



Olga Kijewska-Ratajczak

**Kształtowanie relacji z interesariuszami zewnętrznymi
w procesie organizacji wydarzeń sportowych**

**Shaping of relationships with external stakeholders in
the process of organizing sports events**

Praca doktorska

Promotor: : dr hab. Zygmunt Waśkowski, prof. UEP

Pracę przyjęto dnia:

Podpis Promotora

Poznań 2022

Spis treści

WSTĘP	4
ROZDZIAŁ 1. ROLA RELACJI Z INTERESARIUSZAMI W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ.....	10
1.1. Ewolucja podejścia do relacji w naukach o zarządzaniu	10
1.2. Rodzaje i rola relacji	18
1.3. Koncepcja relacji sieciowych oraz ich wady i zalety.....	24
1.4. Pojęcie i rodzaje interesariuszy	31
1.5. Oczekiwania interesariuszy i ich zachowania w sieci relacji	43
ROZDZIAŁ 2. ZNACZENIE I KIERUNKI ROZWOJU WYDARZEŃ SPORTOWYCH	51
2.1. Charakterystyka rynku sportu	51
2.2. Podmiotowa struktura rynku wydarzeń sportowych.....	57
2.3. Specyfika i rodzaje wydarzeń sportowych	63
2.4. Ekonomiczne, społeczne, polityczne i kulturowe determinanty organizacji wydarzeń sportowych.....	67
2.5. Profesjonalizacja i komercjalizacja wydarzeń sportowych oraz wynikające z tego konsekwencje	77
ROZDZIAŁ 3. STRUKTURALNE I PROCESOWE UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI SPORTOWYCH	91
3.1. Instytucjonalne struktury organizacji sportu	91
3.2. Organizatorzy wydarzeń sportowych, ich cele i przesłanki działania	97
3.2.1. Podmioty reprezentujące sektor publiczny.....	97
3.2.2. Podmioty reprezentujące sektor prywatny.....	102
3.2.3. Podmioty reprezentujące sektor non-profit	104
3.3. Organizacja wydarzeń sportowych w ujęciu procesowym	106
3.4. Organizacja wydarzenia sportowego – konceptualizacja modelu	115
ROZDZIAŁ 4. STRUKTURA RELACJI Z INTERESARIUSZAMI ZEWNĘTRZNYMI ORGANIZATORÓW WYDARZEŃ SPORTOWYCH.....	123
4.1. Organizacja i metodyka badań własnych	123
4.1.1. Problematyka badawcza	123
4.1.2. Narzędzia badawcze zastosowane w badaniach empirycznych	124
4.1.3. Charakterystyka grupy badawczej	128
4.1.4. Metody statystyczne wykorzystane w analizie wyników	132
4.2. Podmioty zainteresowane wydarzeniami sportowymi.....	133
4.3. Grupy interesariusze wydarzeń sportowych w świetle badań empirycznych	139

4.4. Współpraca organizatorów wydarzeń sportowych z interesariuszami zewnętrznymi.....	148
4.4.1. Imprezy o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim	148
4.4.2. Imprezy o zasięgu międzynarodowym	151
4.5. Wpływ interesariuszy zewnętrznych na organizację wydarzeń sportowych	159
ROZDZIAŁ 5. DYNAMIKA POWIĄZAŃ ORGANIZATORÓW Z INTERESARIUSZAMI ZEWNĘTRZNYMI W PROCESIE ORGANIZACJI WYDARZENIA SPORTOWEGO	169
5.1. Znaczenie i sposoby budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi	169
5.2. Gotowość do współpracy organizatorów z podmiotami zaangażowanymi w organizację wydarzeń sportowych	176
5.3. Interesariusze w procesie organizacji wydarzenia sportowego.....	181
5.3.1. Znaczenie interesariuszy zewnętrznych na poszczególnych etapach organizacji wydarzenia sportowego	186
5.3.2. Wpływ interesariuszy zewnętrznych na dany etap wydarzenia sportowego	191
5.3.3. Zmiany decyzji organizatorów na poszczególnych etapach wydarzenia sportowego	196
5.4. Interesariusze w procesie organizacji wydarzenia sportowego – ujęcie syntetyczne	199
5.5. Implikacje praktyczne dla organizatorów wydarzeń sportowych	206
ZAKOŃCZENIE.....	210
BIBLIOGRAFIA.....	215
SPIS TABEL	236
SPIS RYSUNKÓW	239
SPIS WYKRESÓW	241
ZAŁĄCZNIKI.....	243

WSTĘP

W czasach postępującej globalizacji, zmienności rynku i silnej konkurencji o sukcesie danego przedsięwzięcia decyduje strategia działania, oparta na unikatowych zasobach oraz tworzeniu i utrzymaniu trwałych relacji z podmiotami z otoczenia [Kwiecień, 2014]. Współcześni badacze są zgodni co do tego, że to właśnie współdziałanie przedsiębiorstw połączonych w różnego rodzaju powiązania sieciowe stwarza największe szanse na sukces. Menedżerowie zaczynają dostrzegać wysoką wartość sieci relacji, w ramach których, może następować konsolidacja posiadanych zasobów i wzajemne wsparcie, co stwarza warunki do budowania przewagi konkurencyjnej i może przyczynić się do trwałego rozwoju przedsięwzięcia [Tubielewicz, 2013]. Wielopoziomowe i wielopłaszczyznowe relacje, w których uczestniczą różne podmioty otoczenia rynkowego stanowią współcześnie podwaliny pod najbardziej popularną i najczęściej rekomendowaną koncepcję zarządzania, czyli koncepcję opartą na sieci relacji.

W organizacjach sieciowych kluczowego znaczenia nabierają interesariusze, którzy mogą aktywnie wpływać na decyzje i działania przedsiębiorstw, a w niektórych przypadkach nawet współtworzyć z nimi kreowaną wartość. Z tego względu elementem zarządzania strategicznego podmiotem gospodarczym powinno być kształtowanie relacji z interesariuszami, aby wykorzystać drzemiący w nich potencjał i włączyć ich w procesy wartościotwórcze.

Nie inaczej jest na rynku sportu, który jest obszarem eksploracji naukowej w niniejszej dysertacji. Współczesny rynek sportu, w tym podmioty, zjawiska i procesy na nim zachodzące, podlega podobnie jak w innych dziedzinach życia regułom gospodarki rynkowej. Wymaga to nowego spojrzenia na rynek sportu, a co się z tym wiąże, nowego sposobu organizacji i zarządzania sportem [Waśkowski, 2011].

W literaturze poświęconej tematyce sportu i rynku sportu podkreśla się jego złożony charakter oraz powiązania nie tylko ze sprawnością fizyczną i rywalizacją, ale również z innymi dziedzinami życia społeczno-gospodarczego [Krawczyk, 1997]. Coraz większego znaczenia nabierają powiązania sportu z biznesem, ekonomią, rynkiem pracy, kulturą, czy polityką prowadzoną na poziomie regionu lub kraju. Potwierdzeniem tego może być wykorzystanie sportu, jako instrumentu do realizacji różnych celów społecznych, czy gospodarczych [Bosiacki, Śniadek, 2012]. Współczesny rynek sportu jest wielowymiarowy, pozostaje w relacji z

większością obszarów życia, stając się doskonałą płaszczyzną do działania licznych podmiotów, zarówno tych działających komercyjnie jak i tych nie nastawionych na zysk.

Jednym z najważniejszych elementów sportu są wydarzenia sportowe. Z menedżerskiego punktu widzenia należy je traktować jako produkt marketingowy, który ma zaspokajać potrzeby i oczekiwania klienta oraz innych interesariuszy. Okazuje się, że budowanie relacji z interesariuszami na rynku wydarzeń sportowych jest zadaniem szczególnie trudnym, ze względu na wysokie zróżnicowanie, często odmiennych oczekiwań wielu grup interesariuszy [Waśkowski, 2015a]. Organizacja wydarzeń sportowych musi uwzględniać potrzeby wielu grup interesariuszy, którzy mogą wpływać pośrednio lub bezpośrednio na proces ich przygotowań, a także przebieg. Poznanie tych potrzeb i oczekiwań, a następnie kształtowanie odpowiednich relacji z interesariuszami, zwiększa szanse organizatora na sukces, zatem takie podejście należy uznać niezbędne we współczesnym zarządzaniu organizacjami sportowymi.

Od kilku już dekad zauważalny jest wzrost liczby rozmaitych imprez sportowych, począwszy od małych lokalnych wydarzeń aż po tzw. megaeventy przyciągające uwagę całego świata. Szerokie zainteresowanie wydarzeniami sportowymi przyczyniło się do ich profesjonalizacji i komercjalizacji. Sport stał się biznesem, a jego powiązania z gospodarką na różnych jej poziomach stają się coraz bardziej wyraźne [Sznajder, 2007]. Tym samym stał się on atrakcyjnym polem eksploracji naukowej. Wielu badaczy zajmujących się tym obszarem życia społeczno-gospodarczego zwraca uwagę na specyficzne cechy rynku sportu, jego zróżnicowanie i odmienność w stosunku do rynku dóbr konsumpcyjnych. Oznacza to, że znane mechanizmy i metody zarządzania stosowane na innych rynkach branżowych powinny być dostosowywane do analizowanego rynku, a zatem zasadne jest prowadzenie badań naukowych nad fenomenem sportu, także z perspektywy ekonomicznej.

Uwzględniając powyższe, za zasadne należy uznać potrzebę prowadzenia badań, których przedmiotem są zachowania interesariuszy występujących na rynku wydarzeń sportowych i ich znaczenie w procesie organizacji tych imprez. Zarówno w literaturze światowej jak i polskojęzycznej wciąż mało miejsca poświęca się tej złożonej problematyce.

Przeprowadzone pogłębione studia literatury przedmiotu uwidocznily lukę w badaniach dotyczących kształtowania i wykorzystania relacji z interesariuszami przez podmioty działające na rynku sportu w procesie organizacji wydarzeń sportowych. Zauważono, że dotychczasowe prace naukowe odnosiły się najczęściej do rozpoznania różnych form aktywności i zaangażowania interesariuszy, pomijając koncepcje zarządzania relacjami z nimi np. przez

organizatorów wydarzeń sportowych. Tym bardziej brakuje popartych wynikami badań opracowań odnoszących się do zarządzania tymi relacjami w ujęciu procesowym. Konstatacja ta stała się inspiracją dla autorki do podjęcia tego właśnie problemu.

Przegląd literatury pozwolił na sformułowanie problemu badawczego, celu głównego rozprawy oraz celów szczegółowych. Problem badawczy dotyczy kształtowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi przez podmioty działające na rynku sportu w procesie organizacji wydarzeń sportowych.

Celem głównym rozprawy jest ocena znaczenia budowanych przez organizatorów wydarzeń sportowych relacji z interesariuszami zewnętrznymi w procesie organizacji imprezy.

Aby możliwe było osiągnięcie celu głównego, potrzebne było sformułowanie kilku celów szczegółowych, które sformułowano w sposób następujący:

1. Identyfikacja oraz klasyfikacja interesariuszy zewnętrznych zainteresowanych przygotowaniem, organizacją i przebiegiem wydarzenia sportowego.

2. Ustalenie postrzegania relacji z interesariuszami zewnętrznymi przez organizatorów wydarzeń sportowych.

3. Identyfikacja sposobów budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi przez organizatorów wydarzeń sportowych.

4. Ustalenie wpływu interesariuszy zewnętrznych na decyzje podejmowane przez organizatorów na poszczególnych etapach procesu organizacji wydarzeń sportowych.

W oparciu o cel główny i cele szczegółowe sformułowano następujące pytania badawcze:

P1. Jak kształtuje się struktura interesariuszy zewnętrznych w zależności od zasięgu organizowanego wydarzenia sportowego?

P2. Jaką rolę odgrywają relacje partnerskie z podmiotami otoczenia na rynku wydarzeń sportowych w kontekście ich organizacji?

P3. W jaki sposób organizatorzy wydarzeń sportowych budują i podtrzymują relacje z interesariuszami zewnętrznymi w celu usprawnienia działań w procesie organizacyjnym?

P4. Z jakimi interesariuszami zewnętrznymi organizatorzy wydarzeń sportowych mają największe trudności w budowaniu relacji partnerskich i czym jest to uwarunkowane?

P5. W jakim zakresie organizatorzy wydarzeń sportowych uwzględniają oczekiwania interesariuszy zewnętrznych?

Podjęte w dysertacji rozważania odnoszą się do wydarzeń sportowych organizowanych cyklicznie, np. raz w roku, natomiast nie zostały nimi objęte wydarzenia odbywające się w

ramach lig sportowych. Taka decyzja podyktowana jest wysoką odmiennością w organizacji i przebiegu obydwu typów wydarzeń sportowych, a tym samym inaczej kształtującymi się relacjami między organizatorami a interesariuszami.

W pracy zostały poddane analizie tylko relacje z interesariuszami zewnętrznymi, którzy mają lub mogą mieć swój udział w tworzeniu wartości tych wydarzeń. Nie brano pod uwagę interesariuszy wewnętrznych organizacji sportowej. Zatem zakres przedmiotowy prowadzonych badań obejmuje relacje między organizatorami wydarzeń sportowych a interesariuszami zewnętrznymi.

Z kolei zakres podmiotowy pracy obejmuje organizatorów wydarzeń sportowych, którzy organizują wydarzenia o zasięgu regionalnym, ogólnopolskim lub międzynarodowym. Zakres przestrzenny w odniesieniu do przeprowadzonych badań własnych obejmuje teren całej Polski. Natomiast zakres czasowy badań empirycznych, obejmuje okres od 2020 do 2022 roku. W warstwie teoretycznej, zakres ten obejmuje kwerendę literatury z ostatnich trzech dekad, uzupełnioną, gdzie była taka potrzeba opracowaniami jeszcze starszymi.

Rozprawa ma charakter studium teoretyczno-empirycznego i dotyczy wpływu interesariuszy zewnętrznych na organizację wydarzeń sportowych. Przyjęte w niej metody badawcze wynikają z postawionego problemu badawczego oraz sformułowanych celów.

W pierwszej kolejności przeprowadzono badania w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Badania zostały zrealizowane w okresie marzec 2020 roku do grudzień 2020 roku, na grupie 30 organizatorów dużych wydarzeń sportowych.

Kolejne badanie przeprowadzone zostało z wykorzystaniem przygotowanego kwestionariusza ankietowego, który był dystrybuowany w formie elektronicznej, w okresie od grudnia 2020 roku do kwietnia 2022 roku. Badaniami ankietowymi zostali objęci organizatorzy wydarzeń sportowych różnej wielkości, natomiast respondentami były osoby bezpośrednio odpowiedzialne za zarządzanie tymi imprezami.

Zasadnicza część rozprawy składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter teoretyczny. Opierają się na przeprowadzonych studiach literaturowych obejmujących krajową i zagraniczną literaturę zwartą, artykuły w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych, a także źródła internetowe. Dwa ostatnie rozdziały stanowią część empiryczną dysertacji.

Rozdział pierwszy to przegląd dorobku naukowego związanego z problematyką relacji w zarządzaniu organizacją. Na podstawie literatury przedmiotu przedstawiono rodzaje, funkcje,

cechy oraz role relacji w budowaniu strategii przedsiębiorstwa. Opisano również podejście do relacji sieciowych i ich miejsce w zarządzaniu organizacją. W kolejnych punktach rozdziału zaprezentowano interesariuszy, ich cechy, rodzaje oraz powiązania, jakie zachodzą pomiędzy nimi.

Rozdział drugi dotyczy rynku sportu ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki wydarzeń sportowych. W związku z tematyką pracy, szczegółowo zaprezentowano interesariuszy wydarzeń sportowych. Zostały tu także zaprezentowane ekonomiczne, społeczne, polityczne, kulturowe aspekty organizacji imprez. Przybliżono uwarunkowania wynikające z profesjonalizacji i komercjalizacji wydarzeń sportowych, z jakimi spotykają się współcześni organizatorzy wydarzeń sportowych.

Rozdział trzeci koncentruje się na kwestiach organizacyjnych wydarzeń sportowych. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu literatury z zakresu struktur organizacyjnych sportu. Przedstawiono cele i przesłanki działania organizatorów wydarzeń sportowych w zależności od sektora gospodarki. W oparciu o przeprowadzone studia literaturowe zaprezentowano organizację wydarzeń sportowych w ujęciu procesowym. Zwieńczeniem tych rozważań jest przedstawiona przez autorkę własna propozycja modelowego ujęcia organizacji wydarzeń sportowych.

W rozdziale czwartym zaprezentowano pierwszą część wyników badań własnych. W pierwszej kolejności opisano organizację i metodykę przeprowadzonych badań, a następnie przedstawiono wyniki badań dotyczące podmiotów zainteresowanych wydarzeniami sportowymi, ich oczekiwania oraz rolę w procesie organizacyjnym wydarzenia sportowego.

W ostatnim rozdziale rozprawy przedstawiono pozostałą część wyników badań prezentujących charakterystykę powiązań i dynamikę relacji z interesariuszami zewnętrznymi wydarzeń sportowych na poszczególnych etapach organizacji. Niniejsza część zawiera również analizę sposobów budowania relacji organizatorów wydarzeń sportowych z interesariuszami zewnętrznymi. Poruszono tu także zagadnienie dotyczące znaczenia i wpływu interesariuszy na poszczególne etapy wydarzenia sportowego. Finalnie omówiono autorski model procesu organizacji wydarzeń sportowych, uwzględniający kształtowanie relacji z interesariuszami zewnętrznymi na poszczególnych etapach. Zakończeniem rozdziału są rekomendacje dla praktyki gospodarczej.

W rozprawie wykorzystane zostały źródła literaturowe obejmujące ponad 250 pozycji bibliograficznych. Wśród nich są monografie i artykuły naukowe zarówno polskie jak i

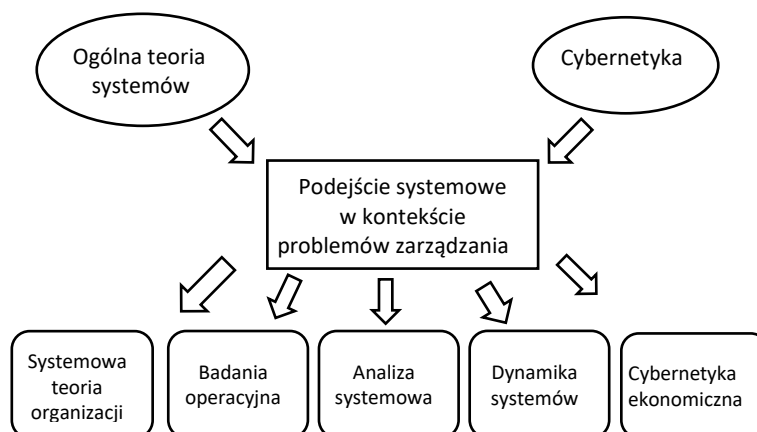
zagraniczne, wyniki badań prowadzone przez instytucje zarządzające wydarzeniami sportowymi oraz informacje ze stron internetowych dotyczące tematyki pracy.

ROZDZIAŁ 1. ROLA RELACJI Z INTERESARIUSZAMI W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

Celem rozważań rozdziału pierwszego jest analiza teoretyczna zagadnień związanych z rolą relacji w zarządzaniu organizacją. Na podstawie literatury przedmiotu przedstawiono rodzaje, funkcje, cechy oraz rolę relacji w budowaniu strategii przedsiębiorstwa. W niniejszej części autorka przedstawia również cechy i rodzaje relacji sieciowych i ich miejsce w zarządzaniu organizacją. Ponadto przedstawiono różne definicje sieci relacji i wybrano jedną, która będzie podstawą dalszych rozważań pracy. W kolejnym punkcie rozdziału zaprezentowani zostali interesariusze, ich cechy oraz powiązania, jakie zachodzą pomiędzy nimi oraz ich wpływ na zarządzanie organizacją. Tematykę powyższych rozważań rozpoczęto od genezy powstania relacji oraz sieci relacji ugruntowanych w naukach o zarządzaniu.

1.1 Ewolucja podejścia do relacji w naukach o zarządzaniu

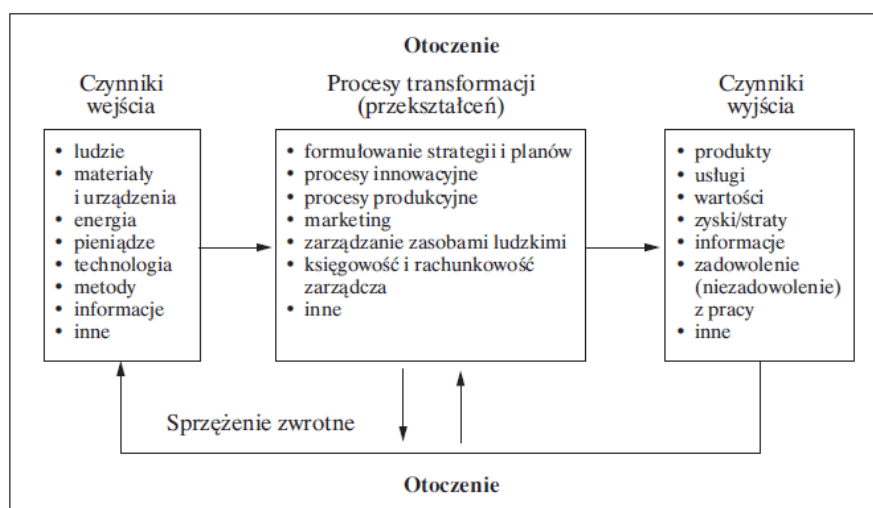
Za początek rozwoju relacji uznać można powstanie koncepcji systemowej (lata 1947 – 1950). W tym okresie austriacki profesor Ludwik von Bertalanffy opublikował wykłady związane z tematyką teorii systemów. Definiuje on system, jako „kompleks zespolonych w jedną całość elementów, pozostających we wzajemnych relacjach i pełniących określone funkcje” [Bertalanffy von, 1984, s. 86]. Przełomową datą było założenie w 1956 roku przez tego naukowca towarzystwa naukowego badającego systemy rozumiane jako wzajemne powiązania tworzące organizacyjną całość. Za współtwórców podejścia systemowego uważa się też m.in. P.L. Lawrance’a i J.W. Lorcga. Zakładali oni, iż nie ma uniwersalnych prawd i procedur, głosili, że: „nie ma metody działania uniwersalnej i optymalnej, lecz istnieje wiele rozwiązań alternatywnych, z których jedno może się okazać odpowiednie w konkretnej sytuacji i warunkach” [Karwińska, Mikułowski-Pomorski i Pacholski, 2002]. H. Wojcieszak na podstawie tej definicji stwierdza, iż właściwe zarządzanie zależy od wielu elementów, czyli różnych typów powiązań i relacji [Wojcieszak, 2014, s. 348]. Podejście systemowe miało również swoje podstawy w naukach o sterowaniu i komunikacji (cybernetyka), której rekursem był Norbert Winner [Klincewicz, 2016, s. 207]. Szkoła systemowa wyróżniła pięć głównych nurtów badawczych, które zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Nurty badawcze w naukach o zarządzaniu wywodzące się ze szkoły systemowej

Źródło: Koźmiński A.K. (1983). *Ujęcie systemowe*. W: A.K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji* (s. 69–96). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

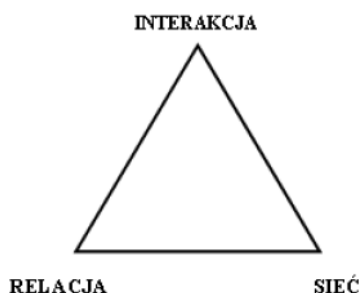
Podejście systemowe stanowi bazę dla innych koncepcji między innymi podejścia sytuacyjnego, koncepcji gier organizacyjnych czy analizy sieci organizacyjnych (omawianych w dalszej części pracy). W podejściu systemowym organizację postrzegano jako system otwarty, który przedstawiony został na rysunku 2. Istotą wymiany, czyli transakcji pomiędzy systemem a otoczeniem jest przekazywanie otoczeniu efektów działań organizacji (produktów, usług i wartości). Z kolei otoczenie dostarcza organizacji zasobów materialnych i niematerialnych pozwalających jej na prowadzenie działalności [Klincewicz, 2016, s. 208].



Rysunek 2. Systemowe podejście do organizacji

Źródło: Piotrowski, W. (2009). *Organizacje i zarządzanie: kierunki, koncepcje, punkty widzenia*. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie: Teoria i praktyka* (s. 615–765). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Rozpoczynając rozważania dotyczące podstaw relacji warto zaznaczyć, iż sieć powstaje na skutek interakcji przeobrażonej w relację, co przedstawione zostało na rysunku 3. Pomiędzy tymi procesami występuje specyficzna hierarchia zależności. Wzajemne oddziaływanie dwóch podmiotów, (czyli interakcja) przyczynia się w rezultacie do powstania relacji. Relacja ta może być ograniczona do pojedynczego zdarzenia lub składać się z wielokrotnych zdarzeń (oddziaływań). Przyjmuje się, że relacja występuje pomiędzy dwoma podmiotami zbioru wszystkich relacji i stanowi sieć relacji. Wzajemne oddziaływanie tych procesów i ich dynamika oznacza, iż zmiana jednej reakcji wpływa na wszystkie powiązania w danej sieci, jak również wywiera wpływ na charakter interakcji, która kształtuje daną relację i całą sieć [Kowalska-Musiał, 2013, s. 1-2].

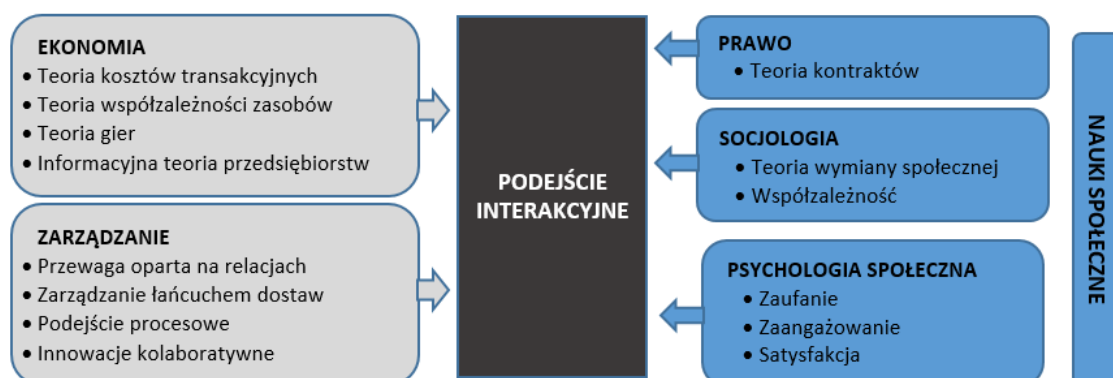


Rysunek 3. Hierarchiczny układ interakcja – relacja – sieć

Źródło: M. Kowalska-Musiał. (2013). *Metodologiczne ujęcie morfologii relacji w nowej gospodarce*. IX Kongres Ekonomistów Polskich, *Ekonomia dla przyszłości: Odkrywać naturę i przyczyny zjawisk gospodarczych*, Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, s. 2.

Istotną kwestią w dalszych rozważaniach jest identyfikacja interakcji, którą podzielić można na interakcję behawioralną, interakcję transakcyjną oraz interakcję symboliczną. Interakcja behawioralna rozumiana jest, jako ciąg oddziaływań typu „bodziec - reakcja”, ukazujący wzajemne oddziaływanie zewnętrznych jednostek na siebie, uwarunkowanych sprawczo oraz pasywnie do wpływających na tą interakcję bodźców. Interakcja transakcyjna to z kolei zależności między bodźcem a reakcją. „Bodziec pasywny” zastąpiony tu zostaje „bodźcem aktywnym”. W analizie tych interakcji zaczyna się po raz pierwszy pojawiać problem trwałości relacji, rozumiany jako swoista współzależność podmiotów od siebie. Trzeci rodzaj to interakcja symboliczna, gdzie bodźce pasywne i aktywne zastąpione są przez aktywny proces określania sytuacji przez podmioty interakcji [Kowalska-Musiał, 2013, s. 3]. Interakcja symboliczna przyjmuje koncepcję człowieka, jako istoty, która potrafi wytworzyć symbole i

posługiwać się nimi [Hałas, 2001, s. 40]. Opisane reakcje stanowią układ odniesienia do tworzenia się struktur relacji. Zagadnienia interakcji społecznych stanowią jeden z elementów badawczych w dziedzinach socjologii, psychologii, nauk prawnych, ekonomii a na naukach o zarządzaniu kończąc. Schemat genezy podejścia do interakcji zaprezentowany został na rysunku 4.



Rysunek 4. Główne genezy podejścia do interakcji w wybranych dziedzinach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Leszczyński.(2014). *Adaptacja w relacjach Business-to-Business. Uwarunkowania i Efekty*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 23.

Znaczenie interakcji w socjologii zaczęto badać w XIX wieku. W teorii Simmela związanej z wymianą społeczną, skoncentrowano uwagę na oddziaływaniu pomiędzy jednostkami czy grupami a nie na samej ich analizie. Główną uwagę skupiono wokół koncepcji interakcji społecznych rozumianych, jako działanie orientujące się na innych ludzi, związane z ich zachowaniem i funkcjonowaniem [Szacka, 2008, s. 12]. Traktowanie interakcji, jako wymiany prowadzi do powstania tezy, iż życie społeczne można rozłożyć na elementy, do których zaliczamy interakcje pomiędzy ludźmi i organizacjami [Leszczyński, 2014, s. 17-18]. Emerson z kolei propagował teorię analizy całej sieci wymian oraz skupienie się na wzajemnej zależności pomiędzy jednostkami wchodzącymi w interakcję. Wprowadził on pojęcie władzy, dominacji i zależności, z której wynikało, że im bardziej jednostki zależą od siebie tym większa szansa, że stworzą relację, która będzie się cechowała nierównością [Emerson, 1962]. Socjologowie Hannan i Fremann uważali z kolei, iż zasoby mogą być odtwarzane i nie są wyjątkowe, przedsiębiorstwo nie może więc działać samodzielnie, jest zmuszane do współpracy z innymi podmiotami. Podejście to stworzyło podstawy badań nad cyklem życia relacji, zbliżonym do

cyklu życia żywych organizmów wyróżniając następujące etapy: narodziny, wzrost, dojrzałość i śmierć relacji [Hannan i Freeman, 1988].

Badania z dziedziny psychologii również przyczyniły się do silniejszego skupienia na relacjach poprzez postulaty głoszone przez Simona, według których ludzie w procesach decyzyjnych nie zawsze zachowują się racjonalnie. Teza ta przyczyniła się do skupienia nad lojalnością w budowanej pomiędzy przedsiębiorstwami relacji [Simon, 2007, s. 50]. Dorobek badań psychologii pozwolił na rozwijanie nadrzędnych elementów występujących w relacjach. Zalicza się do nich: satysfakcję, zaangażowanie i zaufanie. Bez tych elementów prowadzenie rozważań nad tematyką powiązań pomiędzy podmiotami jest praktycznie niemożliwe.

Również prace z dziedziny nauk prawnych umożliwiły rozwój koncepcji związanych z interakcjami. Wprowadzone zostało rozróżnienie pomiędzy pojedynczymi transakcjami a wymianą opartą na relacjach, w których często powstaje skutek prawny, czyli zawarcie umowy opisującej rodzaj transakcji i jej konsekwencje [Leszczyński, 2014, s. 19].

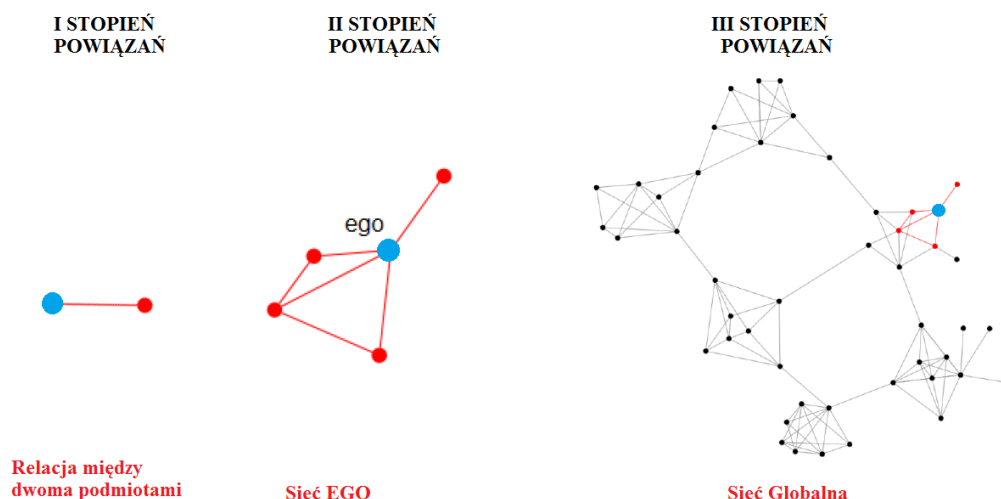
W kontekście społecznym wyróżnić można dwie główne tendencje ujmowania interakcji. Pierwsza przyjmuje pojęcie interakcji opartej na relacjach w społeczeństwie. Druga z kolei interakcję traktuje, jako proces lub zdarzenie społeczne niezależne od makrostruktury społecznej, stanowiące odrębny przedmiot badań [Szacki, 2002, s. 494]. Postępująca ewolucja rozwoju podejść humanistycznych w ekonomii stwarza potrzebę jeszcze szerszego spojrzenia na proces interakcji społecznych. Szczególne znaczenie zaczyna być kładzione na rolę, jaką interakcje tworzą w procesie powstawania struktur społecznych, co związane jest z traktowaniem zbiorowości ludzi (grupy społeczne, społeczeństwo itp.) a także świadomości społecznych, wzorów kulturowych, itp. jako całości [Kowalska-Musiał, 2013, s. 1-2].

Dorobek nowej ekonomii instytucjonalnej miał również bardzo duży wpływ na wzrost zainteresowania relacjami. Szczególnie teoria kosztów transakcyjnych, która zwróciła uwagę na poszukiwanie specyficznych partnerów do współpracy, bowiem niekiedy przedsiębiorstwo samodzielnie wykonujące pewne działania osiąga mniejsze efekty [Leszczyński, 2014, s. 19-21]. Nurt nowej ekonomii zaznacza również wpływ klientów na przedsiębiorstwo, akcentując szczególnie kwestie relacji menedżerów i właścicieli, traktując przedsiębiorstwo, jako splot kontraktów [Gorynia, 1999]. Informacyjna teoria przedsiębiorstwa wyjaśnia kwestie relacji i zwraca uwagę na dostawców i klientów dostarczających przedsiębiorstwu potrzebnych do osiągnięcia celów informacji. W teorii gier z kolei przedsiębiorstwo definiowane jest przez inne podmioty rynku, bowiem uczestnicy gry podejmują decyzje w oparciu o decyzje innych graczy

[Noga, 2009, s. 102]. Jedną z ważniejszych teorii jest teoria zasobowa, która traktuje przedsiębiorstwo, jako zbiór unikatowych zasobów odróżniających je od konkurencji, co może przyczynić się do przewagi nad nimi [Barney, 2001]. Na teorię zasobową można spojrzeć nieco odmiennie, gdy bierze się pod uwagę teorię współzależności zasobów. Relacje między podmiotami są uzależnione od zasobów posiadanych przez innych i ich wartości oraz o alternatywne możliwości pozyskania tych zasobów [Eiriz i Wilson, 2006]. W podobnym kierunku zmierza teoria dźwigni zasobowej, która traktuje otoczenie przedsiębiorstwa, jako źródło potencjalnych zasobów. Budowanie przewagi konkurencyjnej odbywa się nie tylko przy wykorzystaniu potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa, ale też poza nim [Hamel i Prahalad, 1999, s. 45].

Genezy zainteresowania relacjami w naukach o zarządzaniu doszukać się można w teorii systemów (co zostało już wspomniane na początku rozdziału). Na podstawie tej teorii von Hippel (1978) badał relacje w odniesieniu do procesu innowacyjnego uczestniczącego w różnych funkcjach przedsiębiorstwa i poprzez włączenie klienta w proces rozwoju nowych produktów [Leszczyński, 2014, s. 22]. Hunt i Morgan [1995] widzieli źródło przewagi konkurencyjnej w posiadach przez firmę zasobach i uważali, że relacje powinny być budowane w oparciu o posiadane przez daną firmę dobra. To podejście dało podstawy do wskazania relacji jako źródło przewagi konkurencyjnej oraz budowania sieci relacji w celu dostarczania korzyści jej uczestnikom [Dyer, 2000, s. 25]. Zainteresowanie tematyką relacji można dostrzec również w zarządzaniu łańcuchem dostaw, gdzie przedsiębiorstwa wchodzące w skład łańcucha współdziałają w celu zwiększenia szans na osiągnięcie własnych celów oraz zwiększenia konkurencyjności całego łańcucha [Mentzer, Dewitt i Keebler, 2001]. Duży wkład w rozwój podejścia interakcyjnego miały poglądy zaprezentowane przez Grupę IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group). Grupa ta skoncentrowała się na analizie całych relacji a nie tylko na poszczególnych dwustronnych transakcjach. Grupa IMP stanowi forum dyskusyjne dla naukowców z ponad 42 krajów z różnych części świata. Jej główni przedstawiciele to: H. Hakansson, D. Ford, J. Johanson, L.G. Mattsson oraz I. Snehota [Ratajczak-Mrozek, 2009]. Przedstawione powyżej teorie z dziedziny socjologii psychologii społecznej, prawa oraz podstaw nauk o zarządzaniu można uznać za katalizator rozwoju badań dotyczących relacji pomiędzy podmiotami [Leszczyński, 2014, s. 21].

Analizując ewolucję powiązań organizacyjnych można wyróżnić ich trzy poziomy, co zostało przedstawione na rysunku 5.



Rysunek 5. Stopnie powiązań organizacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Sytch. (2016). The Architecture and dynamics of global networks. In R. Ragazzino, L. Mesquita & J. Reuer (Eds.), *Collaborative Strategy: A Guide to Strategic Alliances*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing. s. 2.

Pierwszy poziom analiz dotyczy powiązań dwustronnych, czyli powiązań pomiędzy dwoma podmiotami. Kluczowym zagadnieniem w analizie tego poziomu jest zrozumienie charakteru relacji pomiędzy podmiotami, czyli: siły więzi, zaufania pomiędzy podmiotami oraz cech wpływających na prawdopodobieństwo odnowienia, kontynuacji, rozwiązania bądź innych wyników powstałego związku. Badania drugiego poziomu powiązań (tzw. sieć EGO) dotyczą relacji, jakie zachodzą wokół danej organizacji i rodzajów efektów, jakie sieć wywołuje. Rozważana jest tu charakterystyka powiązań przedsiębiorstwa z innymi podmiotami, zmiany, jakie zachodzą w wyniku tych powiązań, charakterystyka tych zmian oraz pozycji organizacji w powstałej sieci. Analiza skupia się tu nie na badaniu każdego związku (jak na poziomie pierwszym), lecz obserwacji struktury relacji wokół organizacji. Obecnie badacze głównie skupiają się na całych sieciach, czyli analizie poziomu trzeciego (sieci globalne), na cechach charakterystycznych i zachowaniach całej sieci międzyorganizacyjnej oraz wpływu tych sieci na wyniki poszczególnych firm [Zaher, Gözübüyük & Milanov, 2010, s. 66-69]. Powiązania międzyorganizacyjne wpływają na wyniki organizacyjne danych przedsiębiorstw i zdolność organizacji do gromadzenia wiedzy z różnych źródeł w celu osiągnięcia swoich strategicznych celów. Sieć globalną można określić, jako szersze pasmo systemu społecznego, który stworzony jest z połączonych sieci „ego” poszczególnych przedsiębiorstw [Sytch, 2016, s. 2].

Zobrazowane powyżej, sieci globalne można traktować jako architekturę sieci rozumianą, jako sieć więzi zewnętrznych i wewnętrznych, które tworzone są przez współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te przyczyniają się do powstania nowej architektury korporacyjnej [Orłowski i Kowalczyk, 2012, s. 108]. Tak powstała struktura tworzy nową jakość zawieranych przez przedsiębiorstwo kontraktów (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz służy budowaniu kluczowych kompetencji. W XXI wieku ulegają zmianie role i funkcje przedsiębiorstw oraz zmienia się ich otoczenie, co wymaga ukształtowania nowego modelu zarządzania działalnością gospodarczą, a co się z tym wiąże wprowadzenia nowych systemów organizacyjnych i tworzenia nowej architektury sieci otwartej na wyzwania współczesnego środowiska biznesowego [Tubielewicz, 2013, s. 20].

Na początku XXI wieku, nastąpił szereg zmian związanych z rozwojem technologii, postępowaniem cywilizacyjnym, koncentracją na innowacje, zwiększoną konkurencyjnością oraz zmianami w procesach globalizacji, które spowodowały nowe podejście do tematyki relacji i związane z tym budowanie strategii przedsiębiorstwa [Zakrzewska-Bielawska, 2014]. Relacyjne podejście do zarządzania bazować zaczęło na chęci współdziałania podmiotów w celu uzyskaniu renty relacyjnej, czyli otrzymania „ponadprzeciętnych wyników osiągniętych wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć, gdyby działały osobno (w izolacji), i które opierają się na wspólnych nakładach ponoszonych przez strony” [Wójcik-Karpacz, 2012, s. 64-65]. Czakon [2012, s. 26] uwzględnia z kolei fakt, iż więzi pomiędzy podmiotami mogą zmieniać się w czasie, ale przede wszystkim stwarzają możliwość dostępu do kapitału innych podmiotów a wspólne działania wielu przedsiębiorstw powodują tworzenie się wartości dla każdego z nich. Uważa on ponadto, iż niezbędne jest zapewnienie spójności wszystkich działań zarówno indywidualnych jak i zbiorowych, bowiem oprócz strategii całej sieci występują również pojedyncze strategie jej członków. Definicję strategii sieci przedstawia jako „podporządkowaną procesowi tworzenia wartości z wykorzystaniem zasobów i kompetencji wszystkich jej członków, a jej istotą jest podejmowanie decyzji” [Czakon, 2012, s. 67]. Niemczyk [2013] przedstawia natomiast bardziej ogólnie pojęcie strategii w sieci relacji, które definiuje jako „zbiór działań ukierunkowanych na optymalne, z punktu widzenia interesariuszy, zarządzanie kontraktami”. Zakrzewska-Bielewska [2014, s. 17-18] uważa, iż „relacyjne podejście do strategii jest szerszą kategorią niż podejście sieciowe”, w podejściu relacyjnym chodzi w ogólnym ujęciu o uzyskanie renty oraz analizę zarówno pojedynczej jednostki jak i sieci relacji natomiast w podejściu sieciowym

identyfikowane są struktury sieci takie jak np.: sieci poziome czy pionowe; sieci ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane oraz inne. Dodatkową kwestią związaną z analizą relacyjnego podejścia jest turbulentne otoczenie współczesnych przedsiębiorstw, w którym pojawiają się i znikają różne „okazje” umożliwiające nawiązanie relacji przyczyniających się do powstania renty relacyjnej. Relacje w zmieniającym się otoczeniu powstają w celu znalezienia najefektywniejszej strategii rozwoju organizacji i mogą mieć charakter zamierzony i zaplanowany lub mogą powstawać w trakcie działań [Rokita, 2005, s. 42].

W związku z tematyką rozprawy warto podkreślić, iż podejście relacyjne bliskie jest ukierunkowaniu na interesariuszy, a strategia organizacji powinna się opierać na ich potrzebach [Bratnicki i Zbierowski, 2012]. Strategia przedsiębiorstwa bywa często zmienna, bowiem zdeterminowana może być układami interesów i celami wpływowych interesariuszy [Lichtarski, 2012]. Tematyka interesariuszy i powiązań zachodzących pomiędzy nimi, szczegółowo omówiona zostanie w dalszej części rozdziału.

1.2 Rodzaje i rola relacji

Termin „relacje” w naukach o zarządzaniu definiowany jest różnorodnie. W języku potocznym oznacza stosunek, oddziaływanie, zależność bądź związek pomiędzy podmiotami, pojęciami, wielkościami lub między ludźmi czy grupami społecznymi. Pojęcie to bywa często używane zamiennie ze słowami: partnerstwo, więź, interakcja, powiązania, układy, zależności czy związek. Niniejsze synonimy stanowią jedynie składniki lub specyficzną formę relacji [Lenart-Gansiniec, 2016]. Termin „relacja między podmiotami” odnosi się bowiem do sposobu, w jakim osoby lub grupa osób zachowują się pomiędzy sobą lub wobec siebie. W takim ujęciu słowo relacja ma znacznie szersze od partnerstwa czy na przykład więzi. Partnerstwo jest bowiem docelowym i modelowym układem powiązań pomiędzy podmiotami, natomiast więź pomiędzy stronami jest postrzegana jako wyznacznik, na podstawie którego dana jednostka ocenia całokształt wszystkich dotychczasowych interakcji między stronami [Mitręga, 2014, s. 69]. Można więc przyjąć, iż partnerstwo jest docelowym układem powiązań między firmą a klientem, natomiast więź dotyczy powiązania klienta z firmą czy przedsiębiorstwem [Mitręga, 2005].

Relacje można również określić, jako formalny lub nieformalny proces wymiany korzyści, zasobów, wiedzy itp., który rozpoczyna się od pojedynczych transakcji, następnie przekształca

się w powtarzające się transakcje, później miękkie i twarde relacje, kontynuowane jako alianse strategiczne a kończy na sieciach powiązań. Proces ten polega na porozumiewaniu się dwóch lub więcej podmiotów pomiędzy sobą i określeniu w ten sposób wspólnego celu i kierunku działań [Lenart-Gansiniec, 2016].

Podejmując tematykę relacji należy omówić znaczenie takich terminów jak treść relacji, ich funkcję oraz rodzaj. Funkcja relacji wskazuje, kto jest podmiotem oddziaływania, natomiast treść informuje, na co i na kogo istnieje oddziaływanie. Treść relacji pomiędzy partnerami stanowi powiązania w zakresie: podmiotów, działań czy zasobów. Podmiotami są uczestnicy rynku, działania natomiast wymagają zaangażowania dwóch lub więcej podmiotów, które oparte są na wymianie zasobów oraz wykonaniu wspólnych akcji. Do zasobów zaliczyć można: kapitał ludzki, zasoby techniczne i marketingowe, kapitał finansowy, surowce czy materiały. Funkcje relacji według K. Fonfary można rozpatrywać na podstawie trzech aspektów. Pierwszy aspekt polega na tworzeniu zespołu, który przez powiązanie działań i zasobów realizuje wspólnie ustalone zadanie, wykorzystując przy tym swoją wiedzę oraz posiadane doświadczenie i jest niemożliwe do osiągnięcia przez pojedynczą jednostkę. Drugi aspekt dotyczy wpływu relacji na wynik przedsiębiorstwa poprzez oddziaływanie na strategię działania, co powoduje wzrost aktywów i korzyść dla przedsiębiorstwa. Ostatni aspekt, dotyczy relacji firmy z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami, w ramach sieci powiązań z otoczeniem [Fonfara, 2004, s. 50-56]. Przedstawione aspekty pokazują podział relacji na wewnętrzne (dwie pierwsze) oraz zewnętrzne (aspekt trzeci). W niniejszej pracy szczególna uwaga zostanie poświęcona relacjom zewnętrznym.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele różnych podziałów i klasyfikacje relacji. W tabeli 1 zaprezentowano niektóre z nich. Przedstawione podziały nie wyczerpują jednak wszystkich ich rodzajów. Ze względu na bogactwo różnych kryteriów podziału relacji i różnorodne poziomy ich analizy powstaje coraz więcej nowych form relacji. Warto zauważyć, iż szerokie spektrum różnych kategorii relacji dostarczyły badania sieci międzyorganizacyjnych (tematyka sieci relacji omówiona zostanie w dalszej części niniejszego rozdziału) [Zakrzewska-Bielawska, 2014].

Tabela 1. Wybrane rodzaje relacji międzyorganizacyjnych

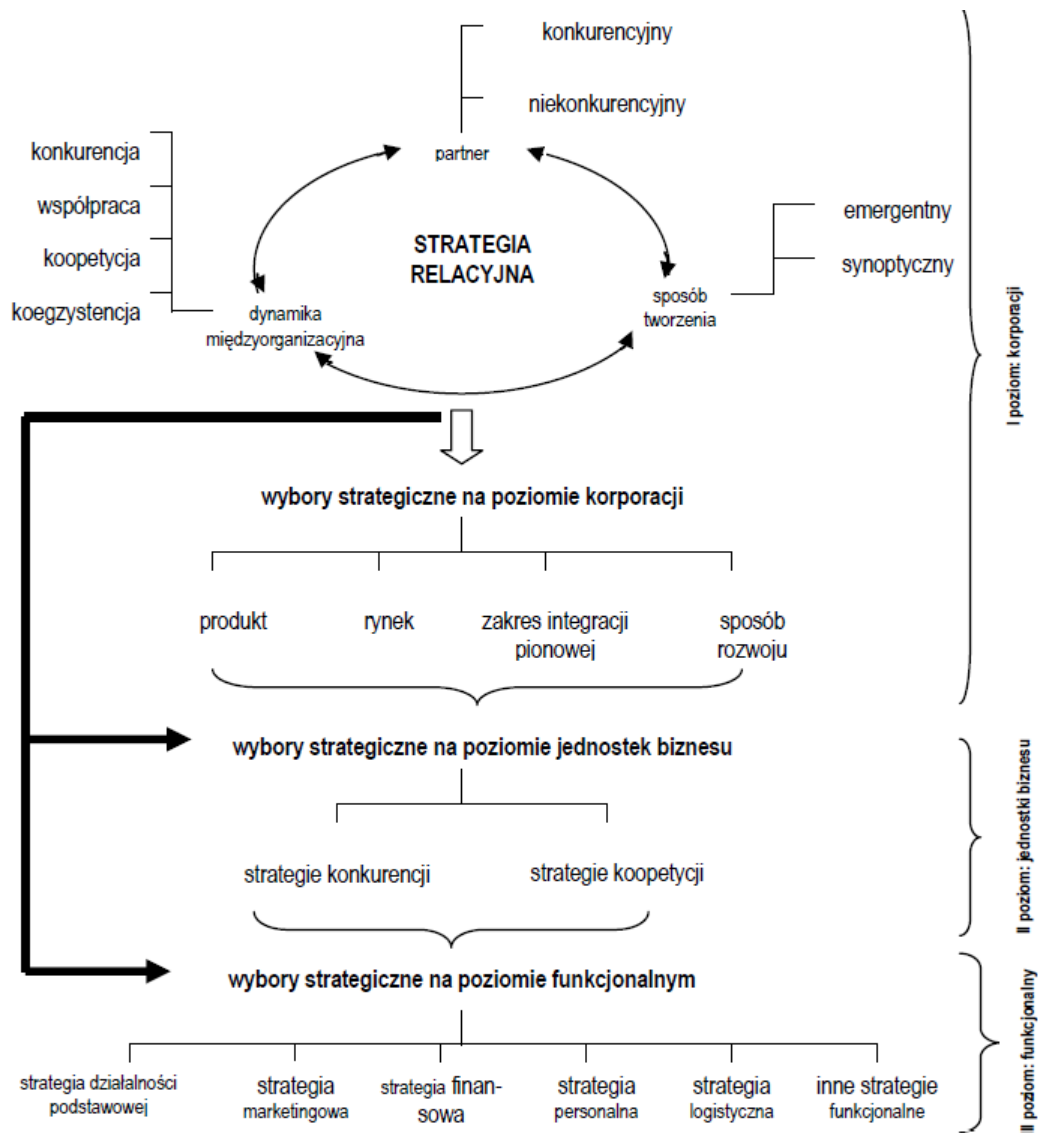
Data	Autor/ Autorzy	Kryterium klasyfikacji	Rodzaj relacji
1986	L.G. Mattsson	kierunek relacji	<ul style="list-style-type: none"> • od strategicznego centrum do relacji peryferyjnych • od relacji opisanych według podziału poziomego do relacji opisanych według poziomu pionowego • od relacji komplementarnych do relacji współzawodniczących • od relacji w wąskim zakresie do relacji o szerokim zakresie • od relacji złożonych (sieciowych) do relacji prostych (między dwoma podmiotami) • od relacji dominujących ze względu na treści relacji i jej rodzaj do relacji podporządkowanych • od relacji mających niewielki wpływ na wartość dodaną strategicznego centrum do relacji mających znaczny wpływ na wartość dodaną strategicznego centrum
1998	J. Child, D. Faulkner	zależność podmiotów	<ul style="list-style-type: none"> • od całkowitej niezależności do pełnej zależności
2001	J. M. Hite, W.S. Hestery	ewolucja relacji	<ul style="list-style-type: none"> • od pierwotnych relacji społecznych do zakorzenionych relacji rynkowych • od sieci ceniących spójność do eksploatawania lub strukturalnych • od historycznie ukształtowanych path-dependent do intencjonalnego zarządzania siecią relacji
2002	M. Bengston, S.Kock	zachowania firm	<ul style="list-style-type: none"> • konkurencja • współpraca • kooperacja • koegzystencja
2005	A.Lefaix Durand, D.Paulin, R.Kozak, R.Beauregard	natura relacji	<ul style="list-style-type: none"> • od wrogości do współpracy
		zarządzanie relacjami	<ul style="list-style-type: none"> • od transakcji do nadzoru relacyjnego
2005	T.H. Pham	zależność podmiotów	<ul style="list-style-type: none"> • relacje niezależne • relacje zależne
2005	C.F. Hung	uzyskanie korzyści	<ul style="list-style-type: none"> • od relacji jednostronnych, poprzez wzajemne, umowne, wymiany, symbiotyczne, manipulacyjne do eksploatujących
2005	G.Gereffi, J.Humphrey, Y.Sturgeon	mechanizm koordynacji	<ul style="list-style-type: none"> • relacje rynkowe • relacje modularne • relacje relacyjne • relacje poddańcze/niewolnicze • relacje hierarchiczne
2007	B. de Wit, R.Meyer	rozkład władzy	<ul style="list-style-type: none"> • relacje wzajemnej niezależności • relacje nierównomiernej niezależności • relacje wzajemnej zależności • relacje nierównomiernej zależności
		cel relacji	<ul style="list-style-type: none"> • relacje nastawione na dzielenie się zasobami • relacje nastawione na integrację działań • relacje nastawione na zgranie pozycji
		podmiot relacji	<ul style="list-style-type: none"> • relacje pionowe wstecz (z dostawcami) • relacje pionowe w przód (z nabywcami) • bezpośrednie relacje poziome (z konkurentami) • pośrednie relacje poziome (z konkurentami spoza branży) • relacje z innymi podmiotami otoczenia w sferze: społeczno-kulturowej, ekonomicznej, polityczno-administracyjnej, technologicznej
2010	P. Andersson, L.G.Mattsson	czas trwania relacji	<ul style="list-style-type: none"> • relacje długookresowe • relacje krótkookresowe • relacje temporalne

Źródło: Na podstawie: A. Zakrzewska-Bielewska. (2014). Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 27(2), 9-29. Za: E. Stańczyk-Hugiet. (2013). *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 52-94; E. Stańczyk- Hugiet. (2012). *Charakterystyka relacji*. W: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B.Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, (s. 25-34). Warszawa: C.H. Beck.

Istnienie tak wielu różnych form i rodzajów relacji powoduje, że zaczynają one odgrywać ważną rolę w budowaniu strategii przedsiębiorstwa, co zostało już częściowo naświetlone w pierwszej części rozdziału. Wielu badaczy nie podaje jednoznacznej definicji strategii relacyjnej, odnosząc się w szczególności do konkretnej relacji i jej treści, którą opisują na określonych przykładach. W. Czakon określił termin strategii relacyjnej w oparciu o rozwój więzi międzyorganizacyjnych. Odwołał się do trzech najważniejszych przesłanek: podstawowej strategii biznesu (przedstawia, w jaki sposób dana więź jest korzystniejsza od innej i jak wpływa na osiągnięte cele strategiczne), dynamiki otoczenia (kontekstu czasowego) i portfela więzi międzyorganizacyjnych zapewniającego integralność więzi międzyorganizacyjnych ze strategią biznesu oraz spójność wielu więzi przedsiębiorstwa) [Czakon, 2007, s. 198-202].

A. Zakrzewska-Bielawska definiuje strategię relacyjną, jako: „ciągły i dynamiczny proces wyborów dotyczących nawiązywania, jak i wycofywania się z relacji, dokonywanych w warunkach niepewności (ograniczeń, presji i szans) w celu tworzenia wartości, utrzymania potencjału rozwojowego organizacji i otrzymywania renty relacyjnej”. Tak rozumiana strategia relacyjna wpływa na każdy etap zarządzania strategicznego i jest fundamentem rozwoju przedsiębiorstwa. Ma także wpływ na decyzje strategiczne zarówno na poziomie korporacji, strategicznych jednostek biznesu, jaki i fundamentalnym [Zakrzewska-Bielawska, 2014].

Na rysunku 6 przedstawiono strategię relacyjną i jej oddziaływanie na poszczególnych poziomach zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa. Kluczowymi wymiarami przedstawionej strategii są: partner, dynamika międzyorganizacyjna oraz sposób tworzenia. Wybory podejmowane w danym wymiarze mają wpływ na pozostałe decyzje strategiczne. Na I poziomie zarządzania strategicznego podejmowane decyzje dotyczą produktu, rynku, integracji pionowej czy sposobu rozwoju. Decyzje podjęte na tym poziomie wpływają pośrednio lub bezpośrednio na poziom II, czyli strategię biznesu. Na tym poziomie podejmowane są decyzje dotyczące uzyskania przewagi konkurencyjnej. Analogiczna sytuacja odnosi się do funkcjonalnego poziomu strategii, decyzje z poziomu II wpływają na decyzje na poziomie III dotyczące zarówno nawiązywania lub wycofywania się z danych relacji międzyorganizacyjnych. Dotyczyć one mogą następujących obszarów działalności: podstawowej, marketingowej, finansowej, logistycznej, badawczo - rozwojowej i innych wyróżnionych przez przedsiębiorstwo [Zakrzewska-Bielawska, 2014].

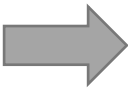
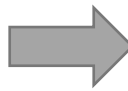




Rysunek 6. Strategia relacyjna a poziomy zarządzania strategicznego

Źródło: Na podstawie: A. Zakrzewska-Bielewska. (2014). Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 27(2), 9-29.

E. Stańczyk-Hugiet [2013, s. 76] strategię relacyjną analizuje z kolei badając zachowania międzyorganizacyjne, strukturę rynku, siłę ekonomiczną konkurencji, uwarunkowań w kształtowaniu przewagi nad innymi przedsiębiorstwami, własności czy dostępu do zasobów lub efektywności działania. W ramach współpracy strategię relacji mogą być rozpatrywane ze względu na wymianę informacji, osiągnięcie korzyści, zaangażowanie, nakłady, czas trwania, formę współdziałania, osiągnięcie wspólnych celów, wspólne tworzenie i wykorzystanie zasobów, zwiększenie kompetencji itp. [Zakrzewska-Bielawska, 2014].

Tabela 2. Etapy zarządzania relacjami

Etapy zarządzania relacjami	Przebieg
PLANOWANIE 	Określenie roli relacji
	Rozpoznanie i wybór partnera
	Analiza potencjału organizacji w zakresie budowania relacji
	Określenie możliwości zarządzania relacjami
	Uzgodnienia wewnątrz- i międzyorganizacyjne w zakresie potencjału relacyjnego
	Ustalenie uwarunkowań aktywizacji relacji
	Ewaluacja wydajności nawiązywania relacji
ORGANIZOWANIE 	Wybór podmiotów i form współpracy
	Nawiązanie współpracy
	Przygotowanie do długotrwałej relacji
	Wybór systemów informacyjno-decyzyjnych
	Koordynacja w zakresie procesów, struktur, strategii oraz mechanizmów utrwalania relacji
	Ewaluacja podejmowanych działań związanych z kształtowaniem relacji
MOTYWOWANIE 	Opracowanie systemu motywacyjnego
	Identyfikacja bodźców motywacyjnych
	Ustalenie systemu wartości i norm relacyjnych
	Dzielenie się wiedzą oraz dobrymi praktykami
	Ewaluacja działań motywacyjnych
KONTROLOWANIE 	Ustalenie oczekiwanego stanu relacji
	Opracowanie wskaźników oceny relacji
	Opracowanie scenariuszy możliwych zdarzeń
	Bieżąca kontrola i ocena stanu relacji
	Analiza odchyłeń w zakresie budowania relacji
	Doskonalenie rozwiązań w zakresie budowania relacji
	Ewaluacja dokonanych działań

Źródło: Na podstawie: R. Lenart-Gansiniec. (2016). Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 283, 29-43.

Kolejnym przykładem strategii relacji mogą być relacje koopetycji. W tym przypadku relacje analizowane są pod kątem intensywności konkurencji, kooperacji, kierunku powiązań pomiędzy podmiotami, wzorców zachowań, liczby firm w układzie, liczby poziomów łańcucha wartości itp. Szeroki zakres analizy wpływu relacji na kształtowanie strategii przedsiębiorstwa pozwala stwierdzić, iż relacje odgrywają znaczącą rolę na każdym etapie zarządzania strategicznego. Ze względu na ich dużą złożoność i wciąż niewystarczające ich poznanie są one

nadal przedmiotem badań i analiz. Strategie relacji będą wyznaczać przyszłe nurty myślenia o problematyce i roli relacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Zakrzewska-Bielawska, 2014].

Do uzyskania korzyści z relacji oraz do wyboru strategii relacyjnej potrzebne jest prawidłowe zarządzanie relacjami. Realizacja odpowiednio dobranej strategii zarządzania relacjami wiąże się z podejmowaniem decyzji na każdym etapie zarządzania. Etapy zarządzania relacjami przedstawione zostały w tabeli 2.

Wszystkie decyzje na danym etapie zarządzania powinny mieć charakter ciągły i usystematyzowany, wpisany na trwałe w system zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie relacjami obejmuje szereg działań, które są specyficzne w zależności od branży oraz rodzaju relacji, i których celem powinno być zbudowanie odpowiedniego dla danej organizacji portfela relacji i przyczyniającego się do uzyskania jak największych korzyści zarówno dla organizacji jak i interesariuszy [Lenart-Gansiniec, 2016].

1.3 Koncepcja relacji sieciowych oraz ich wady i zalety

W dobie coraz to większej konkurencji przedsiębiorstwa podejmują wiele działań i nawiązują współpracę z różnymi podmiotami. Powoduje to, iż coraz częściej trudno jest omawiać pojedyncze relacje a lepiej skupić się na analizie całokształtu powiązań, które tworzą tak zwaną sieć relacji. Podejście sieciowe powstało pod koniec lat 70 XX wieku. Geneza powstania tego podejścia omówiona została w pierwszej części niniejszego rozdziału. Podejście sieciowe określa całokształt powiązań przedsiębiorstwa, które mogą przybierać różne formy. Najważniejszym założeniem podejścia sieciowego według F. Nowackiego [2014] jest jednoczesna współpraca dwóch lub większej liczby podmiotów, których działania służą osiągnięciu przez daną organizację lub przedsiębiorstwo efektów lepszych od tych, które występowałyby gdyby firmy nie nawiązywały danej relacji.

W literaturze przedmiotu znajduje się wiele różnych opisów relacji gospodarczych, które przybierają charakter sieci. K. Krzakiewicz [2013, s. 33] zauważa, iż nie została opracowana jedna ogólna definicja sieci. Na potrzeby pracy przyjęto definicję sieci zaproponowaną przez W. Czakona, który wskazuje, iż sieć to zbiór aktorów połączonych ze sobą za pomocą więzi. Autor ten zauważa jednocześnie, iż relacje mogą mieć różny charakter taki jak na przykład więzi przyjaźni, sympatii, ale również współpracy gospodarczej [Czakon, 2012, s. 15]. Inaczej definicję sieci przedstawia H.B. Thorelli [1986], dla którego sieć to, co najmniej dwie

organizacje zaangażowane w relację długoterminową. J. Lichtarski [1993, s. 17] uważa sieć za wielopodmiotową oraz złożoną strukturę, która posiada różnorodny stopień trwałości, spójności oraz otwartości. Araujo i Brito [1998] z kolei definiują sieć jako: „wzorzec interakcji tworzony przez odrębnych, ale i wzajemnie zależnych od siebie aktorów, w którym zestrojenie interesów przyjmuje formę instytucjonalną w postaci sformalizowanych aktorów zbiorowych lub nieformalną w postaci sieci *ad hoc* i krzyżuje się z ustalonym porządkiem gospodarczym relacji wymiany”. Rozpatrując tematykę sieci w kontekście rynkowym można przyjąć opinię C. Jonesa, definiującego sieć jako: „celowo dobrany, trwałe oraz ustrukturyzowany zbiór autonomicznych podmiotów, które na podstawie domyślnych i bezterminowych porozumień oraz koordynacji transakcji wymiennych są zaangażowane w proces wytwarzania dóbr i usług” [Jones, Hesterly & Borgatti, 2007]. Z kolei M. Bratnicki [2000] określa organizację sieciową jako „wiązki odrębnych przedsiębiorstw, koordynowanych za pomocą mechanizmów rynkowych”. Zbliżone podejście przedstawiają P. Dwojacki i B. Nogalski [1998] definiujący sieć „jako mające względnie trwałe zgrupowanie jednostek, czy też przedsiębiorstw, które na zasadach rynkowych biorą udział we wzajemnej kooperacji”. J. Zentes, B. Swoboda i D. Morschett [2005, s. 6] podkreślają z kolei, iż sieć „jest formą organizacji funkcjonującej w celu budowania przewagi konkurencyjnej, w której zachodzą określone relacje między samodzielnymi pod względem prawnym, ale zależnymi gospodarczo przedsiębiorstwami”.

Przedstawione powyżej definicje sieci nie wyjaśniają jednak takich pojęć jak potencjał sieci, zasoby sieci, struktura formalna czy wymiary strukturalne. Potencjał sieci zdefiniować można „jako liczbę i rodzaj podmiotów, które mogą uczestniczyć lub uczestniczą w działalności sieci wraz z będącymi w dyspozycji tych podmiotów zasobami mogącymi potencjalnie być użyteczne w realizacji zadań sieci i osiągnięciu przez nie założonego celu” [Bieńkowska i Ropuszyńska-Surma, 2013]. Wyróżnić można następujące kategorie zasobów: potencjał rzeczowy, potencjał ludzki, potencjał finansowy, zasoby niematerialne oraz warunki otoczenia [Bieńkowska i Ropuszyńska-Surma, 2013].

Kolejnym istotnym terminem jest struktura formalna sieci, czyli obszar sformalizowania relacji pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć, złożoność sieci oraz stopień jej centralizacji [Bieńkowska i Ropuszyńska-Surma, 2013]. A. Van de Vena wyróżnia cztery wymiary strukturalne organizacji sieciowych, do których zaliczył: formalizację relacji między podmiotami, złożoność sieci, centralizację sieci oraz intensywność relacji międzyorganizacyjnych składających się na sieć [Góra, 2008, s. 15].

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele analiz dotyczących podejścia sieciowego i sieci biznesowych. Jak zostało przedstawione powyżej istnieje wiele różnych definicji sieci a termin „sieć” staje się pewną kategorią pierwotną.

Tabela 3. Przegląd cech relacji sieciowych w literaturze przedmiotu

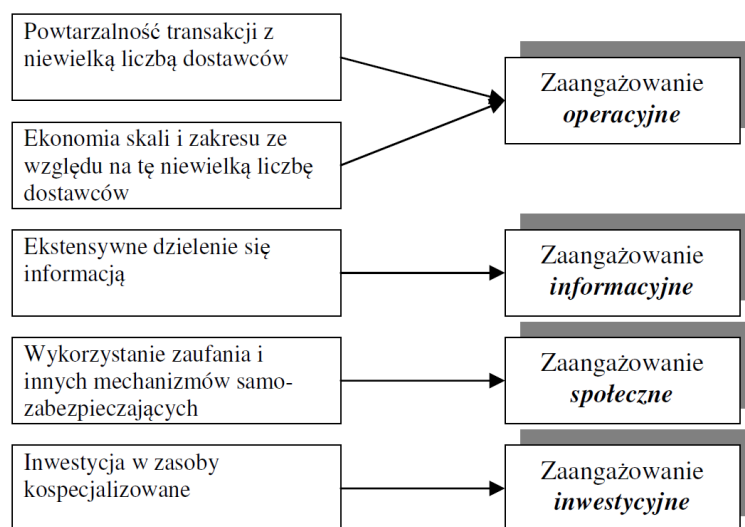
Autor	Cechy powiązań sieciowych
W.Czakon [2005]	• wymiana
	• zaangażowanie
	• wzajemność
M.Ratajczak-Mrozek [2009]	• ciągła interakcja
	• współzależność
	• nieskończoność
H. Håkansson [1982]	• bliskość
	• kompleksowość
	• długoterminowość
G. Easton [1992, s. 22]	• wzajemna orientacja podmiotów
	• zależność
	• wzajemne zobowiązania
	• inwestowanie w powiązania sieciowe
D. Ford, H. Håkansson, J. Johanson [1993]	• atmosfera wzajemnych kontaktów
	• specyfika powiązania (dynamika, stopień wykorzystania potencjału, charakter wymiany oraz interakcji)
M. Holmund, J. Å Törnroos [1997]	• wzajemność (stopień wzajemności, symetryczność, posiadanie władzy, zależność od zasobów)
	• osobliwość (wyróżniające cechy)
	• długoterminowe podejście
D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota [2003, s. 2-11]	• związki z otoczeniem
	• interakcja
H. Håkansson, I Snehota [1995, s. 7-9]	• współzależność
	• niekompletność organizacji
D. McLoughlin, C. Horan [2000]	• cechy strukturalne (kontynuacja, kompleksowość, symetryczność, nieformalność)
	• cechy procesowe (adaptacje, kooperacja i konflikt, społeczne interakcje, rutyny)
K. Fonfara [2004, s. 14]	• kontynuacja powiązań
	• wielostronny charakter relacji
	• złożoność
	• bezpośredniość
	• nieformalny charakter
J. Niemczyk i B. Jasiński [2012, s. 12]	• symetryczność
	• dążenie do współdziałania
	• wykorzystanie mechanizmów rynkowej koordynacji działań
	• wspólnotę celów
J. Niemczyk i B. Jasiński [2012, s. 12]	• naturalną rynkową elastyczność całej sieci i jej węzłów

Źródło: Na podstawie: Ratajczak-Mrozek M. (2009). Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach). *Organizacja i Kierowanie*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, SGH w Warszawie, 4(138), 75-83.

W celu prowadzenia szerszych rozważań nad tematyką sieci konieczna jest systematyzacja związana z wyznaczeniem głównych cech powiązań sieciowych [Ratajczak-Mrozek, 2009]. Można, bowiem skupiać się na cechach więzi albo na cechach układu tych więzi tj. całych sieciach [Niemczyk, 2003, s. 116]. Przegląd proponowanych przez różnych badaczy cech relacji sieciowych zawarto w tabeli 3.

Autorka rozprawy do szczegółowego omówienia wybrała pierwsze dwie propozycje przedstawione przez W. Czakona i M. Ratajczak-Mrozek, które będą podstawą rozważań w dalszej części pracy.

W. Czakon [2005] zaproponował trzy atrybuty relacji sieciowych: wymianę, zaangażowanie oraz wzajemność. Pierwsza prezentowana przez tego autora cecha, czyli wymiana, nawiązuje do teorii wymiany, która wraz z kosztami związanymi z zawieraniem transakcji stanowi fundament poznawczy w badaniach nad więziami sieciowymi. Kolejną cechą jest zaangażowanie, które rozumiane jest, jako pogłębienie i poszerzenie istniejących relacji wymiany.



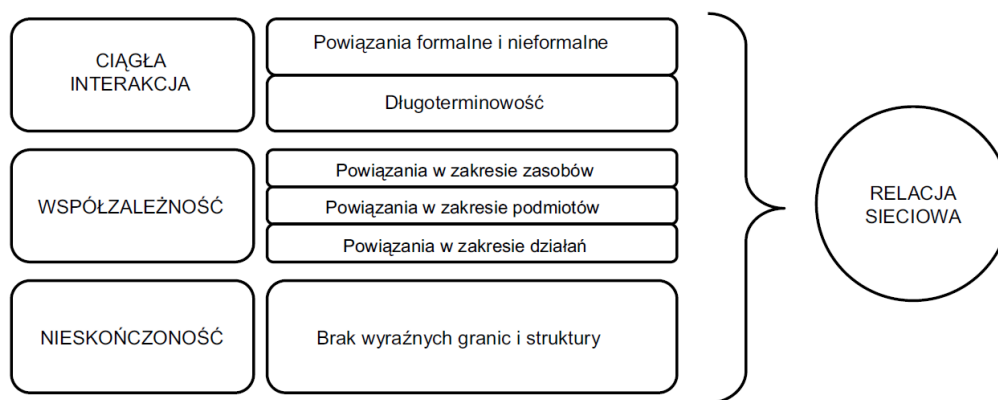
Rysunek 7. Rodzaje zaangażowania w relacje

Źródło: W. Czakon. (2005). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 9, 5-9.

Na rysunku 7 zaprezentowano rodzaje zaangażowania w relacjach oraz przedstawiono pięć czynników wpływających na koszty transakcyjne. Zaprezentowane wielowymiarowe zaangażowanie odróżnia zwykłe transakcje przedsiębiorstwa od współdziałania w ramach więzi relacyjnych. Ostatnią prezentowaną przez autora cechą jest wzajemność, która dotyczy

wymiany informacji oraz podejmowania wspólnych, skoordynowanych decyzji. Zjawisko więzi zachodzi pomiędzy niezależnymi partnerami, którzy zawierają pomiędzy sobą umowy (tzw. umowy relacyjne). Umowy te przewidują wzajemność świadczeń, co wiąże się z wysokim poziomem współpracy i wspólnego planowania. Wzajemność oddziaływań wykracza poza transakcję kupna i sprzedaży, obejmuje bowiem wymianę informacji oraz skorelowane obustronnie działania.

M. Ratajczak-Mrozek [2009] przedstawia trzy główne cechy relacji sieciowych: ciągłą interakcję, współzależność i nieskończoność. Atrybuty świadczące, iż dana relacja jest relacją sieciową ukazane zostały na rysunku 8.



Rysunek 8. Główne cechy relacji sieciowych

Źródło: Na podstawie: M. Ratajczak-Mrozek. (2009). Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach). *Organizacja i Kierowanie*, 4(138), 75-83.

Pierwszą cechą przedstawioną przez M. Ratajczak-Mrozek [2009] jest ciągła interakcja, która jest ogólnym wyznacznikiem działań przedsiębiorstwa. Interakcja nie jest tu wyłącznie dwustronna, gdyż na każdą interakcję oddziałują inne powiązania z pozostałymi podmiotami bezpośrednio lub pośrednio związanymi z daną firmą. Skutki danej relacji mogą się więc przenosić na innych uczestników sieci, stąd podejmując decyzje trzeba uwzględnić wszystkie powiązania, jakie występują pomiędzy podmiotami. Ciągła interakcja wiąże się ze istnieniem zarówno powiązań formalnych jak i nieformalnych oraz długoterminowością. Według M. Ratajczak-Mrozek powiązania nie ograniczają się wyłącznie do związków sformalizowanych, co jest charakterystyczną cechą dla relacji sieciowych. Relacje w zamierzeniu podmiotów zawierane są w celu ich utrzymania w długim okresie, co przyczynia się do stabilności sieci biznesowych oraz czerpania z nich wielu korzyści w perspektywie czasu.

Drugą przedstawioną cechą jest współzależność, gdyż w gospodarce nie występują praktycznie podmioty samowystarczalne, ich funkcjonowanie jest współzależne w zakresie zasobów, podmiotów oraz działalności. Współzależność w kwestii zasobów dotyczy wzajemnej wymiany, adaptacji i zależności od zasobów posiadanych przez inne podmioty. Współzależność podmiotowa może mieć charakter wertykalny jak i horyzontalny, związki partnerów opierają się na doświadczeniu, pogłębionej wiedzy i budowanym w dłuższej perspektywie czasu zaufaniu.

Trzecią zidentyfikowaną cechą jest nieskończoność powiązań sieci co oznacza, iż identyfikacja granic struktur sieci biznesowych nie może być jednoznacznie i wyraźnie określona. Ze względu na istnienie związków formalnych i nieformalnych nie można również precyzyjnie określić ani liczby podmiotów występujących w ramach sieci podmiotów ani struktury organizacyjnej w tradycyjnym rozumieniu. Przyjmuje się, że powiązanie te są nieskończone. Nieskończoność powiązań sieciowych stwarza problemy badawcze, ponieważ powstaje zagrożenie przyjęcia perspektywy, że „wszystko jest siecią”. M. Ratajczak-Mrozek [2009] zaproponowała rozwiązanie, aby analizę danej sieci rozpatrywać z punktu konkretnego przedsiębiorstwa określanego, jako „przedsiębiorstwo centralne” i stanowiącego poziom podstawowy oraz rozpatrywać jego relacje na poziomach takich jak: kontekst sieci, utożsamiany w praktyce z samą siecią, dalsze otoczenie związane z powiązaniem pośrednimi oraz makrootoczenie.

Omawiając tematykę sieci relacji analizie można poddać również korzyści i negatywne skutki wynikające z ich powstania. Korzyści płynące z nawiązywania relacji można zdefiniować jako zysk dla wszystkich partnerów tworzących daną sieć powiązań [Perechuda i Chomiak-Orsa, 2013].

Korzyścią wynikającą z tworzenia się struktur sieciowych jest przede wszystkim obrona przedsiębiorstw przed zjawiskami kryzysowymi w gospodarce. Szczególne znaczenie tworzenia się sieci relacji widoczne jest u małych przedsiębiorstw o niewielkim potencjale kadrowym, technicznym czy finansowym [Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska, 2012]. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład sieci mogą również odnosić następujące korzyści i szanse wynikające z jej utworzenia, między innymi takie jak [Czop i Leszczyńska, 2002, za: Lachiewicz i Zakrzewska, 2012; Child i Faulkner, 1998; Koźmiński, 1999]:

- ekonomia skali – stwarza możliwość uzyskania większej dostępności do rynku;

- uniknięcie zjawisk kryzysowych – wspólne działania partnerów w sieci zmniejszają niepewność i ograniczają ryzyko niepowodzeń;
- wzrost elastyczności funkcjonowania – dzięki redukcji kosztów i szybkiej realokacji zasobów;
- wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw w sieci – dzięki maksymalnemu wykorzystaniu posiadanego potencjału, integracji działań, wspólnej koordynacji realizowanych projektów;
- łatwiejszy dostęp do zasobów – działalność w sieci daje możliwość transferów zasobów pomiędzy podmiotami;
- szybsze działania biznesowe – dzięki wspólnej mobilizacji organizacyjnej
- łatwiejsze i szybsze pozyskiwanie i wymiana informacji – zastosowanie nowych metod komunikacji;
- poprawa jakości sfer marketingu, organizacji – wynikająca ze wzrostu innowacyjności partnerów.

Warto zwrócić również uwagę na negatywne skutki tworzenia sieci czy relacji jakimi mogą być konflikty, różne zależności pomiędzy podmiotami czy zbyt wysokie koszty związane z daną relacją czy siecią relacji. Najważniejszym zadaniem kadry zarządzającej danym przedsiębiorstwem jest realizacja zaplanowanych celów oraz osiągnięcie jak najlepszych wyników finansowych. Zadaniem menedżerów jest więc osiągnięcie maksymalnych korzyści z prowadzonych działań oraz zaangażowanych zasobów i dbanie o wysoką efektywność ponoszonych kosztów [Nowak, 2015]. Organizacja powinna dążyć do tego, by korzyści osiągnięte z zaangażowania w określaną działalność przewyższały generowane przez nią koszty. Pożądaną prawidłowością jest, aby występowało obniżenie kosztów przypadających na jednostkę korzyści [Nowak, 2015]. Koszty relacji to cały zestaw inwestycji takich jak zasoby, działania czy ludzie, które są zaangażowane do interakcji w daną relację. Według podziału zaprezentowanego przez Godde i Snehote można je podzielić na koszty utrzymania relacji i koszty związane z ich adaptacją [Leszczyński, 2014, s. 56-58].

Kolejnym negatywnym skutkiem może być powstanie konfliktów w relacjach. Konflikty rozumiane są, jako dysfunkcje w relacjach rynkowych. Jedną z definicji podają Wall i Callister [1995], którzy określili konflikt, „*jako proces, w którym jedna strona postrzega, że jej interesom przeciwstawia się bądź negatywnie wpływa na nie druga strona*”. Inną definicję podaje

Goldman [1966], który uważa że, „konflikt to stan lub sytuacja występująca w społecznych relacjach pomiędzy co najmniej dwoma stronami, w której co najmniej jedna ze stron postrzega drugą jako przeciwnika angażującego się w zachowanie mające na celu zniszczenie, zranienie, udaremnienie lub uzyskanie ograniczonych zasobów kosztem drugiej strony”. Inną definicję zaproponował Gaski [1984], traktując „konflikt jako ogólny poziom nieporozumienia między partnerami wymiany”. Istnieje, więc trudność w jednolitym zdefiniowaniu konfliktu w relacjach można jednak znaleźć wspólną cechę wszystkich tych definicji, którą jest zaistnienie sporu dwóch stron o przeciwnych interesach [Berger i Mitreğa]. Najważniejszym problemem kadry zarządzającej jest ignorowanie konfliktu lub zbyt późne jego zidentyfikowanie.

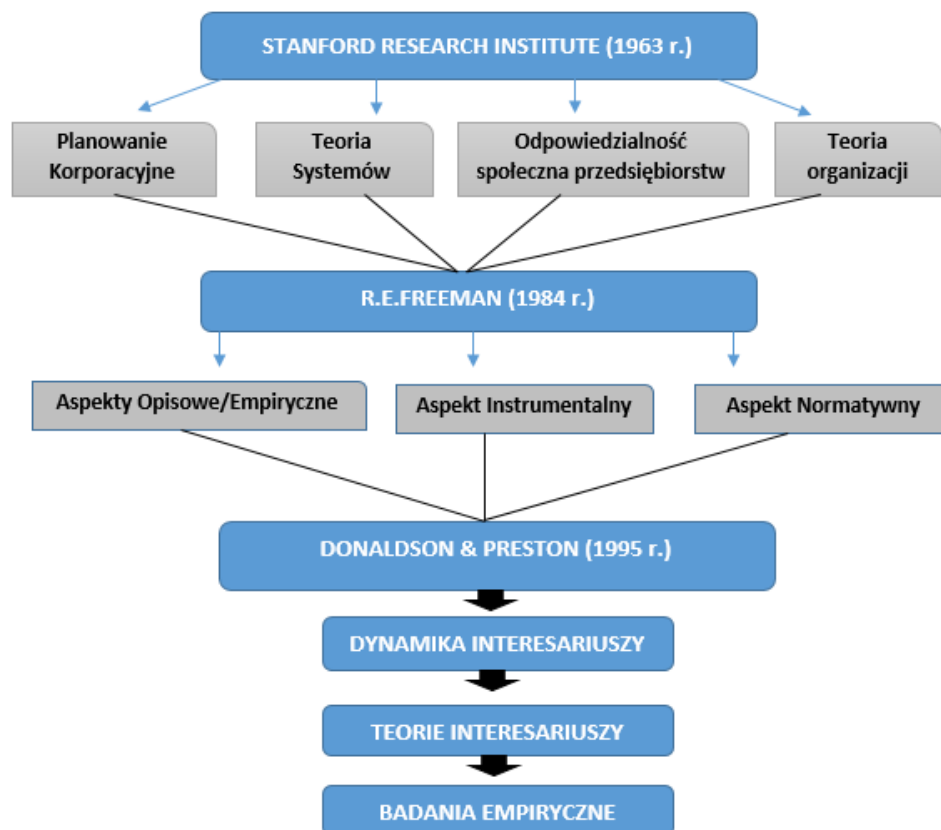
Zaprezentowane powyżej rozważania dotyczące relacji oraz sieci relacji, są wynikiem wielu różnych analiz oraz badań. Charakterystyka relacji, jej rodzaje, funkcje oraz sposób budowania strategii relacyjnej zależą od rodzaju analizowanego rynku, stadium rozwoju danego przedsiębiorstwa lub wielu innych czynników.

Dalsze rozważania dotyczące tego tematu zostaną przedstawione w kolejnej części pracy. Przykładem budowania i funkcjonowania relacji będą relacje, jakie powstają na rynku sportu. Jednym z najważniejszych zagadnień związanym z tworzeniem danej relacji czy sieci relacji, jest potencjał sieci, a w szczególności podmioty w niej uczestniczące czyli interesariusze, którzy szczegółowo omówieni zostaną w kolejnym punkcie niniejszego rozdziału.

1.4 Pojęcie i rodzaje interesariuszy

Historia teorii interesariuszy zapoczątkowana została w latach 70-tych ubiegłego wieku przez Edwarda Freemana. Termin stakeholders został użyty po raz pierwszy w 1963 roku w dokumencie Stanford Research Institute [Freeman, 2010, s. 31]. Zdefiniowano w nim interesariuszy, jako „te grupy (ludzi), bez których wsparcia organizacja przestanie istnieć”. Było to określenie pierwotne, które interpretowano również w kategorii przetrwania „bez wsparcia kluczowej grupy organizacja nie przetrwa”. Etap ten nazywany jest klasyczną podstawą literaturową interesariuszy i dzieli się na cztery różne obszary: planowania korporacyjnego (głównym autorem był Ansoff), teorii systemów (Ackoff, Churman), odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw oraz teorii organizacji (Rhenman) [Cavana i Ellias, 2001]. Harrison wskazuje, iż termin „stakeholders” pojawił się wcześniej w 1952 roku w pracy Siberta [Freeman, Harrison, Wicks, Parmar i Colle de, 2010, s. 31].

Kolejnym punktem zwrotnym dotyczącym interesariuszy była książka Freemana *Zarządzanie strategiczne*. Na podstawie rozważań przedstawionych w tej publikacji analiza interesariuszy zaczęła skupiać się wokół trzech różnych aspektów: aspektu empirycznego, aspektu instrumentalnego i aspektu normatywnego [Cavana i Elias, 2001]. R.E. Freeman i D.L. Freed [1983] nieznacznie zmodyfikowali pierwotną definicję interesariuszy. Określili ich jako „zidentyfikowane grupy lub jednostki, które mogą oddziaływać na osiągnięcie celów organizacji, albo na które oddziałują cele osiągnięte przez organizację”. Kolejnym etapem ewolucji teorii interesariuszy było powstanie korporacyjnej teorii interesariuszy przedstawionej przez Donaldsona i Prestona [1995]. Definiowali oni interesariuszy, jako osoby lub grupy, które mają bezpośredni lub pośredni kontrakt z organizacją. Późniejszy okres w literaturze dotyczącej interesariuszy to analiza tematyki dynamiki oraz szeroko rozumianej teorii interesariuszy [Cavana i Elias, 2001]. Na rysunku 9 przedstawiono historię powstawania teorii związanych z interesariuszami.



