kolarstwo pozwala na prezentowanie marki zarówno podczas lokalnych i niewielkich wydarzeń, jak i elitarnych i sławnych. Widzów jest dużo, a jeszcze większą grupę przyciąga brak opłat za wstęp. Całe rodziny mogą oglądać wyścig na żywo i nie muszą liczyć się z kosztami.

Innym celem było pobudzenie rozwoju elitarnych zespołów, oraz przyspieszenie odkrywania nowych talentów³¹⁸. Był to cel wspólny z British Cycling powodowany tym, iż brytyjscy kolarze osiągnęli wysokie wyniki na Olimpiadzie ale brak było ich odpowiedniej widoczności na zawodach międzynarodowych. Sky postanowiła to wykorzystać, tworząc grupę świetnych zawodników, dając im możliwość startu i sprawić, że logo firmy pojawi się przed szerokim gronem kibiców. Dodatkowo, Sky postanowił wykorzystać rodzinę swoich mediów do zachęcenia widzów i odbiorców do udziału w zawodach a także zachęcenia ich do nowych sposobów spędzania czasu wolnego i promowania kolarstwa wśród obywateli, co miało jeszcze bardziej poprawić wizerunek firmy, jako dbającej o zdrowie społeczności lokalnej, młodzieży w szkołach i promującej zdrowy tryb życia³¹⁹. Ponadto promuje kolarstwo jako przyjazne środowisku. W Wielkiej Brytanii kolarstwo jest utożsamiane z historią sukcesu³²⁰ i ten wizerunek Sky chciałaby przetransferować na swoją markę. Kolarstwo jest sportem rodzinnym i bezpiecznym dla środowiska, a jeśli sponsorowana firma zacznie osiągać sukcesy, abonenci Sky będą bardziej uświadomieni, iż wybór tej firmy jako dostawcy był słuszny i że sami poprzez opłaty abonenckie wspierają kolarstwo³²¹.

Działania podjęte przez firmę

Początek relacji sponsorskich pomiędzy BSKyB a British Cycling rozpoczął się w 2008 roku, gdy firma przekazała 1 milion funtów na wsparcie treningów Sky Track Cycling, zawodowej torowej drużyny kolarskiej³²². W lutym rok później ogłoszono założenie *Sky Professional Cycling Team* (znanej jako Team Sky), na której czele stanął Dave

³¹⁷ Dlatego też plan finansowy przedsięwzięcia został dopasowany w taki sposób, aby firma zachowała pełne prawa do utrzymania nazwy Sky Team, nie musząc dzielić się nią z innymi sponsorami.

³¹⁸ Sky announced as major British Cycling sponsor, <http://www.bikeradar.com/news/article/sky-announced-as-major-british-cycling-sponsor-17702/>, (data odczytu: 06.08.2013).

³¹⁹ Sky announced as..., op. cit., (data odczytu: 06.08.2013).

³²⁰ Sky to sponsor GB cycling, http://www.skysports.com/story/0,,15266_3859797,00.html, (data odczytu: 06.08.2013)).

³²¹ Team Sky Way Out In Front Of The Sponsorship Peloton, http://www.isportconnect.com/index.php?option=com_content&view=article&id=13306:team-sky-way-out-in-front-of-the-sponsorship-peloton-benwells&catid=80:sponsorship&Itemid=206, (data odczytu: 06.08.2013).

³²² Partnerstwo miało obejmować nie tylko kolarzy torowych, ale wszystkie poziomy elitarnego programu dla sportowców, od korzeni i drobnych dyscyplin jak zawody BMX, aż po kolarstwo torowe i szosowe (Sky announced as..., op. cit., (data odczytu: 06.08.2013).

Brailsford, wcześniejszy trener i dyrektor British Cycling. Firma podpisała czteroletni kontrakt na sponsoring, opiewający na blisko 30 mln funtów. Barwami zespołu stały się barwy firmy, a logo Sky było szeroko eksponowane na stroju zawodników oraz samochodach, sprzęcie i ubraniach ekipy. Należało ustalić ściśle kryteria, na jakich Team Sky miała współpracować z British Cycling, tak aby sponsoring drużyny nie ingerował zbyt w interesy organizacji. W końcu British Cycling jest organizacją realizującą swoje cele i programy za publiczne fundusze, a Sky jest korporacją medialną, co grozi konfliktem interesów³²³. Postanowiono, że British Cycling będzie wspierał drużynę w zakresie zawodników pochodzenia brytyjskiego, gdyż ich szkolenie powinno być realizowane przez państwo, jednak reszta usług dla zespołu będzie pochodziła z puli funduszy sponsorowanych przez Sky³²⁴. Kolejnym istotnym punktem były postanowienia dotyczące licencji. Dyrektorzy BSKyB, opiekujący się podmiotem sponsorowanym, oraz dyrektor Team Sky musieli szybko spotkać się z organizatorami Tour de France – Amaury Sport Organisation, w celu ustalenia kryteriów, jakie należy spełnić, aby zespół mógł otrzymać dziką kartę na wyścig. Było to niezbędne dla Sky, gdyż chodziło tutaj o jak najszybsze rozpoczęcie promocji marki poprzez sponsoring. Brailsford odwiedził organizatorów Giro d'Italia w Mediolanie i spotkał się z księgowymi Ernst and Young, którzy analizują wnioski o licencje ProTour Międzynarodowej Unii Kolarskiej. Postanowiono, że licencje posiadać ma firma Team Racing Limited, będąca własnością BSKyB, z zarządem złożonym z dwóch dyrektorów British Cycling - Ian Drake i Brian Cookson. British Cycling nie ma konkretnych udziałów, funduszy – jest swego rodzaju „etycznym partnerem”³²⁵, który dzierży kontrolę nad wynagrodzeniami, szkoleniem itp. Co więcej, Sky pomógł w pozyskaniu większej ilości sponsorów – działania Sky przekonały ich, że zespół jest tego wart. Tym samym Pinarello dostarczał ramy i widełki rowerowe, Adidas stroje i akcesoria, Jaguar samochody, dodatkowo Gatorade, Marks & Spencer, Oakley, IG Markets finansów.

Firma ustaliła w kontrakcie ściśle kryteria, jakimi dobierani byli zawodnicy. Przede wszystkim podczas selekcji Brailsford miał zakaz wyboru kolarzy, którzy kiedykolwiek byli uwikłani w afery dopingowe i obłali test na doping. Kolejnym kryterium było pochodzenie zawodników. Sky chciało podkreślić swoją brytyjskość i angażowanie się w brytyjskie

³²³ Who owns Team Sky?, <http://www.cyclingweekly.co.uk/news/latest/438764/who-owns-team-sky.html>, (data odczytu: 06.08.2013).

³²⁴ Na przykład, jeśli brytyjski zawodnik jeżdżący dla Sky, będący częścią kadry musi skorzystać z usług lekarza czy dietetyka, usługa będzie darmowa. Ale jeśli Sky wyśle do lekarza British Cycling zawodnika pochodzenia francuskiego czy innego obcokrajowca, British Cycling wystawi Team Sky rachunek za usługi.(Who owns Team..., op. cit., (data odczytu: 06.08.2013).

³²⁵ Who owns Team..., op. cit., (data odczytu: 06.08.2013).

zespoły, dlatego chciało aby zawodnicy byli Brytyjczykami. To kryterium zostało jednak z czasem przedyskutowane - Brailsford uparł się, iż to zbyt twardy warunek, a pozycja w drużynie powinna być zależna od wyników a nie paszportu³²⁶. Co więcej, zmuszono firmę do podpisania zgody na specjalny zespół, który będzie pilnował działalności komercyjnej BSKyB, tak aby nie doszło do konfliktu interesów pomiędzy team Sky a British Cycling³²⁷. Co ciekawe, celowym działaniem firmy było nie staranie się o prawa wyłączności do emisji zawodów, w których udział biorą zawodnicy team Sky. Firma nigdy nie podjęła takiej inicjatywy, a wręcz ułatwiała innym stacjom możliwość emisji zawodów.

Oprócz dużej kampanii reklamowej „*Get on your bike*”, w której Sky dodatkowo zachęcała do zaglądania na profile społecznościowe i dzielenia się swoimi przeżyciami oraz powodami, dla których widzowie wsiadają na rowery, Sky zorganizował liczne wydarzenia, w których podkreślał swoje wsparcie dla kolarstwa brytyjskiego³²⁸. W 2010 roku firma zorganizowała pierwszy wyścig The Sky Sports London Freewheel, w którym udział wzięło 50 000 uczestników – amatorów, będących mieszkańcami miasta i chcących pojeździć po pustych ulicach centrum Londynu. W 2011 roku zorganizowano 20 wyścigów w dużych miastach pod hasłem Sky Ride City oraz 45 w małych miastach, w których łącznie udział wzięło 200 tys. uczestników – wyścigi odbywały się w miastach takich jak Londyn, Birmingham i Manchester. Dodatkowo odbyły się zawody zorganizowane dla specjalnych grup kolarzy: lokalne Sky Ride, podczas których kibice mogli jeździć w towarzystwie zawodników Team Sky, Ride Stron Plus, blisko 50 milowe wyścigi dla bardziej zaawansowanych kibiców, Breeze Bike Rides tylko dla kobiet. Dodatkowo Sky zorganizowała specjalne lokalne grupy dla amatorów - Social Cycling Groups – łączących ludzi o wspólnych pasjach, stworzono specjalne pakiety edukacyjne dla młodzieży szkolonej.

W 2011 roku firma BSKyB zaangażowała się w obronę lasów amazońskich i współpracę z WWF. Chcąc podkreślić swoje zaangażowanie i zaprezentować fakt wsparcia środowiska szerszej publiczności, przekonała zarząd Team Sky do zmian na czas wyścigu Tour de France³²⁹. Odstąpiła od swoich barw na koszulkach, zmieniając błękit na zieleń. Grafikę zmieniono na akcesoriach (ekipa nosiła okulary przeciwsłoneczne – 100% z recyklingu), ubraniach ekipy, rowerach a także samochodach i autobusie. Na stronie

³²⁶ Co więcej, firmie BSKyB zależało na jak najlepszym składzie, dlatego zgodzili się na przekazanie większej ilości funduszy na wykup zawodników z innych drużyn, którzy nie mogą bez kary umownej opuścić teamu – tak wykupiono Marka Cavendisha, który rok wcześniej wygrał 4 etapy Tour Down Under w Australii

³²⁷ Who owns Team..., op. cit., (data odczytu: 06.08.2013).

³²⁸ Sky ride to sponsorship glory, <http://chrisreed.brandrepublic.com/2012/07/24/sky-ride-to-sponsorship-glory/>, (data odczytu: 05.08.2013).

³²⁹ Team Sky's Rainforest Rescue at Tour de France, <http://www.activative.co.uk/csr-cause/team-skys-rainforest-rescue-tour-1478>, (data odczytu: 07.08.2013).

internetowej firmy oraz zespołu ukazały się filmy, z udziałem zawodników, promujące inicjatywę. Co więcej, uruchomione zostały specjalne licytacje limitowanej edycji akcesoriów z logiem Sky, aby zebrać fundusze na ratowanie 1 miliarda drzew w Amazonii.

W 2012 roku BSkyB przedłużyło swój kontrakt na sponsoring brytyjskiego kolarstwa na kolejne 4 lata, aż do końca 2016 roku³³⁰, jednakże szczegóły finansowe transakcji zostały zatajone. Jednym z elementów umowy było dodanie marki 21-st Century Fox³³¹, dzięki której News Corp. wypromuje markę jako osobną działalność i nada jej indywidualny charakter. Co więcej, Team Sky zamierza angażować się bardziej w wyścigi poza Europą, a to szczególnie powinno pomóc rozpoznawalności obu marek. Takim wydarzeniem ma być USA Pro Challenge w Colorado. Firma nie wycofała się ze sponsoringu, mimo odejścia ze Sky inicjatora – Jamesa Murdocha.

Efekty i ocena działań podjętych przez firmę

W lipcu 2012 roku Team Sky zdobyła Złotą Koszulkę zwycięzcy Tour de France. Było to pierwsze zwycięstwo Brytyjczyków – w tym przypadku jeżdżącego dla Sky Bradleya Wigginsa – w historii wyścigu. Stało się to już po 2 latach sponsoringu, podczas gdy cele firmy zakładały zwycięstwa w ciągu 5 lat od podpisania porozumienia. Co więcej, drużyna stała się nr 1 w światowych rankingach, osiągając wynik 129 zwycięstw w wyścigach³³². New York Times stwierdził, że był to nie tylko triumf sportowców, ale także złoty puchar dla Sky za marketingową decyzję³³³. Wyniki badań Cyclingnews i Repucom ukazały, że Team Sky była najbardziej medialnym zespołem, który dostarczył swoim sponsorom wartość 550 mln dolarów w reklamie³³⁴ - tego nie zagwarantował sponsorom żaden inny zawodowy zespół kolarski. Dla sponsorów, Tour de France to 3 tygodnie ekstensywnej ekspozycji w mediach telewizyjnych i społecznych. Logo Sky znajduje się w najbardziej eksponowanych w mediach miejscach na stroju³³⁵ – 4% za tył koszulki, 11% bok spodenek, 12% przód koszulki, 4% ramiona, 2% kołnierzyk, według wzorca stroju z 2013 roku. W 2012 roku logo znajdowało się

³³⁰ British Cycling extend sponsorship deal with Sky until 2016, <http://www.telegraph.co.uk/sport/othersports/cycling/9240691/British-Cycling-extend-sponsorship-deal-with-Sky-until-2016.html>, (data odczytu: 07.08.2013).

³³¹ Sky's new sponsor deal, <http://www.globaltimes.cn/content/791944.shtml#UgkhqplWntQ>, (data odczytu: 05.08.2013).

³³² Team Sky picks up new multi-year sponsor, <http://www.cyclingnews.com/news/team-sky-picks-up-new-multi-year-sponsor>, (data odczytu: 04.08.2013).

³³³ BSkyB Strikes Gold..., op. cit., (data odczytu: 06.08.2013).

³³⁴ Chodzi tutaj o obliczenie wartości czasu antenowego, który firma musiałaby wykupić, reklamy w terenie itp. (Cycling-Team Sky add another News Corp name to sponsor list, <http://sports.yahoo.com/news/cycling-team-sky-add-another-news-corp-name-132604998.html>, (data odczytu: 04.08.2013)).

³³⁵ Tour de France sponsors reap benefits of TV coverage, <http://www.bbc.co.uk/news/business-22854929>, (data odczytu: 04.08.2013).

w innych miejscach, ale łącznie dały tę samą wartość - aż 33% ekspozycji na stroju, w czasie 68000 godzin transmisji kolarstwa w ponad 175 krajach. Firma Repucom dokonała kalkulacji ekspozycji i promocji, jaką firmy sponsorujące otrzymały podczas zawodów kolarskich w 2012 roku. Wyniki ukazały, że łączna ekspozycja w mediach TV czołowych 325 sponsorów była warta 2,1 mld dolarów, a zwrot z pojedynczego dolara, zainwestowanego w sponsoring, dał wartość medialną 5,4 dolara. Co więcej, średnia ekspozycja we wszystkich mediach wynosiła ok. 88,4 mln dolarów na sponsora. Wszystkie te wartości dały blisko 54% wzrost w porównaniu do roku poprzedniego.

Decyzja o odnowieniu umów sponsorskich w 2012 roku została bardzo dobrze przyjęta przez społeczność brytyjską, a także kibiców kolarstwa na całym świecie³³⁶. Firma trzymała się swojego przyrzeczenia, że w drużynie nie będzie miejsca dla osób powiązanych z dopingiem, dlatego też zespół musiał opuścić kilku zawodników, lekarzy i trenerów. Jednakże, Sky pozyskała wizerunek firmy, która wierzy w sportowców i to, że kolarstwo otrząśnie się z dopingowych skandali i zostawi złe wrażenie daleko w tyle. Kibice doceniają, że Sky zostało, podczas gdy sponsorzy tacy jak Rabobank wycofali się, opuszczając cały zespół i krzywdząc niewinnych dopingowi zawodników³³⁷. BSKyB stała się wzorem dla sponsorów na całym świecie³³⁸, gdyż stworzyła nowy model sponsorski oparty nie tylko na przekazywaniu funduszy, ale ciągłym wsparciu i ścisłym partnerstwie. Właśnie takiemu działaniu firmy kibice zawdzięczają wzrost i rozwój kolarstwa w Wielkiej Brytanii, a także inspirację, jaką otrzymali od Sky w społecznej kampanii. Co więcej, Sky przekonała wszystkich interesariuszy, że dzięki firmie sport w Wielkiej Brytanii może się jeszcze bardziej rozwinąć, tak jak odbyło się to przez ostatnie 4 lata, tym samym zyskując sympatię i zaufanie wszystkich grup interesariuszy. Co więcej, abonenci przekonali się, że dokonywanie opłat abonenckich wpływa na osiągnięte przez sportowców wyniki.

Różne opinie można usłyszeć na temat słuszności nie starania się BSKyB o prawa do emisji wyścigów. Wielu redaktorów sportowych twierdzi, że Sky „strzeliła sobie gol samobójczy”, czyli działała na własną szkodę³³⁹. Abonenci firmy płacą po 25-50 funtów miesięcznie, a tak naprawdę poza sezonem piłkarskim nie mają czego oglądać. Co więcej,

³³⁶ Cycling-Team Sky..., op. cit., (data odczytu: 04.08.2013).

³³⁷ Cycling sponsors face doping dilemma after Armstrong scandal, http://articles.chicagotribune.com/2012-10-20/sports/sns-rt-us-cycling-armstrong-sponsorshipbre89j0aa-20121020_1_cyclist-lance-armstrong-amaury-sport-organisation-sponsors, (data odczytu: 05.08.2013).

³³⁸ Sky extends British Cycling sponsorship by four more years to end of 2016, <http://road.cc/content/news/57438-sky-extends-british-cycling-sponsorship-four-more-years-end-2016>, (data odczytu: 05.08.2013).

³³⁹ James Murdoch and Sky scored an own goal, <http://www.telegraph.co.uk/sport/othersports/cycling/tour-de-france/9368423/James-Murdoch-and-Sky-scored-an-own-goal-when-they-allowed-ITV-to-show-the-Tour-de-France.html>, (data odczytu: 05.08.2013).

na Sky Sport czy jakiegokolwiek innej stacji BSkyB nie da się oglądać Tour de France, do której prawo emisji ma konkurencyjna stacja ITV4 oraz Eurosport. Sky nawet nie próbowała walczyć o prawo przekazu, mimo iż w 2011 oglądalność finałowego etapu wzrosła o aż 30% w stosunku do roku ubiegłego. Jest to oglądalność znacznie wyższa, niż ta jaka Sky może osiągnąć poprzez prezentowanie zawodów krykieta czy innych transmisji, dlatego zarzuca im się świadomą rezygnację z oglądalności i oddawanie bez walki tego, co Sky należy się za sponsoring. Jednakże, czy jest coś lepszego od godzin prezentacji marki, na koszulkach cieszących się zwycięstwem zawodników, w stacjach konkurencyjnych, oglądanych przez 3,6 mln Brytyjczyków³⁴⁰? Taka reklama marki jest prawdopodobnie warta 10 razy więcej, niż cena, jaką ITV zapłaciła za prawa do emisji³⁴¹. Biorąc pod uwagę fakt, że ITV jest stacją nieobjętą dodatkowym abonamentem, widzów jest więcej. Dodatkowo Sky posiada 7,5% udziałów w ITV, dlatego zwiększona oglądalność ITV łączy się ze zwiększoną wartością stacji, a to z kolei przekłada się na wyższą wartość udziałów – czysty zysk dla Sky, która nie ponosi dodatkowych kosztów emisji.

