



Katarzyna Radwan-Cho

Wpływ postrzeganej wartości organizacji sieciowej
na stopień zaangażowania jej uczestników na
rynku tenisa profesjonalnego

Impact of the Perceived Value of a Network
Organization on its Members Engagement in the
Professional Tennis Market

Praca doktorska

Promotor: dr hab. Zygmunt Waśkowski, prof. UEP

Pracę przyjęto dnia:

Podpis Promotora

Poznań 2023

Wstęp	5
Rozdział 1. Podstawy teoretyczne organizacji sieciowej	11
1.1. Podejście sieciowe a podejście strategiczne w naukach o zarządzaniu.....	11
1.2. Wybrane rodzaje i klasyfikacje sieci	15
1.3. Przegląd klasyfikacji sieci strategicznych.....	18
1.4. Wymiary identyfikacji sieci	22
1.4.1. Pozycje uczestników sieci	23
1.4.2. Powiązania pomiędzy elementami tworzącymi sieć	23
1.4.3. Struktura sieci	26
1.5. Pojęcie organizacji sieciowej i jej właściwości wyróżniające	26
1.6. Modele zarządzania siecią strategiczną	31
1.7. Konsekwencje uczestnictwa w sieci.....	33
1.8. Podsumowanie.....	37
Rozdział 2. Koncepcja kreowania wartości w organizacji sieciowej	39
2.1. Pojęcie wartości w naukach o zarządzaniu	40
2.2. Istota wartości postrzeganej	43
2.3. Logika tworzenia wartości: łańcuch, sklep i sieć wartości	46
2.4. Koncepcja współtworzenia wartości.....	51
2.5. Uwarunkowania współtworzenia wartości w organizacji sieciowej	55
2.5.1. Kompetencja sieciowa we współtworzeniu wartości	55
2.5.2. Koncepcja kooperacji w sieci	57
2.5.3. Zaangażowanie jako podstawa współtworzenia wartości.....	58
2.5.4. Efekt sieciowy i jego kategorie.....	61
2.6. Podsumowanie.....	63
Rozdział 3. Charakterystyka rynku tenisa profesjonalnego	65
3.1. Historia i rozwój tenisa na świecie	65

3.2.	Tenis amatorski a tenis profesjonalny	68
3.3.	Struktura sezonu tenisowego	73
3.4.	Rynek tenisa profesjonalnego	83
3.4.1.	Produkty tenisa profesjonalnego.....	84
3.4.2.	Dostawcy na rynku tenisa profesjonalnego.....	90
3.4.3.	Nabywcy na rynku tenisa profesjonalnego.....	93
3.4.4.	Wzajemne uwarunkowania funkcjonowania podmiotów na rynku tenisa profesjonalnego.....	96
3.4.5.	Rynek tenisa profesjonalnego w ujęciu ilościowym	98
3.5.	Pandemia Covid-19 a rynek tenisa profesjonalnego	102
3.6.	Podsumowanie.....	106
Rozdział 4. <i>Women`s Tennis Association</i> jako organizacja sieciowa		108
4.1.	Sieciowy charakter WTA.....	108
4.2.	Struktura organizacyjna WTA	112
4.2.1.	Członkostwo tenisistek w WTA	115
4.2.2.	Członkostwo organizatorów turniejów w WTA.....	117
4.3.	Wymagania wobec organizatorów turniejów wynikające ze standardów WTA	121
4.3.1.	Płaszczyzna sportowa	123
4.3.2.	Płaszczyzna marketingowa	127
4.4.	Kategorie turniejów WTA oraz ich pozycje w sieci.....	131
4.5.	Podsumowanie.....	137
Rozdział 5. Ocena korzyści z tytułu przynależności do sieci <i>Women`s Tennis Association</i> oraz poziomu zaangażowania jej uczestników.....		138
5.1.	Metodyka i organizacja badań własnych	138
5.1.1.	Założenia badawcze	138
5.1.2.	Narzędzia badawcze wykorzystane w badaniach własnych	143
5.1.3.	Charakterystyka grup badawczych	145
5.1.4.	Metody statystyczne zastosowane w badaniach ilościowych	149

5.2. Ocena korzyści oczekiwanych oraz osiągniętych z tytułu przynależności do sieci WTA przez jej uczestników	150
5.3. Poziom zaangażowania w ocenie uczestników sieci WTA.....	157
5.4. Zależności pomiędzy korzyściami osiąganymi z tytułu przynależności do sieci a poziomem zaangażowania jej uczestników	162
5.5. Wnioski z realizacji badań ankietowych.....	182
Rozdział 6. Postrzegana wartość sieci <i>Women`s Tennis Association</i>, a działania podejmowane przez jej uczestników	185
6.1. Współczesny tenis kobiet w opinii ekspertów	185
6.2. Wartość sieci WTA z perspektywy organizatorów turniejów.....	188
6.3. Korzyści osiągnięte przez WTA oraz organizatorów turniejów z tytułu uczestnictwa w sieci.....	192
6.4. Ocena zaangażowania uczestników sieci WTA.....	195
6.5. Zwiększenie wartości sieci i zaangażowania jej uczestników	199
6.6. Modelowe ujęcie wpływu postrzeganej wartości sportowej organizacji sieciowej na zaangażowanie jej członków	201
6.7. Implikacje menadżerskie	204
Zakończenie	208
Bibliografia	214
Spis tabel	231
Spis rysunków	234
Spis wykresów.....	236
Załączniki	237

Wstęp

W dobie globalizacji oraz dynamicznego rozwoju cyfrowego, założenie o samodzielności i niezależności przedsiębiorstwa ustąpiło podejściu sieciowemu traktującemu podmioty na rynku jako elementy struktury wzajemnych relacji. Funkcjonujące jednostki nie są w pełni autonomiczne, albowiem stanowią część systemu współdziałania i kooperacji, który pozwala wzmocnić ich efektywność i konkurencyjność dzięki dostępowi do zasobów, wiedzy, doświadczenia i kompetencji pozostałych uczestników układu (Czakon, 2012; Ratajczak-Mrozek i Zieliński, 2013). Nowe podejście zmieniło tradycyjny sposób postrzegania otoczenia. Obecnie miarą sukcesu każdej organizacji jest przede wszystkim jej otwartość na otoczenie, umiejętność nawiązywania współpracy, czerpanie z zasobów innych podmiotów i gotowość do dzielenia się własnymi (Waśkowski i Radwan-Cho, 2022). Z punktu widzenia sieci, im bardziej przedsiębiorstwo może pomóc swoim partnerom w rozwoju i osiągnięciu sukcesów, tym większe są szanse, że samo osiągnie pożądany wynik (Håkansson i Snehota, 1995).

Szczególną formę sieci stanowi organizacja sieciowa. Pojęcie to definiuje nową strukturę organizacyjną utworzoną przez niezależne podmioty nastawione na osiągnięcie wspólnego celu (Niemczyk i in., 2012; Ratajczak-Mrozek, 2010). To co wyróżnia organizację sieciową to specyficzny typ relacji. Uczestnicy sieci są bowiem połączeni więzami złożonymi i wzajemnymi o charakterze bardziej kooperatywnym niż konkurencyjnym, które przekraczają granice poszczególnych podmiotów, a jednocześnie w kontekście strukturalnym przypominają wewnętrzne relacje w organizacji (Sydow i Wirth, 1999). Sposób w jaki funkcjonuje organizacja sieciowa zależy od tego, jak i pod wpływem jakich czynników powstała, a także jakie ma doświadczenia (Partanen i Möller, 2012). W przeciwieństwie do spotykanych samopowstających sieci, organizacje sieciowe charakteryzują celowo tworzone struktury oraz negocjowane między ich uczestnikami role, którymi trzeba zarządzać, aby osiągnąć założone cele (Möller i Rajala, 2007; Skowron, 2013).

Współpraca i współdzielenie się charakteryzują perspektywę sieciową, która ma istotny wpływ na zmianę podejścia do kreowania wartości. Uczestnictwo w sieci wiąże się z różnego rodzaju korzyściami, w tym obniżeniem kosztów w wyniku dzielenia ich z innymi oraz uzyskaniem dostępu do zasobów, wiedzy i doświadczenia partnerów (Bowman i Ambrosini, 2000; Zakrzewska-Bielawska, 2014). Zmieniła się także logika tworzenia wartości, która oparta jest na działaniach jednoczesnych, a nie pojedynczych, wykonywanych sekwencyjnie, jak w

przypadku tradycyjnego łańcucha. Wartość w sieci budowana jest bowiem razem, a nie przez poszczególne podmioty na różnych etapach procesu (Stabell i Fjeldstad, 1998). Proces współtworzenia wartości charakteryzuje złożoność i wielowymiarowość (Awdziej i in., 2016). Co więcej, to właśnie dzięki współdziałaniu udaje się uzyskać trudny do naśladowania kapitał relacyjny, który stanowi źródło przewagi konkurencyjnej, jako zasób niełatwy do zdobycia (Wójcik i Juszczak, 2018).

Wartość jest zjawiskiem będącym przedmiotem zainteresowania zarówno praktyków, jak i badaczy. Niemniej, wielowymiarowość wartości, a także heterogeniczność przyjmowanych założeń oraz perspektyw badawczych znacząco utrudniają jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia. Poszczególne ujęcia wartości, tak jak w przypadku pojęcia sieci, różnią się w ramach nie tylko różnych dziedzin nauki, ale także poszczególnych dyscyplin. Nie ma jednak wątpliwości, iż jako źródło przewagi konkurencyjnej wartość stanowi podstawową koncepcję w zarządzaniu strategicznym (Łaskiewicz, 2018; Mruk, 2010; Kawa i Światowiec-Szczepańska, 2018; Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007).

Organizacje sieciowe dążące do poprawy pozycji konkurencyjnej funkcjonują również na rynku sportu, w tym na rynku tenisa profesjonalnego będącego obszarem badawczym niniejszej dysertacji. Na przestrzeni lat, sport uległ profesjonalizacji oraz komercjalizacji istotnie zmieniając rywalizację sportową. Celem wielu zawodników i klubów jest bowiem nie tylko wynik sportowy, ale także sukces ekonomiczny (Sznajder, 2007). Postępujące zmiany wymagały wprowadzenia profesjonalnego zarządzania sportem czy bardziej ustrukturyzowanej organizacji poszczególnych dyscyplin (Waśkowski, 2014).

Zmiany na rynku sportu nie ominęły rynku tenisa będącego jego częścią. Tenis jest jedną z najbardziej popularnych dyscyplin na świecie będąc liderem wśród sportów indywidualnych. Według Międzynarodowej Federacji Tenisa, ponad miliard ludzi na świecie interesuje się tenisem, a większą popularność odnotowują jedynie piłka nożna oraz koszykówka. Tenis stanowi sport nie tylko chętnie oglądany, ale także uprawiany - blisko 87 milionów ludzi w każdym wieku i na różnym poziomie gra w tenisa rekreacyjnie lub zawodowo (ITF, 2019).

Dynamiczny rozwój tenisa nastąpił w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, kiedy środowisko dopuściło do wspólnej rywalizacji amatorów i profesjonalistów. Podniesienie poziomu rywalizacji wzbudziło większe zainteresowanie zarówno kibiców, jak i sponsorów, a pojawienie się nowych źródeł finansowania umożliwiło dalszą komercjalizację. Profesjonalizacja tenisa objęła utworzenie, obok istniejącej już Międzynarodowej Federacji

Tenisa, dwóch organizacji zarządzających tenisem – *Women`s Tennis Association* (WTA) oraz *Association of Tennis Professionals* (ATP). Obie stanowią wyjątkowe partnerstwo w sporcie profesjonalnym, albowiem członkami organizacji są jednocześnie zawodniczki lub zawodnicy oraz organizatorzy turniejów z równym prawem głosu. Zarówno WTA, jak i ATP są organizacjami sieciowymi utworzonymi przez niezależne podmioty, w których zgodnie z podejściem strategicznym istnieje lider koordynujący i zarządzający działaniami.

Biorąc pod uwagę powyższe, niezwykle interesującym jest przeprowadzenie badań dotyczących wpływu postrzeganej wartości organizacji sieciowej na zaangażowanie jej członków w odniesieniu do rynku tenisa profesjonalnego.

Krytyczny przegląd literatury pozwolił dostrzec lukę badawczą, jaką jest brak wystarczającej wiedzy na temat zależności pomiędzy postrzeganą wartością struktury sieciowej, a zachowaniem jej uczestników. Pomimo, iż kreowanie wartości jest powszechnie występującą koncepcją w naukach o zarządzaniu, a podejście sieciowe odmieniło jej postrzeganie, brakuje rozważań dotyczących wartości sieci z perspektywy uczestniczących w niej podmiotów. W literaturze przedmiotu zarówno zagranicznej, jak i polskojęzycznej wciąż mało przestrzeni poświęca się tej wieloaspektowej problematyce. Ponadto, mimo ogromnej popularności dyscypliny rynek tenisa profesjonalnego nie był dotychczas przedmiotem pogłębionych badań i analiz naukowych. Brakuje szczegółowych informacji dotyczących jego struktury, działających na nim podmiotów czy zasad funkcjonowania.

Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły na sformułowanie **problemu badawczego**, jakim jest wpływ postrzeganej wartości sieci na zaangażowanie jej uczestników.

Celem głównym rozprawy doktorskiej jest ustalenie zależności między postrzeganą wartością organizacji sieciowej, a poziomem zaangażowania jej uczestników na rynku tenisa profesjonalnego.

Mając na względzie cel główny sformułowano następujące **cele szczegółowe**:

C1. Określenie zależności pomiędzy korzyściami oczekiwanymi, a osiąganymi z tytułu członkostwa w sieci z perspektywy jej uczestników.

C2. Ustalenie działań, jakie podejmują uczestnicy sieci w zależności od ich poziomu zaangażowania się.

C3. Przedstawienie rynku tenisa profesjonalnego w kontekście powiązań sieciowych.

Uwzględniając sformułowany cel główny oraz cele szczegółowe postawiono następujące **pytania badawcze**:

P1. Jakich korzyści oczekują uczestnicy sieci z tytułu przynależności?

P2. Jakie korzyści osiągają uczestnicy sieci z tytułu przynależności?

P3. Jak korzyści osiągnięte z tytułu przynależności do sieci wpływają na poziom zaangażowania jej uczestników?

P4. Jak kształtuje się struktura rynku tenisa profesjonalnego?

Realizacja przyjętego celu głównego wymagała wskazania organizacji sieciowej funkcjonującej na rynku tenisa profesjonalnego. Po dokonaniu przeglądu literatury oraz wstępnej analizie charakteru podmiotów na rynku tenisa profesjonalnego, uznano, iż najbardziej odpowiedni będzie wybór jednej z organizacji zarządzającej tenisem profesjonalnym WTA. Ponadto, zauważono również, iż w literaturze przedmiotu zarówno polskojęzycznej, jak i zagranicznej bardzo mało miejsca poświęca się kobiecemu sportowi. W myśl podejścia sieciowego oraz strategicznego, WTA jest organizacją sieciową będącą globalnym liderem w kobiecym sporcie.

Zakres przedmiotowy badań, które przeprowadzono na potrzeby realizacji celów dysertacji obejmuje zaangażowanie uczestników organizacji sieciowej WTA w świetle jej wartości postrzeganej. Z kolei zakres podmiotowy badań obejmuje organizatorów turniejów będących członkami organizacji sieciowej WTA. Zakres przestrzenny badań można określić jako globalny, albowiem organizatorzy turniejów biorący udział w badaniach reprezentowali wydarzenia WTA organizowane na różnych kontynentach. Zakres czasowy badań obejmuje okres od 2021 do 2023 roku. W części teoretycznej, zakres ten obejmuje studia literatury z ostatnich trzech dekad, uzupełnione także starszymi pozycjami.

Zastosowane metody badawcze dobrano na podstawie sformułowanego problemu badawczego, a także wyznaczonych celów. W związku z tym dysertacja ma charakter teoretyczno-empiryczny. W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę źródeł literaturowych wykorzystując monografie oraz artykuły naukowe pochodzenia zarówno polskiego, jak i zagranicznego. Krytyczny przegląd piśmiennictwa objął publikacje dotyczące zarządzania strategicznego, podejścia sieciowego, kreowania wartości, zarządzania w sporcie oraz marketingu w sporcie uzupełnione przepisami wewnętrznymi poszczególnych organizacji sportowych. Na dogłębne przedstawienie badanego problemu pozwoliło wykorzystanie również źródeł internetowych, w tym internetowych stron międzynarodowych organizacji tenisowych. Publikacje cytowane w rozprawie są zarówno w języku angielskim, jak i polskim.

W części empirycznej wykorzystano z kolei dane pochodzące z badań własnych przeprowadzonych z wykorzystaniem:

- 1) Autorskiego kwestionariusza ankietowego przesłanego wszystkim organizatorom turniejów WTA w formie elektronicznej. Badania zrealizowano w okresie od stycznia do kwietnia 2022 r.
- 2) Indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) przeprowadzonych z organizatorami turniejów WTA, których dobór miał charakter celowy. Badania zrealizowana w okresie od lipca do listopada 2022 r.

Podczas analizy danych wykorzystano również obserwacje i doświadczenia autorki pracującej od kilkunastu lat na międzynarodowych wydarzeniach tenisowych w roli sędzi.

Zasadnicza część pracy składa się z sześciu rozdziałów poprzedzonych wstępem oraz podsumowanych zakończeniem. Pierwsze dwa rozdziały mają charakter teoretyczny przybliżając zagadnienia dotyczące organizacji sieciowej oraz tworzenia wartości. Trzeci rozdział poświęcono przedstawieniu struktury rynku tenisa profesjonalnego, a czwarty prezentacji organizacji sieciowej WTA. Ostatnie dwa rozdziały mają charakter empiryczny i zawierają wyniki badań własnych oraz ich analizę.

W pierwszym rozdziale przybliżono problematykę organizacji sieciowej w świetle nauk o zarządzaniu. Na podstawie literatury przedmiotu przedstawiono kluczowe założenia podejścia sieciowego oraz komplementarnego podejścia strategicznego, dokonano przeglądu definicji sieci oraz ich klasyfikacji, a także opisano wymiary identyfikacji sieci. Szczególnie ważne było omówienie definicji organizacji sieciowych oraz ich właściwości wyróżniających. W ostatniej części zaprezentowano modele zarządzania sieciami strategicznymi oraz korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci.

Drugi rozdział poświęcono przedstawieniu zmian jakie zaszły w postrzeganiu wartości w naukach o zarządzaniu. Ukazano istotę pojęcia wartości oraz różne perspektywy przyjmowane przez badaczy. Następnie omówiono wartość postrzeganą szczególnie istotną dla przyjętego w dysertacji problemu badawczego, a w dalszej kolejności przedstawiono systemy tworzenia wartości oraz ewolucję koncepcji współtworzenia wartości. Rozdział zakończono wskazując uwarunkowania tworzenia wartości w sieci oraz istotę efektu sieciowego.

Celem trzeciego rozdziału było scharakteryzowanie rynku tenisa profesjonalnego oraz określenie jego struktury. W pierwszej kolejności przedstawiono historię i rozwój tenisa na świecie oraz omówiono rodzaje tenisa uwzględniające odmienne cele jego uprawiania.

Następnie zaprezentowano strukturę profesjonalnych rozgrywek oraz podjęto próbę zdefiniowania rynku tenisa profesjonalnego. W tym rozdziale uwzględniono również wpływ pandemii Covid-19 na profesjonalne rozgrywki tenisowe.

Czwarty rozdział całkowicie poświęcono scharakteryzowaniu organizacji sieciowej WTA prezentując jej strukturę organizacyjną oraz omawiając wymogi wejścia do sieci wynikające z przepisów i standardów WTA. Przedstawiono również wszystkie kategorie turniejów WTA oraz podjęto próbę określenia ich pozycji w sieci.

W piątym rozdziale omówiono metodykę i organizację badań własnych. Następnie zaprezentowano wyniki badań ilościowych dotyczących oceny korzyści oczekiwanych i osiągniętych z tytułu uczestnictwa w sieci WTA oraz poziomu zaangażowania jej uczestników.

W ostatnim rozdziale przedstawiono wyniki badań jakościowych dotyczących postrzegania wartości sieci WTA przez jej uczestników oraz podejmowanych przez nich działań. Zaprezentowano również modelowe ujęcie wpływu postrzeganej wartości sportowej organizacji sieciowej na zaangażowanie jej uczestników oraz omówiono implikacje menadżerskie.

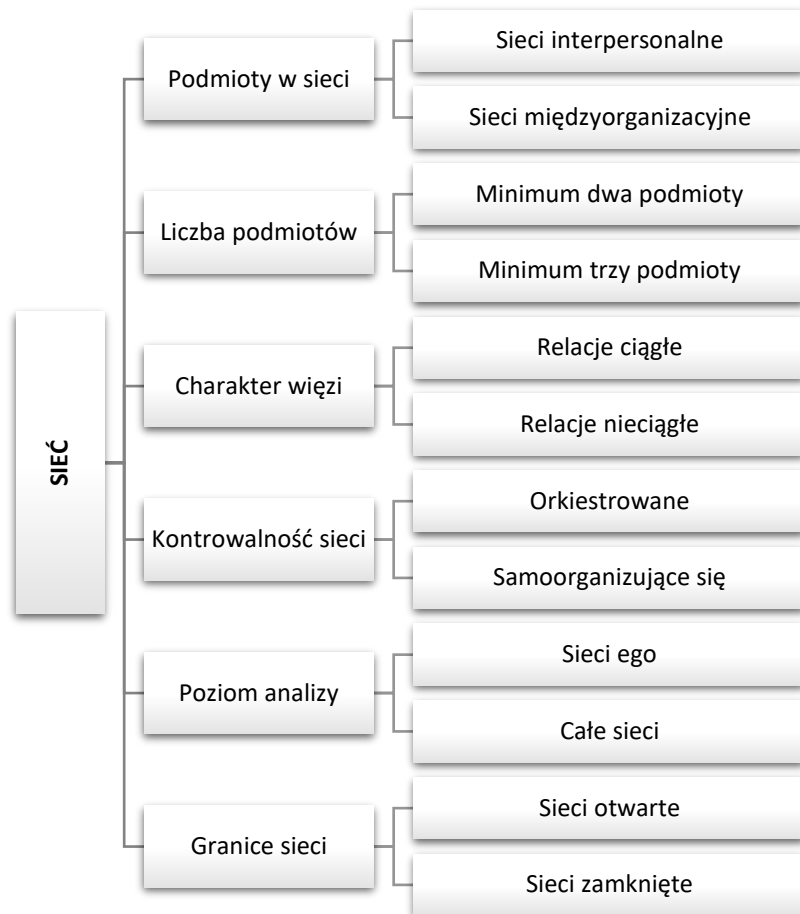
Rozdział 1. Podstawy teoretyczne organizacji sieciowej

Postępująca globalizacja oraz stały rozwój technologiczny wymagają od przedsiębiorstw stałego poszukiwania nowych źródeł osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. W konsekwencji założenie o samodzielności i niezależności zostało zastąpione podejściem sieciowym traktującym podmioty na rynku jako elementy struktury wzajemnych relacji. Funkcjonująca jednostka nie jest bowiem autonomiczna, lecz jest częścią systemu współdziałania i kooperacji, który pozwala zwiększyć jej efektywność i konkurencyjność dzięki dostępowi do zasobów i kompetencji pozostałych uczestników układu (Czakon, 2012; Ratajczak-Mrozek i Zieliński, 2013).

Celem niniejszego rozdziału jest wprowadzenie w problematykę organizacji sieciowej w świetle dorobku nauk o zarządzaniu. Zaprezentowano w nim kluczowe założenia podejścia sieciowego oraz komplementarnego podejścia strategicznego. Uwzględniając obie perspektywy badawcze dokonano przeglądu definicji oraz klasyfikacji sieci uwzględniających także praktyczne aspekty układów sieciowych. Następnie przedstawiono wymiary identyfikacji sieci obejmujące pozycje uczestników, relacje między nimi oraz strukturę sieci. W rozdziale zaprezentowano również przegląd definicji organizacji sieciowych, a także wskazano jej właściwości wyróżniające. W ostatniej części przedstawiono modele zarządzania sieciami strategicznymi oraz konsekwencje uczestnictwa w sieci rozpatrywane zarówno, jako potencjalne korzyści, jak i zagrożenia.

1.1. Podejście sieciowe a podejście strategiczne w naukach o zarządzaniu

Powszechnie używane pojęcie „sieci” ma bardzo szerokie znaczenie, a jego definicja różni się w zależności od dziedziny nauki, w ramach której jest analizowana. Niejednoznaczność występuje także w ramach subdyscyplin nauk o zarządzaniu (Kawa, 2017). Trudności w definiowaniu wynikają z odmiennych poglądów na temat liczby i rodzajów podmiotów tworzących sieć, charakteru więzi, kontrolowalności, granic i celu sieci oraz poziomu analizy, co zostało przedstawione na rysunku nr 1 (Światowiec-Szczepańska i Kawa, 2018).



Rysunek 1. Główne problemy w definiowaniu sieci w naukach o zarządzaniu

Źródło: Światowiec-Szczepańska i Kawa, 2018, s. 81.

Problem stanowi między innymi wyraźne rozróżnienie sieci międzyorganizacyjnej i organizacji sieciowej, które według niektórych naukowców oparte są na różnych podstawach teoretycznych (Światowiec-Szczepańska i Kawa, 2018). Inni twierdzą, że te dwa pojęcia najlepiej odróżniają dwie formy, jakie może przyjąć sieć. Sieć międzyorganizacyjna jest strukturą współdziałania w wyniku, której nie powstaje nowy podmiot. Poszczególne elementy sieci zawierają ze sobą umowy w celu zrealizowania określonego przedsięwzięcia. Natomiast organizacja sieciowa jest nową strukturą utworzoną przez podmioty nastawione na osiągnięcie wspólnego celu (Niemczyk i in., 2012).

Definicje różnią się także wskazaną liczbą podmiotów niezbędną do uznania danej struktury za sieć. Badacze z Industrial Marketing and Purchasing Group (Grupa IMP), którzy od ponad 40 lat zajmują się badaniami nad sieciowością mówią o co najmniej dwóch elementach i łączących ich bezpośrednich i pośrednich relacjach (Ratajczak-Mrozek, 2010). Podobnie uważa Thorelli (1986), dla którego sieć to układ dwóch lub więcej podmiotów połączonych

długoterminową więzią. Jak zauważa Kawa (2017) taka definicja jest niespójna, albowiem aby mogły występować więzy pośrednie potrzebne są trzy podmioty. Inną trudność stanowią także obręb sieci i poziom analizy. Założenie o braku granic prowadzi do niebezpiecznego wniosku, iż „wszystko jest siecią”. Jednocześnie wyznaczanie granic stanowi ogromne wyzwanie albowiem wymaga ustalenia jednoznacznych cech bądź wyróżników relacji sieciowych (Ratajczak-Mrozek, 2010).

Największym dylematem wydaje się być jednak kontrolowalność sieci i zarządzanie nią. Naukowcy z Grupy IMP uważają, iż sieć należy definiować jako samoistnie powstający zbiór połączonych oraz długookresowych relacji zarówno formalnych, jak i nieformalnych zachodzących między co najmniej dwoma podmiotami (Ford i Håkansson, 2002; Håkansson i Snehota, 1989). Powiązanie stosunków oznacza, iż wymiana (lub jej brak) w jednej relacji może warunkować lub wpływać na wymianę w drugiej w sposób pośredni bądź bezpośredni tworząc razem sieć (Anderson i in., 1994; Ford i in., 2002). Co bardzo istotne, podmioty dołączają do sieci nieświadomie, a żadne przedsiębiorstwo nie zarządza siecią choć może zajmować w niej strategiczną pozycję (Ratajczak-Mrozek, 2010).

Inną definicję zaproponowali Jones, Hesterly i Borgatti (1997), którzy uznali, że sieć to wybrany, trwały i ustrukturyzowany zbiór autonomicznych przedsiębiorstw (a także organizacji non-profit) zaangażowanych w tworzenie produktów lub usług w oparciu o porozumienia wiążące jedynie społecznie, a nie prawnie. Członkowie sieci nie stanowią całej branży, a raczej tworzą jej podzbiór, w ramach którego wymiana dokonywana jest znacznie częściej. Jednocześnie każdy element sieci jest prawnie niezależny, chociaż nie wyklucza się wspólnej własności czy bezpośrednich, wzajemnych inwestycji. Celem współdziałania jest elastyczniejsze dostosowywanie się do zmian w otoczeniu oraz koordynacja i ochrona dokonywanych wymian. Także Czakon (2012; 2015) twierdzi, że sieć to zbiór prawnie i formalnie niezależnych podmiotów połączonych relacjami obejmującymi przepływ zasobów materialnych i informacyjnych. Członkami sieci są nie tylko przedsiębiorstwa, ale także organy administracji, organizacje non-profit oraz instytucje badawcze. Sieć powstaje w wyniku formalnej i nieformalnej współpracy z zamiarem realizacji wspólnych bądź pojedynczych celów wyznaczonych przez podmioty ją tworzącą.

Prahalad i Ramaswamy (2000) uważają z kolei, iż sieć jest strukturą tworzoną przez przedsiębiorstwo, dostawców, partnerów oraz klientów, którzy oferując swoje kompetencje

pomagają skuteczniej dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia oraz kreować wspólną wartość, o którą jednocześnie konkurują.

Dualne założenie przyjęli Araujo i Brito (1997), twierdzący iż sieć może, ale nie musi przyjąć sformalizowaną strukturę. Jeśli takową podejmuje to oznacza, że jest tworzona w oparciu o sprecyzowaną umowę i posiada nie tylko formalne struktury, ale także zaakceptowane przez wszystkich członków zasady skodyfikowane w mniej lub bardziej wyraźny sposób. Niemniej jednak sieć może posiadać także formę niesformalizowaną opartą na wirtualnych sieciach relacji bez wyraźnej i stałej struktury.

Przedstawione powyżej definicje pokazują różne sposoby postrzegania sieci, które próbując sklasyfikować można ująć w dwóch podejściach: sieciowym oraz strategicznym. Oba nurty zakładają „uznanie sieci za strukturę ułatwiającą wymianę zasobów i umiejętności, a w ostatecznym efekcie służącą umacnianiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw” (Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 15). Jednocześnie różnią się pod względem niektórych założeń. Przedstawiciele Grupy IMP będący prekursorami podejścia sieciowego mają tendencję do podkreślania historycznego, ewolucyjnego i osadzonego charakteru sieci (Håkansson i Ford, 2002; Håkansson i Snehota, 1995). Postrzegają je jako bezgraniczne, samoorganizujące się systemy, które wyłaniają się oddolnie w wyniku interakcji. Przedsiębiorstwo dołącza zatem do sieci nieświadomie i niezależnie od własnej woli, a jej struktura jest niescentralizowana oraz niesformalizowana. Koordynacja działań następuje poprzez interferencje członków, których siła przetargowa zależy od pozycji w sieci oraz posiadanych kluczowych zasobów (Ratajczak-Mrozek, 2010).

Z drugiej strony, wyróżnia się także podejście strategiczne sugerujące, że istnieją również bardziej celowo tworzone sieci, które zawierają określony zbiór podmiotów o ustalonych rolach (Brandenburger i Nalebuff, 1996). Podstawą tej koncepcji jest założenie, że istnieje lider, który koordynuje i zarządza działaniami sieci, a także kontroluje wymiany zachodzące między poszczególnymi członkami. Chcąc realizować swój plan strategiczny sam dobiera sobie odpowiednich partnerów, z którymi tworzy sieć o bardziej formalnym i długotrwałym charakterze. Nie oznacza to jednak, że w sieci nie występują mniej formalne powiązania czy też, że członkowie tracą swoją niezależność. Sieci strategiczne opierają się na ściślejszej współpracy, ale ich uczestnicy pozostają samodzielni (Jarillo, 1995; Ratajczak-Mrozek, 2010). Nierzadko wspólnym celem jest osiągnięcie wartości dodanej dlatego muszą być w jakiś sposób kierowane (Möller i Rajala, 2007).

Jak wskazuje Ratajczak-Mrozek (2010) podejście sieciowe oraz podejście strategiczne nie są koncepcjami wykluczającymi się, a komplementarnymi. Proponuje, aby przedsiębiorstwa podzielić w inny sposób, który nie uwzględnia metod zarządzania siecią, a skupia się na woli i dążeniach uczestników. W ten sposób można wyróżnić podmioty aktywne, które świadomie budują relacje sieciowe oraz bierne, które bezwolnie stają się częścią sieci w wyniku podejmowanych transakcji.

1.2. Wybrane rodzaje i klasyfikacje sieci

Trudności związane z definiowaniem sieci pozwalają jednocześnie przyjąć je jako kryteria klasyfikujące sieci. Wśród ogromnej liczby typologii i podziałów należy wyróżnić te, które najefektywniej pozwalają zrozumieć koncepcję sieci oraz jej praktyczne aspekty. Wśród kluczowych kryteriów wymienia się (Czakon, 2012; Skowron 2013):

- cel budowania sieci,
- usytuowanie w łańcuchu wartości,
- przeważający sposób koordynacji działań,
- dynamika otoczenia.

Sieć jest zjawiskiem złożonym, co przekłada się na więcej wyróżników jakie przyjmują badacze (Czakon, 2012). Przegląd klasyfikacji został przedstawiony w tabeli nr 1.

Tabela 1. Przegląd wybranych klasyfikacji sieci

KRYTERIUM WYRÓŻNIENIA	RODZAJ SIECI
Cel budowania sieci	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kanałów dystrybucji ○ Innowacji technologicznych ○ Tworzenia marki ○ Osiągania przewagi konkurencyjnej
Usytuowanie w łańcuchu wartości	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poziome ○ Pionowe ○ Wielowymiarowe (mieszane)
Dominujący sposób koordynacji	<ul style="list-style-type: none"> ○ Społeczne ○ Biurokratyczne ○ Rynkowe (własne)
Dynamika otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wirtualne ○ Wartości dodanej ○ Elastyczne ○ Wydrążone
Stopień uporządkowania	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ustrukturyzowane ○ Nieustrukturyzowane

Władza w sieci	<ul style="list-style-type: none"> ○ Symetryczne ○ Niesymetryczne
Gęstość sieci	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gęste ○ Liniowe ○ Klastry
Centralizacja sieci	<ul style="list-style-type: none"> ○ Monocentryczne ○ Policentryczne ○ Niescentralizowane
Cechy związków	<ul style="list-style-type: none"> ○ Społeczne ○ Ekonomiczne ○ Organizacyjne ○ Pozostałe
Stopień sformalizowania	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wyodrębnione formalnie ○ Niewyodrębnione formalnie
Rodzaj relacji	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aglomeracja ○ Konfederacja ○ Koniunkcja ○ Organizm
Ze względu na charakter i siłę wzajemnych relacji	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zintegrowane ○ Skorelowane ○ Kontraktowe ○ Stosunków bezpośrednich
Ze względu na trwałość powiązań	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trwałe ○ Tymczasowe (projektowe)
Zasięg geograficzny	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lokalne/regionalne ○ Krajowe ○ Międzynarodowe ○ Globalne

Źródło: Czakon, 2012; Niemczyk i in., 2012.

Najogólniej ujmując sieci mogą powstawać w dwóch celach. Pierwszym jest realizacja danego przedsięwzięcia czy też projektu. W takim przypadku podmioty angażujące się mają indywidualne cele, a współdziałanie w ramach sieci międzyorganizacyjnej pozwala je osiągnąć. Organizacja sieciowa powstaje z kolei, gdy podmioty mają wspólny cel, do którego osiągnięcia potrzebują nowej struktury (Niemczyk i in., 2012). W literaturze można także znaleźć bardziej doprecyzowane kategorie celów wpływających na właściwości sieci. Do takich należą: kanały dystrybucji (np. sieci handlowe), innowacje technologiczne (np. klastry), tworzenie marki (np. sieci franczyzowe) i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (np. alianse strategiczne) (Skowron, 2013).

Innym kryterium klasyfikacji sieci jest pozycja w łańcuchu wartości, która pozwala na wyróżnienie struktur poziomych, pionowych oraz mieszanych bądź wielowymiarowych. Sieci poziome ułatwiają współpracę podmiotów, które realizują ten sam etap kreowania wartości dla klienta. Wzmacniają pozycję konkurencyjną jej członków dzięki współdziałaniu

konkurencji bezpośredniej, a co za tym idzie zmniejszając niepewności rynkowe. Są także mniej konfliktogenne i bardziej przewidywalne niż sieci pionowe, które składają się z podmiotów funkcjonujących na różnych etapach procesu kreowania wartości. Formy współpracy pionowej mają także większą skłonność do rozpadania się. Natomiast sieci wielowymiarowe łączą w sobie zarówno współpracę poziomą, jak i pionową (Czakon, 2012; Skowron, 2013).

Istotnym wyróżnikiem klasyfikującym jest także przeważający sposób koordynacji działań, który porządkuje sieci na trzy rodzaje: społeczne, biurokratyczne oraz rynkowe. Struktury społeczne oparte są na relacjach interpersonalnych, a nie formalnych umowach, np. unie personalne. Może w nich występować zarówno partnerstwo, jak i dominacja jednej osoby. W sieciach biurokratycznych między przedsiębiorstwami występują sformalizowane porozumienia lub umowy o współpracy, a członkowie podlegają ściśle określonym zasadom kontroli. Takie układy mogą być symetryczne (np. kartele, federacje) lub niesymetryczne, kiedy członkowie są kanałami dystrybucji dla podmiotu centralnego (np. sieci licencyjne czy franczyzowe). Natomiast sieci rynkowe nazywane są także własnymi, ponieważ oparte są na prawie własności czyli posiadanych aktywach finansowych. Ich celem jest osiągnięcie efektu synergii. Formy joint-ventures i capital-ventures są najczęściej występującymi przykładami sieci rynkowych (Czakon, 2012; Podolny i Page, 1998; Skowron, 2013).