Rysunek 9. Rys historyczny teorii interesariuszy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.Y., Cavana, A.A., Elias, (2001). *Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling Public Management*. Pobrane z <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/BobCavana.pdf>

Termin „interesariusze” został wprowadzony do języka polskiego przez S. Kwiatkowskiego jako odpowiednik słowa stakeholders [Bukowska, 2006]. Jak podane zostało w Cambridge International Dictionary of England [2017], słowo stakeholder oznacza „osobę (pracownika, klienta lub obywatela), który jest związany z organizacją, społeczeństwem itp., i w związku z tym posiada wobec niej obowiązki oraz jest zainteresowany jej sukcesem”.

W literaturze przedmiotu istnieje jeszcze wiele innych definicji interesariuszy. Według K. Obłoja [1998, s. 2017] dwa warunki muszą zostać spełnione, aby instytucje i organizacje, określać terminem interesariuszy. Po pierwsze mają one swoją „stawkę” (cel) w działaniach firmy. Ważne są dla nich jej decyzje i efekty. Po drugie są na tyle silne, by wywierać presję, która efektywnie wpłynie na działanie danej firmy. W inny nieco sposób interesariuszy definiuje T. Kafel [2000], który charakteryzuje ich następująco: „zależność między firmą a partnerem jest zazwyczaj obustronna, ale nie musi być zrównoważona. Firma może być uzależniona od partnera, który tworzy podstawę jej istnienia, przeżycia i ma nad nią władzę. Partnerzy są uzależnieni od firmy moralnie i prawnie, pozostają pod jej wpływem. Siła zależności między firmą a partnerami podlega zmianom w czasie. Relacje firma-partner mają charakter kontraktowy, dążą do równowagi a relacje opierają się na uzasadnionych prawem żądaniach, oczekiwaniach, muszą zmierzać w kierunku ich zaspokojenia lub osłabienia”. M. Gablata [2003, s. 84] zakłada, iż interesariuszem przedsiębiorstwa jest pojedyncza osoba i (lub) określona grupa osób znajdująca się w otoczeniu tego przedsiębiorstwa lub wewnątrz niego, zaspokajająca w większym lub mniejszym stopniu swoje interesy dzięki temu, iż przedsiębiorstwo realizuje określone cele.

Podsumowanie powyższych rozważań zawarto w tabeli 4, gdzie zaprezentowano szczegółowy zarys historyczny podejścia do klasyfikacji podmiotów, jako interesariuszy danej organizacji.

Tabela 4. Definicje interesariuszy

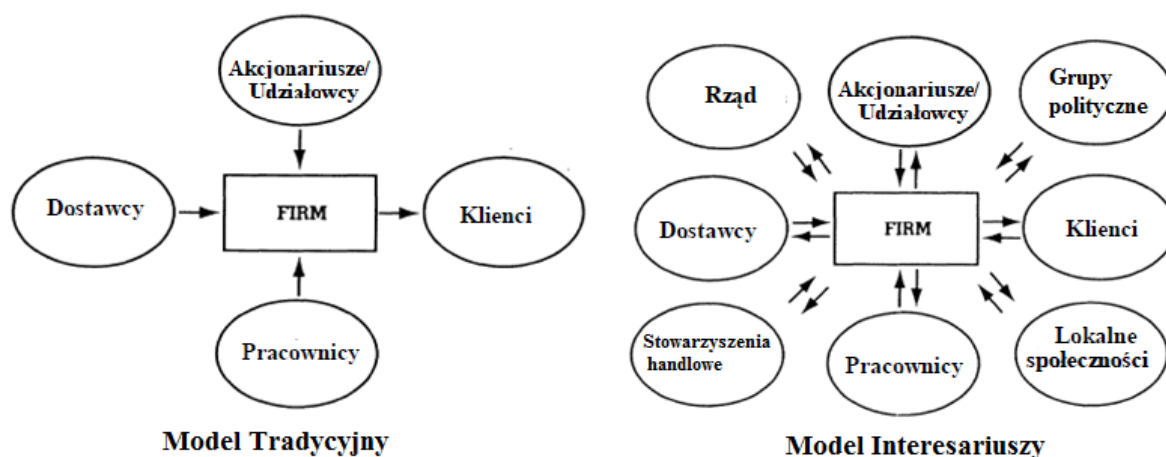
Autor	Rok	Definicja
Stanford [Freeman, 2010, s. 31]	1963r.	"To te grupy, bez których wsparcia organizacja przestanie istnieć"
Rhenman [Ndsi, 1995]	1964r.	"Są w zależności od firmy, aby osiągnąć swoje cele osobiste i od których istnienie firmy jest uzależnione"
Ahlstedt & Jahnuainen [Ndsi, 1995]	1971r.	"Są napędzani przez ich własne interesy i cele, będący uczestnikami firmy i przez to od niej zależni, i ci od których firma jest uzależniona ze względu na jej istnienie "

Freeman & Reed [Freeman i Reed, 1983]	1983r.	<ul style="list-style-type: none"> • Szerokie ujęcie: "mogą mieć wpływ na osiągnięcie celów danej organizacji lub którzy wpływają bezpośrednio na osiągnięcie celów danej organizacji" • Wąskie ujęcie: "to podmioty od których organizacja jest uzależniona i od nich zależy jego przetrwanie"
Freeman [1984, s. 46]	1984r.	"Mogą wpływać lub wpływają na osiągnięcie celów organizacji"
Freeman & Gilbert [1987, s. 397]	1987r.	"Mogą mieć wpływ lub mają wpływ biznesowy"
Cornell & Shapiro [1987]	1987r.	"Pretendenci posiadający kontrakt"
Evan & Freeman [1988]	1988r.	"Mają swój udział lub roszczenie w stosunku do firmy"
Evan & Freeman [1988]	1988r.	"Czerpią korzyści lub ponoszą szkody z działania korporacji. Podmioty których prawa są szanowane bądź nieszanowane podczas realizacji działań danej korporacji"
Bowie [1988]	1988r.	"Bez których wsparcia organizacja przestanie istnieć "
Alkhafaji [1989, s. 36]	1989r.	"To grupy, za które korporacja jest odpowiedzialna"
Carroll [1989, s. 57]	1989r.	"Podmioty domagające się jednego lub więcej z następujących udziałów: posiadania prawa (z punktu prawnego lub moralnego) do własności lub tytułu prawnego do aktywów lub majątku spółki"
Freeman & Evan [1990]	1990r.	"To posiadacze kontraktu"
Thompson, Wartick i Smith [1991]	1991r.	"Są w związku z organizacją"
Savage, Nix, Whitehead i Blair [1991]	1991r.	"Mają interes w działaniach organizacji i zdolność do wpływania na te działania"
Hill & Jones [1992]	1992r.	"To podmioty, które mają roszczenie w stosunku do firmy, ustalone przez istnienie stosunku wymiany, to ci którzy dostarczają firmie zasobów a w zamian każdy oczekuje zapewnienia spełnienia ich interesów"
Brenner [1993]	1993r.	"Mają pewne uzasadniony, nietrywialny związek z organizacją np. transakcje wymiany, wpływy działań oraz moralną odpowiedzialność"
Carroll [1993]	1993r.	"To podmioty które mogą mieć jeden lub więcej udziałów w danym biznesie oraz mogą ale nie muszą wpływać na dany biznes"
Freeman [1994]	1994r.	"To uczestnicy ludzkiego procesu tworzenia połączeń wartości"
Wicks, Gilbert , Freeman [1994]	1994r.	"To podmioty oddziałujące i definiujące korporację"
Langtry [1994]	1994r.	"To podmioty za których dobre "samopoczucie" jest odpowiedzialna firma i utrzymujące moralne lub prawne roszczenia w stosunku do firmy"
Starik [1993]	1994r.	"Mają możliwość i prezentują swoje oczekiwania, są lub mogą być pod wpływem organizacji, ewentualnie są lub potencjalnie mogą być podmiotami wpływającymi na organizację"
Clarkson [1994, s. 5]	1994r.	"To podmioty, które ponoszą jakąś formę ryzyka jako konsekwencję inwestowania kapitału ludzkiego lub finansowego lub innej wartości materialnej w daną firmę, ponoszą ryzyko związane z działalnością danej firmy"
Clarkson [1995]	1995r.	"Posiadają lub mają prawa do posiadania: własności, praw lub udziałów w korporacji i jej aktywności"
Ndsi [1995]	1995r.	"Wchodzą w interakcję z firmą i dzięki temu działanie firmy jest możliwe"

Brenner [1995]	1995r.	"Mają lub mogłyby mieć wpływ; są lub mogą być pod wpływem firmy / organizacji"
Donaldson & Preston [1995]	1995r.	"To osoby lub grupy z uzasadnionymi interesami proceduralnymi i/lub merytorycznymi aspektami dotyczącymi działalności korporacji"
Obłój [1998]	1998r.	„Mają oni cel w działaniach firmy oraz ważne są dla nich jej decyzje i efekty; są silni by wywierać presję, która efektywnie wpływa na działanie danej firmy.
Kafel [2000]	2000r.	„Są zależni od firmy a firma od nich oddziaływanie jest zazwyczaj obustronne, ale nie musi być zrównoważone”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.K., Mitchell, B.R., Adkgle, D.J., Wood (1997)., Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defending the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 10, 853-886.

Istotnym elementem rozważań nad tematyką interesariuszy jest analiza otoczenia przedsiębiorstwa. Otoczenie przedsiębiorstwa [Bukowska, 2006, s. 52-53] można podzielić na otoczenie bliższe i otoczenie dalsze nazywane także otoczeniem podstawowym i drugorzędnym lub mikro i makro otoczeniem. Otoczenie podstawowe to np.: dostawcy, odbiorcy, konkurencja. Otoczenie dalsze, bywa trudne w identyfikacji i jest specyficzne dla danego przedsiębiorstwa czy branży. Do makrootoczenia zaliczyć można np.: ruchy społeczne, stowarzyszenia handlowe czy organizacje państwowe. Interesariusze funkcjonujący w otoczeniu danego przedsiębiorstwa, są zaangażowani zarówno na wejściu (oferują kapitał, pracę, technologię) jak i na wyjściu (korzystają z produktów wytworzonych przez przedsiębiorstwo). Otoczenie najprościej zdefiniować można, jako zbiór podmiotów, które nie należą do danej organizacji, ale oddziałują na nią bezpośrednio lub pośrednio. W teorii zarządzania [Smolska, 2016] istnieją dwa podstawowe podejścia do analizy relacji organizacji z podmiotami jej otoczenia, co zostało przedstawione na rysunku 10. W ujęciu tradycyjnym oddziaływanie podmiotów otoczenia dotyczy związków przedsiębiorstwa z jego zarządcami - „właścicielami”, a ich głównym interesem jest maksymalizacja zysków, pozostałe relacje mają z reguły formę transakcji rynkowych. Model interesariuszy natomiast skupia się na celach społecznych i ekonomicznych przedsiębiorstwa. Istotą tego modelu jest założenie, iż osoby zarządzające są odpowiedzialne zarówno przed „właścicielami”, jak również przed innymi podmiotami otoczenia. Podmioty te mogą mieć różne cele, czasem nawet przeciwne do celów przedsiębiorstwa a ich wpływ na funkcjonowanie firmy jest stosunkowo duży. Można więc określić otoczenie jako zestaw podmiotów, które mogą ułatwić bądź utrudnić funkcjonowanie przedsiębiorstwa.



Rysunek 10. Tradycyjny i nowoczesny model oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo

Źródło: T., Donaldson i L., Preston. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 20, 65-91.

Przechodząc do szczegółowszego omawiania tematyki interesariuszy należy spojrzeć na ten temat w kontekście szerokim, jak na całościowy proces zarządzania interesariuszami, który składa się z czterech etapów [Bukowska, 2008]:

- a) identyfikacji interesariuszy organizacji;
- b) diagnozy i klasyfikacji interesariuszy;
- c) formułowania strategii ulepszania lub zmiany istniejących relacji z kluczowymi interesariuszami;
- d) poprawy ogólnej sytuacji danej organizacji oraz efektywnej implementacji tych strategii.

Według D. Sz wajcy [2016] punktem wyjścia jest identyfikacja i rozpoznanie wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa oraz klasyfikacja ich ze względu na różne kryteria. Następnym etapem działań przedsiębiorstwa jest wybór i wdrożenie odpowiedniej strategii zarządzania relacjami z wybranymi grupami interesu. Kluczowe działanie przedsiębiorstwa to dwa pierwsze etapy, czyli wnikliwa analiza wszystkich podmiotów, z jakimi wchodzi ono w interakcję oraz ustalenie ich struktury i hierarchii ważności. Analiza pozwala na rozpoznanie oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy co umożliwia przygotowanie odpowiedniej strategii, która może się przyczynić do osiągnięcia korzyści przez zainteresowane strony. Proces przeprowadzania analizy interesariuszy składa się z kilku etapów [Waśkowski, 2015b]: identyfikacji interesariuszy, ustalenia hierarchii ważności interesariuszy, określenia oczekiwań

interesariuszy i ustalenia możliwości ich zaspokojenia, oceny siły wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo oraz ustalenia możliwości nawiązywania relacji z interesariuszami. Inną metodykę analizy interesariuszy zaproponował M. Lisiński [2004, s. 80-88]. Przedstawiona ona została w tabeli 5.

Tabela 5. Procedura analizy interesariuszy

Nr	ETAP	OPIS
1	Określenie interesariuszy organizacji	
1.1	Wybór interesariuszy organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Oszacowanie siły nacisku interesariuszy przed podjęciem decyzji • Podejmowana decyzja powinna być akceptowalna bądź dopuszczalna przez obie strony • W turbulentnym otoczeniu należy podejmować decyzje kierując się doświadczeniem i intuicją
1.2	Ustalenie hierarchii ważności interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> • Etap najważniejszy w całej procedurze, bowiem daje odpowiedzi z czyimi interesami i preferencjami dana organizacja musi się liczyć najbardziej • Oparty na analizie rodzaju i siły wpływu interesariuszy na organizację
2	Określenie relacji pomiędzy interesariuszami a organizacją	
2.1	Określenie oczekiwań interesariuszy i organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza wyobrażeń (często nieprawdziwych) o obecnie istniejących relacjach • Aktualizacja opinii obu stron o istniejących powiązaniach • Określenie natury relacji (badania ankietowe lub wywiady)
2.1	Ustalenie celów interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> • Zebranie wszystkich informacji charakteryzujących daną relację • Określenie obecnych i przyszłych celów danego partnera • Określenie sposobów wejścia partnerów w daną relację (czy bezpośrednio czy na przykład poprzez: naciski prawne, czy społeczne, rozwiązania prawne, lub oddziaływanie przez media itp.)
2.3	Identyfikacja treści i formy interakcji	<ul style="list-style-type: none"> • Należy określić: zawartość informacyjną, postać, czytelność i formę interakcji • Określenie nasilenia się danej interakcji w danym okresie czasu • Ustalenie, która strona ma większą siłę przetargową oraz jakimi czynnikami oddziałuje i czy wchodzi w pośrednie zależności
3	Synteza dokonanych ustaleń (wnioski)	
3.1	Ocena wpływu interesariuszy na organizację	Ocena zespołowa zebranych informacji na podstawie wnikliwej analizy i syntezy. Oceniane są cele i oczekiwania partnerów, treść danych relacji i sposoby ich realizacji.
3.2	Ustalenie kierunków dalszych działań	Po przeprowadzonych analizach mogą zmienić się sposoby podejścia do danej relacji (np. zmiana podejścia, poprawa danej relacji, zmiana kierunku działania w stosunku do danego partnera itp.)

Źródło: A., Kozina. (2007). *Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji*. W: R., Krupiński (red.). *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, 193-207

Tematyką rozważań dalszej części podrozdziału będą różne typy interesariuszy. Zaprezentowane zostaną różne klasyfikacje, ich analizy oraz hierarchia.

Istotną kwestią analizy interesariuszy są potencjalne zależności występujące pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem [Mendel, 2001, s. 17-18]:

- a) interesariusz wysuwa żądania uwzględniając interes organizacji;
- b) organizacja jest zależna od interesariusza;
- c) interesariusz ma władzę nad organizacją;
- d) interesariusz jest zależny od organizacji;
- e) organizacja i interesariusz są wzajemnie uzależnieni;
- f) organizacja i interesariusz pozostają w związku kontraktowym;
- g) interesariusz może wysuwać żądania natury moralnej wobec organizacji;
- h) interesariusz jest zagrożony ryzykiem;
- i) interesariusz jest zainteresowany działalnością organizacji.

Zależności te pozwalają na wyróżnienie różnych grup podmiotów oraz stosowania wobec nich odpowiednich strategii działania.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele podziałów interesariuszy ze względu na różne kryteria. Poniżej zaprezentowane zostaną wybrane przez autorkę podziały. W tradycyjnym ujęciu przedstawionym przez R.E. Freemana interesariuszy podzielić można na wewnętrznych i zewnętrznych [Freeman, Harrison, Wicks, Parma i Colle de, 2010, s. 105]. Interesariusze wewnętrzni to np. pracownicy, zarząd, właściciele, akcjonariusze. Kontrolują oni działalność firmy [Łudzińska i Zdziarski, 2013]. Do interesariuszy zewnętrznych zaliczyć można między innymi: klientów, dostawców, wierzycieli, instytucje finansowe (np. banki), inwestorów, społeczeństwo, organy rządowe i samorządowe, władze gospodarcze, podmioty regulujące i legislatorów rynku kredytowego i kapitałowego. Są oni zainteresowani działalnością przedsiębiorstwa [Kasiewicz Rogowski i Kicińska, 2006, s. 73].

Według innej klasyfikacji grup interesów wpływających na działalność przedsiębiorstwa, interesariuszy można podzielić na interesariuszy podstawowych i drugorzędnych oraz społecznych i pozaspółecznych (tabela 6) [Wheeler i Sillanpää, 1997, s. 5].

Tabela 6. Podział interesariuszy ze względu na grupy interesów

Grupy Interesów	Spółeczne	Pozaspółeczne
Podstawowe	– społeczności lokalne, krajowe, międzynarodowe – dostawcy i partnerzy handlowi – klienci – inwestorzy	– środowisko naturalne – inne gatunki – przyszłe pokolenia

	<ul style="list-style-type: none"> – pracownicy – kierownictwo – pożyczkodawcy (banki, obligatariusze itd.) 	
Drugorzędne	<ul style="list-style-type: none"> – rząd – społeczeństwo – regulatorzy i nadzorcy rynkowi – organizacje handlowe – konkurenci – społeczne grupy nacisku – związki zawodowe – media i komentatorzy – liderzy opinii, ośrodki badawcze i naukowe – instytucje pozarządowe – organizacje środowiskowe 	<ul style="list-style-type: none"> – ekologiczne grupy nacisku – obrońcy praw zwierząt

Źródło: M., Marcinkowska. (2011). Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 639, 855-870. Na podstawie: D., Wheeler, M., Sillanpää. (1997). *The Stakeholder Corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, Boston: Pitman Publishing.

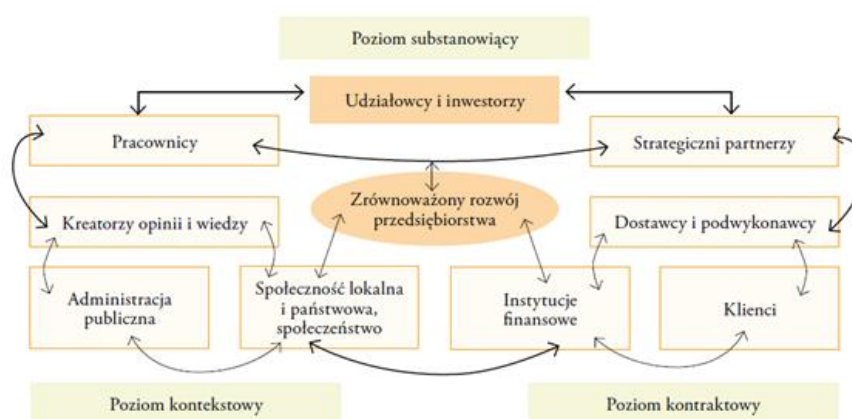
W literaturze prezentowane są też inne klasyfikacje interesariuszy, np. podział na cztery grupy prezentowany przez Henrique i Sadorsky [1999]: interesariusze nadzorujący (np. władze państwa, jednostki samorządowe, stowarzyszenia branżowe czy konkurenci danej organizacji); interesariusze organizacyjni (np. klienci, pracownicy, dostawcy, udziałowcy); interesariusze społeczni (np. różne grupy społeczne, lobbyści czy organizacje środowiskowe); media.

Interesariuszy podzielić można również na głównych oraz drugorzędnych zwanych też rynkowymi i pozarynkowymi. Do pierwszej grupy zaliczyć można między innymi pracowników, klientów, konkurentów, dostawców, inwestorów, udziałowców, do drugiej z kolei społeczność lokalną, regionalną i globalną, które reprezentowane są przez instytucje samorządowe, międzynarodowe oraz media [Łudzińska i Zdziarski, 2013]. Pierwsza grupa dotyczy interesariuszy, którzy wspomagają organizację i dostarczają niezbędne środki. Ich wycofanie się może mieć negatywne skutki dla danego przedsiębiorstwa. Interesariusze drugorzędni mogą mieć wpływ na organizację, gdy ich oczekiwania i potrzeby nie będą spełniane [Dobrowolska, 2015].

R.K Mitchell, B.R. Agle i D.J. Wood [1997] dzielą interesariuszy w zależności od posiadanego atrybutu (legitymizacja, siła i pilność). Przedstawiony podział jest modelem statycznym, gdyż interesariusze mogą posiadać dany atrybut a następnie stracić [Szwajca, 2016]. Model ten nie uwzględnia również relacji, jakie zachodzić mogą pomiędzy samymi interesariuszami oraz koalicji pomiędzy nimi. Pozwala, więc na opisanie organizacji i jej interesariuszy tylko w danym momencie. Poniżej przedstawione zostaną dwa inne modele stanowiące jego uzupełnienie.

Model M.A. Rodrigueza i J.E. Ricarda, w którym zaprezentowano typologię interesariuszy ze względu na ich znaczenie dla organizacji uzupełnia model Michella, Agle'a i Wooda o relacje, jakie zachodzą między interesariuszami oraz nimi a przedsiębiorstwem.

Na rysunku 11 przedstawiono typologię, która dzieli interesariuszy na trzy grupy: interesariuszy substancjonalnych (*constituent stakeholders*), interesariuszy kontraktowych (*contractual stakeholders*) oraz interesariuszy kontekstowych (*contextual stakeholders*) [Rodriguez i Ricart, 2002].



Rysunek 11. Podział interesariuszy ze względu na ich znaczenie dla przedsiębiorstwa – model Rodriguez i Ricart

Źródło: K., Łudzińska, M., Zdziarski. (2013). Interesariusze w opinii prezesów zarządów polskich przedsiębiorstw. *Kwartalnik Naukowy o Przedsiębiorstwie*, 2, 41-49. Na podstawie: M.A., Rodriguez, J.E., Ricart. (2002). Towards the Sustainable Business. *Revista de Antiguos Alumnos*, 86, 26-33.

Do pierwszej grupy, w której relacje pomiędzy interesariuszami a przedsiębiorstwem mają charakter substancjonalny zaliczyć można podmioty, które swoją pracą, wiedzą, kompetencjami i kapitałem tworzą przedsiębiorstwo (np. pracownicy, akcjonariusze). Interesariusze substancjonalni to podmioty, bez których przedsiębiorstwo samo nie mogłoby istnieć. Usytuowani są oni wewnątrz przedsiębiorstwa, dlatego można określać ich również jako interesariuszy wewnętrznych. Drugą grupę stanowią interesariusze kontraktowi. Związek między nimi a przedsiębiorstwem ma charakter formalnego bądź nieformalnego kontraktu, wywodzą się oni bezpośrednio z działalności przedsiębiorstwa. Do grona tego zaliczyć można klientów, kooperantów i dostawców, konkurentów, instytucje finansowe, agencje reklamowe, media. Ostatnią grupę stanowią podmioty, których relacje z przedsiębiorstwem mają charakter kontekstowy, którzy oczekują dbania o dobro wspólne. Podmioty te odgrywają

ważną rolę w kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy i społecznej akceptacji. Grupę tą tworzą różne wspólnoty od wspólnoty lokalnej po wspólnoty globalne, wszelkie instytucje społeczne i rządowe [Waśkowski, 2015b].

Drugi model stanowiący pogłębioną analizę modelu Michella, Agle'a i Wooda, prezentuje, dalszy podział interesariuszy uwzględniający dwa kryteria: siłę oddziaływania interesariuszy mierzoną liczbą posiadanych atrybutów oraz prawdopodobieństwo reakcji, czyli ich wykorzystanie w praktyce. Atrybuty przypisywane danym podmiotom nie muszą być im przypisane na trwałe, niektóre z nich mogą pozyskiwać z czasem a niektóre z nich utracić. Nie muszą oni również zdawać sobie sprawy z posiadanych cech oraz nie zawsze muszą je wykorzystywać. W związku z powyższym można dokonać pogłębionej analizy, którą prezentuje rysunek 12.

		Siła oddziaływania		
		mała	średnia	duża
Prawdopodobieństwo reakcji	niskie	słabi nieświadomi	niezbyt silni nieświadomi	silni nieświadomi
	średnie	słabi niezdecydowani	niezbyt silni niezdecydowani	silni niezdecydowani
	wysokie	słabi zdecydowani	niezbyt silni zdecydowani	silni zdecydowani

Rysunek 12. Podział interesariuszy ze względu na siłę oddziaływania i prawdopodobieństwo reakcji

Źródło: D., Szwejca, (2016). Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, 324 -336.

W tym podziale wyróżnia się dziewięć grup interesariuszy w zależności od atrybutów oraz poziomu wykorzystania posiadanych cech w praktyce. Określona została trzystopniowa skala siły: mała (jeden atrybut), średnia (dwa atrybuty) oraz duża (trzy atrybuty) i trzystopniowa skala prawdopodobieństwa reakcji: niskie określające podmioty z brakiem świadomości i woli wykorzystania posiadanych atrybutów, średnie dla interesariuszy świadomych posiadanych

cech, ale z brakiem woli do ich wykorzystania oraz wysokie dla stron świadomych i zainteresowanych wykorzystaniem posiadanych atrybutów [Szwajca, 2016].

Jeszcze inny podział interesariuszy przedstawiają Savage, Nix, Whitehead i Blair [1991], którzy swoją klasyfikację opierają na potencjałach zagrożenia i współpracy jakie mogą posiadać dane podmioty. Wyróżniają oni cztery grupy interesariuszy. Pierwsza grupa określana jest jako „bardzo ważni”, zaliczają się do niej między innymi utalentowani pracownicy, organizacje konsumenckie czy kluczowi dostawcy, są to podmioty o wysokich potencjałach zagrożenia i współpracy. Drugi rodzaj stanowią interesariusze wspomagający przedsiębiorstwo w realizacji założonych celów, charakteryzują się niskim potencjałem zagrożenia, ale o wysokim potencjałem współpracy. Określani są jako „pomocni” i zaliczyć do nich można przykładowo pracowników o przeciętnych kwalifikacjach oraz partnerów biznesowych. Trzecią grupę stanowią tak zwani „niepomocni”, cechujący się wysokim potencjałem zagrożenia i niskim poziomem współpracy. Są to między innymi firmy konkurencyjne, władze administracyjne czy media. Interesariusze „marginalni” cechują się natomiast niskim potencjałem zagrożenia i współpracy do tego działu zaliczyć można przykładowo organizacje pozarządowe czy organizacje społeczne [Szwajca, 2016].

Tabela 7. Klasyfikacje Interesariuszy

Autor	Rok	Kryterium	System Klasyfikacji
Freeman [1984]	1984r.	Wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie biznesu	<ul style="list-style-type: none"> • Interesariusze wewnętrzni • Interesariusze zewnętrzni
Clarkson [1995]	1995r.	Grupy interesów społecznych	<ul style="list-style-type: none"> • Interesariusze podstawowi • Interesariusze drugorzędni
Mitchell, Agle i Wood [1997]	1997r.	Władza/Siła, Legitymizacja, pilność	<ul style="list-style-type: none"> • Interesariusze "definitywni" • Interesariusze "oczekujący" • Interesariusze "utajeni" • Nieinteresariusze
Rodriguez i Ricart [2002]	2002r.	Znaczenie dla przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Interesariusze "substanowiący" • Interesariusze "kontekstowi" • Interesariusze "kontraktowi"
Savage, Nix, Whitehead i Blair [1991]	1991r.	Potencjał zagrożenia i współpracy	<ul style="list-style-type: none"> • Interesariusze "bardzo ważni" • Interesariusze "pomocni" • Interesariusze "niepomocni" • Interesariusze "marginalni"
Goodpaster [1991]	1991r.	Podjęcie biznesowe	<ul style="list-style-type: none"> • Interesariusze godni zaufania (powiernicy) • Interesariusze niegodni zaufania i pozostali

Źródło: Opracowanie własne na podstawie : V., Kumar, Z., Rahman, A.A., Kazmi.(2016). Assessing the Influence of Stakeholders on Sustainability Marketing Strategy of Indian Companies, *SAGE Open*, July – Sempتمبر, 1-19.

W tabeli 7 zawarto najważniejsze podziały interesariuszy omówione w niniejszym podrozdziale oraz inne klasyfikacje prezentowane w literaturze przedmiotu. Podział interesariuszy zewnętrznych będzie poddany analizie w części empirycznej rozprawy.

1.5. Oczekiwania interesariuszy i ich zachowania w sieci relacji

Analizując interesariuszy badacze spotykają się z problemem zidentyfikowania wszystkich podmiotów i stworzenia jednej uniwersalnej zamkniętej grupy. Dodatkową trudnością dla wszystkich badań jest fakt, iż wraz ze zmianami otoczenia część interesariuszy może zniknąć, a na ich miejsce pojawiają się nowi. Każde przedsiębiorstwo ma swoje otoczenie i charakteryzuje się odmienną specyfiką branży oraz indywidualną listą interesariuszy. Powyższe trudności wiążą się z kolei z problemem określenia oczekiwań interesariuszy w stosunku do przedsiębiorstwa, każda bowiem grupa ma inne cele oraz inaczej ocenia działalność firmy. Przykładowe cele i oczekiwania interesariuszy (dzielące ich według modelu Rodrigueza i Ricarta na: substancjonalnych, kontraktowych i kontekstowych) przedstawione zostały w tabeli 8.

Tabela 8. Oczekiwania i cele interesariuszy według Rodrigueza i Ricarta

Interesariusze	Cel główny	Oczekiwania
Interesariusze substancjonalni		
Akcjonariusze (właściciele)	Wzrost wartości przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost wartości firmy • maksymalizacja wartości akcji • pełna i rzetelna informacja • przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego • kompetentne organy zarządzające • kształtowanie wizerunku firmy
Pracownicy	Jakość życia i spełnienie zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> • satysfakcjonujące wynagrodzenie • wywiązywanie się ze zobowiązań • pełna i rzetelna informacja • zadowolenie z pracy • możliwość samorozwoju • bezpieczeństwo i higiena pracy • sprawne zarządzanie firmą
Interesariusze kontraktowi		
Kooperanci, dostawcy	Przetrwanie i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> • wiarygodność finansowa partnera • wywiązywanie się ze zobowiązań • opłacalność ekonomiczna • etyka działania • kultura i profesjonalizm działania • współdziałanie • jakość procesu komunikowania
Klienci	Zaspokojenie potrzeb	<ul style="list-style-type: none"> • cechy produktu • funkcjonalność produktu

		<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie jakości produktu • jasna, czytelna i dostępna informacja • atrakcyjny wzór projektu produktu • satysfakcjonujący proces zakupu/obsługi klienta • personifikacja relacji z klientem • pozytywny wizerunek firmy • bezpieczeństwo życia i zdrowia ze strony produktu
Konkurenci	Przestrzeganie zasad rynkowych	<ul style="list-style-type: none"> • uczciwe zasady konkurencji • przejrzystość i czytelność działań konkurencji • kultura działań biznesowych • etyczne zachowania konkurencji
Instytucje finansowe	Minimalizacja ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> • zyski z tytułu pożyczonego kapitału • wiarygodne wyniki finansowe • wywiązywanie się ze zobowiązań • jawność, rzetelność i kompleksowość informacji • kompetentne organa zarządzające
Interesariusze kontekstowi		
Instytucje rządowe i społeczne	Wzrost gospodarczy, dobrobyt	<ul style="list-style-type: none"> • przestrzeganie norm prawnych • regulowanie zobowiązań publiczno-prawnych wobec samorządu i państwa, wspieranie działalności społecznej i charytatywnej
Społeczności (lokalne, regionalne, krajowe)	Sprawiedliwość, pewna przyszłość	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie miejsc pracy • prowadzenie bezpiecznej działalności • ochrona środowiska • współfinansowanie infrastruktury • mecenat i sponsoring imprez kulturalnych, sportowych i naukowych

Źródło: P., Hąbek. (2008). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy, *Organization and Management Quarterly*, 6, 69-86.

Inny podział oczekiwań interesariuszy zaprezentowano w tabeli 9. Oczekiwania podzielono pierwotne i wtórne. Właściciele, a wśród nich akcjonariusze i udziałowcy oczekują przede wszystkim maksymalizacji wartości spółki, ale również rzetelnej i kompletnej informacji, wypłacania dywidendy oraz odpowiedniego traktowania. Grupa ta określana też jest, jako pracodawcy (właściciele, kierownictwo zarządzające). Pracownicy natomiast utożsamiani często z bogactwem czy kapitałem przedsiębiorstwa, mają znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji. Ich oczekiwania oraz cele często zmieniają się wraz z dynamiką otoczenia, jednak najważniejszym jest zawsze odpowiednie wynagrodzenie (finansowe lub niefinansowe) za wkład w działalność przedsiębiorstwa. Niekiedy uznaje się, że o wartości przedsiębiorstwa świadczy jego znaczenie dla nabywców, czyli klientów, do których zaliczyć można różne instytucje publiczne, inne przedsiębiorstwa i osoby fizyczne. Oczekiwania klientów dotyczą nabywanych produktów czy usług, a ich satysfakcja zależy od szybkości zaspokojenia potrzeby, postawy prezentowanej przez sprzedawców czy jakości usług posprzedażowych. Instytucje finansowe oczekują przede wszystkim nawiązywania długotrwałych relacji, które w przyszłości

będą skutkować ich zyskiem. Współpraca z tymi podmiotami jest niejako wymuszona koniecznością pozyskania środków na bieżącą działalność. Podobna sytuacja jest w przypadku oczekiwań dostawców, którzy dostarczają firmie swoje produkty i usługi licząc na długotrwałość wzajemnych stosunków. Społeczeństwo oczekuje od przedsiębiorstwa określonych wartości, bowiem często duże firmy znacząco wpływają na otoczenie, mają oni więc żądania natury moralnej. Władze państwowe oczekują przede wszystkim harmonijnej współpracy, są one bowiem podmiotami określającymi zasady funkcjonowania gospodarki poprzez np. regulacje podatkowe i celne, koncesje, zezwolenia, politykę monetarną czy akty prawne [Bukowska, 2006].

Tabela 9. Oczekiwania interesariuszy

INTERESARIUSZE	OCZEKIWANIA	
	Pierwotne	Wtórne
Właściciele	Zwrot kapitałów	Wartość oczekiwana
Pracownicy	Wynagrodzenie za pracę	Realizacja kontraktu psychologicznego
Klienci	Dostarczenie produktów i usług	Usługi posprzedażowe
Instytucje finansowe	Zdolność kredytowa	Długoterminowe stosunki
Dostawcy	Zapłata	Długoterminowe stosunki
Społeczności	Bezpieczeństwo i zabezpieczenie	Wkład na rzecz społeczności
Rząd	Harmonijne współdziałanie	Doskonalenie konkurencyjności

Źródło: U., Bukowska. (2006). Interesariusze a zarządzanie zasobami ludzkimi. Zeszyty Naukowe, 711, 47-61.

S. Bechert i N. Gorynia-Pleffer [2008, s. 50] oczekiwania interesariuszy opisują według podziału na sześć typów podmiotów [Wołoszyn i Ratajczak, 2010]:

- a) *pracownicy* oczekujący bezpieczeństwa zatrudnienia, dochodu oraz samorealizacji;
- b) *klienci* chcący otrzymywać produkty wysokiej jakości i bezpieczne oraz być obsługiwani kompetentnie;
- c) *dostawcy* chcą, by umowy były realizowane zgodnie z założeniami, mieć pewność odbioru dostarczanych produktów oraz otrzymywać płatności zgodnie z ustaleniami;
- d) *banki* oczekują solidności i wypłacalności przedsiębiorcy;
- e) *organizacje ekologiczne* wymagają oszczędności zasobów, ochrony środowiska i klimatu;
- f) *organizacje typu non profit* liczą na darowizny i sponsoring oraz wsparcie społeczne.

W celu określenia zachowań interesariuszy w sieci relacji przedstawione zostaną metody analizy tych zachowań w strukturze powiązań z daną organizacją i pomiędzy innymi firmami. Przedstawione zostaną również strategie działań, jakie dane przedsiębiorstwo powinno wybrać przy współpracy z daną grupą interesariuszy.

W literaturze przedmiotu przedstawiono wiele technik badających podmioty będące w relacji z danym przedsiębiorstwem. Poniżej szczegółowo zaprezentowany zostanie model wybrany przez autorkę rozprawy i najbardziej rozpowszechniony. Jest to analiza za pomocą macierzy Mendelova, która bada relacje interesariuszy w oparciu o dwie zmienne: siłę wpływu na przedsiębiorstwo oraz stopień zainteresowania jego działalnością. Przedstawiona na rysunku 13 klasyfikacja interesariuszy dzieli ich na cztery grupy [Waśkowski, 2015b].

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

Rysunek 13. Macierz Mendelova

Źródło: Na podstawie: Z., Waśkowski. (2015). Wykorzystanie teorii interesariuszy w procesie kształtowania strategii marketingowej organizacji sportowych, *Zeszyty Naukowe SGGW*, Warszawa, 13(62), 157-170.

Z. Waśkowski [2015b] na podstawie macierzy Mendelova dokonał szczegółowej charakterystyki poszczególnych grup, w odniesieniu do organizacji sportowych. Najważniejsze podmioty według autora to tzw. „główni gracze”, są to interesariusze charakteryzujący się dużą siłą oddziaływania i wysokim zainteresowaniem przedsiębiorstwem. Grupę tą określa, jako strategiczną, od której w dużym stopniu zależy sukces lub porażka danej firmy. Działania na przedstawicieli tej grupy powinny być oparte na budowaniu ścisłej relacji partnerskiej, plany działania powinny być konsultowane w sposób sformalizowany a oczekiwania ich uwzględniane w sposób szczególny. Drugą grupę macierzy stanowią interesariusze o wysokiej

sile oddziaływania, ale niskim zainteresowaniu przedsiębiorstwem. Relacje z tą grupą powinny koncentrować się przede wszystkim na dostarczaniu zadowolenia, czyli spełnianiu ich oczekiwań. Grupa ta nie wywiera bezpośredniego wpływu na przedsiębiorstwo, bowiem nie jest ona zainteresowana strategią działania ani efektywnością przedsiębiorstwa, jednak jej niezadowolenie może mieć znaczący wpływ na działalność firmy. Kolejną grupę macierzy Mendelova tworzą interesariusze o niskiej sile wpływu na zachowania przedsiębiorstwa, ale o dużym zainteresowaniu jego działalnością. Według autora ważne jest utrzymanie przychylności tej grupy, ze względów głównie wizerunkowych. Wysiłki powinny koncentrować się na bieżącym informowaniu zainteresowanych, przy minimalnym włączaniu ich w procesy decyzyjne. Ostatnią grupę tworzą interesariusze o małym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, bowiem cechują się niską siłą oddziaływania i niskim stopniem zainteresowania firmą. Relacje z tą grupą z kolei powinny być minimalne, ograniczone do kontaktów za pośrednictwem mediów masowych, informacji publikowanych na stronie czy wysyłania specjalnych raportów. Analiza za pomocą macierzy Mendelova pozwala zrozumieć strukturę i hierarchę podmiotów w otoczeniu organizacji, pozwala na wybór odpowiedniej strategii działania i budowania relacji z każdą zidentyfikowaną grupą [Waśkowski, 2015b].

Innym przykładem analizy grup interesariuszy może być ocena relacji z punktu widzenia rodzaju relacji. Uwzględnia ona dwa wymiary, pierwszy dotyczy kompatybilności relacji w odniesieniu do idei i istotnych kwestii, drugi dotyczy charakteru relacji, czy są one konieczne, czy warunkowe. Można wyróżnić następujące rodzaje relacji [Marcinkowska, 2011]:

- a) relacje niezbędne, kompatybilne (właściciele, najwyższe kierownictwo, partnerzy);
- b) relacje niezbędne, niekompatybilne (związki zawodowe, pracownicy niższego szczebla, państwo i jego agendy, klienci, kredytodawcy);
- c) relacje warunkowe, kompatybilne (społeczność, przedsiębiorstwa połączone poprzez wspólne inicjatywy/organizacje środowiskowe)
- d) relacje warunkowe, niekompatybilne (brak kontraktów).

W literaturze dotyczącej omawianej problematyki można znaleźć wiele innych metod badawczych, według których analizuje się oczekiwania interesariuszy. W tabeli 10 zaprezentowano kilka wybranych technik proponowanych przez różnych autorów.

Tabela 10. Wybrane techniki analizy interesariuszy

Technika i Autor	Charakterystyka
Mapa interesariuszy R.E. Freeman [1984]	Na podstawie tej analizy tworzy się mapę interesariuszy, w której organizacja znajduje się w centrum. Wpływ podmiotów na organizację określa się strzałkami: strzałka krótka – partner będący blisko organizacji; strzałka długa – partner będący dalej organizacji; strzałka gruba – silny wpływ oddziaływania; strzałka cienka – mały wpływ oddziaływania. Rodzaj linii świadczy natomiast o rozmieszczeniu partnerów w otoczeniu: strzałka ciągła – otoczenie podstawowe; strzałka przerywana – otoczenie drugorzędne. Niniejsza metoda to jeden z najłatwiejszych sposobów identyfikacji interesariuszy, pozwala stworzyć ich ogólny obraz oraz tworzy ich hierarchię ważności.
Macierz G. Johnsona i K. Scholesa [1999, s. 2016]	Analiza interesariuszy za pomocą macierzy typu portfolio porządkuje interesariuszy na cztery grupy. Wykorzystuje do tego dwie zmienne: siłę wpływu i poziom zainteresowania oraz sposób traktowania partnerów przez organizację. Macierz ta pozwala na zidentyfikowanie czterech typów interesariuszy organizacji: kluczowi partnerzy organizacji; podmioty będące wyłącznie informowane przez firmę; interesariusze zasługujący na podtrzymywanie ich satysfakcji; podmioty wymagające minimalnego wysiłku ze strony organizacji. Metoda ta służy przede wszystkim do wytypowania kluczowych interesariuszy.
Macierz relacji między strategicznymi partnerami organizacji – Obłój [2007, s. 224-225]	Procedura zaproponowana przez K. Obłój pozwala na wytypowanie kluczowych i strategicznych partnerów. Metoda ta sprowadza się do analizy powiązań pomiędzy kluczowymi i strategicznymi partnerami. Określa się wpływ partnera i-tego na partnera j-tego oraz uzależnienie partnera i-tego od partnera j-tego i odwrotnie. Analiza ta pozwala na otrzymanie informacji o ogólnej sile wpływu danego partnera w sieci firm otaczających organizację oraz uzyskuje się informację dotyczącą zależności danego podmiotu od pozostałych.
Analiza profili kluczowych strategicznych partnerów organizacji – Lisiński [2004, s. 86-87]	Analiza ta pozwala na ocenę lepszego lub gorszego partnera ze względu na dany czynnik. Umożliwia ona również identyfikację danej relacji dotyczącą danego czynnika. Metoda ta polega na wypisaniu czynników opisujących daną relację takich jak, np.: zgodność celów między organizacją a jej partnerami, umiejętność wykorzystania: nacisków politycznych, mediów czy rozwiązań prawnych itp.. Następnie ocenia się te czynniki w skali (np. od 1-5), co pozwala odzwierciedlić jakość danej relacji partnera z organizacją.

Źródło: A., Kozina. (2007). *Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji*. W: R., Krupiński (red.). *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości. s. 193 - 207

Po dokonaniu szczegółowej identyfikacji interesariuszy oraz analizy i określeniu ich hierarchii przedsiębiorstwo powinno dokonać wyboru strategii zarządzania relacjami z wybranymi grupami. Tematyka wyboru strategii działania z określonymi grupami interesu, została już częściowo omówiona podczas prezentacji technik analizy interesariuszy.

Na rysunku 14 przedstawione zostały strategie działania według siły oddziaływania i prawdopodobieństwa reakcji interesariuszy. Strategia interaktywna stosowana jest do interesariuszy o dużej lub średniej sile oddziaływania, gdzie prawdopodobieństwo reakcji jest wysokie oraz o dużej sile, gdzie prawdopodobieństwo jest średnie. Strategia ta zapobiega wystąpieniu roszczeń ze strony interesariuszy, na które firma nie będzie w stanie odpowiednio reagować. W odniesieniu do słabych, ale chętnych do podejmowania działań względem firmy, niezdecydowanych o średniej sile jak również silnych, chociaż nieświadomych postulowana jest strategia proaktywna. Do pozostałych interesariuszy proponowana jest strategia reaktywna [Szwajca, 2016].

		Siła oddziaływania		
		mała	średnia	duża
Prawdopodobieństwo reakcji	niskie	strategia reaktywna	strategia reaktywna	strategia proaktywna
	średnie	strategia reaktywna	strategia proaktywna	strategia interaktywna
	wysokie	strategia proaktywna	strategia interaktywna	strategia interaktywna

Rysunek 14. Strategie działania według klasyfikacji siły oddziaływania i prawdopodobieństwa reakcji interesariuszy

Źródło: D., Szwajca. (2016). Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, 324-336.

Ostatni typ strategii przedstawiony na rysunku 15 prezentuje działania wobec podmiotów klasyfikowanych w oparciu o potencjał zagrożenia i współpracy. Interaktywna strategia przypisana jest interesariuszom groźnym, natomiast proaktywna pomocnym jak i niepomocnym. Strategia reaktywna skierowana jest natomiast do interesariuszy marginalnych, którzy nie wymagają specjalnego zaangażowania [Szwajca, 2016].

		Potencjał współpracy	
		niski	wysoki
Potencjał zagrożenia	niski	Strategia REAKTYWNA (marginalni)	Strategia PROAKTYWNA (pomocni)
	wysoki	Strategia PROAKTYWNA (niepomocni)	Strategia INTERAKTYWNA (groźni)

Rysunek 15. Strategie działań interesariuszy klasyfikowanych według potencjału współpracy i zagrożenia

Źródło: D., Szwajca. (2016). Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, 324-336.

Przedstawione powyżej analizy interesariuszy w sieci relacji pozwalają na stwierdzenie, iż identyfikacja oraz proces zarządzania i doboru strategii działania są bardzo skomplikowane. Wymagają, bowiem ciągłych działań przedsiębiorstwa. Wyniki przeprowadzanych przez przedsiębiorstwo analiz powinny doprowadzić do ustalenia hierarchii ważności grup interesariuszy przedsiębiorstwa oraz do określenia potencjalnie skutecznych narzędzi zarządzania nimi. Dobrze przeprowadzona diagnoza struktury sieci ułatwia zarządzanie firmą. Kształtowanie relacji z interesariuszami powinno się więc odbywać na każdym etapie zarządzania przedsiębiorstwem, czyli na etapie planowania, organizowania, motywowania i kontroli [Smolska, 2016]. Model zarządzania relacjami z interesariuszami przedstawiony został w tabeli 11.

Tabela 11. Zarządzanie relacjami z interesariuszami

Etapy zarządzania relacjami	Etap Przygotowawczy	Etap Wykonawczy
PLANOWANIE →	refleksja nad rolą relacji	uzgodnienia wewnątrz i międzyorganizacyjne
	analiza potencjału firmy	uwarunkowania aktywizacji relacji
	możliwości adaptacji koncepcji	ewaluacja
ORGANIZOWANIE →	wybór podmiotów i form współpracy	koordynacja w obszarze procesów, struktur, strategii
	nawiązanie współpracy	utrwalanie współdziałania
	projektowanie systemów informacyjno-decyzyjnych	ewaluacja
MOTYWOWANIE →	opracowanie systemu motywacyjnego	wymiana informacji i doświadczeń
	identyfikacja bodźców motywacyjnych	system wartości i norm relacyjnych
		wdrożenie systemu motywacyjnego
		ewaluacja
KONTROLOWANIE →	oczekiwany stan relacji	bieżąca ocena stanu relacji
	wskaźniki oceny	analiza odchyłeń
	monitoring	doskonalenie rozwiązań
	scenariusze możliwych zdarzeń	ewaluacja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M., Smolska, Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, 3, 307-322.

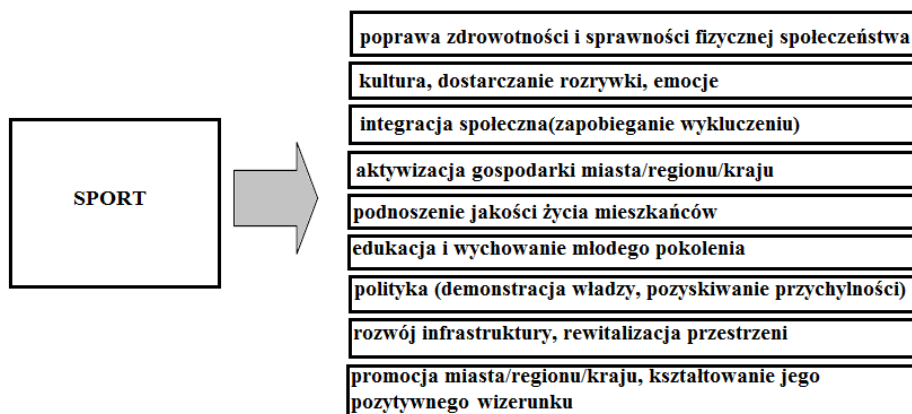
Jak wynika z powyższych rozważań typy interesariuszy danego przedsiębiorstwa zależą od rodzaju przedsiębiorstwa, branży, jego wielkości oraz wielu innych czynników. Kształtowanie relacji z podmiotami wymaga zastosowania odpowiednio dobranych metod, narzędzi i strategii, które pozwolą na realizację zaplanowanych celów. Wymaga to prawidłowej identyfikacji grup interesariuszy oraz określenia ich oczekiwań w stosunku do danego przedsiębiorstwa i analizy ich funkcjonowania w sieci powiązań.

ROZDZIAŁ 2. ZNACZENIE I KIERUNKI ROZWOJU WYDARZEŃ SPORTOWYCH

Celem rozważań rozdziału drugiego jest przegląd literatury w zakresie znaczenia, istoty i kierunków rozwoju wydarzeń sportowych. Poprzedni rozdział został poświęcony zagadnieniu interesariuszy, ich rodzajom, oczekiwaniom i zachowaniem w sieci relacji. W związku z tematyką pracy w rozdziale tym szczegółowo przedstawiono interesariuszy imprez sportowych. W pierwszej części rozdziału drugiego zaprezentowano także krótką charakterystykę rynku sportu, która wpływa na typy podmiotów na nim funkcjonujących. W kolejnej części, na podstawie analizy teoretycznej, przedstawiono charakterystykę oraz rodzaje imprez sportowych. Omówiono aspekt ekonomiczny, społeczny, polityczny i kulturowy organizacji wydarzeń sportowych. Ponadto opisano uwarunkowania i konsekwencje dotyczące procesów profesjonalizacji i komercjalizacji.

2.1 Charakterystyka rynku sportu

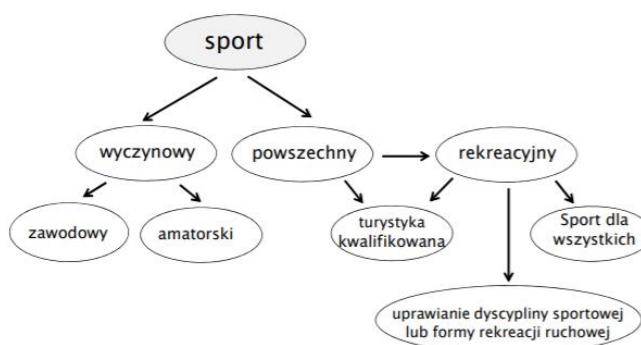
Podjmując tematykę rynku sportu i wydarzeń sportowych warto na wstępie wyjaśnić pochodzenie słowa *sport*, które pochodzi od łacińskiego słowa *desporte*, a które tłumaczyć można jako „odprężyć się, rozerwać”. Dlatego też, definiuje się go najczęściej jako „formę świadomej i dobrowolnej działalności lub aktywności człowieka, mającej na celu doskonalenie jego sił psychofizycznych, według umownych reguł” [Bosiacki i Śniadek, 2012]. W literaturze od dawna podkreślany jest złożony charakter sportu jako zjawiska społecznego powiązanego nie tylko ze sprawnością fizyczną i rywalizacją, ale również ze zdrowiem, wychowaniem i kształceniem młodzieży, religią, sztuką, rozrywką, zabawą, higieną, czy pracą i polityką [Krawczyk, 1997, s. 61]. Współcześnie sport powiązany jest także z pracą, polityką oraz gospodarką, czego potwierdzeniem jest ujmowanie go w krajowych i lokalnych strategiach rozwoju państw czy miast. Sport jest także wykorzystywany jako instrument do realizacji różnych celów społecznych i gospodarczych [Bosiacki i Śniadek, 2012]. Współczesny sport to skuteczne narzędzie polityczne na wszystkich szczeblach władzy od centralnego do lokalnych w rozmaitych jej rodzajach i zakresach [Jesiołowska-Rygas i Rygas, 2013]. Wielopłaszczyznowa rola sportu przedstawiona została szczegółowo na rysunku 16.



Rysunek 16. Wielopłaszczyznowa rola sportu

Źródło: S., Bosiacki, J., Śniadek. (2012). *Sport jako element strategii promocji miasta*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 10, Łódź, 13-23.

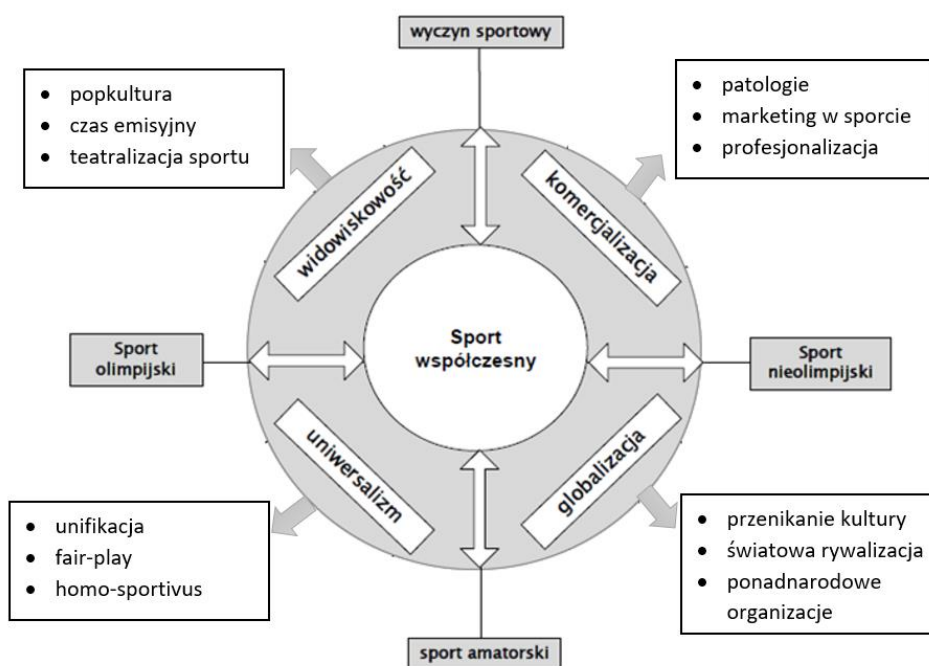
Współczesny sport jest zróżnicowany, bowiem obejmuje różne formy współzawodnictwa, cele jego uprawiania nie muszą być jednolite dla wszystkich, a środki realizacji mogą być odmienne [Godlewski, 2007]. Sport podzielić można ze względu na formę uczestnictwa na sport wyczynowy i powszechny [Godlewski, 2011] (co przedstawia rysunek 17). Sport powszechny, jest oparty o współzawodnictwo sportowe, zaspokaja potrzebę aktywności ruchowej, ćwiczeń dla dobrej kondycji fizycznej i aktywnego spędzania czasu wolnego. W sporcie wyczynowym natomiast, najważniejszym celem jest współzawodnictwo sportowe i zwycięstwo. Jego uczestnikami są wyczynowcy lub amatorzy. Podział ten został potwierdzony przez instytucje unijne w licznych dokumentach [Godlewski, 2011].



Rysunek 17. Formy uczestnictwa w sporcie

Źródło: P., Godlewski. (2011). *Globalny i lokalny wymiar współczesnego sportu*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 689, 9-22.

Według P. Godlewskiego [2011] zarówno sport amatorski jak i sport profesjonalny stanowią ważną część gospodarki, co przedstawione zostało na rysunku 18.



Rysunek 18. Komponenty współczesnego sportu

Źródło: P., Godlewski. (2011). Globalny i lokalny wymiar współczesnego sportu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 689, 9-22.

Sport podlega procesom gospodarczym, zatem wiąże się ze strefą rynkową regulowaną prawem popytu i podaży. Rynek sportu stał się przedmiotem licznych analiz i badań zarówno w wymiarze naukowym, jak i praktyki gospodarczej.

Rynek sportu omówić można w szerokim i wąskim ujęciu. W szerokim znaczeniu rynek sportu związany jest z działalnością usługową odnoszącą się do prowadzenia rywalizacji sportowej w formie amatorskiej lub profesjonalnej. Jest też formą spędzania wolnego czasu oraz istotną gałęzią przemysłu (produkcja sprzętu oraz produktów związanych ze sportem). W tym kontekście jest on częścią gospodarki, która wytwarza przychody do budżetu. W ujęciu wąskim natomiast rynek sportu odnosi się do konkretnej grupy uczestników rynku (np. kluby sportowe, media sportowe) lub też celowości ich funkcjonowania (np. uprawiania sportu profesjonalnie lub amatorsko) [Jedel, 2013].

W ujęciu branżowym rynek sportu określany jest, jako: „miejsce, na którym zachodzą relacje między tworzącymi go podmiotami, których potrzeby związane z wykorzystywaniem

sportu są zaspokajane przez podmioty oferujące produkty sportowe, a produkty te mają postać usług, dóbr materialnych, koncepcji, miejsc lub innych osób” [Parks i Quaterman, 2003, s. 8]. Relacje wymiany zachodzą tu zarówno na rynku B2C (Business-to-Customer) jak również B2B (Business-to-Business). Uwzględniając niniejszy podział oraz rodzaj oferowanych produktów rynek sportu można podzielić na cztery części, struktura ta przedstawiona została na rysunku 19.

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

Rysunek 19. Struktura rynku sportu

Źródło: Z., Waśkowski. (2015b). Wykorzystanie teorii interesariuszy w procesie kształtowania strategii marketingowej organizacji sportowych, *Zeszyty Naukowe SGGW*, Warszawa, 13(62), 157-170.

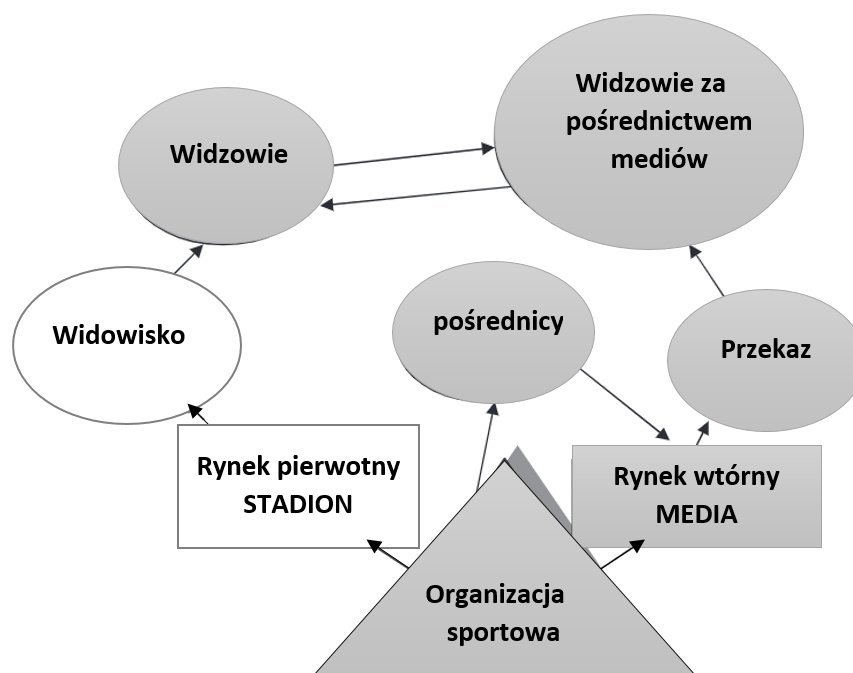
A. Sznajder przedstawia rynek sportu jako rynek podwójnie dualny [Sznajder, 2007], co przedstawione został na rysunku 20.



Rysunek 20. Rynek sportu podwójnie dualny

Źródło: A., Sznajder.(2007). Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego. *Gospodarka Narodowa*, Warszawa, 10, 45-65.

Według tego autora podmioty sportowe funkcjonują na rynku produktów sportu i na rynku promocyjnym. Na rynkach tych sprzedawane są produkty nabywcom indywidualnym (Business-to-Consumers) oraz nabywcom instytucjonalnym (Business-to-Business). Ponadto działalność organizacji sportowych obejmuje rynek pierwotny i wtórny. Rynek pierwotny to sprzedaż produktów sportu na stadionach, halach, czyli w pobliżu miejsca wytwarzania produktu, rynek wtórny to sprzedaż za pośrednictwem mediów czyli w pobliżu miejsca jego konsumpcji [Sznajder, 2007]. Przedstawiony poniżej rysunek 21 pozwala na usytuowanie wydarzeń sportowych na zaprezentowanym pierwotnym i wtórnym rynku sportu. Przedstawiony przez A. Sznajdera podział rynku wynika ze specyfiki widowisk sportowych, które oferowane są nabywcom uczestniczącym w nich na stadionach i wszelkich obiektach sportowych (rynek pierwotny), jak również za pośrednictwem mediów, takich jak telewizja, radio, Internet czy telefonia komórkowa (rynek wtórny) [Sznajder, 2007].



Rysunek 21. Rynek pierwotny i rynek wtórny produktów sportu

Źródło: A., Sznajder.(2007). Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego. *Gospodarka Narodowa*, Waeszawa, 10, 45-65.

Rynek sportu jest rynkiem specyficznym posiadającym określone cechy, które szczegółowo przedstawione zostały w tabeli 12.

Tabela 12. Cechy rynku sportu

Nr	CECHY
1	Organizacje sportowe, jako podmioty działające na rynku sportu po stronie podaży są silnie zróżnicowane.
2	Cele organizacji sportowych są zdecydowanie bardziej zróżnicowane niż cele przedsiębiorstw działających w innych branżach.
3	Profesjonalne kluby sportowe z jednej strony silnie ze sobą konkurują, a z drugiej są od siebie zależne. Potrzeba współpracy wynika z konieczności tworzenia struktur organizacyjnych (np. związki sportowe, federacje sportowe) co jest niezbędne, aby mogła odbywać się rywalizacja między drużynami. Ta z kolei wynika z natury sportu, który w dużej mierze polega na rywalizowaniu z przeciwnikiem o zwycięstwo.
4	Decyzje kierujących organizacjami sportowymi są bardzo szybko komentowane zarówno przez kibiców, jak i media.
5	Rynek sportu jest rynkiem podwójnie dualnym – organizacje sportowe działają równocześnie na rynku sportu (nabywcami produktów są indywidualni konsumenci - Model Business-to-Consumers) i rynku reklamowo-sponsoringowym (nabywcy instytucjonalni - Model Business-to-Business).
6	Produkty, oferowane przez organizacje sportowe są zróżnicowane w zależności od tego, czy są kierowane do konsumentów (kibiców sportowych) czy też do nabywców instytucjonalnych.
7	Konsumenci (widzowie i uczestnicy) kupują produkty niematerialne, kupują więc wrażenie.
8	Jakość świadczonych usług nie może być z góry założona, bowiem organizator danego wydarzenia nie może z góry założyć efektu danej rywalizacji oraz jej poziomu.
9	Kibice sportowi jako nabywcy mają swe specyficzne cechy, charakteryzują się przywiązaniem i lojalnością wobec klubu i zwykle chcą mieć wpływ na jego funkcjonowanie.
10	Rynek sportu cechuje się wysoką fluktuacją popytu albowiem słabe wyniki danej drużyny mają negatywny wpływ na np. oglądalność jej kolejnych rozgrywek, jednak spadek ten nie ma wpływu na spadek lojalności kibiców wobec klubu, gdyż ta, zanika znacznie później. Rynek Sportu charakteryzuje się więc wysoką lojalnością jej "konsumentów".
11	Rynek sportu jest rynkiem regulowanym, czyli kluby – przedsiębiorstwa muszą uwzględniać nie tylko przepisy ogólnie obowiązujące, ale także przepisy i regulaminy dotyczące sportu.
12	Sport wywołuje silne emocje i doznania, zacieśnia też więzi, jest "konsumowany" publicznie, jest uniwersalnym nośnikiem przekazu odwołującym się do wszystkich przekrojów życia.
13	Organizacje sportowe (częściej niż przedsiębiorstwa komercyjne) poddawane są publicznym ocenom, które mogą wpływać na decyzje danych podmiotów (np. klubów sportowych czy Związków Sportowych).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A., Sznajder (2008). *Marketing Sportu* Polskie Warszawa: Wydawnictwo Ekonomiczne. s.60; A., Sznajder.(2007). Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego. *Gospodarka Narodowa*, Warszawa, 10, 45-65; B.J., Mullin. (2000). *Characteristics of Sport Marketing*, s. 127-149. W: *Successful Sport Management*, H., Appenzeller, G., Lewis (red.). Durham: Carolina Academic Press; Z., Z., Waśkowski. (2015b). Wykorzystanie teorii interesariuszy w procesie kształtowania strategii marketingowej organizacji sportowych, *Zeszyty Naukowe SGGW*, Warszawa, 13(62), 157-170.

Opisane w tabeli 12 cechy charakterystyczne dla rynku sportu sprawiają, że funkcjonowanie organizacji sportowych, powstaje co prawda w oparciu o uniwersalne zasady zarządzania, jednak w zakresie ich realizacji podmioty muszą wziąć pod uwagę specyficzne zachowania i wymagania ich interesariuszy [Waśkowski, 2015b]. Organizacje sportowe nie mają jednego sprecyzowanego celu do osiągnięcia, jak w przypadku przedsiębiorstw działających na innych rynkach, na których najważniejsza jest maksymalizacja zysku. Cele ich są zróżnicowane i zależą

od typu organizacji sportowej oraz strategii jej menedżerów [Sznajder, 2008, s. 61]. Przesłanki działania organizatorów wydarzeń szczegółowo opisane są w kolejnym rozdziale pracy.

2.2 Podmiotowa struktura rynku wydarzeń sportowych

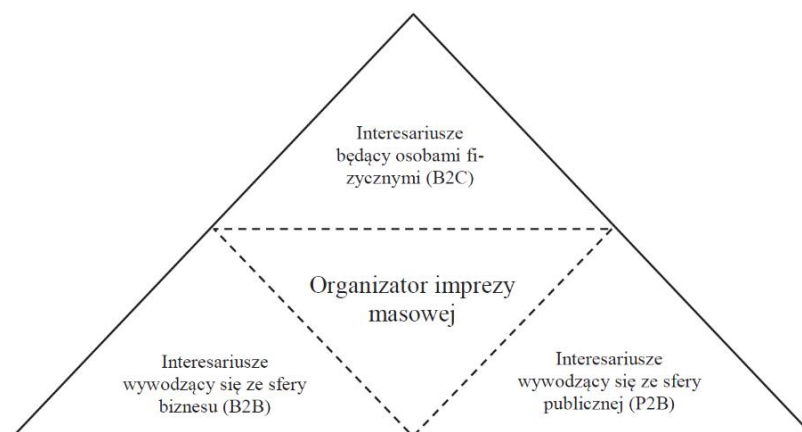
Organizatorzy wydarzeń sportowych stwarzają warunki do zaspokojenia potrzeb dla wielu grup odbiorców, poprzez możliwości uprawiania lub oglądania sportu [Wakefield, 2007, s. 114-132]. Organizatorzy imprez sportowych funkcjonują jak inne podmioty rynkowe w trzech różnych sektorach: prywatnym, publicznym i non-profit. Podzielić ich można na dwie grupy [Walters, Trenberth i Tacon, 2010, s. 26], pierwsza realizuje zadania samorządu terytorialnego, jakim jest propagowanie kultury fizycznej i sportu, stwarzanie warunków do uprawiania sportu masowego, nie jest nastawiona na zysk. Drugą grupę stanowią organizacje komercyjne, kierujące się interesem ekonomicznym swojej działalności. Obie te grupy organizatorów wydarzeń sportowych skupiają wokół siebie duże grupy interesariuszy, z którymi starają się budować relacje.

Zarządzanie organizacją sportową czy organizacja wydarzeń sportowych powinno być oparte na kompleksowej analizie jej otoczenia. Otoczenie rynkowe organizacji sportowej w ujęciu podmiotowym można podzielić na pięć głównych grup podmiotów: odbiorcy usług sportowych, donatorzy, media, stowarzyszenia zrzeszające organizatorów i konkurenci [Waśkowski, 2014, s. 23-25].

Do odbiorców usług sportowych zaliczyć można sportowców czy uczestników danych wydarzeń jak również kibiców i sympatyków. Donatorzy to z kolei obecni lub potencjalni dostarcyciele środków finansowych, rzeczowych, usług czy pracy, czyli np. władze państwowe czy samorządowe, sponsorzy czy partnerzy, wolontariusze oraz członkowie stowarzyszeń wspierający dane wydarzenie. Popularność sportu realizowana jest głównie za pośrednictwem mediów, czyli trzeciej grupy podmiotów otoczenia rynkowego organizatorów imprez sportowych. Media propagują sport czy imprezę wśród szerokiej grupy publiczności. Kolejną grupą interesariuszy są stowarzyszenia zrzeszające organizatorów, do których zaliczyć można międzynarodowe, krajowe bądź regionalne związki sportowe. Konkurencja, mimo iż organizowane imprezy są często imprezami non-profit również występuje na rynku organizatorów imprez sportowych. Można ją podzielić na dwie grupy: konkurencję bezpośrednią np. inne organizowane w danym czasie imprezy sportowe oraz konkurencję

pośrednią, czyli inne wydarzenia o charakterze rozrywkowym jak np. koncerty czy teatr [Wańkowski, 2014, s. 23-25].

Z. Wańkowski [2015a] proponuje dwa kolejne podziały interesariuszy (rysunek 22 i 23). Pierwszy w ujęciu węższym dzieli interesariuszy na trzy grupy: interesariuszy będący osobami fizycznymi, interesariuszy z sektora biznesu oraz interesariuszy z sektora publicznego. Osoby fizyczne to przede wszystkim widzowie imprez takich jak mecz koszykówki czy zawody pływackie, czasem również uczestnicy np. imprez biegowych oraz wolontariusze czy mieszkańcy. Do drugiej grupy autor zalicza sponsorów, media, podmioty współpracujące np. firmy informatyczne, transportowe, marketingowe czyli wszystkie podmioty wywodzące się ze sfery biznesowej. Ostatnią grupę stanowią podmioty ze sfery publicznej czyli władze samorządowe, jednostki budżetowe czy policja.

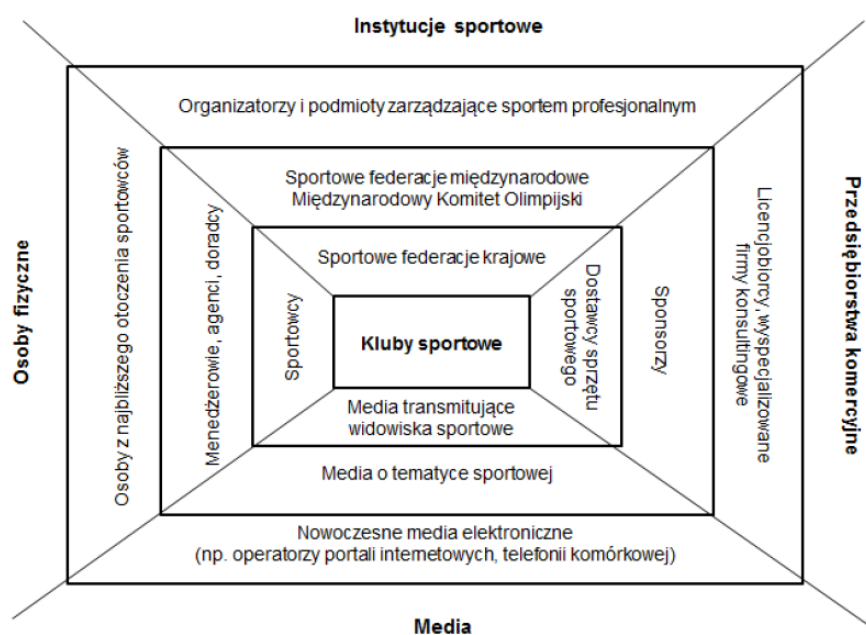


Rysunek 22. Grupy Interesariuszy organizatorów imprez sportowych

Źródło: Z., Wańkowski. (2015a). Kreowanie wartości dla interesariuszy organizatorów imprez masowych – ujęcie modelowe. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 875, 187-198.

Drugi podział przedstawiony został na rysunku 23. Prezentuje on podmioty i instytucje działające na rynku sportu w celach biznesowych i zaklasyfikowane do czterech grup: media, instytucje sportowe, osoby fizyczne oraz przedsiębiorstwa komercyjne. Opisuując dokładniej ten model można zauważyć, iż w centrum niego znajdują się kluby sportowe, jako podstawowe jednostki zajmujące się tworzeniem warunków do uprawiania sportu i organizacji sportu. Obecnie niektóre kluby oprócz realizacji wspomnianych zadań są również podmiotami nastawionymi na zysk, bowiem wokół klubów skupiają się podmioty upatrujące szansę na osiągnięcie własnych korzyści finansowych. Podmioty znajdujące się wokół klubów dzielą się

na cztery wspomniane segmenty, w ramach każdego z nich wyłoniono trzy poziomy, na których uplasowano podmioty, które w przemyśle sportowym pojawiały się w różnym czasie, w wyniku ewolucji przemian tego rynku. Wszystkie te podmioty łączy komercyjny charakter zaangażowania w sport. Siła ich więzi jednak nie zawsze jest stała, im dana grupa znajduje się bliżej klubów sportowych tym wcześniej zaczęła ona czerpać korzyści finansowe ze współpracy z nimi. Na każdym z przedstawionych poziomów znajdują się tylko przykładowe podmioty reprezentujące daną grupę, wynika to z ciągłego rozwoju sport [Waśkowski, 2012].



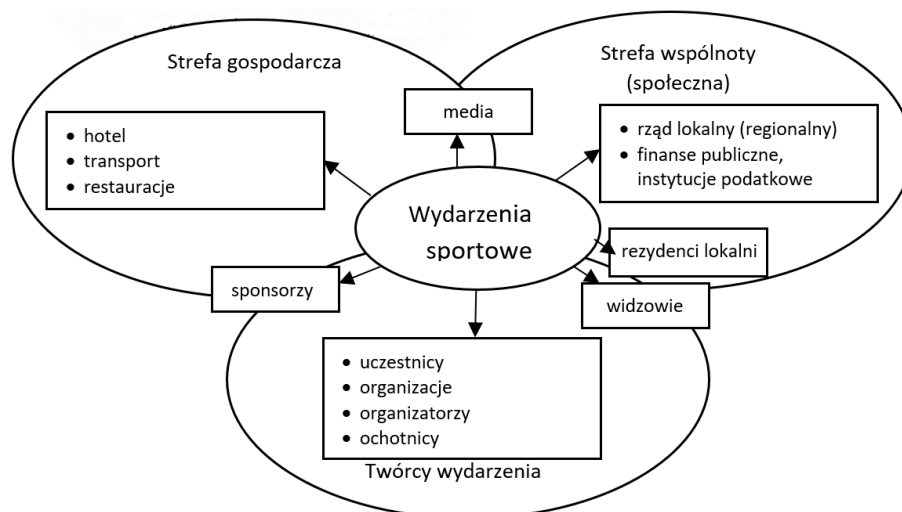
Rysunek 23. Struktura podmiotowa przemysłu sportowego

Źródło: Z., Waśkowski. (2012). Instytucjonalna struktura biznesu sportowego- ujęcie modelowe. *Zeszyty Naukowe, UEP, Poznań*, 220, 58-68.

W literaturze przedmiotu istnieją inne klasyfikacje interesariuszy proponowane przez badaczy. A. Bühler i G. Nufer [2010, s. 53] dzielą ich na trzy grupy: pierwszą stanowią organizacje sportu profesjonalnego, drugą pierwotni nabywcy produktów (*primary customers*) czyli kibice, sponsorzy i media, trzecią natomiast grupę określają jako nabywcy wtórni (*secondary customers*) czyli instytucje państwowe, pracownicy, pośrednicy, konkurenci oraz wszyscy pozostali. A. Sznajder [2010] z kolei w jednej ze swoich publikacji dzieli interesariuszy sportu na dostawców, nabywców oraz pośredników. Dostawcy na rynku sportu to podmioty występujące po stronie podaży. Są to organizacje sportowe, silnie zróżnicowane co do celów działalności, formy prawnej, struktury organizacyjnej, formy działania, sposobu

podejmowania decyzji czy zasięgu. Zaliczyć można do nich między innymi: Międzynarodowy Komitet Olimpijski, międzynarodowe czy krajowe federacje sportu, kluby sportowe czy ligi sportowe. Nabywców z kolei dzieli na nabywców indywidualnych (B2C) oraz nabywców instytucjonalnych (B2B). Nabywcy indywidualni to kibice, którzy różnią się od nabywców na innych rynkach, bowiem charakteryzują się dużą lojalnością i utożsamiają się ze swoim klubem. Nabywcy instytucjonalni to między innymi sponsorzy czy partnerzy jak również nabywcy praw medialnych czy marketingowych.

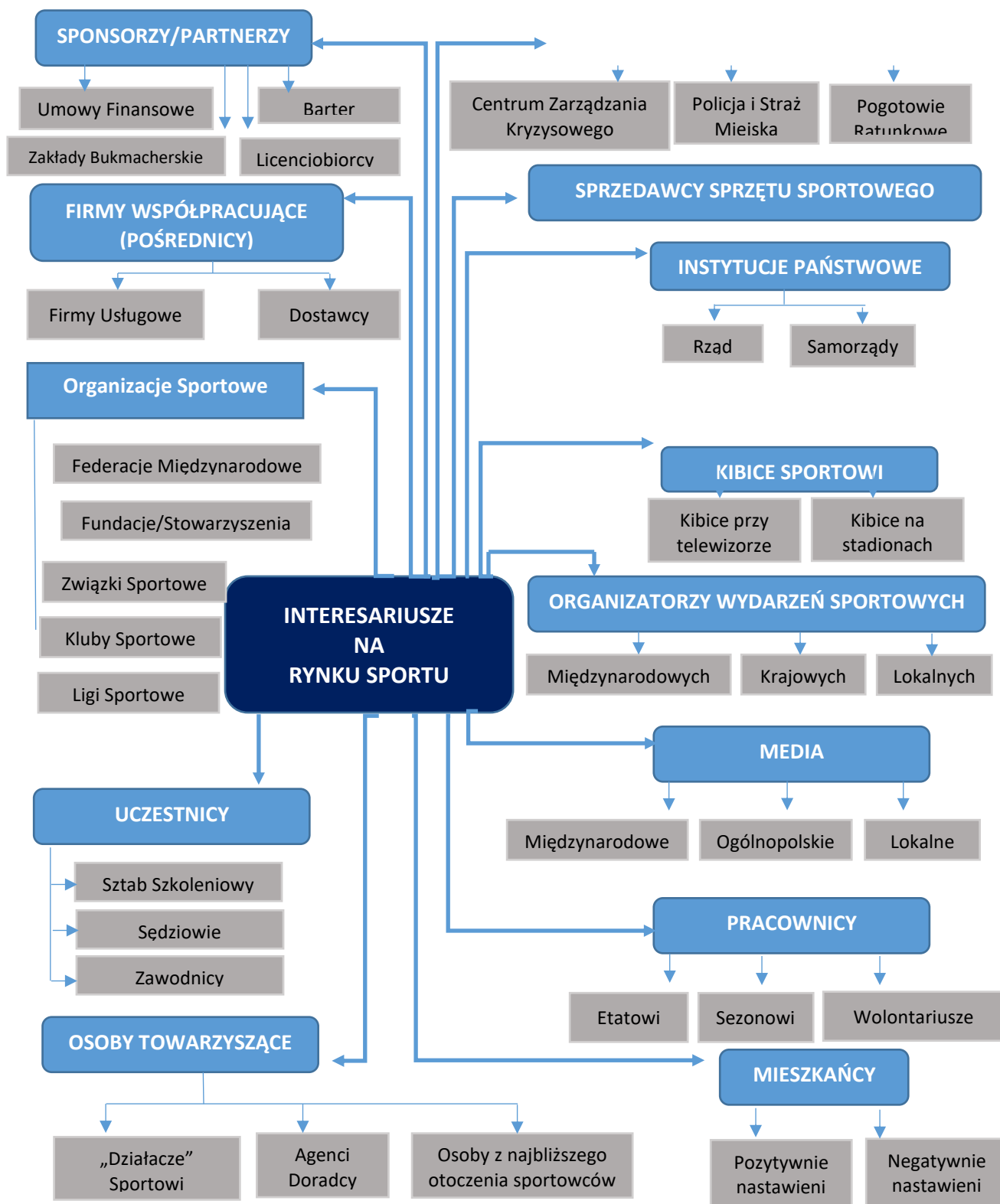
S. Kowalski [2013] przedstawia z kolei klasyfikację interesariuszy sportu ze względu na siłę ich oczekiwań i wyróżnia najważniejsze trzy grupy takie jak kibiców, sponsorów i władze lokalne. T.D. Anderson [2013, s. 240] natomiast dzieli interesariuszy na twórców wydarzenia, grupy społeczne oraz gospodarkę. Z modelu przedstawionego na rysunku 24 wynika, iż każde wielkie wydarzenie sportowe związane jest z dużą ilością różnych interesariuszy. Dotyczy to nie tylko podmiotów bezpośrednio pracujących nad imprezą, związanych z jej przebiegiem czy w niej uczestniczących ale znacznej części społeczeństwa zmobilizowanej w różnych formach [Kozak, 2017].



Rysunek 24. Model uczestników wydarzenia sportowego

Źródło: T.D., Andersson. (2013). *Triple impact assessments of sport events*. W: S., Söderman, H., Dolles H. (red.), *Handbook of Research on Sport and Business*. Northampton: Edward Elgar Publishing Ltd, s. 240.

Jak wynika z powyższych rozważań, identyfikacja wszystkich interesariuszy wydarzeń sportowych jest bardzo złożona.

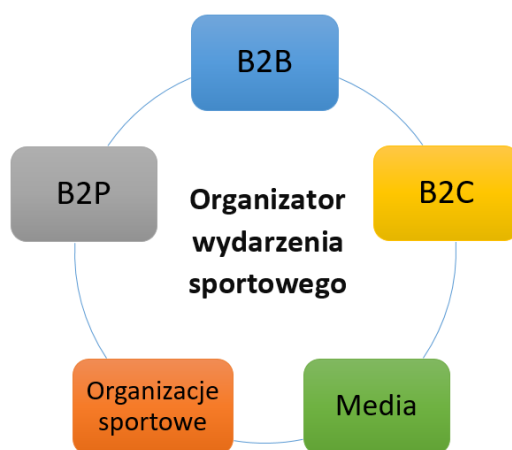


Rysunek 25. Mapa interesariuszy na rynku sportu

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie pogłębionej analizy literatury autorka opracowała własną propozycję mapy interesariuszy rynku sportu, na której znajdują się podmioty bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane funkcjonowaniem rynku sportu (rysunek 25). Propozycja mapy interesariuszy poparta jest także doświadczeniem zawodowym autorki i jej obserwacjami tego sektora rynku. Autorka rozprawy zauważa, iż interesariuszy zewnętrznych można podzielić na kilka grup w zależności od obszaru prowadzonej aktywności i sposobu funkcjonowania. Część podmiotów to osoby fizyczne, które uczestniczą w danym wydarzeniu biernie lub czynnie. Kolejną grupę stanowią instytucje, które współpracują przy danym wydarzeniu na zasadach stricte biznesowych. Możemy również wyróżnić grupę, do której zaliczymy władze miasta, regionu czy państwa oraz podmioty im podległe lub od nich zależne. Instytucje i podmioty prowadzące działalność związaną ze sportem to kolejne grono podmiotów zaliczanych do interesariuszy zewnętrznych. Ostatnia grupa to podmioty zajmujące się promowaniem wydarzeń w telewizji, radiu prasie czy Internecie oraz szeroko rozumiane portale umożliwiające dotarcie do odbiorców danego wydarzenia. Zaproponowana przez autorkę rozprawy klasyfikacja interesariuszy dzieli ich na pięć grup:

- 1) Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C).
- 2) Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B).
- 3) Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P).
- 4) Organizacje sportowe.
- 5) Media.



Rysunek 26. Główne grupy interesariuszy wydarzeń sportowych

Źródło: Opracowanie własne.

Schemat interesariuszy zewnętrznych wydarzeń sportowych przedstawiony został na rysunku 26. Przedstawiony podział poddany będzie weryfikacji i analizie w części badawczej rozprawy.

2.3. Specyfika i rodzaje wydarzeń sportowych

Terminy „wydarzenie”, „event” czy „impieza”, choć nie są w pełni tożsame, to na potrzeby niniejszej rozprawy, za K. Buczkowską, używane będą wymiennie [Buczkowska, 2009]. Event (z ang. wydarzenie, zdarzenie) odróżnia się od codziennych wydarzeń tym, że ma z góry określony przez organizatora cel. Po 2000 roku pojęcie to na stałe zagościło w mowie Polaków [Marczak, 2015]. Wcześniej używano innych terminów takich jak np. impreza, występ, festyn czy koncert [Bączek, 2011, s. 50].

J.B. Bączek [2011, s. 52] definiuje event, jako „niecodzienne i wyjątkowe, zaplanowane wydarzenie dla ludzi, które za pomocą określonego budżetu i nakładu pracy, ma dostarczyć przeżyć i emocji, będących celem organizatora. Cel ten rozpatrywać można w trzech aspektach: marketingowym, kulturalnym oraz psychologicznym.” Nieco inną definicję eventu przedstawia P. Piotrowski [2012, s. 70], według którego „eventy to wydarzenia marketingowe, nazywane również imprezami specjalnymi, definiowane jako jednorazowe lub rzadko powtarzane wydarzenia wykraczające poza normalny program działań sponsorów lub organizatorów, będące dla konsumenta okazją do przeżyć o charakterze rekreacyjnym, społecznym lub kulturalnym i wykraczające poza powszechnie dostępne oferty lub codzienne doświadczenia”.