Zwycięstwo Tour de France przykuło ogromną uwagę reporterów na całym świecie, Barnd Republic, brytyjski portal o marketingu, napisał³⁴², że „*niewiele firm otrzymało taki zwrot na inwestycji sponsoringowej, zwłaszcza w tak mało znanym sporcie jak kolarstwo*”. Co więcej, w 2012 roku firma odnotowała 17% wzrost zysku przed opodatkowaniem³⁴³. Menedżerowie twierdzą, iż ten sukces przypisują inwestycji w sport i większej rozpoznawalności marki, co przełożyło się na większą liczbę chętnych abonentów. Co więcej, sukces brytyjskich zawodników Team Sky na Tour de France, tuż przed Olimpiadą w Londynie w 2012 roku przyniósł firmie dodatkowe korzyści. Występ Marka Cavendisha i Chrisa Frooma na Igrzyskach - zawodników, którzy na krótko przed Olimpiadą oglądani byli w koszulkach Sky sprawił, że brytyjscy kibice postrzegali Sky za sponsora Igrzysk, mimo, że na Olimpiadzie ani raz nie pojawiło się logo firmy³⁴⁴. Nie można tego nazwać „*ambush marketingiem*”, gdyż Sky w żaden sposób nie chciała ingerować w Olimpiadę i sugerować kibicom, że jest jednym ze sponsorów. Mimo to efekt był taki, że bez wydania milionów na sponsoring Olimpiady, Sky na niej zyskała.

³⁴⁰ BSkyB Strikes Gold..., op. cit., (data odczytu: 06.08.2013).

³⁴¹ Sky ride to..., op. cit., (data odczytu: 05.08.2013).

³⁴² BSkyB Strikes Gold..., op. cit., (data odczytu: 06.08.2013).

³⁴³ Tamże, (data odczytu: 06.08.2013).

³⁴⁴ Tamże, (data odczytu: 06.08.2013).

26 marca 2013 roku partnerstwo BSKyB z British Cycling zostało określone Sponsoringiem Roku 2012³⁴⁵ a firma zdobyła prestiżową nagrodę Hollis Sponsorship Awards³⁴⁶. Jury Hollis opisało partnerstwo jako *"przełomowe"*, uznając pracę, jaką firma zrobiła w celu promowania sportu na wszystkich poziomach. Jurorzy docenili fakt realizacji celów, jakie były założone na początku partnerstwa a także dodatkowe inicjatywy, które firma zrealizowała w określonym budżecie. Firma osiągnęła, wspólny z British Cycling, cel kampanii, w której zachęcała obywateli do jazdy na rowerze³⁴⁷. Tym samym zachęcono milion Brytyjczyków, w różnym wieku, do regularnej jazdy na rowerze. Na samej platformie goskyride.com zarejestrowało się ponad 246 tysięcy użytkowników. Co więcej, ilość członków British Cycling – młodych zawodników i talentów - wzrosła o 48%, obecnie osiągając liczbę 60000.

Wizerunek firmy zmienił się także wśród jej pracowników, którzy poddali się wpływowi kampanii i *„wskoczyli na rower”*³⁴⁸. W firmie powstał Klub Kolarzy – Sky Velo, system koleżeński – jazda z kolegami z pracy, wypożyczalnia rowerów, sklep rowerowy i serwis dla pracowników. Aż 30% pracowników jeździ regularnie. Sky udowodniła, że pozytywny odbiór firmy zaczyna się od własnych pracowników³⁴⁹. Firmie nie przeszkadza to, że pracownicy wpadają do biura ubrani w „kolarską Lycra”, gdyż jechali do pracy na rowerze. Co więcej, pracownicy chętnie biorą udział w wyścigach kolarskich dla amatorów³⁵⁰. W ten sposób buduje się ducha zespołu i transferuje cechy kolarstwa – pracę zespołową, inspirację, motywację – na własną firmę i pracowników, korzy są elementem budującym wizerunek na zewnątrz.

Zmiana oblicza niemożliwego sportu, jakim było kolarstwo, wymagała wzorców, sukcesów, finansów, marketingu, ekspozycji w mediach... Sky zapewniła wszystkie te aspekty, tym samym zmieniając nie tylko oblicze sportu, ale i swojej firmy. Sponsoring

³⁴⁵ Sky wins award for cycling team sponsorship, http://www.uswitch.com/broadband/news/2013/04/sky_wins_award_for_cycling_team_sponsorship/, (data odczytu: 04.08.2013).

³⁴⁶ Jest to najbardziej prestiżowa nagroda dla sponsorów, przyznawana już od 19 lat. Obejmuje wszystkie sektory branży sponsorskiej. Ocen firm dokonuje się na podstawie całego przekroju działalności - zarówno niszowych jak i globalnych kampanii społecznych. Kryterium to „doskonałość w skuteczności” – czyli jaki efekt dają wykorzystane fundusze. (<http://www.sponsorship-awards.co.uk/>, (data odczytu: 03.08.2013)).

³⁴⁷ BSKyB: getting Britain on its bike, <http://www.theguardian.com/sustainable-business/bskyb-getting-britain-on-bike>, (data odczytu: 05.08.2013).

³⁴⁸ Sky to sponsor British Cycling through until 2017, <http://www.bikebiz.com/news/read/sky-to-sponsor-british-cycling-through-until-2017/012988>, (data odczytu: 05.08.2013).

³⁴⁹ Staff get involved in a virtuous cycle, <http://www.marketingweek.co.uk/staff-get-involved-in-a-virtuous-cycle/4000254.article>, (data odczytu: 07.08.2013).

³⁵⁰ W poprzednich latach firma wspierała szkolenie pracowników, którzy chcieli wsiąść udział w wyczerpującym Etape du Tour – wyścig amatorski Tour de France. W 2011 roku w wyścigu na 130 mil pomiędzy Issoire i Saint-Flour, mimo mrozu, wzięło udział 100 pracowników. Sky walczy o miejsca dla chętnych parowników na każdych zawodach, na których ich występ jest możliwy.

pozwoił zmienić wizerunek z niewzruszonego giganta korporacyjnego na historię brytyjskiego sukcesu. Co więcej, reporterzy sami zauważyli, że wreszcie jakaś firma i zespół przez nią sponsorowany, robi to, co obiecuje, w przeciwieństwie do innych – reprezentacji Anglii w piłce nożnej³⁵¹. Tym wzorem już zaczęły podążać inne drużyny, takie jak pierwsza australijska profesjonalna drużyna kolarzy – GreenEdge, sponsorowana przez koncern chemiczny Orica³⁵².

3.4. Sponsoring sportowca indywidualnego – przypadek Red Bull

Cele sponsoringu

Firma nie zakładała ze sponsoringiem Adama Małysza konkretnych celów. Były to raczej cele ogólne, specyficzne dla działań, jakim jest sponsoring: budowanie wizerunku, świadomości marki, ekspozycja w mediach. Red Bull ma pełną świadomość, że sponsoring jest pożyteczny i nie przeszkadza tak, jak reklama³⁵³. Co więcej, sponsoring indywidualnych sportowców jest nieprzewidywalny, a zawodnicy często nie odnoszą sukcesu, jakiego może oczekiwać sponsor. Jak stwierdził Wojciech Dobrzyński, pracownik działu PR Red Bull³⁵⁴, *„zgodnie z filozofią naszego produktu, przede wszystkim wspieramy sportowców indywidualnych. Dlatego wybraliśmy skoki narciarskie i Adama Małysza”*.

Strategia reklamowa przedsiębiorstwa jest podporządkowana głównemu hasłu *„Red Bull doda ci skrzydeł”*. A cóż może lepiej przedstawić to hasło, niż latający sportowiec? Firma chętnie angażuje się w wydarzenia, które kojarzą się z energią, aktywnością, pełnią życia³⁵⁵. Chodzi tutaj o adresowanie produktów do konsumentów, którzy lubią mocne wrażenia i adrenalinę³⁵⁶. Firmie zależało, aby dostrzegli ją widzowie, przede wszystkim ci przed telewizorem³⁵⁷, którzy później będą kojarzyć markę z pozytywnymi emocjami.

³⁵¹ Sky ride to..., op. cit., (data odczytu: 05.08.2013).

³⁵² British Cycling..., op. cit., (data odczytu: 07.08.2013).

³⁵³ Sportowy biznes, http://www.pro-test.pl/article_article/5665/0/_Sportowy+biznes.html, (data odczytu: 09.08.2013).

³⁵⁴ Sportowy..., op. cit., biznes, (data odczytu: 09.08.2013).

³⁵⁵ Energetyczny biznes - od tajlandzkiego..., op. cit., (data odczytu: 07.08.2013).

³⁵⁶ Medialność marki Red Bull w sportach niszowych, http://www.marketingsportowy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=424&Itemid=65, (data odczytu: 06.08.2013).

³⁵⁷ Skaczące pieniądze, <http://www.polityka.pl/spoleczenstwo/artykuly/1513998,2,kto-zarabial-namalyszu.read>, (data odczytu: 06.08.2013).

Działania podjęte przez firmę

Inicjatywa sponsoringu wyszła od menedżera sportowego Adama Małysza – Ediego Federera³⁵⁸. Był on emerytowanym skoczkiem, który zawodowo zajmował się reprezentacją i poszukiwaniem sponsorów dla zawodników, a Adama poznał gdy ten był 18-letnim, dobrze zapowiadającym się zawodnikiem³⁵⁹. Federer wykorzystał swoje znajomości i przekonał właściciela koncernu Red Bull, aby firma zainteresowała się kolejnym sportem, ówczesnie niszowym, a tym samym wsparła zawodników będących pod opieką Federera. Red Bull wówczas sponsorował już austriackiego mistrza –Andreas Goldbergera. W grudniu 2000 roku firma podpisała kontrakt sponsorski z 23-letnim Adamem Małyszem³⁶⁰, otrzymała tym samym tytuł głównego sponsora sportowca. Było to jeszcze przed zdobyciem przez Adama pierwszej Kryształowej Kuli Pucharu Świata w skokach narciarskich w sezonie 2000/2001 i zaraz przed Turniejem Czterech Skoczni, w którym Małysz szybował kilkanaście metrów dalej od najmocniejszych rywali³⁶¹. Kontrakt obejmował ekspozycje logo firmy na kasku sportowca oraz czapce, w jakiej Adam odbierał nagrody, stawał na podium i udzielał wywiadu³⁶². Był to główny i obowiązujący skoczek punkt umowy - zawsze, gdy Małysz pokazywał się tam gdzie media, musiał mieć na głowie logo Red Bull³⁶³. Kontrakt kosztował firmę 2 miliony złotych rocznie, jednakże nie ujawniono, w jakich proporcjach i na co zostały wykorzystane fundusze.

W sezonie 2000/2001 Adam Małysz był gwiazdą. Zdobył złoto i srebro na Mistrzostwach Świata w Lahti, drugie miejsce w Pucharze Świata w Lotach Narciarskich, wygrał Turniej Czterech Skoczni, Turniej Nordycki a później Letnie Grand Prix³⁶⁴. Jeszcze przed rozpoczęciem kolejnego sezonu w redakcjach gazet oraz rozgłoszeniach radiowych

³⁵⁸ Sprawa powiązań pomiędzy Edim Federerem a Adamem Małyszem i PZN wywoływała liczne kontrowersje. Było to związane z odkupieniem przez Ediego praw do powierzchni strojów skoczków, następnie sporami z udziałem prokuratury w związku z ich nielegalnym i nieetycznym wykorzystywaniem. Jest to jednakże odrębny wątek, który nie dotyczy bezpośrednio firmy Red Bull i jej współpracy z Adamem Małyszem.

³⁵⁹ Edi, <http://www.wprost.pl/ar/75056/Edi-2/>, (data odczytu: 04.08.2013).

³⁶⁰ Medialność marki..., op. cit., (data odczytu: 06.08.2013).

³⁶¹ Miliard w Małysz, <http://www.wprost.pl/ar/52772/Miliard-w-Malyszu/>, (data odczytu: 03.08.2013).

³⁶² „Głowa” skoczek, jest jedynym elementem stroju, o którym zawodnik może decydować sam, bez ingerencji Polskiego Związku Narciarskiego – zawodnicy mają prawo samodzielnie znaleźć sponsora, który będzie promował swoją markę na nakryciach głowy.

³⁶³ Sportowiec ściśle trzymał się tego punktu kontraktu. Komentatorzy sportowi, tacy jak Krzysztof Miklas z TVP, często wspominali, że Małysza ciężko było przekonać do zdjęcia czapki. Gdy zawodnik był zapraszany na wywiady czy konferencje, przychodził w okryciu głowy i bardzo niechętnie kładł je obok siebie na stole (Miliard..., op. cit., (data odczytu: 03.08.2013)).

³⁶⁴ <http://www.malysz.pl/biografia.html>, (data odczytu: 05.08.2013).

o Małyszku było głośno. Pojawiały się kolorowe dodatki do gazet, publikowano zdjęcia, a na wszystkich widniał zawodnik w kasku lub czapeczce z logiem Red Bull³⁶⁵. W sezonie 2001/2002 Adam znów wygrywał, a pierwsze strony gazet wypełniały się artykułami i fotografiami. Medale Adam zdobywał na Olimpiadzie w Salt Lake City 2002, Mistrzostwach Świata i innych spotkaniach. Forma trwała kolejne 2 sezony, aż do 2003/2004, gdy kondycja zawodnika drastycznie spadła. Gdy nadeszły gorsze czasy, mówiono, że to koniec kariery sportowca a tym samym sponsorów³⁶⁶, którzy nie przedłużą swoich kontraktów. Jednakże Red Bull się nie wycofał, trwał przy zawodniku w dalszym ciągu³⁶⁷.

W 2005 roku, Małysz uzyskał od związku prawa własnościowe do 100 cm² swojego stroju, a w 2007 roku po raz kolejny chętnie podpisał kontrakt z Red Bull na wizerunek marki na jego nakryciu głowy. W sezonie 2006/2007, Adam znów był na szczycie – zdobył czwartą Kryształową Kulę i złoto MŚ w Sapporo - a oferty innych sponsorów były liczne i zawodnik mógł przebierać³⁶⁸. W 2011 roku, gdy legendarny polski skoczek kończył karierę, obliczono, iż łącznie sportowiec otrzymał od firmy wsparcie wysokości około 20 mln złotych w całej karierze³⁶⁹. Wycofanie się zawodnika nie odbyło się jednak bez echa. Firma Red Bull postanowiła zorganizować pożegnalne zawody - Adam's Bull's Eye³⁷⁰. Był to konkurs skoków do celu z udziałem najslawniejszych skoczków świata, a jednocześnie benefis Adama Małysza, który odbył się 23 marca 2011 roku. Tego dnia zawodnik oddał swój ostatni skok na Wielkiej Krokwi w Zakopanem, a towarzyszyły mu miliony kibiców przed telewizorami.

Mogło by się wydawać, iż był to koniec sponsoringu i zwieńczenie wieloletniej współpracy Adama z Red Bull. Jednakże Małysz, który wciąż pozostawał najbardziej medialnym sportowcem Polski, postanowił zająć się swoim hobby – rajdami samochodowymi. Red Bull po raz kolejny zaangażował się we współpracę i realizację takiego projektu³⁷¹. Tym razem całość sponsorowanej kwoty zostaje przekazana na paliwo, naprawy oraz utrzymanie zespołu, które miesięcznie wynosi 50 tys. złotych. Małysz za starty w rajdach

³⁶⁵Małysz doda ci skrzydeł, <http://www.przeglad-tygodnik.pl/pl/artykul/malysz-doda-ci-skrzydel>, (data odczytu: 03.08.2013).

³⁶⁶Sponsorzy biją się o Małysza, http://www.skokinarcarskie.pl/aktualnosc/5745,Sponsorzy_bija_sie_o_Malysza, (data odczytu: 05.08.2013).

³⁶⁷W wywiadzie dla portalu [marketingsportowy.pl](http://www.marketingsportowy.pl) Małysz sam powiedział, że dwaj główni sponsorzy – Red Bull i Genereali były z nim na dobre i na złe. „*Niezależnie od tego czy odnosilem sukcesy czy przychodziły porażki te dwie firmy są ze mną zawsze. Inni sponsorzy się bardzo szybko wycofywali jak tylko przychodził kryzys formy i spadały moje wyniki sportowe*” wyznał sportowiec, który do tej pory dobrze wspomina współpracę z Red Bull (3 pytania do, http://www.marketingsportowy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=420&Itemid=72, (data odczytu: 04.08.2013)).

³⁶⁸Sponsorzy biją się..., op. cit., (data odczytu: 05.08.2013).

³⁶⁹Skaczące..., op.ciy., (data odczytu: 06.08.2013).

³⁷⁰<http://www.skokido celu.pl/>, (data odczytu: 06.08.2013).

³⁷¹Małysz nie zarobi na startach w rajdach, <http://moto.wp.pl/kat,1778,title,Malysz-nie-zarobi-na-startach-w-rajdach,wid,13589164,wiadomosc.html?ticaid=111219>, (data odczytu: 05.08.2013).

w zespole RMF Caroline Team, czy później Orlen Team, nie otrzymuje wynagrodzenia. Do tej pory sportowiec, wraz ze swoim pilotem Rafałem Martonem, wziął udział już w kilku wyścigach, między innymi sławnym Rajdzie Dakar³⁷², który w tym roku zakończył na pozycji 15-tej na 156 kierowców. W kolejnym rajdzie w marcu – włoskim Rajdzie Italian Baja – Małysz zdobył czwarte miejsce i został okrzyknięty rewelacją zawodów³⁷³. W najbliższym czasie Adama i jego pilota czekają następne rajdy – Rajdowe Mistrzostwa Polski Samochodów Terenowych (w tym Master Race w Nowym Sączu 21-22 września 2013³⁷⁴), oraz udział w kolejnych wydarzeniach organizowanych przez sponsora pod hasłem Red Bull Bądź w Formie³⁷⁵

Efekty i ocena działań podjętych przez firmę

Po zwycięstwie w Turnieju Czterech Skoczni w 2001 roku wartość medialna marki Red Bull na kasku i nakryciach głowy Małysza zyskała 9,4 mln złotych³⁷⁶, podczas gdy kontrakt opiewał na 2mln zł rocznie. Redaktorzy Wprost stwierdzili, że gdyby kontrakt podpisano tydzień później musiałby być 10-razy wyższy³⁷⁷. Gdy Małysz stał się popularny wielu specjalistów od marketingu było niezadowolonych, gdyż nadmierne eksploatowanie wizerunku sprawiało, że działania były mniej skuteczne. Nie było tak jednak w przypadku Red Bull. Co trzeci Polak był już w 2001 roku świadomy, że logo Red Bull widnieje na kasku zawodnika – był to niesamowicie wysoki stopień rozpoznawalności³⁷⁸. Dodatkowo logo było nieodłącznym elementem zawodnika, więc pojawiało się wszędzie – nawet tam, gdzie chcieli reklamować się inni sponsorzy. Wizerunek Adama w kasku był nawet na znaczkach pocztowych, które wydano w nakładzie 14 mln egzemplarzy. W sezonie 2000/2001 zawody z udziałem sportowca oglądało średnio 4 mln widzów, a rywalizacja Małysza ze Schmittem była mocno promowana także w zagranicznych telewizjach – np. RTL. Na terenie Kolonii w Niemczech rozmieszczono 6 tys. billboardów z wizerunkami obu zawodników³⁷⁹.