Niestaość otoczenia wymaga zdolności adaptacyjnych i wpływa na metody organizowania wymian, co w konsekwencji wpływa na przyjęty model funkcjonowania. Wyróżnia się cztery typy sieci ze względu na kryterium dynamiki otoczenia: wirtualna, wartości dodanej, elastyczna i wydrążona (Czakon, 2012; Skowron, 2013). Sieci wirtualne występują w otoczeniu o niskiej zmienności i preferowanych relacjach opartych na współpracy. Są charakterystyczne dla środowisk złożonych produktów i wysokich technologii. Podobnie jak przedsiębiorstwa wirtualne uwarunkowane są komunikacją elektroniczną i kompetencjami technologicznymi (Mazurek, 2014). Sieci oparte na wartości dodanej wymagają małej dynamiki otoczenia, a relacje mają bardziej charakter transakcyjny. Wprowadzanie innowacji stanowi w takich sieciach kluczową kompetencję. Wynikiem tworzenia długoterminowych relacji współpracy w środowiskach dynamicznie zmieniających się są sieci elastyczne. Często przyjmują formę aliansów strategicznych. Ostatnim typem sieci uwzględniającym niestaość środowiska są struktury wydrążone, które funkcjonują w otoczeniach charakteryzujących się wysoką zmiennością, a relacje mają charakter transakcyjny. Dobór partnerów następuje po zapoznaniu

się z potrzebami klientów, a kluczową kompetencją jest marketing produktów (Czakon, 2012; Niemczyk i in., 2012; Skowron, 2013).

Choć wymienione cztery wymiary wydają się efektywnie odzwierciedlać znaczenie różnych sieci w rzeczywistości gospodarczej, należy także zwrócić uwagę na inne kryteria przyjmowane przez badaczy. Stopień ustrukturyzowania wyraża poziom uporządkowania danej sieci, a stopień sformalizowania wskazuje czy dany układ jest prawnie wyodrębniony. Skala symetryczności władzy oraz miara jej centralizacji oznaczają odpowiednio poziom i rodzaj dominacji w strukturach zarządczych. W sieciach symetrycznych występuje wiele podmiotów o zbliżonej sile przetargowej i wprost przeciwnie - w niesymetrycznych istnieją jednostki dominujące. Poziom centralizacji oznacza z kolei liczbę więzi wokół danego węzła, która odzwierciedla miejsce skupienia władzy. Jedno centrum występuje w sieciach monocentrycznych, kilka w policentrycznych, a brak skupienia wokół konkretnych węzłów oznacza decentralizację układu. Istotne kryterium klasyfikacji stanowi także gęstość, która wyraża stosunek między istniejącą, a potencjalnie maksymalną liczbą powiązań oraz struktura i cechy związków (Czakon, 2012; Niemczyk i in., 2012).

Ciekawą klasyfikację zaproponował Boulanger (1995), który jako kryterium wybrał połączenie celów i metod integracji członków sieci. Podmioty, które przynależą do jednej grupy gospodarczej pod względem prawnym bądź finansowym tworzą sieci zintegrowane, np. banki czy urzędy pocztowe. W takich układach centrum zarządzające stanowi członek dysponujący zasobami kapitałowymi. Sieci skorelowane opierają się na solidarności wynikającej ze wspólnych potrzeb. Ich struktura czy sformalizowanie nie mają znaczenia. Przykładem układów skorelowanych są spółdzielnie i stowarzyszenia. Poszerzanie posiadanych kompetencji i zmniejszanie ryzyka są przesłankami budowania sieci kontraktowych, które występują np. w gastronomii czy hotelarstwie. Niezależni partnerzy łączą się w oparciu o umowy franczyzowe czy koncesyjne. Natomiast sieci stosunków bezpośrednich realizują strategię penetracji i występują między innymi w handlu, polityce i religii (Boulanger, 1995, za: Józwik i in., 2004).

1.3. Przegląd klasyfikacji sieci strategicznych

Jedną z istotnych różnic pomiędzy podejściem sieciowym a strategicznym, które zostały wspomniane wcześniej jest kwestia zarządzania siecią. Naukowcy przyjmujący pierwszą

perspektywę podkreślają samoorganizujące się aspekty sieci i utrzymują, że sieciami nie może zarządzać żaden pojedynczy podmiot (Möller i Rajala, 2007). Z tego punktu widzenia przedsiębiorstwa i sieci są postrzegane jako złożone systemy adaptacyjne, składające się z oddziałujących na siebie zestawów relacji organizacyjnych i społecznych, w których każdy podmiot dąży do realizacji własnych celów (Stacey, 1996). Sieci są zatem bardzo słabo zarządzane i żadna jednostka centralna nie może nadawać jej kierunku czy kontrolować (Ritter i in., 2004). Z kolei badacze reprezentujący perspektywę strategiczną i skupiający się na organizacjach sieciowych o świadomie tworzonych strukturach, negocjowanych rolach i celach twierdzą, iż można a nawet trzeba zarządzać nimi, aby były efektywne (Möller i Rajala, 2007).

Różne rodzaje sieci angażują i wymagają odmiennych modeli zarządzania różniących się pod względem mechanizmów koordynacji i kontroli. Kluczowe jest zatem sklasyfikowanie wpięrw wysokiej liczby sieci strategicznych. Wyróżnia się trzy formy sieci strategicznych (Möller i Rajala, 2007):

- 1) Pionowe sieci rynkowe (*Vertical Market Networks*) odnoszą się do zbioru relacji bezpośrednich w zakresie dostaw lub dystrybucji, zorganizowanych wokół centralnej organizacji, która jest najlepiej przygotowana do monitorowania i radzenia sobie z krytycznymi sytuacjami bądź podejmowania wartościowych działań na danym rynku. W związku z tym pionowa sieć rynkowa to specyficzny dla branży łańcuch dostawców i dystrybutorów, często zorganizowany wokół klasycznego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Sama organizacja skupiająca może wykonywać tylko ograniczone funkcje produkcyjne, ale działa jako integrator często specjalizujący się w danym elemencie, np. marketingu, technologii produktu lub montażu końcowym, zlecając na zewnątrz pozostałe funkcje biznesowe (Möller i Rajala, 2007).
- 2) Sieci międzyrynkowe (*Intermarket Networks*) wywodzą się z japońskiego modelu Keiretsu stanowiącego sojusze wśród przedsiębiorstw działających w różnych niepowiązanych branżach. Sieci te są często zorganizowane wokół jednej dużej instytucji finansowej, firmy handlowej lub produkcyjnej, która z kolei reprezentuje zinstytucjonalizowane powiązania. Sieci te charakteryzują się gęstymi powiązaniem w zakresie współdzielenia zasobów, podejmowania strategicznych decyzji, kultury i tożsamości oraz okresowych wzorców działań zbiorowych (Achrol, 1997).
- 3) Sieci możliwości (*Opportunity Networks*) nazywane także sieciami dynamicznymi to tymczasowe połączenia zwykle tworzone wokół konkretnego projektu klienta. Często

w centrum sieci znajduje się firma marketingowa, która specjalizuje się w zbieraniu i rozpowszechnianiu informacji rynkowych, negocjowaniu i koordynowaniu projektów dla klientów i dostawców, a nawet regulowaniu standardów produktów i zachowań wymiany dla uczestników sieci. Strategicznym rdzeniem takiego modelu jest ogólnosiwiatowa sieć biur marketingowych i centrów informacyjnych połączonych nowoczesnymi technologiami informatycznymi. System ten generuje w czasie rzeczywistym inteligencję potrzeb potencjalnych klientów i łączy przedsiębiorstwo z ogólnosiwiatowym katalogiem potencjalnych dostawców produktów i usług (Achrol, 1997).

Należy zauważyć, że w powyższej klasyfikacji wszystkie typy sieci są uformowane wokół jednego przedsiębiorstwa, które pełni rolę integratora kontrolując kluczowe działania i wartościowe zasoby. Co więcej, wszystkie te trzy typy przypominają pewnego rodzaju integrację pionową pomiędzy uczestnikami. Istnieje jednak coraz więcej sieci, które nie są zorganizowane wokół pojedynczego przedsiębiorstwa węzłowego w sposób pionowy. Na przykład, w branżach technologii i wiedzy przedsiębiorstwa współpracują w celu opracowania innowacji technologicznej lub składania złożonej oferty dla klientów (Srinivasan i in., 2006). Te sieci wartości są często sieciami poziomymi lub diagonalnymi (zawierającymi aktorów z dwuwymiarowej przestrzeni wartości). Współpraca horyzontalna nawiązywana jest również wtedy, gdy konkurujące podmioty tworzą konkurencyjne koalicje, jak w przypadku globalnych sojuszy lotniczych (Kleymann i Seristo, 2004).

Piercy i Cravens (1995) zaproponowali jeszcze jeden rodzaj sieci strategicznej jaką jest sieć wirtualna (*Virtual Network*), która składa się z grupy pojedynczych przedsiębiorstw, które zgodziły się współpracować przez pewien czas w celu wykorzystania szansy rynkowej. Zaangażowane strony wprowadzają do sieci swoje kluczowe kompetencje, a kiedy rozpoczyna się nowy projekt wybierani są aktorzy, podczas gdy brakujących zasobów poszukuje się poza istniejącą siecią. To stanowi wirtualną część sieci, która zostaje rozwiązana po zakończeniu projektu. Ważnym aspektem w sieci wirtualnej jest to, że doświadczenia i pomysły pozostają w istniejącej sieci, a wiedza zebrana z projektów może być akumulowana i wykorzystywana w przyszłości.

Omawiane klasyfikacje sieci strategicznych opierają się przede wszystkim na analizie pojęciowej. De Man (2004) zaproponował bardziej wszechstronną klasyfikację opartą

na celach, które sieci chcą osiągnąć. Jego rozwiązanie obejmuje pięć kategorii, które są następnie podzielone na trzy grupy:

- 1) Sieci quasi-integracyjne to struktury horyzontalne tworzone w celu osiągnięcia siły rynkowej oraz korzystania z komplementarnych zasobów ograniczonego zbioru organizacji członkowskich. Jednocześnie uczestnicy sieci są dla siebie konkurencją, np. sojusze linii lotniczych.
- 2) Sieci zorientowane na podaż (i popyt lub klienta)
 - Sieci pionowe łączą dostawców i producentów przyjmujących pozycje na kolejnych etapach łańcucha wartości. Ich celem jest zwiększenie wydajności poprzez korzystanie ze specjalistycznych zasobów i kompetencji pozostałych uczestników.
 - Sieci rozwiązań tworzone są przez producentów komplementarnych towarów i usług w celu obsłużenia kompleksowego problemu specyficznego dla danego klienta. Aktywny konsument może angażować zarówno partnerów poziomych, jak i diagonalnych, np. oferty IT.
- 3) Sieci zorientowane na technologię
 - Sieci badań i rozwoju pozwalają nawiązującym współpracę przedsiębiorstwom dzielić się ryzykiem, kosztami i/lub kompetencjami w trakcie procesu rozwoju innowacyjnych technologii. Konkurencja między uczestnikami sieci ma miejsce przed wejściem dobra na rynek, a łączące je relacje są zarówno horyzontalne, jak i diagonalne.
 - Sieci standaryzujące tworzą przedsiębiorstwa kooptujące, których celem jest ustanowienie dominującej technologii w danej dziedzinie produktów/usług. Takie sieci są zorientowane na rozwój rynku i konkurencję.

Patrząc na przedstawione typy i klasyfikacje sieci strategicznych można zidentyfikować szereg podstawowych wymiarów: strukturę sieci, czy jest przede wszystkim pionowa, pozioma czy ukośna; cel, który sieć lub jej kluczowi uczestnicy starają się osiągnąć; czy sieć czerpie wartość z integracji wyspecjalizowanych zasobów i kompetencji swoich członków, czy też szuka korzyści poprzez łączenie podobnych zasobów; oraz czy sieć działa w fazie konkurencji przed-rynkowej czy rynkowej.

Według Möllera i Rajala (2007) wymienione kategorie są przydatne, ale brakuje wśród nich wymiaru kluczowego dla zrozumienia sieci strategicznych i sposobu zarządzania nimi, jakim

jest logika tworzenia wartości. Niezbędnym elementem każdej sieci biznesowej jest bowiem system, za pomocą którego wytwarza ona wartość. Ta konstrukcja opiera się na założeniu, że każdy produkt lub usługa wymaga zestawu działań wykonywanych przez wielu aktorów tworzących razem system kreowania wartości. Opierając się na tej przesłance zaproponowali trzy kategorie sieci strategicznych (Möller i Rajala, 2007):

- 1) Sieci innowacji - stosunkowo luźne sieci badawcze oparte na nauce i technologii, obejmujące uniwersytety, instytucje i organizacje badawcze dużych korporacji. Charakteryzują się one relacjami zawodowymi oraz społecznymi i nie są przede wszystkim sieciami biznesowymi, ale kierują się etosem odkryć naukowych. Znaczące korporacje w coraz większym stopniu uczestniczą w tych sieciach poprzez własnych badaczy oraz poprzez sponsorowanie laboratoriów uniwersyteckich i innych instytutów badawczych.
- 2) Dominujące sieci projektowe - proaktywne firmy starają się tworzyć tzw. dominujące projekty technologiczne znajdujące się w fazie przedrynkowej, aby sprzyjać swojej pozycji w branży i przyspieszyć budowę rynku. Ta konkurencja odbywa się poprzez tworzenie sieci, ponieważ żadne pojedyncze przedsiębiorstwo nie jest w stanie samo osiągnąć dominującego projektu. Dominujące sieci projektowe to diagonalne koalicje częściowo konkurujących, a częściowo uzupełniających się przedsiębiorstw, które mają podobny pogląd na technologię.
- 3) Sieci aplikacji - tworzone w celu wspierania wyścigu o osiągnięcie opłacalnych komercyjnie aplikacji biznesowych z rozwijającej się technologii. Sieci te mogą pokrywać się z dominującymi sieciami projektowymi, ale na ogół są one prowadzone przez jednostkę centralną i obejmują sieć uzupełniających się komponentów, oprogramowania i innych producentów technologii, a także klientów będących pilotami.

1.4. Wymiary identyfikacji sieci

Przyjęcie założenia traktującego podmioty na rynku jako elementy struktury wzajemnych relacji stworzyło nowe perspektywy badawcze. Jednakże badania nad sieciowością wymagają najpierw poznania danego układu sieciowego. Wskazuje się na trzy wymiary sieci, które

pozwalają na jej analizę: pozycje uczestników, relacje między nimi oraz struktura sieci (Leszczyński i Zmyślony, 2014).

1.4.1. Pozycje uczestników sieci

Ze względu na heterogeniczność zjawiska oraz różnorodność pojęć stosowanych do jego opisu trudno o jednoznaczne zdefiniowanie uczestników sieci, których często określa się także węzłami, aktorami czy też wierzchołkami sieci. Zamiast skupiać się na tym kim są uczestnicy sieci większość badaczy kieruje swoją uwagę na to w jaki sposób należy ich badać (Niemczyk i in., 2012).

McKiernan (1992) wskazuje na dwa ujęcia pozycji uczestnika w sieci: zajmowanego oraz uwarunkowanego naturą i typem relacji z innymi aktorami. Podobnie uważają Delporte-Vermeiren, Vervest i Heck (2004), według których uczestników należy określać w oparciu o interakcje zachodzące między nimi, co pozwala na wyróżnienie podmiotu dominującego oraz zależne od niego węzły. Kluczowa jest zatem pozycja węzła będąca rezultatem zachodzących interakcji i jednocześnie wskazująca jakie relacje łączą go z innymi uczestnikami. Wiąże się ona także z siłą przetargową węzła oraz jego efektywnością, dlatego należy rozpatrywać ją w dwóch ujęciach: mikro i makro. Mikropozycja odnosi się do wartości jaką niosą ze sobą stosunki z poszczególnymi uczestnikami sieci: uzyskanie dostępu do zasobów oraz stworzenie nowych możliwości dzięki istnieniu danej relacji. Pozycja makro jest z kolei odzwierciedleniem roli węzła w całej sieci i jego umiejętności kształtowania relacji. Stanowi konstelację efektów wewnętrznych działań danego uczestnika, jak i rezultatów osiągniętych w wyniku współdziałania z innymi węzłami. Pozycja każdego wierzchołka sieci ma charakter dynamiczny i zmienia się nie tylko w wyniku zastosowanej strategii, ale także działań podejmowanych przez innych uczestników (Niemczyk i in., 2012; Ratajczak-Mrozek, 2010).

1.4.2. Powiązania pomiędzy elementami tworzącymi sieć

Relacje sieciowe są powiązaniem łączącymi przedsiębiorstwa z pozostałymi podmiotami na rynku. Te związki, oparte przede wszystkim na współpracy, tworzą razem sieć biznesową. Takie ujęcie zjawiska wymaga wskazania cech, które pozwolą odróżnić relacje sieciowe od pozostałych transakcji i związków. Próbę wyróżnienia cech relacji sieciowych podjęło wielu badaczy zajmujący się sieciowością, a ich przegląd przedstawiono w tabeli nr 2 (Ratajczak-Mrozek, 2009).

Tabela 2. Zestawy cech powiązań sieciowych w literaturze podmiotu

AUTOR	CECHY RELACJI SIECIOWYCH
H. Håkansson (1982)	<ul style="list-style-type: none"> ○ bliskość ○ kompleksowość ○ długoterminowość
G. Easton (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ○ wzajemna orientacja podmiotów ○ zależność ○ wzajemne zobowiązania ○ inwestowanie w powiązania sieciowe ○ atmosfera wzajemnych kontaktów (wywodząca się z konfliktów lub dobrej współpracy)
D. Ford, H. Håkansson i J. Johanson (1993); M. Holmund, J. Å Törnroos (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ○ specyfika powiązania (dynamika, stopień wykorzystania potencjału, charakter wymiany oraz interakcji) ○ wzajemność (stopień wzajemności, symetryczność, posiadanie władzy, zależność od zasobów) ○ osobliwość (wyróżniające cechy) ○ długoterminowe podejście ○ związki z otoczeniem
D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson i I. Snehota (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ○ interakcja ○ współzależność ○ niekompletność organizacji
H. Håkansson i I. Snehota (1995); D. McLoughlin i C. Horan (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ○ cechy strukturalne (kontynuacja, kompleksowość, symetryczność, nieformalność) ○ cechy procesowe (adaptacje, kooperacja i konflikt, społeczne interakcje, rutyny)
K. Fonfara (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ○ kontynuacja powiązań ○ wielostronny charakter relacji ○ złożoność ○ bezpośredniość ○ nieformalny charakter ○ symetryczność
W. Czakon (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ○ wymiana (informacyjna, materialna i energetyczna) ○ zaangażowanie (pogłębianie i poszerzanie istniejących relacji wymiany) ○ wzajemność (obejmująca wymianę informacji oraz wspólne, skoordynowane podejmowanie decyzji na tej podstawie)

Źródło: Ratajczak-Mrozek, 2009, s.76.

Na podstawie krytycznej analizy powyższych właściwości Ratajczak-Mrozek (2009) podjęła próbę wskazania najbardziej podstawowych cech, które pozwalają odróżnić relacje sieciowe od pozostałych. Należy zaliczyć do nich ciągłą interakcję, współzależność oraz nieskończoność.

Interakcja między pojedynczymi, ale znaczącymi aktorami jest podstawowym elementem krajobrazu biznesowego (Håkansson, 1982). Implikacją tej obserwacji jest założenie, że o prowadzeniu działalności nie stanowi wnętrze organizacji, a to co się dzieje między nią, a innymi podmiotami (Ford i in., 2010). Co istotne skutki danego powiązania mogą być odczuwane nie tylko przez podmioty bezpośrednio zaangażowane w daną relację, ale także przez innych uczestników układu. W ten sposób powstaje sieć ciągłych i długoterminowych interakcji o charakterze formalnym i nieformalnym, które należy rozważać kompleksowo chcąc zrozumieć podejmowane działania strategiczne danego przedsiębiorstwa (Ratajczak-Mrozek, 2009).

W podejściu sieciowym samodzielność i niezależność ustąpiły założeniu traktującemu podmioty na rynku jako elementy struktury wzajemnych relacji. Charakterystyczna dla tych więzi jest zatem współzależność dotycząca zasobów, aktorów lub działalności. W wyniku współpracy opartej na wzajemnej wymianie i adaptacji uczestnicy sieci uzyskują dostęp do nowych źródeł materiałów i surowców, zasobów technicznych oraz finansowych, a także kapitału ludzkiego. Z kolei współzależność aktorów występuje zarówno w kierunku poziomym, jak i pionowym. Uczestnicy sieci mogą współdziałać zarówno ze swoimi dostawcami i odbiorcami w ramach klasycznego łańcucha dostaw, jak i konkurentami czy specjalistycznymi podmiotami. Współzależność w zakresie działalności wynika z dzielenia się zadaniami w ramach wspólnej aktywności (Ratajczak-Mrozek, 2009).

Trzecią cechą charakterystyczną dla powiązań sieciowych jest ich nieskończoność (Ratajczak-Mrozek, 2009). Oznacza to, że uczestnicy sieci mogą nawiązywać nieograniczoną liczbę powiązań bezpośrednich i pośrednich. Aby uniknąć traktowania wszystkiego jako sieć granice należy wyznaczyć arbitralnie (Håkansson i Snehota, 1989). Rozwiązaniem tego problemu może być także koncepcja kontekstu sieci tworzonego przez dane przedsiębiorstwo poprzez świadomie wskazywanie podmiotów mających realny wpływ na jego funkcjonowanie. Na kontekst składają się zarówno wskazani uczestnicy sieci, jak i formalne oraz nieformalne powiązania je łączące (Blankenburg, 1995). Natomiast w dalszym otoczeniu znajdują się podmioty niezidentyfikowane przez dane przedsiębiorstwo, z którym najczęściej łączą go relacje pośrednie. Jak łatwo zauważyć kontekst jest ujęciem, w którym wybrane przedsiębiorstwo stanowi centrum analizowanej sieci (Ratajczak-Mrozek, 2009).

1.4.3. Struktura sieci

Do opisu struktury sieci wykorzystuje się metodykę stosowaną przy analizie sieci społecznych (Romanowska, 1997). Wielkość, gęstość i heterogeniczność to zmienne strukturalne pozwalające rozpoznać aktorów oraz łączące ich powiązania i zależności (Czakon, 2012).

Liczba uczestników stanowi o wielkości sieci, którą można przedstawić w dwóch ujęciach. Liczebność statyczna opisuje wolumen współdziałających w danym momencie podmiotów, a liczebność dynamiczna optymalny poziom rozwoju sieci - im więcej węzłów tym większe zasoby. Niemniej zbyt duża liczba uczestników może prowadzić do problemów zarządzania, a także wydłużyć drogę komunikacji i skomplikować procesy kontroli (Czakon, 2012; Das i Teng, 2000).

Gęstość to z kolei zmienna strukturalna opisująca stosunek rzeczywiście występujących więzi do ich maksymalnej liczby. Wielu badaczy wskazuje na zależność między koncentracją powiązań w sieci, a efektywnością i innowacyjnością przedsiębiorstwa. Im większa gęstość tym lepszy przepływ informacji, co pozwala na bardziej efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jednocześnie szybki i płynny przepływ informacji prowadzi do rozpowszechniania innowacji i utraty kontroli nad nią (Czakon, 2012; Meagher i Rogers, 2004).

Przyjmuje się, iż niejednorodność w sieci najczęściej dotyczy posiadanych zasobów, cech charakterystycznych, struktur czy też doświadczenia we współpracy sieciowej. Heterogeniczność pozytywnie wpływa na efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstw należących do sieci. Poszerza się bowiem zakres wiedzy i kompetencji, a to przekłada się na elastyczność kluczową dla długoterminowego kreowania wartości. Dzięki różnorodności sieci zmniejsza się jej zależność od otoczenia podczas, gdy poprawia się umiejętność dostosowywania się do zmieniających się okoliczności (Czakon, 2012; Krupski, 2009).

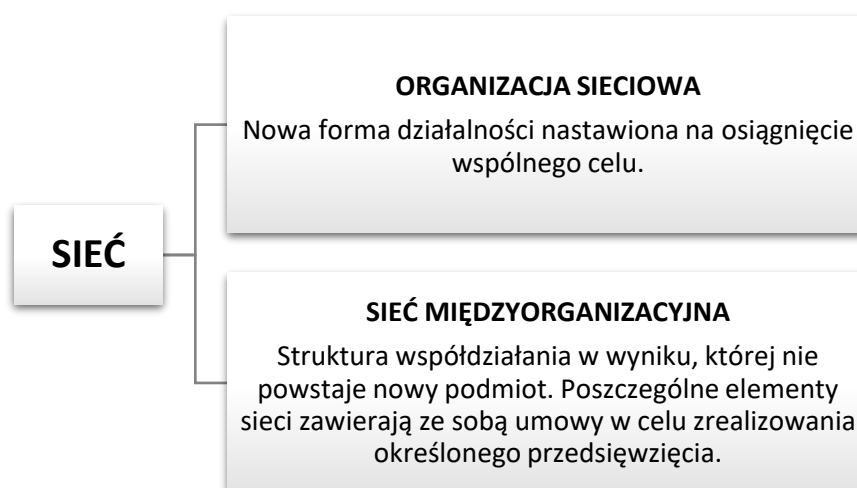
1.5. Pojęcie organizacji sieciowej i jej właściwości wyróżniające

Pojęcia organizacji sieciowej nie należy używać zamiennie z takimi określeniami, jak sieć biznesowa czy sieć przedsiębiorstw, ponieważ mają one inne znaczenia (Kawa, 2017).

Zdaniem Sydow i Wirth (1999) organizacja sieciowa reprezentuje policentryczną formę działalności gospodarczej, której członkowie są w większości współzależni ekonomicznie choć

niezależni prawnie. Celem organizacji sieciowej jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a to co odróżnia ją od innych zbiorowości to szczególny typ relacji. Uczestnicy sieci są bowiem połączeni więzami złożonymi i wzajemnymi o charakterze bardziej kooperatywnym niż konkurencyjnym, które przekraczają granice poszczególnych przedsiębiorstw, a jednocześnie w kontekście strukturalnym przypominają wewnętrzne stosunki organizacji. Według Hatch`a (2002) organizacja sieciowa to struktura, w której koordynacja pionowa i relacje formalne zostały częściowo lub w całości zastąpione poziomymi powiązaniem między partnerami, a aktywa są tak podzielone, że wytwórcą efektu końcowego jest sieć, a nie jej pojedynczy uczestnicy. Obie definicje wydają się być bardzo ogólne i wskazują co wyróżnia organizację sieciową od pozostałych struktur mających sieciowy charakter.

Definicją, która ukazuje odrębność znaczeniową wobec innych pojęć często używanych zamiennie została zaproponowana przez Ratajczak-Mrozek (2010, s.18), która twierdzi, że „w wypadku organizacji sieciowych najczęściej zakłada się, że stanowią one kompleksową strukturę organizacyjną, będącą rezultatem wielu aliansów strategicznych, lub są efektem restrukturyzacji (fragmentacji) wielkich organizacji”. Podobnie uważają Niemczyk, Stańczyk-Hugiet i Jasiński (2012), według których sieć może przyjąć dwie formy: organizacji sieciowej oraz sieci międzyorganizacyjnej (rys. 2). Choć obie są oparte na współpracy podmiotów zarówno prywatnych, jak i publicznych to w przypadku organizacji sieciowej dochodzi do powstania nowej i niezależnej prawnie struktury, która ma wspólny cel.



Rysunek 2. Ujęcia sieci z perspektywy przyjętej formy

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: Niemczyk i in., 2012, s.9.

Ciekawą perspektywę zaprezentował Wiatrak (2003), który uważa, że organizację sieciową należy rozpatrywać w dwóch ujęciach: wąskim jako zbiór niezależnych jednostek połączonych relacjami o charakterze kooperacyjnym i skupionych na konkretnej dziedzinie działalności gospodarczej oraz szerokim jako organizacja gospodarcza skupiająca rozproszone jednostki. Sposób w jaki funkcjonuje organizacja sieciowa zależy od tego jak i pod wpływem jakich czynników powstała, a także jakie ma doświadczenia. Porażki i konflikty mogą prowadzić do rozpadu, podczas gdy kooperację wzmacniają pozytywne doświadczenia. W związku z tym, dobór partnerów powinien być poprzedzony strategiczną analizą ich dokonań i rzetelności. Istotą organizacji sieciowej stanowi bliska i niewymuszona współpraca świadomych partnerów, którzy wspólnie obierają cel w oparciu o zaufanie i lojalność. Celem połączenia rozproszonych i heterogenicznych podmiotów jest zwiększenie konkurencyjności, a następnie osiągnięcie znaczącej przewagi konkurencyjnej. Istotne jest także integrowanie i łączenie ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w celu szybszego wprowadzania pionierskich rozwiązań, a także rozwijania umiejętności organizacji.

Zróznicowane potrzeby i cele współdziałania pozwalają wyróżnić pięć rodzajów organizacji sieciowej (Brilman, 2002; Wiatrak, 2003):

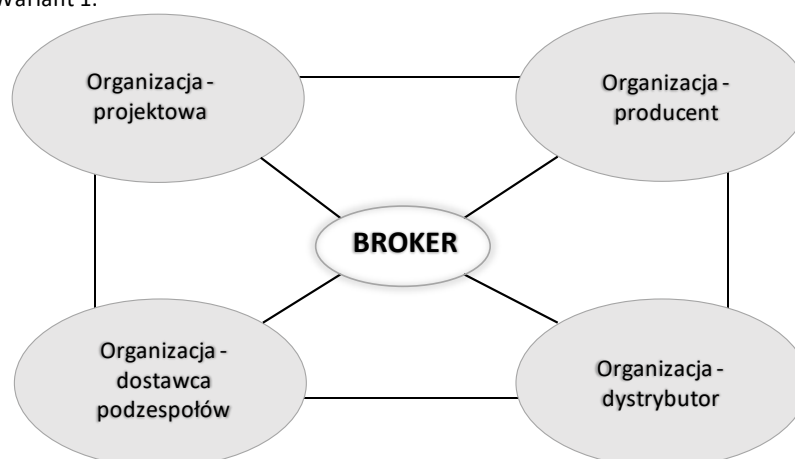
- 1) Sieć zintegrowana będąca zbiorem rozproszonych podmiotów należących ekonomicznie bądź prawnie do jednej grupy gospodarczej powstałe w wyniku m.in. fuzji lub połączenia organizacji
- 2) Sieć sfederowana opierająca się na solidarności i współpracy wynikających ze wspólnych potrzeb uczestników. Powstaje w efekcie integracji poziomej i kooperacji podmiotów o podobnym charakterze działalności.
- 3) Sieć kontraktowa tworzona między podmiotami statutowo niezależnymi w celu poszerzenia posiadanych kompetencji i zmniejszenia ryzyka. Opiera się na umowach franczyzowych i koncesyjnych, ale może powstać także w wyniku dezintegracji pionowej.
- 4) Sieć powstająca w inkubatorze, którym mogą być lokalne władze, instytucje i przedsiębiorstwa, parki technologiczne czy laboratoria badawcze.
- 5) Sieć stosunków bezpośrednich realizująca strategię penetracji i występująca między innymi w handlu, polityce czy religii.

Czakon zwraca z kolei uwagę, że aby móc odróżnić organizację sieciową od innych należy skupić się na cechach, które charakteryzują powiązania. W przeciwnym razie każda struktura

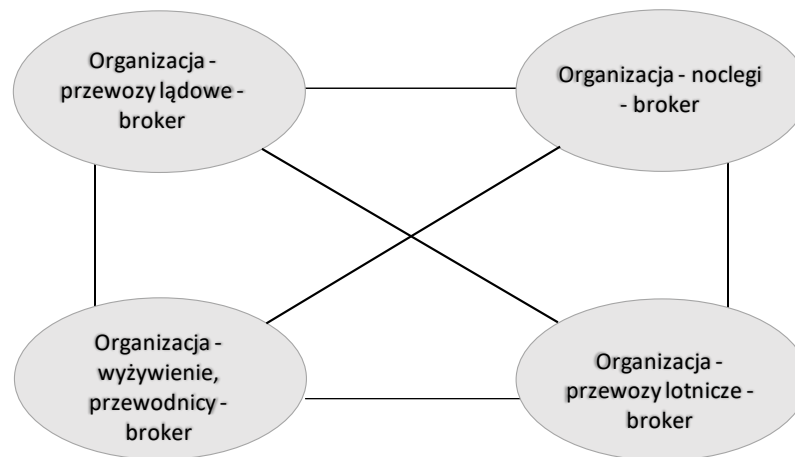
z kilkoma podmiotami i więzami między nimi mogłaby być nazywana organizacją sieciową. Organizację sieciową wyróżniają następujące właściwości (Czakon, 2012; Mikuła i Pietruszka-Ortyl, 2006; Rudny, 2013):

- Dezintegracja pionowa – działania w ramach klasycznego łańcucha wartości są podejmowane przez odrębne podmioty, a nie w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa. W następstwie, komunikacja pionowa zostaje zastąpiona stosunkami poziomymi, a odejście od hierarchicznego układu pozwala zwiększyć adaptacyjność i elastyczność organizacji.
- Pojawienie się nowych podmiotów, tzw. brokerów, którzy zajmując różną pozycję w sieci koordynują jej działania (rys. 3).
- Zmiana mechanizmów rynkowych – działania w łańcuchu wartości są oparte na porozumieniach i gratyfikacji za osiągnięty wynik.
- Dostęp do informacji zamiast długookresowego budowania zaufania. Wartość oraz zasady jej podziału są ustalane przez wszystkich uczestników, którzy mogą monitorować postępy dzięki dostępowi do informacji.
- Uczestnicy uzupełniają się dając szansę każdemu na wykorzystanie najważniejszych kompetencji, a w efekcie osiągnięcie efektu synergii.

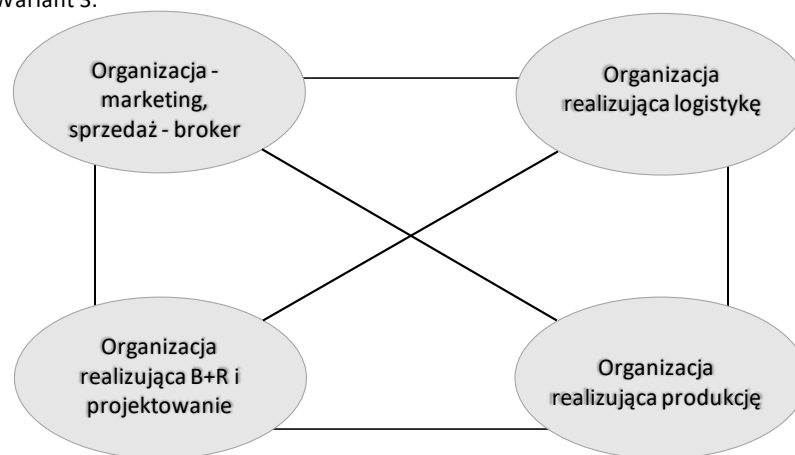
Wariant 1.



Wariant 2.



Wariant 3.



Rysunek 3. Umiejscowienie brokera w organizacji sieciowej

Źródło: Miles i Snow, 1986, s.65 za: Mikuła i Pietruszka-Ortyl, 2006.

W pierwszym wariantcie rolę brokera pełni odrębna jednostka, która może być: wskazana przez przedsiębiorstwo o najbardziej znaczących kompetencjach bądź renomie; zespołem składającym się z pracowników wyznaczonych przez członków sieci; wchodzącym do sieci podmiotem, którego zadaniem jest kojarzenie partnerów lub dokonywanie rozliczeń między nimi. Drugi i trzeci wariant zakłada wprowadzenie większej ilości brokerów, którzy dzielą się zadaniami bądź pracą, np. według typu produktu czy zakresu działania (Mikuła i Pietruszka-Ortyl, 2006).

1.6. Modele zarządzania siecią strategiczną

Sieci badano z różnych perspektyw, ale stosunkowo niewiele uwagi poświęcono zarządzaniu całą siecią. Wydaje się, że badacze niechętnie omawiają kwestię zarządzania siecią, a zwłaszcza formalne mechanizmy kontroli. Może to wynikać z założenia, iż współpraca w ramach sieci odbywa się dobrowolnie, co tradycyjnie oznacza, że nie należy rozpatrywać jej w kontekście hierarchii i kontroli (Kenis i Provan, 2006).

Kluczową rolę dla zarządzania – w przedsiębiorstwach, organizacjach non-profit czy zarządzaniu publicznym – jest monitorowanie i kontrolowanie zachowania kierownictwa, które jest zatrudniane, by przewodniczyć bieżącym działaniom związanym z prowadzeniem organizacji (Eisenhardt, 1989). Radzenie sobie ze złożonymi problemami w oparciu o połączenie zasobów i kompetencji wielu różnych podmiotów tworzących sieć wymaga więcej niż tylko osiąganie celów poszczególnych organizacji (O'Tool, 1997). Potrzebne jest podejmowanie zbiorowych i skoordynowanych działań oraz odpowiednie zarządzanie nimi. Kluczową różnicą pomiędzy siecią, a pojedynczą organizacją jest brak zarówno korzyści z tytułu własności, jak i tradycyjnej hierarchii. Zarządzanie odbywa się zatem bez tych dwóch elementów, co prowadzi do sytuacji, w której poszczególni uczestnicy mają ograniczoną odpowiedzialność za cele na poziomie sieci, a dodatkowo przestrzeganie wszelkich zasad, procedur, dyrektyw jest czysto dobrowolne (Antivachis i Angelis, 2015).