Aktem prawnym regulującym różnego rodzaju wydarzenia rozrywkowe i sportowe w Polsce jest ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych. Do sportowych imprez masowych zalicza się wydarzenia organizowane na [Dz. U. 2013, poz. 611]:

- hali sportowej lub w innym budynku, w którym liczba miejsc (uczestników) przekracza 300;
- stadionie lub innym terenie gdzie liczba miejsc (uczestników) przekracza 1000.

Widowiska sportowe swym charakterem i zawartością oraz pełnionymi funkcjami zbliżone są do wartości przypisywanych sportowi ogółem. Widowisko sportowe to integralna składowa część sportu i rynku sportu [Ławniczak, 2016]. Cz. Matuszewicz [1990, s. 14] określa widowisko sportowe, jako „wielofunkcyjne zdarzenie społeczne” powiązane z religią, polityką, ekonomią i strukturą społeczną oraz wymienia siedem podstawowych funkcji jakie ono pełni:

- funkcja zabawowa (widowisko sportowe, jako forma zabawy dla społeczności);
- funkcja katharsis (może służyć do rozładowywania napięć społecznych);
- funkcja propagandowa (dla propagowania treści pozasportowych, np. politycznych);
- funkcja ekonomiczna (szczególnie w odniesieniu do niektórych dyscyplin sportowych – popularnych lub/i prestiżowych);
- funkcja estetyczna (dla zaspokojenia potrzeb estetycznych widzów – w założeniu pełniona przez cały sport bez różnicowania na dyscypliny, przypisując wartości estetyczne samej rywalizacji sportowej);
- funkcja sportowa (odmiennie od pozostałych, ukierunkowana na zawodnika dla wsparcia jego wysiłku w walce i rywalizacji);
- funkcja rekreacyjna (prawdopodobnie w odróżnieniu od pierwszej wymienionej funkcji zabawowej odnosi się do jednostki, nie zaś do zbiorowości).

Eventy sportowe, współcześnie cieszą się powszechnym zainteresowaniem, wzbudzają fascynację poprzez swoją widowiskowość, przyciągają też media, różnego rodzaju partnerów strategicznych oraz sponsorów. Charakteryzują się wysokim utożsamianiem przez kibiców danych drużyn czy poszczególnych zawodników [Freyer, 1998, s. 65]. Wydarzenia sportowe organizowane są przede wszystkim dla kibiców. Firmy angażujące się w promowanie swoich produktów przez sport, starają się pozyskać nowych klientów (lub utrzymać dotychczasowych), miasta czy państwa zachęcają do szeroko rozumianej turystyki. W literaturze przedmiotu, na co zwróciła już uwagę autorka rozprawy we wcześniejszej publikacji [Kijewska, 2019], wciąż nie ma jednoznacznie przyjętej i powszechnie stosowanej definicji pojęcia kibica wydarzeń sportowych [Sahaj, 2007, 81-82]. M. Pikora definiuje kibica jako osobę, dla której sport jest głównym obszarem zainteresowania, któremu oddaje się z wielką pasją, jest to osoba, która regularnie uczestniczy w meczach, dopingując drużynę, z którą się utożsamia [Pikora, 2013]. Giulianotti [2002] dokonał podziału kibiców na cztery grupy:

1. Zwolennicy (ang. *supporters*) – klasyczni fani utożsamiający się z lokalnym klubem;
2. Sympatycy (ang. *followers*) – zainteresowani danym zespołem, a także wybranymi zawodnikami, interesują się biografiami poszczególnych idoli, śledzą ich karierę jednocześnie nie zrywają więzi ze swoim klubem;
3. Fani (ang. *fans*) – interesują się różnymi wydarzeniami sportowymi są „konsumentami” rozrywek na halach, stadionach;

4. Wędrowcy (ang. *flaneurs*) – nie identyfikują się z jednym klubem, oczekują oni danych wyników meczów oraz wrażeń, jakie dostarcza widowisko sportowe.

W ramach poszczególnych grup kibiców istotnym jest również uwzględnienie ich wewnętrznej różnorodności, wynikających m.in. z cech osobowości, przynależności do różnych środowisk i odmiennych grup społecznych [Szerszeniewicz, 2013]. Kształtowanie relacji przez organizatora wydarzeń sportowych z interesariuszami (kibicami) wymaga przyjęcia systematycznego działania, aby rozpoznać z kim, w jakim celu i w jaki sposób organizatorzy imprez sportowych powinni budować relacje. Identyfikacja odbiorców eventów sportowych uzależniona jest od typu i rodzaju danego wydarzenia.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych klasyfikacji wydarzeń sportowych co zostało przedstawione w tabeli 13. Na potrzeby niniejszej rozprawy w dalszej części badawczej, analizowany będzie podział wydarzeń sportowych ze względu na zasięg jej oddziaływania co zostało przedstawione na rysunku 27.



Rysunek 27. Rodzaje imprez sportowych

Źródło: Opracowanie własne.

Podział imprez sportowych na wydarzenia o zasięgu regionalnym, ogólnokrajowym i o zasięgu międzynarodowym pokazuje jednocześnie skalę danego wydarzenia. Eventy regionalne skupiają głównie kibiców i sportowców z danego miasta czy województwa. Międzynarodowe eventy z kolei mają szeroką grupę odbiorców z różnych krajów świata. Wydarzenia te różnią się od siebie również poziomem organizacyjnym, który w przypadku

impresz ogólnoswiatowych jest zdecydowanie bardziej złożony, wymaga większych nakładów finansowych i rzeczowych. Imprezy te skupiają wokół siebie różnych interesariuszy zaangażowanych w dane przedsięwzięcie, co zostanie szczegółowo omówione w części empirycznej rozprawy.

Tabela 13. Kryteria podziału wydarzeń sportowych

Kryteria podziału	Rodzaj
Odbiorcy	<ul style="list-style-type: none"> • Zewnętrzne • Wewnętrzne
Ogólna dostępność	<ul style="list-style-type: none"> • Zamknięte • Otwarte
Czas trwania	<ul style="list-style-type: none"> • Jednodniowe • Etapowe • Wielodniowe
Miejsce organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Stacjonarne (w jednym miejscu) • Objazdowe (w wielu miejscach)
Powtarzalność	<ul style="list-style-type: none"> • Jednorazowe • Kilkurazowe • Cykliczne
Zasięg	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalne • Regionalne • Krajowe • Międzynarodowe • Globalne
Obszar działania	<ul style="list-style-type: none"> • Online • Offline
Lojalność konsumenta do imprezy	<ul style="list-style-type: none"> • Stałe • Przypadkowe
Rozgłos	<ul style="list-style-type: none"> • Publiczne • Skierowane do bezpośrednich podmiotów
Zaangażowanie przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsorowane • Prywatne
Profity dla uczestników	<ul style="list-style-type: none"> • Widowiskowe • Gratisowe • Pokazowe • Zapewniający doznania muzyczne, artystyczne
Forma przeprowadzenia imprezy	<ul style="list-style-type: none"> • Turniejowe • Wieloetapowe • Jednoetapowe
Charakter uczestnictwa	<ul style="list-style-type: none"> • Czynny • Bierny • Płatny • Bezpłatny
Ranga imprezy	<ul style="list-style-type: none"> • Mistrzowskie • Bez rangi mistrzowskiej

Miejsce odbywania się imprezy	<ul style="list-style-type: none"> • Halowe • Uliczne • Stadionowe • Plenerowe • Wodne
Liczba uczestników	<ul style="list-style-type: none"> • Imprezy masowe • Imprezy niemasowe
Cele	<ul style="list-style-type: none"> • Wizerunkowe (marka, polityk), • Prosprzedażowe lub non profit (charytatywne, ekologiczne, religijne), • „partyzanckie” – maksimum rozgłosu przy bardzo niskich nakładach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.B., Bączek. 92011). *Psychologia eventów*. Warszawa: Wydawnictwo Stageman; M.D., Shank. (2002). *Sports marketing: a strategy prospective*. New Jersey: Price Hall; Ustawa z dnia 20 marca 2009 roku o bezpieczeństwie imprez masowych, Dz.U. 2013, poz. 611; B., Iwan. (2017). Rozwój turystyki eventowej w Polsce. *Zeszyty Naukowe*, 1(19), 55-72.

Wydarzenia pełnią bardzo ważną funkcję dla miast, gmin, powiatów i województw, są bowiem ważnym czynnikiem przyczyniającym się do rozwoju regionu, wpływają na wizerunek danego miejsca oraz są silnym czynnikiem przyciągającym kibiców, widzów czy turystów [Goeldner i Ritchie, 2002, s. 82]. Stopień oddziaływania poszczególnych eventów może się różnić w zależności od rodzaju danej imprezy [Getz, 2008]. Wpływają one również na inne dziedziny życia, ich organizacja może być rozpatrywana w różnych kontekstach, co stanowić będzie podstawę rozważań kolejnej części rozdziału.

2.4. Ekonomiczne, społeczne, polityczne i kulturowe determinanty organizacji wydarzeń sportowych

Współczesne wydarzenia sportowe stanowią istotny element życia społecznego, można je rozpatrywać w kontekście ekonomicznym, społecznym, politycznym i kulturowym. Eventy sportowe posiadają, bowiem wysoki stopień nacechowania emocjonalnego, są wyjątkowe i autentyczne [Malcharowicz-Mośko, Kamel i Poczta, 2016]. Sport jest we współczesnym świecie ważnym obszarem życia publicznego. Wydarzenia sportowe sięgają swą historią okresu starożytności i średniowiecza. Były wówczas organizowane takie imprezy jak igrzyska olimpijskie czy turnieje rycerskie, nawiązywały one jednak jedynie do sportowej rywalizacji, były pewnymi formami obrzędowości, zawężonymi jedynie do kilku rodzajów ówczesnych

dyscyplin [Ławniczak, 2016, s.111-113]. Współczesne spojrzenie na wydarzenia sportowe jest zdecydowanie szersze poprzez szereg cech i funkcji, jakie wydarzenie to posiada i realizuje.

Uwarunkowania ekonomiczne

Na organizację wydarzeń sportowych nie sposób patrzeć w oderwaniu od kwestii ekonomicznych. Organizatorzy imprez na potrzeby swojej działalności muszą zapewnić środki finansowe, które później generują korzyści nie tylko dla nich, ale i innych podmiotów zaangażowanych w działalność sportową. Imprezy sportowe o zasięgu lokalnym czy regionalnym nie są z reguły dużymi przedsięwzięciami. Natomiast wielkie wydarzenia sportowe o zasięgu międzynarodowym, typu Mistrzostwa Europy czy Mistrzostwa Świata to przedsięwzięcia biznesowe [Ławniczak, 2016, s.129-130]. Korzyści z organizacji Mistrzostw Europy w Koszykówe Mężczyzn w 2017 roku, które odbyły się w czterech krajach (Rumunia, Izrael, Finlandia i Turcja) można zobrazować poprzez realne przychody, jakie przyniosła organizacja tej imprezy miastu Istambuł, który był gospodarzem rundy grupowej oraz rundy finałowej. Przychód z organizacji imprezy w Istambule wyliczono na kwotę 64,7 miliona Euro [Eurobasket 2017, 2018].

Organizacja wielkich wydarzeń sportowych to skrupulatne planowanie budżetów nie tylko dla samych organizatorów, ale również dla samorządów, miast czy państwa. Przychody dla organizatora to zyski przede wszystkim ze sprzedaży praw telewizyjnych, sprzedaży reklam, sponsoringu czy zyski ze sprzedaży biletów. Wydatki natomiast w przeważającej części nie mają związku z rywalizacją sportową. Korzyści z organizacji imprez sportowych dla państw, miast czy samorządów to wartość dodana dla całego społeczeństwa. Związane jest to z poczuciem dumy narodowej i z faktu bycia w centrum zainteresowania świata. Wartość dodana dla wielu usługodawców to korzystne impulsy ekonomiczne oddziałujące w wielu branżach między innym branży hotelarskiej, gastronomicznej czy transportowej. W długiej perspektywie korzyści mogą być zauważalne w branży turystycznej, ponieważ zorganizowane wydarzenie spowodowało „odkrycie” kraju i chęć przyjazdu lub powrotu osób uczestniczących aktywnie i biernie w danej imprezie. Państwa wielokrotnie ponoszą wiele kosztów nieprzynoszących im współmiernych zysków, które są związane z koniecznością budowania nowych obiektów sportowych, budową dróg czy inwestycjami w branżę transportową. Mimo ogromnych nakładów wiele państw nie planuje osiągnięcia realnych korzyści finansowych z

wybudowanych obiektów, lecz stawia na korzyści społeczne czy ekonomiczno-polityczne z tego płynące [Ławniczak, 2016, s. 129-130].

Omawiając kwestie ekonomiczne warto również przedstawić wydatki na sport w tym na organizacje imprez sportowych. W Polsce w 2017 roku wydatki na sport i rekreację wyniosły 1,77 miliarda Euro a średnie wydatki w innych państwach Unii Europejskiej w 2017 roku wyniosły 1,83 miliarda Euro [Kutwa i Rafał, 2019, s. 5]. W porównaniu do innych gospodarek europejskich wynika, że wydatki na sport w Polsce są porównywalne do innych krajów [Baran, Lis i Magda, 2016, s. 10]. Sport stał się biznesem a jego powiązanie z gospodarką jest wyraźne. Przykładem jest tu Warszawska Giełda Papierów Wartościowych. Gdy w dniu 18 kwietnia 2007 roku ogłoszono wybór Polski na organizatora Euro 2012 WIG osiągnął rekordowy poziom i przekroczył 60 tysięcy punktów [Sznajder, 2007]. Ważną kwestią są również inwestycje związane z budową nowych hal i stadionów. Obiekty sportowe ze względu na ich rozmiar i skalę inwestycji są dziś obok architektury sakralnej najbardziej charakterystycznym elementem dużych i średnich miast [Ławniczak, 2016, s. 131]. W Polsce powstało wiele nowych obiektów sportowych, które budowane były głównie przed rozpoczynającymi się dużymi imprezami sportowymi. Kwestia ta zostanie omówiona szczegółowo w dalszej części rozdziału.

Stanowisko Unii Europejskiej przedstawione w „Białej Księdze na temat sportu”, jest tożsame z zaprezentowaną powyżej charakterystyką. Opisuje ona sport jako sektor dynamiczny i wciąż rozwijający się, który może przyspieszyć wzrost gospodarczy i tworzenie nowych miejsc pracy. Może on także służyć do rozwoju lokalnego, regionalnego jak również do gospodarczej regeneracji miast lub rozwoju terenów wiejskich. Organizacja wydarzeń sportowych wpływa na podnoszenie się standardów infrastrukturalnych oraz przyciąga nowych partnerów finansujących tę branżę [Biała księga, 2007].

Uwarunkowania społeczne

Współczesny sport jest ściśle powiązany ze społecznym aspektem życia, pełni rolę integracyjną, jest częścią kultury każdego narodu w odróżnieniu od innych dziedzin życia (takich jak np. teatr czy malarstwo), może rozwijać się zarówno w dużych aglomeracjach jak i małych miasteczkach. Sport amatorski czy powszechny nierozłącznie powiązany jest z czasem wolnym człowieka, czyli czasem wolnym po wykonaniu zadań związanych z życiem zawodowym i osobistym. Najogólniej czas wolny podzielić można na dwie formy: pasywną i

aktywną. Pasywne formy spędzania czasu można podzielić na: czas w domu (np. czytanie książek czy oglądanie meczu w telewizji) lub poza domem (oglądanie sztuki teatralnej lub meczu koszykówki). Aktywną formę spędzania czasu również można podzielić na czas spędzany w domu np. hobbystyczne malowanie obrazów lub poza domem gra w tenisa czy jogging. Sport jest niewątpliwie jednym z elementów życia wielu ludzi i w znacznym stopniu wpływa na jakość życia, określaną jako poziom satysfakcji, jaką osiąga człowieka w wyniku spożycia dóbr lub usług pozyskanych na danym rynku. Sport może pełnić w życiu człowieka cztery funkcje: dydaktyczną (rozwija cechy psychofizyczne jak również cechy charakteru takie jak np. wola walki, determinacja czy wytrwałość); rekreacyjną (czyli wypoczynek bierny np. kibicowanie danej drużynie lub czynny czyli np. gra w tenisa czy jazda konna); integracyjną (sport zacieśnia więzi między ludźmi z różnych klas społecznych np. kibicowanie tej samej drużynie czy wspólne uczestnictwo w biegach ulicznych) oraz promocyjną (jest skuteczną formą promocji, dzięki swojej medialności i popularności). Sport zarówno ten amatorski jak i profesjonalny jest ważnym obszarem życia społecznego, dlatego może być postrzegany, jako szansa na budowanie długotrwałych więzi międzyludzkich [Waśkowski, 2011].

Jedną z najważniejszych cech sportu to zdolność do budzenia i zaspokajania emocji, które wywołują widowiska sportowe. Wrażenia, jakie powstają podczas zawodów sportowych generują skrajne uczucia od euforii zwycięstwa do goryczy porażki. Emocje towarzyszące widowiskom sportowym stanowią jego istotę i dla wielu osób taka forma spędzania czasu wolnego stanowi pewną formę rekreacji i odstresowania. Poprzez szerokie zainteresowanie widowisko sportowe w XX wieku było jednym z liderów w dostarczaniu rozrywki, docierając do szerokiej liczby odbiorców zarówno bezpośrednio uczestniczących wydarzeniach jak i za pośrednictwem mediów [Ławniczak, 2016, s. 126-127].

Obecnie władze państwowe, samorządowe i międzynarodowe, jako jeden ze swoich głównych celów uznają upowszechnianie aktywności fizycznej w społeczeństwie [Poczta i Malchrowicz-Moško, 2016]. Absencja ruchowa niesie, bowiem za sobą poważne konsekwencje zdrowotne, może też prowadzić do zmian patologicznych [Sahaj, 2001]. Z powodu braku aktywności fizycznej obciążony jest również budżet państw, poprzez zwiększone wydatki na system opieki zdrowotnej oraz opiekę nad osobami niezdolnymi do pracy ze względu na ich chorobę i związane z nią leczenie [Leszczyńska, 2013]. Styl życia polskiego społeczeństwa jest daleki od prozdrowotnego. Wyniki prawie wszystkich badań wskazują na niski poziom aktywności sportowej naszego społeczeństwa [Leszczyńska, 2013].

Badacze zauważają, iż styl życia obywateli stał się pasywny, widoczny jest brak ruchu a siedzący tryb pracy i wypoczynku stanowi element codziennego funkcjonowania [Pańczyk, 2012, s. 394]. Wobec powyższych zagrożeń w Polsce uruchomiono wiele programów promujących zdrowy styl życia, wśród których można wymienić: „Trzymaj formę!”, „Aktywne Miasto”, „Siła odruchu”, „Aktywnie po zdrowie”. Zauważalny jest również wzrost liczby organizowanych imprez sportowych, które zachęcają do uprawiania sportu. Przykładem mogą być biegi maratońskie („Biegam bo Lubię” lub „Cała Polska Biega”) czy zajęcia prowadzone przez sportowców i profesjonalnych trenerów („Olimpijska Łódź” – zajęcia szkolne prowadzone przez byłych olimpijczyków) [Leszczyńska, 2013]. Ministerstwo Sportu i Turystyki w ramach departamentu sportu powszechnego, odpowiedzialnego za sprawy dotyczące upowszechniania sportu i promowania aktywności fizycznej uruchamia co roku wiele programów, dzięki którym organizowane są imprezy sportowe promujące zdrowy styl życia i aktywność fizyczną, które przedstawiane są na stronie internetowej ministerstwa.

P.F. Nowak zauważa, iż imprezy masowe skierowane do ogółu społeczeństwa stanowią doskonałą formę propagowania zdrowego stylu życia i zachęcają do uprawiania sportu [Nowak, 2012]. W ostatnich latach zauważalny jest wzrost organizowanych imprez biegowych, maratonów i półmaratonów zarówno w Polsce jak i na świecie. Jednocześnie widoczna jest tendencja wzrostowa osób podejmujących bieganie, jako systematyczną aktywność fizyczną [Poczta i Malchrowicz-Mośko, 2016]. Można więc powiedzieć, iż organizacja wydarzeń sportowych zachęca społeczeństwo do uprawiania danej dyscypliny sportu i sportu ogółem.

Poprzez uczestnictwo w sportowych wydarzeniach, które propagują i upowszechniają uprawianie sportu, oprócz samej poprawy zdrowia kształtuje się również charakter człowieka, co wpływa znacząco na jego rozwój. Rozwój umysłowy to jeden z ważniejszych obszarów wychowania, według R. Wrończyńskiego [1979, s. 15] jest on ściśle związany z rozwojem fizycznym i sportowy, bowiem poprzez sport nie tyle uczymy się poszczególnych ruchów, ale nabywamy określone cechy. Rozwój człowieka poprzez aktywność fizyczną podkreśla również R. Winiarski, który uważa, iż poprzez rekreację i ruch zaspakajamy potrzeby jednostki, które wpływają na ich zachowanie. Na rozwoju jednostki poprzez aktywność fizyczną największy wpływ ma uczestnictwo w imprezach sportowych, które zachęcają do określonego sposobu życia oraz przyczyniają się do zwiększania świadomości społeczeństwa i kształtowania właściwych relacji. Można to dostrzec w takich obszarach jak: przystosowanie się do zmieniających się warunków życia, integracja społeczna i poprawa jakości relacji

międzyludzkich, poprawa samooceny oraz samopoczucia, rozbudowa zainteresowań czy kształtowanie się silnego charakteru [Winiarski, 1995].

Kolejne aspekty wpływu wydarzeń sportowych na kwestie społeczne zauważają Ł. Panfil i T. Seweryniak [2009, s. 25], którzy dostrzegają ich oddziaływanie na integrację różnych społeczeństw, kultur czy religii jak również pomoc w zacieraniu barier rasowych i narodowościowych. Jednocześnie podkreślają wartość dodaną sportu w budowaniu przynależności narodowej. Przykładem takiego wpływu może być region Ameryki Łacińskiej, gdzie w szczególności mecze piłki nożnej, uznane są za spoiwo tożsamości narodowej, które wzmacnia poczucie odrębności i niezależności [Gawrycka, 2009, s. 458]. Kontekst budowania więzi narodowych przez imprezy sportowe można też szukać w innych dyscyplinach. Koszykówka, siatkówka czy futbol amerykański to dyscypliny wiodące w Stanach Zjednoczonych. W Japonii z kolei są to sztuki walki, a w Kanadzie hokej na lodzie [Cedro, 2013].

Analizując wydarzenia sportowe rozumiane, jako forma społecznej integracji należy zaznaczyć, że zaangażowanie kibiców w daną dyscyplinę sportu czy faworyzowanie danej drużyny przyczyniać się może także do wielu destrukcyjnych zachowań, takich jak chuligaństwo czy dyskryminacja na tle rasowym. Przykładem tego mogą być niepożądane zachowania kibiców, zauważalne w Anglii od połowy lat sześćdziesiątych XX wieku, które później wystąpiły również w innych krajach takich jak Niemcy, Włochy, Holandia, Francja, Australia, Hiszpania czy Portugalia [Sochacka, 2010].

Uwarunkowania polityczne

Kolejnym aspektem organizacji wydarzeń sportowych jest ich wpływ na kontekst polityczny. Obecność i zaangażowanie władz centralnych w sport w większości państw świata można uznać za bardzo istotny element budowania polityki kraju. Obecnie formalny stan członkostwa w Międzynarodowym Komitecie Olimpijskim to 206 reprezentacji krajowych [Krajowe Komitety Olimpijskie] i jest on większy niż liczba członków ONZ (193 członków) [Kraje członkowskie].

Znaczący wpływ na rozwój sportu w polityce państw miały działania Unii Europejskiej, które rozpoczęły się już w latach dziewięćdziesiątych. W 1991 r. podczas obrad parlamentarnych powołano Europejskie Forum Sportowe. Od tego czasu powstało wiele dokumentów i inicjatyw dotyczących zagadnień sportu w krajach europejskich [Cedro, 2013]. Za przełomowy dokument uznać można jednak *Białą Księgę na temat sportu* opublikowaną przez Unię

Europejską w 2007 roku, której głównym celem jest określenie strategicznych celów dotyczących sportu w ujęciu organizacyjnym, gospodarczym oraz społecznym [Biała Księga, 2007]. Międzynarodowe wytyczne dotyczące funkcjonowania sportu zawarte są również w regulaminach poszczególnych federacji światowych, które zrzeszają wiele państw. Dla przykładu Międzynarodowa Federacja Piłki Nożnej FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*) liczy obecnie 221 federacji [About FIFA, 2018], tyle samo członków posiada Międzynarodowa Federacja Piłki Siatkowej FIVB (*Fédération Internationale de Volleyball*) [FIVB structure, 2018], natomiast Międzynarodowa Federacja Koszykówki (*Fédération Internationale de Basketball*) liczy obecnie 213 związków krajowych [Presentation, 2018]. Zawarte w regulacjach tych federacji zapisy mają znaczenie dla funkcjonowania poszczególnych dyscyplin, co jest ściśle związane z dostosowaniem polityki danych związków sportowych oraz przedstawieniem jej organom państwowym.

Współczesna popularność wydarzeń sportowych wśród kibiców zarówno tych na halach jak i przed telewizorami, spowodowała, że wydarzenia te odgrywają bardzo ważną rolę w promocji państw, miast i regionów. Badania nad wizerunkiem miejsc prowadzone są od lat 70-tych XX wieku przez naukowców z różnych dyscyplin naukowych [Mańkowska-Dudek, 2011]. Miasta i regiony muszą dziś radzić sobie z efektem rozwijających się trendów globalizacyjnych. Współczesny świat stawia bowiem wyzwania związane ze zmianami ekonomicznymi, kulturowymi i społecznymi [Komaczewska i Czarnecki, 2013, s. 51]. Miasta i regiony muszą współzawodniczyć o popularność społeczną oraz o atrakcyjny wizerunek stanowiący główny atut danego miejsca i decydujący o przewadze konkurencyjnej [Glińska, 2011]. Odbiór zewnętrzny jak i wewnętrzny decyduje o ich popularności, jako miejsc zamieszkania, miejsc podjęcia nauki, pracy, czy zakupu inwestycji [Łuczak, 2006; Matecki i Semrau, 2006]. Wykorzystanie sportu jako instrumentu promocji może być realizowane również przez zawodników zarówno tych pochodzących z danego regionu jak również przez przyjezdnych znanych sportowców, którzy uczestniczą w miejscowej imprezie [Bosiacki i Śniadek, 2011, s. 21]. Największą wartością dodaną jaką niesie za sobą organizacja imprez o zasięgu międzynarodowym jest wzrost rozpoznawalności i prestiżu państwa czy miasta gospodarza. Przykładem wykorzystania imprez do międzynarodowego przekazu były Igrzyska Olimpijskie w 1992 roku w Barcelonie, które promowały odrębność kulturową Katalonii, z kolei Austria współgospodarz UEFA EURO 2008, promowała się jako kraj, do którego warto przyjechać nie tylko zimą. Londyn podczas Igrzysk Olimpijskich w 2012 roku kreował wizerunek Wielkiej

Brytanii, jako miejsca dobrego do życia, zawierania interesów i wartego zobaczenia [Malchrowicz-Mośko, Kamel i Poczta, 2016].

Uwarunkowania kulturowe

Wydarzenia sportowe mają również wpływ na kulturę. Obecnie imprezy traktowane są jako największy współczesny teatr – „Największe Colloseum świata” (wiersz *Mecz footballowy* Kazimierza Wierzyńskiego) [Dziennik Warszawski, 1/1927]. Wydarzenia sportowe o zasięgu globalnym popularyzowane są nie tylko w malarstwie, rzeźbie czy literaturze, ale również w artystycznych występach czy pokazach towarzyszących ceremoniom otwarcia każdej dużej imprezy sportowej. Imprezy inauguracyjne rozpoczęcie wydarzeń sportowych zaobserwować można było już w starożytności. Charakteryzowały się one składaniem hołdu bogom, podniosłą atmosferą oraz licznymi konkursami trębaczy i heroldów [Bittner i Bryk, 2003, s. 124]. Obecnie organizatorzy imprez takich jak Igrzyska Olimpijskie, Mistrzostwa Świata czy Mistrzostwa Europy prześcigają się w przygotowaniu jak najciekawszych ceremonii otwarcia i zamknięcia imprez, a ich koszty szacować można w setkach tysięcy euro. Przykładowo na Mistrzostwa Świata w Rosji w 2018 roku zaproszono takie gwiazdy jak Robbie Williams, Will Smith oraz rosyjską gwiazdę operową Aidę Gariffulinę. Podczas otwarcia Igrzysk Olimpijskich w Rio de Janeiro w 2016 roku wystąpiły z kolei brazylijskie gwiazdy muzyki Anitta, Caetano Veloso i Gilberto Gil a towarzyszyła im supermodelka Gisele Bündchen [Ceremonia otwarcia, 2018].

Omówione w tej części pracy poszczególne uwarunkowania organizacji wydarzeń sportowych mogą dotyczyć wielu obszarów życia. W celu podsumowania tych rozważań przedstawiono podejścia różnych autorów do tematyki organizacji imprez sportowych, które zaprezentowano w tabeli 14.

Tabela 14. Wybrane koncepcje oceny wpływu organizacji wydarzeń sportowych na różne aspekty życia

Lp.	Autorzy	Wpływu organizacji wydarzeń sportowych
1	J. Dickinson, R. Shipway [2007, s. 15]	Organizacja eventów przyczynia się do szeregu zmian, m.in. w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> • infrastruktury • środowiska • skutków gospodarczych • wizerunku miejsca • skutków społecznych • skutków kulturowych

		<ul style="list-style-type: none"> • skutków politycznych • odnowy zabudowy miejskiej
2	B. Faulkner [2003]	<p>Następstwa organizacji eventów można rozpatrywać w następujących sferach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ekonomicznej: • wydatki przyjezdnych • wydatki władz (np. miejskich) na infrastrukturę niezbędną do organizacji eventu • wydatki organizatorów wydarzenia • turystycznej: • zmiany w motywacjach turystycznych • znaczenie mediów w promocji wydarzenia • środowiskowo-społecznej • wpływ na środowisko przyrodnicze • udogodnienia i dostęp (do usług, dóbr itd.) • wpływ społeczno-kulturowy i psychologiczny
3	C.M. Hall [1992, s. 32]	Podkreśla, iż skutki społeczno-kulturowe, środowiskowe oraz polityczne organizacji eventów, są o wiele ważniejsze, niż skutki o charakterze ekonomicznym. Jednakże bardzo często są one wyraźnie ignorowane przez samych organizatorów eventów. Wynika to z faktu, iż tego rodzaju efekty są znacznie trudniejsze do oszacowania i zmierzenia
4	H.J. Kwon [2002]	Wymienia tylko dwie grupy skutków wpływu organizacji eventu na społeczność lokalną, tj. czynniki ekonomiczne oraz czynniki społeczne
5	J. Mikkonen, K. Pasanen [2010]	Koncepcja została oparta na tzw. Finnish Event Evaluation Tool (FEET). Metoda ta używana jest do szacowania skutków ekonomicznych i społeczno-kulturowych, z praktycznie całkowitym pominięciem efektów środowiskowych. Jej zaletą jest jednak uwzględnienie punktu widzenia i opinii kilku grup, tj. organizatorów, gości imprezy, lokalnych przedsiębiorców, mieszkańców oraz decydentów

Źródło: M., Marczak. (2014). Wpływ organizacji wielkich eventów piłkarskich na rozwój turystyki na przykładzie wybranych destynacji. *Turystyka Kulturowa*, 12, 54-67.

Omówione powyżej uwarunkowania organizacji wydarzeń sportowych mogą mieć zarówno pozytywny jak i negatywny wydźwięk. W tabeli 15 przedstawiono atuty i wady organizacji wydarzeń sportowych (głównie dotyczy to imprez o zasięgu krajowym i międzynarodowym) na podłożu ekonomicznym, społecznym, przyrodniczym, politycznym i marketingowym. Do pozytywnych efektów ekonomicznych zaliczyć można między innymi rozwój infrastruktury, rozbudowę bazy noclegowej w danym mieście, rozwój transportu lotniczego, kolejowego czy budowę dróg. Negatywny skutek to przede wszystkim wydatkowanie środków publicznych na cele związane z dużą imprezą sportową i przesunięcie w czasie innych inwestycji. Pozytywne aspekty społeczne wynikające z organizacji dużych imprez komercyjnych to poczucie więzi, poparcie dla władz miasta czy państwa oraz wzrost zainteresowania daną dyscypliną i sportem ogółem. Niezadowolenie społeczne z kolei wynikać może z faktu odsunięcia bieżących problemów lokalnych na „dalszy plan”. Ogromne eventy sportowe to dziś przedsięwzięcia zwracające uwagę również na problemy ochrony środowiska, co stanowić może pozytywny ich aspekt. Duża liczba kibiców oraz ogromne inwestycje związane z budową obiektów sportowych negatywnie jednak wpływają na środowisko. Polityczny kontekst można zaobserwować poprzez poprawę stosunków międzynarodowych oraz pozytywny odbiór

danego wydarzenia i kraju przez obywateli jak i przedstawicieli innych nacji [Śniadek i Hołderna-Mielcarek, 2012].

Tabela 15. Pozytywne i negatywne aspekty organizacji wydarzeń sportowych

<u>Sfera ekonomiczna</u>	
Pozytywny aspekt	<ul style="list-style-type: none"> • wpływy z tytułu wydatków turystów i odwiedzających w celu wzięcia udziału w wydarzeniu • wpływy z tytułu wydatków turystów i odwiedzających (przed, w trakcie i po) z uwagi na fakt przyznania danemu krajowi/miastu organizacji wydarzenia sportowego • wpływy wynikające z rozwoju i podniesienia jakości infrastruktury (transportowej, hotelowej, sportowej, handlowej, komunalnej itp.) • kreowanie nowych miejsc pracy • aktywizacja lokalnej przedsiębiorczości
Negatywny aspekt	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie koszty inwestycji związanych z budową infrastruktury (sportowej, transportowej, hotelowej itp.) • wysokie koszty związane z obsługą wydarzenia (bezpieczeństwo, promocja) • przesunięcia środków finansowych z innych sfer gospodarki lokalnej i krajowej do obszarów zaangażowanych w organizację i obsługę wydarzenia • przeznaczanie środków publicznych na organizację imprezy • zadłużanie się miast goszczących wydarzenie • wzrost długu publicznego • wzrost podatków • wywoływanie zjawisk inflacyjnych • czasowe i nisko opłacane nowe miejsca pracy • problemy (koszty) z zagospodarowaniem obiektów po zakończeniu imprezy • rezygnacja z przyjazdu do kraju/miasta pewnej liczby turystów i odwiedzających jednocześnie z uwagi na odbywające się wydarzenie • kongestia i spowolnienie gospodarki w trakcie trwania imprezy
<u>Sfera społeczna</u>	
Pozytywny aspekt	<ul style="list-style-type: none"> • korzyści psychologiczne wynikające z bycia gospodarzem prestiżowej imprezy • wzrost zainteresowania sportami widza • wzrost zainteresowania uprawianiem sportu • podniesienie jakości życia w mieście dzięki nowym inwestycjom, rewitalizacji i przebudowie przestrzeni miejskiej (sport, rekreacja, transport, kultura, restauracje itp.) • integracja społeczna • wzmacnianie poczucia więzi • kształtowanie pozytywnych postaw społecznych
Negatywny aspekt	<ul style="list-style-type: none"> • wysiedlanie (przesiedlanie) mieszkańców z uwagi na budowę infrastruktury sportowej • zaniebdywanie, odsunięcie na dalszy plan spraw i problemów lokalnej społeczności (np. takich, jak: bezdomność, bezrobocie, ochrona zdrowia, edukacja, wykluczenie społeczne) • patologie, przestępczość i inne negatywne zjawiska związane ze wzmożonym ruchem przyjazdowym do miasta • niezadowolenie społeczne z tytułu przeznaczania publicznych pieniędzy na organizację eventu • ograniczenie przestrzeni życiowej mieszkańców miasta przez nowe inwestycje • ograniczenie „wolności przestrzennej” mieszkańców – utrudnione poruszanie się po mieście w trakcie wydarzenia sportowego (zamknięte ulice, wyłączone z użytkowania strefy miasta)
<u>Sfera przyrodnicza</u>	
Pozytywny aspekt	<ul style="list-style-type: none"> • redukcja negatywnego wpływu na środowisko poprzez unowocześnianie infrastruktury, środków transportu • zwracanie większej uwagi na sprawy środowiska w strategiach i programach
Negatywny aspekt	<ul style="list-style-type: none"> • szybka urbanizacja przestrzeni (nowe inwestycje sportowe, transportowe, handlowe) • śmieci, hałas, zanieczyszczenie powietrza, wód i gleby • niszczące, niewykorzystywane obiekty i inne „pozostałości” po wydarzeniu sportowym

<u>Sfera polityczna</u>	
Pozytywny aspekt	<ul style="list-style-type: none"> • kreowanie pozytywnych stosunków międzynarodowych • demokratyzacja krajów o ustrojach niedemokratycznych • wzmacnianie władzy decydentów lokalnych
Negatywny aspekt	<ul style="list-style-type: none"> • korupcja • naciski/wpływ międzynarodowych organizacji sportowych na sprawy kraju/miasta goszczącego • wpływ sponsorów, mediów na władze kraju/miasta goszczącego • nadużywanie władzy
<u>Sfera marketingowa</u>	
Pozytywny aspekt	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost świadomości, rozpoznawalności kraju/miasta goszczącego • kreowanie pozytywnego wizerunku kraju/miasta goszczącego/organizatora • popularyzacja dyscypliny • kreowanie marki kraju/miasta • kreowanie popytu na inne dobra i usługi kraju/miasta (turystyka, handel, nieruchomości)
Negatywny aspekt	<ul style="list-style-type: none"> • rozbudzenie nadmiernego popytu na event (brak biletów, niewystarczająca podaż usług towarzyszących) • obniżenie jakości usług jako rezultat nadmiernego popytu

Źródło: J. Śniadek, B. Hołderna-Mielcarek. (2012). Mega-eventy sportowe jako czynnik kreowania popytu turystycznego, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 699, 693-710.

Omówione uwarunkowania organizacji wydarzeń sportowych w kontekście ekonomicznym, politycznym, społecznym i kulturowym pokazują, iż sport i wydarzenia sportowe obecne są w wielu dziedzinach życia codziennego, a ich oddziaływanie nie dotyczy tylko na potencjalnych kibiców. Wydarzenia sportowe wpływają na decyzje miast, państw, firm angażujących się we wspieranie sportu oraz wielu innych podmiotów. Pokazuje to, iż eventy sportowe to produkt, który podlega procesom komercjalizacji i profesjonalizacji co omówione zostanie w dalszej części rozdziału.

2.5. Profesjonalizacja i komercjalizacja wydarzeń sportowych oraz wynikające z tego konsekwencje

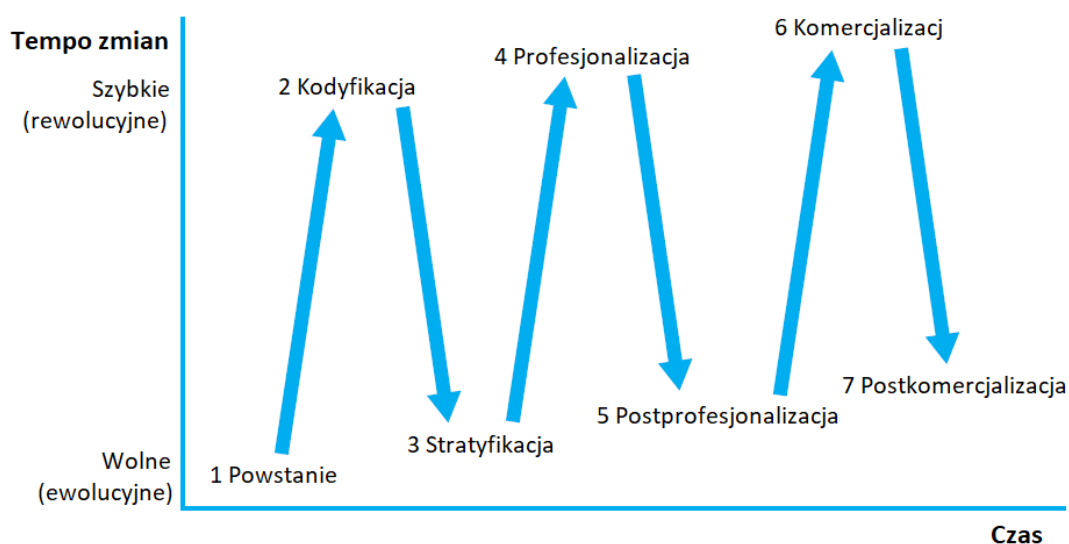
Konsumpcja usług, zarówno tych podstawowych związanych z gospodarstwem domowym jak i usług umożliwiających samorealizację, przez zaspokajanie potrzeb emocjonalnych i poznawczych, zyskuje coraz większe znaczenie. Do tych ostatnich można zaliczyć udział w różnego rodzaju wydarzeniach sportowych. Sport stał się fenomenem współczesności, jego zasięg stał się coraz bardziej istotny dla zróżnicowanych grup społecznych w codziennym życiu [Hermanns i Riedmuller, 2001, s. 82]. Współczesny sport poddaje się licznym procesom profesjonalizacji i komercjalizacji. Z jednej strony wynika to z aspiracji środowiska sportowego do osiągnięcia coraz wyższych wyników sportowych a z drugiej strony z presji otoczenia, które

oczekuje organizacji wydarzeń sportowych zgodnych z oczekiwaniami różnych grup odniesienia.

W Stanach Zjednoczonych początki zainteresowania naukowców aspektami profesjonalizacji i komercjalizacji sportu sięgają połowy lat 50 tych ubiegłego wieku. Naukowcy europejscy tematykę biznesu sportowego podjęli w latach 70 tych ubiegłego wieku. Pierwszą istotną publikacją zwracającą uwagę na swoistość sportu, jako biznesu był artykuł S. Rottenberga [1956] opublikowany w 1956 roku na łamach *The Journal of Political Economy*. Zauważył on, że siła ekonomiczna klubów będących organizatorami wydarzeń sportowych zależy od ich lokalizacji geograficznej. Według niego „bogaty klub jest zlokalizowany w regionie, gdzie liczba widzów na meczach jest duża, a biedny tam, gdzie liczebność widowni jest mała” [Rottenberg, 1956]. Aspekty takie jak wpływy z reklam, sprzedaż gadżetów reklamowych, sponsoring czy sprzedaż praw telewizyjnych dopiero zaczynały wówczas nabierać znaczenia. Kontynuatorem nurtu badawczego zajmującego się sportem i wydarzeniami sportowymi w ujęciu biznesowym był P. Sloane [1971], który tworzył modele funkcjonowania przedsiębiorstw, gdzie zysk nie był celem nadrzędnym. Jako cele profesjonalnych organizacji sportowych wymieniał on: zysk; przyciąganie kibiców na zawody sportowe (tworzących atmosferę wydarzenia) oraz bezpieczeństwo (rozumiane, jako przetrwanie na rynku) [Sznajder, 2007]. Badaniami nad rynkiem sportu profesjonalnego zajmował się również inny klasyk ekonomii – W. Neal [1964]. Naukowiec ten uważał, iż w branży sportowej nie istnieje możliwość wystąpienia monopolistycznej struktury rynkowej. Twierdził ponadto, iż im większa konkurencja tym kluby organizujące wydarzenia sportowe mogą wygenerować większe przychody, gdyż zawody sportowe w konkurencjach przyciągających kibiców przyczyniają się do wzrostu zainteresowania daną dyscypliną sportu i wpływają na możliwość pozyskania potencjalnych partnerów i sponsorów. Tematykę sportu w ujęciu biznesowym poruszali również M. El-Hodiri i J. Quirk [1971], którzy opracowali model sportu profesjonalnego. W modelu tym pokazali czynniki wpływające na przychody ze sprzedaży biletów na wydarzenia sportowe. Podkreślali niepewność funkcjonowania organizacji sportowych na rynku sportu wynikającą z braku możliwości zaplanowania wyników meczów. Na czynnik ten zwrócili również uwagę J. Cairns, N. Jennett i P. Sloane [1986], którzy dokonali analizy rynku sportu dzieląc go na stronę popytową i podażową. Wskazali także cechy produktu, jakim jest wydarzenie sportowe będące przedmiotem sprzedaży, oraz zwrócili uwagę na grupę nabywców, czyli kibiców, sponsorów, stacje radiowe i telewizyjne itp. J.

Klisiński [2000, s. 15] zauważa z kolei, iż wyraźną tendencją do profesjonalizacji w zarządzaniu sportem w Polsce dostrzec można w latach 90 tych ubiegłego wieku. Profesjonalizację w zarządzaniu definiuje jako „proces przekształcania się pewnego zespołu czynności i umiejętności w zawód, a także powstawanie nowych specjalności w ramach już istniejącego zawodu, np. menedżera sporu”.

W celu pokazania rozwoju sportu jako biznesu J. Beech i S. Chadwick [2004, s. 66] wyróżnili siedem etapów (rysunek 28), rozróżniając fazy ewolucyjne, gdzie zmiana jest powolna i przyrostowa, oraz fazy rewolucyjne, w których zmiany są szybkie i charakteryzują się wysokim poziomem niepewności.



Rysunek 28. Etapy rozwoju sportu

Źródło: J., Beech, S., Chadwick. (2004). *The Business of Sport Management*, Harlow: Person Education, s. 66.

Pierwszym wyróżnionym przez S. Chadwicka etapem jest etap powstania, w którym zmiany zachodzą powoli, jest to okres kreowania sportu. Drugim etapem jest kodyfikacja sportu. Polega ona na tworzeniu struktur danej organizacji sportowej, ustalaniu przepisów i reguł. Stratyfikacja sportu, która przebiega ewolucyjnie, dotyczy sportu mającego cechy amatorskie. W fazie tej wprowadzane są zmiany w organizacjach, prowadzona jest promocja danej dyscypliny oraz weryfikowane i uaktualniane są regulaminy. Rozpoczęcie etapu profesjonalizacji to okres wzrostu zainteresowania sportem wśród widzów, którzy są skłonni zapłacić za dane widowisko oraz wśród inwestorów chcących finansować kluby czy organizacje

sportowe. Dzięki wpływom finansowym sportowcy mogą zacząć otrzymywać honorarium za swoje występy na arenach sportowych i zacząć traktować je, jako podstawowe źródło dochodu. Na etapie tym trudno jeszcze wyznaczyć granice pomiędzy sportem amatorskim a zawodowym. Postprofesjonalizacja to kontynuacja poprzedniego etapu. Sport seniorów jest tutaj już w pełni zawodowy, natomiast sport młodzieżowy ma charakter amatorski. Efektem rozwoju i wzrostu popularności sportu jest etap komercjalizacji. Firmy zaczynają dostrzegać znaczenie i możliwości wykorzystania finansowania klubów, organizacji sportowych, wydarzeń sportowych czy zawodników w celach komercyjnych. Znaczenia zaczyna nabierać marketing sportu. Ostatnim etapem jest postkomercjalizacja jest to najwyższy etap sportu, który uważa się że został osiągnięty tylko przez niewiele podmiotów. Uważa się, iż ten poziom osiągnęły cztery największe ligi amerykańskie takie jak NBA (National Basketball Association), NFL (National Football League), NHL (National Hockey League) i MLB (Major League Baseball), w Europie do tego poziomu zaliczyć można rozgrywki piłkarskie (Champions League) i wyścigi Formuły 1 [Sznajder, 2008, s. 71].

Tematyka profesjonalizacji wydarzeń sportowych wiąże się z szeregiem zmian, które zachodziły i nadal zachodzą w wielu organizacjach sportowych. Jak wynika z badań [Gulan, 2012; Sojkin i Waśkowski, 2011) tradycyjne struktury organizatorów wydarzeń sportowych, nadal podlegają zmianom związanym z dostosowaniem się do gospodarki rynkowej. Proces zmian związany z profesjonalizacją kadr zarządzających oraz rozszerzaną rolą organizatorów zachodzi w Polsce bardzo powoli. Zmiany ustrojowe, które nastąpiły w Polsce na początku lat 90 ubiegłego wieku, nadal silnie obciążają kulturowo i organizacyjnie wiele organizacji sportowych, które są przez to słabo dostosowane do aktualnych wyzwań [Starakiewicz i Kubów, 2014]. Dostosowanie się do procesu profesjonalizacji omówione zostanie na przykładzie osób zarządzających (kadry zarządzające, pracownicy), osób w nich uczestniczących (zawodnicy) oraz organizacji ogółem (kluby, stowarzyszenia, federacje sportowe itp.).

W obecnych czasach nadal funkcjonują dwa typy osób zarządzających sportem mianowicie: menedżer sportowy i działacz sportowy. Działacz sportowy kojarzony z minionym ustrojem politycznym, hamujący przemiany branżowe. Menedżer sportowy z kolei to osoba aktywna w podejmowaniu i realizowaniu nowych wyzwań, myśląca w kategoriach rynkowych [Starakiewicz i Kubów, 2014]. Kluczową kompetencją działacza, była umiejętność załatwiania, czyli zdolność do organizowania dóbr niekonwencjonalnymi metodami, naginaniem

przepisów oraz wykorzystaniem znajomości. Sport był wówczas sportem amatorskim a działacze byli „menedżerami” amatorami. Nie było potrzeby stawiania wysokich wymagań dla osób pracujących w branży sportowej, bowiem była ona jak inne dziedziny życia centralnie sterowana [Starakiewicz i Kubów, 2014]. Obecny menedżer sportu powinien posiadać takie cechy jak: umiejętność strategicznego myślenia, profesjonalizm, łączenie funkcji administratora i lidera grupy, uwzględnianie interesów każdej ze stron biorących udział w biznesie sportowym oraz wiele innych cech w zależności od dyscypliny jaką się zajmuje [Kowalski, 2015]. Według S. Kowalskiego [2015] dobry menedżer to osoba przedsiębiorcza, komunikatywna, uczciwa, wytrwała, pracowita, punktualna, taktowna, prostolinijna, skromna i stanowcza. Dobry menedżer powinien również przestrzegać zasad etyki [Klisiński i Szwaja, 2012].

Istotną rolę w ekspansji sportu miały środki masowego przekazu, które znacznie go spopularyzowały. Media niejako wymusiły wyższy poziom organizacyjny imprez sportowych, które musiały być organizowane w sposób bardziej widowiskowy i przyciągający uwagę publiczności. Ta profesjonalizacja spowodowała, iż więcej ludzi zainteresowało się uprawianiem sportu i czerpaniem z niego korzyści, co przełożyło się na wyższą jakość osiągnięć sportowych i wzrost zainteresowania wydarzeniami sportowymi [Metelski, 2015]. Profesjonalizacja w sporcie zauważalna jest poprzez:

- coraz większą specjalizację działalności;
- powstawanie nowych zawodów (np. psycholog sportowy);
- coraz bardziej rozwiniętą analitykę w sporcie;
- zmiany w prowadzeniu działalności związanej ze sportem - administrowanie sportem ustępuje miejsca zarządzaniu w sporcie;
- różne formy kształcenia menedżerów sportu;
- występowanie różnych podmiotów wspierających organizację sponsoringu sportowego.

Zawodnik profesjonalny, to sportowiec który, jest opłacany i z tego wynagrodzenia żyjący. Współczesny sportowiec posiada swoją wartość rynkową, jest więc niejako produktem czy przedmiotem obrotu na wolnym rynku [Lenartowicz, 2009]. Wielu znanych sportowców angażuje cały sztab osób, które odpowiedzialne są za kreowanie wizerunku sportowca, kontakt z mediami, ale również posiadają prywatnych trenerów, psychologów czy dietetyków.

Mimo, iż transformacja systemowa w Polsce miała miejsce ponad 30 lat temu, wiele organizacji nadal nie przystosowało się do obecnych zmian. Trudno opisać wszystkie nowe wyzwania, jakie niesie za sobą profesjonalizacja, dlatego przedstawiony zostanie przykład, który pokazuje różnicę pomiędzy starymi praktykami a oczekiwaniami dzisiejszego rynku. Sport to dzisiaj produkt, który należy odpowiednio opakować i sprzedać, dotyczy to wszystkich obszarów działalności sportowej. W celu pozyskania sponsorów czy partnerów danego wydarzenia konieczne jest zbudowanie w świadomości społecznej odpowiedniego wizerunku o danym przedsięwzięciu. Przy podejmowaniu decyzji o wsparciu inwestor będzie oczekiwał informacji o zasięgu medialnym, ilości uczestników oraz korzyściach jakie może uzyskać. Aby sprostać tym wymaganiom wydarzenie sportowe musi być atrakcyjne i bardzo dobrze zorganizowane, co wiąże się z konkretną wiedzą i umiejętnościami zarządzania profesjonalną imprezą sportową. Kiedyś nie trzeba było walczyć o zaistnienie w mediach, obecnie należy współpracować z mediami i aktywnie budować rozpoznawalność danej dyscypliny i wydarzenia [Starakiewicz i Kubów, 2014]. Zmienił się również sposób funkcjonowania lig, które obecnie w najwyższej klasie rozgrywkowej są ligami zawodowymi. Przeobrażenia w funkcjonowaniu lig zaobserwować można było już w latach 80 tych ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych. W 1984 David Stern został mianowany komisarzem ligi NBA i to jemu zawdzięcza się stworzenie jednej z największych na świecie lig zawodowych, która swoim zasięgiem objęła cały świat [Metelski, 2015]. W Polsce ligi zawodowe funkcjonują na podstawie ustawy o sporcie z 2010 roku [Dz. U. 2010 nr 127 poz. 875]. Ligi zawodowe mogą być powołane jedynie dla dyscyplin, w których współzawodnictwo prowadzone jest w formie rozgrywek ligowych a uczestniczące w niej kluby funkcjonują, jako spółki akcyjne. Zasady prowadzenia profesjonalnych rozgrywek sportowych uregulowane są w wewnętrznych regulaminach organizatora danych rozgrywek [Klisiński i Szwaja, 2013]. Zarządzanie i organizacja wydarzeń sportowych w postępującym procesie profesjonalizacji wymaga dziś ogromnej wiedzy z zakresu zarządzania, prawa, marketingu i PR. Profesjonalizacja sportu spowodowała, iż wydarzenia sportowe zaczęły być postrzegane, jako produkt marketingowy [Kowalski, 2015]. Spowodowało to rozpoczęcie etapu komercjalizacji, czyli procesu, w którym produkt zostaje sprzedawany, udostępniany lub użytkowany w celu osiągnięcia zysku [Kalinowski, 2010].

Komercjalizacja wydarzeń sportowych wynika przede wszystkim ze wzrostu zainteresowania sponsorów inwestujących coraz większe środki finansowe w rozwój

zawodników, klubów czy organizacji sportowych. Wydarzenia sportowe podlegają, więc procesom komercjalizacji to znaczy „mają na celu oparcie się o zasady rynkowe, handlowe. Innymi słowy, jest to wystawienie czegoś na sprzedaż, proces nakierowany na osiągnięcie zysku” [Antonowicz, Kossakowski i Szlendak, 2011]. Główną cechą zjawiska komercjalizacji są, więc działania i decyzje podejmowane w celu osiągnięcia jak największych korzyści, ujmowanych w kategoriach ekonomicznych [Pawlik i Świątkiewicz, 2001]. W związku z tym procesem podejmowane działania są coraz bardziej racjonalne i zmierzają do osiągania założonych celów. Organizacja wydarzeń sportowych staje się środkiem do uzyskania ekonomicznych zysków [Kossabucka, Kossakowski, 2015]. Produkty oferowane do sprzedaży różnym grupom odbiorców to między innymi:

- bilety na wydarzenia sportowe,
- produkty z logotypem danego klubu, wydarzenia czy wizerunkiem sportowca,
- prawa do transmisji wydarzeń,
- pakiety sponsorskie,
- transfery zawodników,
- wizerunek drużyny, sportowca czy członka sztabu szkoleniowego,
- licencje na organizację danego wydarzenia,
- licencje za udział w danych rozgrywkach,
- usługi dodatkowe.

Zakłada się, iż klientem jest każda osoba dokonująca zakupu danego produktu czy usługi. Z punktu widzenia organizatora wydarzeń sportowych można wymienić trzy główne grupy klientów [Rudawska, 2011]: fanów, sponsorów i media. Fani kupują bilety, sponsorzy z kolei nabywają pakiety sponsorskie umożliwiające promocje swoich produktów, a media nabywają prawa do transmisji imprez sportowych. Kibice sportowi to grupa szczególnie istotna, która oprócz zakupu biletów zasilają budżet organizatora poprzez nabywanie akcesoriów, ubiorów sportowych i innych gadżetów opatrzonych logotypem danej organizacji sportowej (lub logotypem danego wydarzenia). Potencjalni lub obecni sponsorzy to firmy dostrzegające w sponsoringu, możliwość komunikacji ze swoimi potencjalnymi lub docelowymi klientami. Obecnie bardzo wiele środków przeznaczanych jest na sponsoring [Rudawska, 2011]. Wzrost zainteresowania rynkiem sponsoringu sportowego można przedstawić na podstawie porównania go do rynku reklamowego. Jak widać na podstawie tabeli 16 (firma Sponsoring

Inside nie opracowała danych z 2019 i 2020 roku ze względu na COVID-19) trend wzrostowy jest wyraźniejszy w przypadku sponsoringu sportowego. Przypisać to można systematycznemu wzrostowi wskaźników komercjalizacji w poszczególnych dyscyplinach sportu, które w poprzedniej dekadzie były niepełnie skomercjalizowane. Istotnym czynnikiem wpływającym na szybki wzrost rynku sponsoringowego są również rosnące ceny praw sponsoringowych, które są pochodną pozytywnej oceny wartości ekspozycji w postaci transmisji z zawodów sportowych [Raport Rynek 2018].

Tabela 16. Wartość rynku sponsoringowego i rynku reklamy w latach 2012-2018

ROK	Rynek reklamy (dane: Starcom)	Rynek sponsoringu (dane: Sponsoring Insight)	Procentowy udział ryнку sponsoringu w ryнку reklamy
2012	7 324 000 000 zł	743 200 000 zł	10%
2013	7 088 000 000 zł	761 100 000 zł	11%
2014	7 321 000 000 zł	802 500 000 zł	11%
2015	8 085 000 000 zł	836 600 000 zł	10%
2016	8 331 000 000 zł	832 400 000 zł	10%
2017	8 350 000 000 zł	870 700 000 zł	10%
2018	8 538 100 000 zł	916 100 000 zł	11%

Źródło: *Raport Rynek Sponsoringu Sportowego w Polsce 2018*. Pobrane 1 października 2018 z: <https://sponsoringinsight.pl/raport/raport-rynek-sponsoringu-sportowego-w-polsce-2018/>.

Ostatnią grupą, przynoszącą przychody organizatorom sportowym są media. W tym przypadku obie strony niejako potrzebują siebie nawzajem. Organizatorzy potrzebują zaistnienia w mediach natomiast przedstawiciele telewizji, prasy czy stacje radiowe poszukują ciekawych, interesujących i chwytliwych tematów [Rudawska, 2011]. W dzisiejszych czasach „rynek praw telewizyjnych” odnotowuje transakcje sięgające miliardów EUR (Ponad 25 mld, 2019) i dotyczące największych imprez światowych czy najpotężniejszych lig. Warto zauważyć, iż media (lub firmy zewnętrzne specjalizujące się w sprzedaży praw) poprzez płacenie organizacjom sportowym za prawa telewizyjne do danej imprezy sportowej lub danych rozgrywek są źródłem przychodów tych organizacji [Kim i Trawl, 2011]. Pozostałe produkty przedstawione powyżej takie jak transfery zawodników, wpływy z praw za licencję to przychody innych podmiotów takich jak zawodnicy czy ich agenci, międzynarodowe federacja czy władze lig.

Konsekwencje procesów profesjonalizacji i komercjalizacji dotyczące organizacji wydarzeń sportowych można rozpatrywać zarówno w skali makro jak i mikro. Pierwsza z nich dotyczy

państw, miast czy samorządów, druga natomiast organizatorów imprez sportowych. Państwa, miasta czy samorządy na terenie, których odbywają się wydarzenia sportowe zarówno imprezy małe – lokalne, jak i duże – międzynarodowe niejako zmuszone zostały do zaakceptowania tych procesów. W przypadku imprez międzynarodowych wynika to głównie z faktu, iż międzynarodowe władze (takie jak UEFA, FIFA, FIBA itp.) wprowadzają nowe instytucjonalne reguły i wytyczne. To od ich decyzji zależy czy dany kraj, miasto otrzyma prawo do organizacji danego eventu. Przykładem może być organizacja Euro 2012 w Polsce i na Ukrainie oraz permanentna kontrola przedstawicieli UEFA dotycząca realizacji zadań postawionych państwom organizatorom. Władze UEFA na bieżąco sprawdzały przebieg ustalonych prac dotyczących między innymi budowy stadionów czy dróg, ale również kontrolowały realizację innych działań takich jak, między innymi promocja czy marketing. Niezgodności z harmonogramem mogła spowodować przeniesienie imprezy w inne miejsce. Organizacje międzynarodowe ściśle pilnują przestrzegania narzuconych przez siebie wytycznych. Powoduje to konieczność podporządkowania się i ścisłego przestrzegania ustalonych przez nich reguł. Dostosowanie się nie jest oczywiście obowiązkiem, ale warunkiem koniecznym przystąpienia do organizacji imprezy tej rangi. Siła takich organizacji jak UEFA, FIFA czy FIBA polega na tym, iż posiadają one monopol na prowadzenie takich rozgrywek jak Mistrzostwa Świata, Mistrzostwa Europy czy turnieje przedolimpijskie [Antonowicz, Kossakowski i Szlendak, 2011]. Przykładem wykorzystania komercji, były działania podjęte przez władze Finlandii, która w 2014 roku otrzymała jedną z czterech dzikich kart (prawo do udziału drużyny w Mistrzostwach Świata w koszykówce w 2014 roku). Istotnym punktem przyznania właśnie Finlandii dzikiej karty była pomoc twórców popularnej gry Angry Birds. Fiński producent obiecał darmową promocję wydarzenia, jakim były Mistrzostwa Świata w 2014 w Hiszpanii w grze, którą w 2009 roku na różne urządzenia pobierano aż 2 miliardy razy [Finlandia..., 2019]. Komercyjna oferta przedstawiona przez Finlandię Światowej Federacji Koszykówki zaowocowała udziałem ich drużyny w Mistrzostwach Świata.

Największe imprezy sportowe na świecie to Igrzyska Olimpijskie, Mistrzostwa Świata w piłce nożnej, koszykówce, siatkówce czy Mistrzostwa Europy w sportach zespołowych oraz w lekkiej atletyce. O organizację takich eventów najczęściej ubiegają się państwa, miasta czy narodowe federacje sportowe. Organizacja imprez o zasięgu europejskim czy światowym wymaga ogromnych nakładów finansowych i organizacyjnych, jednak przynoszą one szereg potencjalnych korzyści związanych z dużymi przychodami finansowymi, tworzeniem się

nowych miejsc pracy, przyjazdem turystów, uruchomieniem nowych inwestycji oraz promocją całego kraju.

Polska wielokrotnie ubiegała się o status gospodarza wielkiej imprezy sportowej o zasięgu międzynarodowym. W kilku przypadkach starania te zakończyły się sukcesem. Przykładem są: Mistrzostwa Europy w Koszykówce Mężczyzn w 2009, Mistrzostwa Europy w Koszykówce Kobiet w 2011 roku, Mistrzostwa Europy w Piłce Siatkowej Kobiet w 2009 roku, Mistrzostwa Świata w Piłce Siatkowej Mężczyzn w 2014 roku czy Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej w 2012 (wykaz imprez o zasięgu międzynarodowym organizowanych w Polsce w latach 2008-2019 zawarty jest w tabeli 17).

Tabela 17. Najważniejsze imprezy międzynarodowe rangi Mistrzostw Świata i Mistrzostw Europy w kategorii seniorskiej, organizowane w Polsce w latach 2008-2017

Nr	Rodzaj Imprezy	Dyscyplina	Kraj	Rok	Miasta Organizatorzy
1	Mistrzostwa Europy w Koszykówce Mężczyzn	Koszykówka	Polska	2009	Gdańsk, Poznań, Warszawa Wrocław, Łódź, Bydgoszcz, Katowice
2	Mistrzostwa Europy w Piłce Siatkowej Kobiet	Siatkówka	Polska	2009	Bydgoszcz, Katowice, Wrocław, Łódź
3	Mistrzostwa Świata w Wioślarstwie	Wioślarstwo	Polska	2009	Poznań
4	Mistrzostwa Świata w Biathlonie Letnim	Biathlon	Polska	2010	Duszniki Zdrój
5	Mistrzostwa Świata w Kajakarstwie	Kajakarstwo	Polska	2010	Poznań
6	Mistrzostwa Świata w Biegach Przełajowych	Biegi	Polska	2010	Bydgoszcz
7	Mistrzostwa Europy w Koszykówce Kobiet	Koszykówka	Polska	2011	Bydgoszcz, Katowice, Łódź
8	Mistrzostwa Europy w pływaniu na krótkim basenie	Pływanie	Polska	2011	Szczecin
9	Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej	Piłka Nożna	Polska i Ukraina	2012	Warszawa, Wrocław, Gdańsk, Poznań, Kijów, Donieck, Lwów, Dniepropietrowsk
10	Mistrzostwa Świata w Siatkówce Piłkowej	Siatkówka	Polska	2013	Stare Jabłonki
11	Mistrzostwa Europy w Piłce Siatkowej Mężczyzn	Siatkówka	Polska i Dania	2013	Gdańsk/Sopot, Gdynia, Herning, Aarhus, Odense, Kopenhaga
12	Mistrzostwa Świata w Biegach Przełajowych	Biegi	Polska	2013	Bydgoszcz
13	Mistrzostwa Świata w Podnoszeniu Ciężarów	Ciężary	Polska	2013	Wrocław
14	Mistrzostwa Świata w Piłce Siatkowej Mężczyzn	Siatkówka	Polska	2014	Bydgoszcz, Gdańsk/Sopot, Katowice, Łódź
15	Halowe Mistrzostwa Świata w Lekkoatletyce	Lekkoatletyka	Polska	2014	Sopot
16	Mistrzostwa Europy w Piłce Ręcznej Mężczyzn	Piłka Ręczna	Polska	2016	Gdańsk/Sopot, Katowice, Kraków, Łódź, Wrocław

17	Mistrzostwa Europy w Judo	Judo	Polska	2017	Warszawa
18	Mistrzostwa Europy w Biathlonie	Biathlon	Polska	2017	Duszniki Zdrój
19	Mistrzostwa Europy w Piłce Siatkowej Mężczyzn	Siatkówka	Polska	2017	Warszawa, Gdańsk/Sopot, Szczecin, Kraków, Katowice
20	Mistrzostwa Europy w Piłce Siatkowej Kobiet	Siatkówka	Polska, Słowacja, Turcja i Węgry	2019	Łódź
21	Mistrzostwa Świata w kolarstwie torowym	Kolarstwo	Polska	2019	Pruszków

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Międzynarodowe imprezy sportowe w Polsce*. Pobrane 1 grudnia 2021 z: https://pl.wikipedia.org/wiki/Kategoria:Mi%C4%99dzynarodowe_imprezy_sportowe_w_Polsce.

W przypadku imprez regionalnych organizatorzy także powinni zaakceptować zmiany wynikające z procesu komercjalizacji i profesjonalizacji. W obecnych czasach zmianie uległo wiele procesów związanych ze sportem, również te związane z zapisami do sekcji sportowych czy udziałem w różnych wydarzeniach. Dzisiaj o klienta trzeba walczyć, ponieważ aktywność fizyczna jest jedną z wielu form spędzania czasu wolnego. Organizator wydarzenia sportowego, aby przyciągnąć uczestników, musi zaoferować im ciekawą ofertę, która będzie atrakcyjniejsza niż gry komputerowe czy oglądanie telewizji [Starachiewicz i Kubów, 2014]. Coraz więcej instytucji samorządowych chce wspierać aktywizację sportową mieszkańców, są one otwarte na nowe formy współpracy i znajdują na to środki w swoich budżetach [Starachiewicz i Kubów, 2014]. Obecnie większość lokalnych wydarzeń sportowych dofinansowywanych jest ze środków przeznaczanych na promocję miasta (umowa promocyjna). Kilkanaście lat temu podobne wydarzenia wspierane były z budżetów przeznaczonych na sport (umowa dotacyjna). Nowe formy dofinansowania umożliwiają miastom przekazywanie większych środków dla organizatorów na cele, które w postępującym procesie komercjalizacji są niezbędne do organizacji imprezy. Przykładem mogą być środki wydatkowane na promocję i marketing danego wydarzenia, które w przypadku umów dotacyjnych mogły tylko stanowić niewielki procent całości budżetu.

Organizatorzy wydarzeń sportowych zarówno tych o zasięgu regionalnym jak i międzynarodowym, uczestniczą w procesach profesjonalizacji i komercjalizacji. Niektóre organizacje są do tych procesów lepiej przygotowane, posiadając profesjonalnych menedżerów sportu oraz odpowiednie doświadczenie. Organizacja imprez o zasięgu międzynarodowym typu Mistrzostwa Świata czy Mistrzostwa Europy, umożliwiają federacjom międzynarodowych (FIBA, FIFA, UEFA, FIVB) wprowadzenie wielu komercyjnych reguł.

Wytyczne te są zarówno błahe, dotyczące konieczności oddania puli biletów sponsorom i przedstawicielem międzynarodowych federacji, jak i ważne, np. dotyczące spełnienia szeregu wymogów licencyjnych uprawniających do otrzymania praw na organizację danego eventu [Antonowicz, Kossakowski i Szlendak, 2011]. Przykładowo wytyczne FIBA Europe dotyczące organizacji imprezy, jaką są Mistrzostwa Europy w koszykówce to książka zawierająca ponad 200 stron, na których opisano szczegółowo między innymi takie dziedziny jak: przygotowanie obiektu, zakwaterowanie, transport, kwestie IT, wytyczne sponsorskie i merchandisingowe, sprawy medialne, kwestie ochrony itp.

Organizacja imprez o randze międzynarodowej wiąże się niejednokrotnie z inwestycjami w infrastrukturę (drogi, przebudowa kolei czy dworców) oraz budowę obiektów wraz z zapleczem (drogi dojazdowe, parkingi, punkty gastronomiczne) [Cieślakowski i Kantyka, 2014].

W Polsce w ostatnich latach powstało wiele nowych, dużych i nowoczesnych obiektów sportowych (np. stadiony na Euro 2012 czy hale widowiskowe takie jak: Atlas Arena, Ergo Arena, Arena Gliwice i inne) a wiele istniejących obiektów przeszło modernizację (Hala Spodek w Katowicach, Stadion Enea w Poznaniu i inne). Wykaz hal i stadionów wybudowanych i odnowionych przedstawiono w tabeli 18. Zauważyć można, iż daty oddania czy modernizacji niektórych hal oraz stadionów związane były z dużymi imprezami sportowymi organizowanymi w Polsce.

Tabela 18. Wykaz największych hal i stadionów w Polsce zbudowanych i odnowionych w latach 2008-2018

Nr.	Nazwa	Data zakończenia Budowy/Modernizacji	Pojemność
STADIONY			
1	Stadion PGE Narodowy w Warszawie	2011 rok	58 500
2	Stadion Śląski w Chorzowie	2017 rok (modernizacja)	55 211
3	Stadion Miejski we Wrocławiu	2011 rok	44 308
4	Stadion ENERGA w Gdańsku	2011 rok	43 615
5	Stadion ENEA w Poznaniu	2010 rok (modernizacja)	43 269
6	Stadion Miejski w Krakowie	2012 rok	33 130
7	Stadion Wojska Polskiego w Warszawie	2011 rok	30 967
8	Arena Zabrze	2018 rok	24 563
9	Stadion Miejski w Białymstoku	2014 rok	22 372
10	Stadion Zawiszy Bydgoszcz	2008 rok (modernizacja)	20 247
HALE			
1	TAURON Arena Kraków	2014 rok	15 030
2	Hala Gliwice	2018 rok	13 752
3	Atlas Arena	2009 rok	12 109
4	Hala Spodek Katowice	2009 rok (modernizacja)	11 500
5	ERGO Arena Gdańsk, Sopot	2010 rok	11 100

6	Hala Stulecia Wrocław	2010 rok (modernizacja)	10 000
7	Hala Sportowa w Częstochowie	2012 rok	7 100
8	Arena Toruń	2014 rok	5 702
9	Orlen Arena Płock	2010 rok	5 467
10	Netto Arena Szczecin	2014 rok	5 055
11	Hala MOSiR Zielona Góra	2010 rok	5 000
12	Gdynia Arena	2008 rok	4 271

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Duże hale sportowo- widowiskowe w Polsce. Inwentaryzacja bazy sportowej.* (2016). Warszawa: Ministerstwo Sportu i Turystyki; *Największe stadiony w Polsce. Top 10 – lista największych stadionów piłkarskich.* Pobrane 2 września 2018 z: <https://gol24.pl/najwieksze-stadiony-w-polsce-top-10-lista-najwiekszych-stadionow-pilkarskich/ga/12660160/zd/26231202>; *Lista stadionów w Polsce,* Pobrane 2 września 2018 z: https://pl.wikipedia.org/wiki/Lista_stadion%C3%B3w_w_Polsce; *Lista hal sportowych i widowiskowych w Polsce.* Pobrane 2 września 2018 z: https://pl.wikipedia.org/wiki/Lista_hal_sportowych_i_widowiskowych_w_Polsce#Lista_hal_w_Polsce_wed%C5%82ug_pojemno%C5%9Bci

Wytyczne stawiane przez międzynarodowe federacje z roku na rok są coraz bardziej drobiazgowo, a koszty ponoszone przez organizatorów wzrastają, co wiąże się z koniecznością pozyskania wsparcia od państwa, miast i sponsorów. Istotną kwestią jest fakt, iż wartości medialne z roku na rok również wzrastają. Można to przedstawić na podstawie porównania Mistrzostw Europy w koszykówce organizowanych w 2007 roku w Hiszpanii i 2009 roku w Polsce. Liczba stacji telewizyjnych, które wykupiły prawa do transmisji Mistrzostw Europy w 2009 roku wzrosła z 1329 do 1831 a liczba krajów do, których emitowano mecze z 97 państw w 2007 roku do 132 w 2009 roku. Dane te spowodowały również wzrost wartości medialnej, która w 2007 roku wynosiła 238 mln. Euro a w 2009 roku 249 mln. Euro [Media Evaluation, 2009; Eurobasket 2007].

Organizacja imprez lokalnych posiada podobne uwarunkowania jak imprezy międzynarodowe tylko w skali mikro. Organizatorzy takich wydarzeń, również muszą pozyskać środki od samorządów, partnerów czy sponsorów. Imprezy często odbywają się na podstawie wytycznych przedstawionych przez związki sportowe. Przykładowo imprezy, jakimi są turnieje koszykówki 3x3 muszą mieć odpowiednią liczbę drużyn uczestniczących oraz być zarejestrowane na platformie FIBA, by uczestniczący w niej zawodnicy otrzymali za udział w imprezie punkty (co jest istotnym czynnikiem dla zawodników koszykówki 3x3). Organizatorzy lokalnych imprez biegowych również muszą dostosować się do obecnych trendów organizacyjnych, by przyciągnąć uczestników i partnerów. Imprezy regionalne wymagają profesjonalnego podejścia organizacyjnego i profesjonalnych menedżerów, którzy nimi zarządzają.

Tabela 19. Uwarunkowania wynikające z procesu komercjalizacji i profesjonalizacji

	Imprezy regionalne	Imprezy międzynarodowe
Skala makro (państwa, miasta, samorządy)	<ul style="list-style-type: none"> • Większa ilość kibiców odwiedzających dane miasto, gminę czy wieś • Konkurencja z innymi miastami, gminami czy wsiami • Wyższe koszty organizacji wydarzeń sportowych wynikające, ze wzrostu wydatków na promocję i marketing. • Zmiana sposobu finansowania wydarzeń przez miasta czy gminy z umów dotacyjnych na umowy promocyjne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z przedstawicielami międzynarodowych federacji • Konkurencja z innymi krajami • Akceptowanie reguł i wytycznych federacji międzynarodowych • Wyższe koszty organizacji wydarzeń sportowych wynikające, ze wzrostu wydatków na promocję i marketing • Wyższe zyski wynikające z większej ilości kibiców (a później turystów) odwiedzających dany kraj, spowodowane dużymi nakładami na promocję danego wydarzenia • Konieczność zatrudnienia lub dostosowanie kadr (zasoby ludzkie)
Skala mikro (organizatorzy wydarzeń sportowych)	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z samorządami lokalnymi • Konieczność posiadania profesjonalnych menedżerów sportu • Imprezy dofinansowywane z budżetów lokalnych • Konieczność pozyskania sponsorów i partnerów (głównie lokalnych) • Współpraca z mediami lokalnymi i ogólnokrajowymi 	<ul style="list-style-type: none"> • Konieczność posiadania profesjonalnych menedżerów sportu • Akceptowanie reguł i wytycznych federacji międzynarodowych • Konieczność posiadania dużych zasobów finansowych • Konieczność współpracy z przedstawicielami państwa (narzucana często przez międzynarodowe Federacje) • Wydarzenia dofinansowane ze środków budżetowych i samorządowych • Współpraca z mediami ogólnokrajowymi i międzynarodowymi

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie powyższych rozważań dotyczące uwarunkowań związanych z profesjonalizacją i komercjalizacją imprez sportowych w skali mikro i makro zawarte zostało w tabeli 19. Ponadto, można zauważyć, iż współczesne wydarzenia sportowe osiągają coraz wyższy poziom organizacyjny. Zawodnicy biorący udział w imprezach osiągają coraz lepsze wyniki sportowe. Wydarzenia sportowe, wywołują bardzo wiele emocji, towarzyszy im (zwłaszcza imprezom o zasięgu międzynarodowym) wiele różnych atrakcji. Stają się bardziej widowiskowe. Eventy sportowe bardziej niż kiedyś uzależnione są od kwestii finansowych.

ROZDZIAŁ 3. STRUKTURALNE I PROCESOWE UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI SPORTOWYCH

Przeprowadzona w rozdziale trzecim analiza teoretyczna pozwoliła zobrazować otoczenie rynkowe organizatorów wydarzeń sportowych, uwzględniając je w skali mikro, mezo i makro. W oparciu o studia literaturowe, omówiono również struktury organizacyjne instytucji sportowych. Dokonano charakterystyki organizatorów wydarzeń sportowych ze względu na sektor, do którego należą. Na podstawie sektorowego podziału opisano cele i przesłanki działania podmiotów prywatnych, publicznych i non-profit. W dwóch ostatnich częściach rozdziału zaprezentowano organizację wydarzenia sportowego w ujęciu procesowym. Ukazane zostały przykłady modeli procesów organizacyjnych spotykane w literaturze przedmiotu, a w ostatnim podrozdziale, przedstawiono i szczegółowo omówiono autorski model procesu organizacji wydarzenia sportowego.

3.1. Instytucjonalne struktury organizacji sportu

Organizatorzy wydarzeń sportowych podobnie jak inne podmioty rynkowe funkcjonują w określonym otoczeniu, które wpływa na podejmowane przez nich decyzje, stawia przed nimi pewne ograniczenia i wymogi, ale z drugiej strony daje im szanse i możliwości [Kowalczyk, 2015]. Otoczenie organizatorów wydarzeń sportowych definiuje się podobnie jak otoczenie przedsiębiorstw. Według J.A.F. Stonera, R.E. Freemana i D.R. Gilberta [2001, s. 79] otoczenie przedsiębiorstwa „to wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją mające związek z jej funkcjonowaniem, w tym elementy w bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniu”. J. Żurek [2007, s. 56] z kolei definiuje otoczenie przedsiębiorstwa jako „zbiór różnego rodzaju uwarunkowań społeczno-politycznych, ekonomicznych, organizacyjnych, techniczno-technologicznych, kulturowych oraz demograficznych, o charakterze krajowym i międzynarodowym, oddziałujących w sposób bezpośredni i pośredni na zachowanie się podmiotów gospodarczych stwarzających z jednej strony szanse ich rozwoju, z drugiej zaś – narzucających pewne ograniczenia”. Natomiast E. Urbanowska-Sojkin [2004, s. 138] określa otoczenie przedsiębiorstwa jako „wszystkie zjawiska, procesy, podmioty, które nie wchodzą w skład przedsiębiorstwa, ale są z nim związane przez proces wzajemnego oddziaływania. Tym

samym otoczenie stwarza szanse bądź zagrożenia dla jego dalszego przetrwania lub rozwoju. Kompatybilny rozwój z otoczeniem i dynamiczne sprzężenie pozwalają budować wartość przedsiębiorstwa, zwłaszcza jego wartość rynkową”. Ze względu na charakter czynników otoczenie może być: przyrodnicze, techniczne, ekonomiczne, społeczne, polityczne, prawne i kulturowe. Wyróżnia również następujące rodzaje otoczenia: otoczenie bezpośrednie i pośrednie, otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, otoczenie bliższe i dalsze, otoczenie krajowe i międzynarodowe lub otoczenie w skali mikro, mezo oraz makro.

Na potrzeby niniejszej rozprawy wybrano klasyfikację zaproponowaną przez K. Wacha [2004], według którego można otoczenie podzielić na: makrootoczenie, mezootoczenie i mikrootoczenie. Makrootoczenie nazywane jest otoczeniem ogólnym lub otoczeniem dalszym. Obejmuje ono czynniki ekonomiczne, technologiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe i ekologiczne. Mezootoczenie to z kolei czynniki oddziałujące regionalnie czyli oddziaływania regionów, województw, powiatów czy gmin. Mikrootoczenie określane inaczej jako otoczenie konkurencyjne obejmuje rzeczywistą sytuację konkurencyjną podmiotów [Wach, 2004]. Analiza makro, mezo i mikrootoczenia dotyczy wpływu wielu czynników i podmiotów na działalność organizatorów wydarzeń sportowych.

Analizy otoczenia pozwalają na ocenę bieżącej sytuacji i ułatwiają podjęcie decyzji dotyczącej zaangażowania w dany event sportowy. Przykładowo uwarunkowania ekonomiczne, które wpływają na podmioty funkcjonujące na rynku sportu to przede wszystkim [Kantyka, Maciąg, Hadzik i Rocznik, 2011]: PKB, bezrobocie, inflacja, inwestycje, stopy procentowe, kurs walut, deficyt budżetowy oraz dług publiczny. Innym, istotnym czynnikiem mającym wpływ na organizację wydarzeń sportowych jest nastawienie społeczeństwa wobec różnych form aktywności ruchowych i form spędzania czasu wolnego. Warto również brać pod uwagę programy organów rządowych (np. różne aktywności sportowe na Orlikach, realizowane z zadania „Sport dla wszystkich” w programie „Upowszechniania sportu dzieci i młodzieży”), które ukierunkowane są na propagowanie aktywności sportowej i zdrowego stylu życia. Udział organizatorów w takich programach związany jest z dofinansowaniem danego wydarzenia sportowego. Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na decyzje organizatorów jest rozwój techniki i nowoczesnych technologii sportowych. Działalność omawianych podmiotów uzależniona jest również od dostępnej infrastruktury sportowej. Może być ona przedmiotem zarówno analizy w skali makro jak i mezo. W Polsce większość obiektów sportowych zarządzana jest przez lokalne władze

samorządowe lub inne organizacje publiczne. Organizatorzy imprez sportowych analizując makrootoczenie i mezootoczenie powinni przeanalizować strategię państw, miast i regionów w zakresie programów, z których mogą pozyskać środki na realizację planowanych wydarzeń. Rozpatrując ten czynnik warto również zaznaczyć, iż istnieje możliwość pozyskania środków z funduszy unijnych (np. program Erasmus+). Polityka państwa, miasta czy regionu związana z przyszłymi inwestycjami i środkami zaplanowanymi na ich realizację, wpływa również na możliwości pozyskania dużych imprez o zasięgu międzynarodowym [Goszczyński, 2018].

Z kolei analiza mikrootoczenie organizatorów wydarzeń sportowych obejmuje identyfikację i ocenę zachowań podmiotów z nim związanych i bezpośrednio wpływających na prowadzone przez nich działania. Warto zaznaczyć, że liczba podmiotów wchodzących w skład mikrootoczenia może być zmienna. Granica pomiędzy podmiotami z dalszego i bliższego otoczenia może być nieostra a zmiany w mikrootoczeniu są często konsekwencją zmian w makrootoczeniu [Goszczyński, 2018].

Makro, mezo i mikrostruktury sportu to, z kolei, podział organizacji w zależności od zasięgu ich oddziaływania. Te trzy ujęcia otoczenia w odniesieniu do organizacji wydarzeń sportowych mogą być rozpatrywane w skali globalnej lub krajowej:

- Ujęcie globalne: świat (makro), kontynent (mezo), kraj (mikro).
- Ujęcie krajowe: kraj (makro), region (mezo), podmioty (mikro)

W sferze sportu do instytucji globalnych i międzynarodowych zaliczamy:

- Międzynarodowy Komitet Olimpijski (MKOL)
- Światowe federacje sportowe typu: FIFA, FIBA
- Światową Agencję Antydopingową (WADA)
- Kontynentalne Federacje Sportowe typu FIBA EUROPE
- Inne

Powyższe podmioty tworzą instytucjonalne ramy do organizacji i rozwoju sportu w skali całego świata lub na poziomie międzynarodowym. Z kolei do instytucji na poziomie krajowym lub regionalnym na przykładzie Polski można zaliczyć między innymi:

- Ministerstwo Sportu i Turystyki
- Krajowe Związki Sportowe
- Regionalne lub Okręgowe Związki Sportowe
- Polską Agencję Antydopingową (POLADA)

Organizatorów eventów o zasięgu regionalnym, dotyczyć będą przede wszystkim podmioty zaliczane do mikro i mezostruktur, natomiast imprezy o zasięgu globalnym gromadzą wokół wiele organizacji na wszystkich poziomach (makro, mezo i mikro). Kontynuując rozważania opisane we wcześniejszej części podrozdziału, dotyczące struktur organizacyjnych, warto zauważyć iż, makrostruktury można podzielić na struktury krajowe oraz międzynarodowe. Makrostruktury międzynarodowe tworzą organizacje sportowe wpływające pośrednio lub bezpośrednio na podporządkowane im podmioty krajowe. Natomiast wiele podmiotów o regionalnej skali działania jest zależne od decyzji i polityki działania instytucji krajowych.

Rozważania dotyczące działających w Polsce podmiotów zaliczanych do krajowych makrostruktur warto rozpocząć od najważniejszego zdaniem autorki podmiotu czyli Ministerstwa Sportu i Turystyki¹. Wytyczne Ministerstwa wpływają na większość podmiotów zarówno tych zaliczanych do makro, mezo czy mikrostruktur. Działalność Ministerstwa Sportu i Turystyki obejmuje bardzo szeroki wachlarz działań, dotyczących sportu wyczynowego, powszechnego, młodzieżowego oraz osób niepełnosprawnych. Monitoruje ono wszystkie związki sportowe, których działalność jest dofinansowywana z budżetu państwa. Ministerstwo Sportu i Turystyki pełni funkcję nadzoru i kontroli nad związkami, prowadzi także szereg działań związanych z zapobieganiem szeroko pojmowanej korupcji w sporcie czy nielegalnymi zakładami bukmacherskimi [Sport, 2020].