W 2003 roku Adam Małysz zdobył swoją trzecią Kryształową Kulę za zwycięstwo w Pucharze Świata i wtedy też Red Bull osiągnęła najwyższą, jak do tej pory, wartość

³⁷² http://www.redbull.pl/cs/Satellite/pl_PL/Article/Wyniki-Rajdu-Dakar-2013-021243297814363, (data odczytu: 17.08.2013).

³⁷³ Adam Małysz – wywiad z mistrzem, <http://www.redbull.com/pl/pl/motorsports/offroad/stories/1331593599421/adam-malysz-wywiad-z-mistrzem>, (data odczytu: 05.08.2013).

³⁷⁴ Rajdowy Puchar Polski samochodów terenowych, <http://www.terenowo.pl/sport/rmpst/2410-rajdowy-puchar-polski-samochodow-terenowych-porownaj-siy-z-najlepszymi.html>, (data odczytu: 17.08.2013).

³⁷⁵ http://www.redbull.pl/cs/Satellite/pl_PL/Badz-w-formie/001243295432839, (data odczytu: 17.08.2013).

³⁷⁶ Małysz sponsorship energizes energy drink, <http://www2.polskieradio.pl/eo/dokument.aspx?iid=150935>, (data odczytu: 07.08.2013).

³⁷⁷ Miliard..., op. cit., (data odczytu: 03.08.2013).

³⁷⁸ Małysz doda..., op. cit., (data odczytu: 03.08.2013).

³⁷⁹ Tamże, (data odczytu: 03.08.2013).

medialną – aż 18,2 mln złotych. Stwierdzono, że wizerunek skoczka, który wykorzystywany był niemalże wszędzie, przynosi zyski wielkości 300 mln zł³⁸⁰. Z badań Expert-Monitor wynikało, że skoki narciarskie dały sponsorom możliwość uzyskania 110 mln zł³⁸¹, które musiałyby zapłacić agencjom reklamowym za ten sam efekt marketingowy. Na popularności zyskiwały miasta, ośrodki sportowe. Zyskiwała na tym także marka Red Bull, gdyż tak jak w przypadku znaczków pocztowych, logo prezentowane było na innych nośnikach. Fan Sport Wisła produkowała i sprzedawała akcesoria i pamiątki z wizerunkiem mistrza – w tym z kaskiem z logo Red Bull. Dzieci, młodzież a nawet dorośli z dumą nosili przyklejone wąsy oraz czapkę Red Bull. Adam Małysz był ulubieńcem dziennikarzy, polityków, natchnieniem artystów i symbolem narodowym³⁸². Red Bull stał się najbardziej kojarzonym – oprócz wąsów – symbolem Adama. Związek dostrzegano tak wyraźnie, że w barach sprzedawane były drinki „Mały (sz)”, zawierające Red Bull i wódkę.

Na rok przed zakończeniem kariery skoczka wartość ta spadła, ale wciąż uzyskiwała 12,3 mln złotych. Michał Gradzik z Pentagon Research twierdzi, że Red Bull w 10 lat współpracy ze skoczkiem zyskał 90,5 mln złotych w postaci wartości medialnej, czyli równowartość kilkuletniej kampanii o dużym zasięgu. Sytuacja zmieniła się trochę od czasu, gdy Adam startuje w rajdach. Telewizja TVP, podczas wywiadów ze sportowcem zasłania logo obecnych sponsorów³⁸³, na czym w ciągu 3 minut Generali i Red Bull straciły 32 tys. zł w wartości ekspozycji medialnej. Komentarze, umieszczane przez czytelników i widzów pod informacją prasową o tym zdarzeniu, mówią, iż takie działania nie mają sensu - kibice i tak wiedzą, że to Red Bull sponsoruje Adama. Te dwa obrazy razem bardzo mocno zapadły w pamięci kibiców skoków, a teraz rajdów.

Przez 10 lat Red Bull współpracował z Małyszem, dlatego też obecność marki w rajdach samochodowych nie jest przypadkowa. W 2011 roku oszacowano, że blisko 2,5 miliona wartości medialnej uzyskały marki, które obecnie znajdują się na stroju i samochodzie rajdowym zawodnika³⁸⁴. Stwierdzono także, że najcenniejszymi reklamami są reklamy marek Lotto i Red Bull, które razem dają ekspozycję wartości ponad miliona złotych. Logo tych firma umieszczone są na masce, szybach, błotnikach i czapeczce Adama. W 2011 roku wartość ekspozycji marki Red Bull podczas rajdów wynosiła blisko 486,5 tys złotych,

³⁸⁰ Miliard..., op. cit., (data odczytu: 03.08.2013).

³⁸¹ Dla porównania transmisje meczów piłki nożnej dały zaledwie 16 mln złotych.

³⁸² Małysz doda..., op. cit., (data odczytu: 03.08.2013).

³⁸³ TVP zazdrosna o sponsorów Małysza, <http://www.wprost.pl/ar/384301/TVP-zazdrosna-o-sponsorow-Malysza-Zaslania-ich-reklamy/>, (data odczytu: 03.08.2013).

³⁸⁴ Blisko pół miliona za głowę Małysza, <http://menstream.pl/wiadomosci-sport/blisko-pol-miliona-za-glowe-malysza,0,859170.html>, (data odczytu: 03.08.2013).

a logo prezentowane było w 42 programach telewizyjnych 25,1 mln widzom. W 2012 i 2013 roku marka Red Bull była jeszcze bardziej eksponowana zwłaszcza podczas rajdów terenowych i pustynnych Orlen Team, gdzie wizerunek samochodu jest podzielony pomiędzy marki Red Bull, Generali, Orlen i w mniejszym udziale Sony. Co więcej, kombinezon Adama jest od stóp do głów oklejony logiem sponsorów, z pośród których logo Red Bull najbardziej rzuca się w oczy kibiców.

W 2003 roku ARC Rynek i Opinia przeprowadziły w Polsce badania dotyczące sponsoringu³⁸⁵. Wynikało z niego, że aż 10,2% respondentów wskazało Red Bull za najaktywniejszego sponsora wydarzeń sportowych (Lech 26,1% było najwyższym wskazaniem), a 82,8% badanych stwierdziło, że Adam Małysz jest najbardziej znanym sportowcem w Polsce (drugie miejsce zajął Robert Korzeniowski z wynikiem 33,3%). Co więcej, Red Bull osiągnął dobre wyniki, mimo iż nie stosował działań wspierających i nagłaśniających sponsoring. Nie można tego powiedzieć o innych firmach, które sponsorowały zawodnika i nagłaśniały ten fakt. Te same badania wykonano w roku 2007 i 2008³⁸⁶. Adam Małysz wciąż był najbardziej znaną gwiazdą polskiego sportu, lecz tym razem stwierdziło to 68% respondentów w 2007 i 59% w 2008 roku (drugi był Robert Kubica z wynikiem 44% w 2008 roku). Badanie wykazało też, że najbardziej znani przez respondentów byli sponsorzy Adama Małysza, gdzie 81,6% respondentów wskazało markę Red Bull. Co ciekawe, w pytaniu o najbardziej aktywnych sponsorów w spontanicznym wskazaniu, Red Bull osiągnął 9 miejsce z wynikiem 4,8% respondentów (pierwsze miejsce zajęło Tyskie związane z piłką nożną z wynikiem 16,4%). Marka Red Bull była jednak najbardziej kojarzona ze skokami narciarskimi marką. Osiągnęła aż 52% wskazań (wskazano tylko 7 firm, w tym drugie miejsce Harnaś – 35,2% i Milka 12,2%). Opublikowane w 2013 roku badania sponsoringu w Polsce wykazały, że Małysz wciąż jest najbardziej popularnym sportowcem w Polsce, ale jego notowania spadły³⁸⁷. W 2011 roku wskazywało go 66%, co wiązało się prawdopodobnie jeszcze z jego powiązaniem ze skokami, podczas gdy obecnie wskazuje go 48% badanych. Jednakże kolejny raz zyskała marka Red Bull, która według badań jest najmocniejszym liderem w kategorii marek kojarzonych z daną dyscypliną. Blisko

³⁸⁵ Sponsoring – warto wejść w ten biznes, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Sponsoring-Warto-wejsc-w-ten-biznes-785732.html>, (data odczytu: 15.08.2013).

³⁸⁶ http://www.arc.com.pl/image/www/SportSponsoring2008_ARC_Rynek_i_Opinia.pdf, (data odczytu: 15.08.2013).

³⁸⁷ Puls Biznesu: co martwi sponsorów sportu, http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,122003,13423016,_Puls_Biznesu__Co_martwi_sponsorow_sportu.html, (data odczytu: 15.08.2013).

60% Polaków wciąż kojarzy markę Red Bull ze skokami narciarskimi, mimo iż gwiazda sponsorowana przez firmę zakończyła karierę skoczka 2 lata temu³⁸⁸.

Ciężko jest obiektywnie ocenić rezultaty działań pod kątem celów, gdyż firma nie sprecyzowała ich konkretnie. Jednakże chciała zostać zauważona przez wielu kibiców, w tym przed telewizorami. Biorąc pod uwagę wyniki badań oraz oglądalność zawodów narciarskich, ten cel został bezsprzecznie osiągnięty. Myślę, że firma osiągnęła więcej, niż się spodziewała – „*miała nosa*” do wyboru zawodnika. Zapewne nikt z firmy nie oczekiwał, że Red Bull stanie się marką nieodzownie kojarzoną ze skokami narciarskimi i prześcignie w rankingach innych sponsorów, mimo iż jedynym elementem promocji było logo na kasku sportowca i sporadyczne użycie „*rysunkowego*” Małysza w reklamie. Wbrew zaleceniom literatury, która mówi, iż wybierając sportowca indywidualnego firma powinna zwracać uwagę na gwiazdy i sportowców medialnych, Red Bull zdecydował się na wsparcie nikomu nieznanego Polaka. To ryzyko opłaciło się i zwróciło wielokrotnie, gdyż to właśnie Red Bull, jako pierwszy sponsor skoczka zyskał najwięcej na jego karierze.

³⁸⁸ http://www.arc.com.pl/image/www/2013_02_18_Sponsoring_Monitor_2012_2013_komentarze.pdf, (data odczytu: 15.08.2013).

Rozdział 4. Wykorzystanie sponsoringu w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa – wyniki badań

4.1. Założenia metodyczne badania bezpośredniego

Intensywny rozwój wydarzeń sportowych i kulturalnych sprawił, że zainteresowanie taką formą komunikacji, ze strony dużych międzynarodowych korporacji, stale rośnie. Koncerny zagraniczne zauważają korzyści płynące ze sponsoringu oraz oszczędności, jakie przynosi pod kątem działań kreujących lub wzmacniających wizerunek. Sponsoring sportu przynosi bezpośrednie korzyści przedsiębiorcom, którzy chcą, aby ich logo było szeroko rozpoznawane. Pod koniec lat 90-siatych XX wieku, gdy Polska stała się gospodarką wolnorynkową, zauważono także rosnące zainteresowanie sponsoringiem wśród polskich dużych przedsiębiorców.

Celem badania bezpośredniego jest identyfikacja opinii, postaw i zachowań przedsiębiorstw z regionu nowosądeckiego, w zakresie wykorzystania sponsoringu w budowaniu wizerunku ich marek. Badane podmioty zostały dobrane w sposób celowy. Wszystkie firmy są zlokalizowane w Nowym Sączu lub miastach sąsiadujących – Krynica Zdrój, Piwniczna i Muszyna. Elementem łączącym te podmioty jest działalność sponsorska w zakresie sportu. Skala oraz częstotliwość działań nie miały znaczenia przy wyborze badanych podmiotów. Należy pamiętać, iż badanie obejmowało niewielką liczbę podmiotów, a ich wyniki nie są reprezentatywne dla całej populacji przedsiębiorstw wykorzystujących sponsoring w swoich działaniach marketingowych i nie stanowią podstaw do wnioskowania statystycznego. Przebadane przedsiębiorstwa są różnej wielkości, mają różne formy prawne oraz działają w różnych branżach. Listę przedsiębiorstw przedstawia **Tabela 1**.

Badanie miało charakter jakościowy, dzięki czemu dało możliwość lepszej eksploracji problemu bez narzucania oczekiwań związanych z rezultatami. Co więcej, selekcji poddawane były wszystkie pozyskane dane, co pozwoliło w sposób kompleksowy poznać obraz zjawiska. W badaniu została zastosowana technika indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI), przy obecności wyłącznie badacza i respondenta. Celem, typowym dla wywiadów indywidualnych³⁸⁹, było pozyskanie szczegółowych informacji od jednego respondenta bez wpływu osób trzecich. Wywiad był ustrukturyzowany i odbywał się na podstawie scenariusza wywiadu (**Załącznik 1**). Pytania były otwarte. Jedynym elementem o charakterze ilościowym było pytanie dotyczące klasyfikacji popularności sportów w Polsce

³⁸⁹ A.M. Nikodemka – Wołowik, Jakościowe badania marketingowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 146.

i na świecie (II moduł scenariusza). Rozmowy odbywały się na przełomie lipca i sierpnia 2013 roku. Miejscem przeprowadzenia wywiadu były siedziby firm.

Tabela 1. Lista badanych przedsiębiorstw

NAZWA FIRMY	BRANŻA	ROK ZAŁOŻENIA	FORMA PRAWNA	WIELKOŚĆ	LOKALIZACJA
Spółdzielnia Pracy „Muszynianka”	Spożywcza – produkcja wody mineralnej „Muszynianka”	1951	Spółdzielnia pracy	średnia	Krynica-Zdrój Muszyna
„Piwniczanka” Spółdzielnia Pracy	Spożywcza – produkcja wody mineralnej „Piwniczanka”	1968	Spółdzielnia pracy	średnia	Piwniczna
Uzdrowisko Krynica Żegiestów S.A.	Spożywcza – produkcja wód mineralnych oraz usługi rehabilitacyjno-lecznicze	1808	Spółka akcyjna Skarbu Państwa	duże	Krynica-Zdrój
PPHU Erbet Sp. z o.o.	Branża budowlana – generalne wykonawstwo inwestycji	1990	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	duże	Nowy Sącz
Zakłady Mięsne „Leśniak”	Branża spożywcza – produkcja wyrobów masarsko-wędliniarskich	1990	Przedsiębiorstwo prywatne	średnie	Nowy Sącz
Fakro Sp. z o.o.	Branża budowlana – produkcja okien dachowych	1991	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	duże	Nowy Sącz

Źródło: opracowanie własne

W omawianych badaniach firmy reprezentowane były przez prezesów lub menedżerów do spraw marketingu. Minimalny staż respondenta na obecnym stanowisku to 10 lat, co oznacza, że osoby udzielające informacji bardzo dobrze znają firmy, w których pracują. Listę respondentów przedstawia **Tabela 2**.

Tabela 2. Lista respondentów

IMIĘ I NAZWISKO	FIRMA	STANOWISKO W FIRMIE	STAŻ NA STANOWISKU
Maria Janas	„Muszynianka”	Prezes zarządu	ok. 20 lat
Tomasz Radzik	„Piwniczanka”	Szef marketingu	13 lat
Władysław Graban	Uzdrowisko Krynica Żegiestów S.A.	Kierownik działu marketingu	10 lat
Roman Słowik	Erbet	Wiceprezes zarządu	20 lat
Wiesław Leśniak	„Leśniak”	Prezes - właściciel	23 lata
Janusz Komurkiewicz	Fakro	Dyrektor Marketingu Polska – Członek Zarządu	18 lat

Źródło: opracowanie własne

4.2. Analiza wizerunku badanych przedsiębiorstw

Głównym wyzwaniem dla przedsiębiorców jest nie tylko produkcja usług i dóbr materialnych, które klienci mają później szansę nabyć, ale także odpowiednie zarządzanie wizerunkiem firmy. Takie działania powinny uwzględniać zarówno wizerunek, jakiego firma pożąda, jak i ten jaki faktycznie posiada w otoczeniu. W pierwszym panelu badania respondenci odpowiadali na pytania dotyczące wizerunku marek firm jako całości, jego odbioru wśród konsumentów i innych interesariuszy oraz sposobów, jakie firmy wykorzystują do kształtowania obrazu marki w otoczeniu.