W oparciu o literaturę dotyczącą całych sieci, a nie relacji diadycznych czy zaproponowaną typologię, formy zarządzania siecią można podzielić na kategorie w oparciu o dwa wymiary. Po pierwsze, zarządzanie siecią może, ale nie musi odbywać się za pomocą pośrednika. W przypadku wspólnego zarządzania siecią zarówno strategiczne, jak i operacyjne decyzje dotyczące sposobu jej działania oparte są na współpracy wszystkich aktorów, co skutkuje gęstą i scentralizowaną formą. Nie ma unikalnej czy formalnej struktury zarządzania innej niż interakcje oparte na współdziałaniu między uczestnikami sieci. Kontrola działań może odbywać się w ramach ciągłej interakcji i współpracy. Z drugiej strony w sieci może znajdować się wysoka liczba pośredników, a mała ilość bezpośrednich interakcji między uczestnikami. Zarządzanie siecią odbywa się wtedy za pośrednictwem jednego podmiotu – spośród tych, które tworzą sieć – działając jako wysoce scentralizowany broker sieciowy lub organizacja centralna, w rękach której pozostaje podejmowanie decyzji kluczowych dla utrzymania i przetrwania sieci w dłuższej perspektywie. Pomędzy tymi dwoma skrajnościami – wspólnym zarządzaniem

siecią oraz zarządzaniem lidera – może istnieć wiele innych kombinacji. Jeden podmiot może podjąć szereg kluczowych działań związanych z zarządzaniem siecią (lider), jednocześnie dzieląc się innymi z pozostałymi członkami (współdzielenie). Natomiast drugi wymiar kategoryzujący formy zarządzania dotyczy zarządzającego siecią – czy jest to uczestnik sieci czy jednostka zewnętrzna. Zarządzane siecią przez uczestników może odbywać się kolektywnie przez poszczególne organizacje ją tworzące lub przez jednego członka będącego liderem. Zewnętrzne zarządzanie układami sieciowymi może z kolei spoczywać na unikalnej jednostce administracyjnej utworzonej dobrowolnie lub obowiązkowo przez członków sieci, której rolą jest nadzorowanie, utrzymanie i przetrwanie sieci. Nie jest ona kolejnym uczestnikiem sieci. Na podstawie tych dwóch wymiarów wyróżnia się następujące metody zarządzania siecią (Antivachis i Angelis, 2015):

- 1) Zarządzanie siecią przez uczestników (*Participant Network Governance*) stanowi najczęstszą i najprostszą formę zarządzania, która odbywa się wewnątrz, a nie na zewnątrz sieci. To poszczególni uczestnicy podejmują decyzje zarządcze, a nie odrębne, specjalistyczne czy tworzone ad hoc podmioty. Taka forma może być formalna lub nieformalna i realizowana jest poprzez regularne spotkania wyznaczonych przedstawicieli członków sieci lub za pośrednictwem bieżących – zazwyczaj niezorganizowanych – spotkań wszystkich tych, którzy mają udział w sukcesie sieci. Sieci zarządzane przez uczestników mogą być z jednej strony bardzo zdecentralizowane, obejmując prawie wszystkich jej członków wchodzących w interakcje na relatywnie równych zasadach (wspólne zarządzanie). Z drugiej strony mogą być wysoce scentralizowane będąc zarządzanym przez wiodącą, centralną jednostkę, która należy do sieci. Współdzielone zarządzane strukturą sieciową zakłada także zaangażowanie wszystkich lub znaczącej większości jej uczestników. Członkowie sieci są odpowiedzialni za zarządzanie zarówno wszystkimi wewnętrznymi relacjami, jak i zewnętrznymi z interesariuszami (Antivachis i Angelis, 2015).
- 2) Sieci zarządzane przez lidera/organizację centralną (*Lead/Hub Organization Governed Networks*) tworzone są przez jednostki mające wspólne cele, ale wśród których znajduje się członek silniejszy niż pozostałe pod względem wielkości, możliwości zasobów czy coraz większej prawowitości, która pozwala mu odgrywać wiodącą rolę. Wydaje się, iż nieefektywność oraz kwestia odpowiedzialności w

przypadku współzarządzania mogły wywołać potrzebę znacznie bardziej scentralizowanego podejścia do zarządzania siecią. Członek wyznaczony do pełnienia roli wiodącej w koordynacji działań na poziomie sieci i podejmowania kluczowych decyzji może być do tego upoważniony przez zewnętrzne źródło finansowania, ale może być także wyłoniony spośród uczestników w oparciu o to, co wydaje się być najefektywniejszym rozwiązaniem (Antivachis i Angelis, 2015).

- 3) Administracyjna organizacja sieci (*Network Administrative Organization*) oparta jest na idei utworzenia odrębnej jednostki administracyjnej, która zarządza siecią i jej działalnością nie będąc jej uczestnikiem. Sieć jest zatem zarządzana zewnętrznie przez podmiot odrębny i niezależny od organizacji członkowskich utworzony wyłącznie w celu zarządzania siecią (McEvily i Zaher, 2004).

1.7. Konsekwencje uczestnictwa w sieci

Budowanie powiązań sieciowych sieci motywowane jest dwoma rodzajami przesłanek: ogólnymi związanymi z charakterystyką współczesnej gospodarki oraz specyficznymi dla konkretnych modeli sieciowych. Do motywów ogólnych związanych z funkcjonowaniem na rynku należą (Niemczyk i in., 2012):

- wzrost współzależności rynków zbytu związany ze standaryzacją oraz kalifornizacją potrzeb;
- pogłębienie się powiązań technologicznych przede wszystkim w ofensywnych branżach, np. mikroelektronika czy inżynieria genetyczna;
- konieczność konkurowania w ujęciu globalnym dzięki optymalizacji skali oraz zakresu produkcji;
- rosnące niepokoje i problemy gospodarcze, np. kryzysy naftowe czy walutowe, skrócenie cyklu życia produktu.

Tworzenie nowych układów sieciowych lub wchodzenie do już istniejących umożliwia pojedynczym uczestnikom, a także całej sieci osiągnięcie określonych celów strategicznych. Motywy wejścia do sieci należy zatem rozpatrywać w kontekście potencjalnych korzyści jakie może uzyskać jej uczestnik. Wśród nich ważne miejsce zajmuje uzyskanie dostępu do zasobów oraz osiągnięcie renty ekonomicznej (Niemczyk i in., 2012).

Zasoby stanowią o przewadze konkurencyjnej, a ich rzadkość przy jednoczesnej nieograniczoności ludzkich potrzeb powodują iż podmioty na rynku zmuszone są nie tylko do optymalnego gospodarowania nimi, ale także stałego poszukiwania ich nowych źródeł. Wysoka koncentracja zasobów także tych mało dostępnych sprawia, że sieci stają się atrakcyjne (Niemczyk i in, 2012). Wchodząc do układu sieciowego podmiot uzyskuje dostęp do zasobów, umiejętności i kompetencji należących nie tylko do samej sieci, ale także do tych posiadanych przez innych uczestników (Child i in., 2005).

Drugim, kluczowym motywem wchodzenia do sieci jest możliwość uzyskania renty ekonomicznej związanej z nadwyżką korzyści wynikającą z ograniczonej podaży zasobów (Shoemaker, 1990) czy też z dodatnią różnicą pomiędzy wartością oczekiwaną, a faktycznie generowaną (Rokita, 2005). Próbuąc szeroko ująć rentę ekonomiczną należy traktować ją jako korzyści osiąmane w wyniku prowadzenia działalności gospodarczej (Niemczyk i in., 2012) oraz związane z wyjątkowymi i rzadkimi czynnikami produkcji (Światowiec-Szczepańska, 2012). Układy sieciowe stanowią bogate źródło rent ekonomicznych (Niemczyk i in., 2012), których przegląd przedstawiono w tabeli nr 3.

Tabela 3. Przegląd rent ekonomicznych zawłaszczanych przez sieć

RODZAJ RENTY	CHARAKTERYSTYKA
Renta ricardiańska	Korzyści uzyskiwane z tytułu dysponowania rzadkimi i cennymi zasobami (np. patentami) o ograniczonej transferowalności (Sajdak, 2012), lub z tytułu posiadania regionalnej przewagi wobec podmiotów spoza sieci (Peteraf, 1993).
Renta monopolistyczna	Korzyści wynikające z silnej pozycji konkurencyjnej opartej na możliwość ograniczania dostępu do zasobów podmiotom spoza sieci, a w konsekwencji kontrolowania ich (Dyer i Singh, 1998; Peteraf, 1993).
Renta Penrose	Efekt synergii pozwalający na efektywniejsze wykorzystanie kombinacji wybranych zasobów występujących w ramach sieci (Spender, 1994).
Renta organizacyjna	Korzyści uzyskiwane z tytułu przyjętego modelu zarządzania lub wybranych cech organizacji funkcjonującej w sieci (Amit i Schoemaker, 1993).
Renta menadżerska	Źródło korzyści stanowią unikatowe zasoby menadżerskie i zarządcze znajdujące się w obrębie sieci (Castanias i Helfat, 2001).
Renta schumpeterowska	Korzyści osiąmane z tytułu dysponowania trudnymi do imitacji zasobami, które jednocześnie nie posiadają substytutów (Sajdak, 2012).
Renta relacyjna	Źródłem korzyści są relacje między uczestnikami sieci. Budując powiązania i współdziałając, aktorzy tworzą

	korzystne warunki dla przepływu zasobów i wiedzy, a także dla kreowania i przechwytywania wartości (Czakov, 2017; Dyer i Singh, 1998; Wasiluk i Tomaszuk, 2020).
Renta sieciowa	Korzyści osiągane z tytułu działania w sieci wynikające z przyjętej strategii oraz odpowiedniego i świadomego kształtowania pozycji przedsiębiorstwa w układzie sieciowym (Czakov, 2017).

Źródło: opracowanie własne.

Omawiając potencjalne korzyści ekonomiczne, które można osiągnąć funkcjonując w układzie sieciowym należy także wspomnieć o rente wychodzącej. Przynależące do sieci podmioty narażone są bowiem na utratę części korzyści w wyniku przejęcia niektórych rent ekonomicznych przez pozostałych uczestników (Niemczyk i in., 2012).

Z analizy literatury przedmiotu wynika, iż do korzyści funkcjonowania w ramach sieci zaliczyć należy również:

- możliwość uzyskania lepszego wyniku finansowego dzięki obniżce kosztów transakcyjnych oraz produkcji (Hennart i Reddy, 1997), a także eliminacji kosztów związanych z hierarchią organizacyjną, kontrolą oraz biurokracją (Wasiluk i Tomaszuk, 2020);
- zwiększenie elastyczności i adaptacyjności wobec dynamicznie zmieniającego się otoczenia (Schilling i Steensma, 2001);
- poprawienie operatywności dzięki korzyściom wynikającym z efektu skali, specjalizacji lub integracji działań (Brilman, 2002; Wasiluk i Tomaszuk, 2020);
- uzyskanie, bądź poprawienie dostępu do rynków (Brilman, 2002; Wasiluk i Tomaszuk, 2020);
- transfer wiedzy i efekt wzajemnego uczenia się (Grant i Baden-Fuller, 2004);
- zwiększenie bezpieczeństwa funkcjonowania poprzez rozkład ryzyka i redukcję niepewności (Brilman, 2002; Child i in., 2005);
- wzmocnienie pozycji negocjacyjnej wobec szeroko rozumianych interesariuszy (Łada i Kozarkiewicz, 2010; Kawa i Pierański, 2015);
- uzyskanie lub poprawienie dostępu do specjalistycznych organizacji oraz najlepszych praktyk (Tubielewicz, 2013);
- nawiązanie współpracy z podmiotami zapewniającymi niepowtarzalną wartość (Tubielewicz, 2013);

- rozwinięcie umiejętności uczenia się od innych oraz budowania dźwigni wiedzy przy wykorzystaniu know-how własnego oraz innych uczestników sieci (Tubielewicz, 2013),
- dostęp do nowych nabywców (Kawa i Pierański, 2015),
- zwiększenie poziomu innowacyjności (Kawa i Pierański, 2015; Wasiluk i Tomaszuk, 2020),
- dostęp do zasobów (Kawa i Pierański, 2015),
- uzyskanie dostępu do wizerunku wypracowanego przez wszystkich uczestników sieci (Andrzejak, 2022).

Wymienione motywy nie wyczerpują listy potencjalnych korzyści jakie może osiągnąć podmiot wchodzący do sieci. Wynika to nie tylko z ich ilości, ale także możliwości pojawienia się zupełnie nowej lub nieuwzględnionej do tej pory przesłanki. Wskazane motywy opierają się także na szeroko pojętej współpracy i nie uwzględniają specyfiki poszczególnych struktur sieciowych. Różne typy kooperacji sieciowych mogą wyróżniać dodatkowe zalety zachęcające podmioty do wejścia do sieci (Niemczyk i in., 2012).

Sieci mają nie tylko mocne strony, ale również słabe. Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, iż do ujemnych aspektów struktur sieciowych zaliczyć należy w szczególności (Kawa i Pierański, 2015; Lichtarski i in., 2017; Mikuła i Pietruszka-Ortyl, 2006; Wasiluk i Tomaszuk, 2020):

- niedopasowanie się uczestników sieci, szczególnie w kwestii kultur organizacyjnych współdziałających partnerów,
- trudności dotyczące wzajemnych relacji i zarządzania nimi wynikające ze złożoności procesu współpracy,
- wzrost kosztów będący następstwem zwiększania liczby członków sieci,
- problemy dotyczące zarządzania i ochrony informacji,
- ryzyko związane ze zmianą zachowania partnerów (np. egoizm czy oportunizm),
- nadużycie zaufania,
- zmniejszenie elastyczności funkcjonowania w wyniku uzależnienia od partnerów lub narzucanych przez nich warunków.

1.8. Podsumowanie

Dynamiczny rozwój gospodarki oraz procesy globalizacyjne doprowadziły do sytuacji, w której coraz trudniej jest funkcjonować w pojedynkę, a źródłem sukcesu stały się przede wszystkim otwartość na otoczenie, umiejętne nawiązywanie i utrzymywanie relacji, a także gotowość do współpracy oraz współdzielenia się. Bez względu na wielkość czy charakter współczesnej organizacji, typowym zjawiskiem nie są już więzi bilateralne, lecz wielopoziomowe i wielokierunkowe sieci powiązań.

Literatura przedmiotu oferuje wiele definicji i klasyfikacji sieci, których przeglądu dokonano w powyższym rozdziale. Z uwagi na przyjęty problem badawczy, szczególnie dużo miejsca poświęcono charakterystyce oraz rodzajom organizacji sieciowych. Ze względu na mnogość i niejednoznaczność definicji, autorka przyjęła, iż organizacja sieciowa to nowopowstała, samodzielna struktura organizacyjna, której współtwórcami i jednocześnie elementami składowymi są niezależne podmioty nastawione na osiągnięcie wspólnego celu. W przeciwieństwie do spotykanych, samopowstających sieci, organizacje sieciowe charakteryzują celowo tworzone struktury oraz negocjowane między ich uczestnikami role, którymi trzeba zarządzać, aby osiągnąć przyjęte założenia. Organizacja sieciowa posiada struktury, w których koordynacja pionowa i relacje formalne zostały częściowo lub w całości zastąpione poziomymi powiązaniem między partnerami, a jej aktywa zostały tak podzielone, iż wytwórcą efektu końcowego jest sieć, a nie jej pojedynczy uczestnicy. Członkowie organizacji sieciowej są w większości przypadków od siebie współzależni ekonomicznie, ale zachowują niezależność pod względem prawnym. Jej celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a to co odróżnia ją od innych struktur to szczególny typ relacji. Uczestnicy sieci są bowiem połączeni więzami złożonymi i wzajemnymi o charakterze bardziej kooperatywnym niż konkurencyjnym, które przekraczają granice poszczególnych przedsiębiorstw, a jednocześnie w kontekście strukturalnym przypominają wewnętrzne stosunki organizacji. Sposób w jaki funkcjonuje organizacja sieciowa zależy od tego jak i pod wpływem jakich czynników powstała, a także jakie ma doświadczenia. Porażki i konflikty mogą prowadzić do rozpadu, podczas gdy współpracę wzmocniają pozytywne doświadczenia

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że sieci mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej dla jej uczestników, a kooperacja i współdzielenie się są podstawą ich sukcesu. Obok różnego rodzaju rent ekonomicznych, wśród zalet funkcjonowania w sieci należy również

wymienić możliwość uzyskania lepszego wyniku finansowego dzięki obniżce kosztów, zwiększenie elastyczności i adaptacyjności, poprawienie operatywności, uzyskanie dostępu do nowych rynków czy nabywców, transfer wiedzy oraz doświadczenia, wzmocnienie pozycji negocjacyjnej oraz zwiększenie bezpieczeństwa poprzez rozkład ryzyka. Wskazując korzyści przynależności do struktur sieciowych, należy także pamiętać o jej zagrożeniach i słabych stronach – niedopasowanie się uczestników sieci, złożoność procesu współpracy, ryzyko związane z zachowaniem partnerów lub nadużyciem zaufania czy problemy związane z ochroną informacji.

Rozdział 2. Koncepcja kreowania wartości w organizacji sieciowej

Wartość jest zjawiskiem będącym przedmiotem zainteresowania zarówno praktyków, jak i badaczy. Niemniej, wielowymiarowość wartości, a także heterogeniczność przyjmowanych założeń oraz perspektyw badawczych znacząco utrudniają jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia. Poszczególne ujęcia wartości różnią się w ramach nie tylko różnych dziedzin nauki, ale także poszczególnych dyscyplin. Nie ma jednak wątpliwości, iż jako źródło przewagi konkurencyjnej stanowi podstawową koncepcję w zarządzaniu strategicznym (Łaskiewicz, 2018; Mruk, 2010; Kawa i Światowiec-Szczepańska, 2018; Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007)

Współpraca i współdzielenie się charakteryzują perspektywę sieciową, która ma istotny wpływ na zmianę podejścia do kreowania wartości. Dzięki funkcjonowaniu w sieci, przedsiębiorstwa i organizacje osiągają różnego rodzaju korzyści, w tym obniżają koszty transakcyjne w wyniku dzielenia ich z różnymi partnerami oraz uzyskują dostęp do zasobów i wiedzy pozostałych uczestników sieci (Bowman i Ambrosini, 2000; Zakrzewska-Bielawska, 2014). Zmieniła się także logika tworzenia wartości, która oparta jest na działaniach jednoczesnych, a nie pojedynczych, wykonywanych sekwencyjnie, jak w przypadku tradycyjnego łańcucha. Wartość w sieci budowana jest bowiem razem, a nie przez poszczególne podmioty na różnych etapach procesu (Stabell i Fjeldstad, 1998). Co więcej, to właśnie dzięki współdziałaniu udaje się uzyskać trudny do naśladowania kapitał relacyjny, który stanowi źródło przewagi konkurencyjnej, jako zasób nietatwy do zdobycia (Wójcik i Juszczyk, 2018).

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie zmian jakie zaszły w postrzeganiu wartości w świetle dorobku nauk o zarządzaniu. W pierwszej kolejności, przedstawiono istotę pojęcia wartości oraz perspektywy przyjmowane przez różnych badaczy. Szczególnie dużo miejsca poświęcono przeglądowi definicji wartości postrzeganej kluczowej dla przyjętego w dysertacji problemu badawczego. W kolejnej części skupiono się na systemach tworzenia wartości prezentując cechy charakterystyczne łańcucha, sklepu oraz sieci wartości, a następnie zaprezentowano ewolucję koncepcji współtworzenia wartości. Przedstawiono perspektywy, z których analizuje się wartość w marketingu. W ostatniej części rozdziału nakreślono uwarunkowania tworzenia wartości w sieci, a także opisano istotę oraz kategorie efektu sieciowego.

2.1. Pojęcie wartości w naukach o zarządzaniu

Wartość jest pojęciem o szerokim znaczeniu, a jej definicja różni się nie tylko w ramach różnych dziedzin nauki, ale także poszczególnych dyscyplin (Dobiegała-Korona i Herman, 2006; Doligalski, 2013; Stępień 2019). Wywodzi się z filozofii, a dokładnie ujmując z aksjologii będącej nauką o wartościach. Aksjologia obejmuje analizę istoty wartości, jej podwalin oraz zasad kreowania, a także identyfikację kryteriów wartościowania oraz tworzenie systemów wartości (Szymczak, 1988). Według Stępień (2019), w pracach badawczych z zakresu filozofii brakuje jednak konsensusu odnośnie definicji wartości, ponieważ trudno określić czym jest wartość immanentna i obiektywna. Mimo tego, zakłada się, że ludzie potrafią wartościować otaczający ich świat dzięki czemu dokonują wyborów i partycypują w wymianie gospodarczej oraz społecznej (Stępień, 2019). Aksjologia nie ogranicza się tylko do filozofii. Rozważania na temat wartości pojawią się w wielu dyscyplinach, w tym psychologii, socjologii czy ekonomii.

W psychologii przyjmuje się, iż wartość stanowi kategorię subiektywną i zależną od preferencji osoby oceniającej. Według Łobockiego (2009) „wartością jest wszystko, co uchodzi za ważne i cenne dla jednostki i społeczeństwa oraz jest godne pożądanego, co łączy się z pozytywnymi przeżyciami i stanowi jednocześnie cel dążeń ludzkich” (s. 23). Aby zrozumieć czym jest wartość należy zatem przeanalizować co dana jednostka myśli i czuje. Decyzje podejmowane są bowiem pod wpływem emocji, nastroju oraz stylu afektywnego, czyli części osobowości i tożsamości modulującej sposób reagowania jednostki na otoczenie (Stępień, 2019; Justyńska, 2021).

W ujęciu socjologicznym, wartości mają charakter społeczny, ponieważ powstają i kształtują się pod wpływem zmian zachodzących w danej grupie czy środowisku (Folkierska, 1979). Socjologia traktuje wartości zarówno, jako produkt społeczny o charakterze relacyjnym i pluralistycznym, jak również jako wzór i wskaźnik do dalszych działań (Mruk, 2020). W związku z tym, przedmiotem badań socjologicznych stała się nie sama istota wartości, ale to w jaki sposób jest tworzona w społecznościach, jak się w nich przyjmuje oraz jaki ma efekt na poszczególne jednostki, bądź ich grupy (Stępień, 2019).

Rozważania na temat ekonomicznego wymiaru wartości zapoczątkowali Adam Smith i David Ricardo. Według Smitha, słowo wartość ma dwa różne znaczenia i czasami wyraża użyteczność jakiegoś konkretnego przedmiotu, a czasami moc kupowania innych dóbr, którą niesie ze sobą posiadanie tego przedmiotu. Ricardo twierdził z kolei, że wartość ekonomiczna

dobra lub usługi jest określona przez całkowitą ilość niezbędnej pracy wymaganej do jej wytworzenia (Kariozen, 2011).

Współcześnie nadal przyjmuje się koncepcję wymiennego i użytkowego charakteru wartości (Bowman i Ambrosini 2000; Sheth i in., 1991; Stępień, 2019; Woodall, 2003). W naukach o zarządzaniu pojęcie wartości związane jest z korzyściami, które można uzyskać podejmując określone działania. Wartość użytkowa odnosi się do specyficznych cech produktu postrzeganych przez konsumentów z perspektywy ich potrzeb, a jej ocena jest indywidualna i subiektywna (Ambrosini i Bowman, 2000). Stępień (2019) zdefiniowała ją dokładnie jako „efekt przekonań i kalkulacji jednostki na temat możliwości zaspokajania przez dane dobro/usługę jej uświadomionych potrzeb i nie zawsze uświadomionych pragnień”. Natomiast wartość wymienna odnosi się do ceny. Wskazuje proporcję pomiędzy określoną liczbą wartości użytkowej jednego rodzaju wymienianą na określoną liczbę wartości użytkowej innego rodzaju (Ambrosini i Bowman, 2000). Niektórzy badacze utożsamiają wartość nie tylko z użytecznością, ale także z pożądaniami. Opierając się na teorii użyteczności, wartość dla konsumentów stanowi różnica między użytecznością dostarczoną przez atrybuty produktu, a nieprzydatnością reprezentowaną przez zapłaconą cenę. W takim podejściu użyteczność traktowana jest jako wartość postrzegana (Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007).

Wartość jest pojęciem trudnym do zdefiniowania nie tylko ze względu na heterogeniczność podejść poszczególnych nauk, ale także ze względu na różne perspektywy przyjmowane przez badaczy. Waśkowski (2020) zwraca uwagę na trzy podejścia przyjmowane przez badaczy zajmujących się problematyką wartości:

- 1) Stanowisko traktujące wartość jako rodzaj atrybutu tworzonego dla nabywców, w której dominują dwie koncepcje. W pierwszej zakłada się, iż wartość należy tworzyć dla klientów, gdyż to oni generują korzyści dla akcjonariuszy. W drugiej przyjmuje się natomiast, iż wartość powinna być kreować z myślą o interesariuszach (Dobiegała-Korona, 2015; Doyle, 2003; Kotler, 2002).
- 2) Podejście zajmujące się analizą istoty wartości, jej rodzajów i cech charakterystycznych bez uwzględniania okoliczności czy podmiotów ją tworzących. Niemniej, mimo licznych prób nie udało się znaleźć konsensusu co do natury wartości, jej struktury czy nawet roli jaką odgrywa w strategiach marketingowych. Można jednak zauważyć dwie wyróżniające się koncepcje przyjmujące przeciwstawne założenia. Jedna traktuje wartość jako przedmiot wymiany utożsamiany przez nabywców z korzyściami, które

mogą osiągnąć przyjmując ofertę dostawcy. Natomiast w drugiej, wartość nie stanowi końcowego przedmiotu wymiany czy osiągniętego rezultatu, lecz sytuację, w której nabywcy włączają się w jej kreowanie (Donaldson i Preston, 1995; Kramer i Pfitzer, 2017).

- 3) Koncepcja wartości w sektorze non-profit traktująca korzyści w inny sposób niż podmioty na rynku przedsiębiorstw (Waśkowski, 2020).

Poniżej przedstawiono przegląd definicji wartości uwzględniający powyższe perspektywy (tabela 4).

Tabela 4. Przegląd definicji wartości

AUTOR	DEFINICJA WARTOŚCI
(Zeithaml, 1991)	Opinia nabywcy czy dany produkt spełni jego oczekiwania lub pozwoli osiągnąć określoną satysfakcję. Ocena dokonywana jest w oparciu o przekonania, potrzeby, pragnienia czy życzenia nabywcy.
(Donaldson i Preston, 1995)	Dobrostan wszystkich osób lub podmiotów zainteresowanych proceduralną i/lub merytoryczną działalnością przedsiębiorstwa (interesariuszy).
(Moore, 1995)	Nadwyżka netto kolektywnego konsumenta, porównującego koszty pewnych działań z wartością, którą mu one przynoszą.
(Woodruff, 1997)	Ocena parametrów produktu oraz rezultatów jego użycia, które umożliwią lub ograniczą zrealizowanie celów w sytuacjach użytkowych.
(Kotler, 2002)	Postrzegane przez kupującego korzyści materialne i niematerialne oraz związane z tym koszty.
(Doyle, 2003)	Ocena konsumenta dotycząca zdolności produktu lub usługi do zaspokojenia jego potrzeb.
(Szymura-Tyc, 2004, 2006)	Nadwyżka subiektywnie postrzeganych przez klienta korzyści o charakterze użytkowym, emocjonalnym, poznawczym i społecznym nad subiektywnie postrzeganymi kosztami związanymi z nabywaniem i użytkowaniem danego produktu.
(Grönroos, 2007)	Główny przedmiot wymiany będący wynikiem rozrachunku między kupującym a sprzedającym.
(Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007)	Różnica między użytecznością dostarczoną przez atrybuty produktu, a nieprzydatnością reprezentowaną przez zapłaconą cenę
(Helkkula, Kelleher i Pihlstrom, 2012)	Ocena odbiorcy oparta na jego zainteresowaniach i doświadczeniach.
(Waśkowski, 2015b)	Wielowymiarowa konstrukcja oparta na funkcjonalnych i emocjonalnych korzyściach ocenianych przez nabywcę w porównaniu z tym, co ma do zaoferowania konkurencja.
(Dziewanowska, 2018)	Wypadkowa porównania wszystkiego, co nabywca otrzymuje, z tym, co musi poświęcić.
(Stępień, 2019)	Miara znaczenia: określa to, co dla jednostki ważne lub nieistotne.

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: Zeithaml, 1991; Donaldson i Preston, 1995; Moore, 1995; Woodruff, 1997; Kotler, 2002; Doyle, 2003; Szymura-Tyc, 2004, 2006; Grönroos, 2007; Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007; Helkkula i in., 2012; Waśkowski, 2015b; Dziewanowska, 2018; Stępień, 2019.

Definicje wartości różnią się w zależności od dziedziny nauki oraz punktu widzenia przyjętego przez badacza. Z perspektywy nauk o zarządzaniu, wartość można uznać za wszechstronny miernik znaczenia oraz poziomu realizacji zmieniających się w czasie oczekiwań nabywcy. Wpływają na nią nie tylko zachowania i działania dostawcy oraz odbiorcy, ale także ich cechy osobowościowe czy doświadczenie. O wartości decydują również atrybuty przedmiotu wymiany, koszt jego uzyskania i użytkowania oraz czynniki zewnętrzne (Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007; Stępień 2019; Szymura-Tyc, 2004; Waśkowski, 2015b).

2.2. Istota wartości postrzeganej

Wartość postrzegana często utożsamiana jest z pojęciami pokrewnymi takimi jak użyteczność, cena lub jakość. Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo (2007) zwracają jednak uwagę, iż wielu badaczy traktuje ją jako bardziej złożoną konstrukcję obejmującą więcej niż zwykły kompromis pomiędzy racjonalną oceną użyteczności, a wartością pieniężną produktu. Cena nie jest bowiem tylko ilością pieniędzy wydaną na dane dobro, lecz całkowitym kosztem poniesionym przez nabywcę, który uwzględnia czas i wysiłek poświęcony na poszukiwanie produktu. Także jakość nie może być identyfikowana jako wartość postrzegana mimo, iż oba zjawiska dotyczą oceniania, które jest subiektywne, personalne i zależne od kontekstu (Rust i Oliver, 1994). Wartość wydaje się być bowiem bardziej wszechstronnym miernikiem ogólnej oceny produktu lub usługi niż tylko jakość (Bolton i Drew, 1991).

Część badaczy zajmująca się marketingiem twierdzi, że wybory rynkowe i preferencje nabywców napędzane są wartością użytkową. Wynika to bowiem z neoklasycznej teorii ekonomii, która utrzymuje, iż konsumenci ograniczeni cenami i dochodami podejmują racjonalne decyzje mające na celu maksymalizację użyteczności. Najpopularniejsze w literaturze konceptualizacje wartości mają więc charakter funkcjonalny, a wartość uznano za kompromis poznawczy między korzyściami a wyrzeczeniami. Ten pogląd zdominował jednowymiarowe podejście w badaniach nad wartością postrzeganą koncentrujących się na ekonomicznym utylitarystycznym konsumencie. Choć podejście jednowymiarowe ma zaletę prostoty, to jednak nie odzwierciedla złożoności zagadnienia wartości postrzeganej. Nie bierze bowiem pod uwagę wielu niematerialnych, wewnętrznych i emocjonalnych czynników, które

rozpatrywane są przez badaczy reprezentujących wielowymiarowe podejście do wartości postrzeganej (Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007).

Sheth, Newman i Gross (1991) przyjęli teorię wartości konsumpcyjnej, jako punkt wyjścia do zdefiniowania wartości postrzeganej. Wieloaspektowy wybór konsumenta – zakup lub jego brak, wybór jednego produktu lub usługi zamiast innego czy wybór między markami – pociąga bowiem za sobą określone kategorie:

- wartość funkcjonalna dotyczy tego, czy produkt jest w stanie realizować swoje zadania lub określone funkcje,
- wartość społeczna odnosi się do zgodności ze stworzonym lub dopiero kreowanym wizerunkiem konsumenta wśród znajomych i współpracowników,
- wartość emocjonalna związana jest z różnymi stanami afektywnymi, które mogą być pozytywne (np. pewność siebie, podekscytowanie) lub negatywne (np. strach, gniew),
- wartość epistemiczna dotyczy pragnienia wiedzy przekładająca się na ciekawość lub potrzebę poszukiwania nowości,
- wartość warunkowa odzwierciedla fakt, że niektóre wybory rynkowe są uzależnione od sytuacji lub zestawu okoliczności, z jakimi borykają się konsumenci.

Teoria wartości konsumpcyjnej opiera się na trzech fundamentalnych twierdzeniach: i) wybór rynkowy to funkcja wielu wartości; ii) kategorie wartości wnoszą zróżnicowany wkład w każdy wybór konsumenta; iii) kategorie wartości są niezależne od siebie (Sheth, Newman i Gross, 1991). Choć teoria wartości konsumpcyjnej ma duży wkład w badaniach nad wartością postrzeganą to niektórzy badacze zwracają uwagę, że pomija ona niektóre źródła wartości takie jak etyka czy duchowość (Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007).

Według Woodruffa (1997) wartość postrzegana to percypowana preferencja nabywcy do oceny tych właściwości produktu oraz konsekwencji wynikających z jego użytkowania, które ułatwią bądź utrudnią osiągnięcie celów i zadań. Wynika to z zaproponowanego przez niego modelu hierarchii wartości obejmującego atrybuty, konsekwencje użytkowania oraz pożądany stan końcowy, a także uwzględniającego wartość pożądaną oraz otrzymaną. Na przestrzeni czasu wartość może zatem ewoluować, ponieważ zmienia się percepcja, preferencje czy też ocena nabywcy (Woodruff i Gardial, 1996). Niemniej choć model hierarchii odzwierciedla

dynamikę oraz złożoność koncepcji wartości postrzeganej to nie zagłębia się w poszczególne elementy, które tą wartość tworzą (Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007).

Najbardziej kompleksowe podejście do wartości postrzeganej przez nabywcę, które obejmuje wszystkie jej ekonomiczne, społeczne, hedoniczne i altruistyczne elementy zaprezentował Holbrook (1999). Zdefiniował wartość postrzeganą jako interaktywne relatywistyczne doświadczenie preferencji wskazując na jej cztery, kluczowe cechy. Po pierwsze, wartość jest interaktywna, ponieważ można ją uzyskać tylko poprzez interakcję między konsumentem a produktem. Dobro może mieć wiele cech, ale stają się one wartością dopiero gdy są doceniane w trakcie doświadczenia konsumpcyjnego. Po drugie, wartość jest relatywistyczna, gdyż jest wynikiem oceny nabywców, którzy różnią się między sobą i dokonują porównań między alternatywnymi źródłami wartości. Ponadto, gusta są różne i mogą się zmieniać z biegiem czasu lub w odpowiedzi na pojawienie się nowych stylów zatem trzecią cechą jest preferencyjność. Wreszcie, wartość znajduje się w doświadczeniu użytkownika, a nie w nabyciu produktu. Zazwyczaj akt zakupu nie jest celem samym w sobie, a jedynie sposobem na zdobycie doświadczeń wyniesionych z produktu.

W konsekwencji Holbrook (1999) zaproponował typologię wartości w oparciu o trzy dychotomie:

- 1) zewnętrzna - wewnętrzna (dobro postrzegane instrumentalnie jako środek do osiągnięcia jakiegoś celu a traktowanie go jako cel sam w sobie),
- 2) zorientowana na siebie - zorientowana na innych (dobro cenione przez nabywcę a pozytywnie oceniane przez innych),
- 3) aktywna vs reaktywna (obejmujące aktywność użytkownika i jego wpływ na dany produkt a doświadczenie użytkownika, w którym przedmiot oddziałuje na nabywcę).

Łącząc powyższe wymiary we wszystkie możliwe kombinacje powstają osiem rodzajów wartości, które przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Typologia wartości według Holbrooka

		Zewnętrzne	Wewnętrzne
Zorientowanie na siebie	Aktywne	Efektywność	Przyjemność
	Reaktywne	Doskonałość	Estetyka
Zorientowanie na innych	Aktywne	Status	Etyka
	Reaktywne	Szacunek	Duchowość

Źródło: Holbrook, 1999, s. 12; Stępień, 2019, s. 80.

Wszystkie osiem rodzajów postrzeganej wartości ma tendencję do występowania razem choć w różnym stopniu, w każdym doświadczeniu nabywania i użytkowania dobra (Holbrook, 1999).

2.3. Logika tworzenia wartości: łańcuch, sklep i sieć wartości

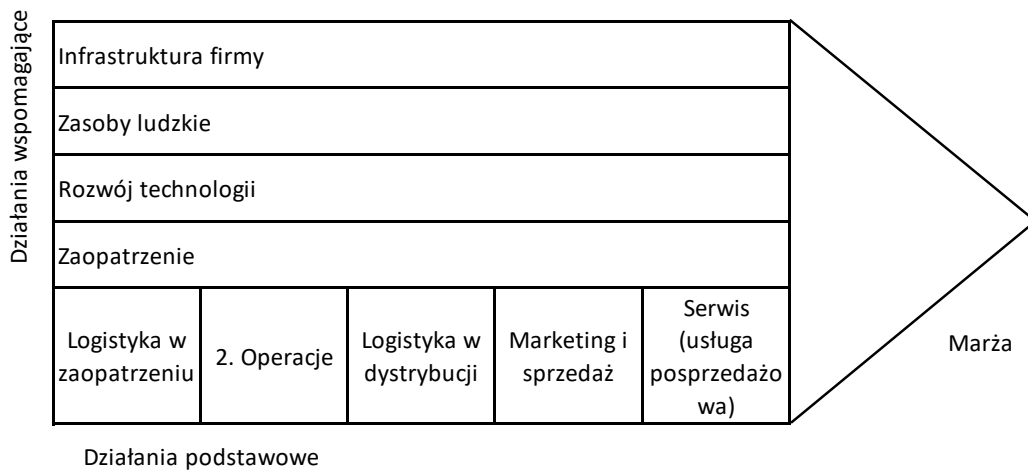
Wartość stanowi istotny element analizy konkurencyjności w naukach o zarządzaniu (Łaszkiwicz, 2018; Mruk, 2010; Kawa i Światowiec-Szczepańska, 2018; Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007; Szymura-Tyc, 2004). Prekursorem idei o pierwszoplanowym znaczeniu wartości był Porter (2006, s. 18), który twierdził, że: „źródłem przewag konkurencyjnych jest wartość, jaką dana firma potrafi wytworzyć dla swoich klientów”. Wartością może być zarówno niższa cena niż u konkurencji, jak i oferowanie wyjątkowych korzyści, które zdecydowanie przewyższają tę cenę (Porter, 2006). W konsekwencji, podmioty potrafiące dostarczyć dobra o większej wartości, mają szansę uzyskać przewagę konkurencyjną. Nabywcy traktują je bowiem, jako źródło nadzwyczajnej wartości niedostępnej w ofercie konkurencji (Szymura-Tyc, 2004).