Interesującą wydaje się być propozycja B. Ryby [1995, s. 50-52]. Podzielił on krajowe makrostruktury sportowe na siedem grup. Niektóre przedstawione przez tego autora jednostki nie funkcjonują w dzisiejszych czasach, lub działają na innych zasadach, jednak mimo upływu czasu klasyfikacja ta jest nadal aktualna.

Według B. Ryby pierwszą grupę podmiotów zaliczanych do makrostruktur sportowych stanowią uczelnie w szczególności uczelnie wychowania fizycznego. Obecnie w Polsce znajduje się wiele uczelni publicznych i niepublicznych kształcących studentów na kierunkach związanych z wychowaniem fizycznym i sportem. Uczelnie te proponują swoim studentom szeroki wachlarz studiów, coraz częściej angażują się w organizację różnych wydarzeń sportowych lub wspierają organizację takich wydarzeń. Przykładem mogą tu być Akademickie Mistrzostwa Europy w Koszówce organizowane w 2019 roku przez Akademicki Związek

¹ Zagadnienia z zakresu kultury fizycznej w Ministerstwie, prowadzone były przy innych ministerstwach (np. Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu), dlatego nazwa podmiotu, ulegała często zmianom (Ministerstwo Sportu, Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu, Ministerstwo Sportu i Turystyki).

Sportowy w Poznaniu. Wydarzenie to wspierane było między innymi przez Politechnikę Poznańską, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Akademię Wychowania Fizycznego w Poznaniu oraz wiele innych uczelni z Polski i Europy.

Drugą grupę podmiotów stanowią liczne przedsiębiorstwa usługowo-produkcyjne (kiedyś był to „Polsport”), które dostarczają produkty sportowe w postaci sprzętu i usług. Oferują oni swoje produkty w Internecie, poprzez swoich dystrybutorów czy jako bezpośrednią możliwość zakupu u producenta.

Trzecią grupę stanowią trzy podmioty: Centralne Ośrodki Sportu (COSy), Centralna Przychodnia Sportowo-Lekarska (obecnie Centralny Ośrodek Medycyny Sportowej (COMS)) oraz Muzeum Sportu (obecnie Muzeum Sportu i Turystyki). Wyżej wymienione podmioty mają charakter instytucji państwowych i służą realizacji potrzeb z zakresu kultury fizycznej. Obecnie do dyspozycji sportowców oddanych jest siedem Centralnych Ośrodków Sportu: we Władysławowie, Wałczu, Spale, Szczyrku, Zakopanym, Giżycku i Warszawie [COS, 2020]. Każdy z nich dostosowany jest do profesjonalnych treningów dla sportowców z różnych dyscyplin. Do grupy tej warto dodać również dwie instytucje: Instytut Sportu (Państwowy Instytut Badawczy) oraz Polską Agencję Antydopingową (POLADA). Posiadają one charakter instytucji państwowych. Polska Agencja Antydopingowa [POLADA, 2020] powołana została w 2017 roku. Celem jej działania jest zwalczanie stosowania niedozwolonych środków i metod przez sportowców. Instytut Sportu [Instytut Sportu, 2020] natomiast prowadzi szereg badań naukowo badawczych ukierunkowanych na potrzeby kultury fizycznej, w tym sportu na różnych poziomach zaawansowania. Dodatkowo opiniuje i zatwierdza wszystkie plany szkoleniowe, które będą dofinansowane przez Ministerstwo Sportu i Turystyki.

Czwartą grupę stanowią Polskie Związki Sportowe, które są stowarzyszeniami o charakterze ogólnopolskim. Tworzone są one za zgodą ministra i funkcjonują w oparciu o obowiązującą ustawę o sporcie. Zrzeszają one kluby sportowe i inne jednostki z tych samych dyscyplin sportu. Ich podstawowym zadaniem jest organizacja współzawodnictwa sportowego oraz przygotowanie narodowych reprezentacji do występów w imprezach typu Mistrzostwa Europy czy Mistrzostwa Świata, oraz do udziału w Igrzyskach Olimpijskich. Zakres działalności związków sportowych wzrasta z roku na rok. Niektóre z nich działają podobnie jak przedsiębiorstwa komercyjne i oprócz zadań podstawowych, związanych ze współzawodnictwem i przygotowaniem kadr, zajmują się promocją danej dyscypliny,

pozyskują dodatkowe środki finansowe np. ze sponsoringu. Do takich związków zaliczyć można między innymi Polski Związek Piłki Nożnej, który jako jedyny nie korzysta ze wsparcia Ministerstwa Sportu i Turystyki [MSiT, 2020] na kadry seniorskie. Samodzielnie pozyskuje on wszystkie potrzebne środki finansowe.

Piątą grupę stanowią ogólnokrajowe stowarzyszenia o charakterze środowiskowym. Do tej grupy zaliczyć można Akademicki Związek Sportowy [AZS, 2020], który powstał w 1909 roku w Krakowie. Aktualnie AZS to stowarzyszenie posiadające ponad 42 tys. członków zrzeszonych w ponad 250 klubach i trenujących w ok. 3 tys. sekcji sportowych. Kolejnym stowarzyszeniem jest Szkolny Związek Sportowy [SZS, 2020] założony w 1957 roku. Jest najliczniejszą ogólnopolską organizacją pozarządową działającą wśród dzieci i młodzieży szkolnej w szeroko rozumianym zakresie edukacji prozdrowotnej, wychowania fizycznego i sportu. Także stowarzyszenie Ludowe Zespoły Sportowe oraz inne podmioty grupujące kluby, koła czy inne jednostki o osobowości prawnej działające w tych samych środowiskach lub kultywujące te same tradycje zaliczane są do wspomnianej wyżej grupy.

Szóstą grupę stanowią podmioty mające charakter towarzystw naukowych, do których zaliczyć można funkcjonujące do dziś Polskie Towarzystwo Medycyny Sportowej czy Polskie Towarzystwo Prawa Sportowego.

Ostatnia grupa to stowarzyszenia o specjalnym charakterze, takie jak: Polski Komitet Olimpijski (PKOL), Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (WOPR) oraz Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (GOPR). Polski Komitet Olimpijski [PKOL, 2020] jest autonomicznym, ogólnopolskim stowarzyszeniem związków i organizacji sportowych. Zajmuje się organizacją udziału Reprezentacji Polski w Igrzyskach Olimpijskich. Upowszechnia idee, zasady i wartości olimpijskie, dba o rozwój sportu kwalifikowanego, promuje sport dla wszystkich, zwalcza doping, szerzy ideę fair play oraz prowadzi edukację olimpijską.

Krajowe makrostruktury sportowe pełnią bardzo ważną, choć często mało widoczną rolę dla rozwoju poszczególnych dyscyplin. W przypadku tych podmiotów mniejszą rolę odgrywa bezpośrednia organizacja wydarzeń sportowych, gdyż skupiają się przede wszystkim na tworzeniu odpowiednich warunków do uprawiania sportu. Ich działalność ukierunkowana na wspieranie i propagowanie rozwoju sportu.

Podmioty zaliczane do mezostruktur to przede wszystkim podmioty funkcjonujące lokalnie, często będące związane z podmiotami zaliczanymi do makrostruktur. Podmioty zaliczane do mezostruktur funkcjonują na zasadach oddziałów wojewódzkich lub marszałkowskich. W

przypadku niektórych dyscyplin oddziały te stanowią połączenie kilku województw lub obejmują określony obszar Polski. Przykładem mogą być Okręgowe Związki Sportowe czy lokalne oddziały Akademickiego Związku Sportowego. Stanowią one z jednej strony niezależne podmioty, jednak wytyczne i regulacje ustanawiane przez ich centrale wpływają na prowadzoną przez nich działalność.

Mikrostruktury sportu to podmioty takie jak: kluby sportowe, indywidualni organizatorzy wydarzeń sportowych lub inne przedsiębiorstwa zaangażowane w działalność sportową. Na ich działalność wpływ mają wytyczne i regulacje podmiotów z makro i mezostruktur. Podmioty te zostaną szczegółowo opisane w kolejnej części rozdziału.

Podsumowując kwestie poruszane w niniejszym podrozdziale należy zauważyć, iż wszystkie podmioty tworzące instytucjonalne struktury sportu mogą działać w zależności od pełnionych ról :

- a) poza systemem rynkowym
- b) częściowo w oparciu o zasady rynkowe
- c) w całości w oparciu o zasady gry rynkowej.

3.2. Organizatorzy wydarzeń sportowych, ich cele i przesłanki działania

Współczesne organizacje sportowe funkcjonują w trzech sektorach: publicznym, prywatnym i non-profit [Blicharz, 2004]. Przynależność do danego sektora warunkuje przesłanki i możliwości ich funkcjonowania, Na potrzeby niniejszej rozprawy w dalszej części podrozdziału zostały one bliżej zaprezentowane.

3.2.1. Podmioty reprezentujące sektor publiczny

J.E. Stiglitz [2004, s. 4-16] najogólniej określa sektor publiczny, jako państwo. A.P. Wiatrak [2005] przedstawia podział sektora publicznego według kryterium funkcjonalnego i własnościowego. „Według kryterium funkcjonalnego sektor publiczny można określić, jako państwowe i samorządowe instytucje oraz jednostki organizacyjne realizujące – wyłącznie lub ze środków własnych – niekomercyjne zadania publiczne. Natomiast sektor publiczny według kryterium własnościowego „określa się, jako zbiór wszystkich państwowych i komunalnych osób prawnych oraz jednostek organizacyjnych, nieposiadających osobowości prawnej, które

podlegają państwu i samorządom” [Malinowska i Misiąg, 2002, s. 15]. A. Łuczyszyn [2011, s. 151-161] definiuje sektor publiczny, jako „znaczącą część gospodarki, na którą składają się wszystkie podmioty: osoby prawne, jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej oraz fundusze celowe podległe organom władzy publicznej, zarówno państwowym, jak i samorządowym”.

Podmioty z sektora państwowego są zainteresowane organizacją wydarzeń sportowych z wielu powodów. Zaangażowanie to można rozpatrywać z perspektywy kraju, regionu lub pojedynczych podmiotów.

Organizacja dużych wydarzeń sportowych jest ogromnym wyzwaniem, ale jednocześnie i szansą. Imprezy o zasięgu międzynarodowym zwiększają ruch turystyczny, co w konsekwencji przyczynia się do rozwoju gospodarczego i kulturalnego. Organizacja imprez sportowych wymaga inwestycji w infrastrukturę turystyczną i sportową, przyczynia się zatem do tworzenia nowych miejsc pracy dla mieszkańców [Wierzbicka i Strumiłło, 2017]. W. Gaworecki przedstawia następująco motyw działania państw, miast czy regionów: „u podstaw organizacji takich imprez leżą przeważnie względy prestiżowo-polityczne i ekonomiczne, dzięki nim można bowiem poprawić wizerunek miejscowości turystycznej, regionu, a nawet całego kraju oraz osiągnąć długofalowe efekty promocyjne” [Gaworecki, 2007, s. 15].

Z punktu widzenia władz samorządowych nadrzędnym celem angażowania się w sport jest poprawa jakości życia oraz rozwój lokalny. Instytucjom publicznym powinno zależeć na pełnym wykorzystaniu potencjału sportu. Angażowanie się w organizację wydarzeń sportowych dotyczy również realizacji szeregu innych celów społecznych, takich jak: profilaktyka zdrowotna, wychowanie dzieci i młodzieży, integracja społeczna, jakość życia mieszkańców, rozwój społeczny i gospodarczy regionu [Diagnoza sportu, 2021]. Warto zauważyć, iż jednym z zadań własnych samorządów terytorialnych jest kształtowanie i rozwój kultury fizycznej i sportu. To zadanie samorządy realizują najczęściej przez specjalnie powołane do tego jednostki albo zakłady budżetowe jakimi są Ośrodki Sportu i Rekreacji (OSIR).

Ośrodki Sportu i Rekreacji, powoływane są przez władze samorządowe i realizują wyznaczone im cele. Ośrodki Sportu i Rekreacji to „podmioty utworzone przez gminy, działające w formie samorządowej jednostki budżetowej, zakładu budżetowego lub mające osobowość prawną, zajmujące się propagowaniem sportu i rekreacji wśród mieszkańców, mające również za zadanie utrzymanie obiektów sportowych” [Funkcjonowanie ośrodków,

2021]. Spółki celowe zarządzające obiektami to z kolei „spółki powoływane dla realizacji określonego celu, najczęściej dotyczącego zarządzania inwestycją. Taki model służy głównie odizolowaniu podmiotu tworzącego spółkę celową od przyszłego ryzyka finansowego” [Realizacja zadań, 2021]. Celem głównym opisanych powyżej podmiotów jest „tworzenie warunków dla rozwoju sportu oraz promocja aktywności fizycznej pozytywnie wpływającej na zdrowie”. Cel ten ma być realizowany przez realizację poniższych wytycznych:

1. Zapewnienie warunków i oferty dla powszechnego podejmowania aktywności fizycznej na każdym etapie życia.
2. Wykorzystanie sportu na rzecz budowy kapitału społecznego.
3. Poprawę warunków organizacyjno-prawnych dla rozwoju sportu oraz zwiększenie dostępności wykwalifikowanych zasobów kadrowych.
4. Wykorzystanie potencjału sportu na poziomie wyczynowym na rzecz upowszechnienia aktywności fizycznej lub promocji Polski na arenie międzynarodowej.

Podejmując decyzję o zaangażowaniu się w dane wydarzenie sportowe instytucje z sektora publicznego stawiają sobie cele, które chcą osiągnąć poprzez wsparcie danego eventu, co przedstawione zostało w tabeli 20.

Tabela 20. Cele organizacji wydarzeń sportowych w sektorze publicznym

OBSZAR	Cel
ZDROWIE	<ul style="list-style-type: none"> • Promowanie zdrowego stylu życia • Zachęta do uprawiania sportu
WYCHOWANIE DZIECI I MŁODZIEŻY	<ul style="list-style-type: none"> • Promowanie postaw prospołecznych • Kształtowanie charakteru młodych obywateli • Edukacja przez sport
INTEGRACJA SPOŁECZEŃSTWA	<ul style="list-style-type: none"> • Budowanie więzi pomiędzy różnymi grupami społecznymi • Budowanie więzi z miejscem zamieszkania • Łączenie pokoleń • Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu
STYMULACJA GOSPODARKI	<ul style="list-style-type: none"> • Budowanie nowych obiektów • Tworzenie miejsc pracy w biznesie okołosportowym • Promowanie marki regionu
TURYSTYKA	<ul style="list-style-type: none"> • Duża ilość turystów • Innowacje w biznesie
PRZESTRZEŃ DO INNOWACJI	<ul style="list-style-type: none"> • Innowacje społeczne • Innowacje w biznesie • Nowe kierunki budowania polityki samorządowej • Przestrzeń do zmiany indywidualnych zachowań
SPOSÓB SPĘDZANIA CZASU WOLNEGO	<ul style="list-style-type: none"> • Rozrywka
BUDOWANIE MARKI	<ul style="list-style-type: none"> • Budowanie wizerunku miasta/państwa na arenie międzynarodowej • Pozyskanie nowych klientów (zysk dla Spółek Skarbu Państwa) • Kreowanie wizerunku miasta wśród mieszkańców

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Diagnoza sportu w województwie Warmińsko Mazurskim*. Pobrane 19 maja 2021 z: https://bip.warmia.mazury.pl/upload/files/informacja/Executive_Summary.pdf.

Podmioty ze sfery publicznej kalkulują również efekty związane z organizacją imprez sportowych, co przedstawione zostało w tabeli 21.

Tabela 21. Systematyka głównych efektów związanych z organizacją wielkich imprez sportowych w mieście i regionie

Czas oddziaływania	Efekt oddziaływania			
	Mierzalne		Niemierzalne	
	Pozytywne	Negatywne	Pozytywne	Negatywne
Przed imprezą sportową	wzrost zatrudnienia, stopniowy rozwój infrastruktury turystycznej i komunikacyjnej	zadłużenie budżetu miasta związane z prowadzonymi inwestycjami	nowe idee i rozwiązania w przestrzeni miasta	uciążliwości związane z prowadzonymi inwestycjami
W trakcie imprezy sportowej	wzrost wpływów podmiotów gospodarki turystycznej i do budżetu miasta w związku z przyjazdem turystów	możliwy wzrost cen towarów i usług, rezygnacja z przyjazdów turystów niezainteresowanych imprezą	promocja miasta	hałas, zgiełk, brak miejsc parkingowych, wybryki chuligańskie
Po zakończeniu imprezy sportowej	zmodernizowana infrastruktura sportowa, turystyczna i komunikacyjna regionu	przesunięcia wydatków z budżetu miasta na ewentualne spłaty zadłużenia	przyjazny wizerunek regionu w globalnej przestrzeni, wzrost lokalnej dumy i tożsamości	ewentualne negatywne wspomnienia

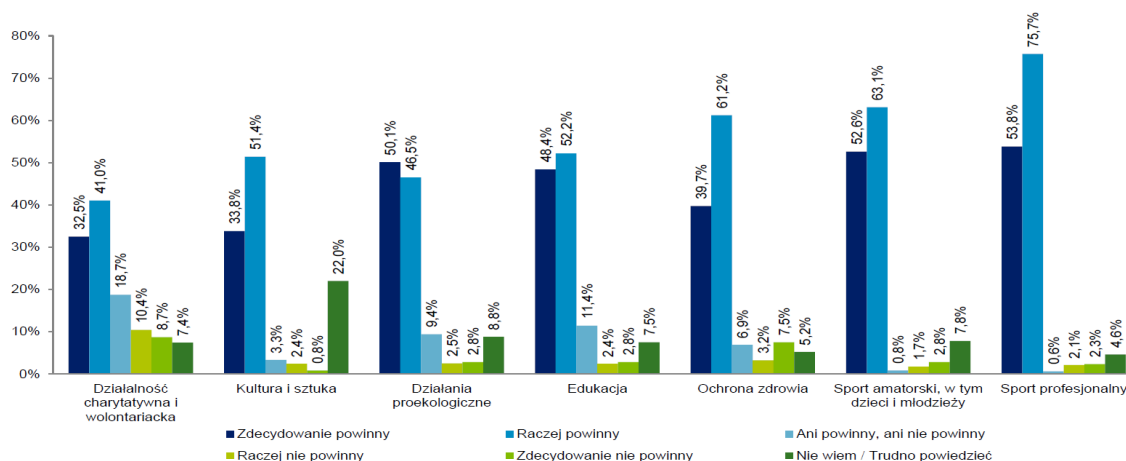
Źródło: B., Wierzbicka, J., Strumiłło. (2017). Wyzwania i korzyści dla miast, regionów i państw-organizatorów wielkich imprez sportowych, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5(89), 435-447.

Do sektora publicznego, zaliczane są również przedsiębiorstwa państwowe. W statystyce europejskiej, mianem przedsiębiorstwa państwowego określa się spółki posiadające ponad 50% kapitału państwowego. Inny przypadek to sytuacje, gdzie większość kapitału (większość akcji/udziałów) jest w posiadaniu podmiotów prywatnych, jednak kontrolę rzeczywistą nad danym przedsiębiorstwem sprawuje państwo. Takie przedsiębiorstwo również może a nawet powinno być zaliczone do sektora publicznego. Przedstawione podejście oznacza, że ważny jest nie tylko udział danych podmiotów w kapitale przedsiębiorstwa ale też, kto sprawuje faktyczny zarząd.

Spółki z udziałem Skarbu Państwa najczęściej angażują się w sponsoring imprez sportowych czasami stając się ich współorganizatorem. W niektórych przypadkach organizują także wydarzenia własne. Przykładem mogą być wydarzenia cykliczne organizowane przez takie firmy jak Totalizator Sportowy S.A, Tauron Polska Energia, czy Grupę ORLEN.

Od 2016 roku zaangażowanie przedsiębiorstw państwowych w sport jeszcze bardziej wzrosło z powodu opublikowania wytycznych przez ówczesne Ministerstwo Sportu i Turystyki. Stworzony w 2016 roku przez Ministerstwo Skarbu Państwa i Ministerstwo Sportu i Turystyki dokument „Dobre praktyki w zakresie prowadzenia działalności sponsoringowej przez spółki z udziałem Skarbu Państwa” zawierał sugestie dla spółek Skarbu Państwa związane z prowadzeniem działań sponsoringowych [Kodeks dobrych, 2020]. Określał między innymi zakres współpracy sponsoringowej ze związkami sportowymi i sposoby dofinansowania sportu profesjonalnego, wspierania sportu dzieci i młodzieży oraz innych dziedzin społecznych.

Z badań przeprowadzonych przez Pentagon Research w 2012 roku na 3006 respondentach wynika, iż angażowanie się przedsiębiorstw w sport jest duże (wykres 1). Spółki Państwowe w pierwszej kolejności powinny zaangażować się w sport profesjonalny, jak i amatorski, a dopiero w następnej kolejności w działalność z zakresu ochrony zdrowia, edukację, itp.



Wykres 1. Spółki z udziałem Skarbu Państwa zaangażowane w działalność sponsoringową w przekroju wybranych dziedzin

Źródło: Deloitte Sponsoring – podstawowy instrument marketingu sportowego. Analiza rynku sponsoringu sportowego w Polsce z uwzględnieniem działalności spółek z udziałem Skarbu Państwa. Grudzień 2012. Pentagon Research.

Spółki z udziałem Skarbu Państwa najchętniej sponsorują dyscypliny, które przyciągają dużą liczbę kibiców i mieszczą się w rankingu najbardziej popularnych dyscyplin pod względem wartości ekspozycji telewizyjnej (wynikającej z wielkości widowni i częstotliwości eksponowania danej dyscypliny w telewizji - tak wynika z badań przeprowadzonych przez ARC Rynek i Opinia) [Deloitte Sponsoring, 2012]. Decyzje o angażowaniu się w sport podejmowane

są w oparciu o twarde dane dotyczące między innymi wartości medialnej, liczby ekspozycji telewizyjnych, popularności czy nawet ocen poszczególnych dyscyplin sportowych. Cele angażowania się przedsiębiorstw państwowych w sport są bardzo zbliżone do celów angażowania się w sport przedsiębiorstw prywatnych. Zaliczyć do nich można promocję wizerunku spółki czy realizację marketingowych celów prosprzedażowych, co pomaga w realizacji późniejszych projektów inwestycyjnych [Deloitte Sponsoring, 2012].

Zaangażowanie instytucji państwowych, samorządów i przedsiębiorstw państwowych w organizację wydarzeń sportowych w wielu przypadkach jest warunkiem, by dane wydarzenie mogło się w ogóle odbyć. Dostarczają one gwarancje państwowe, wymagane przy dużych wydarzeniach, środki finansowe oraz infrastrukturę konieczną do ich realizacji.

3.2.2 Podmioty reprezentujące sektor prywatny

Kolejną grupę organizatorów stanowią podmioty należące do sektora prywatnego. Sektor prywatny według Głównego Urzędu Statystycznego definiowany jest jako, „ogół podmiotów gospodarki narodowej grupujący własność prywatną krajową (osób fizycznych i pozostałych jednostek prywatnych), własność zagraniczną (osób zagranicznych) oraz "własność mieszaną" z przewagą kapitału (mienia) podmiotów sektora prywatnego” [Sektor prywatny, 2021]. Za najważniejsze funkcje tego sektora uznać można świadczenie usług i wytwarzanie dóbr, tworzenie miejsc pracy, ale także zapewnienie rozwoju gospodarczego i innowacyjności [Teneta-Skwiercz, 2017]. Według P. Lenika [2016, s. 8] o sukcesie przedsiębiorstw prywatnych decydują głównie kryteria finansowe i ekonomiczne. W sektorze przedsiębiorstw ważne znaczenie ma konkurencja rynkowa, efektywność pracowników i kierownictwa, jak również wytworzona wartość dodana. Sektor ten funkcjonuje z wykorzystaniem przede wszystkim środków własnych, dlatego priorytetowe znaczenie mają wskaźniki kwantytatywne oraz wynik finansowy.

W obszarze sportu do grona podmiotów działających w sektorze prywatnym zaliczają się:

- a) firmy sponsoringowe,
- b) podmioty związane z organizacją sportu, czyli kluby sportowe działające jako spółki akcyjne,
- c) firmy prywatne organizujące wydarzenia sportowe.

Przedsiębiorstwa wspierające sport są częściowo organizatorami a częściowo sponsorami danego wydarzenia. Firmy prywatne, podobnie jak zostało to opisane przy omawianiu spółek Skarbu Państwa, organizują także eventy własne lub uczestniczą w danym wydarzeniu jako współorganizator.

Cele angażowania się we wspieranie, współorganizację, samodzielną organizację wydarzeń sportowych uzależnione są od strategii marketingowych danego przedsiębiorstwa. Zaliczyć do nich można: chęć budowania wizerunku marki, zwiększenie sprzedaży (szeroko rozumiany zysk ekonomiczny) czy motywację pracowników firmy angażującej się w dane przedsięwzięcie sportowe [Mierzwiński, 2014]. Przedsiębiorstwa uważają, iż angażowanie się w sport, a w tym w wydarzenia sportowe jest atrakcyjne, ponieważ [Datko, 2003, s. 55]:

- a) sport wyzwala emocje zarówno przy biernym oglądaniu, jak i aktywnym uczestnictwie - zdaniem specjalistów, powoduje szybsze tworzenie skojarzeń, lepsze zapamiętywanie nazw produktów, instytucji, sloganów reklamowych;
- b) masowość sportu - chętnie oglądają go wszyscy;
- c) elitarność sportu - możliwość dotarcia do specyficznego segmentu potencjalnych klientów;
- d) zakres oddziaływania - sport może być i jest uprawiany od najmłodszych lat do starości;
- e) sport jest stosunkowo tanim sposobem dotarcia do klienta.

Do podmiotów działających na rynku sportu, których głównym celem jest maksymalizacja zysku zaliczyć można: kluby sportowe działające jako spółki akcyjne; firmy odpowiedzialne za organizację wydarzeń, do których zaliczyć można firmy eventowe; spółki powołane do organizacji danego wydarzenia, czy osoby prywatne. Najważniejszym celem działania podmiotów z sektora prywatnego jest osiągnięcie zaplanowanego wyniku finansowego. Wyznaczają one sobie również szereg innych celów zbliżonych do celów organizatorów z sektora publicznego i sektora non profit. Jest to między innymi promocja danej dyscypliny, promocja sportu ogółem, czy promocja miasta, regionu lub państwa. Celem ich działań jest również osiągnięcie określonego wyniku sportowego. Sukces sportowy przyczynia się do wzrostu zainteresowania daną dyscypliną, a co się z tym wiąże zainteresowaniem wielu podmiotów, które chcą kontynuować swoją dotychczasową współpracę lub jako nowy podmiot zaangażować się w event.

3.2.3 Podmioty reprezentujące sektor non-profit

Organizatorzy wydarzeń sportowych to również organizacje non-profit, które określa się także jako NGO (non government organization). Są to podmioty pozarządowe, które prowadzą działalność nienastawioną na osiągnięcie zysku [Kasperska i Prymon-Ryś, 2018]. Organizacje non-profit są niezależne, dobrowolne i niekomercyjne [Raszewska-Skałicka, 2007]. Cechują się niezależnością od struktur państwowych, gospodarczych i samorządowych, działają one na rzecz dobra wspólnego [Kantyka, S., 2002, s. 203]. Główny Urząd Statystyczny [Sektor non-profit, 2021] definiuje sektor non-profit, jako zbiór podmiotów spełniających następujące wymogi [Handbook, 2003]:

- odpowiednie sformalizowanie, czyli zarejestrowane są zgodnie z przepisami obowiązującego prawa lub przynajmniej cele, charakter i struktura ich działalności jest trwała;
- odrębność od administracji publicznej;
- działalność nie jest związana z zyskiem, a ewentualna nadwyżka finansowa nie jest dzielona pomiędzy członkami, pracownikami czy innymi podmiotami;
- kierunek działania i władza określona jest wewnątrz organizacji;
- charakteryzuje się dobrowolnością uczestnictwa w działalności organizacji.

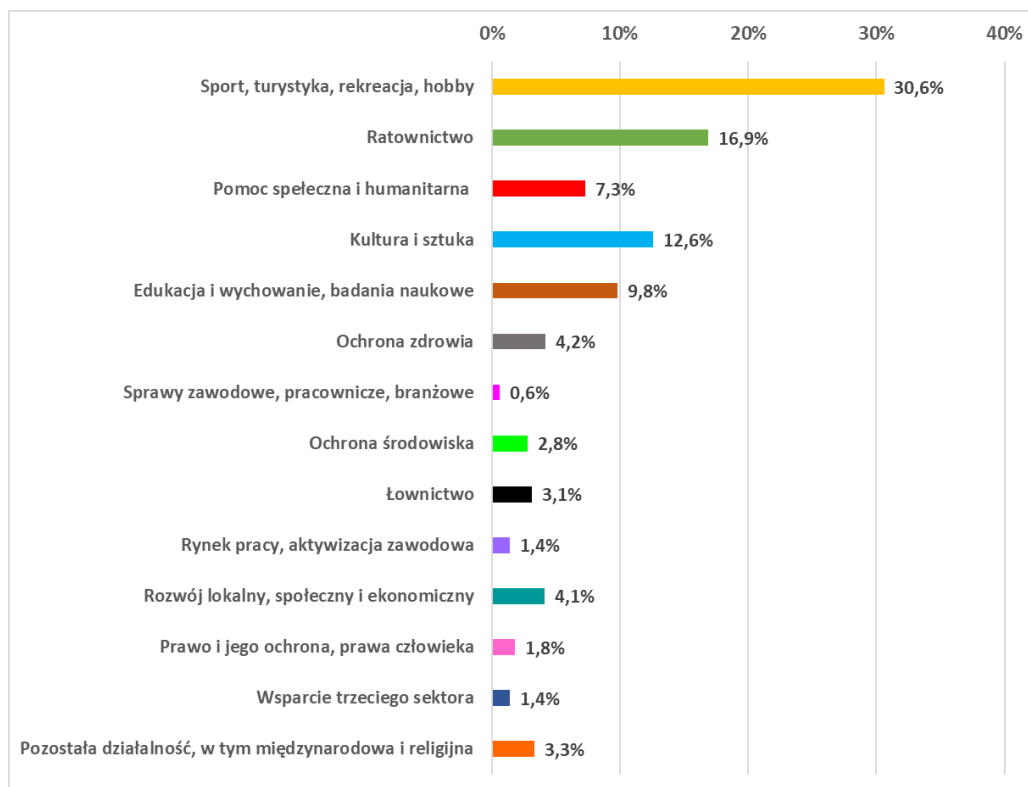
Okazuje się, iż spośród wszystkich działających w Polsce organizacji non-profit najczęściej obszarem ich aktywności jest sport, rekreacja, turystyka lub hobby (Wykres 2).

Organizatorzy wydarzeń sportowych zaliczani do sektora non-profit przede wszystkim działają w formie stowarzyszenia lub fundacji.

Fundacje i stowarzyszenia odpowiadają za sport amatorski i rekreację fizyczną najczęściej na poziomie lokalnym. Ich działania są finansowane: ze środków państwowych, samorządowych i sponsoringowych; opłat uczestników imprez; składek członkowskich. Podmioty te są wspierane przez samorządy, bowiem pomagają im realizować działania własne.

Szczególnym przypadkiem organizacji non-profit są działające w formie stowarzyszeń regionalne i krajowe związki sportowe. Krajowe Związki Sportowe funkcjonują jako stowarzyszenia. Cele ich działania często przypominają działania podmiotów z sektora prywatnego. Poprzez organizacje wydarzeń sportowych zarówno fundacje jak i stowarzyszenia za jeden z celów stawiają sobie dodatni wynik finansowy, ale nie stanowi on głównego

motywu ich działania. Mając na uwadze status prawny, sytuacja ta jest dopuszczalna w przypadku gdy wygenerowana nadwyżka finansowa przeznaczona zostanie w całości na finansowanie ich działalności statutowej [Sarnecki, 2002, s. 76; Szreniawski, 2002, s. 227-230].



Wykres 2. Główne dziedziny działalności podmiotów non-profit

Źródło: *Sektor non-profit w 2018 roku*. Pobrane 1 czerwca 2021 z: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/1/7/1/sektor_non-profit_w_2018_r.pdf.

W przygotowanym przez Ministerstwo Sportu i Turystyki dokumencie „*Kodeks dobrego zarządzania dla Polskich Związków Sportowych*” [2018, s. 73-76] opisane są szczegółowo wytyczne oraz kierunki działania tych stowarzyszeń. Wytyczne te przekładają się na funkcjonowanie innych podmiotów (klubów, fundacji itp.) w danym sporcie. Polskie Związki Sportowe na podstawie ustawy o sporcie z 2010 roku oraz późniejszych aktualizacji [Dz. U. 2010 nr 127 poz. 875] zarządzają daną dyscypliną sportu poprzez tworzenie wytycznych i regulacji. Posiadają one również monopol na organizację wydarzeń rangi Mistrzostw Polski i Pucharu Polski. Są także jedynymi podmiotami reprezentującymi daną dyscyplinę na arenie międzynarodowej. Głównym zadaniem każdego Związku Sportowego powinno być

upowszechnianie sportu. Działania te mogą być realizowane poprzez organizację imprez międzynarodowych (medialność), meczów danej reprezentacji (inspiracja), organizację eventów plenerowych (oddziaływanie na wyobraźnię) oraz przez szeroką promocję sportu wśród dzieci i młodzieży (eventy w szkołach). Powszechność danego sportu wpływa na społeczność lokalną oraz państwa, zwiększa jej spójność, promuje zdrowy styl życia, integruje oraz wzmacnia zaufanie między obywatelami. Zadania postawione Polskim Związkom Sportowym realizowane zgodnie z wytycznymi Ministerstwa Sportu i Turystyki mają przekładać się na działania innych podmiotów takich jak regionalne lub okręgowe związki sportowe.

Podsumowując, organizatorzy wydarzeń sportowych wywodzący się z sektora państwowego, prywatnego lub non-profit mają:

- 1) Różne choć częściowo zbieżne cele.
- 2) Różne potrzeby i możliwości organizacyjne. Czasem są bardziej, czasem mniej samodzielni w swoim działaniu, natomiast zawsze są w jakimś stopniu uzależnione od zasobów i partnerów zewnętrznych.
- 3) Różne sposoby zarządzania podyktowane celami, dostępnymi narzędziami, ale i kompetencjami menedżerskimi.
- 4) Różne uwarunkowania, głównie prawne lub polityczne, które wpływają na podejmowane decyzje związane ze sportem.

3.3. Organizacja wydarzeń sportowych w ujęciu procesowym

Podjmując tematykę procesu organizacji wydarzeń sportowych warto na początku wyjaśnić definicję terminów „organizacja” i „proces”. W codziennym życiu bardzo często można spotkać się z terminem „organizacja”, który bywa różnie rozumiany. Sam termin „organizacja” pochodzi od greckiego słowa *organizo*, co oznacza „tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości” [Adamik i Matejun, 2012]. R.W. Griffin [1997, s. 35] rozumie organizację jako „grupę ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów”. Podobną definicję prezentuje C. Sikorski [2009, s. 17], według którego „organizacją nazywa się wszelkie formy zbiorowych

działań ludzi, podejmowanych dla realizacji wspólnych celów”. Z kolei E. Weiss [2008, s. 13] uznaje, że organizacja to „pewna całość podzielona na części, które składają się na tę całość”.

Początkowo w teorii organizacji dominowały trzy podstawowe znaczenia terminu organizacja [Zieleniewski, 1969, s. 267]. Dziś jednak można ich wyróżnić, co najmniej pięć [Adamik i Matejun, 2012]. Każde z tych znaczeń definiuje odmiennie termin „organizacja”, dostrzega jej inne cechy, rodzaje, aspekty i elementy. Klasyczne sposoby postrzegania organizacji to: rzeczowe (przedmiotowe), czynnościowe i atrybutowe [Zieleniewski, 1969, s. 267]. Te trzy znaczenia wyodrębnione zostały przez nurt prakseologiczny, który definiował organizację jako [Krupski, 2004, s. 13]:

- rzecz zorganizowaną, która istnieje w wymiarach: przestrzennym i zmieniającym się w czasie; złożona jest z ludzi oraz innych połączonych ze sobą elementów, które współpracują ze sobą dla osiągnięcia celu – znaczenie rzeczowe;
- proces organizowania – znaczenie czynnościowe;
- cechę rzeczy, czyli układ ze sobą powiązanych elementów składających się na określoną całość – znaczenie atrybutowe.

Do nowoczesnych znaczeń terminu organizacja zalicza się ujęcie systemowe i sytuacyjne. Organizację w aspekcie systemowym określa się, jako zestaw elementów, które współgrają ze sobą tworząc całość. Natomiast podejście sytuacyjne określa ją, jako układ pewnych relacji powstałych w wyniku stworzenia się i funkcjonowania danej organizacji [Adamik i Matejun, 2012].

Na potrzeby niniejszej rozprawy organizacja będzie rozpatrywana w ujęciu czynnościowym, czyli jako „zestaw czynności, które należy wykonać, aby został zrealizowany cel [Adamik i Matejun, 2012]. Takie podejście określa się często, jako proces organizowania danej całości. Można to również zdefiniować jako „zbiór zmiennych procesów pozostających ze sobą w różnych relacjach wzajemnej zależności. Organizacja staje się przestrzenią, w ramach której dokonują się procesy integrowania ludzi wokół zadań i problemów do rozwiązania. Stąd też wynika potrzeba łączenia różnych treści pracy, komponowania zadań w procesy oraz tworzenia struktury organizacyjnej według tychże procesów, a nie według ośrodków władzy lub specjalizacji funkcjonalnej” [Sikorski, 1998, s. 17].

Drugim terminem, który wymaga zdefiniowania jest „proces” często stosowany zamiennie z terminami proces gospodarczy, proces biznesowy, proces zarządzania. M. Nowicki i K.

Szymańska [2013] podkreślają, iż powyższe pojęcia należy zwykle rozumieć, jako to samo zjawisko. W tabeli 22 przedstawiono wybrane definicje opisujące istotę procesu.

Tabela 22. Definicje procesu

Autor	Definicja procesu
Armisted C., Rowland P.	„Proces jest sekwencją czynności wykonywanych w celu otrzymania określonego efektu finalnego.”
Auksztol, Chomuszko M.	„Procesy realizowane w przedsiębiorstwie zawierają w sobie operacje gospodarcze, czyli te procesy, które mają wpływ na zmianę majątku firmy i podlegają ewidencji księgowej”
Brillman J. [2002, s. 302]	„Proces to całość złożona z sukcesywnie wykonywanych operacji zmierzających do osiągnięcia wcześniej określonych rezultatów.”
Davenport T.H. [1993, s. 5]	„Procesem nazywamy zestaw posiadających strukturę mierzalnych działań, zaprojektowany w celu dostarczania konkretnego rezultatu dla określonego klienta lub na jakiś określony rynek. Proces jest ustrukturyzowanym i zmierzonym (skończonym) ciągiem czynności, który został zaprojektowany w celu osiągnięcia sprecyzowanego wyniku dla konkretnego klienta lub rynku.”
Durlik I. [1998, s. 71]	„Procesem określamy zbiór działań, które elementy wejściowe przetwarzają w elementy wyjściowe przedstawiające wartość dla klienta.”
Gabryelczyk D. [2007, s. 6]	„Proces (biznesu), to proces, który służy realizacji celów przedsiębiorstwa i opisuje działalność tego przedsiębiorstwa, obejmuje powiązania z procesami klientów, dostawców i innych partnerów biznesowych.”
Grajewski P.	„Proces jest zbiorem sekwencyjnych czynności, powiązanych zależnościami przyczynowo-skutkowymi w tym sensie, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich. Każdą czynność lub zbiór czynności można przedstawić jako proces, w wyniku którego z pewnej wartości początkowej, czyli nakładu, otrzymujemy rezultat, a więc nakład przekształcony i wzbogacony o wartość dodaną stanowiącą wynik procesu.”
Hammer M. [1995, s. 15]	„Różnica między procesem a zadaniem jest taka jak między całością a częścią. Zadanie to fragment pracy zasadniczo wykonywany przez jedną osobę, zaś proces to powiązana grupa zadań, których rezultat stanowi wartość dla klienta.”
Hammer M., Champy J. [1996, s. 35]	„Procesem nazywamy zbiór działań, który posiada jeden lub wiele rodzajów wejść i przekształca je w wyjścia przedstawiające wartość dla klienta.”
Managenelli R., Klein M.	„Proces to ciąg powiązanych ze sobą działań, prowadzących do przekształcenia wszelkich nakładów w produkt pracy.”
Müller R., Rupper P.	„Proces to łańcuch działań zmierzających do wytworzenia wartości odpowiadających wymaganiom klientów.”
Peppard J., Rowland P. [1997, s. 7]	„Proces to ciągłe i regularne działanie ludzkie lub też przebieg następujących po sobie działań podejmowanych w określony sposób i prowadzących do osiągnięcia pewnego rezultatu, to działanie lub seria operacji.”
Stabryła A. [1991, s. 86]	„Proces to ciąg działań będących określonymi funkcjami, które ułożone są w pewnej kolejności, wyrażającej związek przyczynowo-skutkowy zjawisk oddziałujących na jakiś obiekt.”
Winiarz M. [2002, s. 293]	„Proces to strumień działań przetwarzających surowce, półprodukty, informacje, usługi pochodzące od dostawców w produkty, usługi dla klientów zawierającą wartość dodaną.”

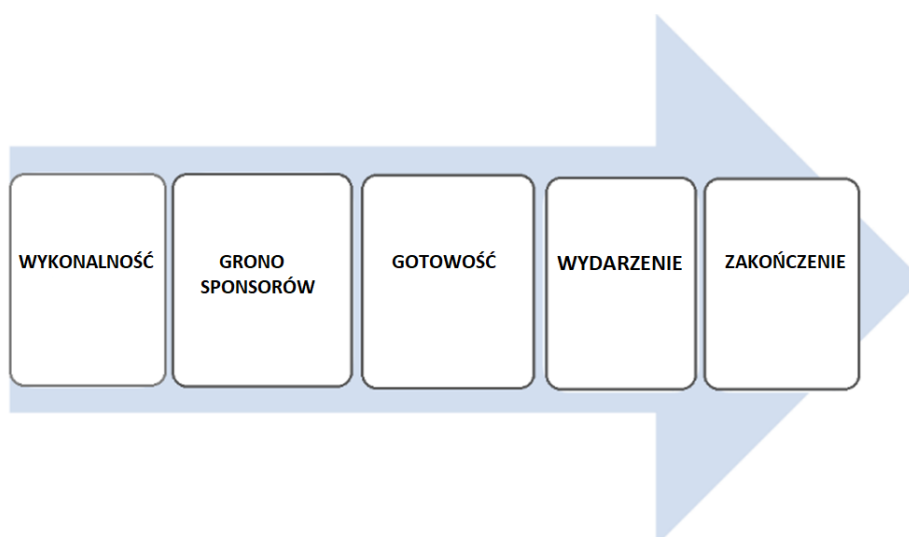
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M., Nowicki, K., Szymańska. (2013). *Organizacja w ujęciu procesowym - od koordynacji funkcjonalnej do procesowej*, 339-391. W: A., Adamik (red.). *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Wolters Kluwer Business; M., Ossowski. (2012). *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie. Zarządzanie i Finanse*, 4, 297-312.

Przedstawione powyżej definicje wskazują, że proces organizacyjny, to zbiór zadań, które następują jedno po drugim. Jest to zespół logicznie uporządkowanych działań realizowanych przez różne podmioty w celu osiągnięcia pewnej wartości dla potencjalnego klienta [Nowicki i Szymańska, 2013].

Omówione powyżej definicje procesu i organizacji powiązane są ściśle z procesem organizacyjnym. W literaturze przedmiotu istnieje wiele modeli procesów organizacyjnych, jednak ze względu na tematykę rozprawy omówione zostaną przykłady procesów dotyczących organizacji imprez sportowych. W dalszej kolejności zostaną zaprezentowane cztery modelowe ujęcia procesu organizacji wydarzenia sportowego. Są to:

- a) Proces organizacji wydarzenia sportowego według A. Müller i M. Bíró.
- b) Proces planowania eventu sportowego według G. Masterman.
- c) Proces organizacji wydarzenia sportowego według M. Parent.
- d) Proces organizacji imprezy sportowej według H. Schick i P. Koehler.

Pierwszym modelem organizacji wydarzeń sportowych jest proces przedstawiony przez A. Muller i M. Biro, który podzielony został na pięć faz organizacyjnych. Proces ten zaprezentowany został na rysunku 29. Składa się z następujących etapów: wykonalność („feasibility”); grono sponsorów („circle of sponsors”); gotowość („standby”); wydarzenie („event”); zakończenie („closing”).



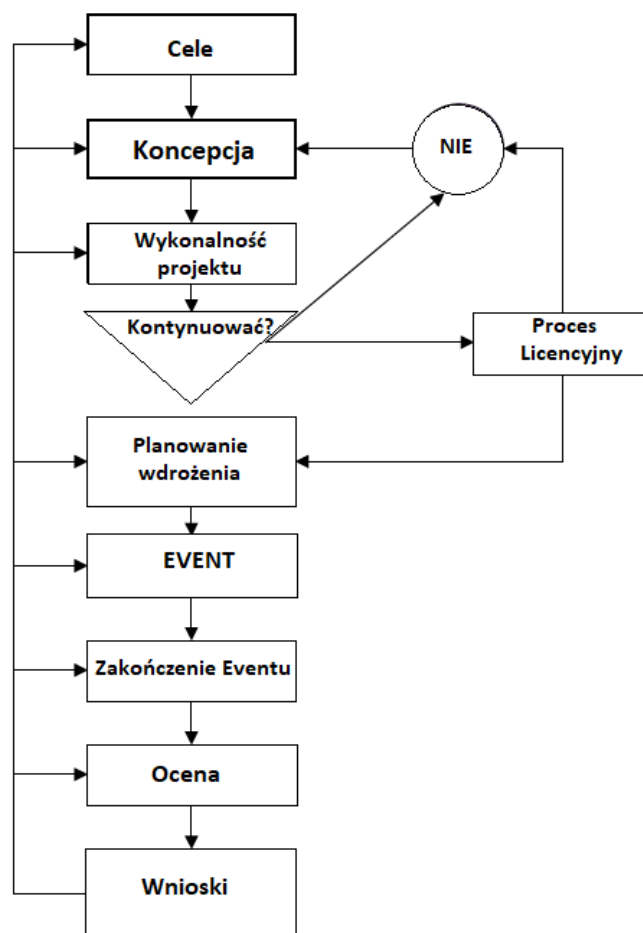
Rysunek 29. Proces organizacji wydarzenia sportowego według A. Müller i M. Bíró

Źródło: A., Müller, M., Bíró. (2015). *Organization Sports Events*. Eger: Institute of Sport Science of Eszterhazy Karol College, s. 21.

W pierwszym etapie pojawia się pomysł organizacji danego wydarzenia. Według autorów modelu należy wówczas sprawdzić czy pomysł jest dobry, czy projekt jest wykonalny i czy posiadane zasoby są wystarczające do jego realizacji. Kolejny etap to pozyskanie sponsorów i partnerów, podpisanie z nimi umów i wynegocjowanie jak najkorzystniejszych warunków współpracy. Autorzy modelu zakładają, iż w tej fazie finalizowane są również wszystkie umowy z dostawcami i firmami współpracującymi na usługi takie jak transport, gastronomia czy zakwaterowanie oraz innymi przedsiębiorstwami, z którymi konieczna jest współpraca przy organizacji eventu. W trzeciej fazie tego procesu, powołany zostaje zespół odpowiedzialny za organizację danego wydarzenia, który posiada odpowiednie stanowiska oraz sprecyzowany zakres prac i obowiązków. Na tym etapie opracowany jest również harmonogram prac wraz z punktami kontrolnymi i sprawozdawczymi oraz plan awaryjny. Faza samej imprezy według autorów modelu może być opisana trzema słowami: komunikacja, koordynacja, kontrola. Zakończenie to moment, w który organizator musi odpowiedzieć sobie na pytanie: „czy impreza zakończyła się sukcesem?”. Etap ten zawiera również konieczność sporządzenia sprawozdań końcowych, rozliczenia imprezy oraz przygotowania podziękowań dla partnerów i osób współpracujących [Müller i Bíró, 2015, s. 21-25].

Kolejnym przykładem procesu jest model przedstawiony przez G. Mastermana (rysunek 30). Zakłada on, iż model ten może być wykorzystywany nie tylko przy wydarzeniach sportowych, ale w całej branży eventowej. W przeprowadzonej analizie podkreśla, że przede wszystkim należy uwzględnić prognozy kosztów i korzyści na etapie wykonalności projektu. Umożliwi to organizatorom poprawną prognozę korzyści płynących z wydarzenia, odpowiednie przygotowanie budżetu, ale przede wszystkim prawidłowe oszacowanie zysku na wczesnym etapie. Na etapie „cele” określić należy, z jakich powodów impreza powinna się odbyć, co ma osiągnąć i jakie odnieść korzyści. Na etapie „korzyści” autor modelu zaznacza, że należy określić czym jest wydarzenie i jak będzie wyglądać. Należy przeprowadzić analizę sytuacji, konkurencji, zidentyfikować interesariuszy i partnerów strategicznych (władze lokalne, państwowe, międzynarodowe, sponsorzy, partnerzy itp.). Projekt na tym etapie musi być spójny z celami ustalonymi w poprzednim etapie. Etap „wykonalności” to sprawdzanie czy realizacja projektu jest możliwa, czy posiadamy odpowiednie finansowanie, czy osiągnięte zostaną zaplanowane cele, czy dostępne są odpowiednie zasoby do realizacji przedsięwzięcia. Po przeanalizowaniu tych problemów można podjąć decyzję, czy kontynuacja prac nad projektem jest zasadna. Na tym etapie organizator otrzymuje również decyzję czy otrzyma

licencją do danego wydarzenia (w przypadku imprez z procedurą konkursową). Dwie kolejne fazy to planowanie i wdrożenie oraz sam event. Polega on na planowaniu a następnie realizowaniu wszystkich wcześniej ustalonych strategii operacyjnych, które mają spełnić wymogi krótkoterminowe i przyczynić się do osiągnięcia długoterminowych celów. Zakończenie eventu, ocena i wnioski to ostatnie trzy fazy procesu organizacji imprezy sportowej. Na tych etapach organizator kończy prace na obiektach lub w terenie gdzie odbywało się wydarzenie, wyciąga wnioski czy zaplanowane cele na danym etapie zostały zrealizowane oraz przeprowadza analizę wszystkich kwestii związanych z eventem, które stanowią bazę zaleceń do organizacji kolejnych imprez [Masterman, 2009, s. 20].



Rysunek 30. Proces planowania eventu sportowego według G.Mastermana

Źródło: G., Masterman. (2009). *Strategic Sports Event Management*. Amsterdam: Elsevier Ltd., s. 58.

Na podstawie przeprowadzonych badań M. Parent opracował własną propozycję procesu organizacji wydarzenia sportowego, co przedstawione zostało w tabeli 23. W ramach szeroko zdefiniowanych trzech głównych etapów: planowania, wdrożenia, zakończenia wyszczególniono trzynaście kategorii tematycznych, które mogą występować na jednym lub kilku etapach. Są to [Parent, 2008]:

- 1) Polityka - władza i polityka, lobbying, wsparcie rządu, konkurencja między miastami, protokół.
- 2) Rozpoznawalność - reputacja, wizerunek, wsparcie publiczne.
- 3) Finanse – zarządzanie kosztami, zarządzanie budżetem, sponsoring, sprzedaż biletów, marketing, prawa licencyjne.
- 4) Organizacja - planowanie, podejmowanie decyzji, struktura, działania zarządcze, zespół ludzki, terminy, skuteczność.
- 5) Relacje - negocjacje, dyskusja z interesariuszami, zarządzanie oczekiwaniami, budowanie/utrzymywanie relacji, odpowiedzialność, autorytet.
- 6) Transakcje - obiekty, technologia, ceremonie, wydarzenia kulturalne, defekty, medycyna, bezpieczeństwo, nieprzewidziane wydatki, wyżywienie, podróże, transport, zakwaterowanie, akredytacje, logistyka.
- 7) Sport - składy drużyn, standardy kwalifikacji, sankcje, boiska, sędziowie/komisarze, dostawa, jakość wydarzenia, zasoby i sprzęt, eventy testowe, treningi.
- 8) Infrastruktura - ruch drogowy, ulice, transport miejski/publiczny, turystyka, pogoda, usługi komunalne (np. wywóz śmieci).
- 9) Zasoby ludzkie – pracownicy, wolontariusze, przywództwo, motywacja, praca zespołowa.
- 10) Media - relacje w mediach, prawa do transmisji.
- 11) Współzależność - koordynacja, komunikacja, podziały i powiązania hierarchiczne, zarządzanie informacją.
- 12) Uczestnictwo - zaangażowanie, uznanie, doświadczenie, zabawa, emocje, bilet, dostępność.
- 13) Wnioski - nowe udogodnienia, know-how, raport końcowy i transfer wiedzy, zasoby zarządzanie, możliwości handlowe, duma, korzyści, tworzenie sieci.

Tabela 23. Etapy, fazy i elementy składowe procesu organizacji wydarzenia sportowego według M.Parent

ETAP	FAZA	Elementy składowe danej fazy
Planowanie	Proces licencyjny	<ul style="list-style-type: none"> • polityka • relacje • finanse • organizacja • rozpoznawalność
	Biznesplan	<ul style="list-style-type: none"> • polityka • organizacja • współzależność • finanse • relacje
	Plan operacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • polityka • organizacja • finanse • współzależność • zasoby ludzkie • transakcje • infrastruktura
	Pakiet zadań „roboczych”	<ul style="list-style-type: none"> • polityka • współzależność • finanse • transakcje • infrastruktura • relacje
Wdrożenie	Planowanie/ przygotowanie obiektu sportowego	<ul style="list-style-type: none"> • polityka • współzależność • transakcje • infrastruktura • zasoby ludzkie • sport • uczestnictwo
	Impreza	<ul style="list-style-type: none"> • sport • transakcje • współzależność • zasoby ludzkie • uczestnictwo • infrastruktura • media • polityka
Zakończenie	Raport końcowy	<ul style="list-style-type: none"> • wnioski • transakcje • zasoby ludzkie

Źródło: Opracowanie na podstawie: M., Parent. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and their Stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22, 135-164.

Kolejnym przykładem procesu organizacji imprezy sportowej jest model przedstawiony przez H. Schick i P. Koehler składający się z czterech etapów przedstawionych na rysunku 31: planowania, organizowania, kierowania i kontroli. Autorzy modelu zakładają, iż przed rozpoczęciem wydarzenia należy odpowiedzieć na następujące pytania: „Dlaczego chcę

organizować dany event?; Czy posiadam odpowiednie zabezpieczenie obiektów i sprzętu?; Czy posiadam odpowiednich interesariuszy oraz personel?; Czy wydarzeniem będą zainteresowani kibice?; Czy posiadam odpowiedni budżet?”.

W przypadku uzyskania pozytywnych odpowiedzi na powyższe pytania można rozpocząć etap pierwszy czyli planowanie. Etap ten z kolei podzielono na kolejne fazy: ustalenie komitetu organizacyjnego i osoby zarządzającej eventem; przygotowanie budżetu; opracowanie planu marketingowego; kwestie związane z obiektami; organizacja cateringu, ochrony, kwestii medycznych, ubezpieczenia, wolontariuszy, sprzętu; zaplanowanie ceremonii i ustalenie nagród.

Etap organizowania łączy się z fazą planowania, bowiem zadania, które zostały zaplanowane od razu zaczynają być wykonywane i realizowane. Oznacza to, że rozpoczęcie fazy organizowania nie oznacza zakończenia etapu planowania.

Etap kierowania to etap samego wydarzenia, w którym istotne są cechy lidera (głównego organizatora) takie jak umiejętność delegowania, motywowania, koordynowania i komunikowania.

Ostatnia część przedstawionego procesu to kontrola i zamykanie imprezy, która uwzględnia trzy elementy takie jak fizyczne zakończenie (dotyczy przede wszystkim przekazania obiektów w stanie w jakim go otrzymał organizator), administracyjne zakończenie (kwestie finansowo-rozliczeniowe) i ocena (czyli finalny raport oraz wnioski) [Schick i Koehler, 2011, s. 7].



Rysunek 31. Proces organizacji imprezy sportowej według H. Schick i P. Koehler

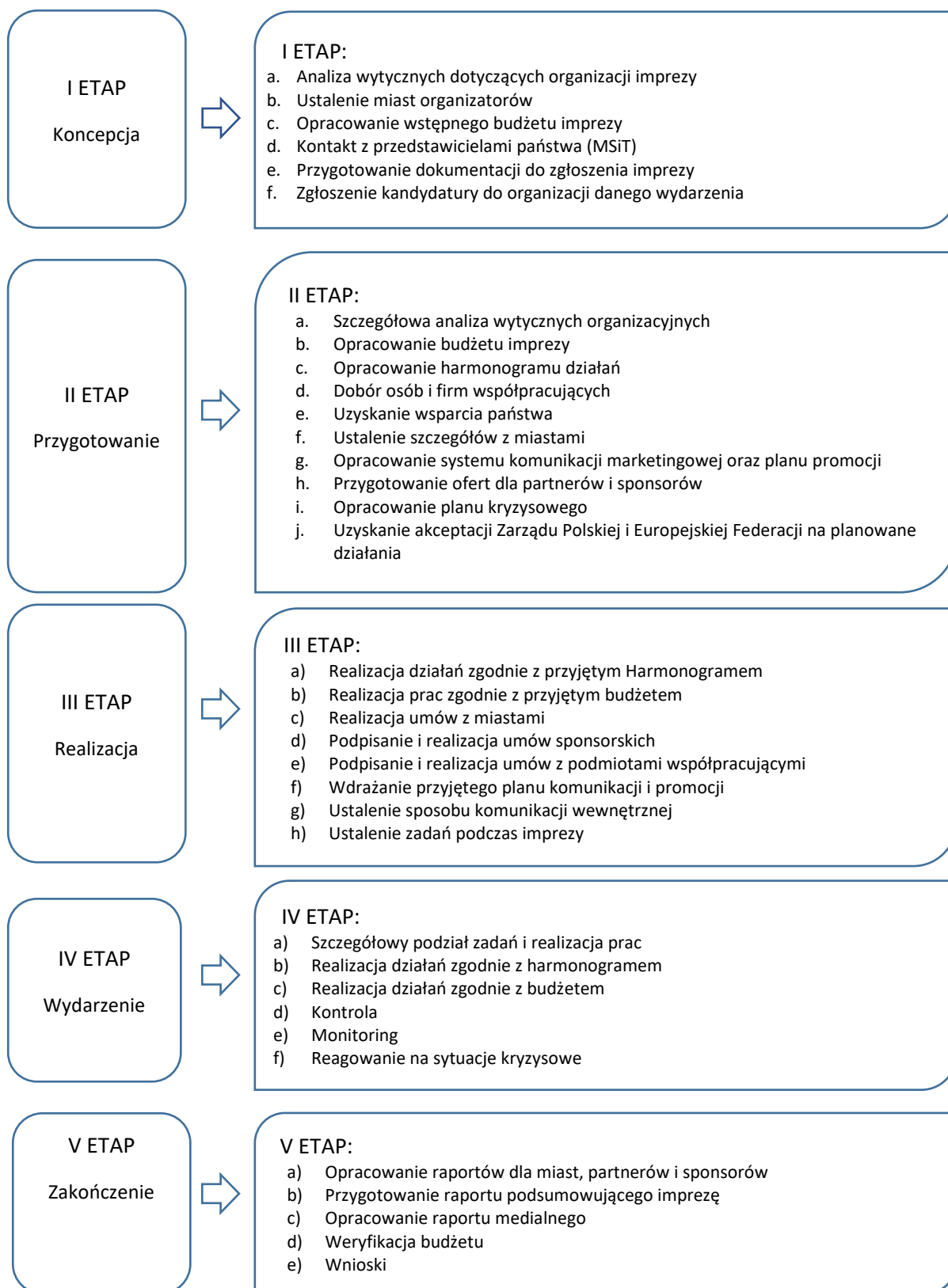
Źródło: H., Schick, P., Koehler.(2011). *Guidelines for the organization and management development events*. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, s. 7.

Przedstawione powyżej modele procesów organizacji wydarzeń sportowych różnią się od siebie ze względu na liczbę etapów oraz zadań na nich realizowanych. Procesy organizacyjne zaproponowane przez A. Muller i M. Biro oraz H. Schick i P. Koehler stanowią jedynie ogólny zarys procesu organizacji wydarzenia sportowego, bowiem nie opisują szczegółowo zadań, które powinny być na danym etapie przeprowadzone. Bardziej rozwinięty schemat przedstawia G. Master jednak jego model w swoim założeniu ma dotyczyć całej branży eventowej i nie jest stricte dedykowany imprezom sportowym. Proces M. Perenta prezentuje z kolei różne kategorie tematyczne, z którymi organizator spotyka się na danym etapie jednak nie opisuje dokładnie zadań, które powinny zostać zrealizowane w poszczególnych fazach. Przedstawione modele nie stanowią mapy czy drogowskazu dla organizatorów wydarzeń sportowych, która ułatwiłaby im przejście przez kolejne etapy oraz zobrazowały, co na danym etapie powinno zostać zrealizowane. Specyfika wydarzeń sportowych o zasięgu międzynarodowym wiąże się z wieloletnim przygotowaniem do danego wydarzenia, co nie zostało uwzględnione w żadnym z powyższych modeli. Ilość etapów wskazuje bowiem na małe wydarzenia sportowe, które planujemy i wdrażamy w krótkim okresie czasu.

W następstwie identyfikacji różnych podejść do omawianego zagadnienia oraz krytycznej ich oceny autorka zaproponowała własny schemat procesu organizacji wydarzenia sportowego, który zostanie zaprezentowany w ostatniej części rozdziału.

3.4. Organizacja wydarzenia sportowego – konceptualizacja modelu

Proces organizacji wydarzenia sportowego powinien być dostosowany do zmieniających się realiów w obszarze sportu. Przedstawiony na rysunku 32 i opisany poniżej autorski model procesu organizacji wydarzenia sportowego wykorzystany może być zarówno do organizacji imprez o randze międzynarodowej jak i do imprez lokalnych. Przebieg tego procesu i okres jego trwania będzie się znacząco różnił w zależności od rodzaju danego wydarzenia, co zostanie przedstawione w kolejnych częściach pracy. Zaproponowany model zostanie omówiony na przykładzie wydarzeń o zasięgu międzynarodowym.



Rysunek 32. Proces organizacji wydarzenia sportowego

Źródło: Opracowanie własne

Etap koncepcji jest pierwszym etapem organizacji wydarzenia sportowego. W zależności od rodzaju imprezy obejmuje on wszystkie lub tylko część przedstawionych zadań. W przypadku wydarzeń organizowanych po raz pierwszy na tym etapie należy przeanalizować potrzeby rynkowe, czyli zainteresowanie danym typem imprezy, dysponowanie odpowiednim miejscem i infrastrukturą, czy pomysł jest wykonalny i możliwościami finansowania [Müller i Bíró, 2015, s. 21-22]. Podmioty, które chcą organizować duże wydarzenia muszą na tym etapie odbyć wiele spotkań z przedstawicielami miast, w których mogłaby się odbyć impreza lub z przedstawicielami rządu. Wszystkie te działania mają na celu ustalenie czy możliwe jest zorganizowanie danej imprezy w kraju, czy dysponuje się odpowiednim budżetem, posiada konieczną infrastrukturę sportową oraz inne elementy niezbędne do realizacji wydarzenia na najwyższym światowym poziomie.

Imprezy o zasięgu międzynarodowym wymagają bardzo szerokiej analizy na etapie koncepcyjnym. Największe eventy sportowe, do których zaliczyć można Igrzyska Olimpijskie, piłkarskie, koszykarskie czy siatkarskie Mistrzostwa Świata i Europy wymagają poszerzonego zakresu działań na tym etapie w porównaniu do wydarzeń o zasięgu krajowym, regionalnym czy lokalnym. Organizatorzy tak dużych imprez sportowych wybierani są kilka a nawet kilkanaście lat przed datą ich rozpoczęcia. Przykładowo już 13 września 2017 roku Międzynarodowy Komitet Olimpijski (MKOL) ogłosił organizatorów Letnich Igrzysk Olimpijskich w 2024 roku i 2028 roku [2024/2028 Host city, 2020], którymi będą Francja (Paryż) i Stany Zjednoczone (Los Angeles). Proces wyboru miast i państw organizatorów jest złożony i trwa zwykle kilka a nawet kilkanaście miesięcy (w przypadku Mistrzostw Europy w Koszykówce około 6-8 miesięcy, Mistrzostw Świata w Koszykówce 10-14 miesięcy). Postępowanie mające na celu wybór organizatora tak wielkiej imprezy składa się z reguły z kilku etapów.

Większość imprez o zasięgu międzynarodowym i krajowym regulowanych jest wytycznymi dotyczące ich organizacji opracowanymi przez podmioty przydzielające licencję na organizację danego typu wydarzenia. W przypadku imprez koszykarskich takie wytyczne opracowuje Światowa Federacja Koszykówki (FIBA) lub Polski Związek Koszykówki (PZKosz), w przypadku piłki nożnej jest to Międzynarodowa Federacja Piłki Nożnej (FIFA) lub Polski Związek Piłki Nożnej (PZPN), w przypadku siatkówki Międzynarodowa Federacja Piłki Siatkowej (FIVB) lub Polski Związek Piłki Siatkowej (PZPS). Organizacja imprez o zasięgu międzynarodowym jest przyznawana po przeprowadzeniu procedur konkursowych. Z kilkuletnim wyprzedzeniem do

wszystkich Federacji na szczeblu krajowym wysyłana jest informacja o organizacji eventu danego rodzaju i zapytanie o ewentualną chęć jej zorganizowania. Szczegółowe wytyczne wysyłane są razem z pismem po wstępnym wyrażeniu chęci współpracy. Przykład takich wytycznych zaprezentowany zostanie na podstawie dokumentu dotyczącego organizacji koszykarskiego Turnieju Przedolimpijskiego. Dokument ten składa się z pięciu części, zawarty w nim materiał opisany jest na 152 stronach. Część pierwsza dotyczy ogólnych wymogów związanych z wysokością opłaty licencyjnej, wysokością depozytu (zabezpieczenie dla FIBA, w przypadku konieczności pokrycia kosztów organizacyjnych, które nie zostaną prawidłowo zabezpieczone przez organizatora), ubezpieczeniem imprezy, kwestiami zwolnienia z cła, informacją dotyczącą pomocy w załatwieniu wiz. Dokument przedstawia również wzory dokumentów, które muszą być podpisane przez przedstawicieli miast i rządu (tzw. gwarancje rządowe). Najważniejszą informacją dla Federacji jest budżet, zawierający informacje jakie koszty ponosi organizator a jakie FIBA (w przypadku imprez koszykarskich o randze międzynarodowej 90% kosztów pokrywa organizator). W drugiej części dokumentu omówione są sprawy praw sponsoringowych, komercyjnych i telewizyjnych, kwestie oficjalnych zdjęć, sprawy biletów (w tym biletów VIP), przedstawiony jest oficjalny branding obiektu i hoteli. Część trzecia zawiera opis i wytyczne dotyczące osób, które organizować będą dane wydarzenie oraz schemat wymaganego komitetu organizacyjnego. Opisane tu są bardzo szczegółowo regulacje dotyczące: hal, hoteli, transportu, ochrony i opieki medycznej, kwestie technologii IT oraz szereg wymagań dotyczących szeroko rozumianego marketingu i PR. Część czwarta i piąta to przede wszystkim kwestie prawne i kontraktowe oraz wyjaśnienie definicji zawartych w kontrakcie, który będzie podpisywany z potencjalnym organizatorem [FIBA Olympic, 2020].

Analiza wszystkich wytycznych opisanych w takim dokumencie pozwala na podjęcie decyzji czy organizacja danego eventu jest możliwa, czy cele postawione przez Federację międzynarodową będą zrealizowane. Pozytywna weryfikacja pozwala przejść do kolejnego etapu, którym jest zgłoszenie chęci organizacji wraz z podaniem miasta lub miast, w których impreza miałaby zostać zorganizowana. Przedstawiciele FIBA po otrzymaniu zgłoszenia przyjeżdżają, aby zweryfikować halę, hotele oraz odbyć spotkania z przedstawicielem miast oraz państwa. Przedostatni etap to wysłanie przez federację krajową wszystkich wymaganych dokumentów oraz wpłata depozytu (zabezpieczenie poprawności wykonania umowy dotyczącej organizacji imprezy). Ostatnim etapem nazywanym też etapem czysto formalnym

jest prezentacja kandydatury. Decyzje dotyczące przyznania danemu krajowi organizacji uzależnione są od wielu czynników takich jak: wielkość budżetu do dyspozycji, zaangażowanie władz centralnych w organizację przedsięwzięcia, organizacja w minionych latach imprez o podobnym charakterze. Często wpływ na wybór kandydata mają również względy polityczne zarówno te dotyczące władz państwa jak i władz i wewnętrznej struktury organizacyjnej danej międzynarodowej federacji sportowej.

Faza przygotowania rozpoczyna się w momencie, gdy po przeprowadzonej szczegółowo analizie podjęta zostanie pozytywna decyzja o organizacji wydarzenia. W przypadku dużych wydarzeń sportowych faza ta rozpoczyna się po przyznaniu praw licencyjnych do organizacji eventu. Organizator i członkowie przyszłego sztabu posiadają już wiedzę dotyczącą niezbędnych zasobów (między innymi zasobów ludzkich, infrastruktury czy zasobów finansowych) do realizacji wydarzenia oraz mają ustalone wstępnie cele, które mają zostać zrealizowane. Faza przygotowania obejmuje zadania związane ze analizą przepisów i wymogów organizacyjnych, przygotowaniem szczegółowych harmonogramów prac, opracowaniem dokładnego budżetu imprezy, kontynuacją rozmów czy ustaleń z miastami i przedstawicielami państwa, opracowaniem systemu komunikacji marketingowej i planu promocji. Organizacja imprezy o randze międzynarodowej, nie może się odbyć bez wsparcia sponsorów. Na etapie przygotowania wysyła się im oferty dotyczące współpracy i możliwości promowania ich produktów czy usług. Pozyskanie partnerów chcących zaangażować środki finansowe (lub wesprzeć dane wydarzenie barterowo) to jedno z najtrudniejszych zadań osób zarządzających. Proces pozyskania sponsora, jest bardzo złożony i jego prawidłowy przebieg wpływa na to czy zakończy się sukcesem, czy porażką. Szczegółowa analiza sposobów i metod pozyskiwania sponsorów może stanowić tematykę oddzielnych rozważań teoretycznych i badawczych. Podejście do każdego podmiotu z otoczenia (nie tylko sponsora czy partnera) powinno być indywidualne. Bardzo dużo zależy od poprawnie zbudowanych relacji, które należy kształtować zarówno podczas trwania umowy z danym podmiotem, ale również w okresie przed i po jej zakończeniu. Wpływ na pozyskanie nowych sponsorów mają wcześniej zbudowane prawidłowe relacje z przedsiębiorstwami. Obserwując rynek sportu nie sposób nie zauważyć, iż firmy przekazujące największe środki finansowe na sport, angażują się w więcej niż jedną dyscyplinę. Przeprowadzane badania pokazują, że najbardziej rozpoznawalną marką promowaną w polskim sporcie jest koncern ORLEN (42% spontanicznej znajomości marki), który wspiera lekkoatletykę, Formułę 1, siatkówkę, rozgrywki piłki ręcznej czy cross. Na drugim

i trzecim miejscu znalazły się marki Adidas i Nike, których sprzęt można zauważyć u wielu sportowców. Na czwartym miejscu (razem z marką Coca-Cola) znalazła się kolejna polska firma - Lotos, która sponsoruje polskich skoczków, piłkę nożną i koszykówkę [Nowak, 2021]. Osoby zarządzające tymi przedsiębiorstwami często spotykają się przy okazji udziału w imprezach sportowych i wymieniają swoje opinie dotyczące współpracy z danym organizatorem. Prawidłowe relacje i dobre opinie tych osób mogą ułatwić pozyskanie nowych partnerów.

Kolejną fazą organizacji wydarzenia sportowego jest realizacja, czyli wdrażanie wszystkich założeń poprzedniego etapu zgodnie z przyjętym i zaplanowanym harmonogramem. Etap ten jest ściśle powiązany z wcześniejszym etapem przygotowania. Etapy te częściowo nakładają się na siebie, ponieważ zadania, które zostały zaplanowane od razu przechodzą w fazę realizacji a pozostałe, które są przygotowywane wchodzi w etap realizacji w późniejszym okresie. Taka formuła pozwala na ciągłą pracę danych komórek organizacyjnych. Ważnym elementem tego etapu jest finalizacja umów zarówno ze sponsorami jak i firmami współpracującymi oraz rozpoczęcie realizacji tych umów. Umowy sponsoringowe dotyczą zazwyczaj realizacji świadczeń reklamowych zarówno w trakcie trwania samego wydarzenia, ale również przed jego rozpoczęciem. W przypadku organizacji dużych wydarzeń sportowych w prace nad realizacją umów sponsorskich ze strony organizatora zaangażowanych jest wiele osób z różnych działów. Brak prawidłowego wywiązania się z zapisów umownych może skutkować karami umownym i mniejszym wpływem środków finansowych. Istotnym elementem tego etapu jest wdrożenie systemu komunikacji marketingowej. Komunikacja marketingowa związana jest z umowami z miastem i sponsorami, ale również z promocją samego wydarzenia. Jest to szereg działań marketingowych i public relations, które często bywają zlecane firmom zewnętrznym posiadającym odpowiednie doświadczenie. Przygotowują one odpowiedni plan komunikacji dostosowany do specyfiki i wielkości danego eventu sportowego. Komunikacja wewnętrzna czyli sposób przepływu informacji pomiędzy osobami zaangażowanymi w daną imprezę, jeśli jest prawidłowo wdrożona i realizowana przyspiesza realizację wielu procesów i ułatwia kontrolę i szybką reakcję w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych. Zakończeniem tego etapu jest podział szczegółowych zadań podczas trwania imprezy. Każda osoba czy firma powinna posiadać dokładne wytyczne związane ze swoim zakresem odpowiedzialności podczas trwania wydarzenia. Ustalony powinien zostać również zasięg podejmowanych przez różne osoby decyzji, czyli informacja

do jakiego etapu (lub do jakiej kwoty finansowej) mogą one podejmować decyzje samodzielnie a w jakim przypadku muszą je konsultować ze swoim przełożonym.

Etap przebiegu wydarzenia zależy od rodzaju imprezy. W przypadku imprez typu Mistrzostwa Świata czy Mistrzostwa Europy rozpoczyna się on od przyjazdu drużyn i przedstawicieli międzynarodowych organizacji i trwa do momentu ich wyjazdu. Okres ten to nawet kilka tygodni, w przypadku imprez krótszych i mniejszych etap ten może obejmować okres tylko kilku dni. Prawidłowo zaplanowane działania oraz odpowiedni podział zadań, przyczynić się mogą do sukcesu organizacyjnego. Mogą też w przypadku błędów popełnionych na wcześniejszych etapach spowodować powstanie problemów, które utrudniać będą prawidłowy przebieg eventu. Każde wydarzenie wymaga ciągłego monitoringu i kontroli prac. Wpływa to na możliwość szybkiej reakcji w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych. Istotnym elementem tego etapu jest praca z kibicami i mediami, bowiem od ich zadowolenia i opinii zależą wizerunkowy i medialny sukces eventu.

Ostatnim etapem organizacji wydarzenia jest jego podsumowanie i ocena. Rozpoczyna się on po zakończeniu eventu, pomimo, że dla kibiców impreza się zakończyła, to dla większości organizatorów okres ten trwa jeszcze kilka lub nawet kilkanaście tygodni. Po zakończeniu imprezy konieczne jest przygotowanie rozliczeń dla podmiotów współpracujących, raportów dla sponsorów i partnerów, oraz rozliczenie finansowe danej imprezy. Przygotowanie poprawnej dokumentacji ma ogromny wpływ na kolejne organizowane przez dany podmiot imprezy. Ważną kwestią są również podziękowania dla wszystkich osób, które zaangażowane były w dane przedsięwzięcie. Warto pamiętać, że na etapie tym należy budować pozytywne relacje nie tylko ze sponsorami i partnerami, ale również z osobami bezpośrednio zaangażowanymi, czyli wolontariuszami, pracownikami, firmami współpracującymi oraz innymi podmiotami, które przyczyniły się do sukcesu organizacyjnego danego wydarzenia. Jest to bardzo ważny etap. Analiza popełnionych błędów, sugestie osób zaangażowanych w dane przedsięwzięcie będą miały wpływ na organizację kolejnych wydarzeń sportowych. Poprawnie przeprowadzona ocena umożliwia wyciągnięcie wniosków. Najważniejszym zadaniem jest odpowiedź na pytanie, czy udało się zrealizować zaplanowane cele, czy plany finansowe i organizacyjne zostały poprawnie zrealizowane. Ocena imprezy pod kątem jej sukcesu przebiega na wielu płaszczyznach. Do tych płaszczyzn można między innymi zaliczyć: wynik finansowy, oddźwięk ze strony mediów, uczestników (zarówno sportowców jak i kibiców), zadowolenie sponsorów i innych podmiotów. Ocena dotycząca sukcesu danego wydarzenia

może być zróżnicowana. Organizator może uznać, że dane wydarzenie zakończyło się sukcesem, gdyż zrealizował zaplanowany cel. Natomiast kibice mogą ocenić ją negatywnie ze względu słabą promocję czy niski poziom organizacyjny. Zgromadzone na tym etapie wnioski i oceny powinny zostać wykorzystane w etapie pierwszym przy organizacji kolejnych wydarzeń.

Prezentując powyższy model zaproponowany przez autorkę rozprawy należy zaznaczyć, iż skala działań na poszczególnych etapach jest zróżnicowana w zależności od wielkości danego eventu. Przy małych imprezach sportowych jest ona nieporównywalnie mniejsza. Na każdym etapie organizator nawiązuje kontakt z różnymi interesariuszami, którzy mogą mieć wpływ na przebieg całego procesu. Warto również podkreślić, iż w przypadku dużych wydarzeń o zasięgu międzynarodowym, może wystąpić oddzielenie ośrodka decyzyjnego od organizatora imprezy. Przykładem mogą być Mistrzostwa Świata w Koszykówce, gdzie decyzje dotyczące przebiegu imprezy podejmuje Światowa Federacja Koszykówki (FIBA) a organizatorem jest Polski Związek Koszykówki.

Przedstawiony powyżej model organizacji wydarzenia sportowego został wykorzystany do przygotowania i przeprowadzenia badań własnych, których wyniki zaprezentowano w kolejnych rozdziałach dysertacji.

ROZDZIAŁ 4. STRUKTURA RELACJI Z INTERESARIUSZAMI ZEWNĘTRZNYMI ORGANIZATORÓW WYDARZEŃ SPORTOWYCH

4.1. Organizacja i metodyka badań własnych

4.1.1 Problematyka badawcza

Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły na sformułowanie problemu badawczego, celu głównego rozprawy oraz celów szczegółowych. Problem badawczy dotyczy kształtowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi przez podmioty działające na rynku sportu w procesie organizacji wydarzeń sportowych. Celem głównym rozprawy jest ocena znaczenia budowanych przez organizatorów wydarzeń sportowych relacji z interesariuszami zewnętrznymi w procesie organizacji imprezy. Do realizacji celu głównego pracy niezbędna jest realizacja celów szczegółowych rozprawy:

1. Identyfikacja oraz klasyfikacja interesariuszy zewnętrznych zainteresowanych przygotowaniem, organizacją i przebiegiem wydarzenia sportowego.
2. Ustalenie postrzegania relacji z interesariuszami zewnętrznymi przez organizatorów wydarzeń sportowych.
3. Identyfikacja sposobów budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi przez organizatorów wydarzeń sportowych.
4. Ustalenie wpływu interesariuszy zewnętrznych na decyzje podejmowane przez organizatorów na poszczególnych etapach procesu organizacji wydarzeń sportowych.

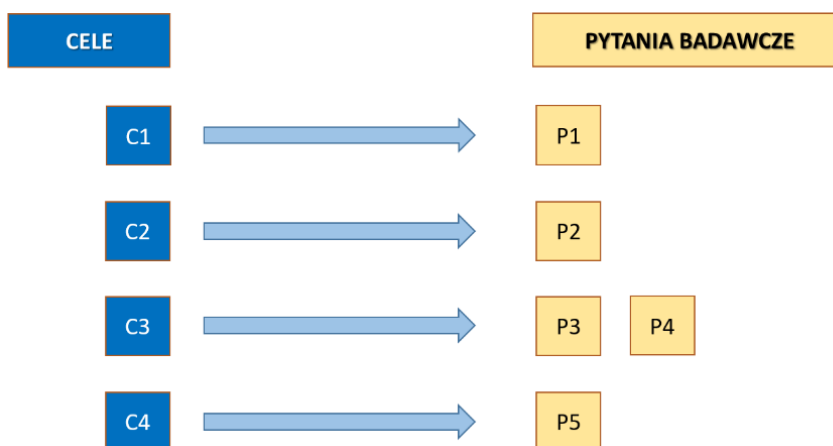
Biorąc pod uwagę cel główny oraz cele szczegółowe sformułowano następujące pytania badawcze:

- P1. Jak kształtuje się struktura interesariuszy zewnętrznych w zależności od zasięgu organizowanego wydarzenia sportowego?
- P2. Jaką rolę odgrywają relacje partnerskie z podmiotami otoczenia na rynku wydarzeń sportowych w kontekście ich organizacji?
- P3. W jaki sposób organizatorzy wydarzeń sportowych budują i podtrzymują relacje z interesariuszami zewnętrznymi w celu usprawnienia działań w procesie organizacyjnym?

P4. Z jakimi interesariuszami zewnętrznymi organizatorzy wydarzeń sportowych mają największą trudność w budowaniu relacji partnerskich i czym jest to uwarunkowane?

P5. W jakim zakresie organizatorzy wydarzeń sportowych uwzględniają oczekiwania interesariuszy zewnętrznych?

Relacje między celami szczegółowymi a pytaniami badawczymi przedstawia rysunek 33. W odniesieniu do trzeciego celu postawiono dwa pytania badawcze.



Rysunek 33. Cele i pytania badawcze

Źródło: Opracowanie własne.

Weryfikacja postawionych w dysertacji pytań badawczych wymagała wykorzystania źródeł pierwotnych. Empiryczna część pracy oparta została na dwóch metodach badawczych.

4.1.2 Narzędzia badawcze zastosowane w badaniach empirycznych

W części empirycznej oparto się na dwóch metodach badawczych: indywidualnych wywiadach pogłębionych i badaniach sondażowych. W obydwu przypadkach przyjęto następujące założenia:

- osoby biorące udział w badaniu to organizatorzy wydarzeń sportowych;
- osoby biorące udział w badaniu to osoby pełnoletnie;
- osoby biorące udział w badaniu organizowały wydarzenia cykliczne lub jednorazowe (badania nie dotyczyły wydarzeń organizowanych w ramach rozgrywek ligowych).

W celu realizacji badań autorka przygotowała dwa narzędzia badawcze: kwestionariusz wywiadu pogłębionego oraz kwestionariusz ankietowy.

W pierwszej kolejności przeprowadzono badania w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych IDI ((Indyvidual Depth Interview). Badania zostały zrealizowane w okresie marzec 2020 r. - grudzień 2020 r. Celem wywiadu pogłębionego, według S. Kvale [2004. s. 15] jest uzyskanie interpretacji opisów świata i przeżyć osoby badanej. Technikę tą zastosowano w oparciu o scenariusz wywiadu zawierającego obszary tematyczne, które autorka wywiadu zgłębiała w bezpośredniej rozmowie zadając dodatkowe pytania pogłębiające oraz prosząc o podanie przykładów ze swoich doświadczeń.

Scenariusz wywiadu pogłębionego składał się z pięciu części. Pierwsza część dotyczyła ogólnych informacji o respondencie (płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy oraz stanowisko). Druga część wywiadu dotyczyła identyfikacji i klasyfikacji interesariuszy, którzy występują przy danym wydarzeniu sportowym oraz, z którymi respondent nawiązywał relacje. Pytania w części trzeciej miały na celu ocenę roli relacji z interesariuszami zewnętrznymi i ich wpływu na wydarzenie sportowe. Część czwarta zawierała zagadnienia dotyczące budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi oraz trudności z tego wynikające. Ostatnia część dotyczyła znaczenia i wpływu interesariuszy na proces organizacji wydarzenia sportowego.

Otwarta struktura narzędzia badawczego umożliwiła zwrócenie uwagi na specyficzne kwestie związane z kształtowaniem relacji z interesariuszami zewnętrznymi na danym etapie procesu organizacji wydarzenia sportowego oraz zidentyfikowanie różnorodnych działań kierowanych do konkretnych grup interesariuszy. Zgromadzone w trakcie wywiadów informacje pozwoliły na poznanie i zrozumienie analizowanego problemu z perspektywy organizatorów imprez sportowych. Dzięki w ten sposób pogłębionej wiedzy autorka przygotowała kwestionariusz ankietowy.

Przeprowadzone wywiady pogłębione, które miały otwarty charakter, umożliwiły uzyskanie wielu ciekawych i wiarygodnych informacji od badanych respondentów. Podczas przeprowadzanych wywiadów nie napotkano na żadne trudności. Respondenci wykazali się bardzo dużym zrozumieniem i zaangażowaniem do poruszanych tematów.

Kolejne badanie przeprowadzone zostały z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankietowego. Badania przeprowadzono w formie elektronicznej. Narzędzie zostało skonstruowane po zweryfikowaniu kwestionariusza ankietowego przez sędziów kompetentnych (specjalistów branżowych i analityka statystycznego). W kwestionariuszu dokonano dwukrotnie korekt, ze względu na fakt zmian merytorycznych naniesionych przez specjalistów. Ostateczna wersja narzędzia, na której zostały przeprowadzone badania, została

w pierwszym etapie wykorzystana do badań pilotażowych wysłanych do 30 organizatorów wydarzeń sportowych o zasięgu regionalnym, ogólnopolskim lub międzynarodowym. Etap ten miał na celu zweryfikowanie rzetelności wykorzystanego narzędzia pomiarowego (kwestionariusza ankietowego), za pomocą analizy Alfy-Cronbacha. Rzetelność ta dla pytań 13-16 wynosiła 0,7, natomiast dla pytania 20 mieściła się w przedziale od 0,6 do 0,9 a dla pytania 21 od 0,6 do 0,8. Jest to zadawalający wynik, który pozwolił wykorzystać to narzędzie w dalszej analizie. Pozytywna weryfikacja kwestionariusza pozwoliła na zaliczenie badań pilotażowych do badań właściwych oraz zastosowanie identycznego kwestionariusza ankietowego w drugim etapie. Badania właściwe obejmowały taką samą grupę organizatorów wydarzeń sportowych, według przyjętych na wstępie kryteriów doboru respondentów. Kwestionariusz skierowany był do osób bezpośrednio odpowiedzialnych za dane wydarzenie, czyli do menedżerów generalnych, dyrektorów czy kierowników odpowiedzialnych za koordynację i zarządzanie wydarzenia sportowego. Badanie ankietowe przeprowadzono od grudnia 2020 roku do kwietnia 2022 roku na terenie Polski. Relatywnie długi okres badań ankietowych wynikał z panującej w tym czasie pandemii COVID-19, która bardzo utrudniła proces gromadzenia danych.