Firmy zapytane o wyróżniki marki na rynku, wskazały różne elementy. Dwie z badanych firm – Piwniczanka oraz Muszynianka – jako wyróżniki marki wskazały głównie niepowtarzalne cechy produktu, które wiążą się między innymi z geograficznym położeniem przedsiębiorstw. Wody mineralne są bardzo specyficznym produktem – różnią się od siebie składem, walorami smakowymi, które są niepowtarzalne dla każdego źródła. Maria Janas, prezes Muszynianki, przyznała, że każda z wód „ (...) może być wydobywana w jednym miejscu, a w innym już nie. Każda z nich znajduje swoje uznanie w oczach konsumentów i myślę, że nam te składniki udało się wypromować na terenie całej Polski i za granicą (...)”. Z kolei te niepowtarzalne zalety i walory źródła, jakim jest Piwniczanka, pozwoliły na zdobycie, już 3 lata z rzędu, prestiżowej nagrody Crystal Taste Award³⁹⁰, co także stało się elementem wskazanym przez szefa marketingu firmy jako wyróżnik rynkowy. Mimo, iż firmy wskazały podobne wyróżniki, w inny sposób chciałyby być postrzegane. Wizerunek, jaki chce kreować Piwniczanka jest ściśle związany z produktem – firma chce być postrzegana przez otoczenie jako producent produktu wyjątkowego pod względem składu i walorów. Jednakże klienci często postrzegają ją jako jednego z wielu producentów wód, nie rozpoznając walorów smakowych czy mineralizacji, nie mając świadomości czym produkt różni się od konkurencji. Z kolei Muszynianka chce być marką, która prowadzi biznes o „ludzkiej twarzy” – chce być postrzegana jako rzetelna, odpowiedzialna, sprzyjająca i wspierająca środowisko oraz dbająca o pracowników. Co więcej, firma uważa, że pomiędzy wizerunkiem pożądanym a faktycznym nie ma obecnie różnicy. Jak wynika z badania, mimo iż firmy są podobne pod względem działalności, bardzo różnią się pod względem kreowania pożądanego wizerunku. Różnice te widać także w cechach osobowościowych, jakimi

³⁹⁰Nagroda przyznawana jest produktom, które przez 3 lata zdobywały 3 gwiazdki. Gwiazdki nadawane są produktom, które w ślepych testach jury otrzymują przynajmniej 90% powodzenia wyniku smakowego. Co roku skład jury jest inny. Piwniczanka otrzymywała wyróżnienie w latach 2009-2012. (<http://www.itqi.com/en/superior-taste-award/crystal-award.html>, (data odczytu: 13.08.2013).

respondenci opisali marki. Myszynianka postrzega siebie jako „*uśmiechnięte słoneczko*”, które jest naturalne, przyjazne i daje radość. Z kolei cechy Piwniczanki wiążą się osobno z rodzajami sprzedawanej wody: zielona jest uniwersalnym przyjacielem dla każdego, niebieska jest mocnym mężczyzną, a biała jest delikatna, wysportowana, zdrowa i czysta – każdy może ją też dopasować do siebie, dodając do wody specjalistyczne dla siebie minerały czy odżywki.

Kolejne dwie badane firmy wskazały jako wyróżnik tradycję. Zwłaszcza Uzdrowisko Kryniczanka może pochwalić się tym aspektem i podkreślać go w kształtowaniu swojego wizerunku, gdyż marka na rynku jest już od 200 lat – gdyby była osobą była by bardzo tradycyjną dziewczyną, lecz firma stanowczo nie chciałaby być kojarzona jako „*starsza pani*”, a obecnie często się to zdarza. Przedsiębiorstwo ZM Leśniak ma znacznie mniejszy staż na rynku, lecz było drugim tego typu prywatnym zakładem w regionie nowosądeckim. Właściciel marki wytłumaczył, iż w tej branży, która jest niezwykle trudna a przetwórstwo mięsne jest nie lada sztuką, tak długi staż jest ogromnym wyróżnikiem. Na początku lat 90-tych powstało wiele masarni w regionie, ale niewiele z nich przetrwało próbę czasu – zostały te, których właściciele z wykształcenia są masażami, którzy zawsze starają się robić lepsze jakościowo wyroby – tylko takie osoby osiągają sukces w tej branży. Co więcej, prezes scharakteryzował markę jako bardzo pozytywną osobę, która jest uczciwa, spokojna, nienachalna i pełna szacunku także do konkurentów. Jest to istotne, zwłaszcza dla firmy funkcjonującej w środowisku małego miasta, jakim jest Nowy Sącz - takie cechy u firmy są szczególnie pożądane w małej społeczności. Obie firmy chcą być postrzegane w otoczeniu jako solidny partner, którego warto chwalić. Z kolei aby były chwalone, muszą wykazać się produktami i usługami wysokiej jakości, dostosowanymi do potrzeb i wymagań klientów, a przede wszystkim wartymi swojej ceny. Podczas, gdy firma Leśniak nie dostrzega różnic pomiędzy wizerunkiem faktycznym a pożądanym, ta przepaść w przypadku Kryniczanki jest duża, zwłaszcza jeśli chodzi o usługi uzdrowiskowe. Zdaniem kierownika działu marketingu wynika to z postrzegania pracowników przez klientów uzdrowiska. W firmie wciąż pracuje duży odsetek pracowników, którzy zatrudnieni zostali jeszcze w latach 70-80 i są oni „*przeziąknięci socjalizmem firm państwowych*”, co wpływa na ich stosunek do klientów i sporadycznie negatywnie na odbiór produktu przez klientów. Jednakże ten problem nie dotyczy nowej załogi, a firma wciąż pracuje nad zmianą usposobienia i zasad funkcjonowania.

Firma Erbet, działająca w branży budowniczej, z pełnym przekonaniem wskazuje jakość wykonania jako wyróżnik marki w branży. Co więcej, firma tak chce być postrzegana

i tak jest postrzegana w otoczeniu. „*Postawiliśmy na jakość od samego początku. W tej chwili, jako pierwszej firmie, udało się pozyskać inwestorów od zera – dzięki jakości rok po roku*” – wyraził w badaniu wice prezes firmy. Firma jest postrzegana przez klientów jako jakość, a gdyby firma była osobą, posiadała by cechy osoby nie tylko konsekwentnej, ale także przyjaznej, pomagającej swoim partnerom. Bardzo podobne cechy zostały określone przez Janusza Komurkiewicza, dyrektora marketingu z firmy Fakro. Marka byłaby przede wszystkim przyjacielem, który otacza opieką swoich klientów, wiąże się z nimi na długo, dzieli swoją wiedzę i doświadczeniem. Myślę, że te wymienione cechy są szczególnie istotne w branży budowlanej, gdzie relacje z klientami budowane są na długo i nie opierają się jedynie na sprzedaży produktu czy wykonaniu usługi. Dla obu firm nie jest ważne, czy klient jest klientem jednorazowym czy regularnie korzystającym z usług – wszyscy klienci wiążą się z efektami działalności na długo, przez długi czas mieszkają w wybudowanych budynkach czy spoglądają przez zakupione okna. Ważne jest, aby przez cały czas klient dobrze wspominał marki i mógł w każdej chwili liczyć na ich pomoc.

Firma Fakro wskazała jako swoje wyróżniki zbiór różnych elementów. Pierwszym z nich jest doświadczenie, które zdobywała na rynku przez 22 lata i które pozwala na udzielenie długiej gwarancji produktowej. Co więcej, firmę wyróżnia kompleksowa oferta, obejmująca wszystko, co wiąże się z zagospodarowaniem, doświetleniem lub zapewnieniem wentylacji na poddaszu. Jest to szczególnie wyróżnik, gdyż większość konkurentów nie potrafi zagwarantować takiej kompleksowości. To także daje marce pozycję lidera w branży i jako lider chce ona być postrzegana przez otoczenie. Fakro ma obecnie największy udział w rynku okien dachowych w Polsce, wyznacza i dyktuje trendy dla branży oraz produktów. Jest marką wysoce innowacyjną, wprowadzającą nowe technologie i wydłużającą żywot produktów – obecnie tak też jest postrzegana. Ten obraz wśród klientów sukcesywnie budowała poprzez działania marketingowe, które pozwoliły osiągnąć a obecnie utrzymać założony wizerunek.

Z badań wynika, iż każda firma sprecyzowała wyróżniki swojej marki. Zgodnie z zaleceniami literatury są to pojedyncze cechy lub ograniczone grupy cech, dzięki czemu firmy mogą w sposób konsekwentny budować swój obraz w otoczeniu i są jednoznacznie kojarzone przez klientów. Tylko 2 przebadane przedsiębiorstwa przyznały, iż wciąż są różnice pomiędzy wizerunkiem pożądanym, a tym jaki istnieje wśród klientów. Natomiast jak wynika z rozmowy, działy marketingu obu firm, a w przypadku Krynicy także dział kadr, pracują intensywnie nad zmniejszeniem różnic. Oczywistym jest, iż takich zmian nie dokonuje się w przeciągu kilka miesięcy, a firmy takie jak Fakro czy Muszynianka długo

pracowały na osiągnięte efekty. Ważne jest, aby przyjąć taki stan do świadomości, nie ukrywać, że problem nie istnieje, a także opracować odpowiednią strategię walki z różnicami pomiędzy wizerunkiem pożądanym a faktycznym.

Wszyscy respondenci zostali zapytani o wizerunek klientów, czyli kto nabywa usługi lub produkty badanych przedsiębiorstw. Odpowiedzi były bardzo zdywersyfikowane, lecz można było się tego spodziewać ze względu na różnorodność branż, w jakich firmy działają. Można powiedzieć, że marki Leśniak, Piwniczanka, Muszynianka i Krynica mają podobną charakterystykę klienteli, gdyż wszystkie działają w branży spożywczej – żywności i napojów. Generalnie większość klientów pochodzi z okolic nowosądeckiego lub małopolski - firmy są przedsiębiorstwami regionalnymi. Produkty są przeznaczone do konsumpcji przez wszystkie grupy wiekowe klientów obu płci, nie ma większych różnic dochodowych. Oczywiście produkty firm Leśniak, Muszynianka i Piwniczanka są znane i nabywane przez klientów z innych regionów Polski, ale ich odsetek jest znacznie mniejszy. Badania firm wykazywały także, iż produkty nabywa więcej kobiet niż mężczyzn, ale wiąże się to z faktem, iż w wielu gospodarstwach domowych to kobiety robią zakupy dla całej rodziny. W przypadku wód mineralnych Muszynianka i Piwniczanka dodatkowo wiemy, że decyzja nabywców często wynika ze stylu życia, zwyczajów żywieniowych oraz mody na zdrowie, ale generalnie wysoko zmineralizowane napoje nie są polecane małym dzieciom. Sytuacja wygląda nieco inaczej w przypadku Uzdrowiska z Krynicy, gdzie produkt Krynica jest polecany dla wszystkich osób ciężko pracujących fizycznie i psychicznie, podczas gdy inne wody – Jan, Zuber czy Słotwinka – są produktami o specyficznym leczniczym składzie i kupują je częściej ludzie starsi, których organizmy potrzebują dodatkowego wsparcia dietetycznego. Podobnie jest z leczniczymi usługami Uzdrowiska, przeznaczonymi dla osób schorowanych, przebywających w sanatorium.

Z kolei w przypadku firm z branży budowlanej, dostrzegamy dwa profile klientów – klienci indywidualni i zbiorowi. Indywidualni klienci najczęściej podejmują decyzję nieświadomie i niesamodzielnie – nie posiadają odpowiedniej wiedzy na temat budownictwa, dlatego istotne jest tutaj doradztwo konsultantów, architektów, sprzedawców. Z kolei klienci zbiorowi dzielą się na prywatnych inwestorów i zamówienia publiczne. Prywatni inwestorzy liczą na rzetelność, wysoką jakość, doradztwo wykonawcy. Wiceprezes firmy Erbet stwierdził, że ta druga grupa jest niezwykle trudna – stanowi bardzo dużą część rynku, jednakże przy zamówieniach publicznych liczy się najniższa cena, a klient państwowy na pozostałe elementy nie zwraca uwagi. Dyrektor marketingu Fakro przyznał, że dla nich najważniejszymi grupami klientów są dekarze, sprzedawcy i architekci, gdyż to oni doradzają

klientom indywidualnym. Mogą oni być kreatywni i nowocześni, tak jak większość architektów lub tradycyjni i konserwatywni tak jak wielu dekarzy. Okna dachowe to produkt specjalistyczny, dlatego grupa klientów jest ograniczona i obejmuje szeroko rozumianą grupę specjalistów z zakresu budownictwa.

Wizerunek nabywcy jest bardzo zależny od wizerunku firmy, co potwierdziły wyniki badania. Specjalistyczne produkty, takie jak okna dachowe czy lecznicze wody mineralne mają ograniczone pole nabywców, podczas gdy Muszynianka czy Piwniczanka, kreowane jako wody dla wszystkich, są nabywane przez większą grupę konsumentów o bardziej zróżnicowanych cechach demograficznych czy kulturowych. Niezależnie jednak od różnic wśród wizerunku marek czy nabywców, wszystkie badane firmy zgodnie stwierdziły, że pozytywny wizerunek marki w branży jest niezwykle ważny. Marce Leśniak wizerunek firmy, która już od lat utrzymuje się w trudnej branży, pozwala przekonać klientów o jakości i naprawdę dobrym smaku produktów. Z kolei Piwniczanka traktuje pozytywny wizerunek jako element wyróżniający firmę. Prezes Muszynianki uważa, że wizerunek jest niesamowicie ważny, gdy dojdzie do kryzysu w firmie – „(...) *nawet jak stanie się coś negatywnego, to jest traktowane jako drobny wypadek a nie działanie ciągłe i celowe [firmy](...)*”. Kolejny aspekt, wskazywany przez respondentów, to kreowanie za pomocą wizerunku marki pozytywnego wizerunku okolicy, w jakiej marka działa – „(...) *Kryniczankę ludzie kojarzą z Krynicią i przyjazdem tutaj do Uzdrowiska. Wiedzą, że tutaj mają dostęp do wszystkich wód, dobrego serwisu i natury (...)*” – wyznał Władysław Graban. Z kolei firma Fakro, która działa w branży dóbr trwałych i rzadziej nabywanych, uważa wizerunek za wyznacznik jakości. „*[Okno] to produkt, który często kupuje się na całe życie. Nie jest to produkt FMCG, guma do żucia, którą wyrzucamy jak nam nie smakuje i nie stosujemy więcej*” – przyznał Janusz Komurkiewicz dodając, że w przypadku okien nie da się sprawdzić jakości w momencie zakupu, bo okna wyglądają tak samo, a marka i jej pozytywny wizerunek są gwarancją tej wysokiej jakości po latach eksploatacji. Tą samą opinię przedstawił Roman Słowik z Erbetu, jednakże dodał, iż w zamówieniach publicznych, które stanowią niemalże połowę rynku, to czy wizerunek marki jest pozytywny czy nie, nie ma większego znaczenia – liczy się tylko cena.

Odpowiedzi udzielone przez respondentów w dużej mierze pokrywały się z teorią zawartą w literaturze, natomiast przedstawione przez wiceprezesa Erbet stanowisko w stosunku do wizerunku w przetargach publicznych było doskonałym uzupełnieniem wywodów literackich, tym samym nadało dodatkowy punkt rozważań dotyczących znaczenia wizerunku marki w poszczególnych branżach. Badane firmy wymieniły także różnorodne

sposoby, jakimi komunikują wizerunek swoich marek. Podawane sposoby często wiązały się z samym produktem. Część z nich dotyczyła odpowiedniego kontrolowania jakości produktów, który jest nośnikiem wizerunku marki. Klienci muszą mieć pewność, że informacje podane na etykiecie produktów są zgodne z tym, co znajduje się w opakowaniu. Ta jakość musi być także skorelowana z ceną, tak aby klient nie był rozczarowany i otrzymał jakość, za którą płaci. Nie tylko informacje ale i grafika etykiety powinna być zgodna z kreowanym wizerunkiem, tak jak jest to konsekwentnie stosowane w Piwniczance. Firma Erbet z kolei koncentruje budowanie wizerunku marki na samym wykonawstwie usług i unikaniu „wpadek” – *„Na wizerunek trzeba długo pracować i nie pozwalać na wpadki, konflikty, które mogą go zepsuć. Inwestorzy muszą być zawsze zadowoleni – to buduje nasz wizerunek”*. Marki Piwniczanka, Leśniak, Fakro i Kryniczanka wykazały się największą różnorodnością stosowanych narzędzi kreowania wizerunku marki. Piwniczanka i Kryniczanka chętnie wykorzystują drukowane materiały w postaci folderów, ulotek, które mogą być rozdawane kontrahentom przy okazji różnych wydarzeń czy spotkań. Kryniczanka ceni sobie zwłaszcza reklamę radiową, która daje jej najlepsze efekty, ale niestety wiąże się z dużymi wydatkami. Dodatkowo organizuje konkursy i loterie, ale jako spółka państwowa musi ograniczać działania sponsoringowe. Piwniczanka natomiast bardzo rozlegle stosuje sponsoring wydarzeń sportowych, które wiążą się z ruchem, działaniami prozdrowotnymi, gdyż takie przedsięwzięcia wywołują dobre skojarzenia z marką. Marka Leśniak, oprócz smaku i jakości produktów, korzysta z reklam wizualnych w postaci billboardów i materiałów promocyjnych w palcówkach sprzedaży, jednakże jako najskuteczniejsze narzędzie wymienia reklamy na samochodach. Firma posiada dużo pojazdów, które przemieszczają się po drogach w Polsce i za granicą, znajduje się na nich logo firmy i fotografie produktów, co stanowi dobrą reklamę wizerunkową. Różnorodność narzędzi marketingowych wskazuje także dyrektor marketingu firmy Fakro, gdzie stosuje się różne metody w stosunku do dwóch podstawowych grup klientów. Do indywidualnych firma dociera za pomocą reklamy w prasie branżowej, sponsoringu wydarzeń. Z kolei w stosunku do partnerów biznesowych stosuje się promocję sprzedaży, działania bezpośrednie, doradców technicznych w terenie. Jednakże największe efekty daje firmie oryginalne i rzadko wspomniane w literaturze narzędzie – szkolenia. Firma wielokrotnie gości u siebie klientów, prezentuje produkcję, technologię, produkty i zapoznaje z firmą, przez co klient staje się firmie bliższy.

Można zauważyć, że narzędzia komunikacji są ściśle dostosowane nie tylko do wizerunku, jaki firma chce osiągnąć, ale także do rodzaju klientów. Piwniczance zależy na lokalnym wizerunku, dlatego angażuje się w wiele wydarzeń odbywających się w regionie.

Z kolei klient Uzdrowiska Kryniczanki jest specyficzny, potrzebuje szczegółowej informacji o zabiegach, ich efektach i zaleceniach, dlatego lepsze dla nich są drukowane materiały informacyjne. Z kolei Fakro ma bardzo specyficzną i znaną sobie grupę klientów, potrzebujących nie tylko informacji pisemnej ale i prezentacji produktu, jakości – tym samym szkolenia i wizyty w przedsiębiorstwie są niemalże idealnym sposobem na tworzenie jej wizerunku.

4.3. Analiza opinii na temat rynku sponsoringu w Polsce

Sponsoring jest popularny wśród firm za granicą i w Polsce. Odsobnione pod tym względem nie są także firmy działające w rejonie nowosądeckim. Wszystkie badane podmioty przyznały, że w mniejszym lub większym stopniu, wykorzystują sponsoring w swoich działaniach kreujących wizerunek. Dwie z badanych firm szczególnie podkreśliły jako powód takich działań argument kosztowy oraz alternatywy dla tradycyjnych form. Sponsoring zapewnia obecność w mediach, jednakże jest znacznie mniej kosztowny niż wykup czasu antenowego czy produkcja reklam telewizyjnych. Ponadto nie jest to komercyjna reklama, lecz element pozytywnego i wiarygodnego dla odbiorców PR. Co więcej, firma Fakro wspomniała, że jest to dla nich inspiracja do bardziej kreatywnych działań marketingowych – tworzenia tematycznych akcji promocyjnych i sprzedażowych. Sponsoring danego wydarzenia staje się tematem wiodącym programów lojalnościowych czy sprzedażowych. Co ciekawe, aż połowa badanych respondentów nie powiązała swoich działań sponsoringowych z elementem czysto biznesowym. Firmy wskazały na pierwszym miejscu chęć pomocy lokalnej społeczności, kulturze czy sportowcom – działania wspierające były odpowiedzią na potrzeby regionalnego otoczenia, a korzyści biznesowe pojawiły się z czasem i były wówczas traktowane bardziej drugorzędnie. Ponadto prezes Leśniak wspomniał, że dodatkowo dla niego działania sponsoringowe mają aspekt emocjonalny i samorealizacji. Pieniądze, które wypracowuje w firmie przekazuje na lokalny klub sportowy, którego obecnie jest wiceprezesem, a ten z kolei oprócz reklamy daje mu szansę realizacji własnego hobby i pasji.