Uznanie wartości za źródło przewagi konkurencyjnej stało się przyczyną do skierowania uwagi badaczy na problematykę związaną z logiką kreowania wartości. Przyjmując różne modele zaczęto podejmować próby wyjaśnienia w jaki sposób przedsiębiorstwa tworzą wartość.

Najczęściej rozważaną koncepcją jest pionowy łańcuch rozciągający się od dostawców zasobów, przez przedsiębiorstwa, do nabywców produktów i usług, w którym wartość generowana jest przez wszystkich uczestników (Czakon, 2012; Kawa i Światowiec-Szczepańska, 2018). Łańcuch wartości autorstwa M. Portera pozwala wyróżnić indywidualne, lecz w pewien sposób powiązane ze sobą działania, istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, stanowiące źródło wartości dla nabywców. Umożliwia także weryfikację kosztów i ocenę znaczenia tych działań, ale nie tylko w kontekście ekonomiczno-finansowym, lecz także strategicznym. Albowiem efektywna analiza kosztowa powinna opierać się na ocenie kosztów wyodrębnionych działań wartościowych, a nie na wartości dodanej bazującej na zasadach księgowych (Porter, 2006).

Bez względu na sektor w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, w łańcuchu wartości wyróżniono dwie kategorie działań: podstawowe, które faktycznie wpływają na odczuwalny

przez nabywców wzrost wartości oraz wspierające (rys. 4). Aktywność podstawowa ułożona jest zgodnie z cyklem produkcji i obsługi klienta, a każdy jej etap może być wspierany przez działalność pomocniczą składającą się z procesów zarządzania przedsiębiorstwem (Porter, 2006).



Rysunek 4. Schemat łańcucha wartości M. Portera

Źródło: Porter, 2006, s. 65.

Sektor, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo wpływa na to jakie znaczenie dla tworzenia przewagi konkurencyjnej mają wybrane działania podstawowe, na które składają się (Porter, 2006):

- 1) Logistyka w zaopatrzeniu - wszystkie działania związane z wewnętrznym odbiorem, przechowywaniem i dystrybucją zasobów produkcyjnych, np. zamawianie, składowanie.
- 2) Operacje - działania transformacyjne, które przekształcają nakłady w produkt końcowy, np. montowanie, pakowanie.
- 3) Logistyka w dystrybucji – działania mające na celu dostarczenie produktu końcowego odbiorcom, np. magazynowanie, transport.
- 4) Marketing i sprzedaż – procesy związane z kreowaniem popytu, np. promocja, polityka cenowa.
- 5) Serwis (usługa posprzedażowa) - czynności związane z utrzymaniem wartości sprzedanego produktu końcowego po jego zakupie lub zwiększeniem zadowolenia odbiorcy, np. instrukcja obsługi, naprawy.

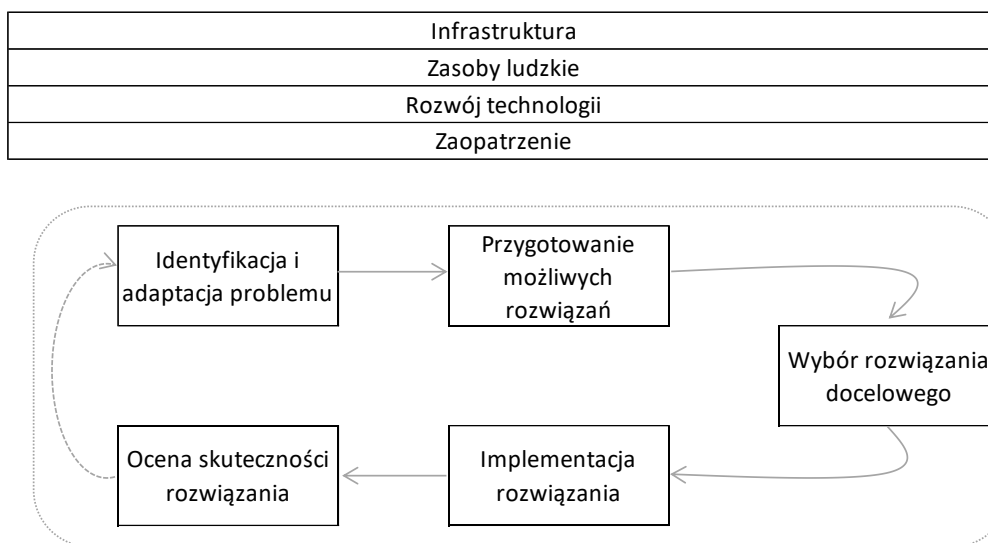
Działania wspierające aktywność podstawową nie dotyczą bezpośrednio fizycznego wytworzenia czy sprzedaży towaru lub usługi. Są to czynności drugorzędne wspierające cały proces cyklu życia produktu i obsługi klienta. Dzielą się na cztery kategorie obejmujące (Porter, 2006):

- 1) Infrastrukturę firmy - działania, które pozwalają na utrzymanie codziennych operacji przedsiębiorstwa, np. księgowość, zarządzanie jakością.
- 2) Zasoby ludzkie – działania związane z procesami rekrutacji i zatrudniania, system szkolenia oraz motywowania pracowników, a także polityką wynagrodzeń.
- 3) Rozwój techniki – szeroko pojęte działania, których celem jest udoskonalanie produktów i modyfikowanie procesów.
- 4) Zaopatrzenie – czynności związane z pozyskiwaniem wszystkiego, co jest niezbędne do realizowania działań podstawowych, w tym nabywanie.

Łańcuch wartości szybko stał się fundamentalnym narzędziem zarządzania strategicznego dzięki holistycznemu podejściu oraz stosunkowo szerokiej wachlarzowi możliwości zastosowania go (Rojek, 2014). Służąc ustalaniu, które działania przedsiębiorstwa stanowią źródło wartości dla nabywców pozwala także na analizę poszczególnych decyzji w celu ustalenia czy realizowane pomysły i działania faktycznie są doceniane przez klientów. W praktyce może być stosowana do identyfikacji źródeł wyjątkowości i doboru odpowiedniej strategii konkurencyjnej (Borowski, 2013). Niemniej, część badaczy zwróciła uwagę, że podczas gdy łańcuch z łatwością może być wykorzystany w klasycznych przedsiębiorstwach produkcyjnych to zastosowanie go w mniej tradycyjnych działalnościach usługowych sprawia trudności (Stabell i Fjeldstad, 1998). Ponadto jest to logika tworzenia wartości w ramach pojedynczej organizacji, a współczesne przedsiębiorstwa nie funkcjonują samodzielnie (Kawa i Światowiec-Szczepańska, 2018).

Łańcuch wartości cechuje liniowość oraz sekwencyjność. Chcąc kreować wartość w innym układzie należy wykorzystać perspektywę sieci (Gottschalk, 2007; Niemczyk i Stańczyk-Hugiet, 2014; Stabell i Fjeldstad, 1998). Podejście sieciowe przyjęli Stabell i Fjeldstad (1998) rozpoczynając rozważania nad innymi konfiguracjami niż łańcuch wartości i proponując nowe pojęcia: sklep oraz sieć. Sklep wartości to sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, którego celem jest rozwiązywanie problemów klientów, a nie tworzenie wartości poprzez wytwarzanie produktów końcowych. Nie ma w nim sekwencyjnie ustalonego zestawu działań (rys. 5). Każdy

problem traktowany jest bowiem wyjątkowo, a działania i zasoby są przydzielane specjalnie w celu jego rozwiązania (Stabell i Fjeldstad, 1998).



Rysunek 5. Schemat sklepu wartości

Źródło: Stabell i Fjeldstad, 1998, s. 424.

Działalność podstawowa w sklepie wartości składa się z pięciu kategorii aktywności (Stabell i Fjeldstad, 1998):

- 1) Identyfikacja i adaptacja problemu – działania związane z analizowaniem i formułowaniem problemu do rozwiązania, a także wybór ogólnego podejścia do niego.
- 2) Przygotowanie możliwych rozwiązań – działania obejmujące generowanie i ocenianie potencjalnych rozwiązań problemu.
- 3) Wybór rozwiązania docelowego.
- 4) Implementacja rozwiązania – działania związane z komunikowaniem, organizowaniem oraz wdrażaniem wybranego rozwiązania.
- 5) Ocena skuteczności rozwiązania – procesy pomiaru i oceny w jakim stopniu zastosowane działania rozwiązały początkowy problem.

Wartość kreowana jest w oparciu o mechanizmy, które pozwalają przedsiębiorstwu specjalizującemu się w znajdowaniu rozwiązań na lepsze i efektywniejsze poradzenie sobie z problemem klienta (Stabell i Fjeldstad, 1998; Gottschalk, 2007). Wynika to z tzw. technologii intensywnej wiedzy czyli posiadania eksperckiej wiedzy znacznie większej niż klient,

pozwalającej na analizę i dobranie odpowiedniej metody rozwiązania problemu (Gottschalk, 2007; Niemczyk i Stańczyk-Hugiet, 2014).

Współcześnie niezwykle cenną metodę tworzenia wartości stanowią układy sieciowe obejmujące nie tylko przedsiębiorstwa i organizacje, ale także nabywców indywidualnych. Oznacza to odrzucenie założenia, że jedynie przedsiębiorstwa dostarczają wartość klientowi (McColl-Kennedy i in., 2012; Niemczyk i Stańczyk-Hugiet, 2014). Sieci wartości jako pierwsi zaproponowali Stabell i Fjeldstad (1998) przedstawiając logikę tworzenia wartości opierającą się na technologii pośrednictwa łączącej klientów i ułatwiającej im wymianę mimo rozproszenia w przestrzeni i czasie. Taka perspektywa miała na celu uwzględnienie coraz bardziej popularnego podejścia sieciowego podkreślającego, iż społeczeństwo to złożony zbiór rzeczywistych i potencjalnych relacji między ludźmi i organizacjami. Łączenie, a tym samym kreowanie wartości w sieciach to organizowanie oraz ułatwianie wymiany między jej uczestnikami. Jak wskazywali w swoich rozważaniach, połączenie może być bezpośrednie, jak w przypadku usługi telefonicznej, łączącej dwie lub więcej stron w rozmowie, lub pośrednie, jak w bankowości detalicznej, gdzie jeden klient nie jest połączony bezpośrednio z innym klientem, ale grupa klientów jest powiązana poprzez wspólną pulę środków. Każda sieć wartości jest inna, ale istnieją silne podobieństwa między ich działaniami (Falenciak, 2017; Stabell i Fjeldstad, 1998).

Poniżej przedstawiono przegląd rodzajów logiki tworzenia wartości uwzględniający idee każdego z nich, system tworzenia wartości, kategorie działań podstawowych i pomocniczych oraz cechy charakterystyczne podstawowych relacji (tabela 6).

Tabela 6. Porównanie podstawowych rodzajów logiki kreowania wartości

Nazwa logiki procesu tworzenia wartości	Łańcuch wartości (<i>value chain</i>)	Sklep wartości (<i>value shop</i>)	Sieć wartości (<i>value network</i>)
Cechy procesu tworzenia wartości			
Idea wartości dla klienta	transformacja nakładów w produkty dla klienta	rozwiązywanie problemów klienta	łączenie klientów, wymiana wartości
Podstawowy system tworzenia wartości	technologia wieloogniowa	technologia intensywnej wiedzy	system mediacyjny
Kategorie działań podstawowych	logistyka wejścia, operacje, logistyka	identyfikacja i adaptacja problemu klienta, generowanie	promocja sieci i zarządzanie kontraktami,

	wyjścia, marketing, usługi	rozwiązań problemu, wybór rozwiązania, realizacja projektu, kontrola i ewaluacja	aprowizacja usług, operacje infrastruktury sieciowej
Cecha charakterystyczna podstawowych relacji	sekwencyjne	cykliczne, spiralne	symultaniczne, równoległe
Kategorie działań pomocniczych	tworzenie infrastruktury, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii i zaopatrzenia	tworzenie infrastruktury, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii, i zaopatrzenia	rozwój infrastruktury sieciowej, rozwój usług
Główni przedstawiciele	M.E. Porter	C.B. Stabell O.D. Fjeldstad P. Gottshalk	V. Alee R. Normanni M. Brandenburger B.J. Nalebuff

Źródło: Niemczyk i Stańczyk-Hugiet, 2014; Stabell i Fjeldstad, 1998.

Według Paroliniego (1999) sieć wartości nie należy traktować jako grupę podmiotów gospodarczych, lecz jako zbiór działań, które są wspólnie zaangażowane w tworzenie wartości. Podmioty współdziałają ze sobą celem wygenerowania określonych korzyści poprzez wytworzenie dóbr i ich sprzedaż (Lusch i in., 2010). W sieci wartości działania nie są wykonywane sekwencyjnie, jak w łańcuchu wartości Portera, lecz jednocześnie. Wartość budowana jest razem, a nie przez poszczególnych aktorów na różnych etapach procesu (Falenciak, 2007; Stabell i Fjeldstad, 1998).

2.4. Koncepcja współtworzenia wartości

Pojęcie wspólnego wytwarzania wartości (*value co-creation*) zostało rozpowszechnienie na początku XX w., kiedy Prahalad i Ramaswamy (2004) zwrócili uwagę na bliźniacze paradoksy opisujące współczesną gospodarkę. Po pierwsze, konsumenci mają większy wybór, który przynosi im mniej satysfakcji; po drugie, najwyższe kierownictwo posiada szerszy wachlarz opcji strategicznych, które przynoszą mniejszą wartość. Należało zatem ponownie przeanalizować tradycyjny system tworzenia wartości zorientowany na przedsiębiorstwo, ponieważ zmieniła się pozycja konsumenta: z izolowanego na powiązanego, z nieświadomego na poinformowanego, z pasywnego na aktywnego (Prahalad i Ramaswamy, 2004).

Dzięki globalizacji oraz ewolucji technologicznej, konsument uzyskał dostęp do bezprecedensowej ilości informacji stając się bardziej kompetentnym, a w konsekwencji

bardziej świadomym podejmowanych decyzji. Pozyskał wiedzę nie tylko na temat przedsiębiorstw, produktów czy cen, ale także działań i reakcji innych konsumentów z całego świata. Społeczności konsumenckie, w których jednostki dzielą się pomysłami i uczuciami bez względu na bariery geograficzne czy społeczne zrewolucjonizowały rynki, albowiem ich siła zaczęła wynikać z niezależności od przedsiębiorstwa (Prahalad i Ramaswamy, 2004).

Zmiany zachodzące na rynku dotyczyły nie tylko innowacji technologicznych, ale także pojawiających się nowych modeli biznesowych, które przyczyniły się do stworzenia warunków sprzyjających większej współpracy. Atmosfera współdziałania wpłynęła na sposób w jaki coraz bardziej aktywni nabywcy postrzegają proces kreowania wartości (Łaszkiwicz, 2018). Konsumentci uzbrojeni bowiem w nowe narzędzia i niezadowoleni z dostępnych wyborów chcą wchodzić w interakcje z przedsiębiorstwami i wpływać na podejmowane przez nie działania, a w efekcie współtworzyć z nimi wartości (Prahalad i Ramaswamy, 2004).

Prahalad i Ramaswamy (2000) zdefiniowali współtworzenie wartości, jako rezultat interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem a nabywcami będącej efektem integracji zasobów. Podobne założenie przyjęli Galvagno i Dalli (2014), którzy również uznali wzajemne interakcje za fundament procesu wspólnego kreowania wartości przez organizacje oraz konsumentów. Zwrócili jednak uwagę, iż należy odejść od założenia stawiającego dostawców i nabywców po przeciwnej stronie, albowiem współpraca między nimi otwiera nowe możliwości biznesowe (Galvagno i Dalli, 2014; Rogoziński, 2012). Przedsiębiorstwo współtworzące wartość otwiera się bowiem na informacje płynące od klientów, partnerów i innych interesariuszy, którzy dzielą się swoim doświadczeniem będącym efektem interakcji z produktem czy usługą (Lusch i Vargo, 2011; Ramaswamy i Gouillart, 2010).

Dziewanowska (2018) dokonując przeglądu konceptualizacji współtworzenia wartości, zwróciła uwagę na różne, ale nie zawsze wykluczające się perspektywy przyjmowane przez badaczy zajmujących się tą problematyką:

- Wspólne kreowanie wartości często utożsamiane jest z współprodukowaniem, czyli uznaniem, że klient bierze udział w tworzeniu oferty. Oznacza to ścisłą współpracę dostawców i nabywców.
- Współtworzenie wartości związane jest z doświadczeniem klienta, co nadaje wartości unikatowy charakter.
- Wspólne wytwarzanie wartości opiera się na wspólnym definiowaniu i rozwiązywaniu problemów.

- Współtworzenie wartości wynika z interakcji między podmiotami oraz integracji zasobów.

Współtworzenie wartości wolno zatem uznać za proces mogący wystąpić w trakcie podejmowania decyzji zakupowej, użytkowania lub po jego zakończeniu, w którym szeroko definiowane podmioty rynkowe wchodzą w interakcje bazujące na integracji zasobów, a w wyniku których każdy uczestnik osiąga określone korzyści (Dziewanowska, 2018).

W koncepcji współtworzenia wartości, początkowo skupiano się tylko na kliencie końcowym pomijając doświadczenia pozostałych interesariuszy, którzy byli zaangażowani w mniejszym lub większym stopniu w tworzenie nowej oferty. Z czasem zauważono jednak, że generowanie nowych doświadczeń dla klientów końcowych często wymaga lepszego projektowania doświadczenia dla partnerów. Interesariusze nie będą całym sercem uczestniczyć we współtworzeniu wartości dla klientów, chyba że przyniesie to korzyści również im. Dla zaangażowanych osób wartość może mieć charakter psychologiczny (większa satysfakcja z pracy, poczucie wdzięczności, wyższa samoocena) lub ekonomiczny (wyższe zarobki, nabywanie umiejętności, możliwości awansu). Z kolei dla przedsiębiorstwa wartość jest głównie ekonomiczna (niższe koszty, wyższa produktywność, większe przychody, mniejszy majątek lub baza kapitałowa), a w niektórych przypadkach to także szansa na czynienie dobra społecznego (Ramaswamy i Guillard, 2010).

Jak zauważają Ramaswamy i Guillard (2010) organizacje odnoszące sukcesy wyraźnie koncentrują się na zapewnianiu satysfakcjonujących doświadczeń klientom, pracownikom, dostawcom i innym interesariuszom. Kluczowe jest skupienie się na interesach wszystkich zainteresowanych stron i na tym, jak ekosystem może zmaksymalizować rozmiar osiągniętych korzyści, podczas gdy maksymalizacja udziału wartości przechwyconej przez przedsiębiorstwo odgrywa drugorzędną rolę. Przewagę można osiągnąć dzięki zwiększonemu zaangażowaniu interesariuszy oraz ciągłemu budowaniu nowych interakcji i doświadczeń, które prowadzą do wyższej produktywności, większej kreatywności oraz niższych kosztów, a także ryzyka. W celu efektywnego współtworzenia wartości przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować wszystkich interesariuszy, których dotyczy proces, a następnie zrozumieć i przeanalizować bieżące interakcje między nimi. Istotne jest bowiem stworzenie odpowiednich warunków do dzielenia się doświadczeniami oraz rozwiązaniami problemów, a także kontynuowania dialogu. Wdrażanie pomysłów dotyczących nowych interakcji oraz generowanie kolejnych idei może odbywać się poprzez platformy współtworzenia (Ramaswamy i Guillard, 2010).

Leclercq, Hammedi i Poncin (2016) zdefiniowali współtworzenie wartości, jako proces połączony, w trakcie którego wartość tworzona jest wzajemnie dla każdego uczestnika (pojedynczej jednostki, przedsiębiorstwa oraz sieci). Zaangażowanie w proces wszystkich podmiotów oparte jest na interakcjach oraz wymianach zasobów, które odbywają się na platformie zaangażowania będącej także przestrzenią uczenia się. Na podstawie analizy literatury oraz w oparciu o autorską definicję współtworzenia wartości, Leclercq, Hammedi i Poncin (2016) zaproponowali teoretyczne ramy procesu, które obejmują nie tylko samą jej istotę, ale również to co się dzieje przed i po.

Szersza perspektywa pozwala uwzględnić nie tylko sam proces wzajemnego tworzenia wartości, ale także znaczenie czynników moderujących, bodźców motywujących aktorów do działania oraz konsekwencji, jakich doświadczają uczestnicy.

Wytwarzaną wspólnie wartość podzielono na trzy grupy wynikające z perspektywy poszczególnych uczestników (Leclercq i in., 2016):

- 1) Współtworzenie wartości pozwala przedsiębiorstwom na osiągnięcie lepszych wyników rynkowych, dzięki wypracowywaniu nowych rozwiązań wynikających z lepszego poznania potrzeb nabywców, efektywnego utrzymywania relacji z nimi oraz budowania zaangażowania.
- 2) Wspólne kreowanie wartości wpływa na zadowolenie oraz lojalność aktywnych uczestników, a także zwiększa szanse na ponowne zaangażowanie.
- 3) Bierni uczestnicy doceniają wyższy standard przygotowanych wspólnie ofert.

Obok pozytywnych aspektów współtworzenia wartości, warto zwrócić uwagę na występujące także negatywne konsekwencje. Zaangażowani uczestnicy mogą wykorzystać współtworzoną wartość przeciwko innym w sposób, który doprowadzi innych aktorów do poniesienia strat w trakcie procesu. Proces współtworzenia wartości musi być zatem tak zaprojektowany, aby minimalizować takie zachowania oportunistyczne. Ponadto, tworząc społeczność wokół procesu wspólnego kreowania wartości, przedsiębiorstwa podejmują ryzyko związane z dzieleniem się swoimi zasobami z podobnymi do siebie podmiotami. Aby kontrolować takie ryzyko, należy poszukiwać nowych uczestników, którzy pozwolą na odnawianie wymienianych zasobów (Leclercq i in., 2016).

2.5. Uwarunkowania współtworzenia wartości w organizacji sieciowej

Sieć sprzyja atmosferze szeroko rozumianej współpracy opartej na interakcjach heterogenicznych podmiotów i ich interesariuszy. Jako struktura wzajemnych relacji tworzy środowisko korzystnych warunków do współdziałania, a w konsekwencji także wspólnego kreowania wartości. Podstawowe relacje w sieci są symultaniczne i równoległe, co oznacza, że trudno przyjąć logikę klasycznego łańcucha wartości, który charakteryzuje liniowość oraz sekwencyjność (Łaskiewicz, 2018; Ratajczak-Mrozek i Zieliński, 2013). Organizację sieciową wyróżnia także dezintegracja pozioma prowadząca do zwiększenia jej adaptacyjności i elastyczności, podczas gdy w łańcuchu wartości precyzyjnie określa się granice zakresu działalności przedsiębiorstwa oraz relacji zachodzących między podmiotami go współtworzącymi (Czakoń, 2012; Szymura-Tyc, 2006). Koncepcja łańcucha wartości nie wytrzymuje także presji siły konsumenta aktywnie działającego w sieci i pragnącego uczestniczyć w procesach tworzenia wartości (Mazurek, 2014).

Wychodząc naprzeciw pojawiającym się wyzwaniom przedsiębiorstwa poszukują nowych rozwiązań tworzenia odpowiednich warunków do kreowania wartości. Coraz częściej rezygnują z zarządzania całym łańcuchem, w zamian skupiając się na wybranych ogniwach i specjalizując się w nich (Czakoń, 2015). Zgodnie z innym podejściem, również biorącym pod uwagę łańcuch wartości jako podstawową koncepcję, wartość jest tworzona nie tylko na poszczególnych poziomach łańcucha, ale także w punktach styku tych poziomów. Oznacza to, że kluczowe znaczenie mają nie tylko zasoby, ale także relacje pomiędzy podmiotami współtworzącymi wartość (Chaffey i in., 2003). Wójcik i Juszczyk (2018) wskazują z kolei, iż należy zastąpić sekwencyjną logikę łańcucha wartości wieloaspektową logiką sieci wartości. Proces tworzenia wartości w sieci charakteryzuje się bowiem nie tylko wielostronnością i symultanicznością, ale przede wszystkim kolektywnością wynikającą z zaangażowania wszystkich uczestników (Shafer i in., 2005; Westerlund i in., 2008; Wójcik i Juszczyk, 2018).

2.5.1. Kompetencja sieciowa we współtworzeniu wartości

Koncepcja kluczowych kompetencji organizacji przejawiająca się w zdolności dostarczania nabywcom dodatkowych korzyści poprzez kolektywną wiedzę i zdolność uczenia się przedsiębiorstwa została zaproponowana na początku lat 90-tych przez Prahalda i Hamela (Wieczorek-Szymańska, 2012). Kolektywne uczenie się dotyczy zwłaszcza koordynowania

różnorodnych umiejętności produkcyjnych i integrowania wielu strumieni technologii. Harmonizacja strumieni technologii oznacza, że kluczowe kompetencje dotyczą także organizacji pracy oraz dostarczania wartości. Związane są z osobami, które potrafią rozpoznać możliwość połączenia swojej wiedzy funkcjonalnej z umiejętnościami innych jednostek w sposób innowacyjny i interesujący. W przeciwieństwie do zasobów materialnych, kluczowe kompetencje nie zmniejszają się wraz z użytkowaniem, lecz są wzmacniane w miarę ich wykorzystywania. Należy je jednak chronić, ponieważ mogą zanikać, jeśli nie są używane (Prahald i Hamel, 1990).

W literaturze można znaleźć różne definicje kluczowych kompetencji, które łączy wspólna cecha jaką jest kombinacja komplementarnych elementów. Taka konstrukcja może obejmować uzupełniające się materialne i niematerialne zasoby oraz niewidoczne umiejętności takie jak zdolności, wiedza organizacyjna czy relacje. Całość oceniania jest przez pryzmat strategii i celów danego podmiotu, a także jego konkurencji (Piekarz i Marszałek, 2007). Kluczowe kompetencje można także uznać po prostu za zbiór predyspozycji, wiedzy, usposobienia, stylów działania, wyznawanych wartości i zasad oraz innych cech, które poprzez wykorzystanie i rozwijanie pozwalają osiągać strategiczne cele przedsiębiorstwa (Sajkiewicz, 2002). Stankiewicz (2005) uważa z kolei, że kluczowe kompetencje to kombinacja komplementarnych doświadczeń i wiedzy zespołów oraz ich członków. Powstają w wyniku efektu synergii posiadanych przez organizację zasobów i umiejętności (Bukowski, 2005).

Trudności z definiowaniem kompetencji przedsiębiorstwa stanowią jednocześnie o ich fenomenie – konkurencja nie jest w stanie ich zidentyfikować, a co za tym idzie naśladować. Samo posiadanie kompetencji nie zapewnia jednak sukcesu, a wskazuje jedynie na potencjał przedsiębiorstwa do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Do niedawna uważano, że kompetencje są związane z zasobami przedsiębiorstwa, a zatem ich źródła szukano we wnętrzu organizacji. Coraz częściej podkreśla się jednak znaczenie otoczenia dla organizacji, które sankcjonuje jej działalność oraz wspiera funkcjonowanie poprzez dostarczanie odpowiednich zasobów (Waśkowski, 2018).

Proces zarządzania organizacją sieciową można opisać kategorią kompetencji sieciowej określaną przez Kordela (2009) jako wypadkowa dwóch czynników: struktury zarządzania wiedzą obejmującą jej agregację i wykorzystanie oraz kapitału społecznego przyczyniającego się do rozwoju sieci, a zatem wymagającego zarządzania. Kapitał społeczny obejmuje z kolei trzy wymiary:

- Poznawczy, który określa zdolność danej sieci do tworzenia i realizacji wspólnych wizji rozwojowych.
- Relacyjny oparty na zaufaniu traktującym jakość relacji sieciowych jako fundament rozwoju sieci. Organizacje muszą jednocześnie chronić swoją wiedzę i związane z nią zasoby oraz być otwartym na nowe doświadczenia.
- Wzajemnej komunikacji związanej z kupowaniem, dzieleniem się lub imitowaniem wiedzy.

Kompetencję sieciową można również zdefiniować jako nawiązywanie i utrzymywanie relacji potrzebnych jednostkom działającym w organizacjach sieciowych do osiągnięcia sukcesów. Stanowi strumień relatywnie stałych zachowań wymaganych w danym momencie, które umożliwiają nawiązywanie, rozwijanie, podtrzymywanie, a także wygaszanie relacji. Kompetencja sieciowa pomagają gromadzić wokół siebie jednostki kontaktowe o określonych zasobach i umiejętnościach (Fryczyńska, 2018).

Budowanie struktur relacji między podmiotami o różnych, ale komplementarnych kompetencjach tworzy unikatową wartość, która niemożliwa jest do osiągnięcia samodzielnie. Wspólne tworzenie wartości w sieci następuje bowiem w wyniku interakcji uczestników dzielących się i wzajemnie uzupełniających swoje zasoby oraz kompetencje (Sienkiewicz-Małyjurek, 2018).

2.5.2. Koncepcja koopetycji w sieci

Koncepcja koopetycji, czyli współpracy z konkurencją w celu osiągnięcia wspólnego celu lub uzyskania przewagi konkurencyjnej stanowi przedmiot zainteresowania naukowego już od trzech dekad (Brandenburger i Nalebuff, 2021). Na szczególną uwagę zasługuje koopetycja sieciowa jako jeden z poziomów relacji koopetycyjnych (Krawiec, 2009).

Współpraca ma fundamentalne znaczenie dla istnienia i funkcjonowania sieci. Bez współpracy przedsiębiorstwo sieciowe nie byłoby w stanie ani rozpocząć działalności, ani rozwijać się. Niemniej jednak, w niektórych obszarach działalności organizacji sieciowych dopuszczalne, a nawet zalecane jest konkurowanie (Śliwiński, 2015). Wiąże się to ściśle z dwoma procesami: tworzeniem wartości i jej przywłaszczaniem. Typowe czynniki koopetycji, takie jak zaangażowanie, dopasowanie strategiczne, współzależność, autonomia, instytucjonalizacja relacji, integracja i niepodzielność, mają ogromny wpływ na sukces sieci (Szortyka, 2021). Należy jednak unikać sytuacji absolutnej przewagi konkurencyjnej między

partnerami, gdyż mogłaby doprowadzić do zniszczenia zaufania, a nawet upadku całego przedsiębiorstwa sieciowego (Śliwiński, 2015).

Koopetycja sieciowa dotyczy struktury złożonych relacji zachodzącymi w tym samym czasie między więcej niż dwoma podmiotami. W zależności od liczby działań lub projektów w łańcuchu wartości wyróżnia się (Dagnino i Padula, 2002):

- Prostą koopetycję sieciową, która charakteryzuje się pojedynczym działaniem, np. relacja między dostawcą a klientem, znana jako zamówienia równoległe.
- Złożoną koopetycję sieciową w przypadku wielu działań w łańcuchu wartości, np. okręgi przemysłowe, klastry czy porozumienia wielostronne.

W ramach prostej koopetycji sieciowej uczestnicy mogą osiągnąć efekt synergiczny lub twórczy, które stanowią dla nich cele. Efekt synergii występuje wtedy, gdy dochodzi do komplementarności zasobów i kompetencji, w wyniku czego powstaje wartość przewyższająca, którą wspólnie tworzą indywidualne oferty wszystkich podmiotów. Z drugiej strony efekt twórczy koncentruje się na tworzeniu nowych produktów lub nowych usług (Czakon, 2014).

Koopetycja zwiększa siłę innowacyjności i wydajność członków sieci. Co więcej, najbardziej związani uczestnicy sieci mają największe możliwości wpływania na sieć bez utraty wysokiego stopnia autonomii (Gnyawali i Park, 2009).

Warto zwrócić uwagę, iż strategia koopetycji stwarza również potencjalne zagrożenia dla zaangażowanych stron. Do najczęstszych niebezpieczeństw należą: niski poziom zaufania, ryzyko wykorzystania wiedzy zdobytej w procesie współpracy przeciwko innym, brak parytetu w podziale i pozyskiwaniu zasobów, nieautoryzowane pozyskiwanie wiedzy i know-how partnera, zachowania oportunistyczne kooperantów, konflikty międzyludzkie, asymetria relacji czy niska efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów (Zakrzewska-Bielawska, 2013).

2.5.3. Zaangażowanie jako podstawa współtworzenia wartości

Współtworzenie wartości nie jest możliwe bez zaangażowania, które stanowi warunek kreowania wartości przez podmioty biorące udział w wymianie (Dwivedi i in., 2016; Oyner i Korelina, 2016; Waśkowski i Jasiulewicz, 2021). Współczesne uwarunkowania rynkowe oraz nacisk na poszukiwanie nowych metod kreowania wartości determinują większe otwarcie się na konsumenta także w sieciach (Wójcik i Juszczak, 2018). Dotychczasowe badania pokazują bowiem, iż nabywca jest nieodzownym elementem sieciowego modelu biznesu, a jego

oczekiwania i potrzeby powinny być uwzględniane w przygotowywaniu oferty (Keen i Williams, 2013).

Zaangażowanie konsumenta można zdefiniować w szerokim ujęciu jako wielowymiarowe podejście uwzględniające aspekty poznawcze, behawioralne i emocjonalne w relacjach między podmiotami (Brodie i in., 2011). W węższej perspektywie, zaangażowanie konsumenta należy rozumieć jako wszelkiego rodzaju zachowania w stosunku do marki lub przedsiębiorstwa niezwiązane bezpośrednio z aktem zakupu. Aktywności w tym obszarze mogą się wiązać zarówno z występującymi na każdym etapie wymiany relacjami między podmiotami, jak i bezpośrednią manifestacją konsumenta wyrażającą swoją opinię (van Doorn i in., 2010; Waśkowski i Jasiulewicz, 2021).

Z perspektywy przedsiębiorstwa istotne są motywy, jakimi kierują się konsumenci angażujący się we współpracę i tym samym włączający się w proces wspólnego tworzenia wartości. Ich aktywność nie jest bowiem inicjowana samoistnie. Obok zaufania wobec organizacji i poczucia spełnienia, klienci liczą na pewne korzyści związane z zaangażowaniem się. Oczywiście są profity finansowe oferowane w różnych formach, np. wynagrodzenie, zniżki czy vouchery. Jednakże, znacznie ciekawsze z perspektywy organizacji są czynniki o charakterze niematerialnym, do których najczęściej zalicza się (Dobiegała-Korona, 2008; Łaskiewicz, 2018):

- osiągnięcie osobistych korzyści i przy okazji służyć innym podmiotom, np. Pintarest,
- korzyści społeczne wynikające z bycia częścią społeczności i wchodzenia w interakcje z innymi, np. media społecznościowe,
- reputację, czyli bycie rozpoznawanym i dumnym z współautorstwa,
- możliwość uzewnętrznienia się i podzielenia się swoimi poglądami oraz pomysłami przy jednoczesnym uzyskiwaniu natychmiastowego dostępu do wiedzy i doświadczenia innych użytkowników,
- postawę altruistyczną motywującą do dzielenia się opinią i doświadczeniem z daną marką czy organizacją.

Wśród korzyści zaangażowania z perspektywy konsumenta należy także wymienić: lepszą personalizację i indywidualizację produktu, bądź usługi, większą kontrolę nad pożądanymi efektami, poczucie przynależności do wspólnoty, pozyskanie nowej wiedzy i umiejętności czy też postawa hedonistyczna (Damkuvieni i in., 2012).

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ważna jest nie tylko aktywność konsumentów, ale także zaangażowanie organizacyjne definiowane jako przywiązanie pracownika do organizacji i utożsamianie się z nią (Porter i in., 1974). Zjawisko zaangażowania organizacyjnego można sklasyfikować w trzech wymiarach (Allen i Meyer, 1990; Jończyk, 2009; Juchnowicz, 2014):

- 1) Zaangażowanie afektywne traktowane jako emocjonalne przywiązanie jednostki do organizacji. Odzwierciedla stopień potrzeby pracownika do podejmowania aktywności w ramach danej organizacji oraz wyraża pozytywne odczucia i emocje wobec niej. Zaangażowanie afektywne jest niepozowane, długotrwałe i oparte na wewnętrznych przekonaniach (np. satysfakcji).
- 2) Zaangażowanie kalkulatywne rozumiane jako wynik trwania w organizacji oraz postrzeganych kosztów związanych z jej opuszczeniem. Motywacją do działań są potencjalne koszty związane z niepodjęciem aktywności, co może oznaczać, że jednostka nie utożsamia się z organizacją i pozostaje w niej w celu realizacji własnych potrzeb.
- 3) Zaangażowanie normatywne oparte na normach społecznych, które określają stopień lojalności wobec organizacji oraz na poczuciu odpowiedzialności i wierności jednostki. Odzwierciedla stopień, w jakim pracownik czuje zobowiązanie, aby pozostać w organizacji. Zaangażowanie normatywne nie sprzyja kreowaniu wartości dodanej, ponieważ pracownicy podejmują działalność z przymusu, a ich zaangażowanie jest umiarkowane.