Formularz ankietowy składał się z pięciu części (22 pytania) oraz metryczki. Pierwsza część (pytania 1-7) dotyczyła wyboru wydarzenia sportowego, podania jego nazwy, zasięgu (regionalne, ogólnopolskie, międzynarodowe), określenia wielkości miasta, w którym zostało zorganizowane oraz dyscypliny sportu. Ta część ankiety pozwoliła również na zebranie informacji dotyczących zajmowanego przez respondenta stanowiska przy danym wydarzeniu, liczby osób zatrudnionych oraz sektora gospodarki organizacji sportowej, która organizowała omawiany w ankiecie event. W części tej zastosowano skalę przedziałową oraz dychotomiczną i użyto pytań otwartych.

Druga część ankiety (pytania 8-12) dotyczyła interesariuszy zewnętrznych, z którymi osoby badane nawiązywały relacje przy organizacji wydarzenia wskazanego w części pierwszej ankiety. Za pomocą skali dychotomicznej zebrano dane dotyczące poszczególnych grup interesariuszy zewnętrznych (interesariusze będący osobami fizycznymi; interesariuszy ze sfery biznesu; interesariuszy ze sfery publicznej; organizacje sportowe; media).

W części trzeciej (pytania 13-15) za pomocą skali Likerta określono rolę relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Narzędzie to umożliwiło ocenę: wpływu relacji z interesariuszami na wskazane w pierwszej części wydarzenie (1-nieważne; 2-raczej ważne; 3-

ani ważne ani nieważne; 4-raczej ważne; 5-bardzo ważne), wpływu wcześniej zbudowanych relacji na organizację kolejnych wydarzeń (1-zdecydowanie nie; 2-raczej nie; 3-trudno ocenić; 4-raczej tak; 5-zdecydowanie tak), trwałości zbudowanych relacji z daną grupą interesariuszy zewnętrznych (1-relacja bardzo łatwa do zniszczenia; 2-relacja raczej niestabilna; 3-trudno powiedzieć, w zależności od okoliczności; 4-relacja raczej stabilna; 5-bardzo stabilna trudna do naruszenia).

Część czwarta (pytania 16-19) dotyczyła budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi. W części tej za pomocą skali Likerta oceniono stopień trudności w budowaniu relacji z daną grupą interesariuszy (1-bardzo trudne; 2-raczej trudne; 3-ani trudne ani łatwe; 4-raczej łatwe; 5-bardzo łatwe). Za pomocą skali ilościowej od 0 do 100%, oceniono znaczenie danych typów interesariuszy oraz za pomocą skali Likerta (od 1 do 5) respondenci wskazali interesariuszy, z którymi współpraca była najtrudniejsza (1 oznacza najłatwiejszą relację a 5 najtrudniejszą relację).

W piątej części (pytania 19-22) dokonano oceny wpływu relacji na proces organizacji imprezy sportowej. W tej części zebrano dane dotyczące występowania interesariuszy zewnętrznych na danym etapie. Za pomocą skali Likerta oceniono: czy relacje z daną grupą interesariuszy były ważne na danym etapie organizacji wydarzenia sportowego (1-nieważne; 2-raczej nieważne; 3-ani nieważne ani ważne; 4-raczej ważne; 5-bardzo ważne; 0-dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy), wpływ interesariuszy na dany etap organizacji wydarzenia sportowego (1-bardzo mały; 2-mały; 3-średni; 4-duży; 5-bardzo duży; 0-dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy).

Ostatnia część ankiety dotyczyła kwestii ogólnych: płci, wieku, wykształcenia, stażu pracy w organizacjach sportowych i rodzaju wydarzeń (ze względu na zasięg), które były przez respondentów organizowane. W części tej zastosowano skalę przedziałową oraz dychotomiczną.

Po zakończonych badaniach zweryfikowano rzetelność wykorzystanego narzędzia pomiarowego (kwestionariusza ankietowego), za pomocą analizy Alfya-Cronbacha. Wyniki wskazywały takie same wartości, jak przy analizie rzetelności badań pilotażowych (pytania 13-16 – 0,7; pytanie 20 – od 0,6 do 0,9; pytanie 21 – od 0,6 do 0,8). Jest to zadawalający wynik, który pozwolił wykorzystać to narzędzie badawcze.

4.1.3 Charakterystyka grupy badawczej

Indywidualne wywiady pogłębione

Badanie przeprowadzone zostało wśród 30 organizatorów wydarzeń sportowych. W badaniu wzięło udział 26 mężczyzn i 4 kobiety, wszyscy posiadali wykształcenie wyższe. Połowa badanych osób była w przedziale wiekowym 36-45, 10 osób w przedziale 27-35, a 5 osób powyżej 45 roku życia. Uczestnicy badania to głównie menedżerowie wysokiego szczebla posiadający duże doświadczenie w organizacji różnego typu wydarzeń. W badaniu udział wzięli: przedstawiciele polskich związków sportowych, dyrektorzy imprez międzynarodowych (takich jak Mistrzostwa Europy), prezesi stowarzyszeń i fundacji, kierownicy obiektów sportowych zajmujący się organizacją imprez, menedżerowie eventów sportowych oraz przedstawiciele miast odpowiedzialni za organizację imprez. Prawie połowa z nich posiadała doświadczenie od 6 do 11 lat w organizacji imprez sportowych, tylko dwie osoby miały małe doświadczenie w branży (do 5 lat), a staż pracy przy wydarzeniach sportowych pozostałych respondentów był wieloletni (od 11 do 15 lat lub powyżej 15 lat). Prawie wszystkie osoby biorące udział w badaniu posiadały doświadczenie w organizacji imprez zarówno o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim jak i międzynarodowym.

Indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzone były na terytorium Polski przez autorkę rozprawy. Średni czas przeprowadzania wywiadu to jedna godzina. Wywiady w większej części przeprowadzone były za pomocą wideo rozmowy, pozostałe w tradycyjnej formie wywiadów bezpośrednich. Przyjęta forma wywiadów wynikała z ograniczeń pandemicznych spowodowanych wirusem COVID-19.

Badania ankietowe

Badaniem objęci zostali organizatorzy wydarzeń sportowych o zasięgu regionalnym, ogólnopolskich i międzynarodowych. Z posiadanej przez autorkę rozprawy wiedzy oraz na podstawie analizy literatury i danych udostępnianych przez Główny Urząd Statystyczny, nie udało się znaleźć danych dotyczących liczby organizatorów wydarzeń sportowych w Polsce. Podstawą doboru próby badawczej była liczba sportowych imprez masowych zorganizowanych w Polsce w 2020 roku, która wynosiła 1185 [Kultura fizyczna, 2022]. Na podstawie wzoru:

Szacowanie liczebność próby dla cech jakościowych (populacja skończona).

Wzór [Młynarski, 2000, s. 61]

$$n = \frac{1}{\frac{4E^2}{t_\alpha^2} + \frac{1}{N}}$$

gdzie:

E - dopuszczalny maksymalny błąd szacunku

t_α – liczba odchyłeń standardowych, z tablic rozkładu t studenta dla poziomu ufności $1-\alpha$ i dla n_0-1 stopni swobody

N – liczebność populacji

Dane do wyliczenia liczebności próby:

E = 0,08

$t_\alpha = 1,96$

N = 1 185

$$n = \frac{1}{\frac{4 \cdot 0,08^2}{1,96^2} + \frac{1}{1\,185}} = 133$$

Z powyższych wyliczeń wynika, iż reprezentatywna próba badawcza wynosi 133. Z przeprowadzonych badań ankietowych uzyskano 143 kwestionariusze ankietowe, z czego warunki spełniały 123.

Organizatorzy wydarzeń sportowych, biorący udział w badaniu, pełnili funkcje prezesów stowarzyszeń, fundacji czy firm organizujących wydarzenia sportowe. Wśród ankietowanych byli również dyrektorzy imprez, menedżerowie generalni eventów oraz inne osoby odpowiedzialne za całościową koordynację prac przy danej imprezie sportowej. W badaniu wzięli udział przedstawiciele, którzy organizowali imprezy z różnych dyscyplin sportu zarówno gier zespołowych jak i sportów indywidualnych. Ankietowani organizowali wydarzenia o zasięgu regionalnym (7,5%), zasięgu ogólnopolskim (38,5%) i międzynarodowym (54%). Ze względu na mały procent osób, która organizowała wydarzenia o zasięgu regionalnym grupa ta podczas analizy wyników będzie badana łącznie z zasięgiem ogólnopolskim, co przedstawione zostało na wykresie 3.

Argumentem, który przemawiał za zasadnością połączenia imprez o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim był fakt, który wynikał z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych, że nawet jeśli jeden interesariusz pochodzi z poza danego regionu (np. sportowiec czy prasa ogólnopolska) dane wydarzenie jest traktowane jako ogólnopolskie. Analiza wywiadów pogłębionych pozwala wysnuć wniosek, iż przy każdej imprezie regionalnej występuje minimum jeden interesariusz z poza danego regionu dlatego można grupę tych imprez analizować łącznie z wydarzeniami o zasięgu ogólnopolskim.



Wykres 3. Rozkład badanej próby ze względu na zasięg wydarzenia sportowego

Źródło: Opracowanie własne.

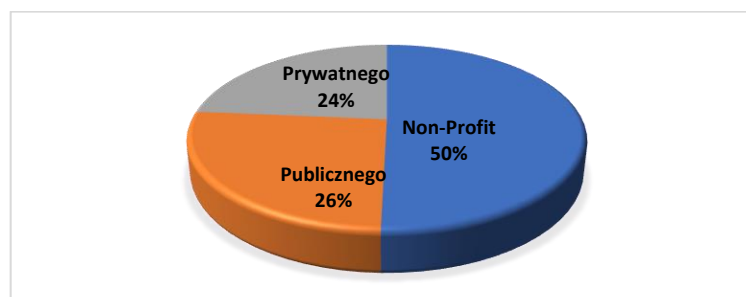
Rozkład badanej próby ze względu na liczbę mieszkańców danego miasta, gminy czy wsi, gdzie zorganizowana była omawiana w badaniu impreza sportowa, przedstawiony został w tabeli 24.

Tabela 24. Struktura badanej próby ze względu na liczbę mieszkańców miasta

Liczba mieszkańców	Liczba	Procent
do 50 000 mieszkańców	20	16%
od 50 000 do 100 000 mieszkańców	17	14%
od 100 000 do 500 000 mieszkańców	53	43%
powyżej 500 000 mieszkańców	33	27%
Suma	123	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Dane przedstawione w tabeli 24 potwierdzają, że najwięcej badanych wydarzeń sportowych zorganizowanych zostało w miastach od 100 000 do 500 000 mieszkańców (43%). Rozkład respondentów w zależności od sektora, do którego zaliczała się organizacja sportowa, odpowiedzialna za przeprowadzenie wybranego w ankiecie wydarzenia sportowego przedstawiony został na wykresie 4.



Wykres 4. Rozkład badanej próby ze względu na reprezentowany sektor gospodarki

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład badanej próby ze względu na wielkość organizacji sportowej, w której zatrudnieni byli ankietowani, prezentuje tabela 25.

Tabela 25. Struktura badanej próby ze względu na liczbę pracowników organizacji

Liczba pracowników	Liczba	Procent
do 10 pracowników	41	33%
od 11 do 50 pracowników	50	41%
powyżej 50 pracowników	32	26%
Suma	123	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Z przedstawionych w tabeli 25 danych wynika, iż 41% badanych wydarzeń sportowych organizowały organizacje sportowe, które zatrudniały między 11 a 50 pracowników.

Badaną próbę stanowili organizatorzy wydarzeń sportowych posiadający najczęściej wykształcenie wyższe (91%), pozostałe osoby badane posiadały wykształcenie średnie (9%). Znaczny procent ankietowanych organizatorów to mężczyźni (80%). Szczegółowy rozkład próby ze względu na wiek ankietowanych przedstawia tabela 26.

Tabela 26. Struktura badanej próby ze względu na wiek ankietowanych menedżerów

Wiek respondentów	Liczba	Procent
18 - 26 lat	4	3%
27 - 35 lat	38	31%
36 - 45 lat	55	45%
powyżej 45 lat	26	21%
Suma	123	100%

Źródło: Opracowanie własne

Informacje zawarte w tabeli 26 pozwalają wnioskować, że ankietowani organizatorzy najczęściej byli osobami w wieku 36-45 lat (55 ankietowanych) oraz w wieku 27-35 lat (38). Szczegółowy rozkład próby ze względu na staż pracy związany z organizacją wydarzeń sportowych przedstawiony został w tabeli 27.

Tabela 27. Struktura badanej próby ze względu na staż pracy związany z organizacją wydarzeń sportowych

Staż pracy	Liczba	Procent
do 5 lat	31	25%
6 - 10 lat	39	32%
11 – 15 lat	26	21%
16 – 25 lat	21	17%
powyżej 25	6	5%
Suma	123	100%

Źródło: Opracowanie własne

Najwięcej osób organizujących wydarzenie sportowe posiadało staż pracy przy tego typu wydarzeniach kształtujący się w przedziale od 6 do 10 lat (32%).

4.1.4. Metody statystyczne wykorzystane w analizie wyników

W celu analizy zebranego materiału badawczego zastosowano szereg metod statystycznych. Było to uwarunkowane różnorodnością badanych zmiennych ilościowych i jakościowych wykorzystanych w badaniu. Do prezentacji wyników dla zmiennych ilościowych użyto statystyk opisowych takich jak: liczność (n) średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe (SD), zakresy nieodstające. Natomiast zmienne jakościowe przedstawiono za pomocą liczności i procentów.

Dla wszystkich parametrów ilościowych sprawdzono zgodność ich rozkładu z rozkładem normalnym. Ocenę zgodności przeprowadzono testem Shapiro-Wilka. Jako krytyczny poziom istotności przyjęto poziom $p=0,05$. Jednorodność wariancji sprawdzono za pomocą testu Levene'a.

Analizę istotności różnic pomiędzy wartościami średnimi między zasięgiem (regionalne i ogólnopolskie a międzynarodowe), dla parametrów o rozkładzie normalnym i jednorodnych wariancjach sprawdzono testem t-Studenta (t). Dla zmiennych, które nie spełniały warunków normalności lub jednorodności wariancji przynajmniej w jednej z porównywanych grup, sprawdzono testem U Manna-Whitneya (Z).

Analizę istotności różnic wartościami średnich, pomiędzy badanymi grupami interesariuszy (B2C, B2B, B2P, Organizacje Sportowe, Media) z uwagi na spełnienie warunku normalności i jednorodności wariancji sprawdzono analizą wariancji (ANOVA). Dla zweryfikowania różnic post-hoc pomiędzy wartościami średnimi zastosowano test HSD Tukeya. Analizę istotności różnic pomiędzy wartościami średnimi, pomiędzy sektorami dla parametrów o rozkładzie różnym od normalnego lub o niejednorodnych wariancjach sprawdzono analizą wariancji Kruskala-Wallis (H). Dla zweryfikowania różnic post-hoc pomiędzy wartościami średnimi zastosowano test dla porównań wielokrotnych.

Dla oceny różnic procentowych między badanymi grupami zastosowano w zależności od spełnienia warunków tabel liczności oczekiwanych testy: Chi kwadrat Pearsona (Ch^2), Chi-kwadrat największej wiarygodności (Chi^2NW), Chi-kwadrat z poprawką Yatesa, V-kwadrat. Do

zbadań wewnętrznych różnic pomiędzy poszczególnymi etapami wykorzystano test dla wskaźników struktury.

Wykorzystano regresję logistyczną jednoczynnikową i wieloczynnikową w celu skonstruowania modelu określającego szansę występowania czynników wpływających na wydarzenia regionalne i ogólnopolskie oraz międzynarodowe. Jednoczynnikowe modele regresji logistycznej określają indywidualne dla poszczególnych czynników szanse występowania (iloraz szans - OR) wraz z 95 procentowym przedziałem ufności dla ilorazem szans (OR 95% CI). Wieloczynnikowe modele regresji logistycznej określają współwystępowania wielu czynników za pomocą szansy występowania (iloraz szans - OR) wraz z 95 procentowym przedziałem ufności dla ilorazu szans (OR 95% CI) oraz z kierunkową ocenę.

Dla oznaczenia poziomu istotności stwierdzających związek lub różnicę zastosowano następujące oznaczenia: $p < 0,05$ wartości istotne statystycznie, $p < 0,10$ tendencja do istotności, $p \geq 0,1$ wartość nieistotna statystycznie [Młynarski 2000, Stanisław 2007].

Analizę statystyczną wyników badań wykonano przy pomocy pakietu statystycznego STATISTICA 10 (StatSoft Inc.).

4.2 Podmioty zainteresowane wydarzeniami sportowymi

Podmioty zainteresowane wydarzeniami sportowymi to interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni funkcjonujący na rynku sportu. Zgodnie z tematyką rozprawy omówieni zostaną tylko interesariusze zewnętrzni. Na podstawie studiów literaturowych zawartych w rozdziale drugim rozprawy, autorka zaproponowała klasyfikację interesariuszy zewnętrznych w podziale na pięć grup:

- 1) Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C).
- 2) Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B).
- 3) Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P).
- 4) Organizacje sportowe.
- 5) Media.

Interesariusze, do których zaliczyć można osoby fizyczne to podmioty uczestniczące w wydarzeniu zarówno aktywnie jak i pasywnie. Do grupy tej zalicza się: kibiców, sportowców, sztab szkoleniowy, menedżerów, agentów i doradców, osoby z najbliższego otoczenia sportowców, gości VIP, wolontariuszy, mieszkańców miejscowości, w której organizowana jest

impieza. Kibice to osoby wykazująca zainteresowanie drużyną, klubem czy zawodnikiem [Pikora, 2013]. Uczestniczą w widowisku sportowym bezpośrednio na hali, stadionie czy na trasie danego eventu lub pośrednio oglądając dane wydarzenie w telewizji. Sportowcy to bezpośredni uczestnicy danego wydarzenia sportowego. Sztab szkoleniowy towarzyszy sportowcom w czasie trwania wydarzenia sportowego. Odpowiada za przygotowanie sportowców do zawodów sportowych. Menedżerowie, agenci i doradcy to grupa osób, która doradza sportowcom, jest odpowiedzialna za negocjowanie ich kontraktów, planuje im udział w danym wydarzeniu sportowym. Osoby z najbliższego otoczenia zawodników to głównie rodzina i przyjaciele, którzy często towarzyszą im podczas imprez sportowych. Goście VIP to zapraszani na dane wydarzenie, tak zwani goście honorowi. Organizator przygotowuje dla tej grupy osób specjalne miejsca w danej hali czy obiekcie. Wolontariusze to osoby, które pracują przy danym wydarzeniu bez pobierania za nią pensji czy innego typu wynagrodzenia. Otrzymują oni wyżywienie, są ubezpieczani, a czasem także organizator zapewnia im nocleg. Mieszkańcy to osoby, które zamieszkują dany region czy miasto, w którym odbywa się event sportowy. W przypadku niektórych imprez traktowani są oni jak potencjalni kibice, w niektórych natomiast należy traktować ich jak oddzielną grupę, do której należy dotrzeć z odpowiednim komunikatem informacyjnym.

Kolejną grupę stanowią interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu, do której zaliczyć można: hotele, transport, ochronę, sponsorów, partnerów, firmy marketingowo-PR-owe, restauracje, firmy cateringowe, kasyna, zakłady bukmacherskie, firmy zajmujące się sprzedażą praw telewizyjnych, firmy merchandisingowe, grupy artystyczne, obiekty sportowe. Firmy zajmujące się dostarczeniem konkretnych usług czy produktów to podmioty, które funkcjonują z organizatorem wydarzenia na zasadach wzajemnie wynegocjowanych umów współpracy. Zaliczyć tu można firmy świadczące usługi zakwaterowania i wyżywienia, transportu uczestników, ochrony wydarzenia czy dostaw lub przygotowania posiłków. Partnerzy czy sponsorzy angażują się w dane widowisko sportowe poprzez finansowanie imprezy lub nieodpłatne przekazanie swoich dóbr czy usług. Współpraca z nimi odbywa się na zasadach wynegocjowanych i zaakceptowanych przez strony umów, gdzie odbiorca jest zobowiązany do świadczenia na rzecz sponsora czy partnera konkretnych świadczeń reklamowo – promocyjnych. Firmy marketingowo-PR angażowane są do przygotowania i prowadzenia kampanii informacyjnej o danym wydarzeniu sportowym. Posiadają doświadczenie zawodowe w tym obszarze, mogą więc dobrać odpowiednie narzędzia

komunikacji, które umożliwią dotarcie do szerokiej grupy odbiorców potencjalnie zainteresowanych konkretną dyscypliną sportu i konkretnym wydarzeniem. Firmy takie posiadają bazy danych osób, do których mogą kierować odpowiednio przygotowane informacje. Współpraca z kasynem czy restauracją dotyczy przygotowania odpowiednich form rozrywki dla przyjeżdżających gości. Zaproszeni goście honorowi często w przypadku wydarzeń trwających kilka lub kilkanaście dni, chętnie korzystają z atrakcji dostępnych w danym mieście czy kraju. Organizator, który chce zapewnić gościom jak najlepsze wspomnienia z imprezy często współpracuje z różnymi restauracjami, klubami, czy nawet kasynem. Zakłady bukmacherskie funkcjonujące na rynku polskim (dla firm prowadzących działalność na terenie Polski), mają obowiązek podpisania umowy z podmiotem posiadającym prawa do wyników danego eventu sportowego. W przypadku meczów ligowych, Mistrzostw Polski czy Pucharów Polski prawa te należą do Polskich Związków Sportowych w przypadku imprez typu Mistrzostwa Europy czy Mistrzostwa Świata, prawa te należą do Międzynarodowych Federacji Sportowych. W przypadku zakładów posiadających swoje siedziby poza granicami Polski prawa te z reguły sprzedawane są specjalizującym się w tym zakresie firmom, które w dalszej kolejności odsprzedają te prawa innym bukmacherom lub korzystają z nich na zasadach wyłączności. Firmy zajmujące się sprzedażą praw telewizyjnych funkcjonują na podobnych zasadach jak omówieni powyżej bukmacherzy. Muszą oni podpisać umowę z właścicielem praw do danego eventu, by mieć możliwość sprzedania praw do konkretnych telewizji. Firmy takie funkcjonują przede wszystkim przy dużych międzynarodowych wydarzeniach i zajmują się sprzedażą praw do wszystkich telewizji na świecie. Firmy merchandisingowe, zajmują się sprzedażą pamiątek i gadżetów podczas trwania wydarzenia, ale również przed i po jego zakończeniu. Grupy artystyczne, to dziś nieodzowny element każdego wydarzenia sportowego, który przyciąga kibiców. Obecność konferansjera i disc jokeya także wpływa na emocje kibiców. Zespoły cheerleaderek oraz inne grupy artystyczne stanowią dodatkową formę rozrywki dla uczestników eventu. Współpraca z zespołami odbywa się również na zasadach umów wzajemnych. Obiekty sportowe takie jak hale czy stadiony to element konieczny do organizacji wielu imprez sportowych. Zarządcami obiektów sportowych w Polsce, w zdecydowanej większości są miasta, gminy lub państwo (Ministerstwo Sportu i Turystyki w przypadku Centralnych Ośrodków Sportu). Tematyka obiektów sportowych omówiona została szczegółowo w drugim rozdziale pracy.

Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej to: władze lokalne, państwowe i międzynarodowe; jednostki budżetowe; policja; opieka medyczna; straż miejska; ochrona graniczna; Centrum Zarządzania Kryzysowego; izba celna; wojsko; straż pożarna. Władze lokalne to osoby zarządzające danym miastem, gminą czy powiatem oraz pracownicy urzędów (departamentu sportu czy promocji). Władze państwowe, które biorą aktywny udział w wydarzeniach sportowych to przede wszystkim przedstawiciele Ministerstwa Sportu i Turystyki, które co roku przygotowuje wiele programów dofinansowujących sport dzieci i młodzieży oraz wydarzeń upowszechniających sport ogółem. Z nieco innymi przedstawicielami władz państwowych współpracują głównie organizatorzy największych imprez światowych i europejskich, gdy potrzebne są gwarancje państwowe wymagane do otrzymania praw na organizację danego eventu. Gwarancje te dotyczą pomocy finansowej, medycznej, ubezpieczeniowej, wizowej i innej w zależności od wytycznych. Do współpracy z władzami międzynarodowymi można zaliczyć kontakty z ambasadorami danych państw, których przedstawiciele zaprasza się na wydarzenia, aby uczestniczyli w nich czynnie lub biernie. Jednostki budżetowe to różnego typu instytucje takie jak na przykład Urząd Skarbowy czy Zakład Ubezpieczeń Społecznych. Opieka medyczna wymagana jest na każdej imprezie masowej, stanowią o tym przepisy dotyczące organizacji imprez [Dz.U. 2013, poz. 611.]. Jej zakres może być szerszy niż stanowią o tym przepisy polskiego prawa, jeśli wskazują na to wytyczne ustanawiane przez światowe czy europejskie federacje sportu. Podmioty takie jak policja, straż miejsca czy straż pożarna uczestniczą w wydarzeniach zgodnie z wytycznymi ustawy o organizacji imprez masowych oraz w oparciu o uchwały rady miasta. W przypadku niektórych wydarzeń międzynarodowych, współpraca z policją obejmuje również eskorty drużyn. W celu zapewnienia bezpieczeństwa i prawidłowej koordynacji pracy wszystkich służb organizatorzy największych imprez wszystkie te ustalenia prowadzą z przedstawicielami Centrum Zarządzania Kryzysowego. Ochrona granic, służby celne i wojsko to instytucje, z którymi współpracuje się przede wszystkim przy eventach o zasięgu międzynarodowym. Kontakty z tymi służbami mogą dotyczyć spraw wizowych czy cła.

Organizacje sportowe to zbiór takich podmiotów jak: lokalne, krajowe i międzynarodowe federacje sportowe, sędziowie, komisarze, arbitrzy, agencja do spraw zwalczania dopingu, Polski i Międzynarodowy Komitet Olimpijski. Lokalne, krajowe i międzynarodowe federacje sportowe oraz Polski i Międzynarodowy Komitet Olimpijski omówione zostały w rozdziale trzecim przy analizie struktur organizatorów wydarzeń sportowych. Sędziowie, komisarze i

arbitrzy wybierani są przez Kolegia Sędziowskie, Wydziały Sędziowskie lub inne komórki, które zajmują się przygotowaniem obsad na dane wydarzenie. W zależności od wytycznych danej organizacji sportowej rola tych osób może ograniczyć się wyłącznie do sędziowania i koordynacji zawodów sportowych, może też być rozszerzona do kontroli kwestii organizacyjno-marketingowych. Przykładem są koszykarskie mecze kwalifikacyjne do Mistrzostw Świata czy Europy. Komisarze, którzy nazywani są inaczej delegatami oprócz zadań związanych stricte z koordynacją przebiegu wydarzenia odpowiedzialni są za koordynację wszystkich zadań organizacyjnych. Światowa Agencja Antydopingowa (WADA) i podległa jej Polska Agencja Antydopingowa (POLADA) kontrolują sportowców podczas wydarzeń sportowych. Sprawdzają czy zawodnicy nie stosują środków umieszczonych na oficjalnej liście substancji zabronionych.

Ostatnia grupa interesariuszy to media, do których zaliczamy: prasę, radio, telewizję, Internet w tym szeroko rozumiane media społecznościowe. Prasa lokalna, ogólnopolska czy międzynarodowa to wydawnictwa drukowane, do których zaliczyć można gazety codzienne, tygodniki, miesięczniki, czasopisma branżowe. Choć obecnie ich rola nieco się zmieniła i większość odbiorców korzysta z informacji internetowych, nadal jednak posiadają stałą grupę odbiorców. Większość dzisiejszych gazet czy czasopism posiada również swoje strony internetowe, w których zawarte są tożsame informacje, dostępne po dokonaniu opłaty abonamentowej. Rozgłośnie radiowe o zasięgu lokalnym, ogólnopolskim i międzynarodowym przekazują informacje słuchaczom o wydarzeniach sportowych w danym regionie, mieście czy kraju. Ilość przekazywanych przez nich informacji zależy od rodzaju wydarzenia oraz warunków współpracy ustalonych z organizatorem. Telewizje regionalne z reguły nie wykupują praw do eventów sportowych, transmisje na ich antenach odbywają się na zasadach sublicencji udzielonych przez ich centrale. Telewizje regionalne przedstawiają najczęściej skrócone materiały informacyjne o imprezach organizowanych w danym regionie. Telewizje ogólnopolskie i międzynarodowe ubiegają się o prawa do transmitowania imprez sportowych, w szczególności tych o zasięgu europejskim czy światowym. Stacje, które nie posiadają praw do danego wydarzenia, mają prawo pokazywać tylko wywiady nagrywane w tak zwanej strefie „mix-zone” (strefa, w której zawodnicy i sztab udzielają wywiadów dziennikarzom) lub przekazywać informacje o danym wydarzeniu na podstawie materiałów udostępnionych przez telewizję posiadającą prawa. Organizatorzy wydarzeń sportowych mogą też współpracować z wieloma portalami internetowymi lub prowadzić działania własne przez swoją stronę

internetową. Media społecznościowe są to aplikacje sieciowe umożliwiające użytkownikom tworzenie i wymianę tworzonych przez nich treści [Iwanowska, 2016]. Stały się one częścią życia tych użytkowników i przestrzenią do nawiązywania nowych kontaktów. Do mediów społecznościowych zaliczyć można: Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, Twitter, Pinterest, Snapchat czy TikTok. Organizator eventu sportowego może prowadzić szereg działań promocyjno-informacyjnych poprzez własne kanały w mediach społecznościowych.

Respondenci w przeprowadzonych wywiadach pogłębionych, uzupełnili omówione wyżej grupy interesariuszy. Do organizacji sportowych włączono kluby sportowe, uczelnie uzupełniły grono interesariuszy publicznych, a do grupy mediów dodano fotoreporterów. Uwzględnione to zostało w późniejszym badaniu ankietowym. Respondenci wymienili również kilka innych podmiotów jednak, żadna z ich odpowiedzi nie powtórzyła się, dlatego nie zostało to ujęte w badaniu ankietowym. Podsumowanie powyższych rozważań przedstawiono w tabeli 28 zawierającej grupy interesariuszy zewnętrznych zainteresowanych wydarzeniami sportowymi.

Tabela 28. Interesariusze zewnętrzni wydarzeń sportowych

GRUPY INTERESARIUSZY				
Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C)	Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B)	Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P)	Organizacje sportowe	Media
Kibice	Hotele	Władze lokalne	Lokalne Związki Sportowe	Prasa lokalna
Sportowcy	Transport	Władze państwowe	Krajowe Federacje Sportowe	Prasa ogólnopolska
Sztab szkoleniowy	Ochrona	Władze międzynarodowe	Międzynarodowe Organizacje Sportowe	Prasa międzynarodowa
Menedżerowie, agenci doradcy	Sponsorzy	Jednowski budżetowe (finansowe, podatkowe)	Sędziowie, komisarze, arbitrzy	Radia lokalne
Osoby z najbliższego otoczenia sportowców	Partnerzy	Policja	WADA/POLADA	Radia ogólnopolskie
Goście VIP	Firmy marketingowo – PR	Opieka medyczna	PKOL	Radia międzynarodowe
Wolontariusze	Restauracje	Straż miejska	MKOL	Telewizja lokalna
Mieszkańcy	Kasyna	Ochrona graniczna	Kluby Sportowe	Telewizja ogólnopolska
	Zakłady bukmacherskie	Centrum Zarządzania Kryzysowego		Telewizja międzynarodowa
	Firmy zajmujące się sprzedażą praw telewizyjnych	Izba celna		Internet
	Firmy merchandisingowe	Wojsko		Social Media
	Grupy artystyczne	Straż pożarna		Fotoreporterzy
	Obiekty sportowe			

Źródło: Opracowanie własne

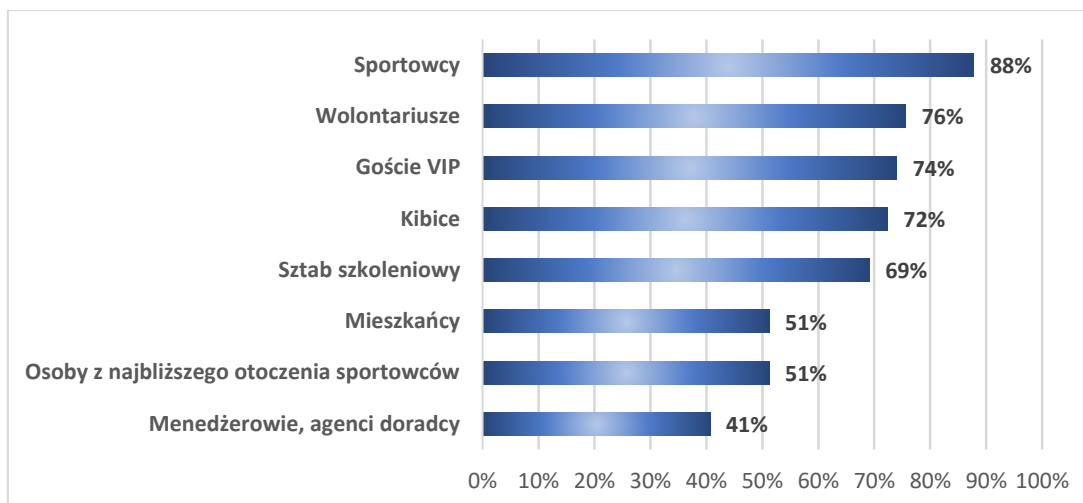
4.3 Grupy interesariusze wydarzeń sportowych w świetle badań empirycznych

Przeprowadzone badania pozwoliły zweryfikować zaproponowaną w rozdziale drugim i omówioną we wcześniejszym podrozdziale pracy klasyfikację interesariuszy. Zarówno wyniki z kwestionariusza ankietowego jak i wywiadów pogłębionych potwierdziły, iż interesariusze zaliczani do danej grupy z mniejszą lub większą częstotliwością występowały przy organizacji wskazanego przez respondentów eventu. W niniejszej części pracy interesariusze zostaną omówieni w podziale na pięć grup oraz w zależności od zasięgu wydarzenia sportowego. Wydarzenia, (co zostało już opisane na początku rozdziału) podzielono na dwie grupy. Pierwsze są to wydarzenia o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim, drugie natomiast wydarzenia o zasięgu międzynarodowym. Zaprezentowane wyniki pozwalają odpowiedzieć na pierwsze pytanie badawcze dotyczące struktury interesariuszy zewnętrznych w zależności od zasięgu wydarzenia. Przedstawione poniżej dane statystyczne oraz informacje z wywiadów pogłębionych dotyczą interesariuszy, z którymi organizatorzy wydarzeń sportowych nawiązywali relacje przy danej imprezie sportowej. Osoby biorące udział w badaniu wskazywały, z którą osobą lub podmiotem z danej grupy interesariuszy nawiązywali relacje podczas organizowania eventu sportowego. Lista interesariuszy w podziale na poszczególne grupy, która została wykorzystana w ankiecie przedstawiona została w poprzedniej części rozdziału (tabeli 28). Badane osoby miały również możliwość dodania dodatkowych osób z poza tej listy, z którymi współpracowali przy ewencie.

Wyniki badań ankietowych

Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C)

Przeprowadzone badania pozwoliły wskazać interesariuszy z grupy osób fizycznych, z którymi organizatorzy wydarzeń sportowych nawiązują relacje podczas organizacji wydarzenia sportowego, co przedstawione zostało na wykresie 5. Najczęściej organizatorzy wydarzeń sportowych współpracują ze sportowcami (88% badanych) oraz wolontariuszami (76%), gośćmi VIP (74%), kibicami (72%) i sztabem szkoleniowym (69%). Najrzadziej natomiast nawiązywali relacje z menedżerami, agentami i doradcami (41%).



Wykres 5. Interesariusze z grupy osób fizycznych

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 29 zawarto porównanie współpracy organizatorów z interesariuszami z grupy osób fizycznych w zależności od zasięgu wydarzenia, które organizowali. Statystycznie istotna różnica występuje w przypadku menedżerów, agentów i doradców ($p=0,0127$), gdzie w przypadku wydarzeń międzynarodowych ponad połowa (51%) badanych respondentów nawiązuje relacje z tą grupą w odróżnieniu od wydarzeń regionalnych i ogólnopolskich, gdzie wartość ta była prawie o połowę mniejsza (29%). Warto również zwrócić uwagę na występowanie tendencji do istotności statystycznej pomiędzy zasięgiem regionalnym i ogólnopolskim a międzynarodowym w grupach wolontariuszy ($p=0,0672$) i osób z najbliższego otoczenia sportowców ($p=0,0898$), w przypadku których relacje te częściej nawiązywali również organizatorzy wydarzeń międzynarodowych. W przypadku pozostałych grup interesariuszy nie było istotnego zróżnicowania ($p \geq 0,10$).

Tabela 29. Nawiązywanie relacji z interesariuszami z grupy osób fizycznych, w zależności od zasięgu wydarzenia

Parametry	regionalne/ogólnopolskie (n=56)	międzynarodowe (n=67)	wynik testu	wartość p
Kibice	73% (41)	72% (48)	0,04 ^a	0,8460
Sportowcy	89% (50)	87% (58)	0,21 ^b	0,6477
Sztab szkoleniowy	70% (39)	69% (46)	0,01 ^a	0,9062
Menedżerowie, agenci, doradcy	29% (16)	51% (34)	6,22 ^a	0,0127

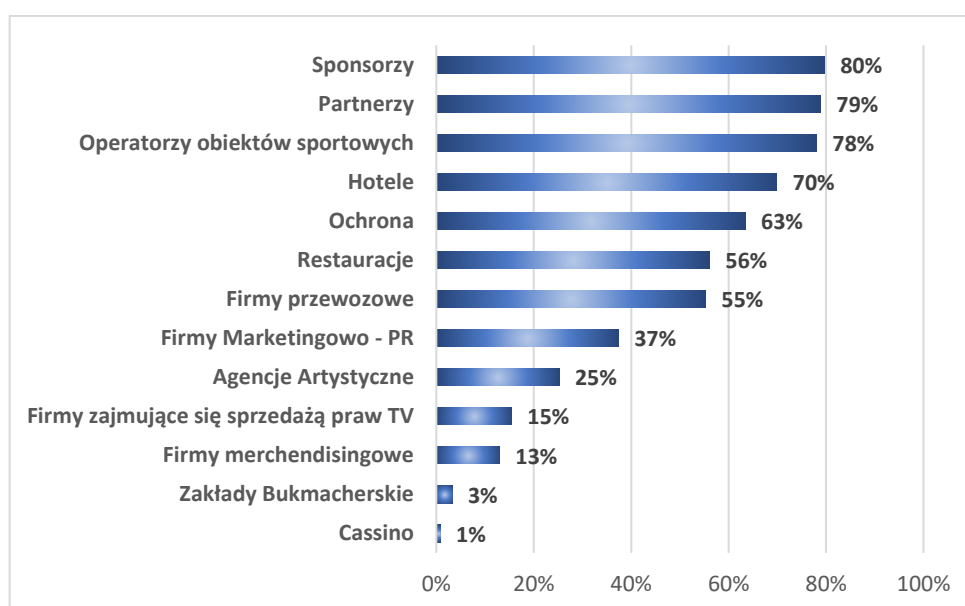
Osoby z najbliższego otoczenia sportowców	43% (24)	58% (39)	2,88 ^a	0,0898
Goście VIP	68% (38)	79% (53)	2,00 ^a	0,1568
Wolontariusze	68% (38)	82% (55)	3,35 ^a	0,0672
Mieszkańcy	54% (30)	49% (33)	0,23 ^a	0,6333

^a - Chi-kwadrat Pearsona ^b - test V-kwadrat ^c - Chi-kwadrat z poprawką Yatesa
p<0,05 wartość istotna statystycznie, p<0,10 tendencja do istotności statystycznej, p≥0,10 wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B)

Respondenci biorący udział w badaniu podczas organizacji wydarzeń sportowych najczęściej nawiązywali relacje ze sponsorami (80%), partnerami (79%) i operatorami obiektów sportowych (78%). Najrzadziej natomiast współpracowali z kasynami (1%) i zakładami bukmacherskimi (3%). Na wykresie 6 przedstawiono również współpracę z pozostałymi interesariuszami ze sfery biznesu.



Wykres 6. Interesariusze ze sfery biznesu

Źródło: Opracowanie własne.

Porównanie współpracy organizatorów z interesariuszami ze sfery biznesu w zależności od zasięgu wydarzenia, które organizowali przedstawione zostało w tabeli 30. Statystycznie istotna różnica na korzyść wydarzeń międzynarodowych, występuje w przypadku ochrony

($p=0,0144$), firm marketingowo-PR (0,0262), firm merchandisingowych ($p=0,0046$) i agencji artystycznych ($p=0,0108$). Tendencja do istotności statystycznej, również na korzyść imprez międzynarodowych występuje natomiast w przypadku firm zajmujących się sprzedażą praw telewizyjnych ($p=0,0686$). W przypadku pozostałych grup interesariuszy nie było istotnego zróżnicowania ($p \geq 0,10$).

Tabela 30. Nawiązywanie relacji z interesariuszami ze sfery biznesu, w zależności od zasięgu wydarzenia

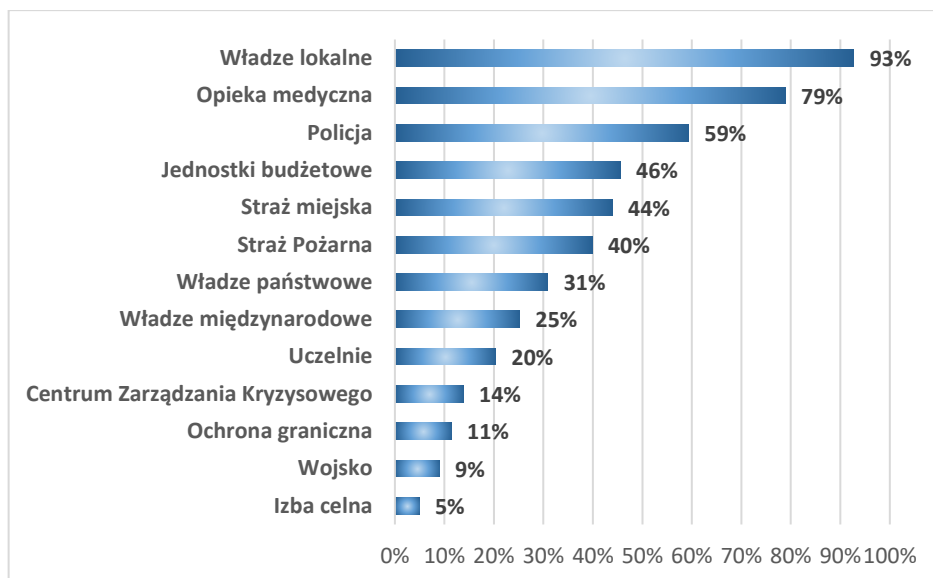
Parametry	regionalne/ogólnopolskie (n=56)	międzynarodowe (n=67)	wynik testu	wartość p
Hotele	64% (36)	75% (50)	1,55 ^a	0,2130
Firmy przewozowe	50% (28)	60% (40)	1,16 ^a	0,2812
Ochrona	52% (29)	73% (49)	5,99 ^a	0,0144
Sponsorzy	86% (48)	75% (50)	2,32 ^a	0,1281
Partnerzy	84% (47)	75% (50)	1,58 ^a	0,2083
Firmy Marketingowo - PR	27% (15)	46% (31)	4,95 ^a	0,0262
Restauracje	63% (35)	51% (34)	1,71 ^a	0,1908
Casino	0% (0)	1% (1)	0,01 ^c	0,9282
Zakłady Bukmacherskie	2% (1)	4% (3)	0,11 ^c	0,7431
Firmy zajmujące się sprzedażą praw TV	9% (5)	21% (14)	3,32 ^b	0,0686
Firmy merchandisingowe	4% (2)	21% (14)	8,02 ^b	0,0046
Agencje Artystyczne	14% (8)	34% (23)	6,50 ^a	0,0108
Operatorzy obiektów sportowych	75% (42)	81% (54)	0,56 ^a	0,4552

^a - Chi-kwadrat Pearsona ^b - test V-kwadrat ^c - Chi-kwadrat z poprawką Yatesa
 $p < 0,05$ wartość istotna statystycznie, $p < 0,10$ tendencja do istotności statystycznej, $p \geq 0,10$ wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P)

Badania ankietowe wykazały, iż z pośród interesariuszy zaliczonych do sfery publicznej, organizatorzy wydarzeń sportowych najczęściej nawiązywali relacje z władzami lokalnymi (93%) i z opieką medyczną (79%). Podmioty takie jak izba celna (5%), wojsko (9%) czy ochrona graniczna (11%) to instytucje, z którymi ta współpraca był nawiązywana najrzadziej. Na wykresie 7 przedstawiono współpracę z interesariuszami ze sfery publicznej.



Wykres 7. Interesariusze ze sfery publicznej

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 31 zawiera porównanie nawiązywanych relacji z grupą podmiotów zaliczanych do sfery publicznej w zależności od zasięgu wydarzenia. Statystycznie istotna różnica, na korzyść wydarzeń międzynarodowych, występuje w przypadku władz państwowych ($p=0,0011$), władz międzynarodowych ($p<0,0001$), policji ($p=0,0077$), straży miejskiej ($p=0,0416$) i ochrony granicznej ($p=0,0023$). W przypadku władz międzynarodowych prawie połowa (45%) respondentów nawiązuje relacje z tą grupą, w odróżnieniu do imprez regionalnych i ogólnopolskich gdzie te relacje były znikome (2%). Tendencja do istotności statystycznej na korzyść organizatorów imprez międzynarodowych występuje w przypadku instytucji jaką jest Centrum Zarządzania Kryzysowego ($p=0,0507$). W przypadku pozostałych grup interesariuszy nie było istotnego zróżnicowania ($p\geq 0,10$).

Tabela 31. Nawiązywanie relacji z interesariusze ze sfery publicznej w zależności od zasięgu wydarzenia

Parametry	regionalne/ogólnopolskie (n=56)	międzynarodowe (n=67)	wynik testu	wartość p
Władze lokalne	91% (51)	94% (63)	0,08 ^c	0,7796
Władze państwowe	16% (9)	43% (29)	10,58 ^a	0,0011
Władze międzynarodowe	2% (1)	45% (30)	29,91 ^a	<0,0001
Jednostki budżetowe	41% (23)	49% (33)	0,82 ^a	0,3642

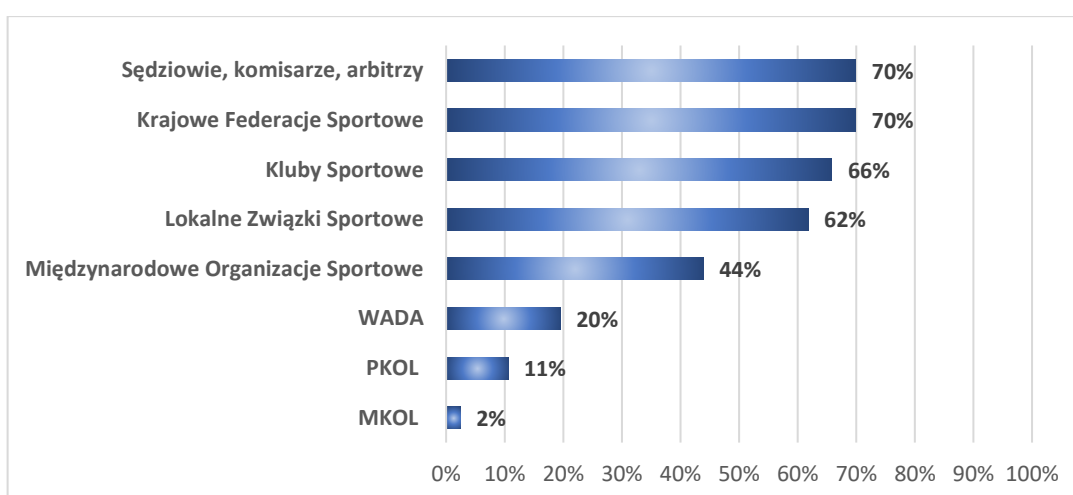
Policja	46% (26)	70% (47)	7,11 ^a	0,0077
Opieka medyczna	80% (45)	78% (52)	0,14 ^a	0,7104
Straż miejska	34% (19)	52% (35)	4,15 ^a	0,0416
Ochrona graniczna	2% (1)	19% (13)	9,31 ^b	0,0023
Centrum Zarządzania Kryzysowego	7% (4)	19% (13)	3,82 ^b	0,0507
Izba celna	2% (1)	7% (5)	1,07 ^c	0,3005
Wojsko	9% (5)	9% (6)	0,00 ^b	0,9959
Straż Pożarna	32% (18)	46% (31)	2,54 ^a	0,1110
Uczelnie	21% (12)	19% (13)	0,08 ^a	0,7810

^a - Chi-kwadrat Pearsona ^b - test V-kwadrat ^c - Chi-kwadrat z poprawką Yatesa
 p<0,05 wartość istotna statystycznie, p<0,10 tendencja do istotności statystycznej, p≥0,10 wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

Organizacje sportowe

Badania pozwoliły wskazać interesariuszy z grupy organizacji sportowych, z którymi zarządzający wydarzeniami sportowymi nawiązują relacje podczas organizacji takiej imprezy, co przedstawione zostało na wykresie 8. Najczęściej organizatorzy wydarzeń sportowych współpracują z sędziami, komisarzami i arbitrami (70%), krajowymi federacjami sportowymi (70%) oraz z klubami sportowymi (66%). Najrzadziej natomiast nawiązywali relacje Międzynarodowym Komitetem Olimpijskim (2%) i Polskim Komitetem Olimpijskim (11%).



Wykres 8. Interesariusze z grupy organizacji sportowych.

Źródło: Opracowanie własne.

Zestawienie odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniu ankietowym w zależności od zasięgu wydarzenia jakie organizowali, dotyczące nawiązywania relacji z organizacjami sportowymi przedstawione zostało w tabeli 32. W tym przypadku statystycznie istotna różnica występuje w czterech przypadkach zarówno na korzyść wydarzeń o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim jak i międzynarodowym. Istotność statystyczna na korzyść wydarzeń międzynarodowych dotyczyła: Krajowych Federacji Sportowych ($p=0,0003$), Międzynarodowych Federacji Sportowych ($p<0,0001$), Polskiego Komitetu Olimpijskiego ($p=0,0039$). Natomiast na korzyść wydarzeń o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim dotyczyła klubów sportowych ($p=0,0001$). W przypadku instytucji jaką jest Światowa Agencja Antydopingowa ($p=0,0728$) występuje tendencja do istotności statystycznej na korzyść wydarzeń międzynarodowych. W przypadku pozostałych grup interesariuszy nie było istotnego zróżnicowania ($p\geq 0,10$).

Tabela 32. Nawiązywanie relacji z organizacjami sportowymi w zależności od zasięgu wydarzenia

Parametry	regionalne/ogólnopolskie (n=56)	międzynarodowe (n=67)	wynik testu	wartość p
Lokalne Związki Sportowe	64% (36)	60% (40)	0,27 ^a	0,6023
Krajowe Federacje Sportowe	54% (30)	84% (56)	13,06 ^a	0,0003
Międzynarodowe Organizacje Sportowe	7% (4)	75% (50)	56,41 ^a	<0,0001
Sędziowie, komisarze, arbitrzy	68% (38)	72% (48)	0,21 ^a	0,6486
WADA	13% (7)	25% (17)	3,22 ^a	0,0728
PKOL	2% (1)	18% (12)	8,32 ^b	0,0039
MKOL	0% (0)	4% (3)	1,03 ^c	0,3095
Kluby Sportowe	84% (47)	51% (34)	14,94 ^a	0,0001

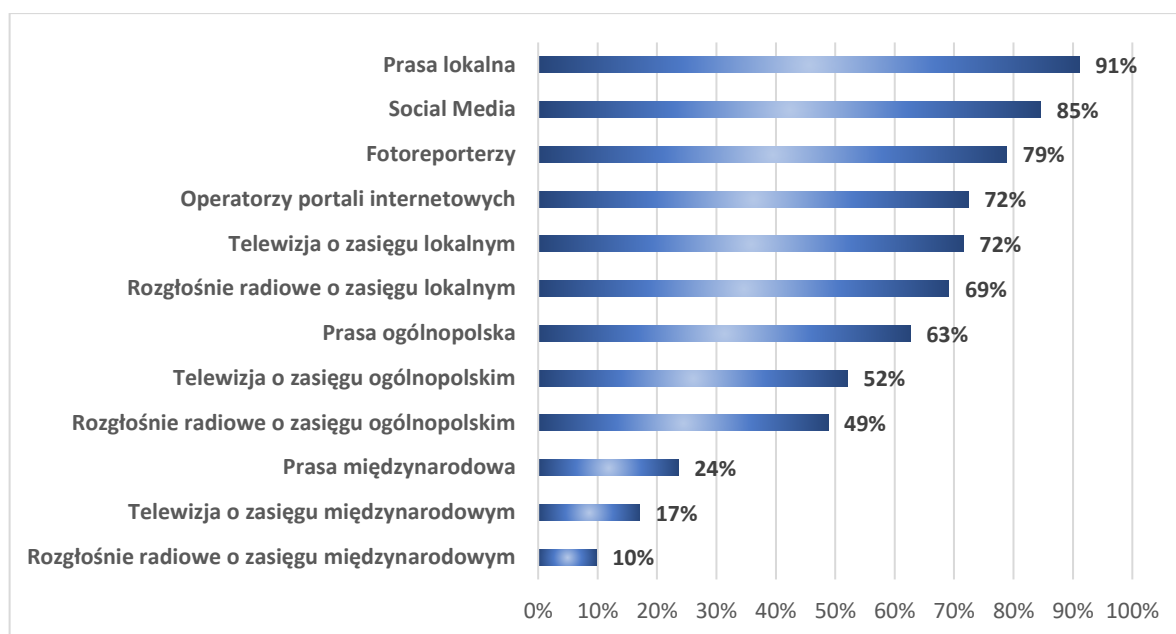
^a - Chi-kwadrat Pearsona ^b - test V-kwadrat ^c - Chi-kwadrat z poprawką Yatesa
 $p<0,05$ wartość istotna statystycznie, $p<0,10$ tendencja do istotności statystycznej, $p\geq 0,10$ wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

Media

Relacje organizatorów wydarzeń sportowych z grupą mediów przedstawione zostały na wykresie 9. Prasa lokalna (91%) i social media (85%) to podmioty, z którymi najczęściej badani respondenci nawiązywali relacje. Niewielu organizatorów imprez sportowych

współpracowało z międzynarodowymi rozgłościami radiowymi (10%) i międzynarodowymi przedstawicielami telewizji (17%).



Wykres 9. Interesariusze z grupy media

Źródło: Opracowanie własne.

Dane dotyczące nawiązywania relacji z grupą media, w zależności od zasięgu wydarzenia przedstawione zostało w tabeli 33. W przypadku tej grupy podmiotów statystycznie istotna różnica występuje zarówno na korzyść wydarzeń o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim, jak również na korzyść imprez międzynarodowych. Statystycznie istotna różnica na korzyść wydarzeń międzynarodowych, dotyczy interesariuszy takich jak prasa ogólnopolska ($p=0,0083$), prasa międzynarodowa ($p=0,0001$), telewizja ogólnopolska ($p=0,0097$) i telewizja o zasięgu międzynarodowym ($p=0,0003$). Z kolei statystycznie istotna różnica na korzyść organizatorów wydarzeń o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim dotyczyła: rozgłośni o zasięgu lokalnym ($p=0,0378$), telewizji lokalnej ($p=0,0054$) i social media ($0,0048$). Tendencja do istotności statystycznej na korzyść wydarzeń międzynarodowych dotyczyła rozgłośni radiowych o zasięgu ogólnopolskim ($p=0,0541$), a na korzyść wydarzeń o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim prasy lokalnej ($p=0,0573$). W przypadku pozostałych grup interesariuszy nie było istotnego zróżnicowania ($p \geq 0,10$).

Tabela 33. Nawiązywanie relacji z mediami w zależności od zasięgu wydarzenia

Parametry	regionalne/ogólnopolskie (n=56)	międzynarodowe (n=67)	wynik testu	wartość p
Prasa lokalna	96% (54)	87% (58)	3,61 ^b	0,0573
Prasa ogólnopolska	50% (28)	73% (49)	6,97 ^a	0,0083
Prasa międzynarodowa	7% (4)	37% (25)	15,41 ^a	0,0001
Rozgłośnie radiowe o zasięgu lokalnym	79% (44)	61% (41)	4,31 ^a	0,0378
Rozgłośnie radiowe o zasięgu ogólnopolskim	39% (22)	57% (38)	3,71 ^a	0,0541
Rozgłośnie radiowe o zasięgu międzynarodowym	5% (3)	13% (9)	2,24 ^b	0,1344
Telewizja o zasięgu lokalnym	84% (47)	61% (41)	7,74 ^a	0,0054
Telewizja o zasięgu ogólnopolskim	39% (22)	63% (42)	6,69 ^a	0,0097
Telewizja o zasięgu międzynarodowym	4% (2)	28% (19)	13,13 ^b	0,0003
Operatorzy portali internetowych	77% (43)	69% (46)	1,01 ^a	0,3154
Social Media	95% (53)	76% (51)	7,95 ^b	0,0048
Fotoreporterzy	75% (42)	82% (55)	0,92 ^a	0,3376

^a - Chi-kwadrat Pearsona ^b - test V-kwadrat ^c - Chi-kwadrat z poprawką Yatesa

p<0,05 wartość istotna statystycznie, p<0,10 tendencja do istotności statystycznej, p≥0,10 wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

Indywidualne wywiady pogłębione

Przeprowadzone badania, wykazały, iż respondenci wskazywali bardzo zbliżone grupy interesariuszy, z którymi nawiązywali relacje przy organizacji wydarzeń sportowych do respondentów biorących udział w badaniu ankietowym. Wśród interesariuszy z grupy osób fizycznych, najczęściej nawiązywali relacje z kibicami, sportowcami, gośćmi VIP, wolontariuszami i sztabem szkoleniowym. Najrzadziej natomiast z grupą menedżerów, agentów i doradców. W przypadku podmiotów zaliczonych do sfery biznesu zdecydowana większość respondentów deklarowała współpracę z większością podmiotów z tej grupy. Tylko nieliczni współpracowali z kasynami, zakładami bukmacherskimi, firmami zajmującymi się sprzedażą praw telewizyjnych i firmami merchandisingowymi. Respondenci biorący udział w badaniu wypowiadając się o nawiązywaniu relacji z interesariuszami ze sfery publicznej, najczęściej wskazywali władze lokalne, policję, opiekę medyczną i straż pożarną. Najrzadziej

natomiast ochronę graniczną, wojsko i izbę celną. Wśród interesariuszy z grupy organizacji sportowych najczęściej wymieniano sędziów, komisarzy i arbitrów oraz lokalne, krajowe i międzynarodowe federacje sportowe, najrzadziej Polski Komitet Olimpijski i Międzynarodowy Komitet Olimpijski. Większość badanych respondentów zadeklarowała współpracę z większością podmiotów z grupy media, tylko połowa badanych organizatorów zadeklarowała współpracę z telewizją o zasięgu międzynarodowym, a kilku z nich z prasą międzynarodową i rozgłośniami o zasięgu międzynarodowym. Wielu organizatorów biorących udział w badaniu podkreślało, iż w przypadku niektórych wydarzeń, zlecają wykonanie pewnych działań firmom, prywatnym osobom lub lokalnym związkom przez to nie współpracują bezpośrednio z pewnymi grupami interesariuszy. Przykład przytoczony przez jednego respondenta, dotyczył podpisania umowy z halą sportową na współpracę (współorganizację) przy danym wydarzeniu. Operator obiektu sportowego zobowiązany był do odpowiedniego przygotowania hali, organizacji pozwolenia na imprezę masową, zapewnienia ochrony i opieki medycznej.

4.4 Współpraca organizatorów wydarzeń sportowych z interesariuszami zewnętrznymi

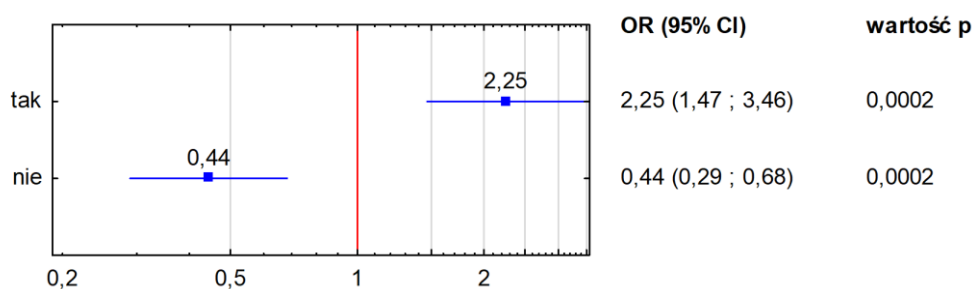
W celu skonstruowania modelu czynników wpływających na wydarzenia (regionalne i ogólnopolskie/międzynarodowe) wykorzystano regresję logistyczną. W pierwszym etapie analiz skonstruowano jednoczynnikowe modele logistyczne, do których stworzenia zostały wzięte wszystkie istotnie różnicujące czynniki. W kolejnym etapie stworzono model regresji wieloczynnikowy, do którego stworzenia wzięte były wszystkie istotne czynniki z regresji logistycznej jednoczynnikowej.

4.4.1 Imprezy o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim

Model został skonstruowany w oparciu o wszystkie istotne statystycznie parametry różnicujące na korzyść wydarzenia o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim.

Przedstawione poniżej modele regresji logistycznej jednoczynnikowej dla wydarzeń o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim dotyczy następujących interesariuszy: kluby sportowe, rozgłośnie radiowe o zasięgu lokalnym, telewizje lokalne, social media. Wyniki te przedstawione zostaną na wykresach leśnych.

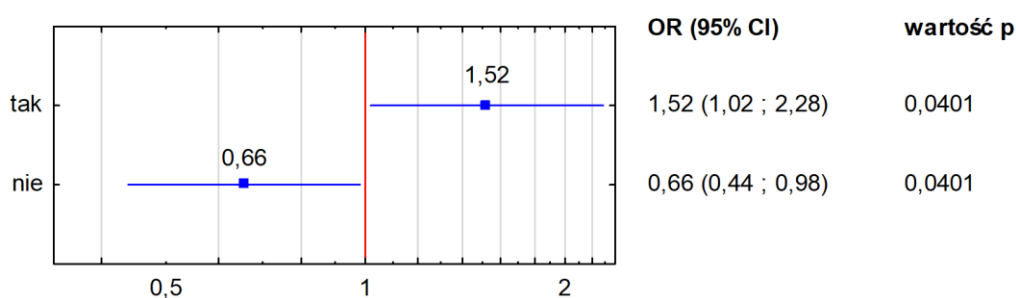
Istotnie statystycznie różnicowały się kluby sportowe ($p=0,0002$), zaliczane do grupy organizacji sportowych. Szansa wyboru klubów sportowych w przypadku organizatorów wydarzeń o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim była ponad dwa razy wyższa niż w przypadku imprez międzynarodowych, przy 95% poziomie ufności, który mieścił się w przedziale od 1,5 do 3,5 ($OR=2,25$; 95%CI - 1,47 ; 3,46), co przedstawione zostało na wykresie 10.



Wykres 10. Szanse występowania podmiotu jakim są kluby sportowe

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku interesariuszy zaliczanych do grupy media wystąpiły trzy istotne podmioty. Pierwszy z nich to rozgłośnie radiowe o zasięgu lokalnym ($p=0,0401$). Szansa wyboru rozgłośni radiowych o zasięgu lokalnym w przypadku wydarzeń regionalnych i ogólnopolskich była ponad półtora razy większa niż w przypadku imprez międzynarodowych ($OR=1,52$; 95%CI -1,02 ; 2,28), co przedstawione zostało na wykresie 11.

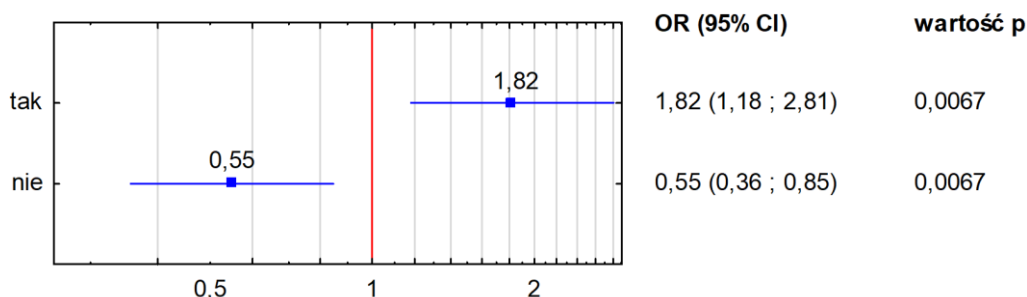


Wykres 11. Szanse występowania podmiotu jakim są rozgłośnie radiowe o zasięgu lokalnym

Źródło: Opracowanie własne.

Drugim istotnym czynnikiem z tej grupy były telewizje o zasięgu lokalnym ($p=0,0067$), co przedstawione zostało na wykresie 12. W przypadku telewizji o zasięgu lokalnym iloraz szans

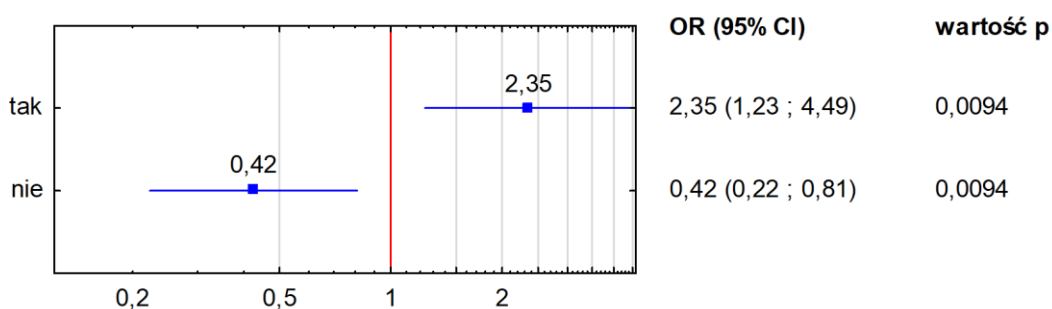
wyboru właśnie tego podmiotu, przez organizatorów wydarzeń regionalnych i ogólnopolskich był prawie dwukrotnie większy niż w przypadku wydarzeń międzynarodowych (OR=1,82; 95%CI -1,18; 2,81)



Wykres 12. Szanse występowania podmiotu jakim są telewizje lokalne

Źródło: Opracowanie własne.

Na wykresie 13 przedstawiono ostatni istotny podmiot z grupy mediów, którym były social media ($p=0,094$). Szansa wyboru social mediów w przypadku organizatorów wydarzeń o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim była ponad dwa razy wyższa, niż w przypadku imprez międzynarodowych, przy 95% poziomie ufności, który mieścił się w przedziale od 1,2 do 4,5 (OR=2,35; 95%CI – 1,23 ; 4,49).



Wykres 13. Szanse występowania podmiotu jakim są social media

Źródło: Opracowanie własne.

Do skonstruowania modelu regresji logistycznej wieloczynnikowej (tabela 34) wykorzystano wszystkie istotne czynniki różnicujące z regresji logistycznej jednoczynnikowej, którymi są następujące podmioty: kluby sportowe, rozgłośnie radiowe o zasięgu lokalnym, telewizje lokalne, social media.

Organizatorzy wydarzeń sportowych o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim wybierali jednocześnie dwa typy interesariuszy. Kluby sportowe z ponad dwukrotną szansą występowania (Ocena=0,77, OR=2,16; 95%CI - 1,39 ; 3,35) oraz social media również z prawie dwukrotną szansą wystąpienia (Ocena=0,78, OR=2,18; 95%CI – 1,12 ; 4,25). Wynika to z dwuczynnikowego modelu regresji logistycznej przedstawionej na wykresie 13.

Tabela 34. Model regresji dwuczynnikowej dotyczący imprez o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim

Efekt	Ocena	Wartość p	OR	95%CI
Kluby Sportowe	0.77	0.001	2.16	1.39 : 3.35
Social Media	0.78	0.023	2.18	1.12 : 4.25
Skala	1.000			

OR 95%CI

p<0,05 wartość istotna statystycznie, p<0,10 tendencja do istotności statystycznej, p≥0,10 wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

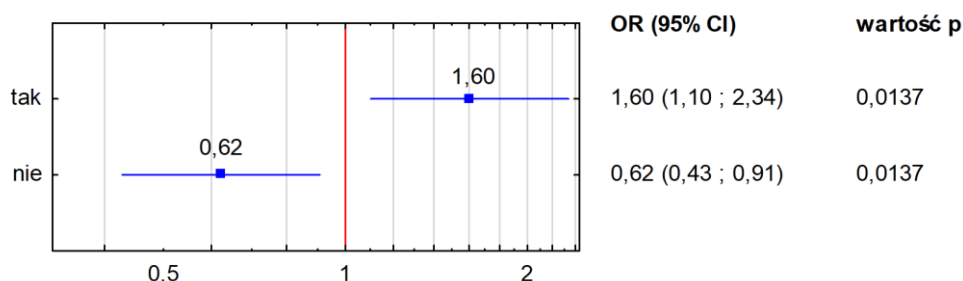
Organizatorzy wydarzeń sportowych o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim zdecydowanie częściej współpracują z klubami sportowymi, rozgłościami radiowymi o zasięgu lokalnym, telewizjami lokalnymi i social mediami niż organizatorzy imprez międzynarodowych. Interesariusze typu kluby sportowe, rozgłoszenie radiowe i telewizje lokalne są to podmioty, które swoją działalność prowadzą głównie w danym regionie, dlatego współpraca z nimi przy organizacji imprez o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim pomaga w promocji i organizacji danego eventu. Działania w social media umożliwiają dotarcie do szerokiej grupy odbiorców przy niewielkich nakładach finansowych, co jest istotnym argumentem wykorzystania tego typu medium przy organizacji imprez regionalnych i ogólnopolskich. Respondenci biorący udział w wywiadach pogłębionych wielokrotnie zwracali uwagę, iż przy wydarzeniach o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim budżety imprez na działania promocyjne są zdecydowanie mniejsze niż w przypadku wydarzeń o zasięgu międzynarodowym.

4.4.2. Imprezy o zasięgu międzynarodowym

Do skonstruowania modelu użyto wszystkie istotne statystycznej parametry różnicujące na korzyść wydarzenia o zasięgu międzynarodowym.

Przedstawione poniżej modele regresji logistycznej jednoczynnikowej dla wydarzeń o zasięgu międzynarodowym, dotyczą następujących interesariuszy: menedżerowie, agenci, doradcy; ochrona; firmy marketingowo-PR; firmy merchandisingowe; agencje artystyczne; władze państwowe; władze międzynarodowe; policja; straż miejska; ochrona graniczna; krajowe federacje sportowe; międzynarodowe organizacje sportowe; PKOl; prasa ogólnopolska; prasa międzynarodowa; telewizje o zasięgu ogólnopolskim; telewizja o zasięgu międzynarodowym. Wyniki te przedstawione zostaną na wykresach leśnych.

Istotnie statystycznie różnicowali się menedżerowie, agenci, doradcy ($p=0,0137$), zaliczani do interesariuszy z grupy osób fizycznych, co przedstawione zostało na wykresie 14.



Wykres 14. Szanse występowania podmiotu jakimi są menedżerowie, agenci, doradcy

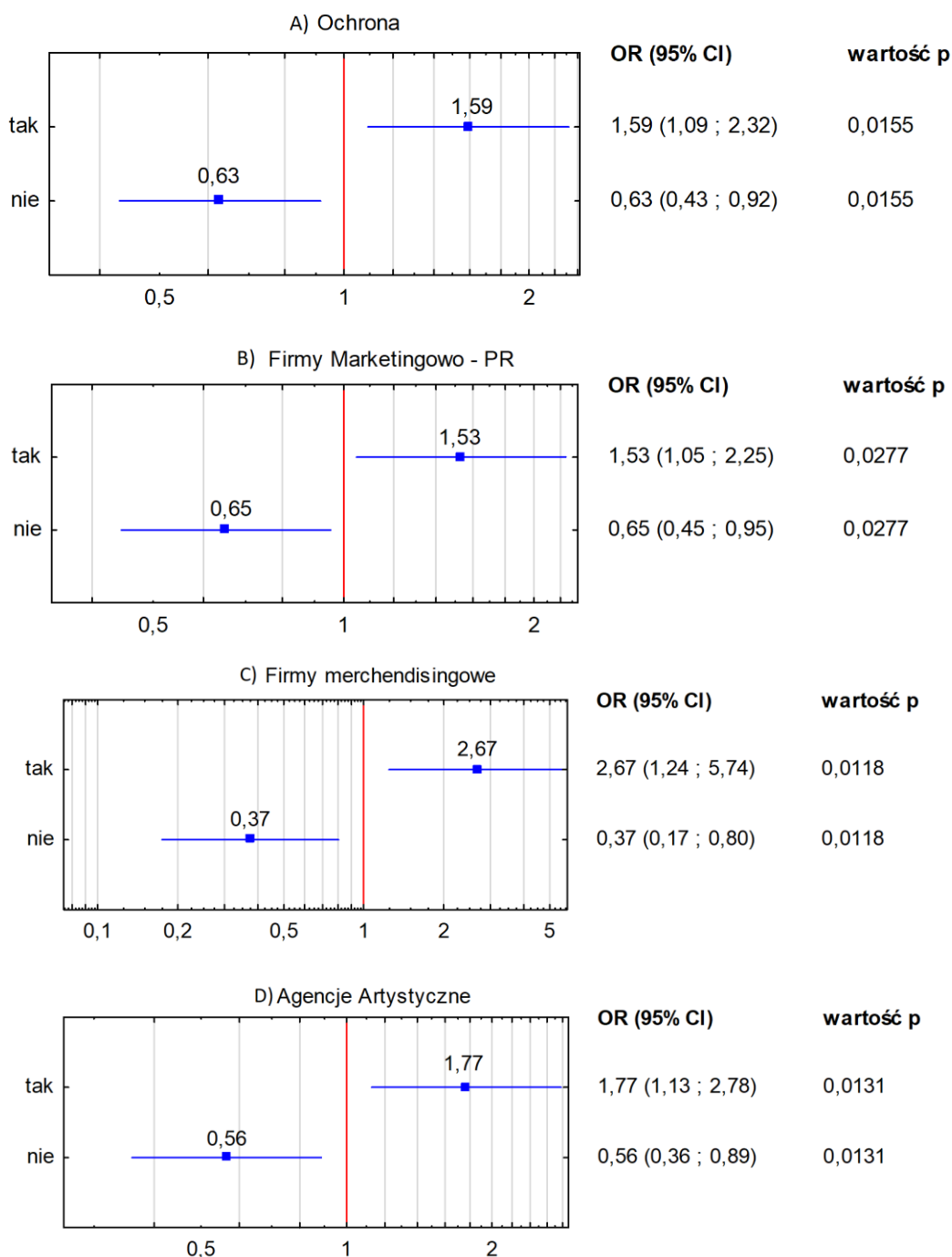
Źródło: Opracowanie własne.

Szansa wyboru przez organizatorów wydarzeń międzynarodowych menedżerów, agentów, doradców była ponad półtora razy wyższa, niż w przypadku imprez o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim, przy 95% poziomie ufności, który mieścił się w przedziale od 1,1 do 2,4 (OR=1,60; 95%CI – 1,10 ; 2,34).

W przypadku interesariuszy zaliczanych do sfery biznesu, istotność statystyczna wystąpiła u czterech podmiotów, co przedstawione zostało na wykresie 15. Iloraz szans wyboru danych typów podmiotów przez organizatorów wydarzeń sportowych o zasięgu międzynarodowym w porównaniu z organizatorami imprez regionalnych i ogólnopolskich był:

- ponad półtora razy wyższy w przypadku ochrony (OR=1,59; 95%CI - 1,09 : 2,32; $p=0,0155$) – wykres 15/A;
- ponad półtora razy wyższy w przypadku firm marketingowo-PR (OR=1,53; 95%CI - 1,05 : 2,25; $p=0,0277$) – wykres 15/B;
- ponad dwa i pół razy wyższy w przypadku firm merchandisingowych (OR=2,67; 95%CI - 1,24 : 5,74; $p=0,0118$) - wykres 15/C;

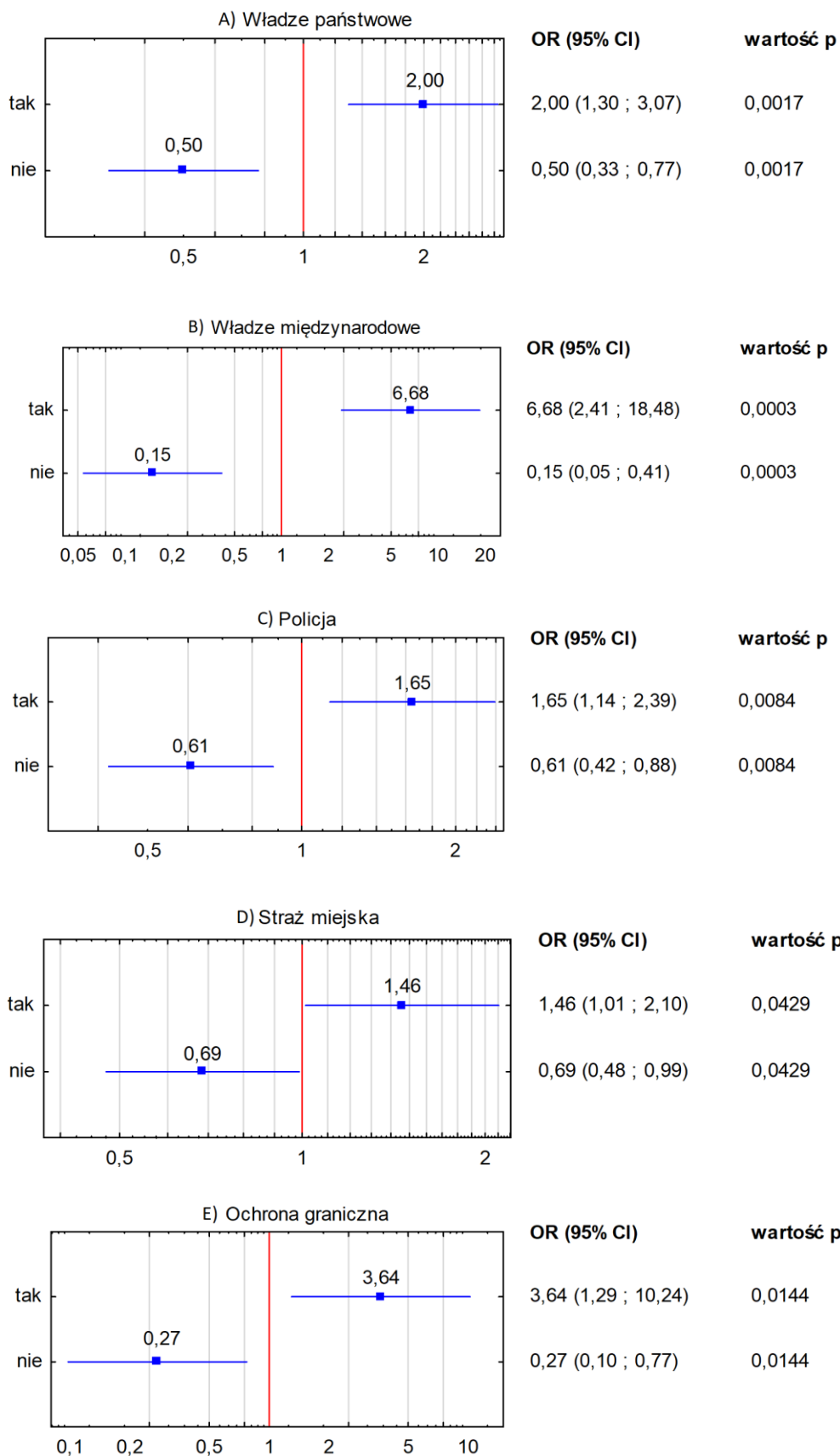
- ponad półtora razy wyższy w przypadku agencji artystycznych (OR=1,77; 95%CI - 1,13 : 2,78; p=0,0131)- wykres 15/D.



Wykres 15. Szanse występowania interesariuszy z grupy biznesu

Źródło: Opracowanie własne.

Istotność statystyczna wystąpiła w przypadku pięciu podmiotów zaliczanych do sfery publicznej, co przedstawione zostało na wykresie 16.



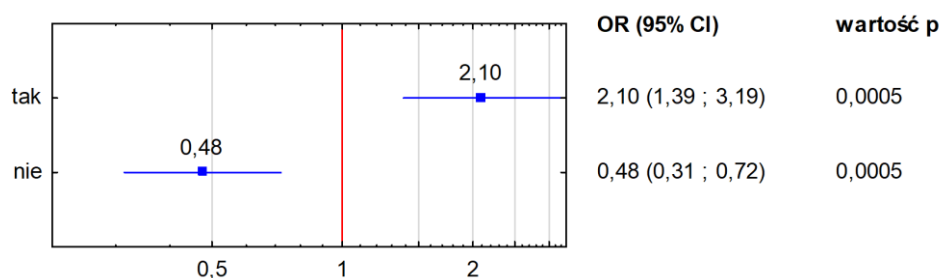
Wykres 16. Szanse występowania interesariuszy ze sfery publicznej

Źródło: Opracowanie własne.

Iloraz szans wyboru danych typów podmiotów przez organizatorów wydarzeń sportowych o zasięgu międzynarodowym w porównaniu do imprez regionalnych i krajowych był:

- ponad dwa razy wyższy w przypadku władz państwowych (OR=2,00; 95%CI - 1,3 : 3,07; p=0,0017) – wykres 16/A;
- prawie siedmiokrotnie wyższy w przypadku władz międzynarodowych (OR=6,68; 95%CI – 2,41 : 18,48; p=0,0003) – wykres 16/B;
- ponad półtora razy wyższy w przypadku policji (OR=1,65; 95%CI - 1,14 : 2,39; p=0,0084) – wykres 16/C;
- prawie półtora razy wyższy w przypadku straży miejskiej (OR=1,46; 95%CI - 1,01 : 2,10; p=0,0429) – wykres 16/D;
- ponad trzy i pół razy wyższy w przypadku ochrony granicznej (OR=3,64; 95%CI - 1,29 : 10,24; p=0,0144) – wykres 16/E

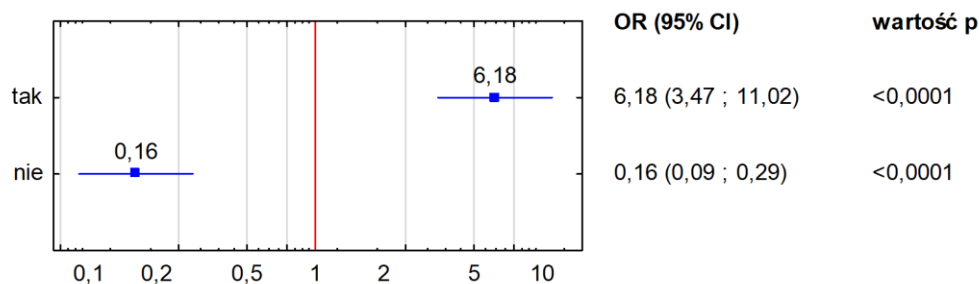
W przypadku interesariuszy ze sfery organizacji sportowych istotność statystyczna na korzyść imprez międzynarodowych wystąpiła u trzech podmiotów. Pierwszy z nich to krajowe federacje sportowe (p=0,0005). Szansa wyboru krajowych federacji sportowych była ponad dwa razy większa niż w przypadku organizatorów imprez o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim (OR=2,10; 95%CI -1,39 ; 3,19), co przedstawione zostało na wykresie 17.



Wykres 17. Szanse występowania podmiotu jakim są krajowe federacje sportowe

Źródło: Opracowanie własne.

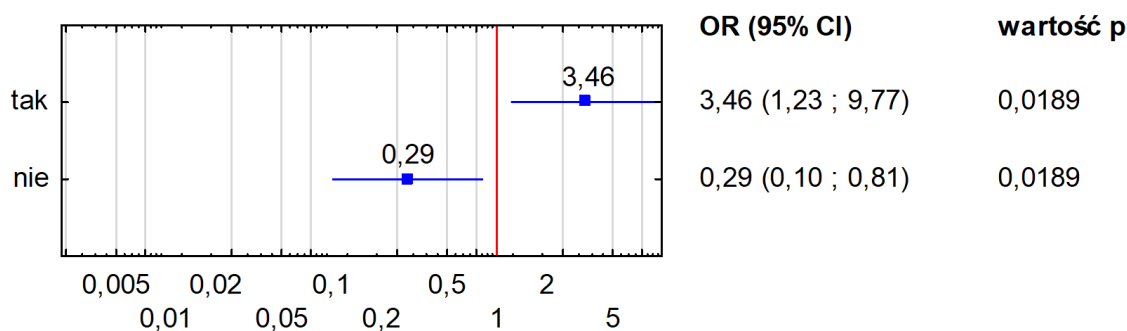
Drugim istotnym czynnikiem z tej grupy były międzynarodowe organizacje sportowe (p<0,0001), co przedstawione zostało na wykres 18. W przypadku międzynarodowych organizacji sportowych iloraz szans wyboru właśnie tego podmiotu, był ponad sześciokrotnie większy niż w przypadku wydarzeń regionalnych i ogólnopolskich (OR=6,18; 95%CI -3,47; 11,02).



Wykres 18. Szanse występowania podmiotu jakim są międzynarodowe organizacje sportowe

Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnim istotnym podmiotem z grupy organizacji sportowych, był Polski Komitet Olimpijski ($p=0,0189$), co przedstawione zostało na wykresie 19. Szansa wyboru PKOl przez organizatorów imprez międzynarodowych była prawie trzy i pół razy wyższa, przy 95% poziomie ufności, który mieścił się w przedziale od 1,2 do 9,8 ($OR=3,46$; $95\%CI - 1,23 ; 9,77$).