Podobnie respondenci odpowiadali na pytanie, czym jest dla nich sponsoring. Tylko 3 z badanych podmiotów przyznały, że sponsoring jest dla nich nie tylko wsparciem pewnych inicjatyw, ale także formą reklamy i promocji swojego produktu. Pozostałe podmioty nawet nie wspomniały o obopólnej korzyści z umowy sponsorskiej – bardziej skoncentrowały się

w swoich definicjach sponsoringu na jednokierunkowej pomocy, wsparciu osoby lub organizacji, która „*robi ciekawe rzeczy*”³⁹¹ lub po prostu słusznej inicjatywy, „*która nie odbyłaby się bez sponsorów*”³⁹². Prezes firmy Erbet, która angażuje się w wiele lokalnych inicjatyw z zakresu różnych dziedzin sportu czy kultury i jest blisko związana z lokalną społecznością stwierdził, że „*ludzie, którzy coś mają, już mają jakieś pieniądze powinni się podzielić nie tylko z biednymi, ale wspomagać lokalną kulturę i sport. Po to tak działamy – aby pomagać*”. Taka definicja mogłaby kojarzyć się bardziej z mecenatem czy działaniem charytatywnym, jednakże mimo, że firmy pomagają, gdyż chcą pomagać, mają z tego określone korzyści. Ujawniają swoje wsparcie, co niejako wiąże się z korzyściami wizerunkowymi. Co więcej, taką korzyścią może być własna samorealizacja oraz wzrost morale wśród pracowników. Większość pracowników badanych przedsiębiorstw to członkowie społeczności lokalnej, dlatego też działania firm, w których pracują, przekładają się bezpośrednio na postrzeganie pracowników przez otoczenie i firmy przez samych pracowników. Można tutaj zauważyć zależność, że pracownicy dumni z firmy będą także budowali jej pozytywny wizerunek wśród partnerów, a sponsoring słusznych inicjatyw daje powody to dumy.

Jedno z pytań w przeprowadzonym badaniu miało na celu pozyskać opinię od respondentów, na temat branż i firm, które najczęściej angażują się w działania sponsorskie. Aż 5 z 6 respondentów stwierdziło, iż są to duże firmy lub koncerny, które posiadają odpowiedniej wielkości fundusze i mają w sponsoringu jakiś konkretny cel. Dodatkową cechą takich przedsiębiorstw lub spółek jest tendencja do analiz finansowych i ograniczania kosztów, przez co koncentrują się na mniej kosztownych sposobach budowania wizerunku i korzystania z alternatywnych narzędzi komunikacji. Respondenci wymienili natomiast różnorodne branże, począwszy od produktów szybkozbywalnych oraz branży spożywczej, reprezentowanej przez koncerny Coca-Cola oraz Pepsi Co., poprzez branże związane z produktami finansowymi – tutaj niemalże wszystkie działające na terenie Polski banki. Wskazywana była także branża budowlana, która wykorzystuje sponsoring w budowaniu lojalności klientów. Wymienione zostały koncerny paliwowe i sieci telefonii komórkowych, które według Marii Janas chcą kojarzyć się z czymś pozytywnym, podczas gdy efekty ich działalności podstawowej – wydobywanie, niszczenie natury, niebezpieczne promieniowanie – pozytywne nie są. Jediną osobą, która nie wskazała żadnej z typowych branż był prezes ZM Leśniak, który wyjaśnił, iż angażowanie się w sponsoring nie wiąże się

³⁹¹ Tak określony został przez Władysława Grabana typ sponsorowanych przez Kryniczankę działań.

³⁹² Słowa przytoczone przez Tomasza Radzika z Piwniczanki.

z „*jakie firmy*” tylko „*jacy ludzie*”. Prezes wyjaśnił, że chodzi tutaj o ludzi, którzy mają zamiłowanie do jakiejś dziedziny i dlatego chcą się z nią związać finansowo. W tym przypadku nikt też nie sponsoruje dziedzin, których nie lubi.

Myślę, że ta różnica w opiniach wynika ze specyfikacji badanych przedsiębiorstw oraz ich wielkości, zakresu geograficznego działania. Marka Leśniak to marka lokalna a przedsiębiorstwo jest prywatną własnością jednej osoby – prezesa Wiesława Leśniaka, który całe swoje życie poświęcił przedsiębiorstwu, regionowi i pracownikom. Co więcej, wszelkie decyzje w firmie podejmowane są przez niego, a on ze względu na swoją osobowość i przekonania, nie kieruje się tylko kosztami i promocją, ale także pobudkami emocjonalnymi. Myślę, że te elementy dotyczą po części także innych badanych firm, ale pamiętajmy, że w dużych przedsiębiorstwach z wieloma działami decyzje podejmowane są po analizach i dyskusjach, a wszystkie muszą być podporządkowane wyższemu celom – powodzeniu firmy i marki na rynku, czy zadowoleniu akcjonariuszy. W takich firmach każdy wywiązuje się z zakresu swoich obowiązków i musi efektywnie rozporządzać danymi środkami, a dyspozycja musi być poparta mocnymi argumentami.

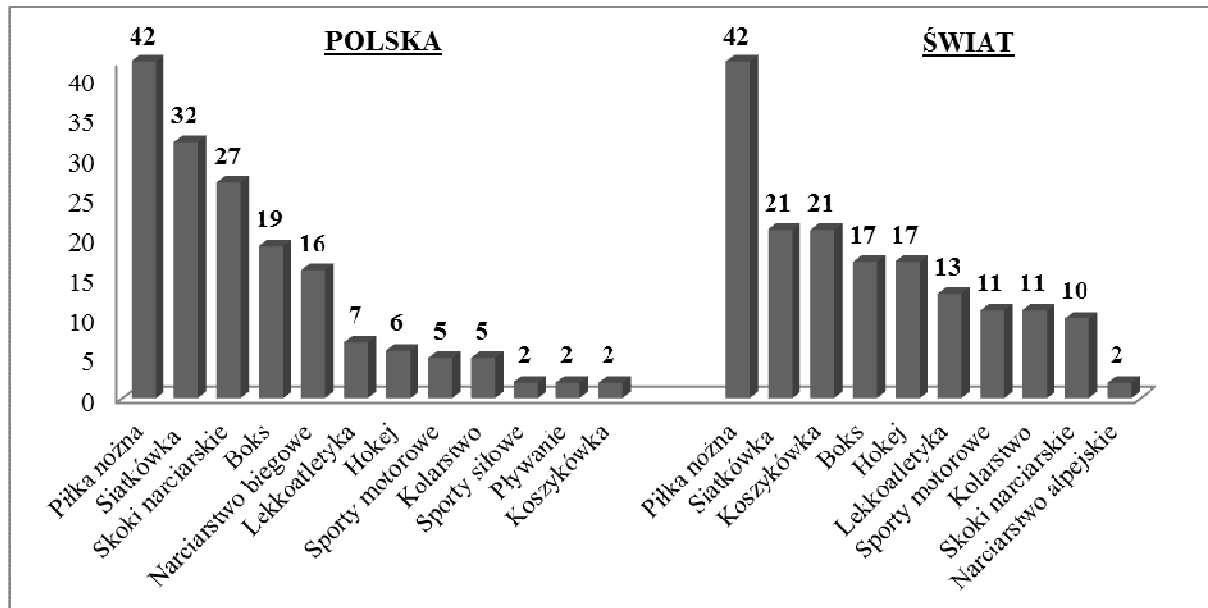
Cele oraz korzyści sponsoringu, o których wymienienie zostali poproszeni respondenci, nie odbiegały zbyt od klasyfikacji wskazywanych w literaturze fachowej. Najczęściej padały: budowanie rozpoznawalności, wzmacnianie lub budowanie wizerunku marki, zwrócenie uwagi na markę i produkt, dotarcie do szerokiego grona odbiorców. Reprezentant firmy Fakro stwierdził, że w czasie sponsoringu nie da się promować rozwiązań produktowych – jedynie markę, natomiast wypowiedź Tomasza Radzika z Piwniczanki ukazała, iż ten element jest zależny od branży. Piwniczanka i Krynicyanka wykorzystują sponsoring wydarzeń do zapoznania klientów z produktem poprzez degustację. Nie wiąże się to z dodatkowym kosztem po stronie konsumenta - wypróbowania produktu jest darmowe, ale oczywiście taki aspekt jest możliwy do realizacji jedynie dla branży spożywczej, ewentualnie branży usług i produktów osobistych (np. masaży, urządzeń fitness). Kolejny wspomniany cel odnosił się bezpośrednio do wcześniejszej wypowiedzi Wiesława Leśniaka. *„Generalnie nie można robić ciągle kielbasę, kielbasę, kielbasę i nic więcej... czy robić ciągle okna, okna, okna i nic więcej. Trzeba mieć jakieś hobby, odskocznie na kilka godzin, idąc na mecz aby później móc bardzo chętnie wracać do firmy i robić te kielbaski”* – wyraził w badaniu prezes Leśniak, dodając, że sponsoring wydarzeń i jego obecność na meczach daje mu nie tylko rozrywkę i odpoczynek, tym samym motywując do dalszej pracy w firmie, ale także ma możliwość poznania w swobodnej sytuacji nowych partnerów biznesowych, a szansa na współpracę jest wyższa, gdy towarzyszą jej pozytywne sportowe emocje.

Wyniki badania pokazały, że do listy standardowych celów wskazywanych przez literaturę można z całą pewnością dopisać testowanie produktów, nawiązywanie kontaktów biznesowych oraz motywowanie kadry przedsiębiorstwa.

W ostatnim czasie coraz więcej firm wykorzystuje działania sponsoringowe do kreowania wizerunku firmy. Dlatego też respondenci zostali poproszeni o wskazanie kilku, ich zdaniem najważniejszych przyczyn rosnącej popularności sponsoringu. Podane odpowiedzi można było poszeregować w kilku kategoriach. W kategorii czynników prawnych znalazły się: ułatwienia podatkowe (dawniej nie było możliwości odpowiedniego kwalifikowania sponsoringu jako elementu kosztowego firmy) oraz ograniczenia ustawowe dotyczące reklam (prawo dotyczące sponsoringu jest mniej restrykcyjne w stosunku do producentów napojów alkoholowych). Kolejna grupa to czynniki demograficzno-społeczne, do których zaliczyć możemy wzrost liczby organizowanych wydarzeń, większą aktywność społeczeństwa, zmianę świadomości marketingowej firm oraz zainteresowania nimi. Dawniej tego typu inicjatyw było po prostu mało, podczas gdy obecnie sponsorzy mogą wybierać odpowiadające ich potrzebom przedsięwzięcia, a tym samym budować swoją popularność i widoczność marki. W grupie czynników ekonomiczno-finansowych znalazły się tendencje firm do ograniczania kosztów oraz reedukacja środków państwowych na organizację wydarzeń czy wsparcie inicjatyw, co daje szerokie pole do popisu sponsorom, którzy nie tylko chcą sponsorować ale także mają taką możliwość.

W związku z tematem pracy, badanie obejmowało także pozyskanie opinii dotyczącej sponsoringu sportu, wydarzeń oraz dyscyplin sportowych w Polsce i na świecie. Jednym z celów było ustalenie popularności danych dziedzin sportu wśród sponsorów i wyłonienie tych najbardziej wartych uwagi. Respondenci otrzymali dwie listy z 15-stoma dyscyplinami sportu³⁹³ (**Załącznik 2**), a następnie zostali poproszeni o wybranie 7 najważniejszych według nich dyscyplin (jedna lista dotyczyła dziedzin w Polsce a druga na świecie) i uszeregowanie w kolejności od najbardziej, do najmniej popularnej. Dyscyplina znajdująca się na pierwszym miejscu otrzymała 7 punktów, kolejna 6 i tak aż do 1 punktu. Tym samym dyscyplina mogła osiągnąć maksymalnie 42 punkty a minimalnie 1 punkt. Następnie wyniki każdej z dyscyplin zostały zsumowane i przedstawione na Rys. 3.

³⁹³ Na liście celowo nie znalazły się sporty specyficzne dla danych nacji, takie jak krykiet, football amerykański czy rugby. Oczywiście jest, iż ta klasyfikacja jest w dużej mierze zależna od danego kraju, ale respondenci zostali poproszeni o ogólną ocenę dla całego świata.



Rys. 3. Popularność poszczególnych dyscyplin sportowych w Polsce i na świecie z punktu widzenia badanych³⁹⁴. (Źródło: opracowanie własne).

Jak wynika z wykresu, piłka nożna cieszy się niezłomną popularnością zarówno w Polsce jak i na świecie (w obu przypadkach zdobyła 42 punkty). Co więcej, respondenci uznali, że piłka nożna, niezależnie od lepszych czy gorszych wyników, wciąż będzie „smacznym kąskiem” dla sponsorów i nie straci na popularności. Na drugim miejscu znajduje się obecnie siatkówka, która w przypadku areny międzynarodowej traci na rzecz koszykówki. Sport ten nie cieszy się zbytnią popularnością w Polsce, ale jest popularny za granicą. W Polsce wciąż popularne są skoki narciarskie, które jednak nie mają tylu światowych zwolenników. Podobnie jak w przypadku narciarstwa biegowego czy sportów motorowych, popularność tych dyscyplin jest związana z ponadprzeciętnymi gwiazdami, takimi jak Adam Małysz, Justyna Kowalczyk czy Robert Kubica. To dzięki ich wynikom dyscypliny stały się nagle popularne w naszym kraju, zainteresowały się nimi media a tym samym sponsorzy. Za granicą taka sytuacja widoczna jest w narciarstwie alpejskim, gdzie Austriacy i Amerykanie znajdują się w czołówkach, podczas gdy Polacy są niemalże niewidoczni. Respondenci swobodnie wspomnieli także o piłce ręcznej, która cieszy się popularnością w Polsce oraz o tenisie, który jest bardzo medialny za granicą.

Respondenci wskazali, iż popularność sportów jest w dużej mierze zależna od wyników sportowców. Gdy trafiają się ponadprzeciętne gwiazdy, dane sporty stają się bardziej medialne, lecz gdy tych gwiazd zabraknie automatycznie zainteresowanie mediów

³⁹⁴ Wartości na wykresie wyrażone są w punktach.

i sponsorów spada. Obecnie tracą także sporty siłowe, ciężary, judo i zapasy – świadczy o tym między innymi chęć usunięcia zapasów z Igrzysk Olimpijskich, mimo iż ta dyscyplina była częścią zawodów od czasów antycznych. W Polsce coraz mniej popularny jest hokej, w którym na arenie międzynarodowej nie ma wyników i coraz mniej interesują się nim media. Na popularności mogą jednak zyskać sporty widowiskowe, promowane obecnie w każdym kraju, czyli sporty ekstremalne – coraz więcej zawodów odbywa się w tej dyscyplinie i są one szeroko nagłaśniane. Bardzo ciekawym przypadkiem okazała się jednak lekkoatletyka. Respondenci wskazywali ją jako jedną z popularnych dziedzin, w której możemy pochwalić się wynikami. Jednakże z ta dyscypliną, zwłaszcza w Polsce, nie wiążą się sponsorzy. Sporadycznie sponsorują zawody czy pojedynczych zawodników, ale w porównaniu do popularności w mediach, które wciąż chętnie lekkoatletykę pokazują, zainteresowanie sponsorów jest niewielkie.

4.4. Analiza aktywności badanych podmiotów w zakresie sponsoringu

Kolejny panel badania miał na celu pozyskanie informacji dotyczących aktywności badanych przedsiębiorstw w zakresie sponsoringu. Wyniki badania wykazały, że przedsiębiorstwa charakteryzują się różnym doświadczeniem, jeśli chodzi o działania sponsoringowe. Firma Erbet angażuje się w działania sponsoringowe od 15 lat, podczas gdy od 23 lat funkcjonuje na rynku. ZM Leśniak wspierał memoriały czy finały lokalnych zawodów od roku 1990, czyli 23 lata podobnie jak firma Fakro, która wspierała inicjatywy już 22 lata temu, ale wówczas były to ograniczone działania ze względu na ograniczone środki małej firmy. Muszynianka rozpoczęła swoją aktywność 13 lat temu, gdy zgłosiła się do niej siatkarska trzecioligowa drużyna z Muszyny, podczas gdy taki sam staż sponsoringowy ma nieco młodsza Piwniczanka i znacznie starsza Kryniczanka. Z informacji wynika, iż młodsze przedsiębiorstwa wcześniej zaangażowały się w działania sponsorskie, podczas gdy starsze przedsiębiorstwa (w tym przypadku także spółdzielnie pracy oraz przedsiębiorstwa państwowe) znacznie później. Można wnioskować, iż wpływ na to miały utrudnienia związane ze zmianą orientacji rynkowych, z socjalistycznych na kapitalistyczną a tym samym mało rozwinięta na początku lat 90-tych orientacja marketingowa w takich przedsiębiorstwach.

W przypadku 4 firm częściej podejmuje się działania sponsoringowe w zakresie sportu i aktywności fizycznej, co wiąże się z większą oglądalnością wydarzeń i bardziej

pasuje do kreowanego wizerunku marek. Firma Erbet przyznała, że jednak minimalnie więcej niż połowa funduszy przekazywana jest na kulturę, podczas gdy Krynica znacznie częściej wspiera kulturę. Wynika to jednak z faktu, że Uzdrowisko jest spółką Skarbu Państwa i w związku z wytycznymi Ministerstwa nie może oficjalnie angażować się w sponsoring. Wsparcie wydarzeń kulturalnych jest łatwiejsze i firma może w tym zakresie pozwolić sobie na bardziej swobodne działanie. Co więcej, dla Krynicy większość działań, poza wydarzeniami cyklicznymi, to wsparcie o charakterze jednorazowym. Firma co roku przekazuje wodę dla Festiwalu Dzieci Gór, sporadycznie sponsoruje rzeczowo święta lotnicze, przekazuje wodę mineralną na zawody Strong Man w Krynicy. Działania w zakresie sportu w przypadku Erbet są długoterminowe, a do tej pory firma wspierała między innymi Pawła Zygmunta (łyżwiarz), Tomasza Sikorę (biathlonista) a obecnie Tomasza Kowala (Strong Man) a także liczne wydarzenia kulturowe, charytatywne i sportowe (Jesienny Festiwal Teatralny, festyn Sursum Corda, Mistrzostwa w Hokeju w Krynicy). Marka Fakro angażuje się długoterminowo w kilka priorytetowych projektów, gdyż wymagają one większego zaangażowania, czasu oraz cierpliwości w oczekiwaniu na efekty. Ponadto firma angażuje się także w projekty pozasportowe, takie jak Festiwal im. Jana Kiepury czy Forum Ekonomiczne. Pozostałe wydarzenia są często lokalne i raczej jednorazowe. W przypadku Muszynianki jest podobnie – część projektów, takich jak drużyna siatkarska, obejmuje współpracę wieloletnią. Z kolei wiele wydarzeń, zwłaszcza te, w których przekazywane jest wsparcie rzeczowe, to projekty jednorazowe – lokalne zawody amatorskie, biegi, zawody młodzieży. Często w niektóre działania firma chce się angażować na dłużej, ale jest to nie możliwe, gdyż na przykład dochodzi do rozpadu klubu, a firma musi się wycofać ze sponsoringu. Z kolei firma Leśniak angażuje się długoterminowo w ograniczoną liczbę wydarzeń, a Piwniczanka w ogromną ilość wydarzeń zarówno cyklicznych jak i odbywających się sporadycznie.