Zaangażowanie organizacyjne określa nie tylko działania nastawione na cel, ale również odczuwaną przez jednostkę potrzebę wkładania wysiłku w dążenie do niego. Zaangażowanie organizacyjne związane jest bowiem z indywidualną skłonnością do włączania się w działania zmierzające do osiągnięcia celu, a także przywiązaniem jednostki do pełnionej zawodowo roli (Steinerowska, 2015). Stanowi także odzwierciedlenie utożsamiania się ze wspólnymi wartościami oraz misją, a także chęcią przynależności do danej organizacji (Wojtczuk-Turek, 2008). Na poziom zaangażowania organizacyjnego wpływają indywidualne cechy pracowników, w tym wiara w wartości organizacyjne i cele, a także swoisty charakter organizacji i jej umiejętność dostarczania odpowiednich bodźców (Bugdol, 2010; Cohen 2007).

Rozpatrując problematykę zaangażowania w kontekście współtworzenia wartości w organizacji sieciowej należy zwrócić uwagę zarówno na klientów, jak i inne podmioty

uczestniczące. Funkcjonowanie sieci nie jest możliwe bez zaangażowania jej uczestników, co stanowi warunek jej efektywnego działania i stabilności. Zaangażowanie jest bowiem efektem zbieżności interesów członków sieci i atrybutem powiązań sieciowych (Czakon, 2012; Niemczyk i in., 2012; Skowron, 2013). Przyjmuje się, że kategorie zaufania i zaangażowania stanowią istotę sieci i należą do podstawowych założeń funkcjonowania organizacji sieciowej. W takim ujęciu zaangażowanie można zdefiniować jako rezultat zaufania partnerów oznaczający solidarność i spójność dążeń (Tubielewicz, 2013).

2.5.4. Efekt sieciowy i jego kategorie

Efekt sieciowy to zjawisko opisywane w teorii ekonomii jako sytuacja, w której korzyści konsumpcyjne zależą od całkowitej liczby konsumentów, którzy kupują kompatybilne produkty (Church i in., 2008). Oznacza to, że wraz ze wzrostem liczby użytkowników rośnie wartość danego produktu lub usługi (Unold, 2011).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery rodzaje efektów sieciowych:

- 1) Bezpośredni efekt sieciowy oznacza sytuację, w której istnieje bezpośredni, fizyczny wpływ liczby nabywców na jakość produktu (Church i in., 2008). Wartość sieci zwiększa każdy nowy użytkownik, a także gotowość pozostałych do odpłatnego korzystania z usług sieciowych. Modelowym przykładem jest telefon, który jest urządzeniem bezużytecznym bez innych użytkowników. Jednocześnie zwiększenie ich liczby oznacza rosnące korzyści dla każdego nabywcy (Unold, 2011).
- 2) Pośredni efekt sieciowy to sytuacja, w której korzyści konsumpcyjne nie zależą bezpośrednio od wielkości sieci - całkowitej liczby konsumentów, którzy kupują kompatybilne produkty (Church i in., 2008). To rosnące użytkowanie motywuje do produkowania dóbr i usług uzupełniających, które pozytywnie wpływają na wartość dobra początkowego. Przykładem może być Windows, który tworząc dodatkowe aplikacje i ciągle pracując nad jakością zwiększa wartość produktu pierwotnego jakim jest komputer (Unold, 2011).
- 3) Efekt międzysieciowy to zjawisko, w którym rosnące użytkowanie w jednej grupie nabywców przekłada się na zwiększenie wartości produktów lub usług uzupełniających w innej grupie użytkowników. Przykładem może być zależność między oprogramowaniem do czytania a pisanie (Unold, 2011).

- 4) Społeczny efekt sieciowy oparty jest na lokalnej sieci społecznej lub biznesowej składającej się z niewielkiej liczby użytkowników mających wpływ na pozostałych (Unold, 2011)

Efekty sieciowe mogą być też negatywne, choć zazwyczaj na platformach są modelowane jako pozytywne. Uważa się, że większa liczba użytkowników może potencjalnie zmniejszyć presję konkurencyjną. Istnieją jednak trzy powody, dla których ostatnie badania sugerują, że większa liczba użytkowników może nie prowadzić do trwałej dominacji na rynku (lub władzy). Po pierwsze z powodu zatłoczenia. Pojedynczy użytkownik może chcieć unikać platformy, która oferuje zbyt duży wybór i zamiast tego wybrać tę, która spełnia funkcję kuratora. Na przykład platforma tWitchsy.com (nowa platforma skupiająca się na nietypowej sztuce) może sprzedawać wiele produktów podobnych do tych, które można znaleźć na bardziej znanej platformie jak Etsy.com. Użytkownik może jednak docenić korzyści, jakie niesie ze sobą ta pierwsza, zarówno pod względem oszczędności czasu, jak i wyeksponowania trendów, a także bardziej ograniczonego wyboru. Przeprowadzone badania podkreśliły znaczenie dobrze zaprojektowanego systemu kuracji zachęcającego użytkowników do korzystania z platformy ze względu na niższe koszty wyszukiwania. Nie ma powodu sądzić, że nabywcy zawsze będą skłonni do angażowania się w platformę dwustronną, która ma większą liczbę użytkowników. Duża liczba ofert może także zniechęcać nowych sprzedawców, którzy rozważają przystąpienie do platformy. Po drugie, dążenia użytkowników do zachowania prywatności sprawia, że bardziej doceniają oni możliwość posiadania mniejszej liczby odbiorców. Na przykład, wzrost popularności Facebooka spowodował, że część użytkowników doceniła możliwość ograniczenia dostępu do danych poprzez ustawienia prywatności. Zdolność do ograniczania odbiorców i kontrolowanie korzystania z platformy – tym samym rezygnacja z korzyści wynikających z efektów sieciowych - zwiększyła rozwój Facebooka. Po trzecie, w grę często wchodzi przyczyny ugruntowane społecznie lub kulturowo, które mogą sprawić, że duża liczba użytkowników stanie się nieatrakcyjna. Zgodnie z koncepcją dysocjacji istnieją grupy ludzi uważanych za nefajnych, np nerdów, matek piłkarskich. Skłania to ludzi do odrzucania platform lub unikania cyfrowych ekosystemów, w których takie osoby można znaleźć. Razem te trzy siły mogą skłonić użytkowników do wyboru platform, które wykazują niższy poziom wykorzystania lub słabsze efekty sieciowe. Jest to sprzeczne z wcześniejszym przekonaniem, że większy rozmiar platformy jest zawsze pożądany z punktu widzenia konkurencji i zapewnia trwałą siłę rynkową (Tucker, 2018).

2.6. Podsumowanie

Jednym z kluczowych czynników sukcesu rynkowego organizacji jest przewaga konkurencyjna, które może wynikać z posiadania unikalnych zasobów, procesów, innowacji marketingowych, dobrze rozwiniętych relacji zewnętrznych, czy też wiedzy i umiejętności pozwalających zaspokajać potrzeby nabywców w większym stopniu, niż jest w stanie to zrobić konkurencja. Przewaga konkurencyjna ma jednak charakter przejściowy i może zostać utracona w wyniku zmian w otoczeniu rynkowym, m.in. nowe strategie rywali, zmiany oczekiwań klientów, nowe przepisy prawne czy postęp technologiczny. W związku z tym przedsiębiorstwa i organizacje osiągające sukcesy nie zadowolają dotychczasową pozycją rynkową, lecz nieustannie poszukują nowych rozwiązań i usprawnień.

Perspektywa sieciowa, którą charakteryzuje współpraca i współdzielenie się miała istotny wpływ na zmianę podejścia do postrzegania wartości i procesu jej kreowania. Wartość w sieci może być rozpatrywana z różnych perspektyw, co przekłada się na jej postrzeganie czy kategoryzację. Nie ulega jednak wątpliwości, iż wartość w sieci budowana jest razem, a nie przez poszczególne podmioty na różnych etapach procesu. Proces kreowania wartości w sieci charakteryzuje się bowiem nie tylko wielostronnością i symultanicznością, ale przede wszystkim kolektywnością wynikającą z zaangażowania wszystkich uczestników. Co więcej, to właśnie dzięki współdziałaniu udaje się uzyskać trudny do naśladowania kapitał relacyjny, który stanowi źródło przewagi konkurencyjnej, jako zasób niełatwy do zdobycia.

Analizując wartość sieci z perspektywy pojedynczego uczestnika należy pamiętać, że stanowi ona interaktywne i relatywistyczne doświadczenie preferencji, na co wskazują jej cztery kluczowe cechy. Po pierwsze, sieć sprzyja atmosferze szeroko rozumianej współpracy opartej na interakcjach heterogenicznych podmiotów. Sieć może mieć wiele cech, ale stają się one wartością dopiero, gdy są doceniane w trakcie doświadczenia uczestnictwa w niej. Po drugie, wartość jest relatywistyczna, gdyż jest wynikiem oceny uczestników, którzy różnią się między sobą i dokonują porównań między alternatywnymi źródłami wartości. Po trzecie, gusta są różne i mogą się zmieniać w czasie lub w odpowiedzi na pojawienie się nowych możliwości. Wreszcie, wartość znajduje się w doświadczeniu uczestnictwa w sieci, a nie w samym wejściu do niej.

Z perspektywy organizacji sieciowej, szczególnie ważna jest koncepcja współtworzenia wartości rozumiana jako proces mogący wystąpić w trakcie podejmowania decyzji zakupowej,

użytkowania lub po jego zakończeniu, w którym szeroko definiowane podmioty rynkowe wchodzi w interakcje bazujące na integracji zasobów, a w wyniku których każdy uczestnik osiąga określone korzyści. Choć początkowo skupiano się tylko na kliencie końcowym pomijając doświadczenia pozostałych interesariuszy, to z czasem zauważono, że generowanie nowych doświadczeń dla klientów końcowych często wymaga lepszego projektowania doświadczenia dla partnerów. Interesariusze nie będą całym sercem uczestniczyć we współtworzeniu wartości dla klientów, chyba że przyniesie to korzyści również im.

Wspólne kreowanie wartości nie jest możliwe bez wielokierunkowego zaangażowania obejmującego klientów, jak i pozostałych interesariuszy. Ważne jest nie tylko osiągnięcie celu, ale także odczuwana przez uczestników potrzeba wkładania wysiłku w jego osiągnięcie. W kontekście współtworzenia wartości w sieci, zaangażowanie jest efektem zbieżności interesów jej członków i cechą powiązań sieciowych stanowiącym jedno z podstawowych założeń efektywnego działania organizacji sieciowej.

Rozdział 3. Charakterystyka rynku tenisa profesjonalnego

Tenis to jeden z najbardziej popularnych sportów na świecie i wiodący wśród dyscyplin indywidualnych. Międzynarodowa Federacja Tenisa szacuje, że interesuje się nim ponad miliard ludzi na świecie, a większą popularnością cieszy się tylko piłka nożna oraz koszykówka (ITF, 2017). Tenis przyciąga nie tylko ogromną rzeszę widzów i kibiców, ale także amatorów tej gry. Blisko 87 milionów ludzi w każdym wieku i na różnym poziomie gra w tenisa rekreacyjnie lub profesjonalnie (ITF, 2019).

Mimo ogromnej popularności dyscypliny rynek tenisa profesjonalnego nie był dotychczas przedmiotem badań czy analiz naukowych, a pogłębiony przegląd literatury udowodnił, iż brakuje szczegółowych informacji dotyczących jego struktury czy zasad funkcjonowania. Celem niniejszego rozdziału jest scharakteryzowanie rynku tenisa profesjonalnego oraz przedstawienie jego struktury. W pierwszej części dokonano wprowadzenia do tenisa poprzez przedstawienie jego historii i rozwoju. Zaprezentowano także rodzaje tenisa uwzględniające odmienne cele jego uprawiania oraz wskazano różnice pomiędzy tenisem amatorskim a profesjonalnym. Następnie przybliżono strukturę profesjonalnych rozgrywek wskazując zasady planowania sezonu oraz cechy charakterystyczne poszczególnych kategorii turniejów. W dalszej części podjęto próbę zdefiniowania rynku tenisa profesjonalnego prezentując jego strukturę podmiotową oraz przedmiotową. W ostatniej części rozdziału przedstawiono rynek tenisa profesjonalnego w ujęciu ilościowym oraz wpływ pandemii Covid-19 na rozgrywki profesjonalne.

3.1. Historia i rozwój tenisa na świecie

Istnieje wiele teorii na temat pochodzenia tenisa, ale nie ulega wątpliwości, że wersja zbliżona do współczesnej stała się popularna dopiero po epoce wiktoriańskiej (Gillmesiter, 1998). W 1873 r. Major Walter Clopton Wingfield opatentował swoją formułę gry proponując przenośny kort, tak aby gra mogła się odbywać na boiskach do krykieta zapewniając ludziom zdrowy ruch i zabawę towarzyską. Oprócz opatentowania i napisania pierwszych zasad Wingfield wyprodukował także pierwsze elementy sprzętu tenisowego do użytku komercyjnego obejmujące cztery rakiety, siatkę, dwa słupki do siatki, dwie piłki tenisowe oraz instrukcję gry. Dzięki dobrym kontaktom z duchowieństwem, arystokracją oraz

przedstawicielami grupy prawniczej tenis stosunkowo szybko zyskał na popularności. Bliskość geograficzna z Francją pozwoliła na popularyzację gry na całym kontynencie europejskim za pośrednictwem brytyjskich wczasowiczów oraz emigrantów. W Stanach Zjednoczonych tenis pojawił się w 1874 r. za sprawą Mary Ewig Outerbridge, która po obejrzeniu pojedynków między oficerami armii brytyjskiej na Bermudach zainicjowała zbudowanie kortu tenisowego w *Staten Island Cricket Club* w stanie Nowy Jork (Ruth, 2021).

Rosnące zainteresowanie dyscypliną sprzyjało rozwojowi rywalizacji. W 1874 r. w *Leamington Lawn Tennis Club* w Birmingham odbył się pierwszy turniej tenisowy, a trzy lata później *All England Lawn Tennis and Croquet Club* (AELTC Club) zorganizował pierwsze mistrzostwa na Wimbledonie odbywające się po dziś dzień (Gillmesiter, 1998). Z kolei w Stanach Zjednoczonych w 1881 r. zorganizowano pierwsze krajowe mistrzostwa mężczyzn w grze pojedynczej będące prekursorem wielkoszlemowego US Open (USTA, 2004).

Popularyzacja i rozwój tenisa na świecie zrodziły potrzebę utworzenia organizacji dbającej o jednolitą strukturę gry, a także przewodzącej narodowym związkom tenisowym. Międzynarodowa Federacja Tenisa Ziemnego (ILTF) została utworzona w 1913 r. przez dwanaście państw uczestniczących w konferencji w Paryżu. Dziesięć lat później udało się przyjąć uniwersalne przepisy gry w tenisa, a cztery turnieje Wielkiego Szlema (Australian Open, Roland Garros, Wimbledon i US Open) zostały uznane za oficjalne mistrzostwa. Po II wojnie światowej, ILTF skupiająca narodowe związki tenisowe stała się głównym organem zarządzającym tenisem zmieniając nazwę na Międzynarodową Federację Tenisa (ITF). Obecnie do jej zadań należy (ITF, b.d.):

- koordynowanie współpracy afiliowanych związków krajowych,
- zarządzanie regułami gry w tenisa, w tym specyfikacjami technicznymi kortów i sprzętu,
- współprowadzenie programów: antydopingowego oraz antykorupcyjnego,
- zarządzanie najważniejszymi międzynarodowymi zawodami drużynowymi dla wszystkich grup wiekowych i tenisa na wózkach, w tym dwoma największymi corocznymi turniejami drużynowymi w tenisie: Puchar Davisa (mężczyźni) i Puchar Billie Jean King (kobiety),
- promowanie i rozwijanie tenisa na świecie,

- współpracowanie z czterema turniejami wielkoszlemowymi poprzez swoją obecność w zarządzie Wielkiego Szlema i wspieranie każdego wydarzenia usługami administracyjnymi, sędziowskimi i medialnymi.

Rozwojowi tenisa na świecie towarzyszyła debata na temat obowiązujących zasad i procedur. Pod koniec XIX wieku przedstawiciele Amerykańskiego Związku Tenisa oraz jego brytyjskiego odpowiednika wspólnie wyznaczyli granice amatorstwa i profesjonalizmu w raczkującym sporcie wskazując jednocześnie, iż tylko zawodnikom ze statusem amatora wolno rywalizować w organizowanych przez nich turniejach. W konsekwencji, przez kolejne dekady większość kluczowych rozgrywek tenisowych była zarezerwowana dla amatorów, którzy nie otrzymywali nagród pieniężnych za udział w nich, a jedynie rekompensatę za koszty podróży. Doprowadziło to do niezadowolenia ze statusu amatora, ponieważ nie dawał on żadnego zabezpieczenia finansowego. Z kolei profesjonalści mieli prawo gry w turniejach z nagrodami pieniężnymi organizowanymi przez prywatne podmioty, choć odmawiano im wstępu do większości tradycyjnych rozgrywek tenisowych, w tym prestiżowych turniejów Wielkiego Szlema. Sytuacja była niekorzystna także dla organizatorów turniejów, którzy mogli zaprosić do gry tylko jedną grupę zawodników: amatorów lub profesjonalistów. Postępująca komercjalizacja tenisa oraz coraz silniejsze naciski ze strony części grup zainteresowanych doprowadziły ostatecznie do otwarcia się tenisa. Era open została zapoczątkowana w 1968 r., kiedy AETLC Club pozwoliło profesjonalistom na udział w Wimbledonie. To posunięcie, które zostało ratyfikowane również przez Międzynarodową Federację Tenisa Ziemi zachęciło pozostałe turnieje wielkoszlemowe do podjęcia takiej samej decyzji (Ruth, 2021).

Otwarcie się tenisa doprowadziło do podniesienia poziomu rywalizacji, a także zwiększenia zainteresowania zarówno publiczności, jak i sponsorów. Pojawienie się nowych źródeł finansowania pozwoliło na dynamiczny rozwój dyscypliny - dalszą komercjalizację i profesjonalizację. W 1972 r. utworzono ATP (Association of Tennis Professionals), którego celem była ochrona interesów tenisistów (Ruth, 2021). Jednym z pierwszych kroków, jakie wówczas podjęto było wprowadzenie systemu rankingowego decydującego o zapisach na turnieje. ATP wraz z ILTF oraz narodowymi związkami tenisowymi utworzyło Międzynarodową Radę Tenisa Zawodowego Mężczyzn, która aż do 1989 r. zarządzała rozgrywkami. Od 1990 r. organem odpowiedzialnym za zarządzanie męskim tenisem jest ATP zrzeszające zawodników i organizatorów turniejów z równym głosem w sposobie prowadzenia rozgrywek, co stanowi wyjątkowe partnerstwo w sporcie profesjonalnym (ATP, b.d.).

Podobny model funkcjonowania przyjęło Women`s Tennis Association (WTA) zrzeszające tenisistki oraz organizatorów kobiecych turniejów. Historia WTA sięga drugiej połowy XX wieku, kiedy grupa dziewięciu zawodniczek pod przewodnictwem Billie Jean King podjęła walkę z nierównościami płciowymi w podziale nagród finansowych, przyznawanych kobietom i mężczyznom na profesjonalnych turniejach tenisa. W efekcie tego w 1973 r. utworzono organizację Women`s Tennis Association (Ruth, 2021).

Tenis jest także sportem olimpijskim i paraolimpijskim, który pojawił się już na pierwszych nowożytnych igrzyskach w 1896 r. w Atenach. Po zmaganiach w Paryżu w 1924 r. został jednak usunięty z programu w wyniku sporu pomiędzy Międzynarodową Federacją Tenisa Ziemnego a Międzynarodowym Komitetem Olimpijskim (MKOI), który dotyczył definicji amatorów. Po 64 latach tenis znów pojawił się w programie podczas igrzysk w Seulu (Olympic Games, b.d.).

Znaczenie Igrzysk Olimpijskich w porównaniu z czterema turniejami wielkoszlemowymi to kwestia szeroko dyskutowana w środowisku tenisowym. Czołowi zawodnicy nierzadko rezygnowali z udziału w turnieju olimpijskim lub przegrywali we wczesnych rundach. Tenisiści, którzy nie otrzymywali wsparcia od krajowych związków na wcześniejszych etapach swojej kariery często nie poczuwają się do reprezentowania swojego kraju na arenie olimpijskiej. Innym powodem jest intensywność sezonu – turniej olimpijski odbywa się kilka tygodni po Wimbledonie oraz kilka tygodni przed US Open. Okres na regenerację czy specjalne przygotowania jest zatem bardzo krótki. Innowacją na igrzyskach w Sydney było wprowadzenie punktów rankingowych dla mężczyzn. Z jednej strony igrzyska same w sobie są wystarczającą zachętą i nie ma konieczności zdobywania punktów rankingowych. Z drugiej strony uznano, iż turniej olimpijski jest tak prestiżowym wydarzeniem, że najlepsze wyniki powinny być czynnikiem przyczyniającym się do osobistego rankingu gracza. Na kolejnych Igrzyskach Olimpijskich punkty rankingowe były przyznawane wszystkim, co zachęciło więcej czołowych zawodników do rywalizacji. Po raz ostatni punkty rankingowe można było zdobyć w Londynie w 2012 r. (Olympic Games, b.d.).

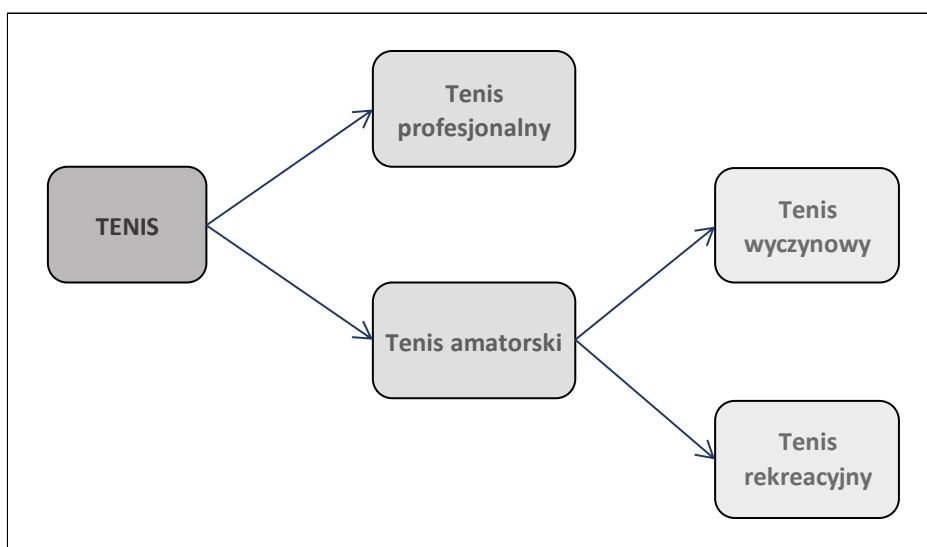
3.2. Tenis amatorski a tenis profesjonalny

Tenis to jeden z najpopularniejszych sportów na świecie, a lata tenisowych rywalizacji przyciągnęły nie tylko ogromną rzeszę widzów, ale także zainspirowały wielu amatorów dyscypliny do wejścia na kort (ITF, 2017). Międzynarodowa Federacja Tenisa szacuje, że ponad

87 milionów ludzi na świecie gra w tenisa, który największą popularnością cieszy się w Ameryce Północnej, Europie oraz Azji. Tenis to także jeden z nielicznych sportów profesjonalnych, w którym kobiety przyciągają zainteresowanie oraz osiągają sławę równą lub nawet większą niż mężczyźni. To przekłada się na mniejsze różnice płacowe wśród profesjonalistów, ale także na popularność sportu wśród kobiet. Blisko 47% populacji grającej w tenisa to kobiety (ITF, 2019).

Rozważania na temat rynku tenisa profesjonalnego należy rozpocząć od określenia czym różni się tenis profesjonalny od amatorskiego. Pierwsze próby zdefiniowania amatora i profesjonalisty podjął Amerykański Związek Tenisa pod koniec XIX w. wskazując pięć podstawowych zakazów, których naruszenie powodowało odebranie zawodnikowi statusu amatora. Nie rozwiązało to wątpliwości w środowisku, więc ostatecznie uznano, iż amator nie może pobierać żadnych korzyści materialnych z uprawiania tenisa (Ruth, 2021).

Współcześnie nie istnieją jasno sprecyzowane definicje pojęcia tenisa profesjonalnego oraz amatorskiego. Przyjętą w środowisku tenisowym typologię przedstawiono na rysunku 6. To co przede wszystkim, odróżnia tenis profesjonalny od tenisa amatorskiego to cel uczestnictwa.



Rysunek 6. Typologia tenisa ze względu na formę uczestnictwa

Źródło: opracowanie własne.

Amatorzy grają w tenisa dla przyjemności odczuwanej z grania czy rywalizowania, jako formy spędzania wolnego czasu. Nawet, jeśli turnieje amatorskie oferują nagrody pieniężne czy systemy rankingowe to ostatecznym celem nie jest wynik finansowy wynikający z rezultatu

sportowego. Tenis amatorski może przyjąć dwie niewykluczające się formy: rekreacyjną oraz wyczynową.

Tenis rekreacyjny uprawiany jest w celach towarzyskich, jako forma przyjemności lub aktywności pozwalającej zachować zdrowy styl życia. Nie wymaga regularności, a ewentualna rywalizacja opiera się na ogólnych przepisach gry w tenisa. Tenis wyczynowy może zaspokoić te same potrzeby, ale jego nadrzędnym celem jest rywalizacja. Rozgrywki amatorskie przyjmują różne formy w różnych krajach: od pojedynczych turniejów po całoroczną rywalizację klubową lub krajowe ligi. Istnieją także międzynarodowe turnieje amatorskie organizowane pod egidą Międzynarodowej Federacji Tenisa. ITF Seniors to ogólnoświatowy cykl turniejów dla zawodników powyżej trzydziestego roku życia podzielonych na różne kategorie wiekowe, w których można zdobyć punkty rankingowe. W 2019 r. w 502 turniejach, które odbyły się w 70 krajach wzięło udział ponad 27 tys. zarejestrowanych graczy (ITF, b.d.).

Tenis profesjonalny opiera się na założeniu, iż fundamentalnym celem każdego zawodnika jest osiągnięcie jak najlepszego wyniku sportowego, który odzwierciedlają zdobyte punkty rankingowe oraz nagrody pieniężne. Rozpoczynając karierę tenisową zawodnik liczy, że sport stanie się dla niego źródłem utrzymania.

Za rozgrywki profesjonalne odpowiedzialne są międzynarodowe organy zarządzające tenisem, które obejmują (rys. 7):

- Międzynarodową Federację Tenisa (ITF),
- Women`s Tennis Association (WTA) oraz Association of Tennis Professionals (ATP),
- Organizatorzy czterech turniejów Wielkiego Szlema: Australian Open, Roland Garros, Wimbledon oraz US Open.

WTA, ATP oraz ITF są międzynarodowymi organizacjami sportowymi, funkcjonującymi w oparciu o zasadę non-profit i działającymi w różnych obszarach. Podczas, gdy WTA zajmuje kluczową pozycję w zarządzaniu kobiecym tenisem, ATP przyjmuje podobną rolę w przypadku tenisa mężczyzn. Obie organizacje zajmują się przede wszystkim szeroko pojętą koordynacją rozgrywek w sezonie oraz promocją dyscypliny. Natomiast ITF skupia z kolei krajowe związki tenisowe, a do jego głównych celów należy upowszechnianie i rozwijanie tenisa globalnie, przede wszystkim w regionach uboższych i mniej rozwiniętych oraz koordynowanie rozgrywek ITF World Tour Tennis będącego cyklem turniejów o niższej puli nagród. ITF zarządza również zawodami drużynowymi: Pucharem Davisa oraz Pucharem Billie Jean King, a także współprowadzi program antydopingowy i antykorupcyjny. Relacje między WTA, ATP i ITF

opierają się przede wszystkim na kooperacji i wspieraniu wzajemnych działań. Ze względu na prestiż oraz wyniki finansowe turniejów wielkoszlemowych, ich organizatorzy również odgrywają istotną rolę w zarządzaniu tenisem profesjonalnym. Odpowiedzialność za koordynację i zarządzanie działaniami będącymi przedmiotem wspólnego zainteresowania czterech turniejów Wielkiego Szlema leży w gestii Zarządu Wielkiego Szlema.



Rysunek 7. Międzynarodowe organy zarządzające tenisem

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana typologia tenisa podkreśla nie tylko różne cele uprawiania dyscypliny, ale także heterogeniczność zaangażowanych podmiotów, ich potrzeb oraz powiązań. W konsekwencji, relacje wymiany na rynku sportu zachodzą na dwóch płaszczyznach: B2B oraz B2C. Wykorzystując zaproponowaną przez Waśkowskiego (2015a) strukturę rynku sportu opartą na obu płaszczyznach oraz rodzajach oferowanych produktów i usług (produkty sportowe oraz wydarzenia sportowe), rynek tenisa można podzielić na cztery części (rys. 8). Uwzględniając różnice między tenisem profesjonalnym, a amatorskim, a co za tym idzie innych potrzeb podmiotów indywidualnych po stronie popytu, zasadne jest podzielenie strefy B2C i oferowanych w niej produktów na segmenty tenisa profesjonalnego oraz tenisa amatorskiego. Wynajem kortu, członkostwo w klubie czy sprzęt i akcesoria tenisowe nie są

przedmiotem zainteresowania nabywców na rynku tenisa profesjonalnego, gdzie tego rodzaju produkty oferowane są w ramach kontraktów sponsorskich. Także turniej, jako sport uczestnika charakterystyczny jest dla tenisa amatorskiego, gdzie celem jest przyjemność z grania i rywalizacji, a nie tenisa profesjonalnego, gdzie to uczestnikowi płaci się za udział.

Rynek tenisa profesjonalnego

		Rynek produktów tenisowych	Rynek wydarzeń tenisowych
Strefa B2C	Tenis profesjonalny	Infrastruktura tenisowa Sprzęt i akcesoria sportowe Usługi biznesowe	Prawa sponsoringowe i reklamowe Prawa nadawcze Prawa cyfrowe Dane sportowe Licencjonowanie Technologie sportowe
	Tenis amatorski	Wynajem kortu Członkostwo w klubie Sprzęt i akcesoria tenisowe Ubrania tenisowe Usługi trenerskie Usługi serwisowe	Wydarzenia tenisowe (sport widza) Wydarzenia tenisowe (sport uczestnika)

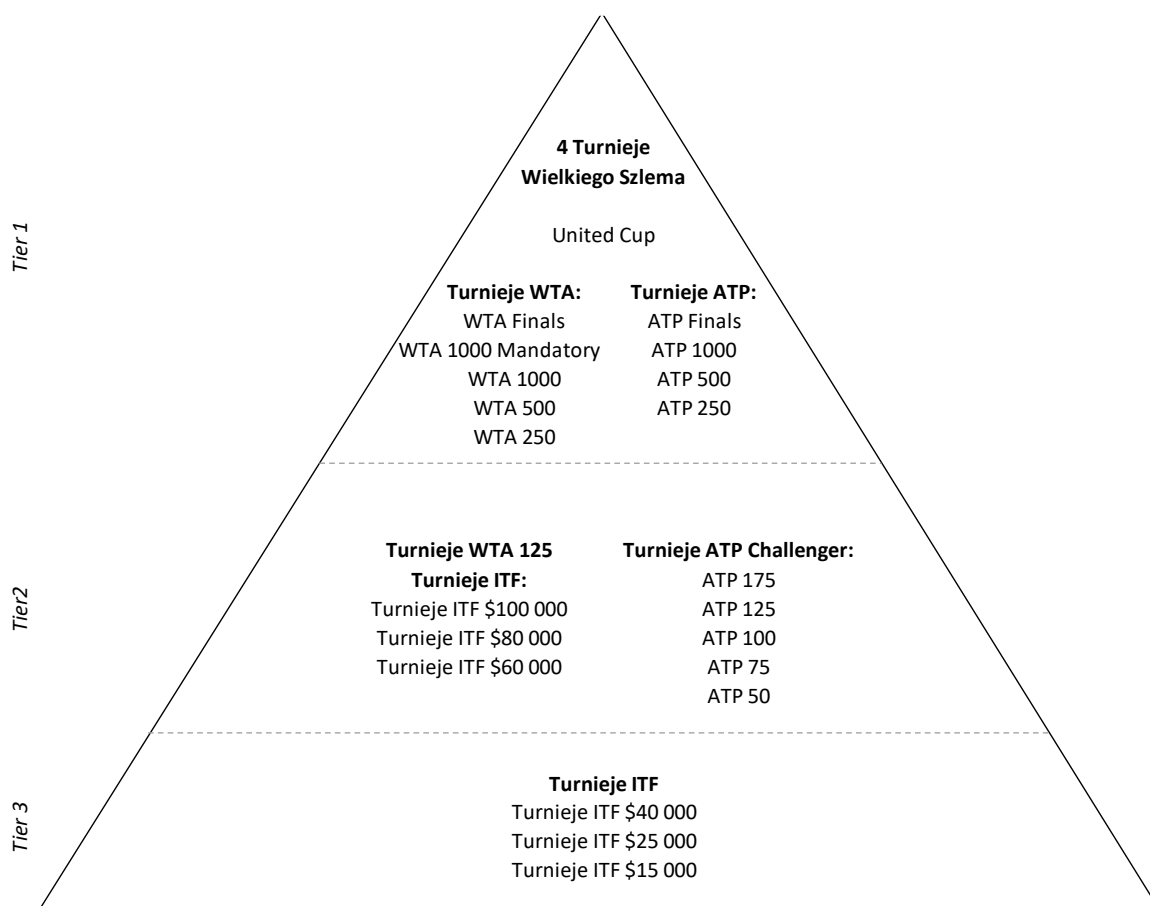
Rysunek 8. Struktura rynku tenisa

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: Hassan, 2018; Pitts, Fielding i Miller, 1994; Sznajder, 2007; Waśkowski, 2015a.

Mając na względzie przyjęty w pracy problem badawczy, dalsze rozważania skupiają się na zaznaczonym segmencie obrazującym rynek tenisa profesjonalnego, który zostanie dokładnie omówiony w kolejnych częściach tego rozdziału.

3.3. Struktura sezonu tenisowego

Kluczowym elementem rynku tenisa profesjonalnego są wydarzenia, gdzie tworzone są warunki do gry i oglądania tenisa zaspokajając jednocześnie oczekiwania oraz potrzeby różnych grup interesariuszy. W tenisie profesjonalnym rozgrywki indywidualne obejmują trzy poziomy: *Tier 1*, *Tier 2* i *Tier 3* (rys. 9).



Rysunek 9. Rodzaje profesjonalnych turniejów tenisowych

Źródło: *opracowanie własne.*

Pierwsza klasa (*tier 1*) obejmuje cztery turnieje Wielkiego Szlema, turniej drużynowy United Cup oraz różne kategorie turniejów WTA i ATP. Tenisistki i tenisiści grający na najwyższym poziomie rywalizują nie tylko o najwyższe nagrody finansowe oraz największe liczby punktów rankingowych, ale także o sławę i prestiż, które pozwalają na zawieranie kolejnych kontraktów sponsoringowych oraz reklamowych. Drugi poziom rozgrywek (*tier 2*) składa się z cyklu ATP Challenger Tour oraz pojedynczych turniejów dla kobiet organizowanych zarówno przez WTA, jak i ITF. Zawody na tym poziomie stanowią przedsiwonek do światowego tenisa. Pula punktów

rankingowych do zdobycia jest znacząco niższa niż w *tier 1*, a zawodnicy rywalizują o zdecydowanie mniejsze gratyfikacje finansowe. Najniższy poziom rozgrywek stanowią z kolei tylko turnieje ITF, na których tenisiści zdobywają swoje pierwsze punkty rankingowe. Otrzymywane nagrody pieniężne pozwalają zazwyczaj jedynie na pokrycie kosztów przyjazdu i pobytu. Wiele turniejów na tym poziomie organizowanych jest ze wsparciem krajowych związków i stanowią element ścieżki rozwoju zawodnika. W zdecydowanej większości nie są to turnieje, których celem jest przyniesienie korzyści finansowych.

Tenisowy Wielki Szlem składa się z czterech najbardziej prestiżowych turniejów w kalendarzu, które oferują najwięcej punktów rankingowych i nagród pieniężnych oraz uwagi zarówno mediów, jak i kibiców na całym świecie. Razem reprezentują znaczną część historii tenisa i jego niezwykłego rozwoju w skali globalnej.

Do turniejów wielkoszlemowych należą:

- Australian Open rozgrywany w styczniu w Melbourne,
- Roland Garros odbywający się w Paryżu na przełomie maja i czerwca,
- Wimbledon rozpoczynający się pod koniec czerwca w Londynie oraz
- US Open organizowany na przełomie sierpnia i września w Nowym Jorku.

Turnieje Wielkiego Szlema stanowią fundament profesjonalnych rozgrywek tenisowych. W dużej mierze to wokół nich tworzony jest kalendarz turniejów na najwyższym poziomie. Pozwala to z jednej strony tenisistom na przygotowanie się do turniejów wielkoszlemowych, a z drugiej organizatorom na pozyskanie najlepszych zawodników.