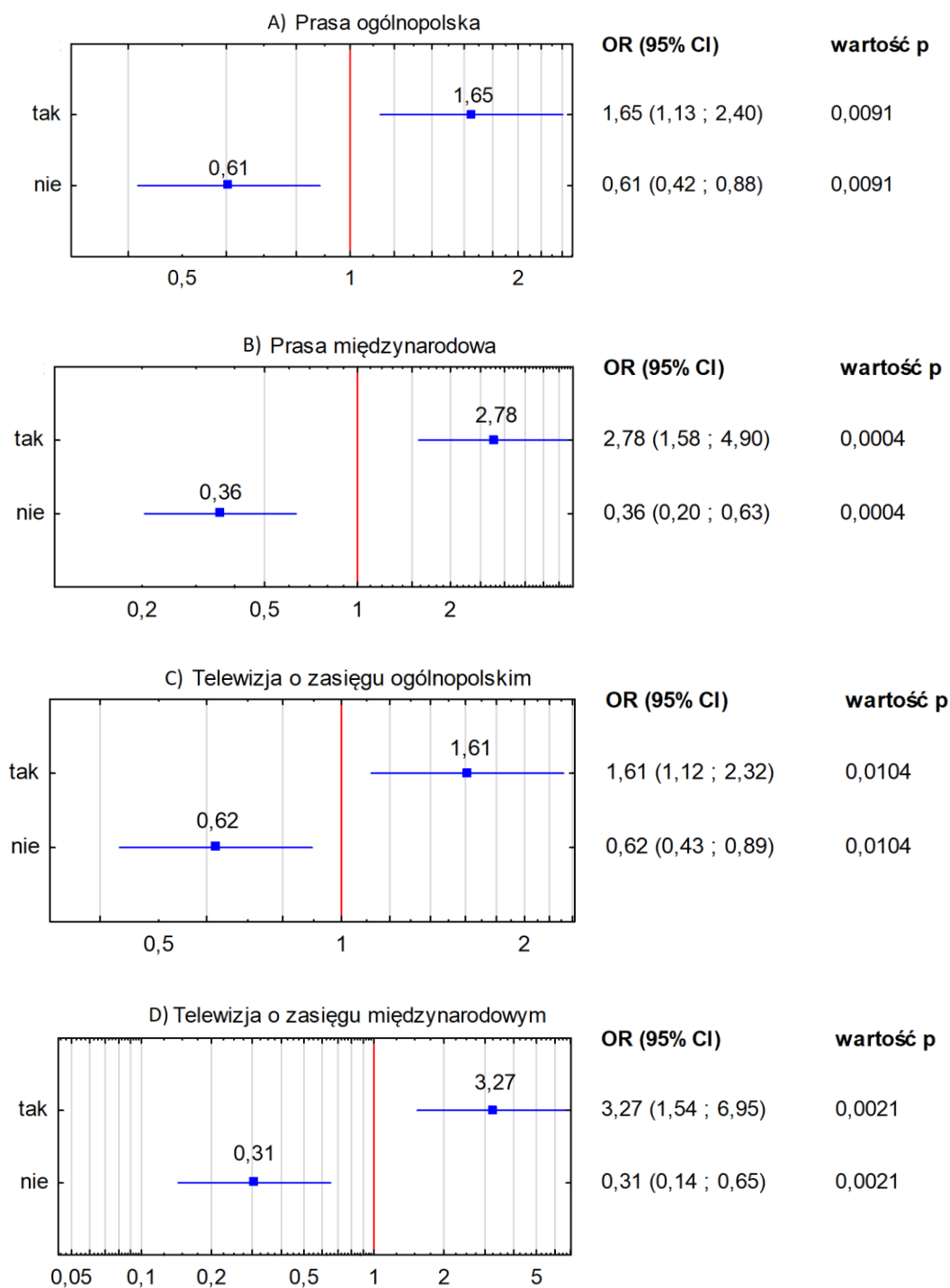
Wykres 19. Szanse występowania podmiotu jakim jest Polski Komitet Olimpijski

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku interesariuszy zaliczanych do grupy mediów, istotność statystyczna wystąpiła u czterech podmiotów, co przedstawione zostało na wykresie 20. Iloraz szans wyboru danych typów podmiotów przez organizatorów wydarzeń sportowych o zasięgu międzynarodowym w porównaniu z organizatorami imprez regionalnych i krajowych był:

- ponad półtora razy wyższy w przypadku prasy ogólnopolskiej ($OR=1,65$; $95\%CI - 1,13 : 2,40$; $p=0,0091$) – wykres 20/A;
- prawie trzy razy wyższy w przypadku prasy międzynarodowej ($OR=2,78$; $95\%CI - 1,58 : 4,90$; $p=0,0004$) – wykres 20/B;

- ponad półtora razy wyższy w przypadku telewizji o zasięgu ogólnopolskim (OR=1,61; 95%CI - 1,12 : 2,32; p=0,0104) – wykres 20/C;
- ponad trzy razy wyższy w przypadku telewizji o zasięgu międzynarodowym (OR=3,27; 95%CI - 1,54 : 6,95; p=0,0021) – wykres 20/D.



Wykres 20. Szanse występowania interesariuszy z grupy media

Źródło: Opracowanie własne.

Do skonstruowania modelu prawdopodobieństwa regresji logistycznej dwuczynnikowej (tabela 35) wykorzystano wszystkie istotne czynniki różnicujące z regresji logistycznej jednoczynnikowej.

Organizatorzy wydarzeń o zasięgu międzynarodowym wybierali jednocześnie dwa typy interesariuszy. Międzynarodowe federacje sportowe z prawie sześciokrotną szansą wystąpienia (Ocena=1,77, OR=5,89; 95%CI – 3,27 ; 10,63) oraz krajowe federacje sportowe z prawie dwukrotną szansą wystąpienia (Ocena=0,62, OR=1,85; 95%CI – 1,06 ; 3,23).

Tabela 35. Model regresji dwuczynnikowej dotyczący imprez o zasięgu międzynarodowym

Efekt	Ocena	Wartość p	OR	95%CI
Międzynarodowe Organizacje Sportowe	1.77	0.000	5.89	3.27 : 10.63
Krajowe Federacje Sportowe	0.62	0.030	1.85	1.06 : 3.23
Skala	1.000			

OR 95%CI

p<0,05 wartość istotna statystycznie, p<0,10 tendencja do istotności statystycznej, p≥0,10 wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

Organizatorzy międzynarodowych wydarzeń sportowych częściej niż organizatorzy imprez o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim współpracowali z interesariuszami, którzy swoją działalność prowadzą na terenie całego kraju, z firmami specjalistycznymi oraz służbami publicznymi. Menedżerowie, agenci i doradcy to osoby, które współpracują przede wszystkim ze sportowcami zawodowymi, dlatego ich obecność przy wydarzeniach regionalnych i ogólnopolskich jest zdecydowanie mniejsza niż przy eventach międzynarodowych, co zauważyło kilku respondentów wywiadów pogłębionych. Organizatorzy imprez o zasięgu międzynarodowym, posiadają zdecydowanie wyższe budżety promocyjne, co zostało już opisane we wcześniejszej części rozdziału, dlatego częściej niż organizatorzy imprez regionalnych i ogólnopolskich korzystają z firm marketingowo-PR, firm merchandisingowych i agencji artystycznych. Organizatorzy biorący udział w wywiadach pogłębionych wielokrotnie podkreślali, iż *„bez dobrej i stałej współpracy z przedstawicielami władz państwowych i międzynarodowych oraz krajowymi i międzynarodowymi federacjami sportowymi, organizacja dużej imprezy międzynarodowej jest praktycznie niemożliwa”*. Do grupy tych podmiotów zaliczyć można również Polski Komitet Olimpijski, który zajmuje się przede

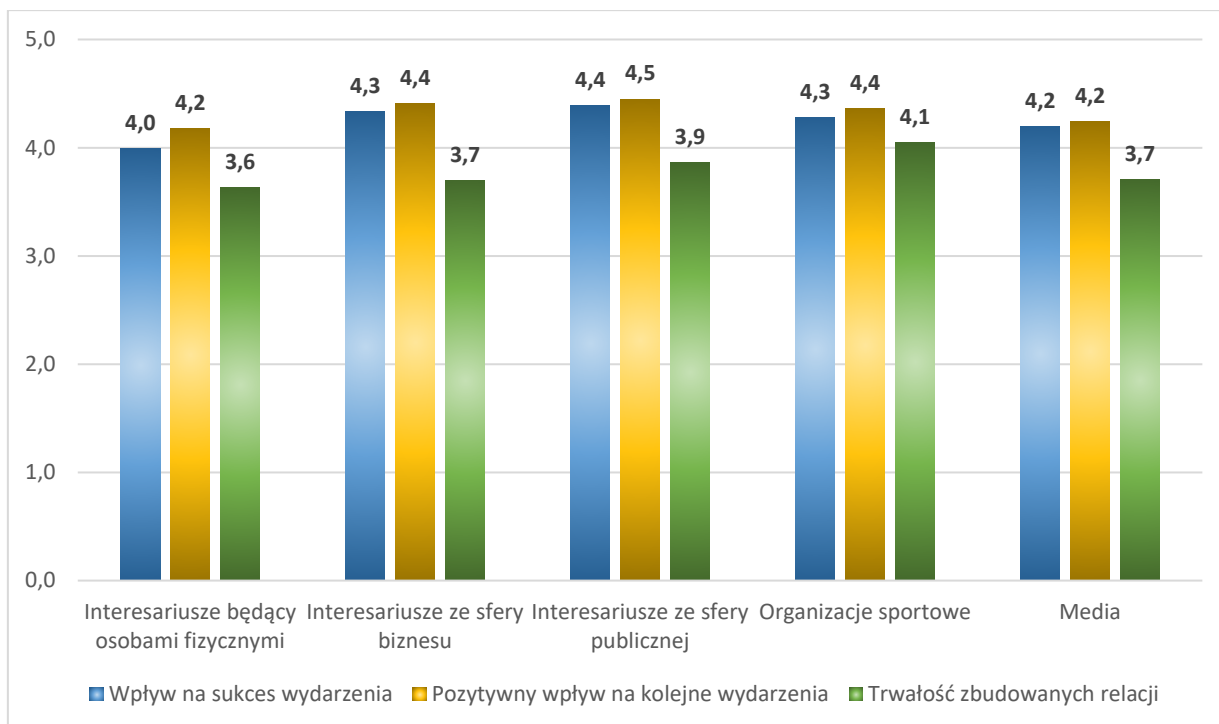
wszystkim zawodnikami uczestniczącymi w Igrzyskach Olimpijskich. Interesariusze typu ochrona, policja, straż miejska to podmioty, które występują przy każdej imprezie masowej. W przypadku imprez regionalnych i ogólnopolskich kontakt z tymi podmiotami może ograniczać się jedynie do wysłania oficjalnego pisma z informacją o danym wydarzeniu lub podpisania umowy zlecającej ochronę, w przypadku imprez międzynarodowych w wielu przypadkach wymagane są spotkania i szczegółowe ustalenia umożliwiające zapewnienie bezpieczeństwa na najwyższym poziomie. W wydarzeniach międzynarodowych uczestniczą sportowcy, kibice czy przedstawiciele federacji sportowych z różnych krajów, dlatego współpraca z ochroną graniczną jest zdecydowanie częstsza niż w przypadku imprez regionalnych i ogólnopolskich. Duże wydarzenia sportowe o zasięgu międzynarodowym, są to imprezy, którymi w większości przypadków interesują się wszystkie media, dlatego współpraca organizatorów z prasą ogólnopolską i międzynarodową oraz telewizją ogólnopolską i międzynarodową, jest częstsza niż w przypadku wydarzeń regionalnych i ogólnopolskich.

4.5. Wpływ interesariuszy zewnętrznych na organizację wydarzeń sportowych

Rola i znaczenie relacji omówione zostały szczegółowo w pierwszym rozdziale pracy. Przedstawione poniżej wyniki badań mają na celu dokonanie szczegółowej charakterystyki poszczególnych grup interesariuszy zewnętrznych oraz wyłonienie spośród nich tak zwanych „głównych graczy” [Waśkowski, 2015b], co omówione zostało w rozdziale 1.

Badania ankietowe pozwoliły na weryfikację trzech istotnych kwestii dotyczących roli relacji z interesariuszami zewnętrznymi (wykres 21). Pierwsza z nich dotyczyła wpływu zbudowanych relacji z daną grupą interesariuszy na sukces organizowanego eventu. Druga skupiła się na wpływie wcześniejszych relacji z daną grupą interesariuszy na kolejne wydarzenia sportowe. Ostatnia kwestia dotyczyła oceny trwałości relacji z daną grupą podmiotów.

Wpływ zbudowanych relacji na sukces wydarzenia sportowego najwyżej oceniony został w grupie interesariuszy ze sfery publicznej (4,4), najniżej wśród interesariuszy będących osobami fizycznymi (4,0). Dobre relacje z interesariuszami wpływające na kolejne imprezy sportowe najwyżej oceniono w sferze publicznej (4,5) najniżej w grupie media (4,2) i osób fizycznych (4,2). Trwałość zbudowanych relacji najwyżej oceniono z organizacjami sportowymi (4,1) a najniżej z osobami fizycznymi (3,6).



Wykres 21. Wpływ relacji z interesariuszami zewnętrznymi na organizację wydarzeń sportowych

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 36 przedstawiono wpływ relacji z interesariuszami zewnętrznymi na organizację imprezy sportowej w zależności od zasięgu wydarzenia. W żadnym przypadku nie wystąpiła statystycznie istotna różnica ani nawet tendencja do istotności statystycznej.

Tabela 36. Wpływ relacji z interesariuszami zewnętrznymi na organizację wydarzeń sportowych, w zależności od zasięgu wydarzenia

Parametry	regionalne/ogólnopolskie	międzynarodowe	wynik testu Z	wartość p
	(n=56)	(n=67)		
Średnia ± SD				
Wpływ zbudowanych relacji na organizowane wydarzenie sportowe				
Interesariusze będący osobami fizycznymi	3,95 ± 1,05	4,03 ± 0,85	-0,11	0,9090
Interesariusze ze sfery biznesu	4,30 ± 0,78	4,34 ± 0,75	-0,21	0,8311
Interesariusze ze sfery publicznej	4,36 ± 0,70	4,42 ± 0,78	-0,70	0,4850
Organizacje sportowe	4,13 ± 1,06	4,42 ± 0,78	-1,24	0,2162
Media	4,34 ± 0,69	4,09 ± 0,90	1,34	0,1817

Wcześniej zbudowane relacje a pozytywny wpływ na organizację kolejnych wydarzeń sportowych				
Interesariusze będący osobami fizycznymi	4,11 ± 0,98	4,24 ± 0,94	-0,73	0,4630
Interesariusze ze sfery biznesu	4,30 ± 0,87	4,49 ± 0,73	-1,02	0,3098
Interesariusze ze sfery publicznej	4,41 ± 0,76	4,48 ± 0,79	-0,62	0,5372
Organizacje sportowe	4,23 ± 0,91	4,46 ± 0,75	-1,23	0,2191
Media	4,32 ± 0,79	4,16 ± 1,01	0,52	0,6062
Trwałość zbudowanych relacji z interesariuszami				
Interesariusze będący osobami fizycznymi	3,61 ± 0,93	3,64 ± 0,90	-0,03	0,9757
Interesariusze ze sfery biznesu	3,57 ± 0,91	3,81 ± 0,76	-1,18	0,2367
Interesariusze ze sfery publicznej	3,79 ± 0,80	3,93 ± 0,74	-0,67	0,5010
Organizacje sportowe	3,98 ± 0,70	4,10 ± 0,89	-1,24	0,2134
Media	3,77 ± 0,69	3,66 ± 0,84	0,73	0,4677

p<0,05 wartość istotna statystycznie, p<0,10 tendencja do istotności statystycznej, p≥0,10 wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

Uzupełnieniem przedstawionych powyżej danych dotyczących wpływu relacji na organizację wydarzeń bieżących oraz kolejnych eventów są opinie uzyskane z wywiadów pogłębionych. Respondenci na podstawie swoich doświadczeń zawodowych ocenili również stabilności relacji z daną grupą interesariuszy zewnętrznych. Poniżej przedstawione zostaną wyniki tego badania w podziale na typy interesariuszy.

Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C)

Rola relacji z interesariuszami z grupy osób fizycznych w opinii wszystkich respondentów ocenione zostało jako bardzo ważne lub ważne. Szczególną uwagę zwrócili oni na role relacji z czterema grupami osób fizycznych: sportowcami, wolontariuszami, mieszkańcami i kibicami. Według respondentów od tych relacji uzależniony jest sukces danego wydarzenia. Sportowcy określani zostali „aktorami” lub ambasadorami danego eventu sportowego, bez których wydarzenie nie może się odbyć. Są najważniejszym elementem widowiska sportowego, a ich opinie w mediach społecznościowych docierają do szerokiej grupy odbiorców.

Wolontariuszy oceniono jako grupę, która pierwsza może przekazać na swoich profilach w mediach społecznościowych informacje i ocenę o danym wydarzeniu. Podkreślono, iż pracę swoją wykonują nieodpłatnie dlatego szczególnie należy skupiać się nad tą relacją, w celu

uzyskania ich zadowolenia oraz pozytywnej opinii o ewencie i organizatorze. Od tego, zdaniem wielu pytaných, zależy czy zaangażują się w kolejne imprezy, co może mieć również wpływ na budżet imprezy.

Zdaniem respondentów kibice i mieszkańcy to kolejna istotna grupa, umożliwiająca budowanie wizerunku danej dyscypliny, jej popularności i opinii o organizatorze. W opinii badanych grupa ta często bywa roszczeniowa (np. nie akceptuje utrudnień w mieście, spowodowanych kwestiami organizacyjnymi). Zdaniem wielu badanych kibice często oceniają imprezę z perspektywy zwycięstwa lub porażki, drużyny której kibicują. Ma to wpływ na ich ocenę całokształtu imprezy. Prawie wszyscy badani zwrócili uwagę, iż zadowoleni kibice i mieszkańcy, wspierają dane wydarzenie, co ułatwia promocję danego eventu. Wtedy promują ją w swoich mediach społecznościowych, a to umożliwia dotarcie do szerszej grupy odbiorców. Zaznaczono, iż kibice, którzy nie używają profili na portalach społecznościowych także wypowiadają się pozytywnie lub negatywnie o wydarzeniu. To również ma duże znaczenie dla organizatora.

Kolejną istotną kwestią, zdaniem organizatorów biorących udział w badaniu, był wpływ kibiców na budżet wydarzenia. Kibice kupują bilety, pamiątki, koszulki i inne gadżety, które stanowią realny przychód.

Niektórzy z respondentów zwrócili również uwagę na relacje z gośćmi VIP, które są istotne w kontekście pozyskania nowych partnerów czy sponsorów na kolejne wydarzenia. Goście VIP określani zostali jako grupa opiniotwórcza w kręgach biznesowych.

Warto odnotować, iż w opinii respondentów w przypadku niektórych eventów jak np. gale MMA czy turnieje z udziałem gier zespołowych to menedżerowie i sztaby szkoleniowe wydają opinię o wydarzeniu i decydują o tym czy w kolejnych edycjach danego eventu reprezentowani przez nich sportowcy będą brać udział.

Ocena relacji z tą grupą pod względem ich stabilności była niejednorodna. Niektórzy respondenci uważali, iż jest ona stabilna, bowiem budowana jest na wzajemnym zaufaniu (dotyczyło to głównie sportowców czy wolontariuszy) i mimo małych niedociągnięć organizacyjnych, nie może się szybko pogorszyć. Inni badani z kolei twierdzili, iż relacje te bywają słabe ze względu na brak możliwości bezpośredniego kontaktu. Respondenci zwrócili również uwagę na fakt, że grupa ta składa się z osób fizycznych, które często bywają wrażliwe, posiadają swoje zdanie, czasem trudny charakter. Nawet mały błąd może spowodować popsucie lub zerwanie wcześniej wypracowanych relacji z nimi. Naprawa relacji w ich ocenie,

jest zdecydowanie trudniejsza niż ich budowanie. Wymaga zdecydowanie większych nakładów pracy, aby ponownie wzbudzić zaufanie do danego organizatora.

Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B)

Kolejna grupa interesariuszy to podmioty zaliczane do sfery biznesu. Relacje z nimi były oceniane przez większość respondentów biorących udział w badaniu jako bardzo ważne. Wszyscy zgodnie zaznaczyli, iż interesariusze z tej grupy odgrywają najważniejszą rolę w organizacji wydarzenia to sponsorzy i partnerzy. To oni dostarczają środki finansowe lub produkty i usługi w formie barterowej umożliwiające zorganizowanie wydarzenia na odpowiednim poziomie. Poprawne relacje z nimi ułatwiają proces negocjacji kontraktów na kolejne edycje wydarzeń. W niektórych przypadkach od ich opinii zależy też pozyskanie nowych partnerów biznesowych. Podkreślono również, iż większość sponsorów i partnerów rozróżnia relacje partnerskie od biznesowych. Mimo dobrych relacji z osobą reprezentującą sponsora czy partnera przy braku prawidłowo zrealizowanej umowy, sponsor nie zaangażuje w kolejne wydarzenie. Respondenci zauważyli także, iż poprawnie zbudowane relacje ze sponsorami i partnerami ułatwiły im renegowanie umów, co było szczególnie ważne w okresie pandemii Covid-19. W opinii niektórych respondentów współpraca przy wielu imprezach z jednym sponsorem i prawidłowo zbudowane relacje przyczyniają się do podpisywania umów wieloletnich co znacznie ułatwia pracę organizatorom danego cyklu wydarzeń. Zwrócono również uwagę na firmy prywatne, które sponsorują dane wydarzenie z pasji jej właściciela do danego sportu. Przykładem takich wydarzeń są sporty walki czy jeździectwo, tu większość sponsorów to pasjonaci danej dyscypliny sportu.

Respondenci wyrazili również opinię dotyczącą istotnej roli relacji z podmiotami typu: hotele, transport, ochrona, obiekty sportowe i obsługa artystyczna. Ich zdaniem poprawne relacje z tymi jednostkami ułatwiają organizację kolejnych wydarzeń. Skutkuje to szybszymi negocjacjami kolejnych umów czy ustaleniem lepszych warunków kontraktowych (np. wydłużeniem terminu płatności czy uzyskaniem większego rabatu). Zwrócono uwagę, że podmioty te same dążą do zbudowania poprawnych relacji z organizatorem, bowiem od tego zależna jest współpraca przy kolejnych eventach. Relacje z właścicielami obiektów sportowych a zwłaszcza z Centralnymi Ośrodkami Sportu są kluczowe, na co zwrócił uwagę jeden z respondentów. Centralne Ośrodki Sportu (COS), ze względu na rozporządzenie Ministerstwa Sportu i Turystyki, dotyczące konieczności organizacji wszystkich zgrupowań kadr narodowych

w COS, mają bardzo duże obłożenie, zwłaszcza w sezonie letnim. Zgrupowania, które odbywają się poza ośrodkami COS wymagają uzasadnienia i zgody Ministerstwa. Warto zaznaczyć, że stawki oferowane kadrom narodowym czy innym podmiotom są bardzo konkurencyjne w porównaniu z innymi ośrodkami, dlatego większość podmiotów chce organizować tam zgrupowania czy cykliczne małe imprezy. Dobre relacje z przedstawicielami danego ośrodka bardzo pomagają w możliwości rezerwacji miejsc hotelowych i godzin wynajęcia obiektu.

Trwałość relacji z grupą interesariuszy zaliczanych do sfery biznesu oceniana była na poziomie raczej stabilnym. Niektórzy uważali, że można tą relację łatwo zniszczyć. Zwrócono uwagę na skalę popełnionych przez organizatora błędów naruszających stabilność tej relacji. Małe błędy nie spowodują zerwania i zniszczenia relacji. Każdy jednak błąd wymaga bezpośrednich spotkań i wyjaśnień. Do małych błędów respondenci zaliczyli: brak umieszczenia logotypów sponsora na materiałach promocyjnych, zmiana świadczeń reklamowych, ze względu na brak możliwości realizacji pierwotnych ustaleń, szkody w hotelu spowodowane przez uczestników imprezy. Za duże błędy, które mogą spowodować całkowite zerwanie relacji, uznano: nie wywiązanie się z umowy zawartej z hotelem, ochroną czy transportem i brak płatności w wyznaczonym terminie, brak kontaktu z organizatorem w celu ustalenia szczegółów lub otrzymania informacji o zaległościach finansowych.

Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P)

Interesariusze z tej grupy są bardzo istotni w opinii badanych, gdyż to miasta, samorządy czy instytucje państwowe dostarczają środki finansowe na organizację wydarzeń dzięki zawartym umowom dotacyjnym i promocyjnym. Podmioty te mogą również aktywnie uczestniczyć w promocji danego wydarzenia poprzez udostępnianie swoich powierzchni reklamowych lub organizację akcji promocyjnych na zarządzanym przez siebie obszarze. Pozwala to zwiększyć zasięg docierania do potencjalnych odbiorców i powoduje wzrost prestiżu imprezy. Brak dobrych relacji z interesariuszami ze sfery publicznej zdaniem respondentów może spowodować problemy w rozliczeniu umowy czy dotacji. Jako przykład podano kontakt z przedstawicielem miasta, z którym można wyjaśnić wszystko telefonicznie (co znacznie przyspiesza procedurę) lub skierować do niego oficjalne pismo z prośbą o naniesienie zmian (znaczne wydłużenie procedurę przez co wydłuża się termin przekazania środków finansowych). Respondenci zauważyli również, że decyzje dotyczące przyznania

środków na dane wydarzenie są często decyzjami politycznymi, dlatego ważne jest, aby organizator był apolityczny. Badani podkreślili, iż w przypadku koniecznych zmian budżetów miast czy samorządów zmniejszane są głównie wydatki na promocję oraz sport i kulturę. Konsekwencją tego są trudności w pozyskaniu środków mimo dobrych relacji z władzami. Odmienne zdanie na temat miast miał respondent reprezentujący znany klub piłkarski, który zaznaczył iż nawet przy organizacji małych imprez to miasta czy gminy starają się o ich organizację, bo jest dla nich ważne, aby taka impreza odbyła się na ich terenie. Przedstawiciele samorządów czy miast, co zostało już omówione powyżej, są właścicielami obiektów sportowych i miejsc gdzie odbywają się eventy. Kilka zapytanych osób uważało, iż dobre relacje mogą pomóc uzyskać dostęp do danej lokalizacji oraz zmniejszyć koszty związane z jego wynajmem. Wcześniejsza współpraca, ułatwia i przyspiesza załatwienie wielu kwestii urzędowych i formalnych, co wielokrotnie podkreślali badani.

Relacje te z jednej strony określane zostały jako mało stabilne, gdyż przedstawiciele władz przez incydenty, które nie były spowodowane winą organizatora, nie chcą angażować się w kolejne eventy. Przykładem może być bójka kibiców czy wywieszenie przez kibiców transparentu z hasłami politycznymi. Zwrócono również uwagę, że relacje te można zniszczyć przez niezrealizowanie ustalonych w umowie świadczeń, ale również nie zawartych w umowie ustnych obietnic. Jako przykład wymieniono obietnicę organizatora, że na wydarzenie przyjedzie znany zawodnik, a ten z przyczyn często niezależnych nie pojawia się na danym evencie. Większość respondentów zwróciła uwagę, iż relacje te mogą się szybko zmienić, przez zmianę władz, zwłaszcza gdy zmienia się ugrupowanie polityczne. Popsuć te relacje można również poprzez zaangażowanie się w konflikt polityczny. Z drugiej strony relacje te określono jako stabilne, gdyż są to często relacje formalne. Jeśli umowa zostanie prawidłowo zrealizowana to w kolejnych edycjach otrzymamy także wsparcie i pomoc. Relacje z tą grupą podmiotów dla wszystkich respondentów są ważne lub bardzo ważne. Podkreślano, że powinny one być stałe, ponieważ przy zmianie władz zaczyna się je budować od początku. Zwrócono również uwagę na częste zmiany personelu zatrudnionego w departamentach sportu czy promocji, co utrudnia budowanie tych relacji

Organizacje sportowe

Rolę relacji z interesariuszami zaliczanych do organizacji sportowych większość respondentów oceniła jako ważną lub bardzo ważną, jednak niektórzy uważali ją również jako

relacje bez znaczenia lub nawet mało ważną i nieważną. Międzynarodowe Federacje w opinii badanych uznawane były za organ nadzorujący dane wydarzenie, przedstawiający wytyczne, które organizator musi zrealizować. Pozytywne relacje, wypracowane na wcześniejszych imprezach, z przedstawicielami tych organów, ułatwiają prace. Przykładem przytoczonym przez jednego z badanych organizatorów były zgody na minimalne odstępstwa od regulacji takie jak: zgoda na dodatkowe naklejki sponsorskie, zaakceptowanie hotelu, który był oddalony od hali dalej niż stanowi o tym regulamin czy inne ustawienie stolika sędziowskiego niż wskazane w wytycznych. Akceptacja takich drobnych niezgodności z regulaminem pozwala zaoszczędzić czas na konieczne zmiany oraz zmniejsza koszty z tym związane. Relacje z przedstawicielami władz międzynarodowych są w opinii respondentów kluczowe ze względu na możliwość ubiegania się o duże międzynarodowe wydarzenia. Decydują również o tym w jakiej imprezie dany sportowiec będzie uczestniczył. Kontakty z lokalnymi związkami sportowymi są w świetle badań mniej istotne i polegają głównie na wysyłaniu do nich zaproszeń na dane wydarzenie. Wyrażono również opinię, że w lokalnych związkach sportowych pracują osoby, które nie myślą o dyscyplinie jako o całości i nie chcą pomagać organizatorom imprez oceniając ich jako konkurenta w organizacji własnych wydarzeń. Inne osoby z kolei oceniły te relacje jako bardzo ważne a pomoc lokalnych związków sportowych jako kluczową. Przykładem może być opinia jednego organizatorów, który organizował cykl imprez w różnych miejscach w Polsce i korzystał z pomocy lokalnych związków w kwestiach logistyczno-organizacyjnych. Zdaniem respondentów kontakt z takimi podmiotami jak MKOL czy PKOL są głównie oficjalne, szczególnie w przypadku dyscyplin nie uczestniczących w Igrzyskach Olimpijskich.

Trwałość tych relacji oceniana była niejednoznacznie. Jedni uważali, że są to relacje formalne, więc trudno ocenić ich trwałość, inni że są stabilne, gdyż opierają się na wypracowanych kontaktach międzyludzkich, które nawet przy jakimś niedociągnięciu organizacyjnym można wyjaśnić. Stabilność ta została oceniona jako wymuszona, gdyż nie można całkowicie zerwać tych relacji, ponieważ są one konieczne do funkcjonowania danego podmiotu. Wielu badanych stwierdziło, że dla rozwoju danej dyscypliny czy sportu ogółem wszystkie te podmioty powinny funkcjonować na zasadzie relacji partnerskich.

Media

Opinia dotycząca relacji z ostatnią grupą interesariuszy jakimi są media była niejednorodna. Jedni uważali, że relacje te są bardzo trudne, gdyż każda ze stron ma inny cel. Organizator chce wypromować wydarzenie i pokazać je w jak najlepszym świetle, media natomiast szukają „sensacji”, które są informacjami najchętniej czytanyymi lub oglądanymi przez odbiorców. Zwrócono uwagę, że relacje nawet poprawnie zbudowane nie zawsze wpływają na oddźwięk medialny. Media bowiem są niezależne i nie zawsze chcą umieszczać to, co życzy sobie organizator. Zdaniem respondentów nie zawsze dobre kontakty z przedstawicielami danego medium wpływają na ilość informacji o wydarzeniu. Zdaniem niektórych badanych, obecnie znaczenie mediów tradycyjnych (telewizja, gazety czy czasopisma) jest zdecydowanie mniejsze niż kilkanaście lat temu, gdy nie istniały media społecznościowe i transmisje internetowe.

Respondenci biorący udział w wywiadach pogłębionych uznali, że współpraca z mediami jest kluczowa i określali ją jako „głos imprezy”. Oceniono, iż praca nad tymi relacjami nie należy do najłatwiejszych i możliwa jest do wypracowania w dłuższym okresie. Relacje te pozwalają na dotarcie do szerszej grupy odbiorców, kreują wizerunek całej imprezy oraz podnoszą jej prestiż. Większość respondentów zwróciła uwagę na konieczność podpisywania umów z mediami, gdyż tylko wówczas pojawi się konkretny artykuł, wzmianka na portalu internetowym czy w prasie. Omówiono również kwestie patronatów medialnych, które z jednej strony dają możliwość otrzymania nieodpłatnej reklamy, ale z drugiej powodują niechęć przedstawicieli konkurencyjnych czasopism, rozgłośni, portali Internetowych czy telewizji.

Ocena stabilności relacji z mediami wśród badanych była zróżnicowana. Część respondentów uważała, że nie są to stabilne relacje i zmieniają się one w czasie. Podano przykład, iż mimo dobrych kontaktów z przedstawicielem danej gazety, sposób ukazujących się informacji zmieniał się w czasie i uzależniony był od celów narzuconych przez kierownictwo danego medium. Wielu badanych stwierdziło, iż prawidłowe relacje z mediami są kluczowe z punktu współpracy z interesariuszami ze sfery biznesu i ze sfery publicznej, ponieważ posiadanie wypracowanych form współpracy z przedstawicielami mediów, można przedstawiać w ofertach sponsoringowych i w propozycjach współpracy wysyłanych do sponsorów, partnerów oraz miast czy samorządów.

Respondenci, którzy brali udział w badaniu organizowali różne typy imprez. Były to wydarzenia regionalne, ogólnopolskie i międzynarodowe. Ocena roli relacji była jednak bardzo

zbliżona, bez względu na zasięg imprezy, formę prawną organizacji czy doświadczenie respondentów. Większość zwróciła uwagę, iż konieczna jest ciągła praca nad kształtowaniem i utrzymywaniem kontaktów z interesariuszami. Respondenci wyrazili również opinię, iż kluczowe było pierwsze organizowane przez nich wydarzenie, dzięki któremu zyskali zaufanie małej grupy podmiotów. Kolejne eventy powodowały, iż grupa ta coraz bardziej się poszerzała. Poprawne relacje z daną grupą powodowały, iż organizator wiedział czego należy się spodziewać i co zrobić, by sprostać oczekiwaniom interesariuszy. Zauważyć można również, iż opisana powyżej rola relacji nie uwzględniała opisu wszystkich interesariuszy z danej grupy podmiotów. Pozostałe podmioty w opinii respondentów uznane zostały za mniej ważne.

Powyższe opinie respondentów pozwalają wysnuć wniosek, iż rola relacji z każdą z grup interesariuszy zewnętrznych jest bardzo istotna. Pozwalają one również na stwierdzenie, iż ich intensywność nie jest taka sama w stosunku do wszystkich podmiotów z danej grupy interesariuszy zewnętrznych. Zbudowane relacje partnerskie ułatwiają organizację wydarzeń bieżących jak i kolejnych eventów sportowych, co podkreślali respondenci podczas wywiadów pogłębionych. W pierwszym rozdziale pracy strategię relacyjną zdefiniowano jako proces dynamiczny, ciągły i zmienny, bowiem organizatorzy wydarzeń nawiązują daną relację a czasem się z niej wycofują, na niektórych etapach organizacyjnych działania te są bardziej intensywne na innych słabsze [Zakrzewska-Bielawska, 2014]. Tak rozumiana strategia wpływa na każdy etap zarządzania widowiskiem sportowym. Kształtowanie relacji, trudności z tym związane oraz wpływ i znaczenie interesariuszy na dany etap wydarzenia sportowego omówione zostaną w kolejnym rozdziale pracy.

ROZDZIAŁ 5. DYNAMIKA POWIĄZAŃ ORGANIZATORÓW Z INTERESARIUSZAMI ZEWNĘTRZNYMI W PROCESIE ORGANIZACJI WYDARZENIA SPORTOWEGO

Powiązanie organizatorów wydarzeń sportowych z interesariuszami wpływają na każdy etap procesu organizacji imprezy. Strategia relacyjna to proces ciągłych i dynamicznych wyborów dotyczących nawiązywania bądź wycofywania się z danej relacji, który wpływa na potencjał danego wydarzenia. Ma także wpływ na każdy etap zarządzania i podejmowane przez organizatorów decyzje. Dynamika zmian, opisywanych w literaturze przedmiotu, znalazła swoje odzwierciedlenie w wynikach przeprowadzonych badań, co szczegółowo opisane zostało w rozdziale 1 [Zakrzewska-Bielawska, 2014].

5.1 Znaczenie i sposoby budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi

Podejmując tematykę budowania relacji, należy zwrócić uwagę na typ podmiotu, z którym współpracują organizatorzy oraz cechy tych relacji. W. Czakon [2005] zaproponował trzy atrybuty relacji sieciowych: wymianę, zaangażowanie oraz wzajemność, co opisane zostało szczegółowo w rozdziale 1. Atrybuty te zostały zidentyfikowane w zależności od typu interesariuszy. Zbudowana sieć relacji opierała się na wymianie (np. relacje ze sponsorami i grupą media), zaangażowaniu (np. współpraca z wolontariuszami) i wzajemności (np. relacje z interesariuszami ze sfery biznesu oraz władzami lokalnymi).

Poniżej opisane zostaną sposoby budowania relacji z interesariuszami wydarzeń sportowych według respondentów biorących udział w wywiadach pogłębionych. Organizatorzy biorący udział w badaniu, omawiając tą tematykę skupili się na wybranych podmiotach z danych grup interesariuszy, którzy ich zdaniem byli najważniejsi. Kształtowanie relacji wiąże się z wieloma trudnościami, których rodzaje i poziom określili respondenci biorący udział w badaniach

Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C)

Omawiane działania organizatorów, dotyczące budowania relacji z interesariuszami z grupy osób fizycznych skupiały się głównie na okresie przed danym wydarzeniem. W zależności od rodzaju imprezy ten czas był dłuższy (imprezy międzynarodowe) lub krótszy (imprezy o zasięgu ogólnopolskim i regionalne), tylko nieliczna grupa prowadziła działania całoroczne od

zakończenia jednego eventu do rozpoczęcia kolejnej edycji. Zwrócono szczególną uwagę na fakt, iż kontakt z podmiotami z tej grupy jest jednostronny, a reakcja zwrotna jest w późniejszej perspektywie czasowej albo w ogóle jej brak.

Działania prowadzone z kibicami w celu budowania z nimi relacji skupiały się głównie na aktywności organizatorów w mediach społecznościowych. Wymieniono tutaj: organizację różnego rodzaju konkursów z nagrodami, które organizowane były przed wydarzeniem lub nawet w trakcie całego roku; przygotowywanie specjalnych filmów przedstawiających podsumowanie wydarzenia czy kularowe nagrania; specjalne tapety, które można było pobrać na telefon czy komputer. Respondenci starali się również pozytywnie wpływać na relacje z kibicami poprzez organizację spotkań z zawodnikami oraz otwartych treningów, w których mogli oni uczestniczyć. Zdaniem badanych kibice oceniają organizatora przez produkt jakim jest widowisko sportowe, ale również przez wynik sportowy, co wielokrotnie bardzo utrudnia budowanie relacji. Tylko nieliczna grupa respondentów prowadziła badania wśród kibiców, które dotyczyły ich zadowolenia i oczekiwań oraz opinii o danym evencie.

Relacje z grupą podmiotów jakimi byli wolontariusze, respondenci budowali poprzez spotkania i szkolenia, które odbywały się przed eventem. Wszyscy badani organizatorzy przygotowywali dla wolontariuszy pakiety gadżetów, które miały być dla nich formą nagrody za ich pracę i miłym gestem, który sprawi, że zapamiętają wydarzenie i będą chcieli w nim uczestniczyć po raz kolejny. Niektórzy organizowali również tak zwane wydarzenia integracyjne, które odbywały się w czasie trwania eventu lub po jego zakończeniu. Jeden z respondentów przedstawił projekt, który realizuje we współpracy z miastem polegający na budowaniu relacji z wolontariuszami poprzez zbieranie punktów, za uczestnictwo w danej imprezie. Osoby, które w danym okresie zebrały największą liczbę punktów otrzymywały atrakcyjne nagrody rzeczowe. Respondenci starali się również utrzymywać stały kontakt z liderami grup wolontariuszy.

Relacja z grupą jaką są zawodnicy i sportowcy zdaniem badanych prowadzona była tylko przez niektórych organizatorów i polegała na spotkaniach prywatnych, wysyłaniu życzeń urodzinowych czy prezentów i kartek świątecznych. Niektórzy respondenci wysyłali specjalny przewodnik dotyczący organizowanego eventu, w którym umieszczone były informacje o danym mieście, hotelu, transporcie itp. Ważną kwestią pomagającą budować relacje, według respondentów, była pomoc zawodnikom w uzyskaniu stypendium sportowego (miejskiego lub

ministerialnego). Zawodnikom, którzy uczestniczyli w jednej imprezie, część badanych organizatorów udzielała rabat na udział w kolejnej edycji.

Działania dotyczące pozostałych podmiotów z tej grupy badani organizatorzy uważają za raczej formalne. Mieszkańcom przekazywano informacje dotyczące danego eventu przed jego rozpoczęciem. Z kolei gościom VIP wysyłano zaproszenie na dany event.

Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B)

Działania podejmowane z grupą interesariuszy ze sfery biznesu skupiają się przede wszystkim wokół sponsorów i partnerów, którzy zdaniem respondentów są najistotniejsi, gdyż dostarczają środki finansowe lub dobra i usługi niezbędne do zrealizowania wydarzenia.

Z grupą sponsorów i partnerów budowane są relacje poprzez spotkania nieformalne, zapraszanie na inne wydarzenia, wysyłanie kartek czy paczek świątecznych. Respondenci starali się wpływać na pozytywną ocenę sponsorów i partnerów przez oferowanie im dodatkowych możliwości promocyjnych oraz organizację wspólnych działań marketingowych, dodatkowych, nie zawartych w umowie. Zwrócono również uwagę na podziękowania po zakończeniu eventu, które niektórzy realizowali przez wysyłkę pamiątek z danego eventu, inni przez wysłanie pisma, a jeszcze inni przy okazji uroczystej gali (np. gala podsumowująca dany rok, czy sezon). Respondenci zwrócili także uwagę na kontakty interpersonalne, w szczególności na szacunek do wszystkich osób pracujących przy projekcie ze strony sponsora czy partnera. Często bowiem osoby niedecyzyjne mogą nam pomóc w wielu obszarach współpracy. Badani organizatorzy w większości podkreślali, iż dobre relacje ze sponsorami czy partnerami pomagają w kolejnych kontraktach. Zdaniem badanych najważniejsze jest utrzymanie poprawnych relacji, gdyż praca nad pozyskaniem nowego, stabilnego partnera jest dużo trudniejsza. Jest to grupa, która wymaga bardzo wielu spotkań nieformalnych. Pozyskanie dużego partnera nie jest możliwe przez wysłanie oferty do działu marketingu. Według respondentów często wymaga to wielu spotkań a nawet wsparcia politycznego.

Relacje z innymi firmami, takimi jak hotele, firmy ochroniarskie, transportowe, restauracje, według badanych organizatorów, buduje się przez ciągłość współpracy. Dzięki stałej współpracy można uzyskać lepszą ofertę, a realizacja umów jest łatwiejsza, gdyż każda ze stron zna oczekiwania drugiej.

Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P)

Budowanie relacji z grupą interesariuszy ze sfery publicznej skupiło się na działaniach skierowanych do władz regionalnych i ogólnopolskich. Pozostałe podmioty z tej grupy i relacje z nimi zostały uznane jako stricte formalne. Działania związane z budowaniem relacji z przedstawicielami miast, gmin czy powiatów, zdaniem respondentów jest utrudnione ze względu na kadencyjność władzy jak również na orientację polityczną. Zdecydowanie łatwiej buduje się relacje na niższych szczeblach, czyli z przedstawicielami departamentu sportu czy promocji. Respondenci, którzy uczestniczyli w badaniu wymienili aktywności takie jak spotkania nieoficjalne, zapraszanie na inne eventy, czy wysyłanie kartek lub paczek świątecznych. Zwrócono również uwagę, iż spotkania z osobami decyzyjnymi na przykład z Prezydentami Miast czy Ministrem Sportu odbywają się na najwyższych szczeblach czyli Prezesów Związków, Spółek czy Stowarzyszeń. Wieloletnia współpraca, według badanych, pomaga w otrzymaniu kolejnych dotacji na dany event sportowy, gdyż chętniej wybierane są wydarzenia, które dały określone efekty. Kluczowe w tej relacji jest wywiązywanie się z umów i wszystkich świadczeń oraz szczegółowe przedstawienie korzyści dla miasta, regionu czy państwa. Respondenci zauważyli również, iż przedstawiciele władz lokalnych pozytywnie oceniają dodatkowe, nie objęte umową, świadczenia. Zaliczyli do nich raporty o uzyskanej wartości medialnej oraz informacje o oglądalnościach wydarzenia w telewizji czy Internecie.

Organizacje sportowe

Budowanie relacji z grupą jaką są organizacje sportowe, wielu badanych organizatorów uznało za konieczne, gdyż traktują oni te kontakty jako formalne. Respondenci zwrócili uwagę na znaczenie tych relacji, która skupia się na organizacji jak największej liczby wydarzeń we współpracy z międzynarodową czy ogólnopolską federacją sportową. Wspólna praca, jednak jest ważna gdyż, pomaga budować dobre relacje i opinie o organizatorze jako stabilnym i godnym zaufania podmiocie. Podkreślono również znaczenie nieformalnych spotkań oraz zaangażowanie się w działalność danej federacji sportu. Wymieniono takie przykłady jak ubieganie się o miejsca w zarządzie danej federacji oraz jej komisjach (krajowych czy międzynarodowych).

Media

Budowanie relacji z mediami zdaniem respondentów jest istotnym elementem pracy każdego organizatora. Większość badanych podkreśliła iż, osiągnięcie pożądaných efektów w postaci dużej liczby informacji medialnych nie jest powiązane z dobrymi relacjami z osobami z tej grupy. Decydujący wpływ o liczbie newsów ma wielkość przeznaczonego na ten cel budżet. Działania jakie badana grupa organizatorów podejmowała, by kształtować pozytywne relacje z mediami to nieoficjalne spotkania z ich przedstawicielami, organizacja otwartych treningów, dostarczanie materiałów o danej dyscyplinie sportu, zarówno przed jak i po wydarzeniu. Ma to na celu podtrzymanie stałego kontaktu i zainteresowania daną dyscypliną sportu. Prawie wszyscy rozmówcy zgodnie stwierdzili, iż konieczne jest przygotowywanie dla dziennikarzy gotowych materiałów redakcyjnych, zawierających tekst oraz materiały zdjęciowe lub telewizyjne. Zwrócili również uwagę, na oczekiwania dziennikarzy, które jeśli są zrealizowane to ułatwiają obecną i przyszłą współpracę. Do oczekiwań tych zaliczono: odpowiedni catering, pamiątki z danego wydarzenia, czy dobre miejsca w obiekcie, ale również organizację indywidualnych spotkań z zawodnikami, czy pomoc w uzyskaniu akredytacji na inne imprezy międzynarodowe.

Wielu organizatorów starało się budować tą relację przez stałą współpracę polegającą na podpisywaniu patronatów medialnych, co stwarzało mediom szersze możliwości dotarcia do ekskluzywnych materiałów (np. indywidualny wywiad z najważniejszym zawodnikiem).

Zwrócono również uwagę, iż zdecydowanie łatwiej buduje się relacje z mediami regionalnymi niż ogólnopolskimi czy międzynarodowymi. W przypadku tych ostatnich relacja ta jest często jednorazowa i dotyczy okresu samego wydarzenia.

Respondenci biorący udział w wywiadach pogłębionych zwrócili także uwagę na różne trudności w budowaniu relacji z interesariuszami, co przedstawione zostało w tabeli 37. Organizatorzy uważają, iż najwięcej trudności w budowaniu relacji napotkali przy współpracy z interesariuszami ze sfery biznesu i sfery publicznej. Działania podejmowane przez badanych organizatorów z interesariuszami z grupy biznesu wymagają dużych nakładów pracy, poświęcenia czasu na dokonanie ustaleń i znalezienie konsensusu przy rozbieżnościach. Respondenci zwrócili uwagę przede wszystkim na sponsorów i partnerów, z którymi budowanie relacji jest trudne ze względu na dotarcie do osób decyzyjnych, długi proces podejmowania decyzji, o zaangażowaniu się w dane przedsięwzięcie, czy wysokie wymagania dotyczące współpracy.

Argumenty respondentów dotyczące sfery publicznej skupiły się przede wszystkim na relacjach z władzami lokalnymi. Trudności w budowaniu relacji z tą grupą, co wielokrotnie podkreślali badani organizatorzy, wynikały z częstych zmian osób, z którymi się współpracuje (kadencyjność władz) oraz przynależności politycznej. Zwrócono również uwagę na biurokrację wielu procedur, która utrudniała sprawną realizację umów. Organizatorzy, zauważyli częsty brak elastyczności przy współpracy z organizacjami sportowymi. Z kolei trudności we współpracy z grupą media dotyczyły zwykle kwestii finansowych i zróżnicowanych celów.

Tabela 37. Trudności w budowaniu relacji

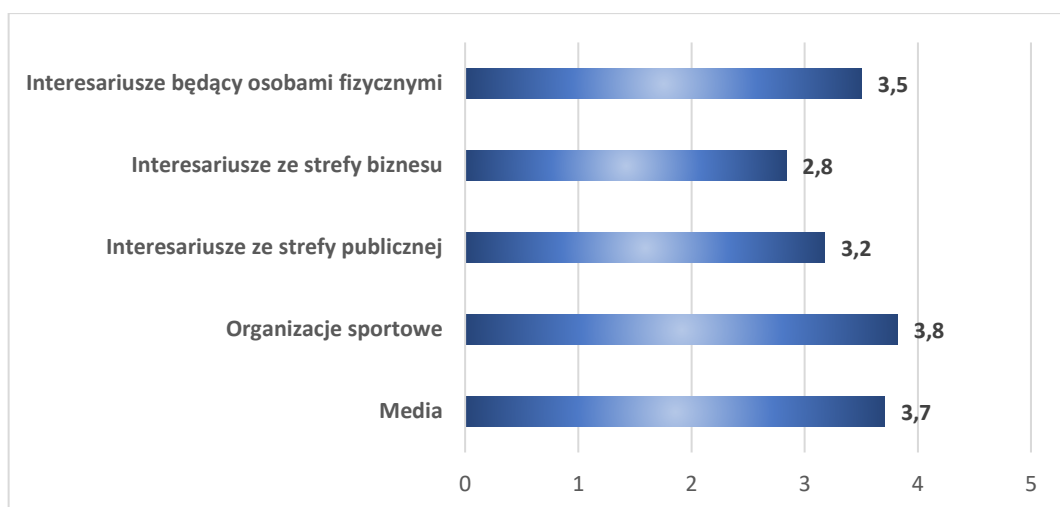
B2C
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sposób bycia, charakter, wysokie ego ▪ Trudność w komunikacji ze względów logistycznych (np. odległość, brak posiadania bezpośredniego kontaktu) ▪ Bardzo wysokie oczekiwania, nie zawsze możliwe do spełnienia ▪ Zróżnicowanie grupy (każdy kibic, sportowiec, wolontariusz czy gość to inna osoba, trudno sprostać wszystkim oczekiwaniom np. jedni oczekują tanich biletów inni super pakietów VIP) ▪ Przechowywanie danych osobowych stwarza wiele trudności ze względu na przepisy RODO ▪ Ocena organizacji eventu po wyniku sportowym ▪ Zaszłości – zła opinia o organizacji wydarzenia z danej dyscypliny sportu z przeszłości ▪ Pozyskanie osób do współpracy przy evencie (np. wolontariat – trudno przekonać do świadczenia darmowej pracy) ▪ Trudności komunikacyjne (np. trudno wytłumaczyć mieszkańcom cel imprezy czy problemy komunikacyjne z kibicami i gośćmi VIP) ▪ Brak elastyczności (np. sztaby szkoleniowe czy zawodnicy nie chcą się zgadzać na żaden nawet minimalny kompromis dotyczący kwestii organizacyjnych) ▪ Roszczeniowość a czasem nawet agresja (np. sportowców czy kibiców) ▪ Komunikacja jednostronna – często brak reakcji na wysyłane komunikaty czy informacje w mediach społecznościowych ▪ Sytuacje kryzysowe (np. COVID-19 i związane z tym odwołanie imprezy nie miało poparcia u wszystkich odbiorców) ▪ Brak czasu organizatora na komunikację ze wszystkimi
B2B
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanse – organizator oczekuje jak najwyższych środków finansowych od sponsora, sponsor oczekuje jak najwięcej świadczeń za jak najmniejszą kwotę. ▪ Duża konkurencja w branży wydarzeń – trudno pozyskać sponsorów i partnerów ▪ Zaszłości – złe doświadczenia z daną dyscypliną sportu ▪ Mała liczba sponsorów i partnerów zainteresowanych wspieraniem sportu ▪ Dotarcie do osób decyzyjnych w firmach (sponsory i partnerzy) ▪ Monopolistyczne ceny w hotelach ▪ Trudności w pozyskaniu partnerów i sponsorów na wydarzenia w dyscyplinach niszowych z małym zasięgiem medialnym ▪ Przepływy finansowe – sponsor dostarcza środki po zakończonym wydarzeniu sportowym a hotele, ochrona czy transport oczekują zaliczek przed danym eventem.
B2P
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niskie budżety miast na sport i promocję ▪ Partyjność władzy (partia rządząca a władze miast czy regionów) ▪ Układy polityczne i lokalne ▪ Formalności i biurokracja ▪ Częste zmiany przepisów dotyczących kwestii dotacyjnych oraz organizacyjnych ▪ Zmiana władzy - kadencyjność w miastach, regionach
ORGANIZACJE SPORTOWE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brak elastyczności we współpracy (sztywno trzymają się wytycznych) ▪ Charakter osób pracujących w krajowych i międzynarodowych federacjach (wywyższanie się) ▪ Niska chęć do współpracy przy małych eventach ▪ Bierność w działaniach własnych (lokalne federacje sportowe)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wysokie oczekiwania organizacyjne
MEDIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konflikt interesów – media chcą publikować informacje szokujące, organizatorzy oczekują promocji wydarzenia ▪ Finanse – za wszystkie publikacje czy materiały telewizyjne trzeba płacić ▪ Roszczeniowość – media uważają, że są najważniejszymi podmiotami na danym wydarzeniu ▪ Brak kompetentnych dziennikarzy posiadających wiedzę o danej dyscyplinie sportu ▪ Faworyzowanie tylko najpopularniejszych dyscyplin sportu ▪ Brak zaangażowania – wszystkie materiały muszą być opracowane i gotowe do publikacji ▪ Układy polityczne mediów

Źródło: Opracowanie własne.

Zagadnienie trudności w nawiązywaniu i rozwijaniu relacji z interesariuszami zewnętrznymi, było też tematyką badań ankietowych.

Na wykresie 22 przedstawiono stopień trudności w budowaniu relacji z daną grupą interesariuszy, w ocenie respondentów biorących udział w badaniu ankietowym. Ocena organizatorów biorących udział w badaniu ankietowym była bardzo zbliżona do respondentów wywiadów pogłębionych. Według badanych, najtrudniej relacje buduje się z grupą podmiotów ze sfery biznesu (2,8) oraz ze sfery publicznej (3,2). Respondenci uznali, iż najłatwiej relacje buduje się z organizacjami sportowymi (3,8) i mediami (3,7).



(1-bardzo trudne; 2-raczej trudne; 3-ani trudne ani łatwe; 4-raczej łatwe; 5-bardzo łatwe)

Wykres 22. Stopień trudności w budowaniu relacji z daną grupą interesariuszy

Źródło: Opracowanie własne

Stopień trudności w budowaniu relacji, w ocenie respondentów, z daną grupą interesariuszy, w zależności od zasięgu wydarzenia przedstawiony został w tabeli 38.

Tabela 38. Stopień trudności w budowaniu relacji z daną grupą interesariuszy w zależności od zasięgu wydarzenia

Parametry	regionalne/ ogólnopolskie (n=56)	międzynarodowe (n=67)	Wynik testu Z	wartość p
	Średnia ± SD			
Interesariusze będący osobami fizycznymi	3,36 ± 0,82	3,63 ± 1,00	1,62	0,1063
Interesariusze ze sfery biznesu	2,64 ± 1,05	3,00 ± 0,95	2,06	0,0392
Interesariusze ze sfery publicznej	3,13 ± 1,03	3,22 ± 0,98	0,64	0,5222
Organizacje sportowe	3,79 ± 0,78	3,85 ± 0,80	0,64	0,5206
Media	3,68 ± 0,97	3,73 ± 0,93	0,15	0,8809

p<0,05 wartość istotna statystycznie, p<0,10 tendencja do istotności statystycznej, p≥0,10 wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

Statystycznie istotna różnica na korzyść imprez międzynarodowych w porównaniu z wydarzeniami o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim dotyczy interesariuszy ze sfery biznesu (p=0,0392). Organizatorzy imprez regionalnych i ogólnopolskich ocenili, iż trudniej buduje się relacje z grupą podmiotów ze sfery biznesu niż organizatorzy wydarzeń międzynarodowych. W przypadku pozostałych grup interesariuszy nie wystąpiła statystycznie istotna różnica ani nawet tendencja do istotności statystycznej (p≥0,10).

Organizatorzy biorący udział w indywidualnych wywiadach pogłębionych i badaniach ankietowych uznali, iż najtrudniej relacje buduje się z grupą podmiotów ze sfery biznesu i sfery publicznej. Respondenci biorący udział w wywiadach pogłębionych, przy omawianiu sposobów budowania relacji z daną grupą interesariuszy skupili się na wybranych podmiotach, które ich zdaniem są najważniejsze dla organizatorów imprez. Podmioty typu sponsorzy, partnerzy czy przedstawiciele władz lokalnych decydują o finansowaniu wydarzenia, jednak budowanie z nimi relacji jest zdaniem badanych najtrudniejsze w porównaniu z innymi interesariuszami.

5.2 Gotowość do współpracy organizatorów z podmiotami zaangażowanymi w organizację wydarzeń sportowych

Budowanie sieci relacji polega na celowym dobraniu ustrukturyzowanych zbiorów podmiotów, które na podstawie swoich działań są zaangażowane w dany proces [Jones, Hesterly & Borgatti, 2007]. Warto również zwrócić uwagę na negatywne skutki, jakimi mogą

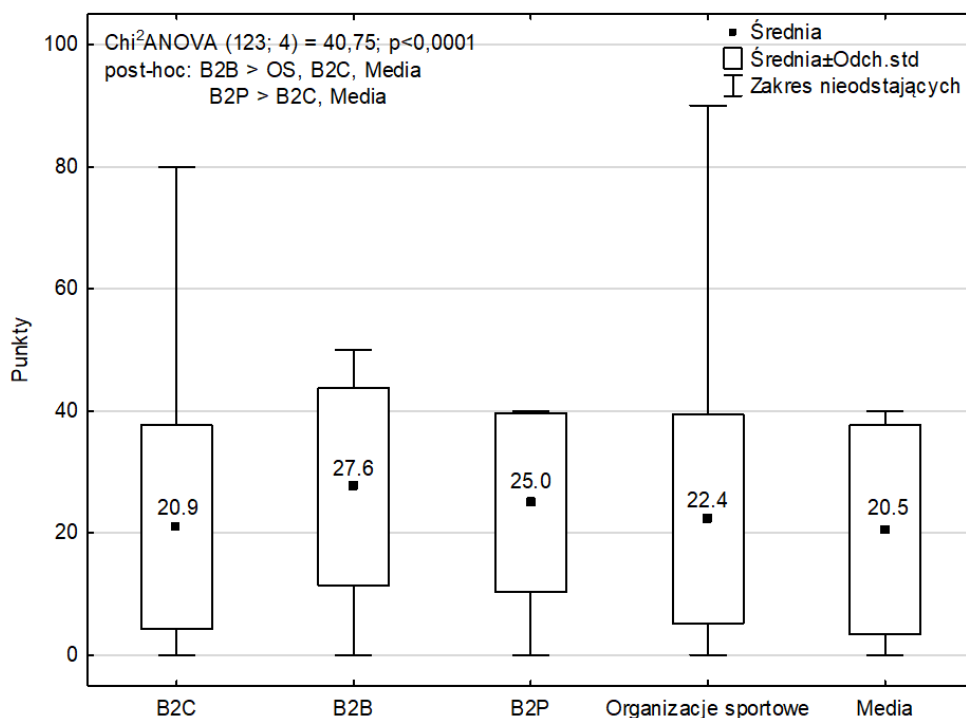
być trudności, które zachodzą przy współpracy z danymi podmiotami [Nowak, 2015], co od strony teoretycznej zostało szczegółowo opisane w rozdziale 1.

Organizatorzy wydarzeń sportowych budując sieć relacji wybierają grupy podmiotów, z którymi współpraca jest dla nich niezbędna do osiągnięcia celu jakim jest organizacja imprezy sportowej na najwyższym poziomie. Ocena danych grup interesariuszy pod względem ich znaczenia dla organizatorów, pozwala na wytypowanie kluczowych grup podmiotów. Ocena stopnia trudności we współpracy, umożliwia identyfikację potencjalnych zagrożeń i konfliktów.

Intensywność budowania relacji

Organizatorzy wydarzeń sportowych biorący udział w wywiadach pogłębionych zostali poproszeni o wybranie i uzasadnienie, z którą grupą interesariuszy budują najintensywniej relacje. Respondenci najwyżej ocenili interesariuszy ze sfery biznesu, sfery publicznej i osoby fizyczne. Z przedstawicielami tych grup relacje były najmocniej budowane. Uzasadnienie wyboru podmiotów ze sfery biznesu i sfery publicznej było takie same u większości badanych organizatorów i dotyczyło kwestii finansowych i dotacyjnych. Zdaniem badanych, bez środków finansowych dostarczanych przez sponsorów i władze lokalne organizacja imprez sportowych jest niemożliwa lub bardzo utrudniona, dlatego w swoich działaniach skupiali się właśnie na tych dwóch grupach podmiotów. Wysoko oceniono również relacje z kibicami i sportowcami zaliczanymi do grupy osób fizycznych. Uzasadnieniem tego wyboru był wpływ kibiców na opinię o danym wydarzeniu oraz na budżet imprezy, poprzez zakup biletów i gadżetów. Uznano, iż bez sportowców nie ma wydarzeń sportowych, dlatego intensywna praca nad kształtowaniem tych relacji jest bardzo istotna dla organizatorów imprez sportowych.

Z kolei organizatorzy biorący udział w badaniu ankietowym ocenili, na której grupie interesariuszy zależy im najbardziej, poprzez rozdzielenie 100 punktów, co przedstawione zostało na wykresie 23. Wykazano istotne statystycznie zróżnicowanie pomiędzy pięcioma grupami interesariuszy (χ^2 ANOVA (123;4)=40,75; $p \leq 0,0001$). Najwyżej ocenieni interesariusze ze sfery biznesu (27,6), istotnie statystycznie ($p < 0,05$) różnili się od organizacji sportowych (22,4), osób fizycznych (20,9) i mediów (20,5). Kolejnym równie wysoko ocenionym interesariuszem były podmioty ze sfery publicznej (25), które istotnie statystycznie ($p < 0,05$) różniły się od osób fizycznych (20,9) i mediów (20,5).



Wykres 23. Znaczenie interesariuszy zewnętrznych

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 3 przedstawiono porównanie oceny respondentów biorących udział w badaniu ankietowym dotyczące znaczenia danej grupy interesariuszy dla organizatorów wydarzeń sportowych ze względu na zasięg organizowanej imprezy.

Tabela 39. Znaczenie interesariuszy zewnętrznych w zależności od zasięgu wydarzenia

Parametry	regionalne/ ogólnopolskie (n=56)	międzynarodowe (n=67)	wynik testu Z	wartość p
	Średnia ± SD			
Interesariusze będący osobami fizycznymi	23,75 ± 21,00	18,58 ± 11,67	-0,96	0,3346
Interesariusze ze sfery biznesu	28,66 ± 18,91	26,72 ± 13,56	0,24	0,8133
Interesariusze ze sfery publicznej	26,07 ± 17,52	24,10 ± 11,68	0,15	0,8769
Organizacje sportowe	22,86 ± 20,36	21,94 ± 14,01	0,63	0,5255
Media	23,48 ± 20,80	18,06 ± 13,00	-1,43	0,1536

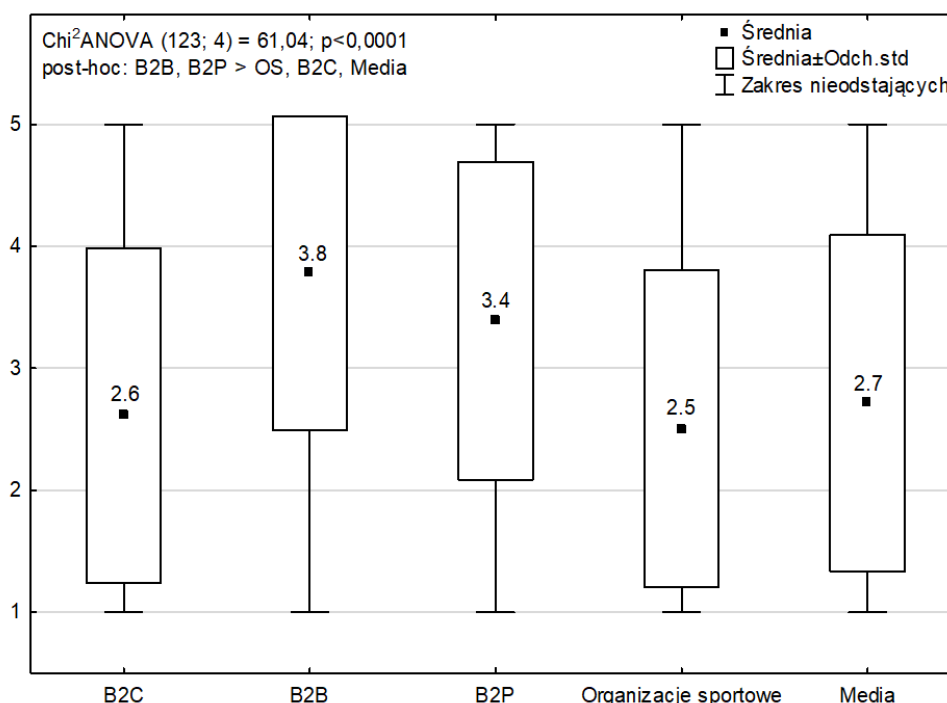
p<0,05 wartość istotna statystycznie, p<0,10 tendencja do istotności statystycznej, p≥0,10 wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

Oceny organizatorów wydarzeń regionalnych i ogólnopolskich nie wykazały istotnego różnicowania statystycznego, ani nawet tendencji do istotności statystycznej (p≥0,10), w porównaniu do oceny organizatorów imprez międzynarodowych.

Trudności we współpracy

Organizatorzy wydarzeń sportowych biorący udział w wywiadach pogłębionych ocenili, iż najtrudniejsza współpraca dotyczyła grupy podmiotów ze sfery biznesu, sfery publicznej i osób fizycznych. Podobnie jak przy ocenie intensywności relacji w wybranych grupach wyszczególniono konkretnych interesariuszy takich jak sponsorzy w sferze biznesu, władze lokalne w sferze publicznej i kibiców spośród osób fizycznych. Współpraca ze sponsorami i władzami lokalnymi była trudna, według organizatorów biorących udział w badaniu, ze względu na brak elastyczności podczas współpracy oraz rozproszenie w działaniach. Sponsorzy i władze lokalne, zdaniem badanych, zaangażowani są w wiele różnych projektów i często ich zaangażowanie w dane przedsięwzięcie jest bardzo sformalizowane i ogranicza się tylko do sprawdzenia realizowanych w umowach świadczeń reklamowych. Trudności we współpracy z kibicami, na które uwagę zwrócili respondenci dotyczyły wielkości grupy oraz jej zróżnicowania. Organizatorzy biorący udział w badaniu ocenili, iż kibice to bardzo duża grupa, która jest zróżnicowana ze względu na swoje oczekiwania i potrzeby, a kontakt z nimi często bywa jednostronny, co zostało już opisane we wcześniejszej części pracy.



(1 oznacza najłatwiejszą relację a 5 najtrudniejszą relację)

Wykres 24. Ocena trudności współpracy z interesariuszami

Źródło: Opracowanie własne.

Organizatorzy biorący udział w badaniu ankietowym także ocenili, z którą grupą interesariuszy najtrudniej się współpracuje. Wykazano istotne statystycznie zróżnicowanie pomiędzy pięcioma grupami interesariuszy (χ^2 ANOVA (123;4)=61,04; $p \leq 0,0001$). Najwyżej ocenieni interesariusze ze sfery biznesu (3,8), istotnie statystycznie ($p < 0,05$) różnili się od organizacji sportowych (2,5), osób fizycznych (2,6) i mediów (2,7). Kolejnym interesariuszem, z którym współpraca została oceniona jako najtrudniejsza były podmioty ze sfery publicznej (3,4), którzy istotnie statystycznie ($p < 0,05$) różnili się od organizacji sportowych (2,5), osób fizycznych (2,6) i mediów (2,7), co przedstawione zostało na wykresie 24.

W tabeli 40 przedstawiono porównanie oceny respondentów biorących udział w badaniu ankietowym dotyczące stopnia trudności współpracy z danymi interesariuszami w zależności od zasięgu organizowanej imprezy. Oceny organizatorów wydarzeń regionalnych i ogólnopolskich nie wykazały istotnego zróżnicowania statystycznego, ani nawet tendencji do istotności statystycznej ($p \geq 0,10$), w porównaniu do oceny organizatorów imprez międzynarodowych.

Tabela 40. Ocena trudności współpracy z interesariuszami w zależności od zasięgu wydarzenia

Parametry	regionalne/ ogólnopolskie (n=56)	międzynarodowe (n=67)	wynik testu Z	wartość p
	Średnia \pm SD			
Interesariusze będący osobami fizycznymi	2,77 \pm 1,43	2,48 \pm 1,32	-1,06	0,2873
Interesariusze ze sfery biznesu	3,82 \pm 1,34	3,75 \pm 1,25	-0,50	0,6169
Interesariusze ze sfery publicznej	3,32 \pm 1,35	3,45 \pm 1,27	0,45	0,6549
Organizacje sportowe	2,43 \pm 1,20	2,57 \pm 1,38	0,33	0,7413
Media	2,66 \pm 1,34	2,76 \pm 1,43	0,32	0,7471

$p < 0,05$ wartość istotna statystycznie, $p < 0,10$ tendencja do istotności statystycznej, $p \geq 0,10$ wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

Oceny organizatorów wydarzeń o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim oraz międzynarodowym, nie różniły się istotnie zarówno w przypadku znaczenia danych typów interesariuszy jak i trudności współpracy z nimi. Organizatorzy wydarzeń sportowych wskazali przy ocenie znaczenia i trudności, te same grupy podmiotów, jakimi byli interesariusze ze sfery biznesu i ze sfery publicznej. Respondenci w wywiadach pogłębionych podkreślili, iż mimo trudności we współpracy z interesariuszami ze sfery biznesu i sfery publicznej, są one bardzo istotne dla organizatorów wydarzeń sportowych, bowiem podmioty te dostarczają środki

finansowe, umożliwiające organizację imprezy, co zostało już opisane we wcześniejszej części pracy.

Gotowość oraz wynikające z tego trudności we współpracy z podmiotami zaangażowanymi w organizację wydarzenia sportowego, oceniona została bardzo podobnie przez respondentów wywiadów pogłębionych i osoby biorące udział w badaniu ankietowym. Największe znaczenie miały podmioty ze sfery biznesu i sfery publicznej. Te same grupy interesariuszy uznane zostały za najtrudniejsze do współpracy.

5.3. Interesariusze w procesie organizacji wydarzenia sportowego

Działania organizatorów wydarzeń sportowych związane z budowaniem relacji z interesariuszami zewnętrznymi wpisują się w omówioną w rozdziale 1 strategię relacji kooperacji, która przez współdziałanie przyczynia się do maksymalizacji wartości dodanej dla obu stron. Szeroki zakres analizy interesariuszy wydarzeń sportowych, który został przedstawiony we wcześniejszej części pracy, pozwala stwierdzić, iż relacje odgrywają znaczącą rolę na każdym etapie zarządzania [Zakrzewska-Bielawska, 2014]. Poniżej przedstawione zostanie znaczenie oraz wpływ interesariuszy zewnętrznych na dany etap organizacji wydarzenia sportowego w świetle badań empirycznych. W tym celu wykorzystano wyniki z wywiadów pogłębionych, jak i z badań ankietowych.

Respondenci biorący udział w wywiadach pogłębionych omówili występowanie poszczególnych typów interesariuszy na każdym etapie organizacji wydarzenia sportowego.

Na etapie koncepcji zdaniem badanych występowały przede wszystkim podmioty ze sfery publicznej i organizacje sportowe. Respondenci wskazali, iż ze sfery publicznej najczęściej na tym etapie występowali przedstawiciele władz lokalnych i władz państwowych, gdyż to od ich pozytywnej decyzji dotyczącej zaangażowania w dane przedsięwzięcie w wielu przypadkach zależy czy wydarzenie zostanie zorganizowane. Z grupy organizacji sportowych wskazali krajowe i międzynarodowe federacje sportowe, które w przypadku wydarzeń krajowych lub międzynarodowych decydują o przyznaniu praw na organizację wydarzenia sportowego. Niektórzy organizatorzy na tym etapie wskazywali również sportowców (osoby fizyczne) oraz sponsorów (sfera biznesu), dotyczyło to wybranych wydarzeń gdzie bez zaangażowania danego sportowca impreza może się nie odbyć lub eventów finansowanych przede wszystkim z wpływów sponsorskich.

Na etapie przygotowania respondenci wskazywali najczęściej podmioty ze sfery biznesu, sfery publicznej i organizacje sportowe. Wśród podmiotów ze sfery biznesu wymieniali najczęściej sponsorów, partnerów, ochronę, transport, hotele i obiekty sportowe. Podkreślili, iż na tym etapie skupiają się przede wszystkim na opracowaniu budżetu, co wiąże się z pozyskaniem środków finansowych i kalkulacją wszystkich niezbędnych kosztów. Wskazywali że, na etapie przygotowania występują te same podmioty ze sfery publicznej i organizacje sportowe, co na etapie koncepcji. Jak wielu rozmówców podkreśliło, wynikało to z kontynuacji rozpoczętych wcześniej działań.

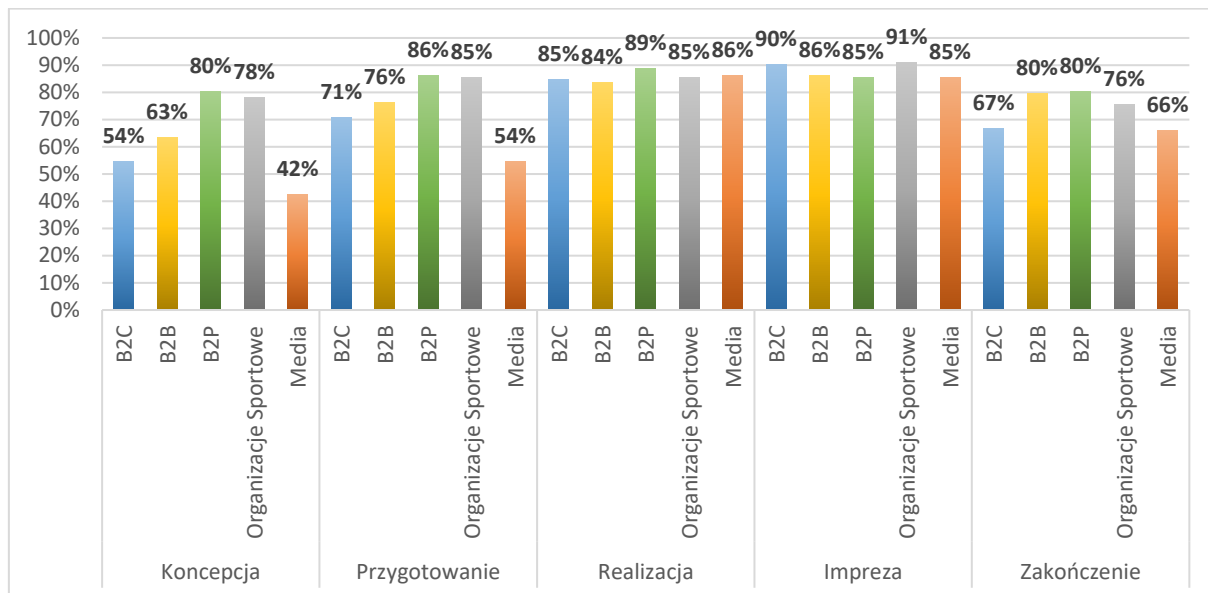
Na etapie realizacji organizatorzy wskazali w większości wszystkie badane grupy interesariuszy. Z osób fizycznych najczęściej wskazywali: kibiców, sportowców, gości VIP, wolontariuszy, sztaby szkoleniowe, mieszkańców. Ze sfery biznesu na tym etapie najczęściej wskazywali: sponsorów, partnerów, ochronę, transport, hotele, operatorów obiektów sportowych, restauracje, agencje artystyczne. Ze sfery publicznej najczęściej wskazywali: władze lokalne, władze państwowe, policję, opiekę medyczną, straż miejską i straż pożarną. Z organizacji sportowych większość respondentów wskazywała, krajowe i międzynarodowe organizacje sportowe oraz sędziów, komisarzy i arbitrów. Z grupy media prawie wszyscy wskazali: prasę lokalną i ogólnopolską, rozgłośnie radiowe o zasięgu lokalnym i ogólnopolskim, telewizję lokalną i ogólnopolską, social media i Internet.

Na etapie imprezy, podobnie jak na etapie realizacji, prawie wszyscy respondenci wskazali występowanie wszystkich badanych grup interesariuszy z mniejszą lub większą częstotliwością.

Etap zakończenia zdaniem organizatorów biorących udział w badaniu, obejmuje przede wszystkim podmioty ze sfery biznesu i sfery publicznej. Etap ten dotyczy finalizacji umów dlatego, jak podkreślali respondenci, najczęściej występowali sponsorzy i partnerzy (sfera biznesu) oraz przedstawiciele władz lokalnych i państwowych (sfera publiczna).

Zagadnienie dotyczące wskazania badanych grup interesariuszy na poszczególnych etapach wydarzenia sportowego, było też tematyką badań ankietowych, co przedstawione zostało na wykresie 25. Na etapie koncepcji najczęściej wskazywano interesariuszy ze sfery publicznej (80%) i organizacje sportowe (78%), najrzadziej natomiast media (42%) i osoby fizyczne (54%). Na etapie przygotowania najczęściej wskazywano interesariuszy ze sfery publicznej (86%), organizacje sportowe (85%) i podmioty ze sfery biznesu (76%), najrzadziej natomiast media (54%). Na etapie realizacji i imprezy wszyscy interesariusze wskazywani byli przez większość

respondentów (powyżej 84%). Organizatorzy wydarzeń sportowych na etapie zakończenia najczęściej wskazywali podmioty ze sfery biznesu (80%) i ze sfery publicznej (80%), najrzadziej natomiast media (66%) i osoby fizyczne (67%).



Wykres 25. Obecność interesariuszy zewnętrznych w procesie organizacji wydarzenia sportowego

Źródło: Opracowanie własne.

Istotna statystycznie różnica w występowaniu danych typów interesariuszy, na poszczególnych etapach organizacji imprezy występuje na etapie koncepcji, przygotowania i zakończenia, co przedstawione zostało na podstawie testu porównań post hoc przedstawionego w tabeli 41. Na etapie koncepcji respondenci najczęściej wybierali podmioty ze sfery publicznej (80%), które istotnie statystycznie różniły się od mediów ($p < 0,0001$), osób fizycznych ($p < 0,0001$) i podmiotów ze sfery biznesu ($p = 0,0028$). Interesariuszem, który na tym etapie był również bardzo często wybierany były organizacje sportowe (78%), które istotnie statystycznie różniły się od mediów ($p < 0,0001$), osób fizycznych ($p = 0,0001$) i podmiotów ze sfery biznesu ($p = 0,0119$). Na etapie koncepcji wystąpiło również istotne statystycznie zróżnicowanie ($p = 0,0009$) pomiędzy podmiotami ze sfery biznesu (63%) a mediami (42%).

Na etapie przygotowania organizatorzy biorący udział w badaniu najczęściej wskazywali podmioty ze sfery publicznej (86%), które istotnie statystycznie różniły się od mediów ($p < 0,0001$), osób fizycznych ($p = 0,0031$) i podmiotów ze sfery biznesu ($p = 0,0487$). Organizacje sportowe (85%) były również bardzo często wybierane przez respondentów na tym etapie i

istotnie statystycznie różniły się od mediów ($p < 0,0001$) i osób fizycznych ($p = 0,0054$). Na etapie przygotowania istotna statystycznie ($p = 0,0086$) różnica wystąpiła również w przypadku osób fizycznych (71%) i mediów (54%) oraz istotnie statystycznie ($p = 0,0003$) różniły się podmioty ze sfery biznesu (76%) z mediami (54%).

Na etapie zakończenia najczęściej wskazywano podmioty ze sfery biznesu (80%), które istotnie statystycznie różniły się od mediów ($p = 0,0150$) i osób fizycznych ($p = 0,0213$). Interesariuszem, który na tym etapie był również bardzo często wskazywany były podmioty ze sfery publicznej (80%), które istotnie statystycznie różniły się od mediów ($p = 0,0097$) i osób fizycznych ($p = 0,0141$).

Na pozostałych etapach nie wystąpiło istotne statystycznie zróżnicowanie ($p > 0,05$).

Tabela 41. Test porównań post hoc występowania interesariuszy na poszczególnych etapach

Etapy	post-hoc									
	1 vs 2	1 vs 3	1 vs 4	1 vs 5	2 vs 3	2 vs 4	2 vs 5	3 vs 4	3 vs 5	4 vs 5
Koncepcja	$p > 0,05$	$p < 0,0001$	$p = 0,0001$	$p > 0,05$	$p = 0,0028$	$p = 0,0119$	$p = 0,0009$	$p > 0,05$	$p < 0,0001$	$p < 0,0001$
Przygotowanie	$p > 0,05$	$p = 0,0031$	$p = 0,0054$	$p = 0,0086$	$p = 0,0487$	$p > 0,05$	$p = 0,0003$	$p > 0,05$	$p < 0,0001$	$p < 0,0001$
Realizacja	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$
Impreza	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$
Zakończenie	$p = 0,0213$	$p = 0,0141$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p = 0,0150$	$p > 0,05$	$p = 0,0097$	$p > 0,05$

$p \leq 0,05$ wartość istotna statystycznie, $p > 0,05$ wartość nieistotna statystycznie
1-B2C; 2-B2B; 3-B2P; 4-Organizacje sportowe; 5-Media

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 42 zawarto porównanie występowania danych typów interesariuszy na poszczególnych etapach organizacji wydarzenia sportowego ze względu na zasięg wydarzenia oraz sektor organizacji, która była odpowiedzialna za przeprowadzenie eventu. Statystycznie istotna różnica wystąpiła tylko w przypadku interesariuszy wywodzących się ze sfery biznesu ($p = 0,0134$) na etapie przygotowania, gdzie w przypadku wydarzeń międzynarodowych 85% badanych respondentów zaznaczyło tą grupę interesariuszy w odróżnieniu do wydarzeń regionalnych i ogólnopolskich, gdzie wartość ta wynosiła 66%. Tendencja do istotności statystycznej wystąpiła na etapie przygotowania w grupie interesariuszy ze sfery publicznej ($p = 0,0885$), organizatorzy wydarzeń międzynarodowych w 91% wybrali tę grupę w porównaniu z organizatorami imprez regionalnych i ogólnopolskich gdzie wartość ta wynosiła 80%. Tendencja do istotności statystycznej, wystąpiła również w dwóch przypadkach

wydarzeń w zależności od sektora gospodarki. W pierwszym tendencja do istotności statystycznej wystąpiła na etapie koncepcji i dotyczyła organizacji sportowych ($p=0,0963$), organizatorzy z sektora publicznego (84%) częściej wybierali tą grupę niż organizatorzy z sektora prywatnego (63%). W drugim przypadku tendencja do istotności statystycznej dotyczyła etapu realizacji i interesariuszy ze sfery osób fizycznych ($p=0,0869$). Organizatorzy z sektora publicznego (94%) częściej wybierali tą grupę niż organizatorzy z sektora prywatnego (73%). W przypadku pozostałych grup interesariuszy zarówno ze względu na zasięg wydarzenia, jak i sektor podmiotu, który organizował event nie było istotnego różnicowania ($p \geq 0,10$).

Tabela 42. Interesariusze zewnętrzni w procesie organizacji wydarzenia sportowego w zależności od zasięgu wydarzenia sportowego oraz sektora gospodarki

	ZASIĘG				SEKTOR					
	Regionalne/ Ogólnopolskie (n=56)	Międzynarodowe (n=67)	wynik testu	wartość p	Prywatny (n=30)	Publiczny (n=31)	Non- Profit (n=62)	wynik testu	wartość p	
Koncepcja	B2C	54%	55%	0,03 ^a	0,8546	50%	52%	58%	0,67 ^a	0,7165
	B2B	61%	66%	0,32 ^a	0,5697	70%	61%	61%	0,74 ^a	0,6902
	B2P	79%	82%	0,24 ^a	0,6239	67%	87%	84%	4,60 ^b	0,1002
	Organizacje Sportowe	77%	79%	0,10 ^a	0,7570	63%	84%	82%	4,68 ^b	0,0963
	Media	41%	43%	0,06 ^a	0,8047	47%	45%	39%	0,67 ^a	0,7168
Przygotowanie	B2C	68%	73%	0,41 ^a	0,5218	63%	71%	74%	1,13 ^b	0,5688
	B2B	66%	85%	6,11 ^a	0,0134	73%	84%	74%	1,36 ^b	0,5063
	B2P	80%	91%	2,90 ^b	0,0885	83%	90%	85%	0,71 ^b	0,7013
	Organizacje Sportowe	86%	85%	0,01 ^b	0,9207	73%	90%	89%	4,19 ^b	0,1231
	Media	50%	58%	0,83 ^a	0,3626	53%	48%	58%	0,80 ^a	0,6699
Realizacja	B2C	84%	85%	0,03 ^b	0,8615	73%	94%	85%	4,89 ^b	0,0869
	B2B	84%	84%	0,00 ^b	0,9588	77%	90%	84%	2,12 ^b	0,3461
	B2P	93%	85%	1,82 ^b	0,1777	90%	94%	85%	1,49 ^b	0,4748
	Organizacje Sportowe	80%	90%	2,05 ^b	0,1524	93%	87%	81%	2,95 ^b	0,2288
	Media	84%	88%	0,43 ^b	0,5103	87%	84%	87%	0,18 ^b	0,9124
Impreza	B2C	89%	88%	0,05 ^b	0,8318	87%	97%	85%	3,43 ^b	0,1799
	B2B	88%	85%	0,15 ^b	0,6991	80%	94%	85%	2,60 ^b	0,2726
	B2P	86%	85%	0,01 ^b	0,9207	90%	90%	81%	2,27 ^b	0,3213

	Organizacje Sportowe Media	91%	91%	0,00 ^b	0,9959	90%	97%	89%	2,04 ^b	0,3598
	Media	88%	84%	0,37 ^b	0,5420	80%	90%	85%	1,31 ^b	0,5188
Zakończenie	B2C	71%	63%	1,05 ^a	0,3057	60%	71%	68%	0,89 ^a	0,6407
	B2B	79%	81%	0,08 ^a	0,7810	77%	81%	81%	0,22 ^b	0,8973
	B2P	86%	76%	1,79 ^a	0,1812	70%	84%	84%	2,59 ^b	0,2739
	Organizacje Sportowe Media	77%	75%	0,08 ^a	0,7813	80%	77%	73%	0,68 ^b	0,7103
	Media	73%	60%	2,48 ^a	0,1155	70%	61%	66%	0,52 ^a	0,7716

^a - Chi-kwadrat Pearsona ^b - Chi-kwadrat NW

p<0,05 wartość istotna statystycznie, p<0,10 tendencja do istotności statystycznej, p≥0,10 wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

Organizatorzy wydarzeń sportowych biorący udział w wywiadach pogłębionych i badaniach ankietowych wskazywali podobne grupy interesariuszy na poszczególnych etapach procesu organizacji wydarzenia sportowego. Istotne statystycznie zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi interesariuszami wystąpiło na etapach koncepcji, przygotowania i zakończenia. Istotne statystycznie zróżnicowanie pomiędzy wydarzeniami o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim wystąpiło tylko na etapie przygotowania i dotyczyło interesariuszy ze sfery biznesu i sfery publicznej. Natomiast istotne statystycznie zróżnicowanie dotyczące sektora gospodarki wystąpiło na etapach koncepcji i realizacji.