Wszystkie firmy zgodnie przyznały, że obecnie częściej inicjatywę podejmują obiekty szukające sponsora – to organizatorzy wydarzeń kulturalnych, sportowych czy pojedynczy zawodnicy przychodzą, dzwonią lub wysyłają maile do firmy prosząc o wsparcie. Jedynie respondenci z firm Fakro i Krynica przyznali, że zdarza im się poszukiwać obiektu do sponsoringu. Dotyczy to jednak większych przedsięwzięć, o dużej popularności i rozgłosie. Za szczególnie istotny etap procesu sponsoringu uznany został pierwszy, czyli odpowiedni wybór i selekcja przedsięwzięcia, stwierdzenie czy podmiot jest warty wsparcia i przyniesie spodziewane efekty. Przeciętny czas akceptacji bądź odrzucenia wniosku o sponsoring, wskazany przez firmy, jest zależny od wielkości działania. Pięć firm

wskazało, że w przypadku małych kwot i jednorazowych działań proces trwa 1-3 dni, a na bardziej skomplikowane prośby odpowiada się w ciągu 2 tygodni. Firmy rozumieją, że osobom zgłaszającym się zależy na czasie, więc w ramach możliwości starają się odpowiedzieć jak najszybciej. Jedynie w przypadku Uzdrowiska z Krynicy proces akceptacji często trwa dłużej, gdyż wniosek musi przejść przez wiele szczebli w hierarchii firmy, a na końcu zostać przedyskutowany i zaakceptowany przez zarząd. Wszystkie firmy przyznały także, iż procent wniosków odrzuconych jest znacząco przeważający, ze względu na ograniczone możliwości finansowe firm.

Badanie pozwoliło na zidentyfikowanie listy aspektów, na jakie przedsiębiorcy zwracają uwagę, gdy zgłasza się podmiot proszący o wsparcie. Pierwszym istotnym czynnikiem jest oprawa medialna wydarzenia, czyli transmisje, obecni na zdarzeniu redaktorzy. Kolejne kryterium to zasobność portfela zgłaszającego się podmiotu – firma Leśniak przyznała, że woli wspierać biedniejsze podmioty, niż te które już mają jakieś środki. Istotny jest także rodzaj i lokalizacja przedsięwzięcia – wiąże się to ze zgodnością z wizerunkiem, jaki sponsor chce pozyskać oraz specyfiką grupy konsumentów, do jakich chce dotrzeć. Dodatkowo ważny jest potencjał marketingowy czy sportowy przedsięwzięcia – każda firma chce być kojarzona z sukcesem, a przedsięwzięcia źle odbierane przez otoczenie negatywnie wpływają na wizerunek sponsora. Co więcej, aż 3 badane przedmioty wskazały, że istotny jest dla nich przedmiot działalności – w przypadku sportu uprawiana dyscyplina. Sponsorzy wspierają dyscypliny, które lubią, chyba, że sponsoring nielubianej dziedziny wiąże się z dużymi korzyściami.

Istnieje także wiele aspektów prawnych, na które należy zwrócić uwagę w działaniach sponsorskich. Przede wszystkim każda z badanych firm podejmuje działania na podstawie umowy sponsoringowej. Taki dokument jest podpisywany nawet w przypadku najmniejszych kwot i stanowi podstawę do dokonywania płatności, egzekwowania zobowiązań. Umowa zawiera wartości (kwoty lub wartość sponsoringu rzeczowego), świadczenia podmiotu sponsorowanego, daty realizacji. Inne aspekty prawne dotyczą wykorzystania praw do wizerunku obu stron, sprawdzenie czy nie dojdzie do kolizji z wykorzystaniem praw autorskich, wymiana faktur lub potwierdzeń realizacji zobowiązań, sprawdzenie statutu finansowego kontrahenta (np. czy kontrahent ogłosił upadłość lub jest szczególnie zadłużony i niewiarygodny), kontrola uprawnień (licencji, zezwoleń na dane działania).

Fundusze, jakie firmy przeznaczają na działania sponsoringowe, najczęściej stanowią część rocznego, ustalanego z góry, budżetu promocyjnego przedsiębiorstwa. Janusz

Komurkiewicz przyznał, iż w przypadku Fakro jest to bardzo duży ułamek – aż 1% przychodów³⁹⁵ przekazywany jest tylko na marketing sportowy. Firmy Erbet i ZM Leśniak zadeklarowały, że nie mają specjalnego ścisłego budżetu na działania sponsorskie, a wydatki są raczej elastyczne i dopasowywane do bieżącej sytuacji finansowej i możliwości przedsiębiorstw.

Dużym zaskoczeniem były odpowiedzi na pytanie dotyczące wykorzystywanych metod analizy skuteczności i efektywności sponsoringu. Aż 4 badane podmioty stwierdziły, iż w żaden sposób nie dokonują takich analiz. Był to wynik, którego nie spodziewałam się w momencie planowania badania, gdyż literatura kładła bardzo duży nacisk na konieczność przeprowadzania takich analiz w firmach, które podejmują działania sponsorskie. Podmioty wskazywały różne powody, dla których nie dokonują analiz. Kryniczanka wskazywała brak odpowiednich funduszy, Leśniak brak specjalnego działu w przedsiębiorstwie, a Erbet i Piwniczanka po prostu „czują”, które podjęte działania miały sens i były efektywne. Muszynianka monitoruje media oraz korzysta z gotowych raportów i sprawozdań firm badawczych, które podliczają czas antenowy i obliczają jego wartość. Jednakże firma nie zna metody, która pozwoliłaby stwierdzić, że na przykład dany przychód ze sprzedaży jest związany konkretnie ze sponsoringiem a nie reklamami czy inną promocją. Z kolei Fakro monitoruje media, nie wykorzystuje narzędzi marketingowych w sposób cykliczny, ale ważniejsze wydarzenia monitoruje w sposób szczególny. Jednym z obowiązków terenowych doradców technicznych jest przeprowadzanie miniwywiadów z partnerami, podczas których sprawdzają odbiór danego sponsorowanego wydarzenia. Nie przeprowadza się ankiet na klientach indywidualnych, ale firma raz na jakiś czas zleca wykonanie ogólnych badań marketingowych specjalistycznym ośrodkom badawczym.

Respondentom zostało zadane pytanie o przedsięwzięcia sponsoringowe, które przyniosły firmom jakieś negatywne skutki. Wszyscy respondenci odpowiedzieli, iż w całej historii działań nie spotkali się z działaniem, które zakończyło się kompletnym fiaskiem lub przyniosły firmie negatywne skutki – „nie można stracić na tym, że dało się coś za darmo” - stwierdził Tomasz Radzik z Piwniczanki. Firma Erbet przyznała, że do firmy zgłosił się kiedyś podmiot proszący o pomoc w zakupie prezentów dla przedszkola, ale okazało się, że byli to zwykli „naciągacze”. Na szczęście prezes zorientował się na czas, skontaktował się z reprezentowanym ośrodkiem i uniknął przekazania środków

³⁹⁵ Ranking 100 Najbogatszych Polaków, opublikowany przez Wprost, wykazał, że w 2012 roku przychody firmy Fakro osiągnęły wielkość 1,12 mld złotych. (<http://100najbogatszych.wprost.pl/obiekt/id,1744/ide,25/idk,0/edycja-2011-Ryszard-Florek-z-rodzina.html>, (data odczytu: 17.08.2013).

w nieodpowiednie ręce, co mogło odbić się negatywnie na finansach i wizerunku firmy. Z kolei Maria Janas stwierdziła, że każdy wygrany czy przegrany mecz sponsorowanej drużyny wiąże się z pozytywnymi lub negatywnymi emocjami, które jednak szybko przemijają i nie wpływają stale na wizerunek marki. Respondentka nie zgadza się także z krążącą w środowisku opinią, że jeśli sponsoruje się przez długi czas daną drużynę, to kibice drużyny przeciwnej wykazują wrogą postawę do marki – Muszynianka nigdy nie spotkała się z taką wrogością czy zniechęceniem.

4.5. Ocena skuteczności działań sponsoringowych przedsiębiorstw w zakresie kształtowania wizerunku

Ostatni panel badania miał na celu określenie skuteczności wybranych działań sponsoringowych, w zakresie kształtowania wizerunku. Każdy z respondentów został poproszony o udzielenie kilku odpowiedzi, dotyczących jednego – wybranego przez osobę prowadzącą badanie – działania w historii firmy. Obiekty sponsorowane zostały dobrane celowo, a głównymi kryteriami wyboru były: aktualność lub skala działania.

Piwniczanka

Tomek Radzik z Piwniczanki odpowiadał na pytania dotyczące Karpackiego Maratonu Rowerowego im. Jacka Bugańskiego, który jest imprezą cykliczną organizowaną w naszym rejonie już piąty raz. Inicjatywa została podjęta przez organizatorów rajdu, którzy 3 lata temu zgłosili się do Piwniczanki. Sponsoring miał formę rzeczową, w postaci butelek wody mineralnej, które firma przekazała organizatorom wydarzenia. Marka angażuje się w sponsoring rajdu już trzeci rok z rzędu, a jako czynniki decyzyjne przy wyborze podmiotu wskazano zgodność z wizerunkiem firmy, która chce być postrzegana jako marka dla ludzi aktywnych, uzupełniająca potrzebne minerały. Co więcej, wydarzenie odbywało się w regionie, a właśnie na takiej grupie docelowej najbardziej zależy przedsiębiorstwu.

Piwniczanka otrzymała w związku z tym sponsoringiem określone korzyści, w postaci promocji produktu, ekspozycji marki na butelkach oraz na reklamach stojących, a co więcej pozyskała prawo do zdjęć z rajdu, które mogła zamieścić na swojej stronie internetowej oraz profilu Facebook. Jednakże firma nie dokonywała dokładnych badań efektywności działania, dlatego ciężko powiedzieć jaki wpływ miało ono na postrzeganie marki. Zapytana, czy doszło do transferu wizerunku pomiędzy kolarstwem a Piwniczanką, nie była w stanie odpowiedzieć. *„Działanie na pewno podtrzymało wizerunek jak przy*

każdym innym ruchu. Nie ma jednak znaczenia, czy jest to kolarstwo czy bieganie – ważna jest aktywność ruchowa” – mówił Tomasz Radzik.

Erbet

Kolejnym przebadanym podmiotem była firma Erbet. Przedsiębiorstwo od lat angażuje się we wsparcie różnych inicjatyw, a ostatnio bardzo zaangażowało się w wsparcie sądeckiego Strong Mana – Tomasza Kowala. Współpraca rozpoczęła się 3 sezony temu, gdy Tomasz zwrócił się do firmy o pomoc. W obecnym momencie Erbet nie miał już kontaktu z Tomaszem Sikorą, a Strong Man pojawił się w odpowiednim momencie, gdy firma akurat szukała innego sportowca. Prezes Słowik przyznał, że dyscyplina siłowa nie była tak popularna w Polsce jak wspomniany wcześniej biathlon, mimo, że Tomek Kowal osiągał w niej wysokie wyniki. Zdecydowano się jednak na sponsoring Tomka Kowala z innego powodu - sądecki Strong Man jest znany ze swoich charytatywnych działań, pomagania dzieciom, zaangażowania w różne zbiórki funduszy dla potrzebujących. To właśnie jego osobowość zadecydowała, iż firma nie wahała się nad decyzją.

Sponsoring ma charakter finansowy, jednakże firma nie ustanawiała specjalnego budżetu czy wyceny działań. Prezes Słowik stwierdził, że wydatki są ustanawiane „*na oko, gdy Tomek przychodzi i mówi, że pasowałoby jeszcze to kupić, to koszulki, to pas i tak dalej*”. W tym przypadku kwoty sponsorowane mają charakter elastyczny, a w zamian firma otrzymuje korzyści w postaci ciągłej widoczności logo na koszulce, gdy Tomek pokazuje się publicznie. Co więcej, Tomek zawsze wspomina, czy to na konferencjach czy otwarciach jakiś wydarzeń, że firma Erbet jest jego sponsorem. Firma przyznała także, iż z tym sponsoringiem nie wiązały się żadne negatywne efekty, a mimo iż nie widzą jakiś bardzo silnych wizerunkowych różnic to nie zmieniliby decyzji co do sponsoringu – Tomek był dobrym wyborem, może nie tak jak Tomasz Sikora czy Paweł Zygmunt, ale mimo wszystko bardzo dobrym. Osobiście uważam, iż sponsoring takiej dziedziny sportu w przypadku firmy budowlanej, na pewno wywołuje transfer wizerunku a firma jest kojarzona z siłą, wytrwałością, odpowiedzialnością i sympatią – tak jak Tomasz.

Leśniak

Bardzo znanym sądeckim klubem sportowym jest MKS Sandecja – męska drużyna piłki nożnej. Klub sponsorowany jest przez wiele lokalnych firm, takich jak Wiśniowski czy Szubryt, ale także przez jedną z badanych firm – ZM Leśniak. Ze względu na to, iż klub jest miejski, do firmy zgłosił się Urząd Miasta Nowego Sącza prosząc o wsparcie dla sportowców. Wsparcie trwa już od ponad 10 lat, a prezes firmy jest także aktywnym działaczem w klubie. Głównym powodem, dla którego firma zdecydowała się na sponsoring

była pasja właściciela oraz chęć wsparcia lokalnych inicjatyw. Sponsoring ma formę zarówno finansową, jak i rzeczową w postaci posiłków dla zawodników. Początkowo firma nie zakładała sobie celów biznesowych związanych ze sponsoringiem, jednakże z czasem efekty wizerunkowe oraz reklamowe pojawiły się same – „*wiadomo, że wiceprezes klubu jest właścicielem ZM Leśniak*”. Firma zauważyła jednak kilka negatywnych efektów związanych ze sponsoringiem klubu Sandecja. Marka odczuwa, że wiele osób nie docenia działań sponsorów, tego, że poświęcają oni swój czas, fundusze, podczas gdy mogliby te środki przeznaczyć na rozwój firmy. Prezes Leśniak przyznał, że zawsze trafi się ktoś z pretensjami, zarzucający, że „*firma robi na klubie dobry interes*”, ale takie sporadyczne opinie i uwagi nie zniechęcają przedsiębiorcy do działania i podejmując jeszcze raz decyzję o sponsoringu nic by nie zmienił.

Muszynianka

W sponsoring klubu, tym razem siatkarskiego, angażuje się firma Muszynianka. Według prezes Marii Janas współpraca rozwinęła się „*sama z siebie (...) akurat w Muszynie działała sekcja siatkówki kobiet. Wtedy była to jeszcze III liga, dziewczyny awansowały do II i potrzebowały wsparcia finansowego, wtedy jeszcze niewielkiego*”. Początkowo firma nie miała szczególnych celów, raczej były one ogólne i obejmowały budowę skojarzeń z marką oraz z miejscowością. Pani prezes wspomina, że związek między klubem a marką był ścisły, oba podmioty razem zaczynały, razem rosły, zdobywały pierwsze sukcesy i ważniejsze osiągnięcia, jednocześnie stawiając sobie wyższe cele. Firma oferowała klubowi zarówno wsparcie finansowe, jak i równie ważne rzeczowe. Woda mineralna Muszynianki była niezbędna, aby uzupełnić minerały w organizmie zawodniczek a co więcej, ze względu na swój specyficzny skład, redukować stres – „*dziewczyny nie współpracują z psychologiem, a presja jest duża – musimy sobie jakoś z tym radzić i pomagać, a woda w tym pomaga – magnez, minerały*” – wyjaśniła prezes.

Klub do obecnych wyników dochodził sam w małym mieście – Muszyna jest najmniejszym miastem w Europie, które może poszczycić się taką klasą zawodniczek. Jest to powód do satysfakcji nie tylko dla firmy i jej pracowników, ale i mieszkańców regionu. Obecnie Muszynianka, oraz miasto Muszyna, jest kojarzona z drużyną – działa to także w drugą stronę, drużyna jest kojarzona z marką firmy i miastem. Co więcej, prezes Janas została wcześniej poproszona o wymienienie skojarzeń, jakie ma z siatkówką, jako dyscypliną sportową. Wspomniała o widowisku, emocjach oraz bezpieczeństwie. Prezes stwierdziła, że faktycznie te skojarzenia odnoszą się także do marki – bezpiecznej wody, obecnie szeroko znanej. Dodatkowo zawodniczki pijąc ją na meczach są pozytywne, silne psychicznie,

radosne, a te emocje przekazywane są na butelkę napoju trzymanego w ręce. Maria Janas przyznała, że jak w każdym aspekcie życia, tak i w sponsoringu pojawiały się błędy, o których poprawie później myślano, ale były to drobnostki, które w żaden sposób nie wpłynęły na efekt końcowy.

Krynica

Zdania powyższych firm, co do ponownego podjęcia decyzji o sponsoringu, nie podzielił kierownik działu marketingu Uzdrowiska Krynica. Firma zaangażowała się w sponsoring samotnego rejsu przez Atlantyk żeglarza Kuby Strzyczkowskiego, który odbył się pod koniec 2012 roku. Działanie zostało podjęte z inicjatywy zarządu firmy. Marka od lat wspiera redaktorów Radiowej Trójki, podczas rajdów rowerowych, dlatego też gdy pojawił się pomysł „*Rejsu 50-lecia Trójki*” chętnie poparła inicjatywę. Firma przekazała na ten cel środki finansowe oraz rzeczowe, w postaci wody mineralnej, którą Kuba miał na pokładzie. Tym samym otrzymała tytuł jednego z 8 sponsorów oraz oficjalnego napoju rejsu. Co więcej, logo Krynicy widniało na burcie łodzi, a podczas wywiadów czy relacji video z Rejsu zawodnik wspominał o firmie, jako sponsorze. Jednakże po zakończeniu rejsu firma podsumowała swoje działania, stwierdzając, iż nie było ono korzystne dla marki. Firma przyznała, że koszt tego sponsoringu był bardzo duży, a mało osób wiedziało, że taki rejs w ogóle się odbył. Pan Graban żartobliwie ocenił to jako „*reklamę dla rekinów*”, gdyż tak naprawdę największą widownię Kuba miał wśród ryb Atlantyku.