Sezon profesjonalnych żeńskich rozgrywek tenisowych nazywa się WTA Tour i obejmuje on od 2021 r.¹ cztery kategorie turniejów: WTA 1000 Mandatory, WTA 1000, WTA 500 oraz WTA 250. Dodatkowo na koniec sezonu rozgrywany jest turniej *WTA Finals*, w którym prawo gry mają najlepsze zawodniczki w danym sezonie. Liczba możliwych punktów do zdobycia oraz pula nagród pieniężnych różni się w zależności od kategorii turnieju oraz rozmiaru drabinki, czyli ile zawodniczek może w nim wziąć udział (WTA Tour, 2021). ATP World Tour to z kolei cykl profesjonalnych imprez tenisowych dla mężczyzn, na który składają się następujące kategorie turniejów: ATP 1000, ATP 500 i ATP 250. Pod koniec roku odbywa się turniej ATP Finals rozgrywany z udziałem 8 najlepszych zawodników w grze pojedynczej oraz 8 najlepszych drużyn w grze podwójnej w danym sezonie. W przypadku ATP kategoria turnieju jest jedynym

¹ Wcześniej stosowano inne nazewnictwo: WTA Premier Mandatory, WTA Premier 5, WTA Premier oraz WTA International.

czynnikiem wpływającym na liczbę możliwych do zdobycia punktów rankingowych oraz nagród finansowych. Nazwa kategorii wskazuje ile punktów zdobędzie zwycięzca turnieju: 1000, 500 lub 250 (ATP Tour, 2022). Sezon rozgrywek na najwyższym poziomie nie trwa od stycznia do listopada.

Drugi poziom rozgrywek tenisowych obejmuje trzy rodzaje turniejów: WTA 125, ITF-y z pulą nagród od 60 tys. do 100 tys. dolarów oraz Challengery ATP, które zapewniają profesjonalną ścieżkę rozwoju każdego zawodnika i umożliwiają awans do elity. Żeńskie rozgrywki na tym poziomie nie stanowią ustrukturyzowanego cyklu, lecz są zbiorem pojedynczych turniejów pod egidą WTA lub ITF-u. Według przepisów turnieje WTA 125 mogą odbywać się tylko i wyłącznie w drugim tygodniu turniejów dwutygodniowych (turniejów wielkoszlemowych lub niektórych turniejów WTA 1000) lub po zakończeniu sezonu WTA Tour. Natomiast turnieje ITF organizowane są przez cały rok w ramach ITF Women's World Tennis Tour oferując pulę nagród na trzech poziomach: 60 tys. USD, 80 tys. USD oraz 100 tys. USD. Choć wymogi organizacyjne turniejów WTA 125 są wyższe to nie wymaga się od organizatora dobrych relacji z krajowym związkiem w przeciwieństwie do turniejów ITF. ATP Challenger Tour to z kolei cykl turniejów męskich drugiego poziomu przewyższający punktacją i wynagrodzeniem rozgrywki ITF, a ustępujące turniejom ATP World Tour. Organizowane są na pięciu różnych poziomach: ATP Challenger 175, ATP Challenger 125, ATP Challenger 100, ATP Challenger 75 oraz ATP Challenger 50 (WTA, b.d.; ATP, b.d.; ITF, b.d.).

Rozgrywki na poziomie podstawowym organizowane są tylko w ramach ITF World Tour Tennis. Turnieje ITF o puli nagród 40 tys. USD, 25 tys. USD lub 15 tys. USD oferują zawodnikom pierwsze punkty rankingowe oraz niewielkie nagrody finansowe. Zaprojektowane są w sposób mający pomóc tenisistom w obniżeniu kosztów, a jednocześnie umożliwić większej liczbie graczy postawienie pierwszego kroku w profesjonalnych rozgrywkach (ITF, b.d.).

Najwyższy poziom rozgrywek stanowi trzon kalendarza profesjonalnych turniejów, którego opracowanie jest zadaniem należącym odpowiednio do WTA i ATP. Podczas planowania sezonu obie organizacje współpracują nie tylko ze sobą, ale także z turniejami wielkoszlemowymi oraz Międzynarodową Federacją Tenisa.

Ze względu na swój prestiż oraz oferowane nagrody turnieje Wielkiego Szlema stanowią najważniejsze wydarzenia w tenisowym roku i to wokół nich budowana jest większa część kalendarza turniejowego. Następny priorytet mają turnieje najwyższej kategorii, które oferują

największe pule nagród finansowych, a także ilości punktów rankingowych. Przy tworzeniu kalendarza pod uwagę brane są heterogeniczne czynniki, do których należy zaliczyć, m.in.:

- praktyczność geograficzną i równowagę pod względem: wygody podróżowania zawodników, potrzeby mobilności pomiędzy różnymi kategoriami turniejów oraz chęci zachowania międzynarodowej koncepcji odpowiednio WTA i ATP,
- rodzaj nawierzchni,
- typ przestrzeni – w hali czy na świeżym powietrzu oraz związane z tym warunki atmosferyczne,
- interes danego turnieju przy uwzględnieniu jego historii obejmującej, ale nieograniczającej się do takich aspektów, jak liczba lat działalności, status wydarzenia na regionalnym rynku czy zaangażowanie organizatora w promocję.

Sezon profesjonalnych turniejów tenisowych rozpoczyna się w Azji oraz Australii (tabela 7). Turnieje odbywające się w tym okresie odbywają się blisko geograficznie Melbourne lub w lokalizacji umożliwiającej zawodnikom bezproblemową podróż do Australii. Ułatwiają tenisistom sprawdzenie swojej formy po okresie roztrenowania i odpoczynku, a także przygotowanie się do Australian Open odbywającego się w drugiej połowie stycznia. Wszystkie turnieje odbywają się na zewnątrz oraz na kortach twardych. Z powodu restrykcji związanych z pandemią Covid-19, w 2022 r. sezon rozpoczęły tylko i wyłącznie wydarzenia w Australii (odwołano lub przesunięto turnieje odbywające się tradycyjnie w Nowej Zelandii lub Azji).

Tabela 7. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (tier 1) w styczniu 2022 r.

Tydzień	Początek turnieju	WTA			ATP		
		Kategoria turnieju	Lokalizacja	Nawierzchnia	Kategoria turnieju	Lokalizacja	Nawierzchnia
1	3.01.	WTA 500	Adelajda	Twarda	ATP Cup	Sydney	Twarda
		WTA 250	Melbourne	Twarda	ATP 250	Adelajda	Twarda
		WTA 250	Melbourne	Twarda	ATP 250	Melbourne	Twarda
2	10.01.	WTA 500	Sydney	Twarda	ATP 250	Sydney	Twarda
		WTA 250	Adelajda	Twarda	ATP 250	Adelajda	Twarda
2	10.01.	WIELKI SZLEM	Melbourne	Twarda	WIELKI SZLEM	Melbourne	Twarda
3							
4							

 - turnieje w Australii

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WTA, b.d.; ATP, b.d.

Następnym znaczącym punktem w sezonie są dwie marcowe imprezy w Stanach Zjednoczonych: Indian Wells oraz Miami. Stanowią one łączone turnieje WTA i ATP, często nazywane piątą lewą Wielkiego Szlema. Oba turnieje odbywają się na świeżym powietrzu na kortach twardych i każdy trwa dwa tygodnie. Poprzedzające je turnieje charakteryzują się wysoką heterogenicznością (tabela 8):

- odbywają się w dużej odległości geograficznej (Bliski Wschód), lecz na tej samej nawierzchni,
- organizowane są w hali (Europa), ale również na tej samej nawierzchni,
- rozgrywane są w zbliżonej strefie czasowej (Ameryka Południowa), niemniej na innej nawierzchni,
- czy wreszcie odbywają się zarówno blisko geograficznie, jak i na tej samej nawierzchni (Ameryka Północna).

Trudności związane z restrykcjami pandemicznymi znacząco wpłynęły na kalendarz rozgrywek kobiecych w niektórych częściach sezonu. W lutym 2022 r. odbyło się tylko sześć turniejów z cyklu WTA. Dla porównania, w 2023 r. liczba wydarzeń wzrosła do 9.

Tabela 8. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (*tier 1*) na przełomie lutego i marca 2022 r.

5	31.01				ATP 250	Montpellier	Twarda
					ATP 250	Pune	Twarda
					ATP 250	Cordoba	Ceglana
6	7.02.	WTA 500	St. Petersburg	Twarda	ATP 500	Rotterdam	Twarda
					ATP 250	Buenos Aires	Twarda
					ATP 250	Dallas	Twarda
7	14.02	WTA 500	Dubaj	Twarda	ATP 500	Rio de Janeiro	Ceglana
					ATP 250	Marsylia	Twarda
					ATP 250	Delray Beach	Twarda
					ATP 250	Doha	Twarda
8	21.02.	WTA 1000	Doha	Twarda	ATP 500	Dubaj	Twarda
		WTA 250	Guadalajara	Twarda	ATP 500	Acapulco	Twarda
					ATP 250	Santiago	Ceglana
9	28.02	WTA 250	Monterrey	Twarda	Puchar Davisa		
		WTA 250	Lyon	Twarda			
10	7.03.	WTA 1000	Indian Wells	Twarda	ATP 1000	Indian Wells	Twarda
11		Mandatory					

12	21.03.	WTA 1000	Miami	Twarda	ATP 1000	Miami	Twarda
13		Mandatory					

 - turnieje w Europie  - turnieje w Azji  - turnieje w Amerykach

 - spotkania rozgrywane na całym świecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WTA, b.d.; ATP, b.d.

W drugim kwartale zawodnicy przenoszą się na korty ceglane (tabela 9). Choć ta nawierzchnia cieszy się popularnością nie tylko w Europie to jednak właśnie tam odbywa się większość turniejów w tej części sezonu. Wynika to z bliskości klimatycznej oraz geograficznej względem Paryża, gdzie na przełomie maja i czerwca odbywa się drugi w roku turniej wielkoszlemowy Roland Garros. W tej części sezonu odbywają się również dwa profesjonalne turnieje na tym poziomie w Afryce. Turniej kobiet organizowany jest w Rabacie, podczas gdy mężczyźni rywalizują w Marakeszu.

Tabela 9. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (*tier 1*) na początku drugiego kwartału 2022 r.

Tydzień	Początek turnieju	WTA			ATP		
		Kategoria turnieju	Lokalizacja	Nawierzchnia	Kategoria turnieju	Lokalizacja	Nawierzchnia
14	04.04.	WTA 500	Charleston	Ceglana	ATP 250	Houston	Ceglana
		WTA 250	Bogota	Ceglana	ATP 250	Marakesz	Ceglana
15	11.04.	Puchar BJK			ATP 1000	Monte Carlo	Ceglana
16	18.04	WTA 500	Stuttgart	Ceglana	ATP 500	Barcelona	Ceglana
		WTA 250	Stambuł	Ceglana	ATP 250	Belgrad	Ceglana
17	25.04.	WTA 1000 Mandatory	Madryt	Ceglana	ATP 250	Estoril	Ceglana
					ATP 250	Monachium	Ceglana
					ATP 1000	Madryt	Ceglana
18	2.05.						
19	09.05.	WTA 1000	Rzym	Ceglana	ATP 1000	Rzym	Ceglana
20	16.05.	WTA 250	Rabat	Ceglana	ATP 250	Genewa	Ceglana
		WTA 250	Strasbourg	Ceglana	ATP 250	Lyon	Ceglana
20	16.05.	WIELKI SZLEM	Paryż	Ceglana	WIELKI SZLEM	Paryż	Ceglana
21							
22							

 - turnieje w Afryce  - turnieje w Amerykach  - turnieje w Europie





 - spotkania rozgrywane na całym świecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WTA, b.d.; ATP, b.d.

Po kortach ceglanych następuje bardzo krótki sezon na kortach trawiastych (tabela 10). Zaledwie po dwóch tygodniach od zakończenia Rolanda Garrosa rozpoczynają się bowiem eliminacje do Wimbledonu odbywającego się w Londynie. W związku z tym zarówno turnieje WTA, jak i ATP pozostają w obszarze europejskim. Mając na względzie krótki okres pomiędzy dwoma turniejami Wielkiego Szlema, w tym czasie nie odbywają się turnieje WTA i ATP najwyższej kategorii (WTA Premier Mandatory oraz ATP 1000), a ze względu na specyfikę nawierzchni wszystkie turnieje na kortach trawiastych odbywają się na zewnątrz.

Tabela 10. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (*tier 1*) w 2022 r. na kortach trawiastych

Tydzień	Początek turnieju	WTA			ATP		
		Kategoria turnieju	Lokalizacja	Nawierzchnia	Kategoria turnieju	Lokalizacja	Nawierzchnia
23	6.06.	WTA 250	Rosmalen	Trawiasta	ATP 250	Rosmalen	Trawiasta
		WTA 250	Nottingham	Trawiasta	ATP 250	Stuttgart	Trawiasta
24	13.06.	WTA 500	Berlin	Trawiasta	ATP 500	Halle	Trawiasta
		WTA 250	Birmingham	Trawiasta	ATP 500	Londyn	Trawiasta
25	19.06.	WTA 500	Eastbourne	Trawiasta	ATP 250	Eastbourne	Trawiasta
		WTA 250	Bad Homburg	Trawiasta	ATP 250	Majorka	Trawiasta
25	19.06.	WIELKI SZLEM	Londyn	Trawiasta	WIELKI SZLEM	Londyn	Trawiasta
26							
27							

-  - turnieje w Afryce
  - turnieje w Amerykach
  - turnieje w Europie
 - spotkania rozgrywane na całym świecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WTA, b.d.; ATP, b.d.

Lipiec jest miesiącem turniejów o niższej kategorii na wielu różnych nawierzchniach w Europie oraz Ameryce Północnej. Czołowi zawodnicy rzadko występują w tym okresie, ponieważ odpoczywają po intensywnym pierwszym półroczu. Następuje regeneracja przed *US Open Series*, czyli serią turniejów w Ameryce Północnej poprzedzającą ostatni turniej Wielkiego Szlema w roku (tabela 11).

Tabela 11. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (tier 1) w lipcu 2022 r.

Tydzień	Początek turnieju	WTA			ATP		
		Kategoria turnieju	Lokalizacja	Nawierzchnia	Kategoria turnieju	Lokalizacja	Nawierzchnia
28	11.07.	WTA 250	Lozana	Ceglana	ATP 250	Bastad	Ceglana
		WTA 250	Budapeszt	Ceglana	ATP 250	Newport	Trawiasta
29	18.07.	WTA 250	Hamburg	Ceglana	ATP 500	Hamburg	Ceglana
		WTA 250	Palermo	Ceglana	ATP 250	Gstaad	Ceglana
30	25.07.	WTA 250	Warszawa	Ceglana	ATP 250	Atlanta	Twarda
		WTA 250	Praga	Twarda	ATP 250	Kitzbuhel	Ceglana
					ATP 250	Umag	Ceglana



- turnieje w Amerykach



- turnieje w Europie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WTA, b.d.; ATP, b.d.

W sierpniu rozgrywki całkowicie przenoszą się do Ameryki Północnej, przede wszystkim Stanów Zjednoczonych i Kanady (tabela 12). Okres przed US Open charakteryzuje duża liczba turniejów o wyższych kategoriach, gdzie można zdobyć wysokie nagrody finansowe oraz wiele punktów rankingowych.

Tabela 12. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (tier 1) w sierpniu 2022 r.

Tydzień	Początek turnieju	WTA			ATP		
		Kategoria turnieju	Lokalizacja	Nawierzchnia	Kategoria turnieju	Lokalizacja	Nawierzchnia
31	1.08.	WTA 500	San Jose	Twarda	ATP 250	Los Cabos	Twarda
		WTA 250	Waszyngton	Twarda	ATP 500	Waszyngton	Twarda
32	8.08.	WTA 1000	Toronto	Twarda	ATP 1000	Montreal	Twarda
33	15.08.	WTA 1000	Cincinnati	Twarda	ATP 1000	Cincinnati	Twarda
34	22.08.	WTA 250	Cleveland	Twarda	ATP 250	Winston Salem	Twarda
		WTA 250	Granby	Twarda			
34	22.08.	WIELKI SZLEM	Nowy Jork	Twarda	WIELKI SZLEM	Nowy Jork	Twarda
35							
36							



- turnieje w Amerykach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WTA, b.d.; ATP, b.d.

Po US Open rozgrywki przenoszą się do Europy i Azji, a wszystkie zawody odbywają się już na kortach twardych. Koniec sezonu charakteryzuje walka o punkty rankingowe pozwalające na polepszenie swojej pozycji przed początkiem nowego sezonu lub umożliwiające zakwalifikowanie się do turnieju kończącego sezon.

W wyniku nadal obowiązujących restrykcji pandemicznych, w 2022 r. turnieje WTA odbywające się w Chinach po raz kolejny zostały odwołane. W konsekwencji, w kalendarzu rozgrywek pojawiły się nowe wydarzenia, a turnieje w końcówce sezonu charakteryzowała duża heterogeniczność (tabela 13):






- znaczące odległości geograficzne między turniejami odbywającymi się jednocześnie w Afryce, Ameryce Północnej, Azji i Europie,
- w konsekwencji, istotne różnice czasowe pomiędzy poszczególnymi wydarzeniami,
- turnieje organizowane zarówno w hali, jak i na zewnątrz.

Zmieniono również lokalizację kończącego sezon wydarzenia WTA Finals, które w 2022 r. odbyło się w Teksasie (zamiast Chin).

Tabela 13. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (*tier 1*) w ostatniej części sezonu w 2022 r.

Tydzień	Początek turnieju	WTA			ATP		
		Kategoria turnieju	Lokalizacja	Nawierzchnia	Kategoria turnieju	Lokalizacja	Nawierzchnia
37	12.09.	WTA 250	Portoroz	Twarda	Puchar Davisa		
		WTA 250	Chennai	Twarda			
38	19.09.	WTA 500	Tokio	Twarda	ATP 250	Metz	Twarda
		WTA 250	Seul	Twarda	ATP 250	San Diego	Twarda
39	26.09.	WTA 250	Parma	Ceglana	ATP 250	Tel Aviv	Twarda
					ATP 250	Sofia	Twarda
		WTA 250	Talin	Twarda	ATP 250	Seul	Twarda
40	3.10.	WTA 500	Ostrawa	Twarda	ATP 500	Astana	Twarda
		WTA 250	Monastir	Twarda	ATP 500	Tokio	Twarda
41	10.10.	WTA 500	San Diego	Twarda	ATP 250	Florencja	Twarda
		WTA 250	Transylwania	Twarda	ATP 250	Gijon	Twarda
42	17.10.	WTA 1000	Guadalajara	Twarda	ATP 250	Antwerpia	Twarda
					ATP 250	Neapol	Twarda
					ATP 250	Sztokholm	Twarda
43	24.10.				ATP 500	Bazylea	Twarda
					ATP 500	Wiedeń	Twarda
44	31.10.	WTA FINALS	Fort Worth	Twarda	ATP 1000	Paryż	Twarda
45	7.11.	Finał BJJC	Glasgow	Twarda			

46	14.11.	<i>KONIEC SEZONU</i>	ATP FINALS	Londyn	Twarda
47	21.11.		Finały Pucharu Davisa	Madryt	Twarda

-  - turnieje w Afryce
 - turnieje w Amerykach
 - turnieje w Europie
 - spotkania rozgrywane na całym świecie
 - turnieje w Azji

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: WTA, b.d.; ATP, b.d.

Choć tenis jest sportem indywidualnym to istnieją także międzynarodowe rozgrywki drużynowe. Puchar Davisa to obecnie największe na świecie zawody drużyn męskich. Jego historia sięga 1900 r., kiedy odbyło się pierwsze spotkanie międzypaństwowe pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Wielką Brytanią. Obecny format jest jednak dużo bardziej rozbudowany. W 2019 r. w Pucharze Davisa wzięło udział ponad 140 państw podzielonych na pięć grup. W każdym sezonie drużyna rywalizuje w obrębie jednej grupy mając szansę na awans lub spadek (Davis Cup, b.d.).

Puchar BJK, wcześniej nazywany Pucharem Federacji stanowi żeński odpowiednik Pucharu Davisa. Jego pierwsza edycja odbyła się 1963 r. z okazji 50-lecia Międzynarodowej Federacji Tenisa. Obecnie Puchar BJK to największe na świecie coroczne międzynarodowe zawody drużynowe w kobiecym sporcie, w których w 2020 r. wzięło udział 116 reprezentacji. Swoją strukturą przypominają Puchar Davisa (BJK Cup, b.d.).

Teniści, którzy chcą rywalizować na najwyższym poziomie muszą znajdować się w pierwszej setce rankingów WTA i ATP. W 2019 r. średni ranking ostatniego zawodnika kwalifikującego się do gry w głównej drabince turniejów ATP wynosił 84, a na turniejach WTA 104 (ATP, b.d.; WTA, b.d.). Z kolei do każdego wielkoszlemowego turnieju głównego kwalifikuje się 104 zawodników bezpośrednio z list oraz 16 z eliminacji, w których prawo gry ma kolejnych 119 tenisistów (Grand Slam Board, 2021).

Światowe rankingi tenisa profesjonalnego kobiet (ranking WTA) i mężczyzn (ranking ATP) odzwierciedlają wyniki osiągnięte przez zawodników w turniejach, a także określają listę graczy zaakceptowanych do danego turnieju i ich rozstawienie. Zarówno rankingi WTA, jak i ATP aktualizowane są co tydzień i uwzględniają określoną liczbę najlepszych osiągnięć danego zawodnika z wszystkich turniejów wielkoszlemowych, WTA i ATP, a także zawodów ITF,

w których brał udział. W rywalizacji kobiet liczy się 16, a wśród mężczyzn 18 najlepszych rezultatów osiągniętych w okresie 52 tygodni (ATP Tour, 2021; WTA Tour, 2021).

3.4. Rynek tenisa profesjonalnego

Rynek tenisa można zdefiniować jako miejsce wymiany i nawiązywania relacji między podmiotami o różnym stopniu i wymiarze zaangażowania w tenisa, których potrzeby zaspokajane są przez podmioty oferujące szeroko rozumiane produkty tenisowe. Uczestnicy rynku tenisa to nie tylko osoby fizyczne i podmioty komercyjne, ale także związki i organizacje sportowe oraz instytucje zarówno rządowe, jak i działające na rzecz wybranego interesu. Jak zauważa Waśkowski (2015b), relacje podmiotów zaangażowanych w sport zachodzą zarówno na płaszczyźnie B2B, B2C, jak i P2B. Różnorodność uczestników rynku tenisa, a co za tym idzie także ich oczekiwań i potrzeb sprawia, iż oferowane produkty są niezwykle zróżnicowane. Co więcej, można je traktować jako pojedyncze elementy lub zintegrowane zbiory komponentów. Sednem tenisa, jak i sportu pozostaje jednak uczestniczenie, bądź oglądanie wydarzenia sportowego lub innej formy prezentacji gry (Mullin i in., 2014; Waśkowski, 2014).

Rynek tenisa profesjonalnego stanowi część rynku tenisa, gdzie podstawową kategorią produktu jest wydarzenie tenisowe oferowane w sposób bezpośredni na obiektach sportowych oraz pośredni za pomocą mediów nadawczych i cyfrowych. Pozostałe dobra i usługi należy traktować, jako produkty wtórne służące organizowaniu wydarzeń lub będące jego pochodną. Kluczową rolę na rynku tenisa profesjonalnego odgrywają organizatorzy turniejów i zawodnicy, których funkcjonowanie zależne jest od dostarczanego im przez podmioty komplementarne wsparcia finansowego, a także dóbr i usług sportowych oraz biznesowych. Po stronie popytu znajdują się przede wszystkim kibice i widzowie, ale także podmioty zainteresowane produktami pochodnymi wydarzenia tenisowego, do których należą prawa nadawcze, prawa cyfrowe oraz dane sportowe.

Zawodnicy i zawodniczki stanowią zasób niezbędny do stworzenia atrakcyjnego widowiska sportowego. Ich poziom gry oraz popularność przekładają się na jakość oferowanego produktu końcowego. Wypracowany przez lata system pozyskiwania zawodników przez organizatorów turniejów oparty jest na rankingu oraz zasadach, na straży których stoją organy zarządzające tenisem profesjonalnym. Każdy tenisista stanowi niezależną prawnie jednostkę, samodzielnie decydującą o uczestnictwie w poszczególnych turniejach. Warto jednak zauważyć, iż między

organizatorami turniejów, a zawodnikami występuje specyficzny rodzaj zależności – żadna grupa nie może funkcjonować bez drugiej. Wykluczona jest możliwość organizowania wydarzenia bez tenisistów lub też funkcjonowanie zawodników bez turniejów.

Realizacja przyjętego w dysertacji problemu badawczego wymagała dokonania szczegółowej charakterystyki rynku tenisa profesjonalnego, którą podzielono na cztery części. W pierwszej kolejności określono produkty oferowane na rynku tenisa profesjonalnego. Następnie dokonano identyfikacji podmiotów przyczyniających się w sposób bezpośredni lub pośredni do wytworzenia podstawowego na tym rynku produktu, jakim jest wydarzenie tenisowe oraz jego nabywców, czyli widzów i kibiców, media, sponsorów oraz reklamodawców, a także bukmacherów i podmioty zajmujące się danymi sportowymi. W dalszej części zaprezentowano wzajemne uwarunkowania podmiotów na rynku tenisa profesjonalnego oraz scharakteryzowano wydarzenia tenisowe w ujęciu ilościowym.

3.4.1. Produkty tenisa profesjonalnego

Produkt sportu definiuje się jako „dobro rzeczowe, usługę lub kombinację tych elementów, przeznaczone do zaspokojenia potrzeby widzów imprez sportowych, ich uczestników lub sponsorów” (Sznajder, 2015, s. 120). Oczekiwania i potrzeby różnych grup konsumentów zaspokajane są przez heterogeniczne produkty sportowe, które wiążą się z różnymi dobrami materialnymi czy usługami. Produkt sportu stanowi pojęcie o bardzo szerokim znaczeniu, a jego definicja może różnić się w zależności od przyjętej perspektywy (Sznajder, 2015).

Rynek tenisa profesjonalnego również charakteryzuje heterogeniczność oferowanych na nim produktów. Przyjmując zaproponowaną wcześniej strukturę rynku tenisa, produkty na rynku tenisa profesjonalnego można podzielić na cztery grupy w zależności od segmentu rynku oraz płaszczyzny, na której zachodzi relacja wymiany (rys. 10).

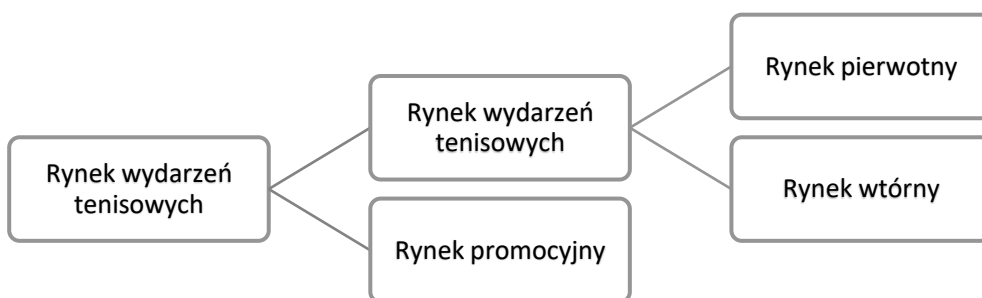
Z uwagi na sformułowany problem badawczy, w niniejszej pracy przyjęto węższy zakres pojęcia produktu sportu ograniczając się do produktów tenisa profesjonalnego z perspektywy rynku wydarzeń tenisowych.

	Rynek produktów tenisowych	Rynek wydarzeń tenisowych
Strefa B2B	<p>Infrastruktura tenisowa</p> <p>Sprzęt i akcesoria sportowe</p> <p>Usługi biznesowe</p>	<p>Prawa sponsoringowe i reklamowe</p> <p>Prawa nadawcze</p> <p>Prawa cyfrowe</p> <p>Dane sportowe</p> <p>Licencjonowanie</p> <p>Technologie sportowe</p>
Strefa B2C	<p>Merchandising</p> <p>Zakłady sportowe</p>	<p>Wydarzenia tenisowe (sport widza)</p>

Rysunek 10. Struktura rynku tenisa profesjonalnego

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: Hassan, 2018; Pitts i in., 1994; Sznajder, 2007; Waśkowski, 2015a.

Warto zwrócić uwagę, iż segment rynku tenisa profesjonalnego, jakim jest rynek wydarzeń tenisowych ma charakter podwójnie dualny (rys. 11), albowiem oferowane na nim produkty nie ograniczają się do widowiska oglądanego bezpośrednio na obiekcie. Organizatorzy turniejów operują jednocześnie na rynku wydarzeń tenisowych oraz rynku promocyjnym oferując prawa sponsorskie i reklamowe. Rynek produktów tenisa można z kolei podzielić na pierwotny, gdzie widowisko tenisowe oferowane jest bezpośrednio na kortach; oraz wtórnym, czyli za pośrednictwem mediów nadawczych oraz cyfrowych.



Rysunek 11. Rynek wydarzeń tenisowych podwójnie dualny

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: Sznajder, 2015, s. 67.

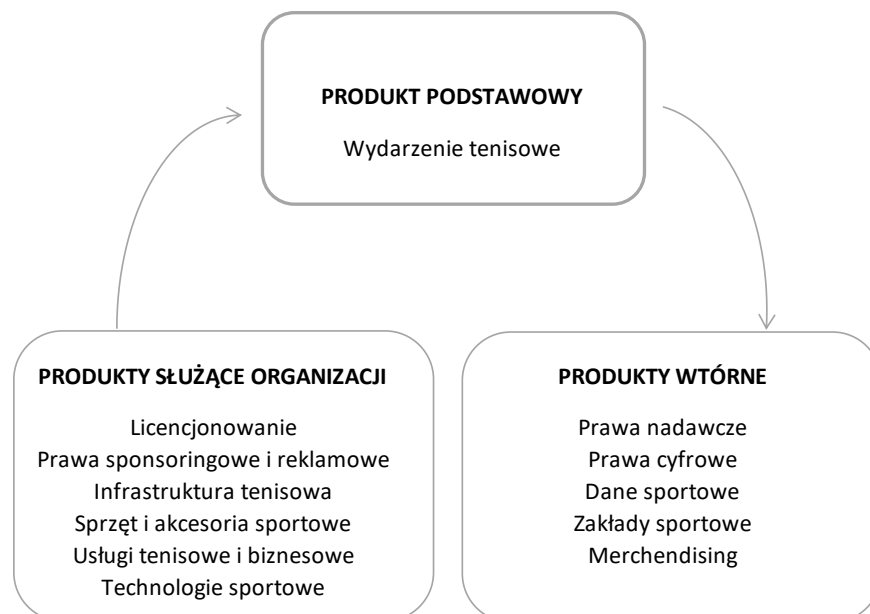
Podstawowy produkt na rynku tenisa profesjonalnego stanowi wydarzenie tenisowe, bez którego pozostałe dobra i usługi nie są potrzebne lub nawet nie powstają. Zgodnie z definicją słownika języka polskiego PWN (2022), wydarzenie to: „ważne zdarzenie albo wybitne osiągnięcie w jakiejś dziedzinie”. Wydarzenie sportowe utożsamiane jest z kolei z imprezą o charakterze współzawodnictwa organizowaną w celu popularyzacji dyscypliny, osiągnięcia korzyści finansowych czy realizacji różnorodnych potrzeb jej uczestników (Żuryński, 2013). Wzbudzające powszechne zainteresowanie, wydarzenie sportowe przyciąga uwagę różnych grup interesariuszy, do których należy zaliczyć zawodników, widzów, media, a także sponsorów oraz różnego rodzaju partnerów strategicznych (Freyer, 1988). Literatura przedmiotu oferuje wiele klasyfikacji wydarzeń sportowych uwzględniających różnorodne kryteria, w tym rangę imprezy, zasięg geograficzny, częstotliwość lub cel organizacji wydarzenia, charakter uczestnictwa, forma przeprowadzenia imprezy, liczba uczestników czy miejsce organizacji (Basińska-Zych i Hołderna-Mielcarek, 2015; Freyer, 1988; Hassan, 2018; Shank, 2002; Żuryński, 2013).

Wydarzenie tenisowe to profesjonalny turniej międzynarodowy wymagający pewnego zaangażowania organizacyjnego oraz finansowego, którego celem jest stworzenie zarówno warunków do rywalizacji, jak i atrakcyjnego widowiska tenisowego wzbudzającego zainteresowanie widzów i kibiców, mediów, sponsorów, reklamodawców oraz innych grup interesariuszy. Opierając się na często stosowanym kryterium wielkości imprezy (Waśkowski, 2015b), wydarzenia tenisowe można podzielić na następujące typy:

- 1) Wydarzenia tenisowe o globalnym zasięgu oraz wysokim prestiżu oferujące wyjątkowe przeżycie i przyciągające powszechne zainteresowanie, nie tylko wśród zwolenników dyscypliny. Bierne uczestnictwo w takim turnieju nie zawsze związane jest z chęcią oglądania rywalizacji i przeżywania emocji, lecz może wiązać się z realizacją innych potrzeb czy celów, np. prezentacja statusu społecznego, nawiązywanie relacji towarzyskich czy zawodowych. Do takich wydarzeń tenisowych należy zaliczyć turnieje Wielkiego Szlema, które bazując na wiekowej tradycji oraz prestiżu odniosły sukces komercyjny i na stałe wpisały się w rozgrywki tenisowe przyciągając globalne zainteresowanie nie tylko fanów, ale także mediów, sponsorów i innych grup interesariuszy oraz widzów na całym świecie.
- 2) Wydarzenia tenisowe o zasięgu globalnym cieszące się popularnością przede wszystkim wśród pasjonatów tenisa i fanów poszczególnych zawodników, ale także

innych kibiców. Takie wydarzenia wyróżnia zawsze atrakcyjna obsada (podobna do tych na turniejach Wielkiego Szlema), co przekłada się na sukces komercyjny. Interesują się nimi zarówno globalni, jak i lokalni sponsorzy oraz media międzynarodowe, choć przede wszystkim sportowe, np. WTA Finals, ATP Finals czy turnieje WTA i ATP rangi 1000 .

- 3) Wydarzenia tenisowe o zasięgu międzynarodowym wzbudzające zainteresowanie fanów, ale także lokalnych kibiców często stanowiąc wyjątkową atrakcję na danym rynku regionalnym, bądź krajowym. Takie wydarzenia stanowią przedmiot zainteresowania przede wszystkim lokalnych sponsorów, którzy mogą być przedstawicielami międzynarodowych/globalnych podmiotów (np. krajowy przedstawiciel danej marki czy lokalny diler samochodowy). Do takich wydarzeń tenisowych należy zaliczyć mniejsze turnieje WTA, ATP czy ITF.
- 4) Wydarzenia tenisowe o zasięgu międzynarodowym wzbudzające bardzo niskie zainteresowanie wśród kibiców czy mediów międzynarodowych, ale będące ważnym wydarzeniem dla społeczności lokalnej. Ich celem bardzo rzadko są korzyści finansowe, a raczej popularyzacja dyscypliny czy wspieranie rozwoju narodowych zawodników, np. turnieje ITF lub z cyklu ATP Challenger Tour.



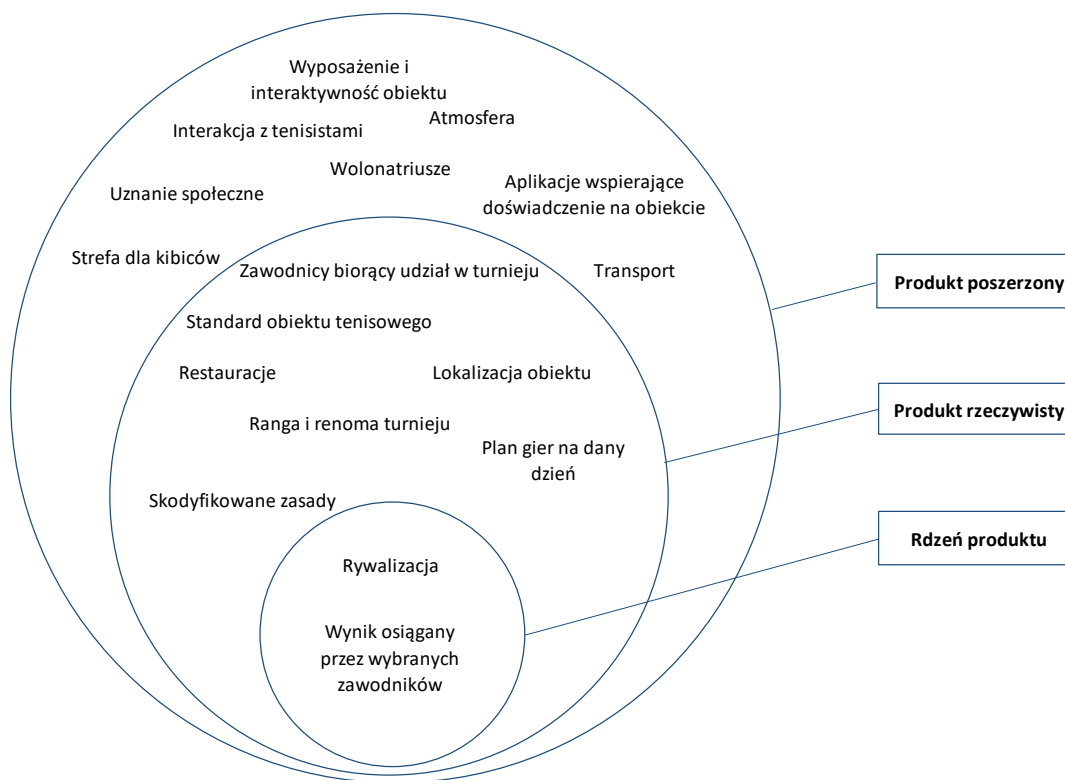
Rysunek 12. Produkty tenisa profesjonalnego

Źródło: opracowanie własne.

Wydarzenie tenisowe stanowi podstawowy produkt na rynku tenisa profesjonalnego (rys. 12). Ogromne stadiony, zadaszone korty czy coraz ciekawsze innowacje technologiczno-sportowe nie powstawałyby, gdyby nie zapotrzebowanie wynikające z chęci zaoferowania wydarzenia będącego wyjątkowym doświadczeniem dla wszystkich grup interesariuszy. Prawa sponsorskie oraz reklamowe również służą potrzebom organizatora wydarzenia poszukującego dodatkowych źródeł finansowania, a system licencjonowania stworzono w celu kontroli i zarządzania rozgrywkami profesjonalnymi. Obok produktów służących przygotowaniu i realizacji wydarzenia znajdują się produkty wtórne powstające w wyniku organizacji widowiska. Do produktów komplementarnych należy zaliczyć prawa nadawcze i cyfrowe, dane sportowe oraz zakłady bukmacherskie, a także merchandising turniejowy.