5.3.1 Znaczenie interesariuszy zewnętrznych na poszczególnych etapach organizacji wydarzenia sportowego

Znaczenie interesariuszy, na poszczególnych etapach wydarzenia sportowego, ocenione zostanie na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz wyników badań ankietowych.

Zagadnienie dotyczące znaczenia interesariuszy, według respondentów biorących udział w wywiadach pogłębionych, omówione zostanie na podstawie oceny poszczególnych interesariuszy na danym etapie organizacji wydarzenia sportowego.

Interesariusze z grupy osób fizycznych zdaniem respondentów najważniejsi byli na etapie realizacji, imprezy i zakończenia, bowiem od ich opinii uzależniony jest sukces organizacyjny danego wydarzenia. Na pozostałych etapach, uznano ich za ważnych.

Podmioty ze sfery biznesu uznane zostały za najważniejsze na etapie przygotowania. Respondenci uznali ten etap jako kluczowy, ze względu na pozyskanie sponsorów i partnerów oraz negocjacje umów. Pozostałe etapy uznane zostały za ważne, choć niektórzy badani organizatorzy stwierdzili, że etap zakończenia jest bez znaczenia lub mało ważny.

Interesariusze ze sfery publicznej ocenieni zostali jako najważniejsi na etapie koncepcji oraz jako bardzo ważni na etapie przygotowania. Podobnie jak w przypadku interesariuszy ze sfery biznesu respondenci zaznaczyli, iż na tych etapach zapadają decyzje dotyczące zawierania umów oraz zaangażowania miast, państw czy regionów w dane wydarzenie. Pozostałe etapy ocenione zostały na takim samym poziomie jako ważne.

Organizacje sportowe uznane zostały przez organizatorów za najważniejsze na etapach koncepcji, przygotowania i imprezy. Zdaniem badanych to na tych etapach podejmowane są decyzje dotyczące przyznania praw do organizacji danego typu eventu, przekazywane są informacje dotyczące wytycznych organizacyjnych oraz oceniana jest praca organizatora. Pozostałe etapy organizacji wydarzenia uznane zostały za mało ważne lub bez znaczenia.

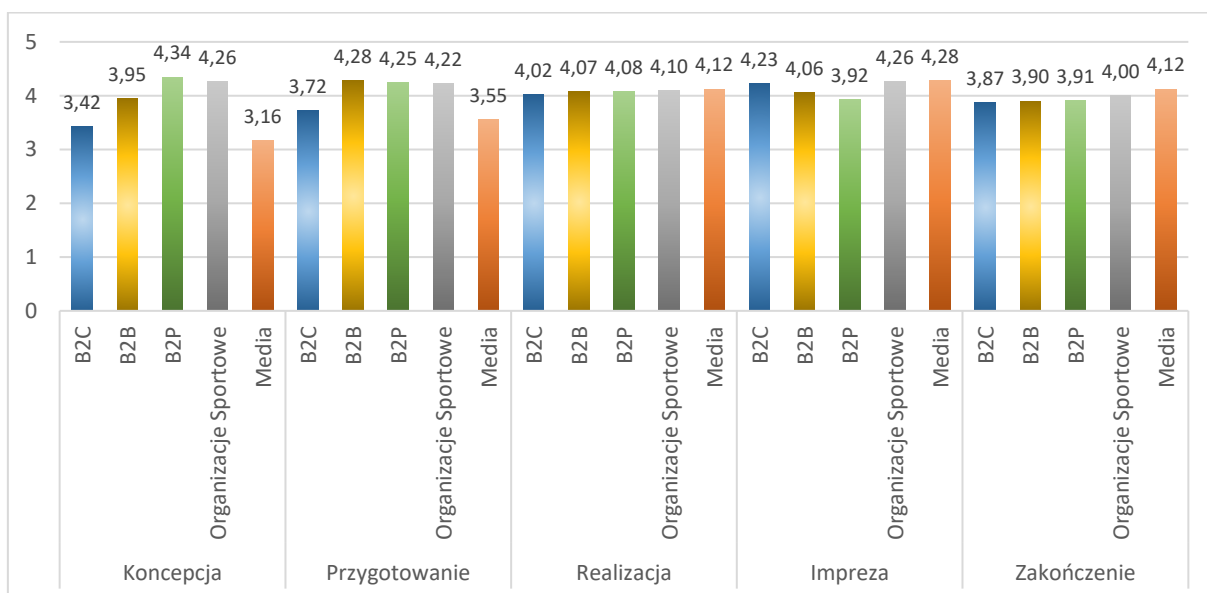
Grupa media, zdaniem badanych nie występowała na etapie koncepcji. Za najważniejszą uznana została na etapach realizacji, imprezy i zakończenia. To na tych etapach liczba informacji w prasie, radiu, telewizji czy Internecie wpływa na sukces danego wydarzenia. Etap przygotowania uznano za ważny lub bez znaczenia.

Zagadnienie dotyczące znaczenia interesariuszy na poszczególnych etapach wydarzenia sportowego, było też tematyką badań ankietowych.

Na wykresie 26 przedstawiona została ocena ważności relacji z danym typem interesariuszy na poszczególnych etapach organizacji wydarzeń sportowych w ocenie respondentów biorących udział w badaniu ankietowym. Przedstawione oceny dotyczą tylko respondentów, którzy wybrali danych interesariuszy na poszczególnych etapach wydarzenia.

Na etapie koncepcji najważniejsze relacje były z grupą podmiotów ze sfery publicznej (4,34) i z organizacjami sportowymi (4,26), najmniej ważne były z kolei z mediami (3,16). Na etapie przygotowania najwyżej ocenieni zostali interesariusze ze sfery biznesu (4,28), ze sfery publicznej (4,25) i organizacje sportowe (4,22), a najniżej media (3,55). Wszyscy interesariusze na etapie realizacji zostali ocenieni na prawie identycznym poziomie (od 4,02 do 4,12). Organizatorzy wydarzeń sportowych na etapie imprezy ocenili relacje z mediami (4,28), organizacjami sportowymi (4,26) i interesariuszami będący osobami fizycznymi (4,23) jako najważniejsze. Z kolei relacje z grupą podmiotów ze sfery publicznej (3,92) ocenili jako

najmniej ważne. Na ostatnim etapie organizacji imprezy najwyżej ocenione zostały media (4,12), a najniżej (ale na zbliżonym poziomie) interesariusze będący osobami fizycznymi (3,87), interesariusze ze sfery biznesu (3,90) i ze sfery publicznej (3,91). Relacje z interesariuszami ze sfery osób fizycznych najważniejsze były na etapie imprezy (4,23), a najmniej ważne na pierwszym etapie (3,42) organizacji wydarzenia sportowego. Podmioty ze sfery biznesu najwyżej ocenione zostały na etapie przygotowania (4,28), a najniżej na etapie zakończenia (3,9). Relacje z interesariuszami ze sfery publicznej miały największe znaczenie na etapie koncepcji (4,34), a najmniejsze na etapie zakończenia (3,91) i imprezy (3,92). Organizacje sportowe najwyżej ocenione zostały na etapie koncepcji (4,26) i imprezy (4,26), a najniżej na etapie zakończenia (4,0). Media natomiast największe znaczenie miały podczas etapu imprezy (4,28), a najmniejsze na etapie koncepcji (3,16).



Wykres 26. Znaczenie relacji z interesariuszami zewnętrznymi na poszczególnych etapach organizacji wydarzenia sportowego

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 43 zawarto porównanie znaczenia (ważności) relacji z daną grupą interesariuszy na danym etapie organizacji wydarzenia w zależności od zasięgu imprezy. Statystycznie istotna różnica wystąpiła w przypadku organizacji sportowych na wszystkich etapach: koncepcji ($p=0,0023$), przygotowania ($p=0,0441$), realizacji ($p=0,0034$), imprezy ($p=0,0323$), zakończenia ($p=0,0070$). Na każdym z tych etapów istotna różnica wystąpiła na korzyść imprez

międzynarodowych w porównaniu do wydarzeń o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim. Statystycznie istotna różnica wystąpiła również w przypadku interesariuszy ze sfery publicznej na etapie realizacji ($p=0,0092$) i na etapie zakończenia ($p=0,0286$). Znaczenie tych relacji na etapie realizacji i zakończenia było wyższe w przypadku imprez międzynarodowych w porównaniu do imprez regionalnych i ogólnopolskich. W przypadku pozostałych grup interesariuszy nie wystąpiła statystycznie istotna różnica ani nawet tendencja do istotności statystycznej ($p \geq 0,10$).

Tabela 43. Znaczenie relacji z interesariuszami zewnętrznymi na poszczególnych etapach organizacji imprezy sportowej, w zależności od zasięgu wydarzenia

Parametry	regionalne/ogólnopolskie		Międzynarodowe	wynik testu	wartość
	Średnia \pm SD			Z	p
Koncepcja	B2C	3,57 \pm 1,22	3,30 \pm 1,37	0,76	0,4456
	B2B	4,00 \pm 1,11	3,91 \pm 1,21	0,20	0,8447
	B2P	4,24 \pm 1,11	4,43 \pm 0,94	-0,73	0,4627
	Organizacje Sportowe	3,85 \pm 1,30	4,55 \pm 0,95	-3,05	0,0023
	Media	3,29 \pm 1,42	3,07 \pm 1,44	0,52	0,6064
Przygotowanie	B2C	3,78 \pm 1,23	3,67 \pm 1,24	0,44	0,6576
	B2B	4,21 \pm 0,96	4,33 \pm 0,93	-0,69	0,4918
	B2P	4,19 \pm 1,10	4,29 \pm 1,08	-0,61	0,5410
	Organizacje Sportowe	3,98 \pm 1,17	4,41 \pm 1,02	-2,01	0,0441
	Media	3,69 \pm 1,20	3,45 \pm 1,34	0,68	0,4974
Realizacja	B2C	4,04 \pm 1,03	4,00 \pm 1,11	0,08	0,9330
	B2B	3,91 \pm 1,17	4,20 \pm 1,17	-1,57	0,1163
	B2P	3,72 \pm 1,26	4,39 \pm 0,80	-2,60	0,0092
	Organizacje Sportowe	3,70 \pm 1,21	4,41 \pm 0,89	-2,93	0,0034
	Media	4,00 \pm 0,98	4,22 \pm 1,08	-1,43	0,1525
Impreza	B2C	4,22 \pm 1,06	4,23 \pm 1,19	-0,46	0,6464
	B2B	3,94 \pm 0,98	4,16 \pm 1,12	-1,40	0,1601
	B2P	3,76 \pm 1,08	4,06 \pm 1,05	-1,35	0,1786
	Organizacje Sportowe	4,04 \pm 1,09	4,45 \pm 0,94	-2,14	0,0323
	Media	4,30 \pm 0,93	4,26 \pm 1,14	-0,32	0,7524
Zakończenie	B2C	3,83 \pm 1,17	3,91 \pm 1,32	-0,64	0,5235
	B2B	3,89 \pm 1,08	3,91 \pm 1,35	-0,73	0,4661
	B2P	3,63 \pm 1,24	4,16 \pm 1,11	-2,19	0,0286
	Organizacje Sportowe	3,56 \pm 1,38	4,37 \pm 0,95	-2,70	0,0070
	Media	4,28 \pm 0,93	3,98 \pm 1,26	0,77	0,4440

$p < 0,05$ wartość istotna statystycznie, $p < 0,10$ tendencja do istotności statystycznej, $p \geq 0,10$ wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 44 zawarto porównanie znaczenia (ważności) relacji z daną grupą interesariuszy na danym etapie organizacji wydarzenia w zależności od sektora gospodarki, do którego zaliczał się podmiot wskazany przez respondentów, który był organizatorem eventu.

Tabela 44. Znaczenie relacji z interesariuszami zewnętrznymi na poszczególnych etapach organizacji imprezy sportowej, w zależności od sektora gospodarki

Parametry	Prywatny	Publiczny	Non-Profit	Wartość testu H	wartość p	
						Średnia ± SD
Koncepcja	B2C	3,81 ± 1,33	3,46 ± 1,20	3,24 ± 1,32	2,61	0,2715
	B2B	4,19 ± 1,29	4,06 ± 1,11	3,77 ± 1,11	4,07	0,1307
	B2P	4,05 ± 1,32	4,56 ± 0,80	4,35 ± 0,99	1,85	0,3969
	Organizacje Sportowe	3,95 ± 1,56	4,50 ± 1,03	4,26 ± 1,01	2,43	0,2966
	Media	3,57 ± 1,65	3,00 ± 1,48	3,00 ± 1,24	2,03	0,3615
Przygotowanie	B2C	3,90 ± 1,21	3,30 ± 1,42	3,82 ± 1,13	2,49	0,2885
	B2B	4,41 ± 1,14	4,20 ± 0,96	4,27 ± 0,84	2,75	0,2524
	B2P	3,96 ± 1,26	4,35 ± 1,02	4,33 ± 1,02	1,84	0,3978
	Organizacje Sportowe	4,21 ± 1,28	4,22 ± 1,15	4,22 ± 1,01	0,29	0,8652
	Media	3,61 ± 1,46	3,47 ± 1,23	3,56 ± 1,25	0,35	0,8415
Realizacja	B2C	3,75 ± 1,26	4,11 ± 1,01	4,10 ± 1,01	1,35	0,5087
	B2B	4,13 ± 1,25	4,16 ± 1,14	4,00 ± 1,17	0,60	0,7396
	B2P	3,58 ± 1,27	4,62 ± 0,70	4,06 ± 1,05	11,61	0,0030
	Organizacje Sportowe	4,00 ± 1,06	4,27 ± 1,19	4,06 ± 1,08	2,15	0,3412
	Media	3,96 ± 1,22	4,21 ± 0,83	4,15 ± 1,05	0,30	0,8592
Impreza	B2C	4,12 ± 1,33	4,21 ± 1,24	4,29 ± 0,96	0,05	0,9767
	B2B	3,88 ± 1,09	4,15 ± 1,17	4,10 ± 0,98	1,33	0,5144
	B2P	3,63 ± 0,97	4,19 ± 1,10	3,94 ± 1,09	4,76	0,0925
	Organizacje Sportowe	4,11 ± 1,10	4,28 ± 1,22	4,33 ± 0,88	1,27	0,5308
	Media	4,00 ± 1,22	4,37 ± 0,97	4,37 ± 0,97	1,87	0,3927
Zakończenie	B2C	3,89 ± 1,45	3,87 ± 1,39	3,85 ± 1,09	0,51	0,7747
	B2B	3,92 ± 1,41	3,83 ± 1,24	3,92 ± 1,16	0,34	0,8427
	B2P	3,18 ± 1,44	4,23 ± 1,02	4,08 ± 1,04	8,32	0,0156
	Organizacje Sportowe	3,63 ± 1,38	4,22 ± 1,20	4,09 ± 1,13	3,50	0,1740
	Media	3,90 ± 1,45	4,00 ± 1,12	4,29 ± 0,92	1,14	0,5651

p<0,05 wartość istotna statystycznie, p<0,10 tendencja do istotności statystycznej, p≥0,10 wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

Statystycznie istotna różnica wystąpiła w przypadku interesariuszy ze sfery publicznej na etapach realizacji (p=0,0030) i zakończenia (p=0,0156). Na tych dwóch etapach organizatorzy zaliczani do sektora publicznego uznali, iż ważność relacji z grupą interesariuszy ze sfery publicznej jest wyższa w porównaniu do organizatorów z sektora prywatnego. W przypadku

interesariuszy ze sfery publicznej, wystąpiła również tendencja do istotności statystycznej na etapie imprezy ($p=0,0925$). Organizatorzy z sektora publicznego wyżej oceni ważność relacji z tą grupą na etapie imprezy w porównaniu do organizatorów z sektora prywatnego. W przypadku pozostałych grup interesariuszy nie było istotnego zróżnicowania ($p\geq 0,10$).

5.3.2 Wpływ interesariuszy zewnętrznych na dany etap wydarzenia sportowego

Wpływ interesariuszy zewnętrznych na każdy etap organizacji wydarzenia sportowego, według respondentów biorących udział w wywiadach pogłębieniowych, przedstawiony zostanie na podstawie oceny poszczególnych grup interesariuszy.

Zdaniem organizatorów interesariusze z grupy osób fizycznych mieli największy wpływ na etap imprezy. Badani podkreślali, iż opinia ta dotyczy przede wszystkim sportowców, z którymi na tym etapie mają bezpośredni kontakt. Wpływ osób fizycznych na pozostałe etapy oceniony został jako średni lub mały.

Podmioty ze sfery biznesu największy wpływ, zdaniem respondentów, mieli na etapach: koncepcji, przygotowania, realizacji, zakończenia. Organizatorzy wielokrotnie podkreślali, iż ocena ta dotyczyła przede wszystkim partnerów i sponsorów oraz firm typu hotele czy transport, z którymi na pierwszych etapach negocjuje się umowy, a na etapie zakończenia podsumowuje i finalizuje współpracę. Wpływ podmiotów ze sfery biznesu na etap imprezy oceniono jako ważny lub średni.

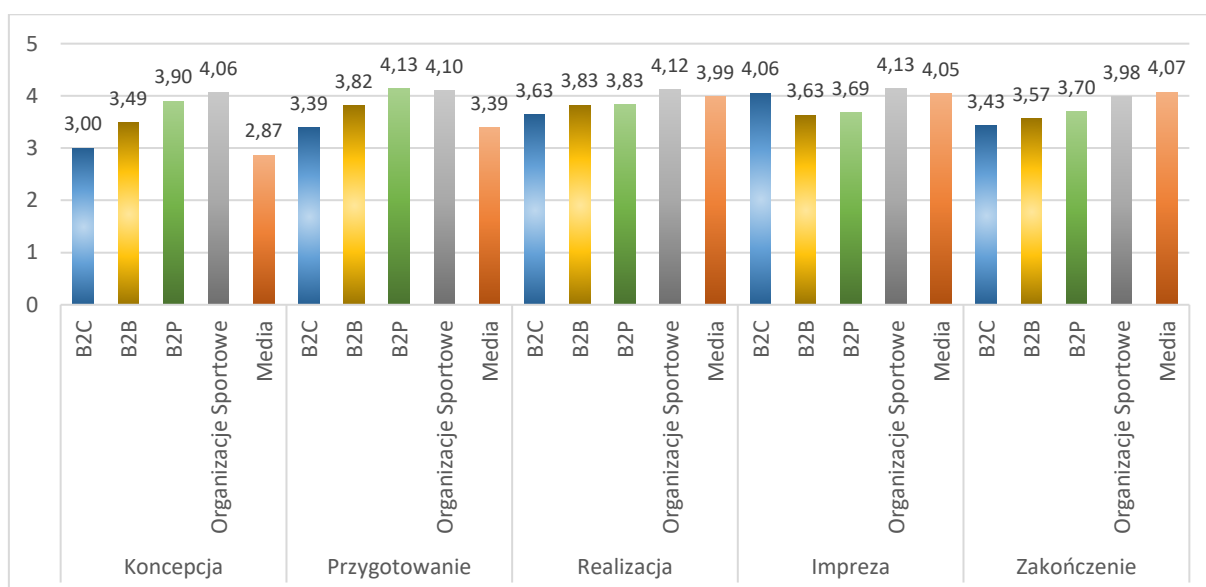
Interesariusze ze sfery publicznej, zdaniem organizatorów biorących udział w wywiadach pogłębionych największy wpływ mieli na etapach: koncepcji, przygotowania, realizacji, zakończenia. Podobnie jak w przypadku oceny znaczenia na dwóch pierwszych etapach zapadają decyzje dotyczące podjęcia współpracy z miastem, państwem czy regionem, a na etapie zakończenia przygotowywane są raporty i rozliczenia umów. Wpływ władz lokalnych i państwowych na etap imprezy oceniony został jako średni.

Wpływ organizacji sportowych oceniony został jako najważniejszy na etapach koncepcji, imprezy i zakończenia. Na etapie przygotowania i realizacji oceniono go jako średni. Respondenci wielokrotnie podkreślali, że ocena ta dotyczy przede wszystkim krajowych i międzynarodowych federacji, które decydują o przyznaniu eventu oraz poprzez ustanowione regulacje wpływają na przebieg imprezy.

Wpływ mediów na żadnym z etapów zdaniem respondentów nie był bardzo duży. Najwyżej oceniono go na etapach realizacji, imprezy i zakończenia. Na etapie przygotowania oceniono, iż przedstawiciele mediów mieli mały lub bardzo mały wpływ na organizację wydarzenia sportowego. Etap koncepcji nie został oceniony, bowiem media zdaniem respondentów nie występują na tym etapie, co zostało już opisane we wcześniejszej części rozdziału.

Zagadnienie dotyczące wpływu interesariuszy na poszczególne etapy wydarzenia sportowego, było też tematyka badań ankietowych.

Na wykresie 27 przedstawiona została ocena wpływu relacji z danym typem interesariuszy na poszczególnych etapach organizacji wydarzeń sportowych, w ocenie organizatorów biorących udział w badaniach ankietowych.



Wykres 27. Wpływ interesariuszy na poszczególne etapy organizacji wydarzenia sportowego

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione oceny dotyczą tylko respondentów, którzy wybrali danych interesariuszy na poszczególnych etapach wydarzenia. Największy wpływ na etap koncepcji miały organizacje sportowe (4,06) i interesariusze ze sfery publicznej (3,9), najmniejszy natomiast media (2,87) i osoby fizyczne (3,0). Na etapie przygotowania respondenci najwyżej ocenili interesariuszy ze sfery publicznej (4,13), organizacje sportowe (4,1) i interesariuszy ze sfery biznesu (3,82) a najniżej media (3,39) i osoby fizyczne (3,39). Organizatorzy wydarzeń sportowych na etapie realizacji najwyżej ocenili organizacje sportowe (4,12) i media (3,99),

najniżej osoby fizyczne (3,63). Na etap imprezy największy wpływ miały organizacje sportowe (4,13), osoby fizyczne (4,06) i media (4,05) a najmniejszy interesariusze ze sfery biznesu (3,63) i sfery publicznej (3,69). Na ostatnim etapie najwyżej ocenione zostały media (4,07) i organizacje sportowe (3,98), a najniżej interesariusze będący osobami fizycznymi (3,43). Wpływ interesariuszy ze sfery osób fizycznych był najwyższy na etapie imprezy (4,06) a najniższy na etapie koncepcji (3,0). Podmioty ze sfery biznesu najwyżej ocenione zostały na etapie przygotowania (3,82) i realizacji (3,83), a najniżej na etapie koncepcji (3,49). Wpływ interesariuszy ze sfery publicznej był największy na etapie przygotowania (4,13), a najmniejszy na etapie imprezy (3,69) i zakończenia (3,7). Organizacje sportowe ocenione zostały bardzo wysoko na wszystkich etapach wydarzenia sportowego (od 3,98 do 4,13). Media natomiast największy wpływ miały na etap zakończenia (4,07), a najmniejszy na etap koncepcji (2,87).

W tabeli 45 zawarto porównanie wpływu interesariuszy na dany etap organizacji wydarzenia sportowego w ocenie badanych respondentów, w zależności od zasięgu imprezy. Statystycznie istotne różnice oraz tendencje do istotności statystycznej dotyczyły dwóch typów interesariuszy. Pierwszym z nich były podmioty ze sfery publicznej, w przypadku których statystycznie istotna różnica na korzyść wydarzeń międzynarodowych w porównaniu do imprez regionalnych i ogólnopolskich występowała na etapie przygotowania ($p=0,0177$) i zakończenia ($p=0,0181$). Tendencja do istotności statystycznej w przypadku podmiotów ze sfery publicznej, również na korzyść wydarzeń międzynarodowych wystąpiła na etapie koncepcji ($p=0,0980$), realizacji ($p=0,0588$) i imprezy ($p=0,0871$). Drugim natomiast były organizacje sportowe. W przypadku tych podmiotów wystąpiła statystycznie istotna różnica na etapie koncepcji ($p=0,0002$), przygotowania ($p=0,0129$), realizacji ($p=0,0244$) i imprezy ($p=0,0093$). Na wszystkich tych etapach organizatorzy wydarzeń o zasięgu międzynarodowym wyżej ocenili wpływ organizacji sportowych, niż organizatorzy wydarzeń regionalnych i ogólnopolskich. Warto również zwrócić uwagę na wystąpienie tendencji do istotności statystycznej, która w przypadku interesariuszy jakimi są organizacje sportowe ($p=0,0541$) wystąpiła na etapie zakończenia. W tym przypadku organizatorzy wydarzeń o zasięgu międzynarodowym wyżej ocenili wpływ tych podmiotów w porównaniu do organizatorów imprez regionalnych i ogólnopolskich. W przypadku pozostałych grup interesariuszy nie wystąpiło istotne statystycznie zróżnicowanie ($p \geq 0,10$).

Tabela 45. Wpływ interesariuszy na poszczególne etapy organizacji imprezy sportowej, w zależności od zasięgu wydarzenia

Parametry	regionalne/ogólnopolskie międzynarodowe		Wynik testu Z	wartość p	
	Średnia ± SD				
Koncepcja	B2C	3,07 ± 1,17	2,95 ± 1,31	0,49	0,6274
	B2B	3,56 ± 1,13	3,43 ± 1,34	0,27	0,7856
	B2P	3,66 ± 1,29	4,09 ± 1,11	-1,65	0,0980
	Organizacje Sportowe	3,53 ± 1,28	4,49 ± 0,67	-3,67	0,0002
	Media	2,70 ± 1,22	3,00 ± 1,46	-0,63	0,5310
Przygotowanie	B2C	3,34 ± 1,21	3,43 ± 1,21	-0,24	0,8073
	B2B	3,65 ± 1,11	3,93 ± 0,94	-1,09	0,2769
	B2P	3,78 ± 1,28	4,39 ± 0,88	-2,37	0,0177
	Organizacje Sportowe	3,79 ± 1,18	4,35 ± 0,86	-2,49	0,0129
	Media	3,25 ± 1,27	3,49 ± 1,19	-0,60	0,5460
Realizacja	B2C	3,60 ± 1,35	3,67 ± 1,17	-0,02	0,9818
	B2B	3,81 ± 0,99	3,84 ± 1,04	-0,18	0,8581
	B2P	3,58 ± 1,27	4,05 ± 1,04	-1,89	0,0588
	Organizacje Sportowe	3,80 ± 1,24	4,37 ± 0,84	-2,25	0,0244
	Media	3,87 ± 1,23	4,08 ± 1,02	-0,70	0,4862
Impreza	B2C	4,04 ± 1,23	4,07 ± 1,11	0,09	0,9273
	B2B	3,55 ± 1,14	3,70 ± 1,12	-0,78	0,4339
	B2P	3,44 ± 1,35	3,89 ± 1,22	-1,71	0,0871
	Organizacje Sportowe	3,75 ± 1,34	4,46 ± 0,85	-2,60	0,0093
	Media	3,96 ± 1,17	4,13 ± 1,05	-0,59	0,5546
Zakończenie	B2C	3,45 ± 1,40	3,40 ± 1,36	0,16	0,8710
	B2B	3,48 ± 1,30	3,65 ± 1,10	-0,45	0,6553
	B2P	3,33 ± 1,42	4,04 ± 1,00	-2,36	0,0181
	Organizacje Sportowe	3,67 ± 1,30	4,24 ± 0,89	-1,93	0,0541
	Media	4,24 ± 0,97	3,90 ± 1,13	1,34	0,1798

p<0,05 wartość istotna statystycznie, p<0,10 tendencja do istotności statystycznej, p≥0,10 wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 46 zawarto porównanie wpływu interesariuszy na dany etap organizacji wydarzenia sportowego według badanych respondentów, w zależności od sektora gospodarki, do którego zaliczał się podmiot wskazany przez respondentów i będący organizatorem eventu. Statystycznie istotna różnica wystąpiła w dwóch przypadkach. Pierwsza na etapie imprezy w przypadku grupy media (p=0,0351), gdzie organizatorzy z sektora non-profit wyżej ocenili wpływ tej grupy, niż organizatorzy z sektora prywatnego. Druga na etapie zakończenia w przypadku interesariuszy ze sfery publicznej (p=0,0166), gdzie respondenci z sektora non-profit oraz z sektora publicznego wyżej ocenili wpływ interesariuszy ze sfery publicznej, niż respondenci z sektora prywatnego. Tendencja do istotności statystycznej wystąpiła w dwóch

przypadkach. W pierwszym dotyczyła interesariuszy ze sfery biznesu ($p=0,0565$) na etapie koncepcji, gdzie organizatorzy z sektora prywatnego wyżej ocenili ich wpływ, niż organizatorzy z sektora non-profit. W drugim przypadku dotyczyła interesariuszy ze sfery publicznej ($p=0,0908$) na etapie realizacji, gdzie respondenci z sektora publicznego wyżej ocenili ich wpływ, niż respondenci z sektora prywatnego. W przypadku pozostałych grup interesariuszy nie wystąpiło istotne statystycznie zróżnicowanie ($p \geq 0,10$).

Tabela 46. Wpływ interesariuszy na poszczególne etapy organizacji imprezy sportowej, w zależności od sektora gospodarki

Parametry	Prywatny	Publiczny	Non-Profit	wartość testu H	wartość p	
	Średnia \pm SD					
Koncepcja	B2C	3,20 \pm 1,47	2,94 \pm 1,00	2,94 \pm 1,26	0,45	0,8001
	B2B	3,90 \pm 1,37	3,58 \pm 1,12	3,21 \pm 1,19	5,75	0,0565
	B2P	3,50 \pm 1,50	4,26 \pm 0,90	3,87 \pm 1,19	3,25	0,1972
	Organizacje Sportowe	4,32 \pm 1,06	4,27 \pm 1,00	3,86 \pm 1,13	4,34	0,1139
	Media	3,14 \pm 1,66	3,07 \pm 1,38	2,58 \pm 1,14	1,52	0,4685
Przygotowanie	B2C	3,68 \pm 1,20	3,18 \pm 1,30	3,37 \pm 1,16	1,86	0,3950
	B2B	3,86 \pm 1,17	3,88 \pm 0,95	3,76 \pm 0,99	0,37	0,8309
	B2P	4,00 \pm 1,26	4,21 \pm 0,96	4,15 \pm 1,12	0,16	0,9213
	Organizacje Sportowe	4,23 \pm 0,92	4,25 \pm 1,14	3,96 \pm 1,05	3,32	0,1904
	Media	3,56 \pm 1,50	3,40 \pm 1,12	3,31 \pm 1,14	0,70	0,7048
Realizacja	B2C	3,50 \pm 1,34	3,31 \pm 1,31	3,87 \pm 1,14	4,06	0,1311
	B2B	3,87 \pm 1,14	3,61 \pm 1,10	3,92 \pm 0,90	1,67	0,4331
	B2P	3,33 \pm 1,39	4,03 \pm 1,09	3,96 \pm 1,06	4,80	0,0908
	Organizacje Sportowe	4,25 \pm 0,89	4,15 \pm 1,26	4,04 \pm 1,05	1,13	0,5678
	Media	3,65 \pm 1,26	4,00 \pm 1,06	4,15 \pm 1,05	3,06	0,2162
Impreza	B2C	3,85 \pm 1,19	3,93 \pm 1,23	4,23 \pm 1,10	2,82	0,2436
	B2B	3,63 \pm 0,97	3,45 \pm 1,27	3,74 \pm 1,11	1,00	0,6071
	B2P	3,41 \pm 1,31	3,75 \pm 1,32	3,80 \pm 1,28	1,85	0,3969
	Organizacje Sportowe	4,15 \pm 1,10	4,07 \pm 1,31	4,16 \pm 1,10	0,01	0,9949
	Media	3,58 \pm 1,14	4,11 \pm 1,07	4,23 \pm 1,07	6,70	0,0351
Zakończenie	B2C	3,56 \pm 1,29	3,23 \pm 1,60	3,48 \pm 1,29	0,41	0,8128
	B2B	3,52 \pm 1,38	3,60 \pm 1,12	3,58 \pm 1,16	0,00	0,9975
	B2P	2,95 \pm 1,40	4,00 \pm 0,98	3,85 \pm 1,24	8,19	0,0166
	Organizacje Sportowe	3,75 \pm 1,22	4,29 \pm 1,04	3,93 \pm 1,12	3,30	0,1924
	Media	4,10 \pm 1,22	3,89 \pm 1,29	4,15 \pm 0,85	0,39	0,8225

$p < 0,05$ wartość istotna statystycznie, $p < 0,10$ tendencja do istotności statystycznej, $p \geq 0,10$ wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

5.3.3 Zmiany decyzji organizatorów na poszczególnych etapach wydarzenia sportowego

Organizatorzy wydarzeń sportowych, biorący udział w wywiadach pogłębionych, dość często zmieniali swoje decyzje pod wpływem interesariuszy zewnętrznych. Zmiany decyzji, co często podkreślali respondenci, wiązały się z dodatkowym nakładem czasu pracy oraz w niektórych przypadkach ze zwiększeniem wydatków. Wielu respondentów podkreśliło, iż w przypadku organizacji wydarzeń sportowych, zwłaszcza tych o zasięgu międzynarodowym każdy z podmiotów stara się osiągnąć jak największe korzyści, dlatego wpływ niektórych interesariuszy na zmiany decyzji organizatorów jest bardzo duży. Podano tu przykład władz lokalnych i miasta, które mimo podpisanej umowy i jasno określonych warunków współpracy, starały się wywierać wpływ, by wydatki organizatora były jak największe w obszarze promocyjnym. Respondenci wielokrotnie podkreślali, że częściej byli skłonni zmienić decyzję w przypadkach nie wymagających dodatkowych nakładów finansowych lub gdy zmiana decyzji mogła spowodować pogorszenie relacji na przykład ze sponsorami i przedstawicielami władz lokalnych. Najczęściej swoje decyzje zmieniali na etapie koncepcji i przygotowania, rzadziej na etapie realizacji. Nikt z badanych respondentów nie zmienił decyzji na etapie zakończenia i tylko nieliczni byli skłonni do zmian na etapie imprezy. Na etapie koncepcji najczęściej decyzje zmieniali pod wpływem podmiotów ze sfery biznesu i sfery publicznej oraz organizacji sportowych. Na etapie przygotowania i realizacji organizatorzy wydarzeń biorący udział w wywiadach pogłębionych przyznali, iż najczęściej decyzje zmieniali pod wpływem interesariuszy ze sfery biznesu i sfery publicznej. Na etapie imprezy, z kolei najczęściej decyzje zmieniali pod wpływem osób fizycznych. Przykłady zmian decyzji organizatorów biorących udział w badaniu, na poszczególnych etapach organizacji wydarzenia sportowego przedstawione zostały w tabeli 47.

Tabela 47. Przykłady zmiany decyzji organizatorów wydarzeń sportowych na poszczególnych etapach organizacji wydarzenia

KONCEPCJA	
B2C	<ul style="list-style-type: none">• Zmiana terminu imprezy pod wpływem sportowców (uczniów) – inne aktywności w szkołach spowodowały zmianę terminu.• Zmiana kształtu turnieju ze względu na mieszkańców (zmiana miejsca wydarzenia)• Zmiana kategorii wiekowych pod wpływem zawodników
B2B	<ul style="list-style-type: none">• Zmian koncepcji imprezy przez wycofanie się sponsorów• Zmiana składu komitetu organizacyjnego (dodano przedstawicieli sponsora)
B2P	<ul style="list-style-type: none">• Zmiana terminu imprezy pod wpływem władz lokalnych

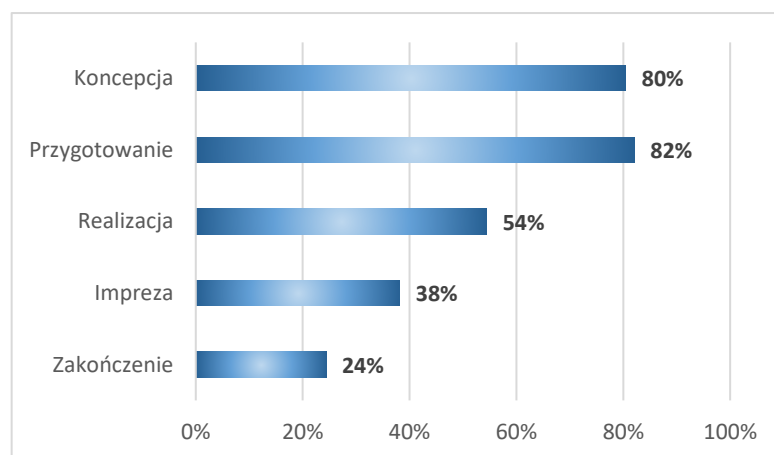
	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana koncepcji imprezy spowodowana mniejszą dotacją miejskiej • Zmiana lokalizacji pod wpływem władz lokalnych
Organizacje sportowe	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana terminu imprezy pod wpływem federacji międzynarodowych • Zmiany tras biegu pod wpływem krajowej federacji • Zmiana obiektów (hala i hotel) pod wpływem międzynarodowej federacji
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana koncepcji eventu, pod wpływem telewizji krajowej (konieczność organizacji większej liczby atrakcji, na potrzeby transmisji)
PRZYGOTOWANIE	
B2C	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana budżetu wydarzenia przez wyższe honoraria uczestników (sportowców) • Zmiana sposobu promocji pod wpływem kibiców
B2B	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana sposobu promocji, zmiana kanałów komunikacyjnych pod wpływem sponsorów • Rezygnacja z części działań planowanych przy wydarzeniu, spowodowana mniejszym zaangażowaniem sponsorów • Zmiany w materiałach drukowanych pod wpływem sponsorów i partnerów • Zmiana imprez towarzyszących przy wydarzeniu pod wpływem sponsorów • Stworzenie dodatkowej strefy kibica pod naciskiem sponsorów • Zmiana pakietów startowych, pod wpływem sponsorów • Zmiana zakwaterowania ze względu na hotel (brak elastyczności w negocjacjach)
B2P	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana form promocji pod wpływem władz lokalnych • Zwiększenie budżetu na promocję wydarzenia • Zmiana miejsca imprezy pod wpływem władz lokalnych • Zmiana trasy pod wpływem władz lokalnych i służb miejskich
Organizacje sportowe	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany w hali pod wpływem międzynarodowej federacji sportowej • Zmiana godzin treningów pod wpływem międzynarodowej federacji sportowej • Zmiana obiektu pod wpływem międzynarodowej federacji sportowej
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany w hali - dodatkowe miejsca dla mediów
REALIZACJA	
B2C	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana osób współpracujących przy wydarzeniu pod wpływem wolontariuszy (za mało chętnych) • Zmiana formuły imprezy ze względu na mniejszą ilość planowanych uczestników • Zmiana godzin pracy i systemu pracy wolontariuszy • Zmiana dotyczące umów wizerunkowych zawodników • Zmiana hotelu pod wpływem sportowców
B2B	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana planu promocji pod wpływem sponsorów • Zmiany w produkowanych materiałach reklamowych pod wpływem sponsorów • Zmiana daty konferencji promującej wydarzenie pod wpływem sponsora
B2P	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana planu imprezy pod wpływem służb miejskich (policja) • Zmiana sposobu promocji pod wpływem władz lokalnych • Zmiana budżetu pod wpływem władz lokalnych – zwiększenie środków na promocje • Zmiana terminu konferencji prasowej pod wpływem władz lokalnych • Zmiana miejsca wydarzenia pod wpływem władz lokalnych i służb miejskich (utrudnienia w mieście) • Zmiany w obiekcie sportowym pod wpływem służb miejskich
Organizacje sportowe	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany w rozmieszczeniu materiałów reklamowych pod wpływem federacji międzynarodowych • Zmiany cen biletów pod wpływem krajowej federacji sportowej • Zmiany w harmonogramie działań pod wpływem międzynarodowej federacji

Media	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany w hali pod wpływem mediów (ułożenie trybuny medialnej)
IMPREZA	
B2C	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany osoby prowadzącej i DJ pod wpływem kibiców i mieszkańców • Zmiana harmonogramu pod wpływem zawodników • Zmiany godzin posiłków i treningów pod wpływem sportowców • Zmiana ceremonii otwarcia pod wpływem gości VIP
B2B	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana firmy cateringowej pod wpływem sponsorów
B2P	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana osób do wręczenia nagród pod wpływem władz lokalnych i krajowych • Zmiana ceremonii zakończenia pod wpływem władz lokalnych i krajowych
Organizacje sportowe	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana osób do wręczenia nagród pod wpływem międzynarodowej federacji sportowej • Zmiana formuły imprezy pod wpływem sędziów (złe warunki pogodowe impreza przeniesiona do hali)
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana firmy cateringowej • Zmiana planu wywiadów
ZAKOŃCZENIE	
<i>Brak zmian decyzji na tym etapie</i>	

Źródło: Opracowanie własne.

Zagadnienie dotyczące zmiany decyzji na poszczególne etapy wydarzenia sportowego, było też tematyką badań ankietowych.

Na wykresie 28 przedstawiono informacje dotyczące zmian decyzji organizatorów wydarzeń sportowych na poszczególnych etapach organizacji wydarzenia, spowodowanych wpływem interesariuszy. Respondenci biorący udział w badaniu ankietowym najczęściej zmieniali decyzje na etapie przygotowania (82%) oraz na etapie koncepcji (80%). Ponad połowa organizatorów (54%) zmieniła decyzję na etapie realizacji. Etap na którym decyzje organizatorów raczej nie były zmieniane to zakończenie (24%) i impreza (38%).



Wykres 28. Zmiany decyzji organizatorów wydarzeń sportowych

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 48 przedstawiono porównanie oceny respondentów biorących udział w badaniu ankietowym dotyczące zmiany decyzji organizatora spowodowanej wpływem interesariuszy na poszczególnych etapach wydarzenia w zależności od zasięgu organizowanej imprezy oraz sektora gospodarki, do którego należał podmiot odpowiedzialny za realizację eventu. Oceny organizatorów wydarzeń regionalnych i ogólnopolskich nie wykazały istotnego zróżnicowania statystycznego, ani nawet tendencji do istotności statystycznej ($p \geq 0,10$), w porównaniu do ocen organizatorów imprez międzynarodowych. Podobnie jak w przypadku organizatorów z sektora prywatnego, publicznego i non-profit, gdzie również nie wystąpiło statystyczne zróżnicowanie ($p \geq 0,10$).

Tabela 48. Zmiany decyzji organizatorów wydarzeń sportowych, w zależności od zasięgu wydarzenia i sektora gospodarki

Parametry	regionalne/ ogólnopolskie (n=56)	międzynarodowe (n=67)	wynik testu	wartość p	Prywatnego (n=30)	Publicznego (n=31)	Non- Profit (n=62)	wynik testu	wartość p
	% (n) dla TAK				% (n) dla TAK				
Koncepcja	80%	81%	0,00 ^a	0,9733	80%	77% (24)	82%	0,31 ^b	0,8563
Przygotowanie	80%	84%	0,22 ^a	0,6421	83% (25)	87% (27)	79%	0,98 ^b	0,6113
Realizacja	59%	51%	0,82 ^a	0,3642	47% (14)	55% (17)	58%	1,06 ^a	0,5882
Impreza	32%	43%	1,60 ^a	0,2054	37% (11)	52% (16)	32%	3,32 ^a	0,1902
Zakończenie	23%	25%	0,08 ^a	0,7813	20% (6)	26% (8)	26%	0,43 ^b	0,8075

^a - Chi-kwadrat Pearsona ^b - Chi-kwadrat NW

$p < 0,05$ wartość istotna statystycznie, $p < 0,10$ tendencja do istotności statystycznej, $p \geq 0,10$ wartość nieistotna statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

5.4 Interesariusze w procesie organizacji wydarzenia sportowego – ujęcie syntetyczne

Przedstawione we wcześniejszej części rozdziału wyniki badań umożliwiają opracowanie zaleceń dotyczących kształtowania relacji z interesariuszami z poszczególnych grup. Dane dotyczące występowania poszczególnych typów interesariuszy przedstawione zostały w skali liczbowej od 0 do 5 (gdzie 5=100%), celem porównania ich do wyników badań ważności i wpływu interesariuszy przedstawionych również w skali liczbowej.

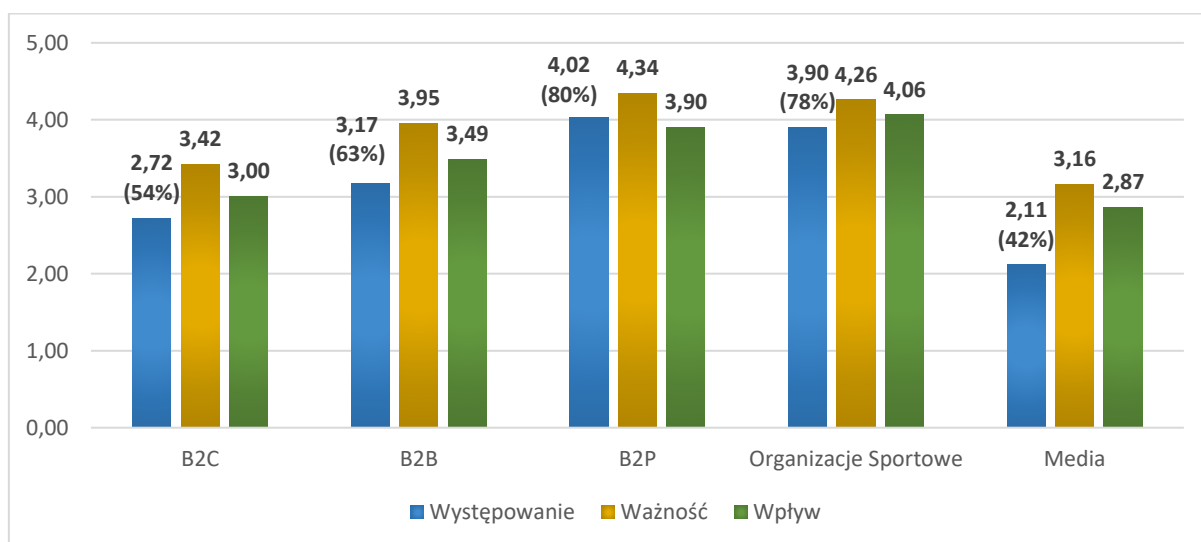
Etap: Koncepcja

Na wykresie 29 przedstawiono wyniki badań dotyczące występowania poszczególnych typów interesariuszy, ich znaczenia oraz wpływu na etapie koncepcji.

Zdaniem respondentów biorących udział w badaniu ankietowym, kluczowi na etapie koncepcji są interesariusze ze sfery publicznej i organizacje sportowe. Organizacja imprez sportowych na etapie koncepcji wymaga między innymi ustalenia miejsca wydarzenia, dostarczenia gwarancji miast czy państwa oraz opracowania szacunkowego budżetu, dlatego relacje z podmiotami ze sfery publicznej są bardzo istotne. Przedstawione wyniki badań pokazują, iż interesariusze z tej grupy wskazywani byli najczęściej na tym etapie (4,02 - 80%), są również grupą, która ma największe znaczenie (4,34) a ich wpływ na ten etap jest jednym z najwyższych (3,9).

Organizacje sportowe, to druga bardzo istotna grupa na tym etapie wydarzenia wskazywani byli oni przez większość respondentów (3,90 – 78%), są drugą co do znaczenia grupą (4,26), oraz mają, zdaniem respondentów największy wpływ (4,06) na etap koncepcji. Relacje z tą grupą są ważne, bowiem na etapie koncepcji konieczna jest analiza wytycznych dotyczących organizacji danego eventu lub w przypadku niektórych wydarzeń przyznawane są prawa bądź licencje do imprezy.

Organizatorzy wydarzeń sportowych na tym etapie bardzo często zmieniają decyzje (80%) pod wpływem interesariuszy, co przedstawione zostało we wcześniejszej części rozdziału, dlatego kształtowanie poprawnych relacji jest kluczowe na tym etapie wydarzenia.



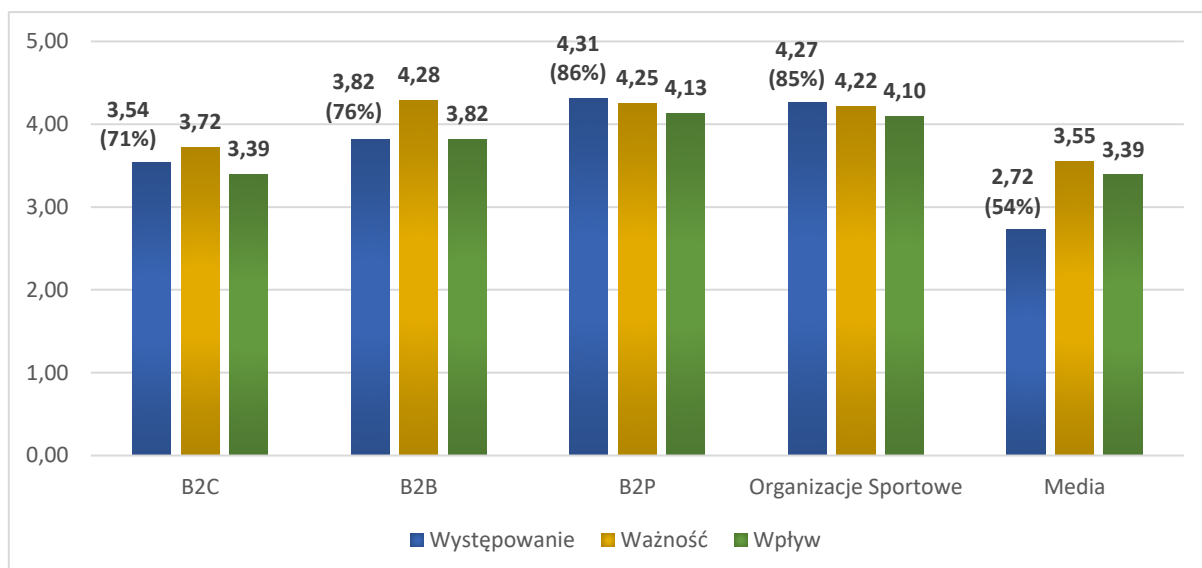
Wykres 29. Interesariusze na etapie koncepcji

Źródło: Opracowanie własne.

Etap: Przygotowanie

Na wykresie 30 przedstawiono wyniki badań dotyczące występowania poszczególnych typów interesariuszy, ich znaczenie oraz wpływ na etap przygotowania.

Zdaniem osób biorących udział w badaniu ankietowym, kluczowi interesariusze na etapie przygotowania to podmioty ze sfery publicznej, organizacje sportowe i podmioty ze sfery biznesu. Organizacja imprez sportowych na etapie przygotowania wymaga wielu szczegółowych ustaleń z przedstawicielami władz lokalnych czy państwowych dotyczących kwestii organizacyjnych i finansowych, dlatego relacje z podmiotami ze sfery publicznej są bardzo istotne. Przedstawione wyniki badań pokazują, iż interesariusze z tej grupy wskazywani byli najczęściej na tym etapie przygotowania (4,31 - 86%), są drugą co do znaczenia grupą (4,25), a ich wpływ na ten etap jest najwyższy (4,13).



Wykres 30. Interesariusze na etapie przygotowania

Źródło: Opracowanie własne.

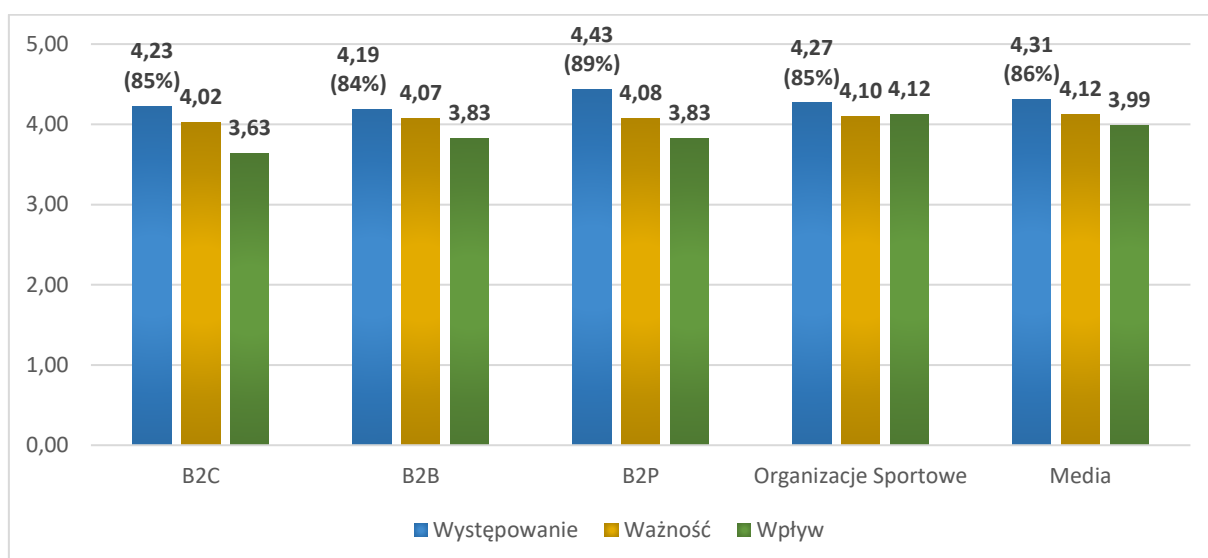
Organizacje sportowe, to druga bardzo istotna grupa na tym etapie wydarzenia wskazywana przez większość respondentów (4,27 – 85%). Są również grupą, której znaczenie (4,22) było jednym z najwyższych w porównaniu z innymi interesariuszami, oraz mają, zdaniem respondentów duży wpływ (4,10) na etap przygotowania. Relacje z tą grupą są ważne, ponieważ na etapie przygotowania ustalane są szczegółowo wytyczne dotyczące organizacji i przebiegu wydarzenia.

Działania na tym etapie skupiają się również na przygotowaniu budżetu danego eventu oraz pakietów i ofert dla sponsorów i partnerów, dlatego relacje z podmiotami ze sfery biznesu są również bardzo ważne. Przedstawione wyniki badań pokazują, iż interesariusze ze sfery biznesu wskazywani byli bardzo często (3,82 – 76%), respondenci uznali, iż są oni grupą o największym znaczeniu (4,28) na tym etapie wydarzenia oraz mają duży wpływ (3,82).

Organizatorzy wydarzeń sportowych na etapie przygotowania wydarzenia najczęściej zmieniają decyzje (82%) pod wpływem interesariuszy, co przedstawione zostało we wcześniejszej części rozdziału, dlatego działania organizatorów powinny się skupić na poprawnym budowaniu i kształtowaniu relacji z kluczowymi interesariuszami etapu przygotowania, aby tego typu sytuacji uniknąć.

Etap realizacji

Na wykresie 31 przedstawiono wyniki badań dotyczące występowania poszczególnych typów interesariuszy, ich znaczenie oraz wpływ na etap realizacji.



Wykres 31. Interesariusze na etapie realizacji

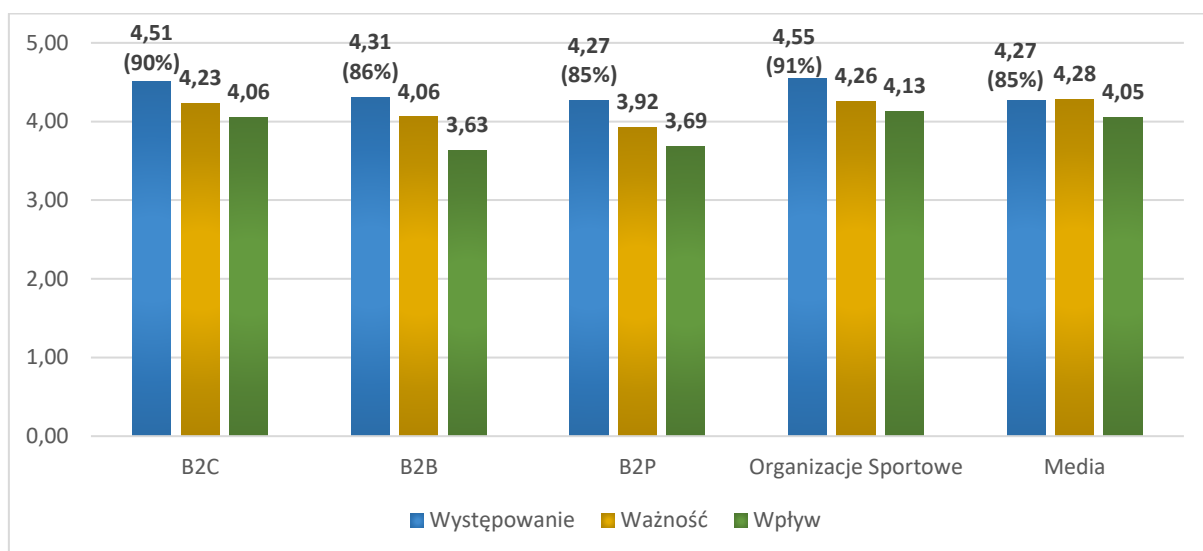
Źródło: Opracowanie własne.

Etap realizacji to wdrażanie wcześniej zaplanowanych działań i harmonogramów. Na tym etapie wydarzenia wszyscy interesariusze, wskazywani byli przez większość respondentów (od 84% do 89%). Znaczenie poszczególnych grup było bardzo zbliżone (od 4,02 do 4,12). Większość interesariuszy, zdaniem osób biorących udział w badaniu ankietowym, miała

podobny wpływ na ten etap wydarzenia (od 3,83 do 4,12). Organizatorzy wydarzeń sportowych na tym etapie powinni skupić się na relacjach ze wszystkimi typami interesariuszy, na co wpływ ma również skłonność do zmian decyzji na tym etapie. Ponad połowa (54%) respondentów biorących udział w badaniu ankietowym zmieniała swoje decyzje na etapie realizacji.

Etap Imprezy

Na wykresie 32 przedstawiono wyniki badań dotyczące występowania poszczególnych typów interesariuszy, ich znaczenia oraz wpływu na etap imprezy.



Wykres 32. Interesariusze na etapie imprezy

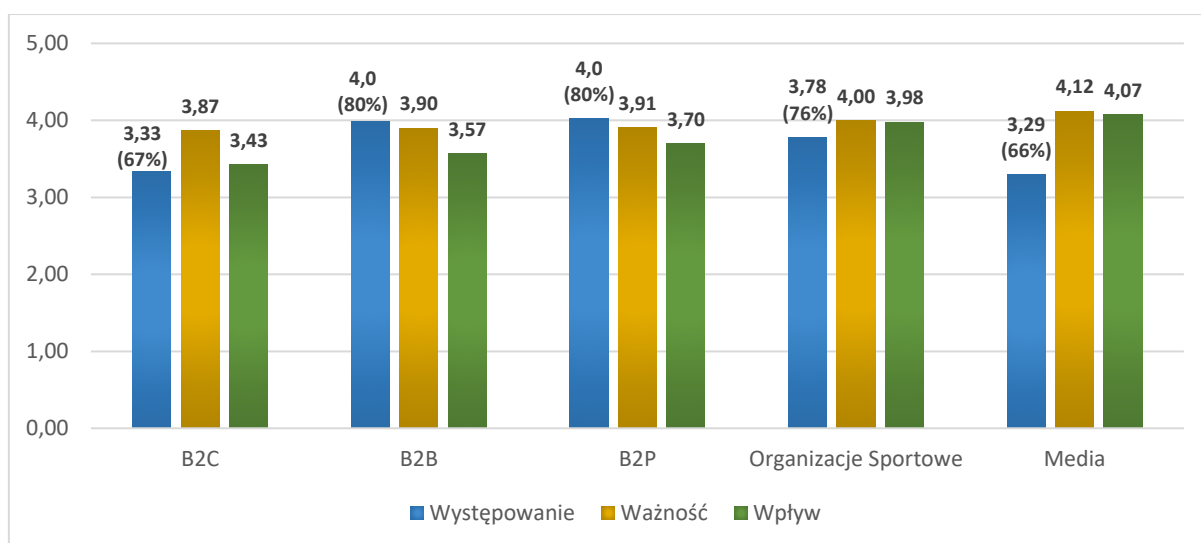
Źródło: Opracowanie własne.

Zdaniem respondentów biorących udział w badaniu ankietowym na etapie imprezy, kluczowi interesariusze to organizacje sportowe, osoby fizyczne i media. Przebieg wydarzenia sportowego, jest etapem na którym wdrażane są wszystkie wcześniej zaplanowane i realizowane działania. Etap ten weryfikuje czy podjęte wcześniej prace wykonane zostały poprawnie i czy event zakończy się sukcesem organizacyjnym. Organizacje sportowe, zdaniem respondentów są jednym z najważniejszych interesariuszy na tym etapie, wybierane były one najczęściej (4,55 – 91%), są drugą co do znaczenia grupą (4,26) oraz miały największy wpływ (4,13). Osoby fizyczne natomiast były drugą najczęściej wybieraną grupą (4,51 - 90%), miały duże znaczenie (4,23) oraz duży wpływ (4,06) na ten etap wydarzenia. Media to kolejna bardzo

ważna grupa na etapie imprezy, była ona wybierana przez większość respondentów (4,27 - 85%), miała największe znaczenie (4,28) oraz duży wpływ (4.05) na etap imprezy. Na etapie imprezy część organizatorów (38%) zmieniała decyzje pod wpływem interesariuszy, co opisane zostało we wcześniejszej części rozdziału.

Etap zakończenia

Na wykresie 33 przedstawiono wyniki badań dotyczące występowania poszczególnych typów interesariuszy, ich znaczenie oraz wpływ na etap zakończenia.

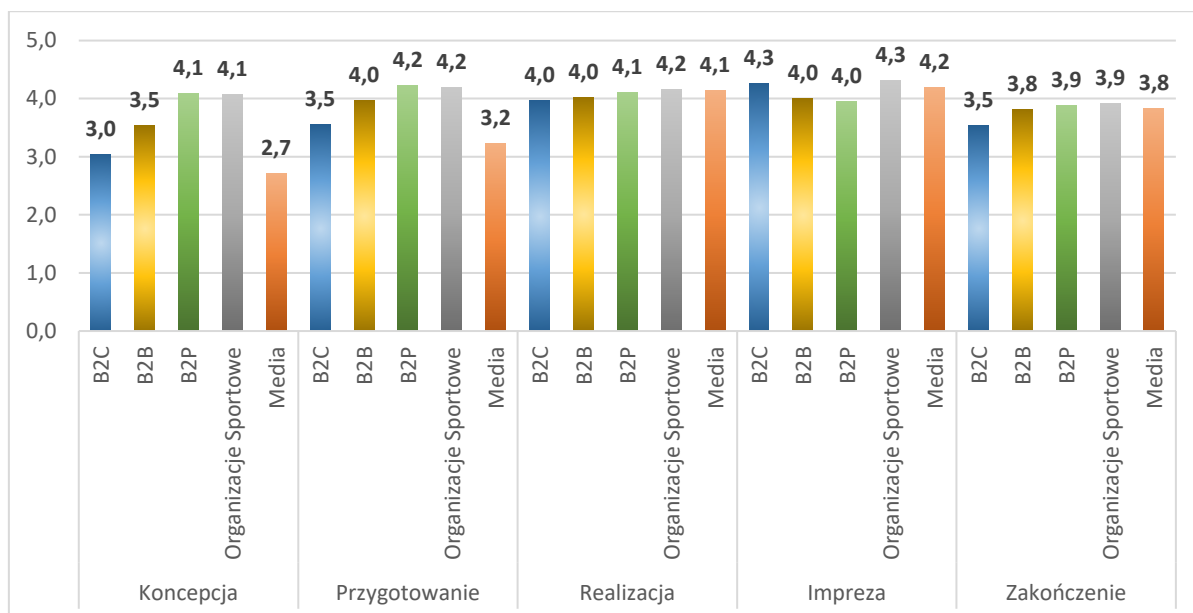


Wykres 33. Interesariusze na etapie zakończenia

Źródło: Opracowanie własne.

Etap zakończenia to działania związane przede wszystkim z zamykaniem wydarzenia, przygotowaniem podsumowań i raportów. Według osób biorących udział w badaniu ankietowym najważniejsze na tym etapie są podmioty ze sfery publicznej i sfery biznesu oraz organizacje sportowe i media. Podmioty ze sfery biznesu i sfery publicznej są bardzo podobne na tym etapie wydarzenia bowiem wybierane były najczęściej (4,0 - 80%), miały bardzo duże znaczenie (3,9) oraz duży wpływ (sfera biznesu 3,6; sfera publiczna 3,7). Również bardzo ważna na tym etapie była grupa media, która miała największe znaczenie (4,1) i największy wpływ (4,1) na ten etap. Drugą grupą, która miała największe znaczenie (4,0) i największy wpływ (3,98), były organizacje sportowe. Organizatorzy wydarzeń biorący udział w badaniach ankietowych najrzadziej zmieniali decyzje na etapie zakończenia (24%), co opisane zostało we wcześniejszej części pracy.

Podsumowaniem powyższych rozważań są zagregowane wyniki ocen ujęte przez pryzmat wszystkich etapów procesu organizacyjnego, który został przygotowany przez autorkę i opisany szczegółowo w rozdziale 3. Na wykresie 34 przedstawiono średnie z występowania, ważności i wpływu interesariuszy na poszczególnych etapach wydarzenia sportowego.



Wykres 34. Średnie ocen występowania, ważności i wpływu

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z danych przedstawionych na powyższym wykresie na etapie koncepcji najważniejsi są interesariusze ze sfery publicznej (4,1) i organizacje sportowe (4,1). Na etapie przygotowania działania organizatorów imprez sportowych powinny być skoncentrowane na relacjach z podmiotami ze sfery publicznej (4,2), organizacjami sportowymi (4,2) i podmiotami ze sfery biznesu (4,0). Etap przygotowania to faza, w której wszyscy interesariusze są bardzo ważni. Na etapie imprezy kluczowe działania powinny skupiać się na osobach fizycznych (4,3), organizacjach sportowych (4,3) i mediach (4,2), jednak znaczenie podmiotów ze sfery biznesu (4,0) i sfery publicznej (4,0) jest również bardzo wysokie na tym etapie. Na etapie zakończenia najważniejsze grupy interesariuszy to podmioty ze sfery publicznej (3,9), organizacje sportowe (3,9) oraz podmioty ze sfery biznesu (3,8) i media (3,8).

5.5 Implikacje praktyczne dla organizatorów wydarzeń sportowych

Organizacja wydarzeń sportowych to pewnego rodzaju przedsięwzięcie, które wymaga podjęcia szeregu działań, z czego część z nich nie jest możliwa bez udziału zaangażowania podmiotów z otoczenia rynkowego. Konkurencja na rynku sportu z roku na rok jest coraz większa a to przekłada się na wzrost trudności w realizacji postawionych celów. Wydarzenia sportowe, zwłaszcza te o zasięgu międzynarodowym to duże projekty biznesowe, które muszą być profesjonalnie zarządzane, a kluczowym elementem działań organizatorów tych imprez jest kształtowanie relacji z interesariuszami zainteresowanymi powodzeniem takiego przedsięwzięcia.

Podstawową sprawą jest uświadomienie sobie, że każdy organizator wydarzenia sportowego musi wchodzić w interakcje z wieloma różnymi grupami interesariuszy. Owe interakcje, które często przeradzają się w bardziej lub mniej trwałe relacje mają ogromny wpływ na proces organizacyjny wydarzenia i na sam jego przebieg. Należy pamiętać, że powiązanie te są dynamiczne, to znaczy mogą ulegać zmianom w czasie pod względem siły oddziaływania i struktury partnerów. Sieć powiązań z interesariuszami zmienia się w czasie i musi to być uwzględniane w procesie zarządzania organizacją. Konstatacja ta dotyczy zwłaszcza wydarzeń o zasięgu międzynarodowym, których przygotowanie trwa często kilkanaście miesięcy a czasem nawet kilka lat. Na poszczególnych etapach procesu organizacji wydarzenia sportowego struktura sieci interesariuszy zwykle się zmienia.

Jak wykazały badania interesariusze mają różną siłę wpływu, trzeba to koniecznie uwzględnić kształtując z nimi relacje. Przykładowo mogą oni wymusić zmianę podjętych wcześniej przez organizatorów decyzji, co nie wpływa korzystnie na organizację wydarzenia. Inicjatywy organizatorów imprez mające na celu prawidłowe budowanie relacji z kluczowymi interesariuszami powinny być prowadzone przez cały okres trwania procesu organizacji wydarzenia sportowego, jak również po jego zakończeniu. Im lepiej są one zbudowane na początku tego procesu, tym mniej problemów z tym związanych pojawia się w okresie późniejszym.

Kolejną istotną kwestią jest identyfikacja kluczowych podmiotów, z którymi organizatorzy wydarzeń sportowych współpracują lub powinni współpracować przy organizacji eventu sportowego. W tabeli 49 przedstawiono najważniejsze podmioty z poszczególnych grup

interesariuszy, które wyłoniono w toku studiów literaturowych i potwierdzono przeprowadzonymi badaniami własnymi.

Tabela 49. Najważniejsze podmioty z poszczególnych grup interesariuszy

Grupy Interesariuszy	Interesariusze
Osoby fizyczne	Kibice Sportowcy Wolontariusze Goście VIP
Sfera biznesu	Sponsorzy Partnerzy Operatorzy obiektów sportowych Hotele Ochrona Transport Restauracje
Sfera publiczna	Władze lokalne Opieka Medyczna Policja
Organizacje sportowe	Sędziowie, komisarze, arbitrzy Krajowe Federacje Sportowe Międzynarodowe Federacje Sportowe Kluby Sportowe
Media	Prasa lokalna Social media Fotoreporterzy Operatorzy portali internetowych Telewizja o zasięgu lokalnym Rozgłośnie radiowe o zasięgu lokalnym Prasa ogólnopolska

Źródło: Opracowanie własne

Każda z powyższych grup interesariuszy ma swoje oczekiwania, inną siłę wpływu na organizatorów oraz inne znaczenie dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Umiejętność zarządzania relacjami z tak zróżnicowaną strukturą jest jedną z ważniejszych jaką powinni opanować menedżerowie imprez sportowych.

Spoglądając na proces organizacji wydarzenia sportowego należy zwrócić uwagę, że na poszczególnych jego etapach pojawiają się różne grupy interesariuszy. Oznacza to, że organizator powinien wiedzieć z jakimi partnerami na jakim etapie wchodzić w interakcje, by cały proces przebiegał sprawnie. Znaczenie oraz wpływ interesariuszy na poszczególnych

etapach wydarzenia są zróżnicowane, co potwierdziły przeprowadzone badania. Syntetyczne wyniki tych badań ujęto w tabeli 50.

Tabela 50. Struktura interesariuszy na poszczególnych etapach organizacji wydarzenia sportowego

Etap procesu organizacji imprezy sportowej	Interesariusze		
	Najważniejsi	Największe znaczenie	Największy wpływ
Koncepcja	B2B B2P Organizacje sportowe	B2B B2P Organizacje sportowe	B2P Organizacje sportowe
Przygotowanie	B2B B2P Organizacje sportowe	B2B B2P Organizacje sportowe	B2B B2P Organizacje sportowe
Realizacja	Wszystkie grupy	Wszystkie grupy	Organizacje sportowe Media
Impreza	Wszystkie grupy	B2C Organizacje sportowe Media	B2C Organizacje sportowe Media
Zakończenie	B2B B2P Organizacje sportowe	Organizacje sportowe Media	Organizacje sportowe Media

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym, ważnym aspektem jest siła i trwałość prawidłowo zbudowanych relacji. Dobrze ukształtowane relacje z poszczególnymi grupami interesariuszy wpływają na sukces danej edycji imprezy oraz mają duże znaczenie przy organizacji kolejnych. Badania potwierdziły, że relatywnie największą siłą oddziaływania na organizatorów mają interesariusze ze sfery biznesu i sfery publicznej, a także organizacje sportowe i media. Natomiast największy wpływ na pomyślną organizację kolejnych edycji wydarzeń mają podmioty ze sfery biznesu i sfery publicznej oraz organizacje sportowe.

Istotną kwestią, na którą warto zwrócić uwagę jest trwałość relacji z interesariuszami. Z przeprowadzonych badań wynika, że najmniej trwałe są relacje z podmiotami z grupy osób fizycznych, podmiotami ze sfery biznesu i mediami. Zatem w tym przypadku konieczne jest wielokrotne odbudowywanie wcześniej ukształtowanych relacji, co ze zrozumiałych względów wiąże się z dodatkowymi nakładami sił i poświęconego czasu.

Pomocna organizatorom wydarzeń sportowych może być wiedza na temat trudności w budowaniu i rozwijaniu relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy. Okazuje się, że interesariusze ze sfery biznesu i interesariusze ze sfery publicznej to grupy, w których pojawia

się najwięcej trudności, zarówno przy nawiązywaniu kontaktów jak i przy współpracy z nimi. Warto jednocześnie podkreślić, iż są to najważniejsze z punktu widzenia organizatora wydarzenia sportowego grupy, gdyż sponsorzy czy władze lokalne dostarczają niezbędne do realizacji imprezy środki finansowe, ale też podejmują decyzje, bez których impreza się nie odbędzie.

Poczynione powyżej refleksje i sugestie menedżerskie dotyczą imprez sportowych organizowanych przez podmioty ze sfery publicznej, np. stowarzyszenia, związki sportowe, jak i podmioty działające w celach komercyjnych. Przeprowadzone badania nie wykazały wielu istotnych różnic pomiędzy wydarzeniami organizowanymi przez te podmioty. W każdym z tych przypadków badani organizatorzy wskazywali na takie same lub podobne problemy i wyzwania. Zdiagnozowane różnice w wypowiedziach nie były istotne statystycznie.

Natomiast odnotowano pewne różnice w podejściu do kształtowania relacji w odniesieniu do organizatorów odpowiedzialnych za wydarzenia o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim a imprezami o zasięgu międzynarodowym. W przypadku tych drugich, ze zrozumiałych względów większego znaczenia nabiera współpraca z takimi interesariuszami jak służba graniczna, międzynarodowe organizacje sportowe np. FIBA, władze państwowe. Z kolei organizatorzy mniejszych imprez sportowych napotykają na trudności w przekonaniu do współpracy przedstawicieli biznesu, zapewne z tego względu, że mają im mniej do zaoferowania.

Podsumowując, przeprowadzone badania pokazują, że o sukcesie organizacyjnym wydarzeń sportowych w dużej mierze decydują prawidłowo ukształtowane i podtrzymywane relacje z wieloma grupami interesariuszy zewnętrznych. Organizatorzy imprez zdają sobie z tego sprawę, choć, jak pokazały zebrane wypowiedzi i opinie nie zawsze potrafią sobie poradzić z tym trudnym zadaniem. Tym bardziej warto zapoznać się z zaprezentowanymi wynikami, aby lepiej przygotować strategię zarządzania relacjami i poszukiwania płaszczyzn do współpracy.

ZAKOŃCZENIE

Spojrzenie na zachodzące między przedsiębiorstwami procesy gospodarcze przez pryzmat sieci powiązań ujawniło nowe uwarunkowania i możliwości konkurowania. Coraz liczniej prowadzone na temat powiązań sieciowych badania naukowe, ujawniły złożoność tej problematyki, nie dając jednoznacznej odpowiedzi w jaki sposób należy zarządzać relacjami z podmiotami z otoczenia rynkowego.

Warto dodać, że zmiany, które nastąpiły na początku XXI wieku, związane między innymi z rozwojem technologii, postępem cywilizacyjnym, zwiększoną konkurencyjnością czy procesami globalizacji spowodowały nowe podejście do tematyki budowania relacji [Zakrzewska-Bielewska, 2014]. Przedstawione w literaturze przedmiotu różne rodzaje relacji, zaczynają odgrywać coraz ważniejszą rolę w budowaniu strategii przedsiębiorstwa. Co ważne, relacje te mogą zmieniać się w czasie i przybierać różne formy, ale przede wszystkim powodują tworzenie wartości dla każdego z zaangażowanych w sieć podmiotów [Czakoń, 2012]. Celem każdego podmiotu zaangażowanego w sieci relacji, jest uzyskanie tak zwanej wartości dodanej, czyli osiągnięcie wyniku, który nie mógłby być osiągnięty, gdyby dany podmiot działał sam [Wójcik-Karpowicz, 2012, s. 64-65]. Uzyskanie tego umożliwiają atrybuty relacji sieciowych takie jak: wymiana dóbr czy usług, wzajemne zaangażowanie, czy wzajemność rozumiana jako podejmowanie wspólnych decyzji na podstawie posiadanej wiedzy i informacji [Czakoń, 2005].

Na tle wcześniej zidentyfikowanych teorii zarządzania, ta odnosząca się do powiązań sieciowych należy do jednej z najbardziej aktualnych i jednocześnie powszechnie akceptowanych przez menedżerów.

Niejako równolegle rozwijającym się w badaniach naukowych wątkiem, jest znaczenie interesariuszy i ich wpływu na sukces przedsiębiorstwa. Interesariusze, czyli podmioty zainteresowane sytuacją i perspektywami rozwoju przedsiębiorstwa, tworzą podmiotową strukturę głównych aktorów, uczestniczących w grze rynkowej, którzy mogą pozytywnie lub negatywnie wpływać na przebieg procesów zarządczych każdej organizacji. Liczne klasyfikacje interesariuszy, ich często sprzeczne oczekiwania, siła wpływu, poziom zainteresowania, czy miejsce zajmowane w sieci relacji wskazują, że problem kształtowania powiązań między przedsiębiorstwem, a wspomnianą grupą podmiotów z otoczenia rynkowego należy do jednego z najbardziej złożonych we współczesnym zarządzaniu. Przeprowadzona, pogłębiona

kwerenda literatury przedmiotu, której dokonała autorka dysertacji ukazała zarówno złożoność tej problematyki, jak i ujawniła liczne pytania, na które wciąż brakuje jednoznacznych odpowiedzi, popartych rzetelnymi badaniami. Z tego względu sieci relacji partnerskich, są niezwykle ważnym i interesującym obszarem eksploracji naukowej, który warto penetrować z rozmaitych perspektyw, na przykład w ujęciu branżowym.

Jednym z rynków traktowanych w ujęciu branżowym jest rynek sportu. Współczesny rynek sportu stał się przedmiotem licznych badań oraz analiz, w takich dziedzinach jak nauki o kulturze fizycznej, socjologia, psychologia, kulturoznawstwo, ale również nauki ekonomiczne czy nauki polityczne. Na płaszczyźnie nauk ekonomicznych jest on zwykle przedmiotem badań, z zakresu zachowań nabywców, kreowania produktu, wykorzystania sportu w celach komunikacji marketingowej, a ostatnio także zarządzania organizacjami sportowymi. Ważną częścią tego rynku są wydarzenia sportowe, które zdają się stanowić siłę napędową jego systematycznego i niemalejącego rozwoju.

Wydarzenia sportowe uległy wyraźnej polaryzacji. Część z nich nadal ma charakter amatorski, lecz coraz więcej z nich podlega procesom profesjonalizacji i globalizacji. Z roku na rok widoczny jest wzrost liczby wydarzeń sportowych. Nie dotyczy to ostatnich lat, gdzie liczba imprez sportowych uległa zmniejszeniu ze względu na pandemię COVID-19, jednak należy spodziewać się, że rynek sportu odbuduje się w ciągu najbliższych kilku lat.

Rozwój rynku wydarzeń sportowych wymaga od jej organizatorów, odpowiedniej wiedzy i profesjonalnego zarządzania, dlatego badania związane z tą tematyką wydają się być bardzo potrzebne, aby lepiej poznać mechanizmy nim rządzące. Trzeba też zauważyć, że duże wydarzenia sportowe wpływają na sferę ekonomiczną, społeczną, polityczną i kulturową kraju i mogą mieć wpływ na jego postrzeganie na arenie międzynarodowej. Natomiast organizatorzy tychże wydarzeń odczuwają presję ze strony podmiotów reprezentujących wyżej wymienione sfery. Coraz wyraźniej artykułują one swoje oczekiwania i potrzeby. Z tego względu celowe jest podjęcie badań poświęconych interesariuszom organizacji sportowych, ich strukturze i wpływowi jaki wywierają na podmioty odpowiedzialne za przygotowywanie imprez sportowych.

Organizatorzy wydarzeń sportowych stają przed nie lada wyzwaniem. Tak jak inne podmioty gospodarki muszą dopasowywać się do zmiennego otoczenia rynkowego. Instytucjonalne struktury rynku sportu, również przeszły wiele zmian. Dotyczy to zarówno sportowych instytucji międzynarodowych, które zmieniają zasady i przepisy organizacji

impres, by zapewnić jeszcze większą ich atrakcyjność i medialność. Zmiany dotyczą również, instytucji krajowych i regionalnych, które muszą dostosowywać się do zmieniających się zachowań kibiców, sportowców, czy mediów. Muszą też, zmienić swoje działania w celu, pozyskania sponsorów czy partnerów, oraz uwzględniać wytyczne wprowadzane przez instytucje międzynarodowe. Potwierdzeniem wzrostu liczby wydarzeń sportowych jest również fakt, iż organizacją wydarzeń sportowych zajmują się nie tylko międzynarodowe, krajowe czy regionalne federacje sportu, ale również inne podmioty z różnych sektorów gospodarki (publiczne, prywatne, non-profit). Organizacja wydarzenia sportowego, to przedsięwzięcia, które w zależności od zasięgu wydarzenia może trwać kilka dni albo kilka lat. Cele związane z organizacją wydarzeń sportowych, w zależności od podmiotu, który jest ich organizatorem mogą być różne. Jednak, aby mogły zostać zrealizowane konieczne jest prawidłowe zarządzanie oraz odpowiednio przygotowany i realizowany plan działania. W literaturze przedmiotu zarówno polskiej, jak i międzynarodowej, relatywnie mało jest publikacji dotyczących tematyki organizacji wydarzeń sportowych w ujęciu procesowym. Modele przedstawione w literaturze, głównie obcojęzycznej, stanowiły podstawę do opracowania autorskiego modelu procesu organizacji wydarzeń sportowych. Autorka rozprawy w ramach swoich wieloletnich doświadczeń w organizacji wydarzeń sportowych opisała działania, które realizowane są na poszczególnych etapach tego procesu.

Na podstawie zrealizowanych badań empirycznych dokonano identyfikacji kluczowych grup interesariuszy zewnętrznych, w zależności od zasięgu wydarzenia. Pozwoliło to, określić strukturę interesariuszy organizacji sportowych, w zależności od zasięgu wydarzenia. Organizatorzy wydarzeń o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim współpracowali z podobną grupą podmiotów jak organizatorzy wydarzeń międzynarodowych. Wykazane różnicowania dotyczyły interesariuszy, którzy związani są wyłącznie z imprezami o zasięgu międzynarodowym np. media o zasięgu międzynarodowym; władze sportowych federacji międzynarodowych. Organizatorzy wydarzeń regionalnych i ogólnopolskich, którzy posiadają mniejsze budżety rzadko współpracują z agencjami artystycznymi firmami marketingowo-PR czy też podmiotami, z którymi współpraca wiąże się z dodatkowym nakładem finansowym. Organizatorzy tych wydarzeń częściej starają się wykorzystać swój potencjał i dotychczasowe dobre relacje, dlatego raczej współpracują z klubami sportowymi, promują wydarzenia w social media, niż organizatorzy wydarzeń o zasięgu międzynarodowym.

Relacje partnerskie, w opinii badanych menedżerów sportu istotnie wpływają na wiele aspektów organizacyjnych. Ułatwiają prace, przyspieszają wiele procedur, skracają czas potrzebny do załatwienia danego działania. Z kolei badania ankietowe wykazały, iż większość grup interesariuszy mocno wpływa na sukces wydarzenia sportowego oraz ma duże znaczenie przy organizacji kolejnych edycji wydarzeń sportowych, dlatego warto kształtować takie relacje, mając na uwadze długą perspektywę czasu. W opinii badanych stabilność tych relacji, w zależności od typu interesariuszy może się zmieniać, co utrudnia zarządzanie nimi.

Rezultaty zrealizowanych przez autorkę pracy badań uprawniają do stwierdzenia, iż budowanie relacji z interesariuszami z każdej grupy jest na tyle istotne, iż mimo trudności powinno być prowadzone w sposób ciągły i systematyczny. Działania organizatorów, którzy budują sieć relacji powinny skupiać się przede wszystkim na kluczowych grupach podmiotów, które przyczynią się do realizacji postawionych celów. Ocena stopnia trudności we współpracy umożliwia identyfikację potencjalnych zagrożeń i konfliktów. Badania wykazały, iż kluczowe podmioty to interesariusze ze sfery biznesu i sfery publicznej. Jednocześnie są to podmioty, z którymi, zdaniem badanych, współpraca jest najtrudniejsza. Powodem tego mogą być kwestie finansowe, bowiem podmioty z tych grup to sponsorzy, władze lokalne, władze państwowe, czyli podmioty finansujące wydarzenia sportowe na zasadach promocyjnych lub dotacyjnych.

Zaproponowany przez autorkę rozprawy proces organizacji wydarzenia sportowego był podstawą analizy występowania najważniejszych interesariuszy, ich wpływu oraz znaczenia na poszczególnych etapach organizacji wydarzenia. Zarówno struktura, jak i siła oddziaływania, a także sposoby kształtowania relacji z interesariuszami na różnych etapach organizacji imprezy zmieniają się. Potrzebne jest zatem świadome i celowe zarządzanie siecią powiązań w taki sposób, aby w pełni wykorzystać drzemący w niej potencjał. Nawiązując do szkoły relacyjnej warto przypomnieć, że w otoczeniu każdej organizacji tkwią największe możliwości jej rozwoju, zatem budowanie sieci relacji jest jednym ze strategicznych wyzwań organizacji sportowych.