Fakro

Można powiedzieć, iż największym przedsięwzięciem wśród przebadanych przedsiębiorstw, którym mogą pochwalić się firmy jest sponsoring Reprezentacji Polski w Piłce Nożnej przez Fakro. Pomysł zrodził się, gdy firma określiła nowe cele i poszukiwała podmiotu, który pomoże te cele zrealizować. Marka chciała kojarzyć się jako konkurująca na rynku międzynarodowym, reprezentująca polską gospodarkę i branżę budownictwem, a piłka nożna i reprezentacja była wręcz doskonała do realizacji takiego celu. Pierwszą umowę firma podpisała w 2005 roku i początkowo jedynie wykupywała reklamy na stadionach. Z czasem działania były bardziej intensywne, aż w końcu firma zdecydowała się na współpracę w ramach pełnego pakietu sponsorskiego, który objął między innymi Euro 2012 i najbliższy Mundial w Brazylii. Umowy z reprezentacją podpisane są na okres 2 lat i obejmują finansowe wsparcie. Nie ma tutaj miejsca na wycenę działań, gdyż pakiety sponsorskie są przygotowywane wcześniej i nie podlegają negocjacji – „*reprezentacja jest łakomym kąskiem i nie ma problemów ze zbyciem pakietów*” – wspominał pan Komurkiewicz, dodając, że

pakietów się nie negocjuje a i tak firma nie jest głównym sponsorem, bo to wiąże się z ogromnymi sumami.

Firma otrzymała w związku ze sponsoringiem określone korzyści. Przede wszystkim logo firmy było wyświetlane na połowie długości stadionu podczas każdego meczu – nawet eliminacji. Co więcej, przedsiębiorstwo miało możliwość nabycia biletów na mecze Polski i innych reprezentacji. Ten aspekt okazał się bardzo pomocny przy kształtowaniu programów lojalnościowych i sprzedażowych wśród partnerów – sprzedawcy dokonywali zakupów odpowiednich ilości produktów, a w zamian za to otrzymywali bilet. Efekt był taki, że wartość sprzedaży marki wzrosła, wizerunek jeszcze bardziej umocnił się w śród partnerów, którzy wiedzą, że Fakro jest sponsorem reprezentacji. Ponadto firma przy okazji sponsoringu wykazała się umiejętnościami organizacyjnymi, gdyż zajmowała się aranżacją grupowych wyjazdów na mecze, dzięki czemu zyskała wizerunek firmy sprawnej. Szczególnie w zakresie korzyści związanych z biletami wyniki działań przewyższyły oczekiwania. Co więcej, Janusz Komurkiewicz wskazał wcześniej, jako skojarzenia z piłką nożną, grę zespołową, ligę mistrzów i gwiazdę Leo Messi. Respondent został zapytany, czy według niego doszło do transferu wizerunku pomiędzy dyscypliną a firmą. Okazało się, że tak – sprawność organizacyjna udowodniał, że Fakro pracuje w zespole, gdyż jedna osoba nic by nie zdziałała. Podobnie w przypadku ligi mistrzów – jest to najwyższa światowa klasa, a Fakro jest światowej klasy marką. Dyrektor marketingu przyznał, że sponsoring reprezentacji był zdecydowanie dobrą decyzją.

Tylko jedna z badanych firm – Uzdrowisko Krynica - stwierdziła, że dokonałaby zmian i nie podjęła się ponownie opisanego wydarzenia. Co więcej, jak wynikało z pozyskanych informacji, firmie często zdarzały się nietrafne decyzje. Jakiś czas temu firma sponsorowała krynickiego boksera Pawła Kołodzieja. Na początku współpraca polegała na przekazywaniu wody, a później szerszej promocji – logo na plecach zawodnika w czasie zawodów, za którego prezentację Paweł otrzymywał gratyfikację finansową. Kwoty wsparcia nie były duże, w porównaniu do osiągniętych efektów, a dział marketingu chciał podtrzymać współpracę, ale obecny prezes zarządu firmy postanowił inaczej. Firma długo żałowała decyzji, gdyż na niedługo po zakończeniu współpracy Paweł zaczął osiągać coraz większe wyniki sportowe, popularność i dużą sympatię kibiców. Niestety decyzje w Uzdrowisku są bezpośrednio zależne od jego wyników finansowych i postaw prezesów, a nie prawdziwych korzyści dla firmy, a tym samym struktura przedsiębiorstwa jeszcze nie dojrzała do nowych warunków rynkowych.

Wszystkie firmy przyznały, iż nie poprzestaną sponsorować wydarzeń kulturalnych, sportowych czy pojedynczych osób. Respondenci przyznali, że takie działania przynoszą określone efekty i warto wspierać różnorodne inicjatywy. Kryniczanka planuje jeden z większych w całej swojej historii projektów – sponsoring Ruchu Chorzów, którego zarząd zwrócił się do firmy o pomoc. Dział marketingu trzyma więc kciuki, aby wszystko poszło zgodnie z planem a zarząd wysłuchał rozsądnych argumentów i podjął słuszną decyzję. Oby na korzyściach nie zaważyły, często nagłaśniane, występki chuligańskie kibiców klubu. Z kolei Muszynianka chciałaby wciąż angażować się we współpracę z klubem siatkarek, jednakże w tym celu potrzebne jest wsparcie także innych sponsorów, gdyż na obecnym poziomie wydatki są duże. W historii firmy już raz zdarzył się przypadek, gdy sponsorowany klub hokejowy upadł, a tym samym sponsorzy musieli się wycofać.

Jak wynika z obserwacji, dużo lepsze efekty wizerunkowe daje koncentracja firmy na jednym obszarze sponsoringu. Na przykład Muszynianka jest jednoznacznie kojarzona z siatkówką, Fakro i Leśniak z piłką nożną a Piwniczanka i Kryniczanka? Ciężko powiedzieć, gdyż żadne z ich działań nie było konsekwentne. Respondent z Piwniczanki nie był w stanie powiedzieć, które z działań przyniosło największe efekty, gdyż firma angażuje się w różnorodne działania. Zapytany o Maraton Karpacki kierownik marketingu sam nie wiedział, czy chodzi o zawody rowerowe czy biegowe. Podobnie jest w przypadku Kryniczanki, która przy żadnym sponsoringu nie wytrzymała na tyle długo, aby zbudować na nim wizerunek. Należy pamiętać, że takie działanie wymaga czasu i konsekwencji.

Z badań wynika, iż nawet niewielkie i lokalnie działające przedsiębiorstwa doceniają narzędzie jakim jest sponsoring. Jednakże można zauważyć, iż nie wszystkie przedsiębiorstwa dojrzały – zarówno w strukturach i podejściu – do efektywnego i skutecznego działania. Potrzeba im czasu, wzorców oraz stopniowych zmian, aby mogły dopracować cele działań, obiektywne kryteria wyboru podmiotów i oceny wyników. Można także obawiać się, że brak odpowiednich narzędzi analitycznych z czasem, gdy firmy (nie dotyczy Fakro i Muszynianki, które wykazały w tym przypadku większą świadomość) zaczną dokonywać większych inwestycji okaże się zgubne. Trudno będzie im przekonywać zarządy firm lub właścicieli, aby wyrazili zgodę na działania, jeśli wcześniej doszło do negatywnych konsekwencji sponsoringu. Zwłaszcza, iż coraz częściej firmy podejmujące działania sponsoringowe to prywatne przedsiębiorstwa, w których decyzję podejmuje sympatia właścicieli względem danego sportu, a nie oczekiwane efekty związane ze sponsoringiem.

Zakończenie

W pracy zrealizowany został cel w postaci przedstawienia sposobów kształtowania wizerunku przedsiębiorstw za pomocą sponsoringu sportu. Ponadto podczas badań na potrzeby niniejszej pracy magisterskiej zidentyfikowano opinie i postawy przedsiębiorców z regionu nowosądeckiego wobec sponsoringu. Realizacja powyższych celów pozwoliła na pozyskanie odpowiednich informacji oraz wyciągnięcie następujących wniosków.

Firmy nie tylko za granicą, ale i w Polsce doceniają wartość pozytywnego wizerunku marki. Taki obraz pozwala pozyskiwać nowych klientów oraz budować lojalność tych. Marka wzmacnia zaufanie partnerów biznesowych, pozwala na ograniczenie kosztów działalności oraz daje firmie siłę w obliczu kryzysu. Wizerunek coraz ciężiej jest kreować, gdyż na rynku promuje się wiele różnorodnych marek, a przebicie się przez natłok informacji jest nie lada zadaniem. Dlatego przedsiębiorstwa decydują się na podejmowanie przynoszących liczne korzyści działań sponsorskich. Pozwalają one na dotarcie do specyficznej grupy odbiorców, nie wywołują zniechęcenia odbiorców typowego dla reklamy, budują zaufanie i inne pozytywne emocje, a także pozwalają uniknąć kosztów związanych z wieloletnią kampanią w mediach.

Międzynarodowe firmy od lat wpisują sponsoring sportu w strategię kształtowania marki, często podejmując ryzyko, które może przynieść zgubne rezultaty, ale też okazać się marketingowym „strzałem w dziesiątkę”. Odsobnione w tym przypadku nie są sądeckie przedsiębiorstwa. Wyniki badań ukazały, że firmy lokalne – nawet te działające w podobnych branżach – charakteryzują się nie tylko inaczej definiowanym wizerunkiem marki, ale także różnym doświadczeniem w zakresie wykorzystania sponsoringu sportu. Firmy, które precyzowały swoje cele wizerunkowe i dobierały podmiot sponsoringu pod kątem ich realizacji, osiągały lepsze efekty. Co więcej, koncentracja na jednej dziedzinie sportu pozwalała na budowę bardziej spójnego wizerunku i minimalizowanie przepaści pomiędzy wizerunkiem pożądanym a faktycznym. Badanie ujawniło, że wiele firm nie posiada wypracowanych schematów działań marketingowych, i często podejmuje decyzję z uwagi na emocje i przekonania. Wynikiem tego aktywność jest chaotyczna, a wizerunek rozmywa się zamiast wzmacniać. Wielu przedsiębiorstwom brak jest odpowiedniej wiedzy i znajomości narzędzi, które mogłyby posłużyć do oceny rezultatów sponsoringu, co pozwoliłoby na lepszą identyfikację błędów i korektę działań. Jednakże firmy z czasem na pewno zdobędą odpowiednie doświadczenie i wiedzę, czerpiąc z dobrych praktyk innych przedsiębiorstw.

Spis tabel i rysunków

Spis rysunków:

Rys. 1. Analiza porównawcza kluczowych zasad kreowania wizerunku marki w odniesieniu do klienta zewnętrznego i wewnętrznego	14
Rys. 2. Lista kontrolna metody PESTEL	22
Rys. 3. Popularność poszczególnych dyscyplin sportowych w Polsce i na świecie z punktu widzenia badanych.	101

Spis tabel:

Tabela 1. Lista badanych przedsiębiorstw	90
Tabela 2. Lista respondentów.....	90

Spis literatury

Literatura zwarta i czasopiśmiennicza:

1. Altkorn J., Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002
2. Altkorn J., Strategia marki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
3. Altkorn J., Wizerunek firmy, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004
4. Badania marketingowe – od teorii do praktyki, pr. Zbior. pod red. D. Maison, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
5. Borkowski B., Dudek H., Szczesny W., Ekonometria – wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
6. Case studies in sport marketing, pr. zbior. pod red. B.G. Pitts, Sport Managemnet Library – Fitness Information Technology Inc., Morgantown 2003
7. Johnson H., Finanse przedsiębiorstw. Fuzje i przejęcia., Wydawnictwo K.E. LIBER s.c., Warszawa 2000
8. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Whittington, Exploring Corporate Strategy, Financial Times Prentice Hall, England, Harlow 2005
9. Kaczmarczyk S., Zastosowanie badań marketingowych. Zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
10. Kall J., Reklama, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczna S.A., Warszawa 2002
11. Kall J., Kłeczek R., Sagan A., Zarządzanie marką, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
12. Kędzior Z., Karcz K., Badania marketingowe w praktyce, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
13. Kotler P., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999
14. Lisiński M., Metody planowania strategicznego, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
15. Łodziana-Grabowska J., Efektywność reklamy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 92.)
16. Marketing dla sportu – IV Dni Marketingu Sportowego, pr. zbior. pod red. H. Mruka, Sport&Business Foundation, Poznań 2006
17. Marketingowo o sporcie. III Ogólnopolska Konferencja Marketingowa – Dni Marketingu Sportowego na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, pr. zbior. pod red. H. Mruka, Sport & Business Foundation, Poznań 2005
18. Nikodemka – Wołowik A.M., Jakościowe badania marketingowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
19. Obłój K., Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
20. Pitts B.G., Stotlar D.K., Fundamentals of sport marketing, Sport Managemnet Library – Fitness Information Technology Inc., Morgantown 2002
21. Płacenie komórką to hit na miarę bankowości online, Puls Biznesu, Bonnier Business, 23. sierpień 2012
22. Poczrowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
23. Ries A., Ries L., 22 niezmiennie prawa zarządzania marką, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 1998
24. Sagan A., Badania marketingowe – podstawowe kierunki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004
25. Sponsorzy nie wygrali na igrzyskach, Puls Biznesu, Bonnier Business, 21 sierpień 2012
26. Sporek T., Sponsoring sportu w warunkach globalizacji. Dylematy i wyzwania, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007
27. Superludzie, Wprost, Agencja Wydawniczo-Reklamowa WPROST, 10 wrzesień 2012
28. Sznajder A., Marketing sportu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012

29. Sznajder A., Sponsoring. Czyli jak promować firmę wspierając innych, Business Press Ltd., Warszawa 1999
30. Śmigielska G., Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007
31. Urbanek G., Zarządzanie marką, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
32. Węgrzyn A., Benchmarking – nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa s.c., Kluczbork-Wrocław 2000
33. Zarządzanie. Teoria i praktyka, pr. zbior. pod red. A.K. Koźmińskiego, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2004
34. Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej, red K. Perechuda, Wydaw. Akademii Wychowania Fizycznego, Wrocław 2003
35. Żbikowska A., Public relations, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005

Akty prawne:

1. Ustawa z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi
2. Ustawa z dnia 31 stycznia 1985 r. o znakach towarowych
3. Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji
4. Ustawa z dnia 9 listopada 1995 r. o ochronie zdrowia przed następstwami używania tytoniu i wyrobów tytoniowych

Źródła internetowe:

1. 3 pytania do,
http://www.marketingsportowy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=420&Itemid=72
2. Adam Małysz – wywiad z mistrzem,
<http://www.redbull.com/pl/pl/motorsports/offroad/stories/1331593599421/adam-malysz-wywiad-z-mistrzem>
3. Avon Walk for Breast Cancer, <http://www.avonwalk.org/about/about-the-walk.html>
4. Blisko pół miliona za głowę Małysza, <http://menstream.pl/wiadomosci-sport/blisko-pol-miliona-za-glowe-malysza,0,859170.html>
5. BP and Visa Only Brand Winners at Olympics?,
<http://www.brandchannel.com/home/post/2012/08/17/BP-and-Visa-Only-Brand-Winners-at-Olympics.aspx>
6. British Cycling extend sponsorship deal with Sky until 2016,
<http://www.telegraph.co.uk/sport/othersports/cycling/9240691/British-Cycling-extend-sponsorship-deal-with-Sky-until-2016.html>
7. BSKyB Strikes Gold With Tour de France Sponsorship,
http://www.nytimes.com/2012/07/27/business/global/bskyb-strikes-gold-with-tour-de-france-sponsorship.html?pagewanted=all&_r=1&
8. BSKyB: getting Britain on its bike, <http://www.theguardian.com/sustainable-business/bskyb-getting-britain-on-bike>
9. Coca-Cola, Visa, P&G Pin Big Hopes on Olympics Sponsorships,
<http://english.capital.gr/dj/news.asp?details=1527531>
10. Cycling sponsors face doping dilemma after Armstrong scandal,
http://articles.chicagotribune.com/2012-10-20/sports/sns-rt-us-cycling-armstrong-sponsorshipbre89j0aa-20121020_1_cyclist-lance-armstrong-amaury-sport-organisation-sponsors
11. Cycling-Team Sky add another News Corp name to sponsor list,
<http://sports.yahoo.com/news/cycling-team-sky-add-another-news-corp-name-132604998.html>

12. Czym różni się reputacja firmy od jej wizerunku?, <http://www.socialmedia-monitoring.pl/artykuly/article,5,1,1.html>
13. Edi, <http://www.wprost.pl/ar/75056/Edi-2/>
14. Energetyczny biznes - od tajlandzkiego napoju do misji Red Bull Stratos, http://serwisy.gazetaprawna.pl/media/artykuly/713279,energetyczny_biznes_od_tajlandzkiego_napoju_do_misji_red_bull_stratos.html
15. Games sponsor Visa tells fans your cards will now work at Wembley, <http://www.standard.co.uk/olympics/olympic-news/london-2012-olympics-games-sponsor-visa-tells-fans-your-cards-will-now-work-at-wembley--after-thousands-queue-for-hours-to-buy-food-7986764.html>
16. Has protection of Olympic sponsors gone too far?, <http://metro.co.uk/2012/07/24/has-protection-olympic-sponsors-gone-far-3819263/>
17. Historia marki, <http://www.epr.pl/historia-marki,marka,1346,1.html>
18. How Visa's Olympics sponsorship must shift perceptions of its brand, <http://www.prweek.com/uk/features/1121724/Visas-Olympics-sponsorship-shift-perceptions-its-brand-Marketing-interview/>
19. <http://100najbogatszych.wprost.pl/obiekt/id,1744/ide,25/idk,0/edycja-2011-Ryszard-Florek-z-rodzina.html>
20. <http://corporate.sky.com/>
21. <http://corporate.visa.com/about-visa/index.shtml#>
22. http://usa.visa.com/personal/visa_brings_you/visa_is_everywhere/olympics.html#anchor_2
23. http://www.arc.com.pl/image/www/2013_02_18_Sponsoring_Monitor_2012_2013_komentarze.pdf
24. http://www.arc.com.pl/image/www/SportSponsoring2008_ARC_Rynek_i_Opinia.pdf
25. http://www.britishcycling.org.uk/at_a_glance oraz <http://www.teamsky.com/>
26. <http://www.economist.com/node/11825607>
27. <http://www.fcbarcelona.com/>
28. <http://www.itqi.com/en/superior-taste-award/crystal-award.html>
29. <http://www.malysz.pl/>
30. <http://www.malysz.pl/biografia.html>
31. <http://www.olympic.org/>
32. http://www.redbull.pl/cs/Satellite/pl_PL/Article/Wyniki-Rajdu-Dakar-2013-021243297814363
33. http://www.redbull.pl/cs/Satellite/pl_PL/Badz-w-formie/001243295432839
34. <http://www.skokidocelu.pl/>
35. Jak chronić markę?, <http://www.codes.pl/category/publikacje/>
36. James Murdoch and Sky scored an own goal, <http://www.telegraph.co.uk/sport/othersports/cycling/tour-de-france/9368423/James-Murdoch-and-Sky-scored-an-own-goal-when-they-allowed-ITV-to-show-the-Tour-de-France.html>
37. Kingston University London, <http://eprints.kingston.ac.uk/24914/>
38. Kryzys wizerunkowy firmy – to trzeba wiedzieć, <http://www.experto24.pl/firma/promocja-i-komunikacja/kryzys-wizerunkowy-firmy-to-trzeba-wiedziec.html>
39. London 2012 Olympic sponsors list, <http://www.theguardian.com/sport/datablog/2012/jul/19/london-2012-olympic-sponsors-list>
40. London 2012 Olympic Sponsorship Roundup, <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/07/18/london-2012-olympic-sponsorship-round-up/>
41. London 2012: Olympic sponsors waive tax break, <http://www.theguardian.com/sport/2012/jul/18/london-2012-visa-olympic-tax>
42. Making the most of Olympic sponsorships, <http://www.marketwatch.com/story/making-the-most-of-olympic-sponsorships-2012-06-12>
43. Malysz sponsorship energizes energy drink, <http://www2.polskieradio.pl/eo/dokument.aspx?iid=150935>
44. Małysz doda ci skrzydeł, <http://www.przegląd-tygodnik.pl/pl/artykul/malysz-doda-ci-skrzydel>
45. Małysz nie zarobi na startach w rajdach, <http://moto.wp.pl/kat,1778,title,Malysz-nie-zarobi-na-startach-w-rajdach,wid,13589164,wiadomosc.html?tciaid=111219>