Wydarzenie tenisowe, jako produkt składa się z trzech poziomów: rdzenia produktu, produktu rzeczywistego oraz produktu poszerzonego (rys. 13). Z punktu widzenia kibiców, rdzeń produktu tenisa profesjonalnego stanowi rywalizacja oraz wyniki osiągnięte przez poszczególnych zawodników. Produkt rzeczywisty definiowany jako dobro faktycznie oferowane, zaspokajające potrzeby nabywców to z kolei turniej tenisowy o określonej renomie, który odbywa się na obiekcie tenisowym o odpowiednim standardzie i zapewniającym wygodę podczas oglądanych pojedynków. Natomiast produkt poszerzony, czyli elementy wzbogacające doświadczenie to dodatkowe wyposażenie obiektu tenisowego (np. specjalnie dedykowane kawiarnie czy bary, miejsce odpoczynku, plac zabaw dla dzieci), strefa dla kibiców z różnego rodzaju atrakcjami (np. koncerty, gry i zabawy z nagrodami), atmosfera wydarzenia i jego status społeczny (pokazanie się na turnieju jest dobrze widziane w danych grupach społecznych), możliwość spotkania zawodników i interakcji z nimi (np. podczas sesji autograficznej czy poprzez otwarcie dla kibiców sesji treningowych), a także opcje transportowe pozwalające na dotarcie na obiekt (np. specjalnie dedykowane autobusy czy tramwaje, transport oferowany z parkingu).

Wydarzenia tenisowe wzbudzają zainteresowanie na całym świecie, a możliwość obejrzenia spotkań istnieje zarówno na obiektach tenisowych, jak i za pośrednictwem mediów. W dobie współczesnych technologii, imprezy sportowe oferowane są nie tylko za pomocą tradycyjnych mediów nadawczych, ale także cyfrowych oraz w formie zakładów bukmacherskich.



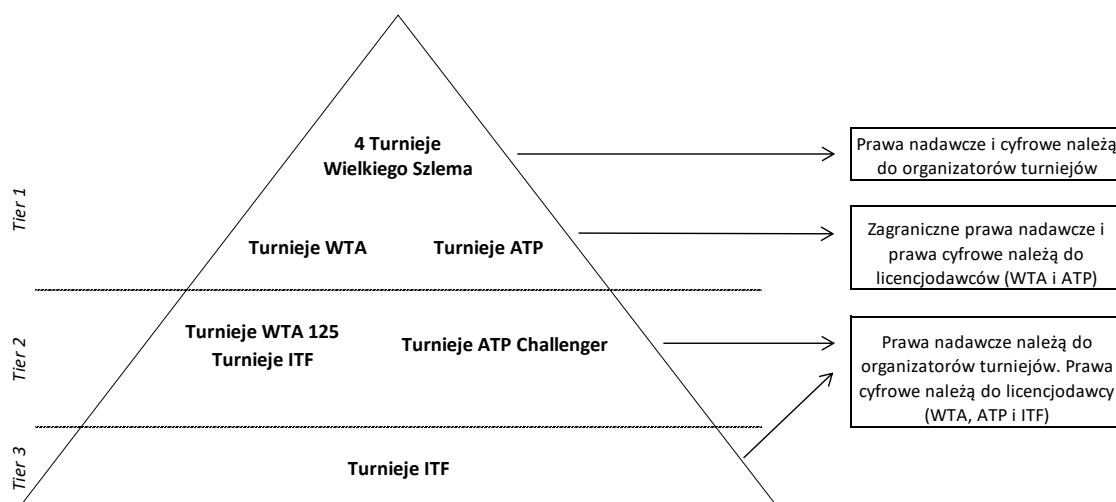
Rysunek 13. Poziomy produktu tenisa profesjonalnego – wydarzenie tenisowe

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: Sznajder, 2015, s. 123.

Prawa nadawcze i cyfrowe do wydarzeń tenisowych na rynku wtórnym należą do różnych podmiotów w zależności od klasy turnieju, co przedstawiono na rysunku 14. Organizatorzy turniejów Wielkiego Szlema zachowują pełnię praw nadawczych oraz cyfrowych rozporządzając nimi wedle własnego uznania. W przypadku turniejów WTA i ATP organizatorzy posiadają krajowe prawa nadawcze, którymi mogą samodzielnie dysponować. Zagraniczne prawa nadawcze oraz wszystkie prawa cyfrowe należą odpowiednio do WTA lub ATP. W przypadku, gdy właścicielem praw nadawczych, bądź cyfrowych jest licencjodawca to organizator turnieju lub narodowy związek tenisowy (w przypadku turniejów ITF-u) otrzymuje określone na początku każdego roku korzyści finansowe.

Tenis jest szczególnym sportem, w którym obstawiać można nie tylko zwycięzcę całego meczu czy wynik końcowy, ale także zwycięzcę każdego punktu i sposobu w jaki został wygrany (as, podwójny błąd serwisowy itd.) czy też całkowitą liczbę wygranych punktów lub gemów przez danego zawodnika. To sprawia, że jest jednym z najchętniej obstawianych sportów

na świecie, a dane z meczów stanowią atrakcyjny dodatkowy produkt sportu przynosząc ogromne zyski podmiotom występującym po stronie podaży.



Rysunek 14. Struktura własności praw nadawczych i cyfrowych

Źródło: opracowanie własne.

Prawa do danych sportowych z turniejów WTA, ATP i ITF należą do organizacji udzielającej licencji, a właściciele praw do wydarzenia lub narodowe związki tenisowe (w przypadku ITF-u) otrzymują za nie odpowiednie korzyści finansowe.

3.4.2. Dostawcy na rynku tenisa profesjonalnego

Dostawcy na rynku tenisa profesjonalnego to wszystkie podmioty, które w sposób bezpośredni lub pośredni przyczyniają się do wytworzenia jego podstawowego produktu, jakim jest wydarzenie tenisowe. Charakteryzuje ich silna różnorodność zarówno pod względem przyjętej formy prawnej, misji i celów działania, jak i roli odgrywanej na rynku. Wśród dostawców produktów na rynku tenisa profesjonalnego należy wyróżnić organizatorów wydarzeń tenisowych oraz organy zarządzające tenisem profesjonalnym, w tym WTA, ATP oraz ITF, a także krajowe związki tenisowe. Ważną rolę po stronie podaży odgrywają także media, podmioty wywodzące się ze sfery biznesu czy sektora publicznego oraz osoby fizyczne.

Przyjmując założenie, że wydarzenie tenisowe stanowi podstawową kategorię produktu, a pozostałe dobra i usługi stanowią produkty wtórne, należy uznać, iż organizatorzy wydarzeń tenisowych odgrywają kluczową rolę wśród dostawców na rynku tenisa profesjonalnego. Podmioty organizujące turnieje to najczęściej osoby prywatne, jednostki komercyjne oraz

lokalne lub krajowe związki tenisowe. Odróżnia je nie tylko przyjęta forma prawna, ale także odmienne cele działania oraz motywy organizowania turnieju, wśród których należy wymienić: korzyści finansowe, promocja lokalizacji (kraju, regionu czy miasta), system szkolenia i rozwoju zawodników, upowszechnianie dyscypliny, czy po prostu pasja. Przyjmując kryterium kategorii wydarzenia tenisowego, organizatorów turniejów można podzielić na trzy grupy:

- 1) Organizatorzy turniejów wielkoszlemowych, są relatywnie niezależnymi podmiotami, których prawa organizacyjne nie są oparte na licencji żadnej organizacji, lecz wynikają z ich historii, tradycji i prestiżu. Australian Open, Roland Garros oraz US Open zarządzane są przez krajowe związki tenisowe, a osiągnięte dochody finansują ich funkcjonowanie oraz podejmowane projekty i inicjatywy. Wimbledon organizowany jest z kolei na zasadzie *not-for-profit* przez prywatny klub tenisowy, lecz częścią zysków dzieli się z brytyjskim związkiem tenisowym. Dzięki prestiżowi oraz globalnemu zasięgowi turnieje wielkoszlemowe stanowią największych promotorów dyscypliny na świecie oferując tenisistkom i tenisistom nieporównywalne z innymi wydarzeniami nagrody finansowe. W konsekwencji turnieje wielkoszlemowe zajmują bardzo silną pozycję na rynku tenisa profesjonalnego, czego przykładem była sytuacja mająca miejsce w 2022 r., kiedy organizatorzy Wimbledonu odmówili uczestnictwa w wydarzeniu zawodnikom z Rosji i Białorusi ze względu na wojnę na Ukrainie. Mimo, iż WTA i ATP pozbawiły Wimbledon punktów rankingowych oraz ukarały organizatorów grzywną to turniej odbył się przyciągając takie same zainteresowanie kibiców, mediów i sponsorów, jak w poprzednich latach. Jedynymi poszkodowanymi tej sytuacji byli zawodnicy, których sukces na został odzwierciedlony w rankingu (Futterman, 2023).
- 2) Organizatorzy turniejów WTA i ATP, funkcjonują w oparciu o licencję, którą mogą wykupić lub pożyczyć stając się tym samym członkami organizacji odpowiednio WTA lub ATP. Organizatorami tych wydarzeń są zarówno podmioty prywatne, publiczne, jak i mieszane. Niektóre turnieje organizowane są przez te same podmioty, gdyż istnieje możliwość posiadania więcej niż jednej licencji, np. australijski związek tenisowy posiada prawa do organizacji kilku turniejów WTA i ATP poprzedzających Australian Open. Wydarzenia WTA oraz ATP organizowane są zgodnie ze standardami oraz wymogami stawianymi i egzekwowanymi przez odpowiednią organizację. WTA i ATP zrzeszające zawodniczki i zawodników również odgrywają istotną rolę na rynku

tenisa profesjonalnego, ale ich pozycja jest nieco słabsza co wynika z wyzwania reprezentowania jednocześnie interesów tenisistów, jak i organizatorów wydarzeń, które nie zawsze są spójne.

- 3) Organizatorzy turniejów ITF, również funkcjonują w oparciu o licencję, ale o jej uzyskanie ubiega się krajowy związek tenisowy, który bierze na siebie odpowiedzialność wobec ITF-u za przeprowadzenie wydarzenia zgodnie ze standardami. Turnieje ITF muszą spełniać pewne wymogi organizacyjne, ale są one znacznie niższe niż w przypadku wydarzeń WTA czy ATP. Organizatorzy wydarzeń nie są członkami organizacji, która zrzesza bowiem związki krajowe.

Organizatorami turniejów profesjonalnych jest szeroka gama podmiotów począwszy od potężnych agencji sportowo-menadżerskich i silnych związków krajowych, a skończywszy na małych firmach rodzinnych czy lokalnych klubach tenisowych.

Przedstawiona powyżej klasyfikacja pokazuje, iż obok organizatorów wydarzeń tenisowych, istotną rolę na rynku tenisa profesjonalnego odgrywają poszczególne organizacje oraz krajowe związki tenisowe, które rozdysponowują prawami organizacyjnymi i zarządzają tenisem w wyznaczonym obszarze. Wyróżnić należy:

- 1) *Grand Slam Board* odpowiedzialny za koordynację i zarządzanie działaniami będącymi przedmiotem wspólnego zainteresowania w ramach czterech turniejów Wielkiego Szlema, które dotyczą regulacji i przepisów obowiązujących Wielkie Szlemy, kalendarza rozgrywek profesjonalnych oraz relacji z organami zarządzającymi tenis i innymi grupami interesariuszy.
- 2) WTA i ATP będące organizacjami sieciowymi odgrywającymi trzy zasadnicze role na rynku tenisa profesjonalnego, które obejmują: zarządzanie rozgrywkami, reprezentowanie interesów wszystkich swoich członków (zawodników i właścicieli licencji) oraz promowanie dyscypliny.

ITF stanowiący międzynarodową organizacją sportową uznaną przez Międzynarodowy Komitet Olimpijski za jednostkę administrującą tenisem zarówno profesjonalnym, jak i nieprofesjonalnym. ITF zrzesza ponad 200 krajowych związków tenisowych, a jako główny administrator dyscypliny odpowiedzialny jest za szerokokorozumiane zarządzanie tenisem i rozwojem dyscypliny na całym świecie, tworzenie i egzekwowanie przepisów gry w tenisa oraz zachowanie integralności, jak i niezależności tenisa.

Organizacja wydarzenia tenisowego nie jest możliwa bez odpowiedniego zaplecza, które obejmuje zainteresowanie mediów, infrastrukturę, sprzęt i usługi tenisowe oraz technologie, a także sponsorów i reklamodawców. Organizatorzy turniejów wspierani są przez heterogenicznych dostawców komplementarnych produktów rynku tenisa profesjonalnego, których można sklasyfikować następująco:

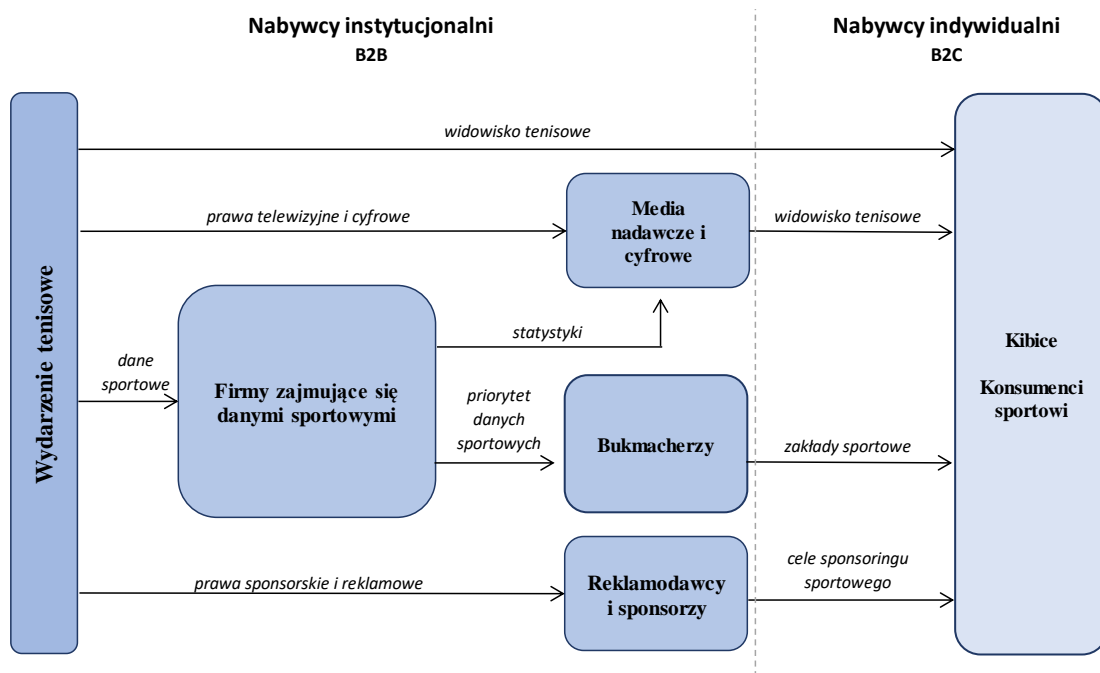
- Sfera biznesu obejmująca przedsiębiorstwa realizujące marketing przez sport (sponsorzy i reklamodawcy), dostawcy infrastruktury tenisowej, firmy dostarczające technologie sportowe czy zapewniające digitalizację obiektu, bądź wydarzenia.
- Sfera publiczna obejmująca władze lokalne lub samorządowe wspierające logistykę wydarzenia lub realizujące marketing przez sport, narodowe centra tenisowe, bądź lokalne związki tenisowe dostarczające publiczną infrastrukturę czy szpitale uniwersyteckie oferujące wsparcie medyczne podczas trwania turnieju.
- Media nadawcze, cyfrowe, jak i tradycyjne.
- Osoby fizyczne, np. osoby naciągające rakiety w trakcie turnieju, sparingpartnerzy, wolontariusze, sędziowie, dzieci do podawania piłek.

Widzów i kibiców na wydarzeniach tenisowych również można uznać w pewnym sensie za dostawców na rynku tenisa profesjonalnego, albowiem w sposób pośredni przyczyniają się do wytworzenia konkurencyjnego produktu. Ich zainteresowanie i aktywność wpływa na atmosferę danego turnieju, a w konsekwencji na jego atrakcyjność marketingową.

3.4.3. Nabywcy na rynku tenisa profesjonalnego

Nabywców na rynku tenisa profesjonalnego, tak jak w przypadku rynku sportu profesjonalnego, można podzielić na konsumentów indywidualnych, czyli kibiców i nabywców instytucjonalnych obejmujących media oraz podmioty wywodzące się zarówno ze sfery biznesu, jak i sektora publicznego (Sznajder, 2007).

Zróżnicowanie nabywców na rynku tenisa profesjonalnego przedstawiono na rysunku 15.



Rysunek 15. Nabywcy na rynku tenisa profesjonalnego

Źródło: opracowanie własne.

Sportowi konsumenci indywidualni przejawiają szeroki wachlarz postaw i zachowań (Shank, 2002), co utrudnia sformułowanie jednoznacznej definicji pojęcia „kibic” (Pikora, 2013). W ogólnym ujęciu można przyjąć, iż jest to osoba przyglądająca się rozgrywkom sportowym i dopingująca, bądź wspierająca działania tych uczestników, z którymi sympatyzuje (PWN, 2022).

Oglądanie sportu dostarcza kibicom liczne pozytywne emocje i doświadczenia. Wydarzenia sportowe w zależności od atrakcyjności gromadzą na trybunach ogromne liczby osób, które nie tylko tworzą wyjątkową atmosferę, ale potrafią niesamowicie motywować sportowców do maksymalnego wysiłku. Zjawisko kibicowania stanowi integralną część tenisa profesjonalnego, a pandemia Covid-19 pokazała, jak może wyglądać sportowa rywalizacja przy pustych trybunach.

Z punktu widzenia rynku sportu profesjonalnego, istotne są motywy uczestnictwa kibiców w wydarzeniach sportowych, które obejmują (Samra i Wos, 2014; Shank, 2002; Wann i in., 2008):

- ucieczkę, czyli poszukiwanie ujęcia emocjonalnego czy oderwania od codzienności,
- osiągnięcie korzyści finansowych dzięki zakładom sportowym,

- korzystny stres, czyli potrzeba odczuwania emocji związanych z nieprzewidywalnością i niepewnością wyniku sportowego,
- podniesienie własnej wartości i samozadowolenia dzięki sukcesom drużyny, bądź indywidualnego zawodnika,
- potrzebę przynależności do grupy społecznej,
- budowanie i utrzymywanie relacji rodzinnych lub towarzyskich,
- wartość estetyczna, czyli atrakcyjność wydarzenia sportowego,
- poszukiwanie informacji o danej dyscyplinie i jej zasadach.

Analizując zachowania kibiców na rynku tenisa profesjonalnego warto wziąć również pod uwagę, iż motywy kibiców sportów indywidualnych mogą się różnić w stosunku do kibiców sportów zespołowych (Robinson i in., 2004). Wydarzenia sportów indywidualnych często rozłożone są na kilka dni lub tygodni, co przekłada się na strukturę oglądalności. Kibice oglądający sporty indywidualne znacznie częściej wykazują tendencję przywiązywania się do danego sportowca czy wydarzenia w przeciwieństwie do sportów drużynowych, gdzie identyfikacja następuje z całą drużyną i jej wynikiem sportowym (Robinson i in., 2004; Wu i in., 2012).

Nabywcy indywidualni na rynku tenisa profesjonalnego mogą uczestniczyć w wydarzeniu na trzy sposoby, które wzajemnie nie wykluczają się i obejmują:

- Oglądanie wydarzenia tenisowego na żywo bezpośrednio na obiekcie tenisowym. Należy pamiętać, iż specyfika profesjonalnych rozgrywek tenisowych utrudnia oglądanie spotkań na żywo równie często, jak w przypadku sportów drużynowych, gdzie drużyna gra zarówno na wyjeździe, jak i w domu. Turnieje na najwyższym poziomie rozgrywane są co tydzień w innym mieście, a nawet kraju, co uniemożliwia oglądanie spotkań swoich ulubionych zawodników czy dyscypliny zawsze bezpośrednio na obiekcie.
- Oglądanie wydarzenia tenisowego pośrednio za pomocą mediów nadawczych lub cyfrowych.
- Oglądanie wydarzenia tenisowego (spotkania) i obstawianie zwycięzcy każdego punktu czy sposobu w jaki został wygrany. Specyfika tenisa pozwala na taką formę uczestnictwa w wydarzeniu choć nie jest to klasyczne kibicowanie. Zakłady bukmacherskie online, możliwość obstawiania każdego aspektu gry oraz duża

liczba wydarzeń w ciągu sezonu trwającego blisko 12 miesięcy przyczyniły się do znaczącego wzrostu hazardu w tenisie w ciągu ostatniej dekady. Szacuje się, że każdego roku w tenisie obstawiane są zakłady o łącznej wartości ponad miliarda dolarów, a więcej pieniędzy generuje tylko piłka nożna (Ingle, 2018).

Drugą grupę nabywców na rynku tenisa profesjonalnego stanowią nabywcy instytucjonalni obejmujący media oraz podmioty ze sfery publicznej i biznesu. Do nabywców instytucjonalnych na rynku tenisa profesjonalnego należy zaliczyć:

- 1) Media nabywające prawa nadawcze i cyfrowe:
 - tradycyjne media nadawcze emitujące turnieje tenisowe w telewizji, np. Eurosport, Canal +, Tennis Channel;
 - współczesne media cyfrowe transmitujące wydarzenia poprzez nowe technologie informacyjno-komunikacyjne, np. Amazon Prime Video, Tennis TV, WTA TV.
- 2) Podmioty realizujące marketing przez sport nabywające prawa sponsorskie czy reklamowe wywodzące się ze sfery:
 - biznesu, np. banki, dilerzy samochodów,
 - publicznej, np. władze lokalne, uczelnie.
- 3) Podmioty zajmujące się danymi sportowymi i analityką zainteresowane pakietami danych, które mogą następnie sprzedać w formie analiz lub priorytetowych danych sportowych, które stanowią wartość dla zakładów bukmacherskich, np. Stats Perform, SportsRadar.

3.4.4. Wzajemne uwarunkowania funkcjonowania podmiotów na rynku tenisa profesjonalnego

Konwencjonalna analiza ekonomiczna zakłada, że pozycja monopolisty w branży jest pożądana, ponieważ kiedy krzywa popytu jest nieelastyczna, a przedsiębiorstwo ma znaczną kontrolę nad ceną, możliwe jest osiągnięcie ponad normalnych zysków. Jednak w profesjonalnych sportach drużynowych osiągnięcie takiej sytuacji nie jest korzystne, ponieważ kluby potrzebują konkurencji, aby wytworzyć produkt sportowy, jakim jest mecz czy rozgrywki ligowe. Drużyny są zatem uzależnione od pewnego stopnia współzależności i współpracy między sobą (Hassan, 2018).

Rynek tenisa profesjonalnego posiada cechy oligopolistycznej formy rynkowej. Po stronie podaży występuje niewielka liczba współzależnych podmiotów, które łączą relacje o charakterze kooperacyjnym z dominującą rolą współpracy. Organizatorzy turniejów konkurują ze sobą o widzów i fanów oraz nabywców instytucjonalnych. Jednocześnie współdziałają w celu stworzenia jak najlepszego produktu końcowego, jakim są profesjonalne rozgrywki tenisowe. Celem podmiotów organizujących widowiska tenisowe nie jest eliminacja konkurencji, ponieważ współistnienie przynosi wyższe zyski wszystkim uczestnikom.

Organizatorzy turniejów rywalizują ze sobą przede wszystkim o zawodników, którzy stanowią główny czynnik przyciągający zainteresowanie sponsorów, mediów oraz kibiców, co z kolei przekłada się na sukces wydarzenia. Na chęć wzięcia udziału w danej imprezie wpływa wiele elementów począwszy od liczby punktów rankingowych do zdobycia i wysokości nagród pieniężnych, przez dodatkowe korzyści oferowane wybranym zawodnikom, a skończywszy na tworzeniu wyjątkowego doświadczenia dla wszystkich tenisistów biorących udział. Mniejsze turnieje chętnie oferują topowym zawodnikom lub tenisistom o określonej renomie tzw. startowe, żeby wzięli udział w wydarzeniu umożliwiając efektywną promocję wśród nie tylko fanów, ale także potencjalnych nowych kibiców czy partnerów biznesowych. Większe turnieje zazwyczaj mogą liczyć na uczestnictwo topowych tenisistów dzięki oferowanej liczbie punktów rankingowych oraz wyższym nagrodom pieniężnym. Niemniej ich oferta dla zawodników również jest o wyższym standardzie. Poza lepszymi jakościowo hotelami, transportem czy cateringiem, zawodnicy mogą także liczyć na dodatkowe atrakcje, np. kosztowne prezenty od sponsorów czy bilety na mecze NBA lub Ligi Mistrzów.

Jednocześnie istnieją wysokie bariery, nie tylko finansowe, ograniczające wejście na rynek tenisa profesjonalnego na najwyższym szczeblu (Tier 1). Kontekst historyczno-kulturowy, wzajemne uwarunkowania podmiotów oraz utworzona wspólnie wielopoziomowa struktura profesjonalnych rozgrywek stanowią ogromne wyzwanie dla podmiotu chcącego wejść na rynek wydarzeń tenisowych. Uzyskanie licencji WTA i ATP wymaga funkcjonowania w szerokorozumianej sieci, ponieważ możliwość kupienia, bądź użyczenia praw do organizacji turnieju często nie jest informacją publikowaną w żaden formalny sposób.

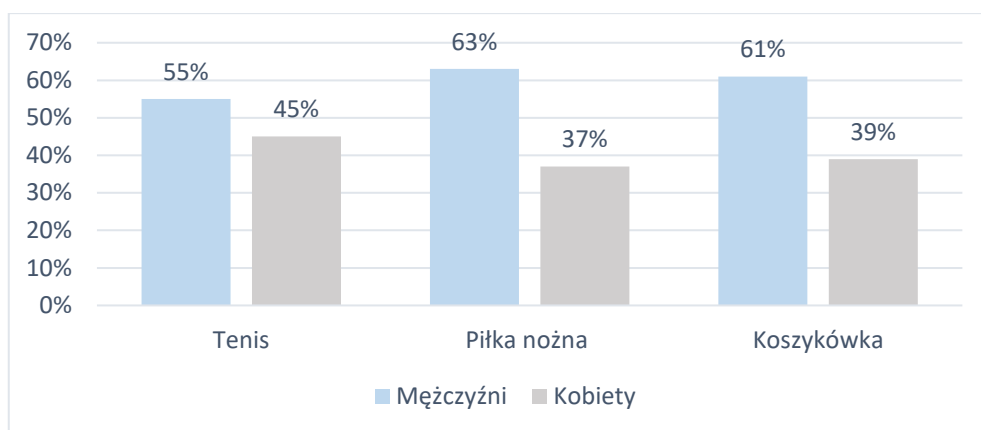
Coraz częściej mówi się o zjednoczeniu sił w tenisie – połączeniu WTA oraz ATP, aby zapewnić lepsze wrażenia i doświadczenia dla fanów sportu, a także zawodników i turniejów (Rigal, 2021). W kwietniu 2020 r. szwajcarska legenda tenisa Roger Federer zasugerował, że okres pandemii to najlepszy moment na dokonanie tej fuzji (Federer, 2020).

Już wcześniej rozpoczęła się bezprecedensowa współpraca pomiędzy WTA i ATP, która na początku 2021 r. doprowadziła do zjednoczenia działań marketingowych obu organizacji. Współpraca objęła sferę mediów społecznościowych, digitalizacji oraz brandingu, a za cel obrano maksymalizację zaangażowania poprzez wspólne opowiadanie historii i zwiększanie wydajności w kluczowych projektach. Wyjątkowość i wartość obu organizacji wzmocniła także prowadzona jednocześnie współpraca w zakresie handlu i komunikacji, której owocem są partnerstwa wspólnych marek (ATP, 2022). Na początku 2022 r. prezes ATP Andrea Gaudenzi zaproponował w publicznej wypowiedzi zjednoczenie wszystkich organów zarządzających i organizujących międzynarodowy tenis (ATP, WTA, ITF, Australian Open, Roland Garros, Wimbledon i US Open) pod jedną egidą. Miałoby to poprawić efektywność pracy wszystkich organizacji, a także pomóc w podniesieniu poziomu gry. Obecnie funkcjonujący model działa bowiem na niekorzyść tenisa w porównaniu z innymi branżami sportowymi i rozrywkowymi (Farthing, 2022).

3.4.5. Rynek tenisa profesjonalnego w ujęciu ilościowym

Tenis przez lata uchodził za sport elitarny dostępny tylko dla bogatszych. Sukcesy zawodników pochodzących z krajów bez tenisowej tradycji lub z różnych powodów niemających wsparcia wielkich federacji, bądź sponsorów udowodniły jednak, że jest to sport dla każdego przyciągając ogromną rzeszę fanów na całym świecie. Z raportu ITF wynika, że na świecie tenisem interesuje się 1.2 mld ludzi przy największej koncentracji fanów w Europie. Co więcej, tenis jest trzecim najpopularniejszym sportem na świecie, po piłce nożnej i koszykówce, pod względem zainteresowania. Wyróżnia go jednak bardziej wyrównana atrakcyjność zarówno dla mężczyzn, jak i kobiet, którą przedstawiono na wykresie 1. (ITF, 2017).

Mimo ogromnej popularności dyscypliny, niewiele badań i analiz naukowych skupia się na rynku tenisa profesjonalnego. Podczas gdy rynek produktów tenisowych cieszy się niemałym zainteresowaniem praktyków, to brakuje szczegółowych informacji dotyczących uczestników, struktury czy zasad funkcjonowania rynku tenisa. Wiarygodnym źródłem danych na temat tenisa profesjonalnego są przede wszystkim organy zarządzające: ITF, WTA oraz ATP.



Wykres 1. Rozkład zainteresowania trzema najpopularniejszymi dyscyplinami

Źródło: ITF, 2017, s. 27.

Liczba profesjonalnych turniejów na najwyższym poziomie nieczęsto ulega zmianom, albowiem ich zbyt duża suma w danym tygodniu turniejowym nie byłaby korzystna dla żadnego organizatora. O atrakcyjności turnieju stanowi bowiem liczba uczestniczących w nim czołowych zawodników, a ich możliwość rywalizowania na najwyższym poziomie jest ograniczona. Nieco inaczej wygląda sytuacja na średnim poziomie rozgrywek, gdzie turnieje przynoszą organizatorom zdecydowanie mniejsze zyski, a czasami nawet straty. Należy zauważyć, że mimo niestabilnej liczby turniejów na niższych poziomach, w 2019 r. odbywało się średnio 26 profesjonalnych turniejów tygodniowo. W tabeli 14. przedstawiono rozkład turniejów profesjonalnych z uwzględnieniem poziomu rozgrywek oraz kategorii turnieju. Ze względu na pandemię Covid-19, która znacząca wpłynęła na sektor rozrywkowy, zdecydowano się przedstawić dane dotyczące wcześniejszego okresu, tj. lata 2017 – 2019.

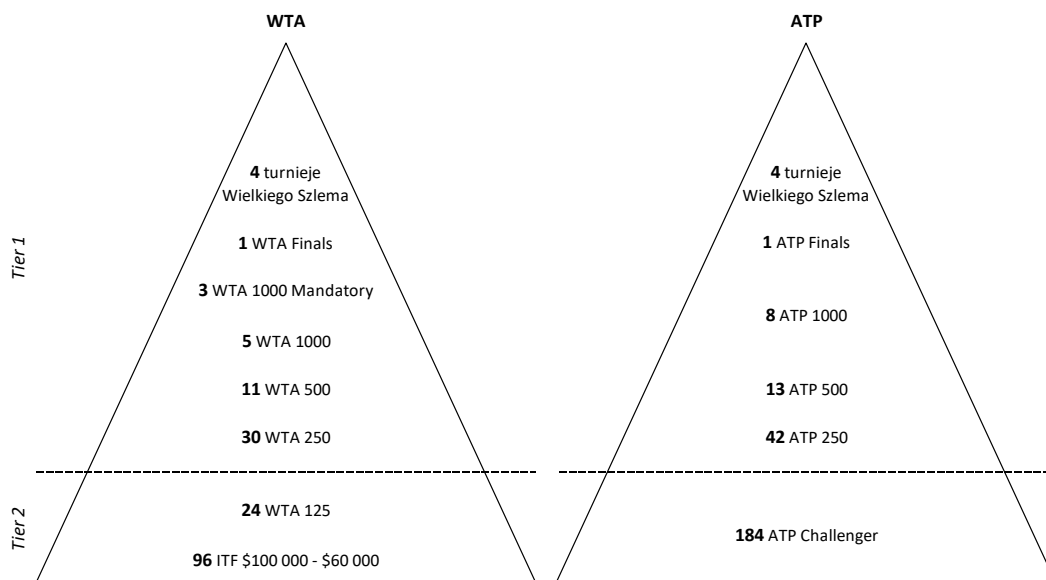
Tabela 14. Rozkład profesjonalnych turniejów w latach 2017 - 2019

Poziom	Kategoria turnieju	2017	2018		2019	
		Liczba turniejów	Liczba turniejów	Zmiana w stosunku do poprzedniego roku (%)	Liczba turniejów	Zmiana w stosunku do poprzedniego roku (%)
Tier 1	Turnieje Wielkiego Szlema	4	4	0%	4	0%
	Turnieje WTA	51	51	0%	52	2%

	Turnieje ATP	64	64	0%	63	-1,6%
Tier 2	Turnieje WTA 125	8	10	25%	11	10%
	Turnieje ITF Kobiet \$100 000 - \$ 60 000	68	66	-2,9%	76	15.2%
	Turnieje ATP Challenger	155	159	2,6%	158	-0,6%
Tier 3	Turnieje ITF \$25 000 i \$15 000 (kobiet)	464	466	0,4%	475	1,9%
	Turnieje ITF \$25 000 i \$15 000 (mężczyzn)	617	478	-22,5%	543	13,4 %
RAZEM		1431	1298	-9,3%	1381	6,4%

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: ITF, b.d.; WTA, b.d.; ATP, b.d.

Największym zainteresowaniem cieszą się turnieje na poziomie *Tier 1*, ponieważ to na nich rywalizują najlepsi tenisiści, którym oferowane są najbardziej optymalne warunki, w tym wysokie nagrody finansowe oraz dużo punktów rankingowych.



Rysunek 16. Rozkład profesjonalnych turniejów na poziomie *Tier 1* i *Tier 2* w 2022 r.²

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: ATP, b.d.; ITF, b.d.; WTA, b.d.

² Ze względu na sytuację pandemiczną w Chinach oraz wojnę na Ukrainie w 2022 r. nie odbyło się pięć turniejów: WTA 1000 Mandatory w Pekinie, ATP 1000 w Szanghaju, WTA 500 w St. Petersburgu, ATP 250 w St. Petersburgu oraz turniej łączony WTA 500 i ATP 250 w Moskwie.

Drugi poziom rozgrywek składający się z cyklu ATP Challenger Tour oraz pojedynczych turniejów dla kobiet organizowanych zarówno przez WTA, jak i ITF stanowi przedsiwonek do światowego tenisa. Rozkład turniejów na dwóch najwyższych poziomach rozgrywek uwzględniający kategorię wydarzenia przedstawiono na rysunku 16.

Celem organizowania wydarzeń na poziomie *Tier 2* rzadko są profity finansowe, a znacznie częściej promocja lokalizacji (kraju, regionu czy miasta), system szkolenia i rozwoju zawodników czy po prostu pasja połączona z chęcią zorganizowania wydarzenia dla lokalnej społeczności.

Wolumen turniejów nie przekłada się jednak na liczbę organizatorów, którą trudno oszacować. Część danych nie jest ogólnie dostępna, ponieważ są tajemnicą biznesową. Istnieją jednostki posiadające więcej niż jedną licencję WTA lub ATP, ale nie zawsze są one organizatorem turnieju. Niektóre turnieje mają tego samego organizatora, szczególnie w przypadku turniejów ITF, gdzie często jest nim krajowy związek.

Istotnym elementem wydarzeń sportowych są widzowie, którzy decydują się na oglądanie rywalizacji na żywo. Współcześnie cyfryzacja często uważana jest jako jedno z poważniejszych zagrożeń dla frekwencji na stadionach (Sznajder, 2020). Mimo tego liczba osób decydujących się na oglądanie turniejów tenisowych z trybun rośnie z roku na rok. Dane pokazujące liczbę widzów na turniejach na najwyższym poziomie, gdzie sprzedawane są bilety przedstawiono w tabeli 15. Wydarzenia tenisowe na średnim i podstawowym poziomie często oferują darmowe wejście dla kibiców, a w konsekwencji nie prowadzą statystyk.

Tabela 15. Liczba widzów na profesjonalnych turniejach w latach 2017- 2019

Kategoria	2017		2018		2019	
	Liczba kibiców	Zmiana w stosunku do poprzedniego roku (%)	Liczba kibiców	Zmiana w stosunku do poprzedniego roku (%)	Liczba kibiców	Zmiana w stosunku do poprzedniego roku (%)
Australian Open	728 763	1,2%	743 667	2%	780 000	4,9%
Roland Garros	472 000	3,6%	480 500	1,8%	520 000	8,2%
Wimbledon	473 372	-4,2%	473 169	-0,04%	500 397	5,8%
US Open	691 143	0,4%	732 663	6%	853 227	16,5%

Turnieje łączone WTA i ATP	2 054 918	4,6%	2 039 423	-0,8%	2 210 112	8,4%
Turnieje WTA	1 066 182	-5,7%	1 139 925	6,9%	943 788	-17,2%
Turnieje ATP	<i>Brak danych</i>					
RAZEM	5 486 378	0,6%	5 609 347	2,2%	5 807 524	3,5%

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie danych otrzymanych od WTA.