Przedstawione w dysertacji wyniki badań mogą stanowić pewnego rodzaju kierunek działań dla organizatorów wydarzeń sportowych, ułatwiający im koncentrację na kluczowych podmiotach na danym etapie organizacji wydarzenia sportowego. Autorka ma świadomość ograniczeń zrealizowanych badań, lecz żywi nadzieję, że mogą one być przyczynkiem do dalszych eksploracji tego interesującego obszaru. Kształtowanie relacji z interesariuszami w procesie organizacyjnym wymaga z pewnością dalszych sukcesywnych weryfikacji przez

badaczy, zwłaszcza w zakresie rynku sportu. Według autorki niniejszej dysertacji rola relacji, ich znaczenie i wpływ na proces organizacji wydarzenia sportowego powinny być powszechnie znane organizatorom wydarzeń sportowych. Wydaje się bardzo interesującym tematem podjęcie w przyszłości badań empirycznych z zakresu szczegółowej analizy wpływu relacji na proces organizacji kolejnych wydarzeń oraz porównanie występowania trudności pomiędzy pierwszą, a kolejną imprezą sportową. Równie ciekawe wydają się badania, dotyczące różnic w procesie organizacji wydarzenia sportowego, w zależności od budżetu danego wydarzenia.

Reasumując, należy potwierdzić, iż poprawne kształtowanie relacji z interesariuszami wpływa na proces organizacji wydarzenia sportowego i przyczynia się do realizacji zaplanowanych celów i sukcesu organizacyjnego danego wydarzenia. Organizacja wydarzeń sportowych uwzględniająca znaczenie i wpływ interesariuszy ma szansę stać się w przyszłości trwałym kierunkiem badań i dociekań naukowców.

BIBLIOGRAFIA

- Adamik, A., Matejun, M. (2012). *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, 41-84.. W: a., Zakrzewska-Bielawska (red.). *Podstawy zarządzania*, Warszawa: Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Agudo San Emeterio, A., Toyos Rugarcia F. (2003). *Marketing del futbol*. Madrid: Piramide.
- Alkhafaji, A. F. (1989). *A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment*. Westport, CT: Quorum Books.
- Andersson, T.D. (2013). *Triple impact assessments of sport events*. W: S., Söderman, H., Dolles H. (red.), *Handbook of Research on Sport and Business*. Northampton: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Antonowicz, D., Kossakowski, R., Szlendak, T. (2011). Ostatni bastion antykonsumeryzmu? Kibice industrialni w dobie komercjalizacji sportu. *Studia Socjologiczne*, 3, 113–140.
- Araujo, L., Brito, C. (1998). Agency and Constitutional Ordering in Networks. *International Studies of Management and Organization*, 4, 22-46.
- Baran, J., Lis, M., Magda, I. (2016). *Ocena korzyści społecznych inwestycji w sport w odniesieniu do ponoszonych kosztów*. Warszawa: Instytut Badań Strukturalnych.
- Barney, J.B. (2001). Is the Resource-Based Theory of Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 63-73.
- Bączek, J.B. (2011). *Psychologia eventów*. Warszawa: Wydawnictwo Stageman.
- Bechert, S., Gorynia-Pfefer, N. (2008). *Polsko-niemieckie przedsiębiorstwa oraz wymagania ich Stakeholder. Rekomendacje na temat społecznej odpowiedzialności biznesu*. Warszawa – Düsseldorf: Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej – RKW Kompetenz-zentrum.
- Beech, J., Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*, Harlow: Person Education.
- Berger, M., Mitręga, M. (2014). Istota i konsekwencje konfliktu w relacjach między przedsiębiorstwem a klientem, *Studia Ekonomiczne*, 182, 45-54.
- Bertalanffy von, L. (1984). *Ogólna teoria systemów*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Biała księga na temat sportu*. (2007). Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich.
- Bieńkowska, A., Ropuszyńska-Surma E. (2013). Wybrane problemy projektowania sieci współpracy. *Organizacja i Zarządzanie*, 4 (24), 5-28.

- Bittner, I., Bryk, A. (2003). *O sporcie i kulturze fizycznej, poezji i medycynie czyli o etosie ciała ludzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.
- Blicharz, J. (2004). Status prawny organizacji pozarządowych w świetle ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, *Przegląd Prawa i Administracji*, t. LVIII, 40-50.
- Bosiacki, S., Śniadek, J. (2011). *Sport jako element strategii promocji miasta na przykładzie Poznania*. W: B., Sojkin (red.). *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Bosiacki, S., Śniadek, J. (2012). Sport jako element strategii promocji miasta. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*. Łódź, 168, 13-23.
- Bowie, N. (1988). *The moral obligations of multinational corporations*. W: S., Luper-Foy (Ed.), *Problems of international justice*, (s. 97-1130. Boulder, CO: Westview Press.
- Bratnicki, M. (2000). Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 851, Wrocław 2000, s. 275, 271-284.
- Bratnicki, M., Zbierowski, P. (2012). Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 22 (2), 141-158.
- Brenner, S.N. (1993). *The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model*. W: J., Pasquero, D., Collins (Eds.), *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*. San Diego: International Association for Business and Society.
- Brenner, S.N. (1995). *Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques*. W: J., Ndsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking* (s. 47-74). Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Buczkowska, K. (2009). *Kulturowa turystyka eventowa*. W: K., Buczkowska, A., Mikos von Rohrscheidt, (red.). *Współczesne formy turystyki kulturowej*, Poznań: Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu.
- Bukowska, U. (2006). Interesariusze a zarządzanie zasobami ludzkimi, *Zeszyty Naukowe*, 711, 47-61.
- Bukowska, U. (2008). Proces zarządzania interesariuszami, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 784, 89-106.
- Bühler, A., Nufer, G. (2010). *Relationship Marketing in Sports*, Amsterdam: Elsevier.

- Cambridge International Dictionary of English. (2017). *Stakeholder*. Pobrane z <http://dictionary.cambridge.org/>.
- Cairns J., Jennett N., Sloane P.J. (1986). The Economics of Professional Team Sports: A Survey of Theory and Evidence. *Journal of Economics Studies*, 8, 3-80.
- Carroll, A.B. (1989). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western.
- Cavana, R.Y., Ellias, A.A. (2001). *Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling Public Management*. Pobrane z <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/BobCavana.pdf>
- Cedro, P. (2013). Społeczna rola sportu. *Rozprawy Społeczne*, 2(VII), 79-89.
- Child, J., Faulkner, D. (1998). *Strategies of Co-operation, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.
- Cieślakowski, K., Kantyka, J. (2014). Współczesne obiekty sportowe jako podmioty na rynku turystyki biznesowej w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 805, 147-161.
- Clarkson, M.B.E. (1994). *A risk based model of stakeholder theory. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Cornell, B., Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16, 5-14.
- Czakon, W. (2005). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 9, 5-9.
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Czop, K., Leszczyńska, A. (2002). *Systemy przyszłości*. W: Brzeziński, M. (red.), *Organizacja i sterowanie produkcją*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet. 282-294.
- Datko, M. (2003). *Sponsoring. Strategia, promocja, komunikacja*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu.
- Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard: Harvard Business School Press.

- Deloitte Sponsoring – podstawowy instrument marketingu sportowego. Analiza rynku sponsoringu sportowego w Polsce z uwzględnieniem działalności spółek z udziałem Skarbu Państwa. Grudzień 2012.* Pentagon Research.
- Dickinson, J., Shipway, R. (2007). *Resource Guide to The Impact of Events*, Oxford: The Higher Education Academy Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network.
- Dobrowolska, A. (2015). Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 376, 140-151.
- Donaldson, T., Preston L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-88.
- Durlik, I. (1998). *Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering – teoria i praktyka*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Duże hale sportowo- widowiskowe w Polsce. Inwentaryzacja bazy sportowej.* (2016). Warszawa: Ministerstwo Sportu i Turystyki.
- Dwojacki, P., Nogalski, B. (1998). Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 4, 8-11.
- Dyer, J.H. (2000). *Collaborative Advantage: Winning through Extended Enterprise Supplier Networks*. New York: Oxford University Press.
- Dziennik Warszawski - Tygodniowy Dodatek Ilustrowany* . (1927). 1. Za: I., Bittner, A., Bryk. (2003). *O sporcie i kulturze fizycznej, poezji i medycynie czyli o etosie ciała ludzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.
- Easton, G. (1992). Industrial Networks: a Review. W: B. Axelsson, G. Easton (Ed.). *Industrial Networks. A New View of Reality*, London: Routledge.
- Eiriz, V., Wilson D. (2006). Research in Relationship Marketing: Antecedence, Traditions and Integration. *European Journal of Marketing*, 40, 275-291.
- El-Hodiri, M., Quirk, J. (1971). An Economic Model of a Professional Sports League. *Journal of Political Economy*, 6, 1302-1319.
- Emerson, R.M. (1962). Power dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- EUROBASKET 2007, Post Event Raport 2007*, Geneva: FIBA EUROPE
- EUROBASKET 2017. Economic and Social impact study.* (2018). Munich: FIBA.

- Evan, W.M., Freeman, R.E. (1988). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*. W: T. L., Beauchamp, N., Bowie (Eds.), *Ethical theory and business*: (s. 75-84) New Jersey: Prentice-Hall.
- Faulkner, B. (2003). Evaluating the Tourism Impact of Hallmark Events. *Occasional Paper*, 16, 22-32.
- FIBA Olympic Qualifying Tournaments 2020 Host Nation Agreement*. (2020). Mies: FIBA.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4, 409-421.
- Freeman, R.E., & Evan, W.M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19, 337-359.
- Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1987). *Managing stakeholder relationships*. In: S. P. Sethi, C. M. Falbe (Eds.). *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*, Washington DC: Lexington Books.
- Freeman R.E, Harrison, J.S, Wicks, A.C, Parmar, B.L., Colle de, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Reed, D.L. (1983) Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 3, 88-106.
- Freyer, W. (1998). *Kulturveranstaltungen und Festivals als touristische Leistungsangebote*. Dresden: FIT.
- Fonfara, K. (2004). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Ford, D., Gadde, L.E., Hakansson, H. & Snehota, I. (2003). *Managing business relationships*, London: Wiley & Sons.
- Ford, D., Hakansson, H. & Johanson, J. (1993). *How do companies interact?* In: D. Ford (Ed.). *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*. London: Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, pp. 26-41.
- Gablata, M. (2003). *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Gabryelczyk, R. (2007). *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*. Warszawa: Difin.

- Gaski, J.F. (1984). The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 3, 9-29.
- Gaworecki, W.W. (2007). *Turystyka*. Warszawa: PWE.
- Gawrycka, I. (2009). *Fenomen futbolu latynoamerykańskiego*. W: M.F., Gawrycki (red.). *Dzieje kultury latynoamerykańskiej*, Warszawa: PWN.
- Getz, D. (2008). Event Tourism: Definition, Evolution, and Research. *Tourism Management*, 29(3), 403–428.
- Glińska, E. (2011). Sposoby badania wizerunku miejsca. *Samorząd Terytorialny*, 11, 33-44.
- Godlewski, P. (2007). *The Heterogeneous Nature of the History of Sport. A Look from the East*, s. 411-46. W: *New Aspects of Sport History*, M., Lämmer, T., Terret (red.) Köln: ISHPES – Studium.
- Godlewski, P. (2011). Globalny i lokalny wymiar współczesnego sportu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 689, 9-22.
- Goeldner, Ch. R., Ritchie, J.R.R.B. (2003). *Tourism: Principles, Practice, Philosophies*, New York: John Wiley & Sons.
- Goldman, R.M. (1966). A Theory of Conflict Processes and Organizational Offices. *Journal of Conflict Resolution* 1966, 3, 328-343.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1, 53-73.
- Gorynia, M. (1999). Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych, *Ekonomista*, 6, s. 376-385.
- Goszczyński, T. (2018). Wpływ czynników mikro i makrootoczenia na procesy innowacyjne zachodzące w przedsiębiorstwach. *Quality Production Improvement*, 1(8), 42-51.
- Góra, J. (2008). *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*. Wrocław: WSH.
- Giulianotti R. (2002). Supporters, Followers, Fans, and Flaneurs. A Taxonomy of Spectator Identities in Football. *Journal of Sport & Social Issues*, 1, 25–46.
- Griffin, R.W. (1997). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Gulan, U. (2012). *Uwarunkowania tworzenia profesji menedżerów sportowych w Polsce*, Warszawa: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, Chichester: John Wiley & Sons.

- Hakansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge.
- Hall, C.M., (1992). *Hallmark tourist events: impacts, management and planning*. London: Belhaven Press.
- Hałas, E. (2001). *Symbole w interakcjach*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Hammer, M. (1995). *Reinżynieria i jej następstwa*. Warszawa: PWN.
- Hammer, M., Champy, J. (1996). *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Neumann Management Institute.
- Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts*. (2003). New York: United Nations.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa: Wydawnictwo Business Press.
- Hannan, M.T., Freeman J. (1988). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Hąbek, P. (2008). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy, *Organization and Management Quarterly*, 6, 69-86.
- Henriques, I., Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance, *Academy of Management Journal*, 1, 87-99.
- Hermanns, A., Riedmuller R. (2001). *Management Handbuch. Sport-Marketing*, Munchen: Verlag Vahlen.
- Hill, C.W.L., Jones, T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Holmund, M., Törnroos, J. Å. (1997). What are Relationships in Business Networks. *Management Decision*, 4, 304-309.
- Hunt, S., Morgan, J. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59, 1-15.
- Iwan, B., (2017). Rozwój turystyki eventowej w Polsce. *Zeszyty Naukowe*, 1(19), 55-72.
- Iwanowska, M. (2016). *Zrozumieć media (społecznościowe). Perspektywa psychologiczna*, (169-186). W: Media, biznes, kultura. Tom 3. Rzeczywistość medialna. Formy, problemy, aspiracje. M., Łosiewicz, A., Ryłko-Kurpiewska (red.), Gdańsk: Novae Res.

- Jedel, J. (2013). Nowe wyzwania w zarządzaniu przedsiębiorstwem sportowym. *Zarządzanie i Finanse*, 1/4, 215-227.
- Jesiołowska-Rygas, J., Rygas, A. (2013). Oblicza wielkich imprez sportowych i ich ekonomiczne rezultaty dla państw współorganizujących, *Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość*, 10, 55-65.
- Jones, C., Hesterly, W.S., Borgatti, S.P. (2007). A general theory of network governance. Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22 (4), 911-945.
- Johnson, G., Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. London: Prentice Hall, London.
- Kafel, T. (2000). Metodologiczne aspekty analizy mikrootoczenia organizacji. *Zeszyty Naukowe*, 554, 39-55.
- Kalinowski, T.B. (2010). *Modele komercjalizacji i transferu technologii*. W: D., Trzmielak (red.). *Komercjalizacja wiedzy i technologii a własność intelektualna*, 11-27. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kantyka, J., Maciąg, J., Hadzik, A., Rocznik, R. (2011). Uwarunkowania rynkowe działania mikro i małych przedsiębiorstw na przykładzie przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych : wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 81, 59-69.
- Kantyka, S. (2002). *Samorządowa polityka społeczna*, Warszawa: PWE.
- Karwińska, A., Mikułowski-Pomorski, J., Pacholski, M. (2002). *Typy działań socjotechnicznych a funkcjonowanie organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Kasiewicz, S., Rogowski, W., Kicińska, M. (2006). *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kasperska, E., Prymon-Ryś, E. (2018). Udział podmiotów sektora non-profit w organizacji wydarzeń sportowych na przykładzie biegów ulicznych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 19, z. 4, cz. 1, 83-98.
- Kijewska, O. (2019). Kształtowanie relacji z interesariuszami na rynku wydarzeń sportowych na przykładzie Polskiej Ligi Koszykówki. *Świat Marketingu*, 2, 4-12.
- Kim, Y., Trawl, G. (2011). A Conceptual Framework for Understanding Relationships Between Sport Consumers and Sport Organizations: A Relationship Quality Approach. *Journal of Sport Management*, 25, 57-69.
- Klincewicz, K. (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

- Klisiński, J. (2000). *Profesjonalizacja i profesjonaliści w zarządzaniu sportem*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Klisiński, M., Szwaja, M. (2012). Wybrane aspekty zarządzania klubem sportowym jako przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 736, 79-88.
- Klisiński, M., Szwaja M. (2013). Zarządzanie ligą zawodową w systemie sportu profesjonalnego, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 786, 163-169.
- Kodeks dobrego zarządzania dla Polskich Związków Sportowych*. (2018). Warszawa: Ministerstwo Sportu i Turystyki.
- Kosmaczewska, J., Czarnecki, R. (2013). *The role of a host country image and mega-event`s experience for revisit intention: the case of Poland, The image and sustainability of tourist destinations*, Peniche: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar.
- Kossabucka, A., Kossakowski, R. (2015). Dwa sety komercjalizacji. Studium porównawcze siatkówki w Hiszpanii i Polsce. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 11/2, 160-184.
- Kowalczyk, A. (2015). Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności. *Przedsiębiorstwo i Region*, 7, 38-52.
- Kowalska-Musiał, M. (2013). *Metodologiczne ujęcie morfologii relacji w nowej gospodarce*. IX Kongres Ekonomistów Polskich, *Ekonomia dla przyszłości: Odkrywać naturę i przyczyny zjawisk gospodarczych*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Kowalski, S. (2013). Stakeholder's Expectations and Objectives of the Sport Club in the Context of Marketing Activities, *Marketing and Management of Innovations*, 1, 110-115.
- Kowalski, S. (2015). Profesjonalizacja marketingowego zarządzania w klubach sportowych na rynkach lokalnych. *Quality in Sport*, 2(1), 7-16.
- Kozak, M.W. (2017). Zarządzanie wielkimi imprezami sportowymi: główni interesariusze. *Zarządzanie Publiczne*, 41(3), 53-69.
- Kozina, A. (2007). *Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji*, s. 13-207. W: R., Krupiński (red.). *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Koźmiński, A.K. (1983). *Ujęcie systemowe*. W: A.K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji* (s. 69–96). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koźmiński, A.K. (1999). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: PWE.
- Krawczyk, Z. (1997). *Sport*. W: *Kultura fizyczna. Sport. Encyklopedia kultury polskiej XX wieku*. Z., Krawczyk (red). Warszawa: Instytut Kultury.

- Krupski, R. (2004). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Krzakiewicz, K. (2013). *Koncepcja sieciowa – w poszukiwaniu nowego paradygmatu teorii strategicznego zarządzania*. W: Karbownik A. (red.). *Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A.A. (2016). Assessing the Influence of Stakeholders on Sustainability Marketing Strategy of Indian Companies, *SAGE Open*, July – September, 1-19.
- Kurscheidt, M. (2004). *Stand und Perspektiven ökonomischer Forschung zum Fussball – eine dogmenhistorische Annäherung*. W: *Ökonomie des Fussballs*. P., Hammann, L., Schmidt, M., Welling (red.). Wiesbaden: Gabler.
- Kutwa, K., Rafał, M. (2019). *Polski Rynek Sportu, Wyzwania – Wpływ społeczno-gospodarczy – Trendy*, Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- Kwon, H.J. (2002). *The Impact of Cultural Events on the Cinema and Tourism in a Community, Busan: Busan's Alternative Industry to the Cinema and Tourism Industry After the Pusan International Film Festival (PIFF)*, Wisconsin: The Graduate College, University of Wisconsin-Stout.
- Kwiecień, A. (2014). Efektywność relacji warunkiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne*, 202, 56-64.
- Kvale, S. (2004). *InterViews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*. Białystok: TransHumana.
- Lachiewicz, S., Zakrzewska-Bielawska A., Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego, *Management and Business Administration. Central Europe*, 4(117), 34-45.
- Langtry, B. (1994). Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, 4, 431-443.
- Lenart-Gansiniec, R. (2016)., Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 283, 29-43.
- Lenartowicz, M. (2009). Specyfika zawodu sportowca i kariery sportowej. *Studia Humanistyczne*, 9, 73-84.
- Lenik, P. (2016). *Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, Krosno: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigoń w Krośnie.

- Leszczyńska, A. (2013). Sport to zdrowie! Refleksje o aktywności fizycznej Polaków. *Acta Universitatis Lodzensis*, 45, 179-189.
- Leszczyński, G. (2014). *Adaptacja w relacjach Business-to-Business. Uwarunkowania i Efekty*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Lichtarski, J. (1993). *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Lichtarski, J. (2012). Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 22 (2), 65-75.
- Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego*, Warszawa: PWE.
- Ławniczak, P. (2016). Społeczny, ekonomiczny i kulturowy wymiar widowiska sportowego. (111-136). W: J.E., Kowalska, A., Maszorek-Szymała, A., Makarczuk (red.). *Pedagogiczny wymiar kultury fizycznej i zdrowotnej w życiu współczesnego człowieka*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Łuczak, A. (2006). *Wizerunek jako element strategii marketingowej miasta*. W: T., Markowski (red.). *Marketing terytorialny*. Warszawa: Polska Akademia Nauk.
- Łudzińska, K., Zdziarski, M. (2013). Interesariusze w opinii prezesów zarządów polskich przedsiębiorstw, *Kwartalnik Naukowy o Przedsiębiorstwie*, 2, 41-49.
- Łuczyszyn, A. (2011). *Sektor publiczny w Polsce wobec wyzwań XXI wieku – wybrane problemy*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Malchrowicz-Moško, E., Kamel, M., Poczta, J. (2016). Wpływ wydarzeń sportowych na wizerunek miasta na przykładzie Poznania. *Journal of Education, Health and Sport*, 6(4), 211-232.
- Malinowska, E., Misiąg, E. (2002). *Finanse publiczne w Polsce*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Mańkowska-Dudek, S. (2011). *Koncepcja wizerunku miasta*. W: A., Grzegorzczak, A., Kochaniec (red.). *Kreowanie wizerunku miast*, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Marcinkowska, M. (2011). Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 639, 855-870.
- Marczak M. (2014). Wpływ organizacji wielkich eventów piłkarskich na rozwój turystyki na przykładzie wybranych destynacji. *Turystyka Kulturowa*, 12, 54-67.
- Marczak, M. (2015). Eventy – jako produkty turystyki kulturowej na przykładzie miasta Kołobrzeg, *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej*, 19, 103-120.

- Masterman, G. (2009). *Strategic Sports Event Management*. Amsterdam: Elsevier Ltd.
- Matecki, P., Semrau, J. (2006). *Sport jako element budowy przewagi konkurencyjnej miast i regionów*. W: H., Mruk, K., Kropielnicki, P., Matecki (red.). *Marketing sportu*. Poznań: Wydawnictwo Sport & Business Foundation.
- Matuszewicz, Cz. (1990). *Widowisko sportowe. Analiza psychospołeczna*, Warszawa: AWF.
- McLoughlin, D., Horan, C. (2000). Business Marketing: Perspectives from the Markets-as-Networks Approach, *Industrial Marketing Management*, 2000, 4, 285-292.
- Media Evaluation 2009*. (2010). Geneva: FIBA EUROPE.
- Mendel, T. (2001). *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Poznań: AE.
- Mentzer, T., Dewitt, W., Keebler, J.S. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22, 1-25.
- Metelski, A. (2015). Wynagrodzenia a osiągnięcia sportowe na przykładzie koszykówki. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 35-47.
- Mierzwiński, J. (2014). Sponsoring w usługach sportu jako czynnik rozwoju i promocji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 355, 110-116.
- Mikkonen, J., Pasanen, K. (2010). Economic and socio-cultural impacts of two leading festivals of Savonlinna, *Paper for the Global Events Congress IV: Events and Festivals Research: State of the Art*.
- Mitręga, M. (2005). Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem. *Marketing i Rynek*, 2, 2-7.
- Mitręga, M. (2014). *Marketing relacji: teoria i praktyka*, Warszawa: CDWN.
- Mitchell, R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defending the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 10, 853-886.
- Młynarski, S. (2000). *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*. Kraków: Zakamycze.
- Mullin, B.J. (2000). *Characteristics of Sport Marketing*, s. 127-149. W: *Successful Sport Management*, H., Appenzeller, G., Lewis (red.). Durham: Carolina Academic Press.
- Müller, A., Bíró, M. (2015). *Organization Sports Events*. Eger: Institute of Sport Science of Eszterhazy Karol College.
- Ndsi, J. (1995). *What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm*. In: J. Ndsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy. 19-32.

- Neale, W. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sport. *Quarterly Journal of Economics*, 1, 1-14.
- Nowacki, F. (2014). Przedsiębiorczość międzynarodowa a relacje sieciowe – wpływ na kształtowanie współpracy na rynku usług. *Marketing i Rynek*, 11, 14-21.
- Nowak, J., *Pandemia wzmogła zainteresowanie sportem. Którzy sponsorzy zyskali na rozpoznawalności?*. Pobrane 30 listopada 2021 z: <https://bizsport.pl/biznes-sport/pandemia-podniosla-zainteresowanie-sportem-ktorzy-sponsorzy-zyskali-na-rozpoznawalnosci/>.
- Nowicki, M., Szymańska, K. (2013). *Organizacja w ujęciu procesowym - od koordynacji funkcjonalnej do procesowej*, 339-391. W: A., Adamik (red.). *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Niemczyk, J. (2003). Sieć jako obiekt badań w naukach o zarządzaniu. W: K. Krzakiewicz, K. Cyfert (red.). *Materiały Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej – Forum 2020*. Poznań: AE, s. 116-125.
- Niemczyk, J. (2012). *Strategia. Od planu do sieci*. Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
- Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (2012). *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H.Beck.
- Noga, A. (2009). *Teoria przedsiębiorstw*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Nowak, E. (2015). Rachunek kosztów a zarządzanie kosztami. Rozważania o relacjach. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 245, 162-172.
- Nowak, P.F. (2012). *Biegi uliczne nośnikiem wartości prozdrowotnych we współczesnej kulturze fizycznej*. W: Z., Dziubiński, P., Rymarczyk (red.). *Kultura fizyczna a globalizacja*. Warszawa: Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej.
- Obłój, K. (1998). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE, Warszawa.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: PWE, Warszawa.
- Orłowski, C., Kowalczyk, Z. (2012). *Modelowanie procesów zarządzania technologiami informatycznymi*. Gdańsk: Pomorskie Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- Ossowski, M. (2012). Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie i Finanse*, 4, 297-312.
- Panfil, Ł., Seweryniak, T. (2009). *Wybrane czynniki umiędzynaradawiania kadr organizacji sportowych*. Wrocław: AWF Wrocław.

- Pańczyk, W. (2012). *Aktywność rekreacyjno-turystyczna w świetle ponowoczesnych, zdrowotnych potrzeb społecznych*. (393-413). W: W.J., Cynarski, J., Kosiewicz, K., Obodyński (red.). *Kultura fizyczna i sport w zwierciadle nauk społecznych*, Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Parent, M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and their Stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22, 135-164.
- Parks, J.B., Quarterman, J. (2003). *Human Kinetics. Contemporary Sport Management*, Mishawaka: Better World Books.
- Pawlik, D., Świątkiewicz W. (2001). Zjawisko komercjalizacji w sporcie w ujęciu socjologicznym. *Studia Humanistyczne*, 1, 101–126.
- Peppard, J., Rowland, P. (1997). *Re-engineering*. Warszawa: Gobethner & Ska.
- Perechuda, K., Chomiak-Orsa, I. (2013). Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania, *Zarządzanie i Finanse*, 4, 293-307.
- Pikora M. (2013). Aktorzy, kreatorzy, konsumenci widowiska sportowego. Rzecz o polskich klubowych kibicach piłkarskich. *Studia Socjologiczne*, 3 (210), s.151-173.
- Piotrowski, P. (2012). *Determinanty skuteczności wydarzeń marketingowych w tworzeniu turystycznego wizerunku miasta*. W: T., Żabińska (red.), *Turystyka na obszarach miejskich – uwarunkowania rozwoju*, Katowice: UE Katowice.
- Piotrowski, W. (2009). *Organizacje i zarządzanie: kierunki, koncepcje, punkty widzenia*. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.). *Zarządzanie: Teoria i praktyka* (s. 615–765). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Poczta, J., Malchrowicz-Moško, E. (2016). Bierny udział w biegowych wydarzeniach sportowych i jego wpływ na promocję zdrowia i aktywności fizycznej wśród kibiców. *Journal of Education, Health and Sport*, 6(1), 107-117.
- Raszewska-Skałeczka, R. (2007). Rola organizacji pozarządowych w działalności gospodarczej na przykładzie fundacji. *Ekonomia*, 15, 183-198.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach). *Organizacja i Kierowanie*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, SGH w Warszawie, 4(138), 75-83.
- Rodriguez, M.A., Ricart, J.E. (2002). Towards the Sustainable Business, *Revista de Antiguos Alumnos*, 86, 26-33.

- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, 64, 242-258.
- Rudawska, E. (2011). Interesariusze w marketingu relacji na rynku usług sportowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 690, 153-165.
- Ryba, B. (1995). *Organizacja i Zarządzanie sportem polskim*. Warszawa: Resortowe Centrum Medyczo-Szkoleniowe Kultury i Sportu.
- Sahaj, T. (2001). Czy sport to zdrowie? Refleksje filozoficzne. *Sport Wyczynowy*, 5–6, 70-81.
- Sahaj, T. (2007). *Fani futbolowi. Historyczno-społeczne studium zjawiska kibicowania*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu.
- Sarnecki, P. (2002). *Prawo o stowarzyszeniach. Komentarz*. Kraków: Zakamycze.
- Savage, G.T., Nix, T.H., Whitehead, C.J., Blair, J.D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5, 61-75.
- Shank, M.D. (2002). *Sports marketing: a strategy prospectve*. New Jersey: Price Hall.
- Schick, H., Koehler, P. (2011). *Guidelines for the organization and management development events*. Bonn: Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit.
- Sikorski, C. (1998). *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sikorski, C. (2009). *Nauka o zarządzaniu*. Łódź: Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej.
- Simon, H.A. (2007). *Podjęmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*. Gliwice: Onepress.
- Sloane P. (1971). The economics of professional football. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121-146.
- Smolska, M. (2016). Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, 3, 307-322.
- Sochacka, J. (2010). Chuligaństwo stadionowe, jako samodzielne zjawisko społeczne i przedmiot regulacji prawnych. Zarys problematyki. *Archiwum Kryminologii*, t. XXXII, 223-247.
- Sojkin, B., Waśkowski, Z. (2011). Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 168, 60-71.
- Stabryła, A. (1991). *Doskonalenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.

- Stanisz, A. (2007). *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISICA PL na przykładach z medycyny*. Kraków: StatSoft.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2013). *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Starakiewicz, U., Kubów, M. (2014). Przejawy przedsiębiorczości w sporcie w kontekście uwarunkowań kulturowych i organizacyjnych rozwoju branży. *Problemy Zarządzania*, 3 (47), 109-126.
- Starik, M. (1993). *Is the environment an organizational stakeholder? Naturally!* W: J., Pasquero, D., Collins (Eds.), *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*. San Diego: International Association for Business and Society.
- Stiglitz, J.E. (2004). *Ekonomia sektora publicznego*, Warszawa: PWE.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2001) *Kierowanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sytch, M. (2016). The Architecture and dynamics of global networks. In R. Ragazzino, L. Mesquita & J. Reuer (Eds.), *Collaborative Strategy: A Guide to Strategic Alliances*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Szacka, B. (2008). *Wprowadzenie do socjologii*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Szacki, J. (2002). *Historia myśli socjologicznej*. Warszawa: PWN.
- Szerszeniewicz, Sz. (2013). Wpływ środowiska kibiców na wychowanie młodzieży. *Studia Pedagogiczne*, 22, 256-276.
- Sznajder, A. (2007). Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego. *Gospodarka Narodowa*, Warszawa, 10, 45-65.
- Sznajder, A. (2008). *Marketing Sportu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szreniawski, J. (2002). *Stowarzyszenia*. W: J., Stelmasiak, J., Szreniawski (red.). *Prawo administracyjne ustrojowe. Podmioty administracji publicznej*, Bydgoszcz–Lublin: Wydawnictwo Branta.
- Szwajca, D. (2016). Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, 324 -336.
- Śniadek, J., Hołderna-Mielcarek, B. (2012). Mega-eventy sportowe jako czynnik kreowania popytu turystycznego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 699, 693-710.

- Teneta-Skwiercz, D. (2017). Koherencja i swoistość wartości sektorów publicznego i prywatnego. *Humanities and Social Sciences*, 24, 197-210.
- Thompson, J.K., Wartick, S.L., Smith, H.L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12(1), 207-230.
- Thorelli, H.B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- Tubielewicz, A. (2013). *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*. Zakopane: Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wach, K. (2004). Istota otoczenia regionalnego w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1023, 423-434.
- Wakefield, K.L. (2007). *Team sports marketing* Burlington: Elsevier.
- Wall, Jr. J.A., Callister, R.R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 3, 515-558.
- Walters, G., Trenberth, L., Tacon, R. (2010). *Good governance in sport: a survey of UK national governing bodies of sport*, London: Birkbeck Sport Business Centre.
- Waśkowski, Z. (2011). Integracyjna rola sportu we współczesnym świecie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 78, 23-29.
- Waśkowski, Z. (2012). Instytucjonalna struktura biznesu sportowego- ujęcie modelowe. *Zeszyty Naukowe*. Poznań, 220, 58-68.
- Waśkowski, Z. (2014). *Zastosowanie marketingu przez organizatorów imprez biegowych*. W: Z., Waśkowski, Z., Bogucki (red.). *Marketing Imprez biegowych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe.
- Waśkowski, Z. (2015a). Kreowanie wartości dla interesariuszy organizatorów imprez masowych – ujęcie modelowe. *Zeszyty Naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego*, 875, 187-198.
- Waśkowski, Z. (2015b). Wykorzystanie teorii interesariuszy w procesie kształtowania strategii marketingowej organizacji sportowych, *Zeszyty Naukowe SGGW*. Warszawa, 13(62), 157-170.
- Weiss, E. (2008). *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wizja Press & IT.

- Wheeler, D., Sillanpää M. (1997). *The Stakeholder Corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, Boston: Pitman Publishing.
- Wiatrak, A.P. (2005). Sektor publiczny – istota, zakres i zarządzania, *Problemy Zarządzania*, 4, 7-21.
- Wicks, A.C., Gilbert Jr., D.R., Jr., Freeman, R.E. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 475-497.
- Wierzbicka, B., Strumiłło, J. (2017). Wyzwania i korzyści dla miast, regionów i państw-organizatorów wielkich imprez sportowych, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5(89), 435-447.
- Winiarski, R. (1995). *Psychospołeczne aspekty rekreacji ruchowej*. W: Praca zbiorowa. *Sport dla wszystkich. Rekreacja dla każdego*. Warszawa: Towarzystwo Krzewienia Kultury Fizycznej.
- Winiarz, M. (2002). *Zarządzanie procesami i jego rola w dynamicznych koncepcjach zarządzania*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
- Witek, J. (2011). Sport i rekreacja a wyzwania współczesnej cywilizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 689, 8-9.
- Wojcieszak, H. (2014). Od historii metod zarządzania do sprawnego funkcjonowania organizacji. *ZS WSH Zarządzanie*, 1, 347-356.
- Wołoszyn, J., Ratajczak, M. (2010). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec oczekiwań interesariuszy. *Zeszyty Naukowe SGGW - Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*. Warszawa, 83, 95-102.
- Wójcik-Karpacz, A. (2012). *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wroczyński, R. (1979). *Powszechne dzieje wychowania fizycznego i sportu*, Wrocław: Ossolineum.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R., Milanov, H. (2010). It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research, *Perspectives*, vol. 24, no. 1, 66-69.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 27(2), 9-29.
- Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (2005). *Kooperationen, Allianzen, Netzwerke. Grundlagen-Ansätze-Perspektiven*, Wiesbaden: Auflage. Gabler Verlag.
- Zieleniewski, J. (1969). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.

Żurek, J. (2007). *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*. Gdańska: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.

Akty prawne

Ustawa z dnia 20 marca 2009 roku o bezpieczeństwie imprez masowych. Dz.U. 2013, poz. 611.

Ustawa z dnia 10 czerwca 2010 r. o sporcie. Dz. U. 2010 nr 127 poz. 875.

Źródła internetowe

About FIFA. Pobrane 1 października 2018 z: <https://www.fifa.com/about-fifa/index.html>.

AZS. Pobrane 11 listopada 2020 z: <https://azs.pl/o-nas>.

Ceremonia otwarcia igrzysk olimpijskich. Pobrane 28 sierpnia 2018 z:

<https://dziennikzachodni.pl/rio-2016-ceremonia-otwarcia-igrzysk-olimpijskich-transmisja-tv-gdzie-ogladac-otwarcie-rio/ar/10476358>.

COS. Pobrane 11 listopada 2020 z: <https://cos.pl/>.

Diagnoza sportu w województwie Warmińsko Mazurskim. Pobrane 19 maja 2021 z:

https://bip.warmia.mazury.pl/upload/files/informacja/Executive_Summary.pdf.

Finlandia ma dziką kartę dzięki Angry Birds. Pobrane 30 października 2019 z:

<https://www.przehladsportowy.pl/koszykowka/koszykowka-finlandia-ma-dzika-karte-dzieki-angry-birds/26bmgz7>.

FIVB structure. Pobrane 1 października 2018 z:

http://www.fivb.org/EN/FIVB/FIVB_Structure.asp.

Funkcjonowanie ośrodków sportu i rekreacji, Pobrane 1 grudnia 2021 z:

<https://www.nik.gov.pl/plik/id,22166,vp,24833.pdf>.

2024/2028 Host City Election. Pobrane 20 lipca 2020 z: <https://www.olympic.org/2024-2028-host-city-election>.

Institut Sportu. Pobrane 11 listopada 2020 z: <https://insp.waw.pl/>.

Kodeks dobrych praktyk sponsoringowych dot. Spółek Skarbu Państwa. Pobrane 1 września

2020 z: [https://www.msit.gov.pl/pl/aktualnosci/5880,Kodeks-Dobrych-Praktyk-](https://www.msit.gov.pl/pl/aktualnosci/5880,Kodeks-Dobrych-Praktyk-Sponsoringowych-dot-spolek-Skarbu-Panstwa.html?search=681131831)

[Sponsoringowych-dot-spolek-Skarbu-Panstwa.html?search=681131831](https://www.msit.gov.pl/pl/aktualnosci/5880,Kodeks-Dobrych-Praktyk-Sponsoringowych-dot-spolek-Skarbu-Panstwa.html?search=681131831).

Kraje członkowskie. Pobrane 1 października 2018 z: <https://www.un.org/en/about-us/member-states>.

Krajowe Komitety Olimpijskie. Pobrane 1 października 2018 z: <https://www.olympic.org/national-olympic-committees>.

Kultura fizyczna w latach 2019 i 2020. Pobrane 3 marca 2022 z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/kultura-fizyczna-w-latach-2019-i-2020,1,6.html>.

Lista hal sportowych i widowiskowych w Polsce. Pobrane 2 września 2018 z: https://pl.wikipedia.org/wiki/Lista_hal_sportowych_i_widowiskowych_w_Polsce#Lista_hal_w_Polsce_wed%C5%82ug_pojemno%C5%9Bci

Lista stadionów w Polsce. Pobrane 2 września 2018 z: https://pl.wikipedia.org/wiki/Lista_stadion%C3%B3w_w_Polsce

Międzynarodowe imprezy sportowe w Polsce. Pobrane 1 grudnia 2021 z: https://pl.wikipedia.org/wiki/Kategoria:Mi%C4%99dzynarodowe_imprezy_sportowe_w_Polsce.

MSiT. Pobrane 11 listopada 2020 z: <https://www.gov.pl/web/sport/wyniki-konkursow1>.

Największe stadiony w Polsce. Top 10 – lista największych stadionów piłkarskich. Pobrane 2 września 2018 z: <https://gol24.pl/najwieksze-stadiony-w-polsce-top-10-lista-najwiekszych-stadionow-pilkarskich/ga/12660160/zd/26231202>.

PKOL. Pobrane 11 listopada 2020 z: <https://olimpijski.pl/pkol/o-nas/>.

POLADA. Pobrane 11 listopada 2020 z: <https://www.antydoping.pl>.

Ponad 25 mld euro wynosi wartość rynku europejskiej piłki nożnej. Pobrane 30 października 2019 z: <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/ponad-25-mld-euro-wynosi-wartosc-rynku-europejskiej-pilki-noznej-la-liga-lepsza-niz-bundesliga>.

Presentation. Pobrane 1 października 2018 z: <http://www.fiba.basketball/presentation>.

Raport Rynek Sponsoringu Sportowego w Polsce 2018. Pobrane 30 października 2019 z: <https://sponsoringinsight.pl/raport/raport-rynek-sponsoringu-sportowego-w-polsce-2018/>.

Realizacja zadań publicznych przez spółki tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego, Pobrane 1 grudnia 2021 z: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,10139,vp,12457.pdf>.

Sektor non-profit. Pobrane 1 maja 2021 z: <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/3791,pojecie.html>.

Sektor non-profit w 2018 roku. Pobrane 1 czerwca 2021 z:

https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/1/7/1/sektor_non-profit_w_2018_r.pdf.

Sektor prywatny. Pobrane 1 maja 2021 z: <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/2962,pojecie.html>.

Sport. Pobrane 10 listopada 2020 z: <https://www.gov.pl/web/sport/sport82>.

SZS. Pobrane 11 listopada 2020 z: <https://szs.pl/>.

SPIS TABEL

Tabela 1. Wybrane rodzaje relacji międzyorganizacyjnych.....	20
Tabela 2. Etapy zarządzania relacjami.....	23
Tabela 3. Przegląd cech relacji sieciowych w literaturze przedmiotu.....	26
Tabela 4. Definicje interesariuszy.....	33
Tabela 5. Procedura analizy interesariuszy.....	37
Tabela 6. Podział interesariuszy ze względu na grupy interesów.....	38
Tabela 7. Klasyfikacje Interesariuszy.....	42
Tabela 8. Oczekiwania i cele interesariuszy według Rodrigueza i Ricarta.....	43
Tabela 9. Oczekiwania interesariuszy.....	45
Tabela 10. Wybrane techniki analizy interesariuszy.....	48
Tabela 11. Zarządzanie relacjami z interesariuszami.....	50
Tabela 12. Cechy rynku sportu.....	56
Tabela 13. Kryteria podziału wydarzeń sportowych.....	66
Tabela 14. Wybrane koncepcje oceny wpływu organizacji wydarzeń sportowych na różne aspekty życia.....	74
Tabela 15. Pozytywne i negatywne aspekty organizacji wydarzeń sportowych.....	76
Tabela 16. Wartość rynku sponsoringowego i rynku reklamy w latach 2012-2018.....	84
Tabela 17. Najważniejsze imprezy międzynarodowe rangi Mistrzostw Świata i Mistrzostw Europy w kategorii seniorskiej, organizowane w Polsce w latach 2008-2017.....	86
Tabela 18. Wykaz największych hal i stadionów w Polsce zbudowanych i odnowionych.....	88
Tabela 19. Uwarunkowania wynikające z procesu komercjalizacji i profesjonalizacji.....	90
Tabela 20. Cele organizacji wydarzeń sportowych w sektorze publicznym.....	99
Tabela 21. Systematyka głównych efektów związanych z organizacją wielkich imprez sportowych w mieście i regionie.....	100
Tabela 22. Definicje procesu.....	108
Tabela 23. Etapy, fazy i elementy składowe procesu organizacji wydarzenia sportowego według M.Parent.....	113
Tabela 24. Struktura badanej próby ze względu na liczbę mieszkańców miasta.....	130
Tabela 25. Struktura badanej próby ze względu na liczbę pracowników organizacji.....	131
Tabela 26. Struktura badanej próby ze względu na wiek ankietowanych menedżerów.....	131

Tabela 27. Struktura badanej próby ze względu na staż pracy związany z organizacją wydarzeń sportowych	131
Tabela 28. Interesariusze zewnętrzni wydarzeń sportowych	138
Tabela 29. Nawiązywanie relacji z interesariuszami z grupy osób fizycznych, w zależności od zasięgu wydarzenia.....	140
Tabela 30. Nawiązywanie relacji z interesariuszami ze sfery biznesu, w zależności od zasięgu wydarzenia.....	142
Tabela 31. Nawiązywanie relacji z interesariuszami ze sfery publicznej w zależności od zasięgu wydarzenia.....	143
Tabela 32. Nawiązywanie relacji z organizacjami sportowymi w zależności od zasięgu wydarzenia.....	145
Tabela 33. Nawiązywanie relacji z mediami w zależności od zasięgu wydarzenia	147
Tabela 34. Model regresji dwuczynnikowej dotyczący imprez o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim	151
Tabela 35. Model regresji dwuczynnikowej dotyczący imprez o zasięgu międzynarodowym	158
Tabela 36. Wpływ relacji z interesariuszami zewnętrznymi na organizację wydarzeń sportowych, w zależności od zasięgu wydarzenia.....	160
Tabela 37. Trudności w budowaniu relacji	174
Tabela 38. Stopień trudności w budowaniu relacji z daną grupą interesariuszy w zależności od zasięgu wydarzenia.....	176
Tabela 39. Znaczenie interesariuszy zewnętrznych w zależności od zasięgu wydarzenia	178
Tabela 40. Ocena trudności współpracy z interesariuszami w zależności od zasięgu wydarzenia.....	180
Tabela 41. Test porównań post hoc występowania interesariuszy na poszczególnych etapach	184
Tabela 42. Interesariusze zewnętrzni w procesie organizacji wydarzenia sportowego w zależności od zasięgu wydarzenia sportowego oraz sektora gospodarki	185
Tabela 43. Znaczenie relacji z interesariuszami zewnętrznymi na poszczególnych etapach organizacji imprezy sportowej, w zależności od zasięgu wydarzenia	189
Tabela 44. Znaczenie relacji z interesariuszami zewnętrznymi na poszczególnych etapach organizacji imprezy sportowej, w zależności od sektora gospodarki.....	190

Tabela 45. Wpływ interesariuszy na poszczególne etapy organizacji imprezy sportowej, w zależności od zasięgu wydarzenia	194
Tabela 46. Wpływ interesariuszy na poszczególne etapy organizacji imprezy sportowej, w zależności od sektora gospodarki	195
Tabela 47. Przykłady zmiany decyzji organizatorów wydarzeń sportowych na poszczególnych etapach organizacji wydarzenia	196
Tabela 48. Zmiany decyzji organizatorów wydarzeń sportowych, w zależności od zasięgu wydarzenia i sektora gospodarki	199
Tabela 49. Najważniejsze podmioty z poszczególnych grup interesariuszy.....	207
Tabela 50. Struktura interesariuszy na poszczególnych etapach organizacji wydarzenia sportowego.....	208

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Nurty badawcze w naukach o zarządzaniu wywodzące się ze szkoły systemowej	11
Rysunek 2. Systemowe podejście do organizacji	11
Rysunek 3. Hierarchiczny układ interakcja – relacja – sieć	12
Rysunek 4. Główne genazy podejścia do interakcji w wybranych dziedzinach	13
Rysunek 5. Stopnie powiązań organizacyjnych	16
Rysunek 6. Strategia relacyjna a poziomy zarządzania strategicznego.....	22
Rysunek 7. Rodzaje zaangażowania w relacje	27
Rysunek 8. Główne cechy relacji sieciowych.....	28
Rysunek 9. Rys historyczny teorii interesariuszy	32
Rysunek 10. Tradycyjny i nowoczesny model oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo	36
Rysunek 11. Podział interesariuszy ze względu na ich znaczenie dla przedsiębiorstwa – model Rodriguez i Ricart.....	40
Rysunek 12. Podział interesariuszy ze względu na siłę oddziaływania i prawdopodobieństwo reakcji	41
Rysunek 13. Macierz Mendelova.....	46
Rysunek 14. Strategie działania według klasyfikacji siły oddziaływania i prawdopodobieństwa reakcji interesariuszy	49
Rysunek 15. Strategie działań interesariuszy klasyfikowanych według potencjału współpracy i zagrożenia.....	49
Rysunek 16. Wielopłaszczyznowa rola sportu.....	52
Rysunek 17. Formy uczestnictwa w sporcie	52
Rysunek 18. Komponenty współczesnego sportu	53
Rysunek 19. Struktura rynku sportu	54
Rysunek 20. Rynek sportu podwójnie dualny	54
Rysunek 21. Rynek pierwotny i rynek wtórny produktów sportu.....	55
Rysunek 22. Grupy Interesariuszy organizatorów imprez sportowych.....	58
Rysunek 23. Struktura podmiotowa przemysłu sportowego	59
Rysunek 24. Model uczestników wydarzenia sportowego	60
Rysunek 25. Mapa interesariuszy na rynku sportu	61
Rysunek 26. Główne grupy interesariuszy wydarzeń sportowych	62

Rysunek 27. Rodzaje imprez sportowych	65
Rysunek 28. Etapy rozwoju sportu	79
Rysunek 29. Proces organizacji wydarzenia sportowego według A. Müller i M. Bíró	109
Rysunek 30. Proces planowania eventu sportowego według G.Mastermana	111
Rysunek 31. Proces organizacji imprezy sportowej według H. Schick i P. Koehler	114
Rysunek 32. Proces organizacji wydarzenia sportowego	116
Rysunek 33. Cele i pytania badawcze	124

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Spółki z udziałem Skarbu Państwa zaangażowane w działalność sponsoringową w przekroju wybranych dziedzin	101
Wykres 2. Główne dziedziny działalności podmiotów non-profit.....	105
Wykres 3. Rozkład badanej próby ze względu na zasięg wydarzenia sportowego.....	130
Wykres 4. Rozkład badanej próby ze względu na reprezentowany sektor gospodarki.....	130
Wykres 5. Interesariusze z grupy osób fizycznych	140
Wykres 6. Interesariusze ze sfery biznesu.....	141
Wykres 7. Interesariusze ze sfery publicznej.....	143
Wykres 8. Interesariusze z grupy organizacji sportowych.	144
Wykres 9. Interesariusze z grupy media.....	146
Wykres 10. Szanse występowania podmiotu jakim są kluby sportowe.....	149
Wykres 11. Szanse występowania podmiotu jakim są rozgłośnie radiowe o zasięgu lokalnym	149
Wykres 12. Szanse występowania podmiotu jakim są telewizje lokalne.....	150
Wykres 13. Szanse występowania podmiotu jakim są social media.....	150
Wykres 14. Szanse występowania podmiotu jakimi są menedżerowie, agenci, doradcy	152
Wykres 15. Szanse występowania interesariuszy z grupy biznesu	153
Wykres 16. Szanse występowania interesariuszy ze sfery publicznej.....	154
Wykres 17. Szanse występowania podmiotu jakim są krajowe federacje sportowe	155
Wykres 18. Szanse występowania podmiotu jakim są międzynarodowe organizacje sportowe	156
Wykres 19. Szanse występowania podmiotu jakim jest Polski Komitet Olimpijski	156
Wykres 20. Szanse występowania interesariuszy z grupy media.....	157
Wykres 21. Wpływ relacji z interesariuszami zewnętrznymi na organizację wydarzeń sportowych	160
Wykres 22. Stopień trudności w budowaniu relacji z daną grupą interesariuszy.....	175
Wykres 23. Znaczenie interesariuszy zewnętrznych	178
Wykres 24. Ocena trudności współpracy z interesariuszami.....	179
Wykres 25. Obecność interesariuszy zewnętrznych w procesie organizacji wydarzenia sportowego.....	183

Wykres 26. Znaczenie relacji z interesariuszami zewnętrznymi na poszczególnych etapach organizacji wydarzenia sportowego	188
Wykres 27. Wpływ interesariuszy na poszczególne etapy organizacji wydarzenia sportowego	192
Wykres 28. Zmiany decyzji organizatorów wydarzeń sportowych	198
Wykres 29. Interesariusze na etapie koncepcji	200
Wykres 30. Interesariusze na etapie przygotowania	201
Wykres 31. Interesariusze na etapie realizacji	202
Wykres 32. Interesariusze na etapie imprezy	203
Wykres 33. Interesariusze na etapie zakończenia	204
Wykres 34. Średnie ocen występowania, ważności i wpływu	205

ZAŁĄCZNIKI

ANKIETA

Organizacja wydarzeń sportowych

Ankieta prowadzona jest na potrzeby pracy doktorskiej dotyczącej problematyki kształtowania relacji z interesariuszami wydarzeń sportowych. Ankieta składa się z 23 pytań oraz metryczki.

Część 1

Adres e-mail

1. Proszę o wybór jednego wydarzenia, które pozwoliło Panu/Pani na zdobycie największego doświadczenia związanego z organizacją imprez sportowych. Proszę o zaznaczenie, o jakim zasięgu było to wydarzenie?

- O zasięgu regionalnym (1)
- O zasięgu ogólnopolskim (1)
- O zasięgu międzynarodowym (2)

2. Proszę o podanie nazwy tego wydarzenia sportowego.

.....

3. W jakim mieście organizowana była wskazana w pytaniu 2 impreza sportowa?

- miasto do 50 000 mieszkańców (1)
- miasto od 50 000 do 100 000 mieszkańców (2)
- miasto od 100 000 do 500 000 mieszkańców (3)
- miasto powyżej 500 000 mieszkańców (4)

4. Jakie stanowisko zajmuje lub zajmował/a Pan/Pani podczas organizacji wybranej w pytaniu 2 imprezy sportowej?

.....

5. Wielkość organizacji sportowej, w której Pan/Pani pracuje lub pracował/a podczas organizacji wskazanej w pytaniu 2. imprezy sportowej? [*do pracowników zaliczają się osoby zatrudnione na umowę o pracę, umowę zlecenie (na czas nieokreślony) lub kontrakt menadżerski (umowa pomiędzy firma a organizacją)]

- zatrudniająca do 10 pracowników * (1)
- zatrudniająca od 11 do 50 pracowników * (2)
- zatrudniająca powyżej 50 pracowników * (3)

6. Do jakiego sektora zalicza się organizacja, w której Pan/Pani pracował/a lub pracuje przy organizacji wskazanej w pytaniu 2 imprezy sportowej? (Proszę o wskazanie zgodnie ze statutem organizacji) *

- Publicznego (Jednostki Budżetowe, OSIRy itp.) (1)
- Prywatnego (Spółki Akcyjne, Spółki z o.o. itp.) (2)
- Non-Profit (Fundacje, Stowarzyszenia itp.) (3)

7. Jakiej dyscypliny sportu dotyczy wskazana w pytaniu 2. przez Pana/Panią impreza sportowa? *

- Piłki nożnej (1)
- Koszykówki (2)
- Siatkówki (3)
- Piłki ręcznej (4)
- Biegów (5)
- Pływania (6)
- Hokeja na lodzie (7)
- Skoki narciarskie (8)
- Żużla (9)
- Inna odpowiedź (10)

Część 2

Identyfikacja interesariuszy

***Interesariusz** - podmiot (osoba, społeczność, instytucja, organizacja, urząd), które mogą wpływać na organizację imprezy sportowej lub pozostają pod jej wpływem. Jest to grupa, z którą organizator współpracuje podczas organizacji danego wydarzenia.*

***Współpraca** – przez współpracę rozumie się pracę z kimś w celu osiągnięcia wspólnego określonego rezultatu. Są to wspólne działania prowadzone przez jakieś osoby, instytucje lub podmioty.*

***Nawiązywanie relacji** – rozumie się tutaj okresowe lub regularne kontaktowanie się z daną grupą interesariuszy*

8. Z jakimi interesariuszami ze sfery osób fizycznych nawiązywał/a Pan/Pani relacje podczas organizacji wydarzenia sportowego wskazanego w pytaniu 2.? (Może Pan/Pani wskazać więcej niż jedną odpowiedź)

(1 – tak, 0 – nie)

- Kibice
- Sportowcy
- Sztab szkoleniowy
- Menedżerowie, agenci doradcy
- Osoby z najbliższego otoczenia sportowców
- Goście VIP
- Wolontariusze

- Mieszkańcy
 - Inna odpowiedź
9. Z jakimi interesariuszami ze sfery biznesu nawiązywał/a Pan/Pani relacje podczas organizacji wydarzenia sportowego wskazanego w pytaniu 2.? (Może Pan/Pani wskazać więcej niż jedną odpowiedź)
(1 – tak, 0 – nie)
- Hotele
 - Firmy przewozowe
 - Ochrona
 - Sponsorzy
 - Partnerzy
 - Firmy Marketingowo - PR
 - Restauracje
 - Casino
 - Zakłady Bukmacherskie
 - Firmy zajmujące się sprzedażą praw TV
 - Firmy merchendingowe
 - Agencje Artystyczne
 - Operatorzy obiektów sportowych
 - Inna odpowiedź
10. Z jakimi interesariuszami ze sfery publicznej nawiązywał/a Pan/Pani relacje podczas organizacji wydarzenia sportowego wskazanego w pytaniu 2.? .? (Może Pan/Pani wskazać więcej niż jedną odpowiedź)
(1 – tak, 0 – nie)
- Władze lokalne
 - Władze państwowe
 - Władze międzynarodowe
 - Jednowski budżetowe (finansowe, podatkowe)
 - Policja
 - Opieka medyczna
 - Straż miejska
 - Ochrona graniczna
 - Centrum Zarządzania Kryzysowego
 - Izba celna
 - Wojsko
 - Straż pożarna

- Uczelnie
 - Inna odpowiedź
11. Z jakimi organizacjami sportowymi nawiązywał/a Pan/Pani relacje podczas organizacji wydarzenia sportowego wskazanego w pytaniu 2.? .? (Może Pan/Pani wskazać więcej niż jedną odpowiedź)
(1 – tak, 0 – nie)
- Lokalne Związki Sportowe
 - Krajowe Federacje Sportowe
 - Międzynarodowe Organizacje Sportowe
 - Sędziowie, komisarze, arbitrzy
 - WADA (Światowa Agencja Antydopingowa)
 - PKOL (Polski Komitet Olimpijski)
 - MKOL (Międzynarodowy Komitet Olimpijski)
 - Kluby Sportowe
 - Inna odpowiedź
12. Z jakimi mediami nawiązywał/a Pan/Pani relacje podczas organizacji wydarzenia sportowego wskazanego w pytaniu 2.? (Może Pan/Pani wskazać więcej niż jedną odpowiedź)
(1 – tak, 0 – nie)
- Prasa lokalna
 - Prasa ogólnopolska
 - Prasa międzynarodowa
 - Rozgłośnie radiowe o zasięgu lokalnym
 - Rozgłośnie radiowe o zasięgu ogólnopolskim
 - Rozgłośnie radiowe o zasięgu międzynarodowym
 - Telewizja o zasięgu lokalnym
 - Telewizja o zasięgu ogólnopolskim
 - Telewizja o zasięgu międzynarodowym
 - Operatorzy portali internetowych
 - Social Media
 - Fotoreporterzy
 - Inna odpowiedź

Część 3

Rola Relacji

13. W jakim stopniu na sukces wskazanego w pytaniu 2 wydarzenia sportowego miały wpływ zbudowane przez Pana/Panią relacje z interesariuszami.

Interesariusze będący osobami fizycznymi	(1) Nieważny	(2) Raczej nieważny	(3) Ani ważny ani nieważny	(4) Raczej ważny	(5) Bardzo ważny
Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	(1) Nieważny	(2) Raczej nieważny	(3) Ani ważny ani nieważny	(4) Raczej ważny	(5) Bardzo ważny
Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	(1) Nieważny	(2) Raczej nieważny	(3) Ani ważny ani nieważny	(4) Raczej ważny	(5) Bardzo ważny
Organizacje sportowe	(1) Nieważny	(2) Raczej nieważny	(3) Ani ważny ani nieważny	(4) Raczej ważny	(5) Bardzo ważny
Media	(1) Nieważny	(2) Raczej nieważny	(3) Ani ważny ani nieważny	(4) Raczej ważny	(5) Bardzo ważny

14. Czy wcześniej zbudowane relacje z daną grupą interesariuszy miały według Pana/Pani pozytywny wpływ na organizację kolejnych wydarzeń sportowych?

Interesariusze będący osobami fizycznymi	Zdecydowanie nie (1)	Raczej nie (2)	Trudno ocenić (3)	Raczej tak (4)	Zdecydowanie tak (5)
Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Zdecydowanie nie (1)	Raczej nie (2)	Trudno ocenić (3)	Raczej tak (4)	Zdecydowanie tak (5)
Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	Zdecydowanie nie (1)	Raczej nie (2)	Trudno ocenić (3)	Raczej tak (4)	Zdecydowanie tak (5)
Organizacje sportowe	Zdecydowanie nie (1)	Raczej nie (2)	Trudno ocenić (3)	Raczej tak (4)	Zdecydowanie tak (5)
Media	Zdecydowanie nie (1)	Raczej nie (2)	Trudno ocenić (3)	Raczej tak (4)	Zdecydowanie tak (5)

15. Proszę ocenić na podstawie własnych doświadczeń trwałość zbudowanych relacji z interesariuszami.

Interesariusze będący osobami fizycznymi	Relacja bardzo łatwa do zniszczenia (1)	Relacja raczej niestabilna (2)	Trudno powiedzieć w zależności od okoliczności (3)	Relacja raczej stabilna (4)	Bardzo stabilna relacja trudna do naruszenia (5)
Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Relacja bardzo łatwa do zniszczenia (1)	Relacja raczej niestabilna (2)	Trudno powiedzieć w zależności od okoliczności (3)	Relacja raczej stabilna (4)	Bardzo stabilna relacja trudna do naruszenia (5)
Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	Relacja bardzo łatwa do zniszczenia (1)	Relacja raczej niestabilna (2)	Trudno powiedzieć w zależności od okoliczności (3)	Relacja raczej stabilna (4)	Bardzo stabilna relacja trudna do naruszenia (5)
Organizacje sportowe	Relacja bardzo łatwa do zniszczenia (1)	Relacja raczej niestabilna (2)	Trudno powiedzieć w zależności od okoliczności (3)	Relacja raczej stabilna (4)	Bardzo stabilna relacja trudna do naruszenia (5)
Media	Relacja bardzo łatwa do zniszczenia (1)	Relacja raczej niestabilna (2)	Trudno powiedzieć w zależności od okoliczności (3)	Relacja raczej stabilna (4)	Bardzo stabilna relacja trudna do naruszenia (5)

Część 4

Budowanie relacji

16. Proszę ocenić stopień trudności w budowaniu relacji, jakie nawiązywał/a Pan /Pani z interesariuszami.

Interesariusze będący osobami fizycznymi	Bardzo trudne (1)	Raczej trudne (2)	Ani trudne ani łatwe (3)	Raczej łatwe (4)	Bardzo łatwe (5)
Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Bardzo trudne (1)	Raczej trudne (2)	Ani trudne ani łatwe (3)	Raczej łatwe (4)	Bardzo łatwe (5)
Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	Bardzo trudne (1)	Raczej trudne (2)	Ani trudne ani łatwe (3)	Raczej łatwe (4)	Bardzo łatwe (5)
Organizacje sportowe	Bardzo trudne (1)	Raczej trudne (2)	Ani trudne ani łatwe (3)	Raczej łatwe (4)	Bardzo łatwe (5)
Media	Bardzo trudne (1)	Raczej trudne (2)	Ani trudne ani łatwe (3)	Raczej łatwe (4)	Bardzo łatwe (5)

17. Na której grupie interesariuszy zależy Panu/Pani najbardziej? (Proszę o rozdzielanie 100 punktów pomiędzy interesariuszy.

Uwaga!!! Suma przyznanych punktów poszczególnym interesariuszom musi wynosić 100 pkt. Przykład: Osoby Fizyczne 25pkt + Strefa Biznesu - 25pkt + Strefa Publiczna 10pkt + Organizacje sportowe 10pkt + Media 30pkt = 100pkt

Interesariusze będący osobami fizycznymi	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
Organizacje sportowe	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
Media	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%

18. Z jaką grupą interesariuszy najtrudniej się Panu/Pani współpracuje? (Proszę o przypisanie rankingu od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najłatwiejszą relację a 5 najtrudniejszą relację.)

Uwaga!!! Pytanie to jest pytaniem rankingowym, w związku z powyższym należy każdemu z interesariuszy przydzielić inny numer w zależności od trudności współpracy.

Interesariusze będący osobami fizycznymi	1	2	3	4	5
Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	1	2	3	4	5
Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	1	2	3	4	5
Organizacje sportowe	1	2	3	4	5
Media	1	2	3	4	5

Część 5

Wpływ relacji na etap organizacji

Poniżej przedstawiona została autorska propozycja procesu organizacji wydarzeń sportowych, do którego proszę odnieść się w dalszej części ankiety.

ETAPY ORGANIZACJI IMPREZY SPORTOWEJ:

Etap Koncepcji

- Analiza wytycznych dotyczących organizacji imprezy.
- Ustalenie Miast organizatorów
- Opracowanie wstępnego Budżetu Imprezy.
- Kontakt z przedstawicielami Państwa (MSiT)
- Przygotowanie dokumentacji do zgłoszenia imprezy
- Zgłoszenie Kandydatury do organizacji danego wydarzenia

Etap Przygotowania

- Szczegółowa Analiza wytycznych organizacyjnych
- Opracowanie Budżetu Imprezy
- Opracowanie Harmonogramu działań

- d. Dobór osób i firm współpracujących
- e. Uzyskanie wsparcia Państwa
- f. Ustalenie szczegółów z Miastami
- g. Opracowanie systemu komunikacji Marketingowej oraz planu Promocji
- h. Przygotowanie ofert dla partnerów i sponsorów
- i. Opracowanie planu Kryzysowego
- j. Uzyskanie Akceptacji Zarządu Polskiej i Europejskiej Federacji na planowane działania

Etap Realizacji

- a) Realizacja działań zgodnie z przyjętym Harmonogramem
- b) Realizacja prac zgodnie z przyjętym budżetem
- c) Realizacja umów z Miastami
- d) Podpisanie i realizacja umów sponsorskich
- e) Podpisanie i realizacja umów z podmiotami współpracującymi
- f) Wdrażanie przyjętego planu komunikacji i promocji
- g) Ustalenie sposobu komunikacji wewnętrznej
- h) Ustalenie zadań podczas Imprezy

Impreza

- a) Szczegółowy podział zadań i realizacja prac
- b) Realizacja działań zgodnie z harmonogramem
- c) Realizacja działań zgodnie z budżetem
- d) Kontrola
- e) Monitoring
- f) Reagowanie na sytuacje kryzysowe

Zakończenie

- a) Opracowanie Raportów dla Miast, Partnerów i Sponsorów
- b) Przygotowanie Raportu podsumowującego imprezę
- c) Opracowanie Raportu Medialnego
- d) Weryfikacja Budżetu
- e) Wnioski

19. Czy dana grupa interesariuszy występowała na danym etapie organizacyjnym (proszę zaznaczyć wszystkie te, które występowały).

Uwaga!!! Proszę zwrócić uwagę by odpowiedzi udzielone w tym pytaniu były spójne z pytaniami 20 i 21. Czyli jeśli np. w pytaniu 19 na etapie "Koncepcji" zaznaczy się interesariuszy ze strefy biznesu, strefy publicznej i media to wówczas w pytaniu 20 i 21 na etapie "Koncepcji" udzielamy odpowiedzi tylko dotyczących tych trzech interesariuszy a interesariuszy będących osobami fizycznymi i organizacje sportowe odhaczamy, że nie występowały. Tak samo do pozostałych etapów.

	Interesariusze będący osobami fizycznymi	Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	Organizacje sportowe	Media
Koncepcja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przygotowanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizacja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impreza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zakończenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Jak ważne były dla Pana/Pani relacje z interesariuszami na danym etapie organizacji imprezy?

Uwaga!!! Proszę zwrócić uwagę by odpowiedzi udzielone w tym pytaniu były tożsame z odpowiedziami z pytania 19. Czyli jeśli dana grupa interesariuszy nie występuje na danym etapie to wówczas proszę zaznaczyć odpowiedź "Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy". Czyli jeśli w pytaniu 19 na etapie "Koncepcji" nie zaznaczyliśmy interesariuszy ze strefy osób fizycznych i strefy biznesu to w tym pytaniu na etapie "Koncepcji" oceniamy interesariuszy ze strefy publicznej, organizacje sportowe i media a interesariuszy ze strefy osób fizycznych i strefy biznesu zaznaczamy, że nie występowały. Tak samo do pozostałych etapów.

Koncepcja - Interesariusze będący osobami fizycznymi	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Koncepcja - Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Koncepcja - Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Koncepcja - Organizacje sportowe	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Koncepcja – Media	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Przygotowanie - Interesariusze będący osobami fizycznymi	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Przygotowanie - Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Przygotowanie - Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Przygotowanie - Organizacje sportowe	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Przygotowanie – Media	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Realizacja - Interesariusze będący osobami fizycznymi	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Realizacja - Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Realizacja - Interesariusze	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)

wywodzący się ze strefy publicznej			ani ważne (3)			
Realizacja - Organizacje sportowe	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Realizacja - Media	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Impreza - Interesariusze będący osobami fizycznymi	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Impreza - Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Impreza - Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Impreza - Organizacje sportowe	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Impreza - Media	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Zakończenie - Interesariusze będący osobami fizycznymi	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Zakończenie - Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Zakończenie - Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Zakończenie - Organizacje sportowe	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Zakończenie - Media	Nieważne (1)	Raczej nieważne (2)	Ani nieważne ani ważne (3)	Raczej ważne (4)	Bardzo ważne (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)

21. Jaki był realny wpływ interesariuszy na ten etap organizacji imprezy?

Uwaga!!! Proszę zwrócić uwagę by odpowiedzi udzielone w tym pytaniu były tożsame z odpowiedziami z pytania 19. Czyli jeśli dana grupa interesariuszy nie występuje na danym etapie to wówczas proszę zaznaczyć odpowiedź "Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy". Czyli jeśli w pytaniu 19 na etapie "Koncepcji" nie zaznaczyliśmy interesariuszy ze strefy osób fizycznych i strefy biznesu to w tym pytaniu na etapie "Koncepcji" oceniamy interesariuszy ze strefy publicznej, organizacje sportowe i media a

interesariuszy ze strefy osób fizycznych i strefy biznesu zaznaczamy, że nie występowały. Tak samo do pozostałych etapów.

Koncepcja - Interesariusze będący osobami fizycznymi	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Koncepcja - Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Koncepcja - Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Koncepcja - Organizacje sportowe	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Koncepcja – Media	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Przygotowanie - Interesariusze będący osobami fizycznymi	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Przygotowanie - Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Przygotowanie - Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Przygotowanie - Organizacje sportowe	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Przygotowanie – Media	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Realizacja - Interesariusze będący osobami fizycznymi	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Realizacja - Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Realizacja - Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Realizacja - Organizacje sportowe	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Realizacja - Media	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie

						występowała na tym etapie imprezy (0)
Impreza - Interesariusze będący osobami fizycznymi	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Impreza - Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Impreza - Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Impreza - Organizacje sportowe	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Impreza - Media	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Zakończenie - Interesariusze będący osobami fizycznymi	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Zakończenie - Interesariusze wywodzący się ze strefy biznesu	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Zakończenie - Interesariusze wywodzący się ze strefy publicznej	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Zakończenie - Organizacje sportowe	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)
Zakończenie - Media	Bardzo mały (1)	Mały (2)	Średni (3)	Duży (4)	Bardzo duży (5)	Dana grupa interesariuszy nie występowała na tym etapie imprezy (0)

22. Czy zmienił/a Pan/Pani kiedykolwiek decyzje pod wpływem interesariuszy na tym etapie organizacji?

Koncepcja	Tak (1)	Nie (0)
Przygotowanie	Tak (1)	Nie (0)
Realizacja	Tak (1)	Nie (0)
Impreza	Tak (1)	Nie (0)
Zakończenie	Tak (1)	Nie (0)

Część 6

Metryczka

- I. Płeć
 - Kobieta (1)
 - Mężczyzna (2)
- II. Wiek
 - 18-26 (1)
 - 27 – 35 (2)
 - 36 – 45 (3)
 - powyżej 45 (4)
- III. Wykształcenie
 - Zawodowe (1)
 - Średnie (2)
 - Wyższe (3)
 - Inne odpowiedź
- IV. Staż pracy na stanowisku związanym z organizacją wydarzeń sportowych
 - do 5 lat (1)
 - 6 - 10 lat (2)
 - 11 – 15 lat (3)
 - powyżej 15 lat (4)
- V. Jakie imprezy Pan/Pani organizował? (pytanie wielokrotnego wyboru)
 - Imprezy o zasięgu regionalnym
 - Imprezy o ogólnopolskim
 - Imprezy o zasięgu międzynarodowym

Indywidualny wywiad pogłębiony

DANE RESPONDENTA/RESPONDENTKI			
↓	Numer Pytania	Następne pytanie	↓
M1	Płeć	<input type="checkbox"/> Kobieta <input type="checkbox"/> Mężczyzna	M2
M2	Wiek	<input type="checkbox"/> 18-26 <input type="checkbox"/> 27 - 35 <input type="checkbox"/> 36 - 45 <input type="checkbox"/> powyżej 45	M3
M3	Wykształcenie	<input type="checkbox"/> Zawodowe <input type="checkbox"/> Średnie <input type="checkbox"/> Wyższe	M4
M4	Zajmowane stanowisko	M5
M5	Staż pracy na stanowisku związanym z organizacją wydarzeń sportowych	<input type="checkbox"/> do 5 lat <input type="checkbox"/> 6 - 10 lat <input type="checkbox"/> 11 – 15 lat <input type="checkbox"/> powyżej 15 lat	M6
M6	Jakie imprezy pan/pani organizowała?	<input type="checkbox"/> Imprezy o zasięgu regionalnym <input type="checkbox"/> Imprezy o ogólnopolskim <input type="checkbox"/> Imprezy o zasięgu międzynarodowym	Koniec

Część I

Nr.	Numer Pytania	Następne pytanie	↓
P1	Z jaką grupą interesariuszy współpracował/a Pan/Pani podczas organizacji wydarzeń sportowych?	<input type="checkbox"/> Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C) ----- <input type="checkbox"/> Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B) ----- <input type="checkbox"/> Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P) ----- <input type="checkbox"/> Organizacje sportowe ----- <input type="checkbox"/> Media -----	P2 P4 P6 P8 P10
P2	Z jakimi interesariuszami ze sfery B2C współpracował/a Pan/Pani podczas organizacji wydarzeń sportowych?	<input type="checkbox"/> Kibice <input type="checkbox"/> Sportowcy <input type="checkbox"/> Sztab szkoleniowy <input type="checkbox"/> Menedżerowie, agenci doradcy <input type="checkbox"/> Osoby z najbliższego otoczenia sportowców <input type="checkbox"/> Goście VIP <input type="checkbox"/> Wolontariusze <input type="checkbox"/> Mieszkańcy	P3
P3	Z jakimi innymi interesariuszami ze sfery B2C współpracował/a Pan/Pani podczas organizacji wydarzeń sportowych? (Jeśli oczywiście byli inni.)	P12

P4	Z jakimi interesariuszami ze sfery B2B współpracował/a Pan/Pani podczas organizacji wydarzeń sportowych?	<input type="checkbox"/> Hotele <input type="checkbox"/> Firmy przewozowe <input type="checkbox"/> Ochrona <input type="checkbox"/> Sponsorzy <input type="checkbox"/> Partnerzy <input type="checkbox"/> Firmy Marketingowo - PR <input type="checkbox"/> Restauracje <input type="checkbox"/> Cassino <input type="checkbox"/> Zakłady Bukmacherskie <input type="checkbox"/> Firmy zajmujące się sprzedażą praw TV <input type="checkbox"/> Firmy merchendingowe <input type="checkbox"/> Agencje Artystyczne <input type="checkbox"/> Operatorzy obiektów sportowych	P5
P5	Z jakimi innymi interesariuszami ze sfery B2B współpracował/a Pan/Pani podczas organizacji wydarzeń sportowych? (Jeśli oczywiście byli inni.)	P12
P6	Z jakimi interesariuszami ze sfery B2P współpracował/a Pan/Pani podczas organizacji wydarzeń sportowych? (Pytanie wielokrotnego wyboru)	<input type="checkbox"/> Władze lokalne <input type="checkbox"/> Władze państwowe <input type="checkbox"/> Władze międzynarodowe <input type="checkbox"/> Jednowski budżetowe (finansowe, podatkowe) <input type="checkbox"/> Policja <input type="checkbox"/> Opieka medyczna <input type="checkbox"/> Straż miejska <input type="checkbox"/> Ochrona graniczna <input type="checkbox"/> Centrum Zarządzania Kryzysowego <input type="checkbox"/> Izba celna <input type="checkbox"/> Wojsko <input type="checkbox"/> Straż pożarna	P7
P7	Z jakimi innymi interesariuszami ze sfery B2P współpracował/a Pan/Pani podczas organizacji wydarzeń sportowych? (Jeśli oczywiście byli inni.)	P12
P8	Z jakimi organizacjami sportowymi współpracował/a Pan/Pani podczas organizacji wydarzeń sportowych?	<input type="checkbox"/> Lokalne Związki Sportowe <input type="checkbox"/> Krajowe Federacje Sportowe <input type="checkbox"/> Międzynarodowe Organizacje Sportowe <input type="checkbox"/> Sędziowie, komisarze, arbitrzy <input type="checkbox"/> WADA <input type="checkbox"/> PKOL <input type="checkbox"/> MKOL	P9

P9	Z jakimi innymi organizacjami sportowymi współpracował/a Pan/Pani podczas organizacji wydarzeń sportowych? (Jeśli oczywiście byli inni.)	P13
P10	Z jakimi mediami współpracował/a Pan/Pani podczas organizacji wydarzeń sportowych?	<input type="checkbox"/> Prasa lokalna <input type="checkbox"/> Prasa ogólnopolska <input type="checkbox"/> Prasa międzynarodowa <input type="checkbox"/> Rozgłośnie radiowe o zasięgu lokalnym <input type="checkbox"/> Rozgłośnie radiowe o zasięgu ogólnopolskim <input type="checkbox"/> Rozgłośnie radiowe o zasięgu międzynarodowym <input type="checkbox"/> Telewizja o zasięgu lokalnym <input type="checkbox"/> Telewizja o zasięgu ogólnopolskim <input type="checkbox"/> Telewizja o zasięgu międzynarodowym <input type="checkbox"/> Operatorzy portali internetowych <input type="checkbox"/> Social Media	P11
P11	Z jakimi innymi mediami współpracował/a Pan/Pani podczas organizacji wydarzeń sportowych? (Jeśli oczywiście byli inni.)	P12
P12	Jakie imprezy Pan/Pani organizował/a lub organizuje? (proszę o wybór jednej najczęściej przez Pana/Panią organizowanej, w której respondent posiada największe doświadczenie) Proszę o podanie nazwy tego wydarzenia sportowego.	<input type="checkbox"/> O zasięgu regionalnym <input type="checkbox"/> O zasięgu ogólnopolskim <input type="checkbox"/> O zasięgu międzynarodowym 	P13
P13	Jakiej dyscypliny sportu dotyczy wybrana przez Pana/Panią impreza sportowa?	<input type="checkbox"/> Piłki nożnej <input type="checkbox"/> Koszykówki <input type="checkbox"/> Siatkówki <input type="checkbox"/> Piłki ręcznej <input type="checkbox"/> Biegów <input type="checkbox"/> Pływania <input type="checkbox"/> Hokeja na lodzie <input type="checkbox"/> Skoki narciarskie <input type="checkbox"/> Żużla <input type="checkbox"/> Inna	P14

P14	Z jakimi interesariuszami z poszczególnych grup współpracował/a Pan/Pani podczas organizacji imprezy o zasięgu (z pyt.P12)?	<input type="checkbox"/> Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C) Jeśli tak to proszę wymienić, z którymi?	P15
		<input type="checkbox"/> Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B) Jeśli tak to proszę wymienić, z którymi?	
		<input type="checkbox"/> Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P) Jeśli tak to proszę wymienić, z którymi?	
		<input type="checkbox"/> Organizacje sportowe Jeśli tak to proszę wymienić, z którymi?	
		<input type="checkbox"/> Media Jeśli tak to proszę wymienić, z którymi?	
		<input type="checkbox"/> Inni Jeśli tak to proszę wymienić, z jakimi?	

Część II

P15	Jaką rolę według Pana/Pani odgrywają poprawnie zbudowane relacje z interesariuszami w procesie organizacji imprez sportowych?	a) Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C)	P16					
		<table border="1"> <tr> <td>nieważną</td> <td>m.ważny</td> <td>bez znaczenia</td> <td>ważny</td> <td>b.ważny</td> </tr> </table>		nieważną	m.ważny	bez znaczenia	ważny	b.ważny
		nieważną		m.ważny	bez znaczenia	ważny	b.ważny	
		b) Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B)						
		<table border="1"> <tr> <td>nieważną</td> <td>m.ważny</td> <td>bez znaczenia</td> <td>ważny</td> <td>b.ważny</td> </tr> </table>		nieważną	m.ważny	bez znaczenia	ważny	b.ważny
		nieważną		m.ważny	bez znaczenia	ważny	b.ważny	
c) Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P)								
<table border="1"> <tr> <td>nieważną</td> <td>m.ważny</td> <td>bez znaczenia</td> <td>ważny</td> <td>b.ważny</td> </tr> </table>	nieważną	m.ważny	bez znaczenia	ważny	b.ważny			
nieważną	m.ważny	bez znaczenia	ważny	b.ważny				
d) Organizacje sportowe								
<table border="1"> <tr> <td>nieważną</td> <td>m.ważny</td> <td>bez znaczenia</td> <td>ważny</td> <td>b.ważny</td> </tr> </table>	nieważną	m.ważny	bez znaczenia	ważny	b.ważny			
nieważną	m.ważny	bez znaczenia	ważny	b.ważny				
e) Media								
<table border="1"> <tr> <td>nieważną</td> <td>m.ważny</td> <td>bez znaczenia</td> <td>ważny</td> <td>b.ważny</td> </tr> </table>	nieważną	m.ważny	bez znaczenia	ważny	b.ważny			
nieważną	m.ważny	bez znaczenia	ważny	b.ważny				

P16	Proszę Pana/Panią o uzasadnienie, dlaczego odgrywają one taką rolę? Pytania pomocnicze: Czy relacje z interesariuszami mają bezpośredni wpływ na organizację wydarzeń sportowych? Proszę o uzasadnienie swojej odpowiedzi. W czym pomagają? W jaki sposób pomagają? Czy wcześniej zbudowane relacje (dobre lub złe) z	a) Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C)	P17
		b) Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B)	
		c) Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P)	
		c) Organizacje sportowe	

<p>interesariuszami mają wpływ na organizację wydarzenia sportowego? Czy można popsuć zbudowaną wcześniej relację?</p>	<p>e) Media</p> <p>-----</p>	
--	------------------------------	--

Część III

<p>P17</p>	<p>Jakie działania podejmuje Pan/Pani w celu budowaniem relacji z daną grupą interesariuszy? Czy budowanie tych relacji jest dla Pana trudne, średnie czy łatwe?</p>	<p>a) Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C)</p> <p>-----</p> <table border="1" data-bbox="829 616 1220 649"> <tr> <td>Trudna</td> <td>średnie</td> <td>łatwe</td> </tr> </table> <p>b) Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B)</p> <p>-----</p> <table border="1" data-bbox="829 750 1220 784"> <tr> <td>Trudna</td> <td>średnie</td> <td>łatwe</td> </tr> </table> <p>c) Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P)</p> <p>-----</p> <table border="1" data-bbox="829 884 1220 918"> <tr> <td>Trudna</td> <td>średnie</td> <td>łatwe</td> </tr> </table> <p>d) Organizacje sportowe</p> <p>-----</p> <table border="1" data-bbox="829 985 1220 1019"> <tr> <td>Trudna</td> <td>średnie</td> <td>łatwe</td> </tr> </table> <p>e) Media</p> <p>-----</p> <table border="1" data-bbox="829 1086 1220 1120"> <tr> <td>trudna</td> <td>średnie</td> <td>łatwe</td> </tr> </table>	Trudna	średnie	łatwe	Trudna	średnie	łatwe	Trudna	średnie	łatwe	Trudna	średnie	łatwe	trudna	średnie	łatwe	<p>P18</p>
Trudna	średnie	łatwe																
Trudna	średnie	łatwe																
Trudna	średnie	łatwe																
Trudna	średnie	łatwe																
trudna	średnie	łatwe																
<p>P18</p>	<p>Z którą grupa interesariuszy buduje Pan/Pani najintensywniej relacje? Proszę o ułożenie w kolejności (od najintensywniejszych):</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C) b) Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B) c) Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P) d) Organizacje sportowe e) Media <p>Dlaczego właśnie z tą grupą najintensywniej a z tą najslabiej?</p> <p>-----</p>		<p>P19</p>															
<p>P19</p>	<p>Proszę o wymienienie trzech największych trudności w budowaniu relacji z daną grupą interesariuszy? (Jeśli oczywiście występują) Czym uwarunkowane są te trudności?</p>	<p>a) Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. <p>-----</p> <p>b) Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<p>P20</p>															

		<p>.....</p> <p>c) Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. <p>.....</p> <p>d) Organizacje sportowe</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. <p>.....</p> <p>e) Media</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. <p>.....</p>	
P20	<p>Z jaką grupą interesariuszy najtrudniej się Panu/Pani współpracuje? Proszę ułożyć w kolejności (od najtrudniejszych):</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Interesariusze będący osobami fizycznymi (B2C) b) Interesariusze wywodzący się ze sfery biznesu (B2B) c) Interesariusze wywodzący się ze sfery publicznej (B2P) d) Organizacje sportowe e) Media <p>Dlaczego z tą grupą są najtrudniejsze?</p>	<p>.....</p>	P21

Część IV

P21-26	<p>Pomocniczo:</p> <p>Znaczenie – czy jest ważny na danym etapie i może mieć wpływ na zmianę decyzji. Czy jego działania wpływają na organizację i sposób jej zarządzania.</p> <p>Siła Wpływu – czy jego działania są intensywne (częste) czy raczej sporadyczne, czy jego działania są zauważalne przez innych interesariuszy/partnerów (wówczas silny) np. działania niezadowolonych kibiców w mediach społecznościowych.</p> <p>Zmiana decyzji – zmiana sposobu działania, np. wzrost wydatków na promocję pod naciskiem kibiców. Zmiana warunków umowy z miastem pod naciskiem władz miasta itp.</p> <p>Pytania pomocnicze do zmiany decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czy zmiana sposobu działania spowodowana jest wyłącznie korzyściami finansowymi? • Czy może dotyczyć przyszłych relacji? • Czego ta zmiana dotyczyła? Np. zmiana godziny meczu. <p>Czy dotyczy wizerunku organizatora?</p>
--------	---

Etap	Nr	P21. Proszę Pana/Panią o wymienienie, jacy z danej grupy występują na danym etapie?	P22. Jak kształtowały się Pan/Pani relacje, z daną grupą interesariuszy na danym etapie?			P23. Jakie było dla Pana/Pani znaczenie danej grupy interesariuszy na danym etapie organizacji?					P24. Jaki według Pana/Pani dana grupa interesariuszy miała wpływ na dany etap?					P25. Czy zmienił/a Pan/Pani kiedyś decyzje pod wpływem danego interesariusza?		P26. Jeśli tak to poproszę Pana/Panią o przykład.
			pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
KONCEPCJA	1	B2C	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	2	B2B	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	3	B2P	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	4	Organizacje	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	5	Media	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
PRZYGOTOWANIE	1	B2C	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	2	B2B	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	3	B2P	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	4	Organizacje sportowe	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	5	Media	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
REALIZACJA	1	B2C	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	2	B2B	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	3	B2P	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	4	Organizacje sportowe	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	5	Media	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
IMPREZA	1	B2C	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	2	B2B	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	3	B2P	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	4	Organizacje	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	5	Media	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
ZAKOŃCZENIE	1	B2C	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	2	B2B	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	3	B2P	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	4	Organizacje sportowe	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	
	5	Media	pozytywna	neutralna	negatywna	nieważny	m.ważny	bez znaczenia	Ważny	b.ważny	b.mała	mała	średnia	duża	b.duża	Tak	Nie	