46. Marka miernikiem sukcesu rynkowego lub porażki, <http://www.codes.pl/category/publikacje/>
47. Medialność marki Red Bull w sportach niszowych,
http://www.marketingsportowy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=424&Itemid=65
48. Metodologia – reputacja, http://www.premiumbrand.pl/marki_metodologia
49. Miliard w Małysz, <http://www.wprost.pl/ar/52772/Miliard-w-Malyszu/>
50. Miliony płyną coraz szerszym strumieniem, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/sponsoring-w-sporcie-2012/miliony-plyna-coraz-szerszym-strumieniem,28916,1>
51. Olympic Sponsorship Roundup, <http://www.brandindex.com/article/olympic-sponsorship-roundup>
52. Olympic sponsor winners and losers,
<http://www.bobsguide.com/guide/news/2012/Aug/13/olympic-sponsor-winners-and-losers-samsung-has-a-good-games-visa-struggles.html>
53. Olympics Attendee Annoyed That Visa Is The Only Card Accepted At The Olympics
<http://www.businessinsider.com/its-really-annoying-that-visa-is-the-only-card-accepted-at-the-olympics-2012-8>
54. On its silver anniversary as Olympic sponsor, Visa looks for a golden 2012,
<http://www.cityam.com/article/its-silver-anniversary-olympic-sponsor-visa-looks-golden-2012>
55. Pod presją sponsorów, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/sponsoring-w-sporcie-2011/pod-presja-sponsorow,18535,1>,
56. Puls Biznesu: co martwi sponsorów sportu,
http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,122003,13423016,_Puls_Biznesu___Co_martwi_sponsorow_sportu.html
57. Rajdowy Puchar Polski samochodów terenowych, <http://www.terenowo.pl/sport/rmpst/2410-rajdowy-puchar-polski-samochodow-terenowych-porownaj-siy-z-najlepszymi.html>
58. Rajdy sponsorów, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/sponsoring-w-sporcie-2011/rajdy-sponsorow,18255,1>
59. Reklama emitowana na kanale Eurosport, <http://www.youtube.com/watch?v=IzOhj6Nr16g>
60. Reputacja – nieuchwytna wartość firmy,
http://www.proto.pl/PR/Pdf/reputacja_nieuchwytna_wartosc_firmy.pdf
61. Reputacja marki – strategie budowania silnej marki, <http://brandvalue.pl/reputacja-marki-strategie-budowania-silnej-marki/>
62. Reputacja marki chroniona przez monitoring mediów, <http://www.socialmedia-monitoring.pl/artykuly/article,4,1,1.html>
63. Reputacja marki, <http://marketing.nf.pl/Artykul/13753/Reputacja-marki/marketing-reputacja-marki-zarządzanie-marka-budowanie-marki/>
64. Responsible or not?, <http://responsiblemarketing.com/blog/2008/08/19/responsible-or-not-visas-olympic-sponsorship>
65. Samsung & Visa, Two Worldwide Olympic Sponsors, Join Forces to Enable Mobile Payments,
<http://www.businesswire.com/news/home/20110331005725/en/Samsung-Visa-Worldwide-Olympic-Sponsors-Join-Forces>
66. Skaczące pieniądze, <http://www.polityka.pl/spoleczenstwo/artykuly/1513998,2,kto-zarabial-na-malyszu.read>
67. Sky announced as major British Cycling sponsor, <http://www.bikeradar.com/news/article/sky-announced-as-major-british-cycling-sponsor-17702/>
68. Sky extends British Cycling sponsorship by four more years to end of 2016,
<http://road.cc/content/news/57438-sky-extends-british-cycling-sponsorship-four-more-years-end-2016>
69. Sky ride to sponsorship glory, <http://chrisreed.brandrepublic.com/2012/07/24/sky-ride-to-sponsorship-glory/>
70. Sky to sponsor British Cycling through until 2017, <http://www.bikebiz.com/news/read/sky-to-sponsor-british-cycling-through-until-2017/012988>
71. Sky to sponsor GB cycling, http://www.skysports.com/story/0,,15266_3859797,00.html
72. Sky Way Out In Front Of The Sponsorship Peloton,
http://www.isportconnect.com/index.php?option=com_content&view=article&id=13306:team-sky-way-out-in-front-of-the-sponsorship-peloton-ben-wells&catid=80:sponsorship&Itemid=206

73. Sky wins award for cycling team sponsorship, http://www.uswitch.com/broadband/news/2013/04/sky_wins_award_for_cycling_team_sponsorship/
74. Sky's new sponsor deal, <http://www.globaltimes.cn/content/791944.shtml#.UgkhqLwntQ>
75. Słownik pojęć z zakresu psychologii, <http://www.psychologia.apl.pl/index.php/component/glossary/S%C5%82ownik-poj%C4%99%C4%87-z-zakresu-psychologii-3/T/To%C5%BCsamo%C5%9B%C4%87-48/>
76. Sponsor Visa apologises over ticket confusion, <http://www.telegraph.co.uk/sport/olympics/8386226/London-2012-Olympics-sponsor-Visa-apologises-over-ticket-confusion.html>
77. Sponsoring - podstawowy instrument marketingu sportowego, <http://izbasportu.pl/download/file?hash=raport.pdf>
78. Sponsoring – warto wejść w ten biznes, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Sponsoring-Warto-wejsc-w-ten-biznes-785732.html>
79. Sponsoring. Pomagasz innym i płacisz niższe podatki, <http://biznes.interia.pl/firma/news/sponsoring-pomagasz-innym-i-placisz-nizsze-podatki,1720994,1852>
80. Sponsors keep Olympics alive, <http://sports.inquirer.net/51896/sponsors-keep-olympics-alive>
81. Sponsorzy biją się o Małysza, http://www.skokinarciarskie.pl/aktualnosci/5745,Sponsorzy_bija_sie_o_Malysza
82. Sportowy biznes, http://www.pro-test.pl/article_article/5665,0/_Sportowy+biznes.html
83. Staff get involved in a virtuous cycle, <http://www.marketingweek.co.uk/staff-get-involved-in-a-virtuous-cycle/4000254.article>
84. Sześć zasad kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/a_dewalska-opitek_zzl_6-2009.pdf
85. Team Sky picks up new multi-year sponsor, <http://www.cyclingnews.com/news/team-sky-picks-up-new-multi-year-sponsor>
86. Team Sky's Rainforest Rescue at Tour de France, <http://www.activative.co.uk/csr-cause/team-skys-rainforest-rescue-tour-1478>
87. The corporate Olympic champions, <http://www.bbc.co.uk/news/business-19253662>
88. The Truth About The Branding Of The Games, <http://news.sky.com/story/962605/the-truth-about-the-branding-of-the-games>
89. Tour de France sponsors reap benefits of TV coverage, <http://www.bbc.co.uk/news/business-22854929>
90. Tożsamość wyróżnieniem firmy, <http://www.codes.pl/category/publikacje/>
91. TVP zazdrosna o sponsorów Małysza, <http://www.wprost.pl/ar/384301/TVP-zazdrosna-o-sponsorow-Malysza-Zaslania-ich-reklamy/>
92. Using Newsdesk to Monitor Olympic Coverage: Wrap Up, <http://www.moreover.com/blog/tag/top-olympic-sponsors/>
93. Victors and spoils, <http://www.economist.com/node/21559326>
94. Visa Accused Of Cashing In On London Games, <http://news.sky.com/story/23686/visa-accused-of-cashing-in-on-london-games>
95. Visa accused of monopolising cash at the Games after switching off competitors' ATMs, <http://www.telegraph.co.uk/sport/olympics/9304942/London-2012-Olympics-Visa-accused-of-monopolising-cash-at-the-Games-after-switching-off-competitors-ATMs.html>
96. Visa and the Olympics: Sponsorship In Need of an Update, <http://www.sponsorship.com/About-IEG/Sponsorship-Blogs/Lesa-Ukman/August-2012/Visa-and-the-Olympics--Sponsorship-In-Need-of-an-U.aspx>,
97. Visa branded 'cynical' and accused of exploiting spectators as it bans rival cards from the Olympics, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2153008/Visa-branded-cynical-bans-rival-cards-Olympics.html>
98. Visa Celebrates 25 Years of Olympic Sponsorship, <http://aroundtherings.com/articles/view.aspx?id=37446>

99. Visa cutting back on spending with U.S. Olympic sports,
<http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2013/03/25/Olympics/Visa.aspx>
100. Visa extends Olympic Games sponsorship for eight more years,
<http://www.traveldailynews.asia/news/article/2666/visa-extends-olympic-games-sponsorshi>
101. Visa flaunts Olympic sponsorship through video-heavy mobile ads,
<http://www.mobilemarketer.com/cms/news/advertising/13430.html>
102. Visa sponsorship arrangements for Olympics 2012,
<http://www.oft.gov.uk/OFTwork/competition-act-and-cartels/ca98/closure/visa-olympic-sponsorship/#.UgUTVJLwntQ>
103. Wartość wizerunkowa sponsoringu,
http://sponsoring.com.pl/publikacje.php?raport=251&t=Wartosc_wizerunkowa_sponsoringu
104. Who owns Team Sky?, <http://www.cyclingweekly.co.uk/news/latest/438764/who-owns-team-sky.html>
105. Why Olympic Sponsorships Aren't Effective,
http://blogs.hbr.org/cs/2009/10/olympic_sponsorships.html
106. Why Visa's Going Big for the Olympics, <http://adage.com/article/cmo-strategy/marketing-visa-s-big-olympics/142013/>
107. Wskaźniki pomiaru skuteczności i efektywności wydarzeń promocyjnych,
<http://www.docstoc.com/docs/120971051/WSKAZNIKI-POMIARU-SKUTECZNOSCI-IE-FEKTYWNOSCI-WYDARZEN>
108. www.redbull.pl
109. Zarządzanie marką w warunkach globalizacji, <http://www.codes.pl/category/publikacje/>

Załączniki

Załącznik 1. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego

WSTĘP (ok. 5 min): *Przedstawiam siebie, zasady rozmowy, prośba o głośne mówienie. Pytania wstępne: imię i nazwisko respondenta, pozycja w firmie, staż w firmie (ewentualnie pytania dotyczące przedsiębiorstwa i jego wielkości).*

CELE:

Celem badania jest identyfikacja opinii, postaw i zachowań lokalnych przedsiębiorstw w zakresie wykorzystania sponsoringu sportu dla budowania ich wizerunku marki.

I. Analiza wizerunku badanego przedsiębiorstwa (ok. 10-15 min)

- Co wyróżnia Państwa firmę na rynku?
- Jak firma chciałaby być postrzegana?
- Czy są różnice pomiędzy wizerunkiem pożądanym a posiadanym? W jaki sposób klienci postrzegają markę?
- (pyt. uzupełn.) Czy zawsze wizerunek był taki, jak firma oczekiwała?
- (pyt. uzupełn.) Czy te różnice zmniejszyły się? Co miało na to wpływ?
- Każda marka ma swoją osobowość – jakie cechy posiadałaby Państwa firma, gdyby była osobą?
- Jaki jest wizerunek nabywców produktów Państwa firmy? Jak są oni postrzegani przez otoczenie?
- W czym pomaga pozytywny wizerunek marki w branży, w której działa Państwa firma? Na ile ważna jest silna marka?
- W jaki sposób Państwa firma kreuje pożądaną wizerunek? Jakie działania podejmuje?

II. Opinie na temat rynku sponsoringu w Polsce – wybrane problemy (ok. 10-15 min)

- Czy Państwa firma w swoich działaniach kreujących wizerunek wykorzystuje sponsoring? Dlaczego?
- Czym dla Pana jest sponsoring?
- W jakich branżach Pani/Pana zdaniem firmy najczęściej podejmują działania sponsorskie? Dlaczego?
- Jakie są najczęstsze cele sponsoringu? Jakie korzyści osiągają firmy podejmujące działania sponsorskie?
- Jakie według Pana są przyczyny rosnącej popularności sponsoringu jako formy promocji i kształtowania wizerunku?
- Proszę poszeregować poniższe dziedziny sportu od najbardziej do najmniej popularnej w Polsce.
- Proszę poszeregować poniższe dziedziny sportu od najbardziej do najmniej popularnej na świecie.
- Proszę wymienić trzy skojarzenia, jakie ma Pan z wymienionymi dyscyplinami sportu.
- Czy popularność dyscyplin sportowych się zmienia? Jakie dyscypliny czy wydarzenia sportowe będą według Pana bardziej popularne w najbliższych latach?
- Które dyscypliny mogą stracić na popularności?

III. Aktywność badanych podmiotów w zakresie sponsoringu (ok. 25-30 min)

- Od jak dawna Państwa firma angażuje się w działania sponsorskie?
- Jakie dziedziny sponsoringu przeważają – sport, kultura i sztuka, nauka?
- Jakiego typu wydarzenia sponsorowała do tej pory Państwa firma?
- Czy firma częściej angażuje się w działania sponsoringowe jednorazowe czy długoterminowe?
- Kto częściej podejmuje inicjatywę w Państwa przypadku – Państwa firma czy poszukujący sponsoringu?
- Na co Państwo zwracają szczególną uwagę, gdy przychodzi osoba szukająca sponsora?
- Jak długo trwa proces akceptacji działań sponsoringowych – jak długo Państwa firma analizuje, czy podjąć działanie? Od czego zależy decyzja?
- Czy są jakieś aspekty prawne, na które należy zwrócić szczególną uwagę w procesie sponsoringu?
- Czy w Państwa przypadku wszystkie działania odbywają się na podstawie umowy sponsorskiej? Dokumentu, który podpisują obie strony? Co zawiera taka umowa?
- W jaki sposób w Państwa przypadku wyznaczany jest budżet na sponsoring? Jaki % przychodów Państwa firma przeznaczają na cele sponsoringowe?
- Czy dokonują Państwo analizy efektów i skuteczności sponsoringu? W jaki sposób dokonuje się takich analiz?
- Czy zdarzyły się Państwu działania sponsoringowe, które zakończyły się kompletnym fiaskiem? Z czego wynikały złe efekty?
- Czy Państwa dotychczasowe działania przyniosły firmie jakieś negatywne skutki?
- Na który z etapów procesu działań sponsoringu Pani/ Pana zdaniem należy zwrócić szczególną uwagę? Dlaczego?

IV. Ocena skuteczności działań sponsoringowych przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania wizerunku (ok. 20-25 min)

- Z czyjej inicjatywy podjęli Państwo sponsoring *zdarzenia X*?
- Dlaczego zdecydowali się Państwo sponsorować ten podmiot?
- Jakie były założone cele tego sponsoringu?
- Jak długo trwały działania sponsoringowe?
- Jaka była forma sponsoringu – sponsoring rzeczowy, usługowy czy finansowy?
- W jaki sposób dokonali Państwo wyceny podejmowanych działań sponsoringowych?
- Jakie korzyści firma otrzymała w związku z tym konkretnym sponsoringiem?
- Jakie techniki wykorzystali Państwo do oceny efektywności i skuteczności sponsoringu?
- Którą z wykorzystanych technik oceny uważa Pan za najbardziej przydatną?
- Czy wyniki badań są zawsze wiarygodne? Co ma na to wpływa? Jak unikać błędów?
- W jaki sposób zmienił się wizerunek marki Państwa przedsiębiorstwa?
- Jakich efektów, związanych z wizerunkiem, firma oczekiwała?
- Czy po działaniach sponsoringowych danej dziedziny firma jest postrzegana jak dyscyplina sponsorowana, zgodnie z 3 cechami, które scharakteryzował Pan wcześniej?
- Jakie były pozytywne skutki sponsoringu dla Państwa firmy?
- Jakie były negatywne skutki sponsoringu dla Państwa firmy?
- Gdyby teraz mieli Państwo podjąć ponownie tą samą decyzję o sponsoringu, co by Państwo zrobili inaczej? Co zmienili?
- Które, w historii działań sponsoringowych Państwa firmy, przyniosły marce największy sukces? Dlaczego akurat to działanie?

Załącznik 2. Lista sportów do II modułu IDI

POLSKA (tylko 7 wybranych przez respondenta)

Koszykówka	
Piłka nożna	
Boks	
Skoki narciarskie	
Siatkówka	
Spoty motorowe (motocyklowe, żuźlowe, samochodowe)	
Pływanie	
Lekkoatletyka	
Żeglarstwo	
Sporty ekstremalne	
Narciarstwo alpejskie	
Hokej	
Kolarstwo	
Sporty siłowe (Strong Man, podnoszenie ciężarów)	
Narciarstwo biegowe	

ŚWIAT (tylko 7 wybranych przez respondenta)

Koszykówka	
Piłka nożna	
Boks	
Skoki narciarskie	
Siatkówka	
Spoty motorowe (motocyklowe, żuźlowe, samochodowe)	
Pływanie	
Lekkoatletyka	
Żeglarstwo	
Sporty ekstremalne	
Narciarstwo alpejskie	
Hokej	
Kolarstwo	
Sporty siłowe (Strong Man, podnoszenie ciężarów)	
Narciarstwo biegowe	