Największą popularnością wśród widzów cieszą się turnieje Wielkiego Szlema, które przyciągają nie tylko fanów i kibiców, ale także osoby, które ze względów biznesowych lub towarzyskich uważają, że powinny pojawić się na takim wydarzeniu. Podobną renomę choć na dużo niższą skalę mają niektóre turnieje WTA oraz ATP.

3.5. Pandemia Covid-19 a rynek tenisa profesjonalnego

Pandemia Covid-19 wywołana przez wirusa SARS-CoV-2 miała swój początek w marcu 2020 r. i bardzo szybko wpłynęła na codzienne funkcjonowanie ludzi, a następnie światową gospodarkę stając się jednym z największych wyzwań współczesnego świata. Wprowadzane obostrzenia mające na celu ograniczenie rozprzestrzeniania się choroby objęły każdy aspekt życia społecznego oraz globalnej ekonomii. Pandemia nie ominęła sportu zmuszając do zamknięcia siłowni, baseny oraz wszystkie hale i obiekty sportowe. Odwołano wiele wydarzeń sportowych na różnym szczeblu: zarówno rozgrywki światowe, jak i narodowe oraz lokalne.

Wprowadzone obostrzenia miały także bezpośredni wpływ na rynek tenisa profesjonalnego. W marcu 2020 r. dzień przed rozpoczęciem odwołano turniej łączony WTA 1000 Mandatory i ATP 1000 w Indian Wells, a następnie mającą się odbyć dwa tygodnie później imprezę w Miami. Profesjonalne rozgrywki tenisowe zostały zawieszono z powodu pandemii Covid-19 na czas niekreślony, a co kilka tygodni ogłaszano, jakie kolejne turnieje są odwołane. Bezprecedensową decyzję jeszcze w marcu podjęła Francuska Federacja Tenisa ogłaszając bez konsultacji z innymi organizacjami, że Roland Garros 2020 odbędzie się w październiku (Roland-Garros, 2020). Wywołało to ogromne poruszenie w środowisku, albowiem termin wielkiego szlema ma kluczowy wpływ na kalendarz rozgrywek, a w konsekwencji

na harmonogram przygotowań różnych grup interesariuszy, w tym zawodników. Po dwóch tygodniach AELTC podjął decyzję o odwołaniu Wimbledonu (Wimbledon, 2020). Niemniej organizatorzy londyńskiego wydarzenia zdołali odzyskać prawie połowę strat dzięki ubezpieczeniu na wypadek pandemii, które wykupywali co roku przez ostatnie 17 lat (Togoh, 2020). AELTC podzieliło się uzyskanym odszkodowaniem z różnymi grupami interesariuszy, w tym z zawodnikami oraz sędziami.

Od marca do lipca 2020 r. nie odbyły się żadne międzynarodowe turnieje tenisowe, w których można było zdobyć punkty rankingowe. Poszczególne związki krajowe oraz sponsorzy próbowali tworzyć warunki do rywalizacji organizując różnego rodzaju rozgrywki krajowe. Profesjonalne rozgrywki przywrócono dopiero na przełomie lipca i sierpnia tego samego roku rozpoczynając tym samym bardzo trudny okres pełen wyzwań dla wszystkich interesariuszy na rynku tenisa profesjonalnego. Harmonogram, który zakłada stałe podróżowanie między krajami musiał ulec zmianie. Niektóre wydarzenia otrzymały wsparcie ze strony rządu lub władz lokalnych dzięki czemu zawodnicy i wszystkie osoby związane z rozgrywkami były zwolnione z obostrzeń dla podróżnych. Turnieje, które się odbywały stawały jednak przed ogromnym wyzwaniem logistyczno-medycznym. Zwolnienie z obostrzeń podróżniczych było obarczone wymogiem zorganizowania turnieju w tzw. bańce. Żaden uczestnik wydarzenia nie mógł opuścić wyznaczonej „przestrzeni” turnieju, która sprowadzała się do obiektu tenisowego oraz określonego miejsca zakwaterowania. Nie można było nigdzie wychodzić, maski były obowiązkowe, a każda zaangażowana w turniej osoba była testowana co trzy dni. Opracowano specjalne protokoły jak ograniczyć liczbę osób obecnych na obiekcie oraz jak należy postępować w przypadku pozytywnego wyniku. Zmniejszono wymagania wobec organizatorów turniejów w celu zmniejszenia kosztów lub dostosowania się do obostrzeń obowiązujących w danym państwie. Większość imprez odbywała się przy pustych trybunach.

Powrót profesjonalnego tenisa był również naznaczony wprowadzeniem innowacji, która do tej pory nie była stosowana w oficjalnych rozgrywkach. Technologia *Hawk-Eye Live* to w pełni zautomatyzowany system wywoływania linii, który po raz pierwszy użyto w turnieju poprzedzającym US Open 2020, a następnie także w amerykańskiej imprezie wielkoszlemowej. Zaaprobowany przez zawodników system bardzo szybko zaczął być wykorzystywany przez organizatorów turniejów pozwalając na redukcję liczby osób przebywających na obiekcie. Miało to ogromne znaczenie w trakcie pandemii, ponieważ turnieje rozgrywane w tzw. bańkach miały odgórnie narzucone limity.

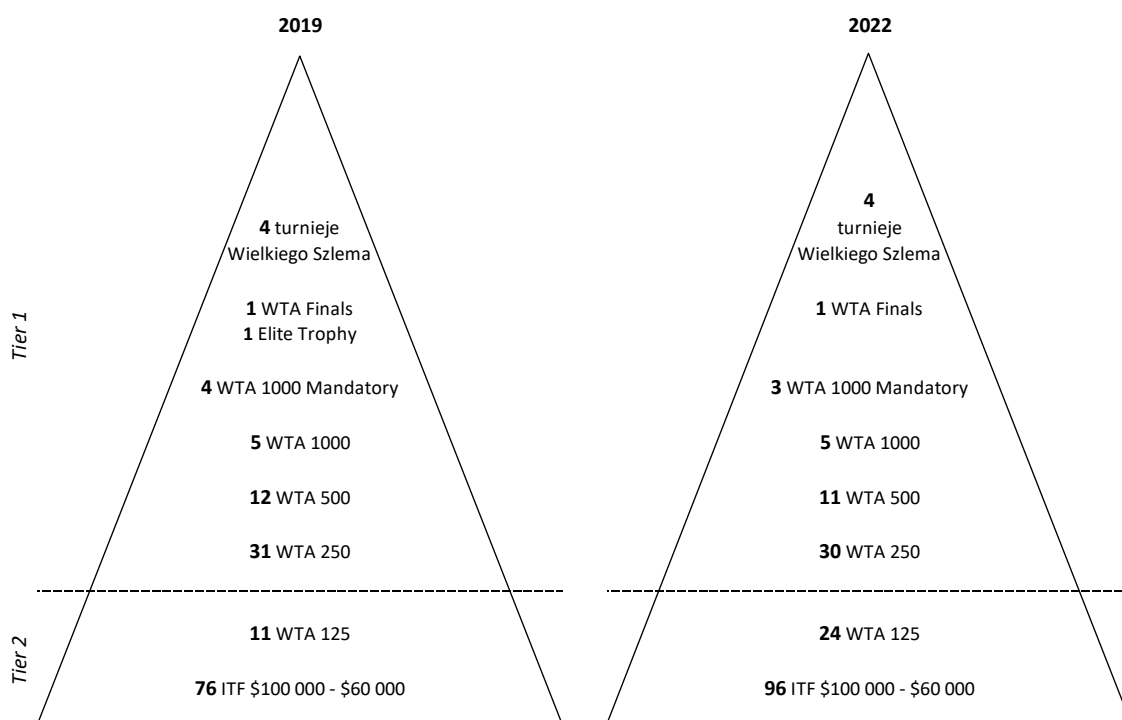
W okresie od lipca do końca 2020 r. odbyło się łącznie 25 turniejów na najwyższym poziomie, w tym dwa turnieje wielkoszlemowe, 9 turniejów WTA oraz 14 turniejów ATP. Na poziomie *Tier 2* zorganizowano 6 turniejów ITF z wyższą pulą nagród oraz jeden WTA 125, który stanowił jednocześnie rekompensatę za odwołanie eliminacji do US Open 2020. Mężczyźni mogli z kolei rywalizować w 32 turniejach z cyklu ATP Challenger. Natomiast turniejów o najniższej randze zorganizowano 68 dla kobiet oraz 66 dla mężczyzn (ATP, b.d., ITF, b.d; WTA, b.d.)

Początek sezonu 2021 r. wyznaczyła potężna operacja logistyczna, której autorem był australijski związek tenisowy. Choć obostrzenia w samej Australii nie były tak rygorystyczne to wszyscy przylatujący musieli przejść dwutygodniową kwarantannę w wyznaczonych hotelach. Wszyscy zawodnicy i ich ograniczone co do liczby sztaby trenerskie, personel WTA i ATP, sędziowie, a także ograniczona liczba reprezentantów zagranicznych mediów przybyli na antypody specjalnie wycarterowanymi samolotami wypełnionymi tylko w 20% tak aby zachować dystans między pasażerami. Następnie spędzili dwa tygodnie w izolacji poddając się testowaniu każdego dnia.

Poluźnianie niektórych obostrzeń na turniejach profesjonalnych rozpoczęło się w kwietniu 2021 r. wraz z większą dostępnością szczepionek, także równoległe ze zmianami wprowadzanymi w poszczególnych państwach. Niemniej ograniczenia dla podróżnych, odmienne sytuacje pandemiczne w różnych krajach oraz ogólne osłabienie gospodarek nadal stanowiło ogromne wyzwanie dla organizacji zarządzających tenisem profesjonalnym oraz poszczególnych turniejów. Choć wymóg dwutygodniowej kwarantanny już się nie powtórzył to zarówno Wimbledon, jak i przełożone z 2020 r. Igrzyska Olimpijskie odbyły się w 2021 r. w bardzo rygorystycznych warunkach. Jednocześnie, niektórzy organizatorzy turniejów WTA i ATP szukali innego terminu dla swoich imprez chcąc zorganizować je przy trybunach wypełnionych kibicami, np. turnieje WTA 1000 Mandatory i ATP 1000 rozgrywane tradycyjnie w Indian Wells w marcu zostały przeniesione na październik.

Jedynym punktem na tenisowej mapie świata, do którego w 2022 r. nie powróciły profesjonalne rozgrywki stanowiły Chiny. Państwo Środka było gospodarzem wielu wydarzeń tenisowych przed pandemią, ale dzięki współpracy różnych grup interesariuszy udało się znaleźć rozwiązanie zadowalające wszystkich. Zagraniczni właściciele praw do chińskich turniejów WTA i ATP przeniosły tymczasowo swoje imprezy w inne lokalizacje. Ponadto obie organizacje udzieliły nowym podmiotom rocznej licencji na organizację turnieju, co pozwoliło

na wypełnienie luki po chińskich turniejach. Porównanie rozkładu kobiecych turniejów profesjonalnych przed pandemią oraz obecnie uwzględniając poziom rozgrywek oraz kategorię przedstawiono na rysunku 17. Jedynym turniejem WTA, którego nie udało się przenieść był WTA 1000 Mandatory w Pekinie.



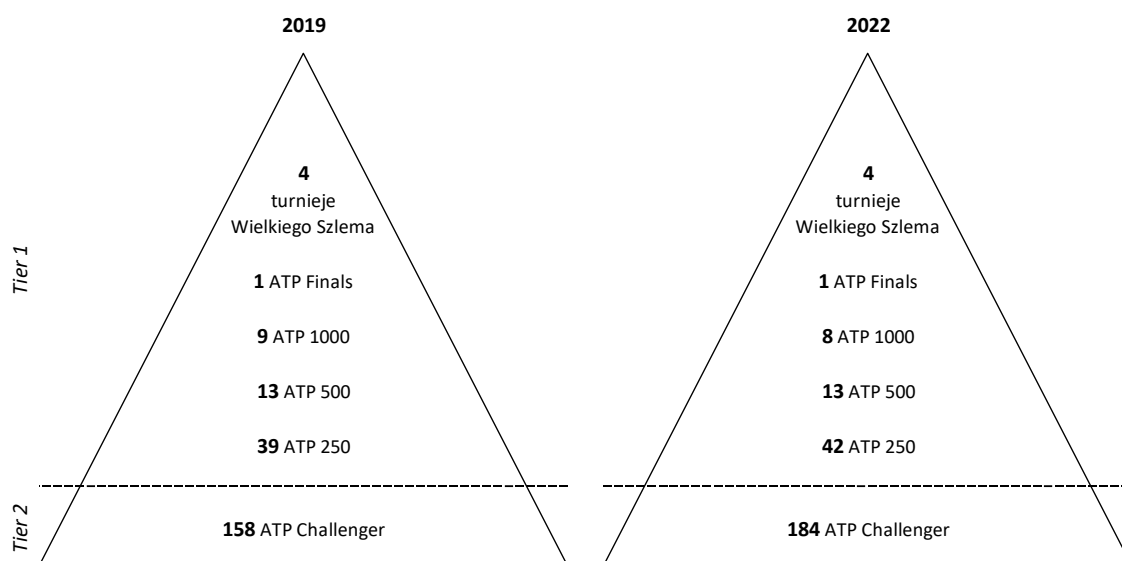
Rysunek 17. Rozkłady profesjonalnych turniejów kobiet w 2019 r. i 2022 r.

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: ITF, b.d.; WTA, b.d.

Warto zauważyć, że w 2022 r. liczba kobiecych turniejów profesjonalnych w grupie *Tier 1* wróciła do poziomu sprzed pandemii, a rozgrywki stanowiące przedsięwzięcie do światowego tenisa odnotowały znaczący wzrost (27,5%) w stosunku do 2019 r. Istotnie zwiększyła się przede wszystkim liczba turniejów WTA 125. Możliwość promowania wydarzenia marką WTA wydaje się być korzystniejszą ofertą dla potencjalnych organizatorów, mimo iż wymagania organizacyjne i finansowe są wyższe niż w przypadku turniejów ITF.

Rozgrywki męskie na najwyższym poziomie również wróciły do poziomu sprzed pandemii, a jedyna impreza, której nie udało się przeprowadzić, ani zastąpić był ATP 1000 w Szanghaju. Poza tym zwiększyła się liczba turniejów ATP 250 za sprawą jednorocznych licencji oraz imprez z cyklu ATP Challenger (14,1%). Porównanie rozkładu męskich turniejów profesjonalnych przed

pandemią oraz obecnie uwzględniając poziom rozgrywek oraz kategorię przedstawiono na rysunku 18.



Rysunek 18. Rozkłady profesjonalnych turniejów mężczyzn w 2019 r. i 2022 r.

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: ATP, b.d.

W kwietniu 2023 r. WTA ogłosiło powrót kobiecych rozgrywek do Chin na jesieni tego samego roku. Wcześniej podobną decyzję opublikowało ATP (Sterling, 2023).

3.6. Podsumowanie

Tenis bez wątpienia jest jednym z najbardziej popularnych sportów na świecie zarówno wśród widzów i kibiców, jak i sympatyków aktywności fizycznej. Historie zawodników pochodzących z mniejszych krajów bez tenisowej tradycji czy o mniejszych możliwościach finansowych, ale mimo wszystko osiągających sukcesy inspirują kolejne pokolenia adoratorów tenisa oraz udowadniają, że nie jest to sport elitarny dostępny tylko dla najbogatszych.

Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły dostrzec bardzo niskie zainteresowanie rynkiem tenisa wśród badaczy zajmujących się tematyką zarządzania strategicznego mimo ogromnej popularności dyscypliny. W związku z tym, powyższy rozdział poświęcono charakterystyce rynku tenisa profesjonalnego oraz jego strukturze.

Autorka zdefiniowała rynek tenisa jako miejsce wymiany i nawiązywania relacji między podmiotami o różnym stopniu i wymiarze zaangażowania w tenisa, których potrzeby

zaspokajane są przez podmioty oferujące szeroko rozumiane produkty tenisowe. Z kolei rynek tenisa profesjonalnego stanowi część rynku tenisa, gdzie podstawową kategorią produktu jest wydarzenie tenisowe oferowane w sposób bezpośredni na obiektach sportowych oraz pośredni za pomocą mediów nadawczych i cyfrowych. Warto zauważyć, iż między organizatorami wydarzeń, a tenisistami występuje specyficzny rodzaj zależności – żadna grupa nie może funkcjonować bez drugiej. Realizacja przyjętych celów szczegółowych wymagała również dokładnego przedstawienia specyfiki produktów tenisa profesjonalnego, a także identyfikacji podmiotów przyczyniających się w sposób bezpośredni lub pośredni do ich wytworzenia oraz nabywców, zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych.

Rynek tenisa profesjonalnego stanowi sieć powiązań zarówno oficjalnych, jak i mniej formalnych między podmiotami o różnym stopniu i wymiarze zaangażowania w tenisa. Po stronie podaży występuje niewielka liczba współzależnych podmiotów, które łączą relacje o charakterze koopetycyjnym z dominującą rolą współpracy. Organizatorzy turniejów konkurują ze sobą o zawodników, którzy przyciągają zainteresowanie widzów, mediów, sponsorów oraz partnerów biznesowych, co z kolei przekłada się na sukces wydarzenia. Rozgrywki obejmują turnieje wielkoszlemowe oraz wydarzenia organizowane pod egidą jednej z organizacji zarządzającej tenisem (WTA, ATP lub ITF). Celem tych wszystkich podmiotów nie jest eliminacja konkurencji, ponieważ współistnienie przynosi wyższe zyski wszystkim uczestnikom. Ciekawa jest również rola tenisistek i tenisistów, którzy są członkami organizacji zarządzających tenisem (WTA lub ATP), często przynależąc również do związków krajowych zrzeszonych w ITF-ie, a jednocześnie stanowią zasoby niezbędne do stworzenia atrakcyjnego widowiska sportowego.

Kalendarza rozgrywek tenisowych na najwyższym poziomie (*Tier 1*) budowany jest wokół czterech turniejów wielkoszlemowych (Australian Open, Roland Garros, Wimbledon i US Open) będących najbardziej prestiżowymi wydarzeniami w roku oferującymi największe nagrody finansowe oraz najwięcej punktów rankingowych. Przy tworzeniu kalendarza brane są pod uwagę również inne czynniki nadające sprzyjające globalnemu charakterowi tenisa, które obejmują: praktyczność geograficzną i równowagę pod względem: wygody podróżowania zawodników, potrzeby mobilności pomiędzy różnymi kategoriami turniejów oraz chęci zachowania międzynarodowej koncepcji odpowiednio WTA i ATP, rodzaj nawierzchni, typ przestrzeni (w hali czy na świeżym powietrzu oraz związane z tym warunki atmosferyczne), interes danego turnieju przy uwzględnieniu jego historii.

Rozdział 4. *Women`s Tennis Association* jako organizacja sieciowa

W myśl podejścia strategicznego istnieją sieci tworzone świadomie, które stanowią zbiory podmiotów o ustalonych rolach, mające wspólny cel. Najczęściej jest nim osiągnięcie wartości dodanej. Podstawą tej koncepcji jest założenie, iż istnieje lider, który koordynuje i zarządza działaniami sieci. W tym celu dobiera sobie odpowiednich partnerów, z którymi tworzy sieć o bardziej oficjalnym i długotrwałym charakterze. Nie oznacza to jednak, że w sieci nie występują mniej formalne powiązania czy też, że członkowie tracą swoją niezależność. Sieci strategiczne opierają się na ściślejszej współpracy, ale ich uczestnicy pozostają samodzielni (Brandenburger i Nalebuff, 1996; Jarillo, 1995; Möller i Rajala, 2007; Ratajczak-Mrozek, 2010). W takim rozumieniu WTA jest siecią strategiczną zrzeszającą zawodniczki oraz organizatorów turniejów, których celem jest kreowanie wartości, jaką niesie ze sobą wspólne zarządzanie kobiecym tenisem. Wyjątkowe partnerstwo w sporcie profesjonalnym oparte jest na równym głosie tenisistek i organizatorów turniejów w sposobie prowadzenia rozgrywek. Podmiotem wyznaczonym do zarządzania siecią jest Rada Dyrektorów wraz z prezesem, który jednocześnie pełni rolę dyrektora generalnego odpowiedzialnego za koordynację bieżących działań. Pomimo oficjalnej struktury sieci, jej członkowie pozostają niezależni jednocześnie nawiązując i podtrzymując nieformalne więzi między sobą.

Celem niniejszego rozdziału jest scharakteryzowanie organizacji *Women`s Tennis Association* (WTA) z perspektywy sieci. W pierwszej części zaprezentowano zróżnicowaną argumentację pozwalającą uznać WTA za organizację sieciową, a także nakreślono jej granice. Następnie przedstawiono strukturę organizacyjną wskazując jednocześnie formalne zasady członkostwa w WTA zarówno tenisistek, jak i organizatorów turniejów. W kolejnej części omówiono wymogi wejścia do sieci wynikające z przepisów i standardów WTA wyróżniając ich dwa charaktery - sportowy oraz marketingowy. Natomiast w ostatniej części rozdziału zaprezentowano kategorie turniejów oraz podjęto próbę określenia ich pozycji w sieci.

4.1. Sieciowy charakter WTA

Rozważania na temat charakteru sieci WTA należy rozpocząć od ustalenia jaka jest jej forma. Zgodnie z zaproponowanym przez Niemczyka, Stańczyk-Hugiet i Jasińskiego (2012) podziałem, sieć międzyorganizacyjna opiera się na współpracy jednostek mających różne cele, ale

połączonych wspólnym przedsięwzięciem, podczas gdy organizacja sieciowa wiąże się z utworzeniem nowego podmiotu nastawionego na osiągnięcie wspólnego celu. W takim ujęciu, WTA jest organizacją sieciową. Stanowi bowiem samodzielną strukturę organizacyjną, której współtwórcami i jednocześnie członkami są niezależne podmioty – tenisistki oraz organizatorzy turniejów. Początkowo miała służyć osiągnięciu wspólnego celu zawodniczek, jakim było równouprawnienie kobiet w tenisie, z czasem do organizacji dołączyli także organizatorzy turniejów, aby wspólnie utworzyć jednolity system zarządzania kobiecym tenisem na najwyższym poziomie. Obecnie WTA stanowi wyjątkowe partnerstwo w sporcie profesjonalnym reprezentując jednocześnie interesy tenisistek, jak i organizatorów wydarzeń tenisowych. W przeciwieństwie do spotykanych, samopowstających sieci, WTA charakteryzuje celowo utworzona struktura oraz negocjowane między jej członkami role (np. w Radzie Zawodniczek czy Radzie Organizatorów Turniejów), którymi trzeba zarządzać, aby osiągnąć przyjęte założenia. Członkowie WTA są w pewien sposób współzależni ekonomicznie – turnieje nie mogą odbyć się bez zawodniczek, ale i tenisistki nie mają przestrzeni do rywalizacji bez organizatorów wydarzeń tenisowych. Jednocześnie wszyscy uczestnicy zachowują niezależność pod względem prawnym. Członków WTA łączy również szczególny typ relacji będących więzami złożonymi i wzajemnymi o charakterze bardziej kooperatywnym niż konkurencyjnym, które przekraczają granice poszczególnych uczestników sieci, a jednocześnie w kontekście strukturalnym przypominają wewnętrzne stosunki organizacji.

Także zdefiniowane przez Czakona (2012) cechy charakterystyczne sieci pozwalają uznać WTA za organizację sieciową:

- Odrębność członków WTA powoduje potrzebę koordynowania działań, a także łączenia zasobów. Hierarchiczny układ oraz pionowa komunikacja charakterystyczne dla pojedynczych przedsiębiorstw realizujących sekwencyjne działania w ramach łańcucha wartości zastąpiono relacjami poziomymi i symultanicznymi. Więzi łączące członków WTA charakteryzują się brakiem hierarchii, relatywnie długim okresem zaangażowania, mnogością odpowiedzialności poszczególnych uczestników wobec różnych grup interesariuszy, wzajemnością, a także silnym poczuciem przynależności i wiary we wspólną misję, jaką jest wspieranie kobiecego sportu.
- Istnienie brokera - zespołu składającego się z reprezentantów wyznaczonych przez członków sieci, którego zadaniem jest koordynowanie działań sieci. Rolę brokera

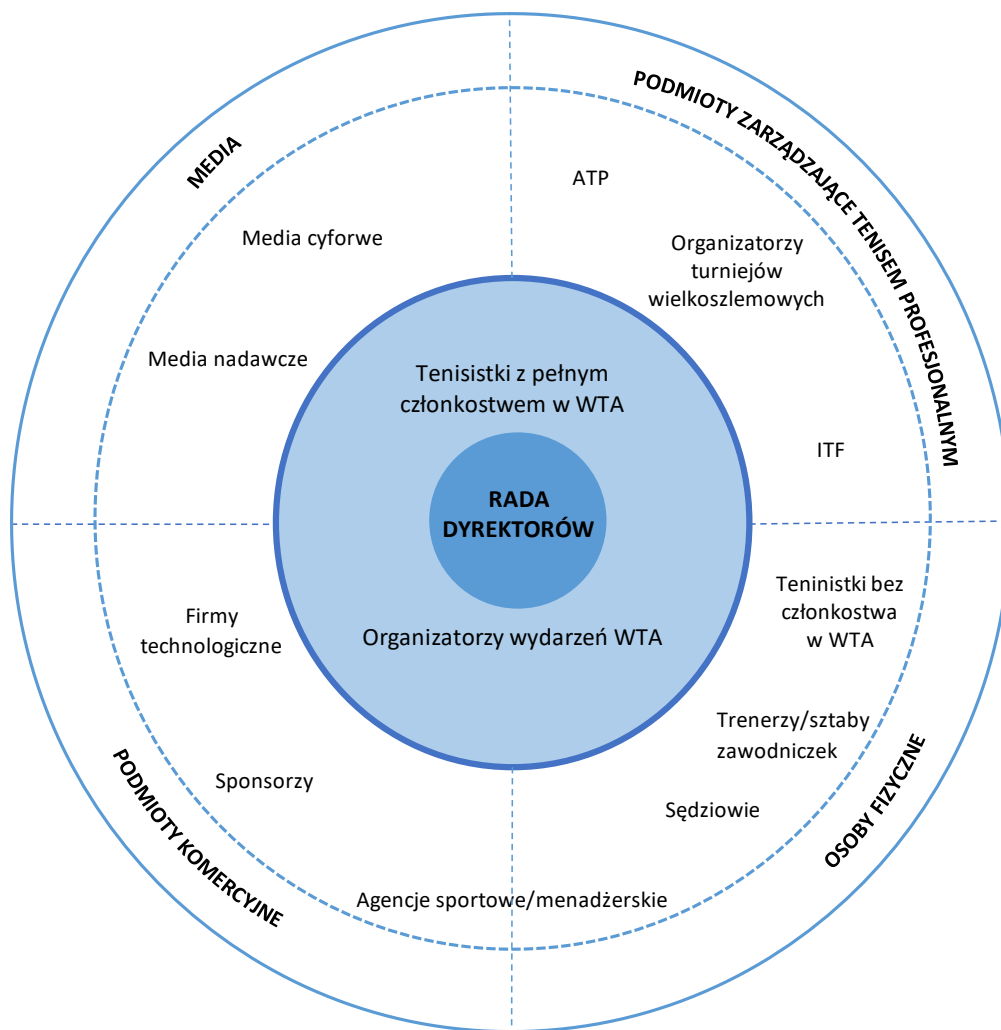
w WTA odgrywa Rada Dyrektorów, której skład wybierany jest przez zawodniczki oraz organizatorów wydarzeń. Przyjmując pozycję integratora oraz lidera sieci WTA, Rada Dyrektorów odpowiada za jej długofalową strategię.

- Każdy członek WTA uzyskuje pełny dostęp do informacji, co zastępuje długookresowe budowanie atmosfery wzajemnego zaufania. Transparentność i efektywna komunikacja stanowią podstawę funkcjonowania organizacji. Wykorzystując odpowiednie struktury organizacyjne (Rada Zawodniczek oraz Rada Organizatorów Turniejów), członkowie WTA wspólnie ustalają czym jest wartość oraz zasady jej podziału.
- Komplementarny dobór organizatorów wydarzeń WTA pozwala na osiągnięcie efektu synergii ponadorganizacyjnej, jakim jest globalny system profesjonalnych kobiecych rozgrywek tenisowych.

W celu realizacji podjętego w pracy problemu dalsze rozważania wymagają także wskazania granic sieci WTA. Podejmując się tego zadania, autorka przyjęła dwie perspektywy: wąską oraz szeroką. Przepisy WTA wyraźnie wskazują jakie podmioty posiadają status członkowski tworząc tym samym granice sieci w ujęciu wąskim. Z tej perspektywy organizacja sieciowa rozumiana jest bowiem jako zbiór niezależnych jednostek połączonych relacjami o charakterze kooperacyjnym i skupionych na konkretnej dziedzinie. W szerokim ujęciu WTA skupia także rozproszone jednostki, które mimo, iż nie są formalnie członkami organizacji stanowią ważne grupy interesariuszy mające bezpośredni lub pośredni udział w realizacji przedsięwzięcia (rys. 19).

Podmioty będące częścią sieci WTA w szerokim ujęciu można podzielić na cztery grupy:

- 1) Podmioty zarządzające tenisem profesjonalnym, które współpracują ze sobą przy tworzeniu kalendarza rozgrywek oraz przepisów, a także w ramach wspólnego programu antydopingowego oraz antykorupcyjnego.
- 2) Media nabywające prawa telewizyjne oraz cyfrowe uczestniczą w przygotowywaniu harmonogramów poszczególnych turniejów, tak aby uzyskać najbardziej optymalny terminarz uwzględniający potrzeby kibiców oglądających wydarzenie w sposób pośredni. Jednocześnie są oni promotorami tenisa kobiecego na świecie.



Rysunek 19. Sieć WTA w wąskim i szerokim ujęciu

Źródło: opracowanie własne.

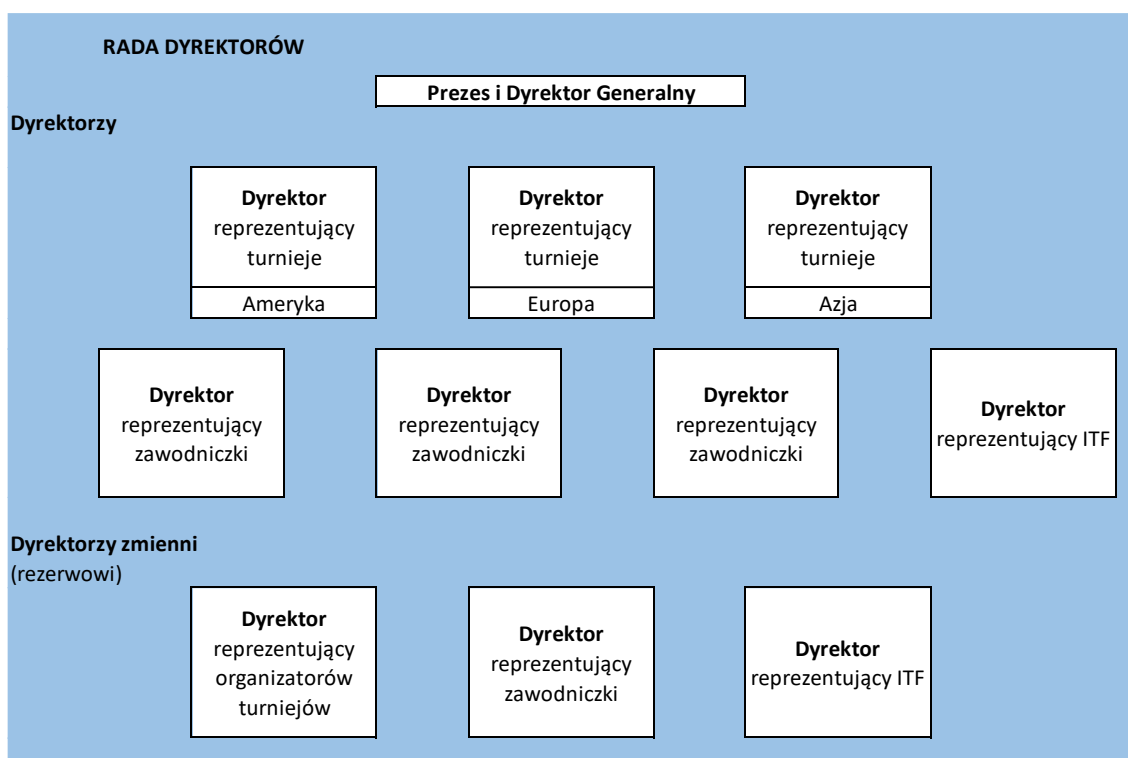
- 3) Osoby fizyczne obejmujące tenisistki, które nie uzyskały jeszcze pełnego członkostwa w WTA, sztaby trenerskie oraz inne osoby współpracujące z zawodniczkami lub znajdujące się w ich najbliższym otoczeniu, a także sędziowie niezbędni do przeprowadzenia turnieju. Do osób fizycznych będących częścią sieci można także menadżerów niebędących częścią dużych agencji sportowych.
- 4) Podmioty komercyjne charakteryzuje największa różnorodność. W tej grupie znajdują się zarówno sponsorzy, firmy dostarczające specjalistycznego sprzętu czy też usług, jak i agencje menadżerskie reprezentujące grupy zawodniczek.

Na potrzeby badań własnych w dalszych rozważaniach skupiono się na wąskim ujęciu sieci WTA, czyli elementach określonych w przepisach – zawodniczkach, organizatorach turniejów oraz Radzie Dyrektorów.

4.2. Struktura organizacyjna WTA

Na strukturę organizacyjną WTA składają się dwa podstawowe elementy: Rada Dyrektorów oraz kadra zarządzająca.

Kluczowym elementem struktury organizacyjnej WTA jest Rada Dyrektorów pełniąca rolę lidera i integratora sieci oraz będąca odpowiedzialna za długoterminowy plan strategiczny organizacji dbając jednocześnie o interesy wszystkich jej członków. Do jej zadań należy również sprawowanie pieczy nad sytuacją finansową organizacji oraz zatwierdzanie wszelkich zmian w regulaminach i przepisach WTA. Strukturę Rady Dyrektorów WTA przedstawiono na rysunku 20.



Rysunek 20. Struktura Rady Dyrektorów WTA

Źródło: opracowanie własne.

W skład Rady Dyrektorów wchodzi trzech przedstawicieli zawodniczek (*Player Class Director*), trzech reprezentantów organizatorów turniejów (*Tournament Class Director*) oraz

jeden delegat Międzynarodowej Federacji Tenisa (*Federation Class Director*)³. Każda z tych grup ma również jednego przedstawiciela rezerwowego, który może zastąpić desygnowanego dyrektora w określonych przypadkach. Na czele Rady Dyrektorów stoi prezes będący jednocześnie dyrektorem generalnym kadry zarządzającej (WTA Tour, 2021).

Dyrektorzy działający w imieniu zawodniczek nominowani są przez Radę Zawodniczek składającą się z ośmiu reprezentantek wybieranych w drodze głosowania przez wszystkie tenisistki mające pełne członkostwo w WTA. Członkinie Rady reprezentują interesy zawodniczek sklasyfikowanych w różnych kategoriach rankingowych, co przedstawiono na rysunku 21. Okres kadencji Rady zawodniczek wynosi dwa lata (WTA Tour, 2021).



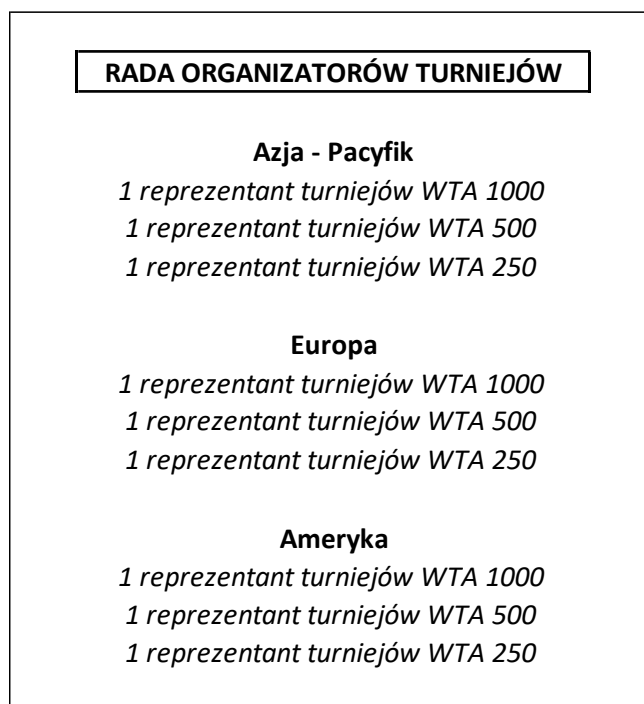
Rysunek 21. Struktura Rady Zawodniczek WTA

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: WTA, 2021.

Reprezentanci organizatorów wydarzeń WTA wybierani są z kolei przez Radę Organizatorów Turniejów liczącą dziewięciu przedstawicieli odpowiednich kategorii turniejów w poszczególnych regionach (rys. 22). Z uwagi na znacznie mniejszą liczbę organizatorów turniejów w stosunku do zawodniczek, wybór członków tej Rady znacznie bardziej przypomina

³ Prezydent Międzynarodowej Federacji Tenisa wybierany jest wraz z członkami Rady Dyrektorów ITF w osobnych wyborach niemających związku z wyborami do Rady Dyrektorów WTA. Jego kadencja trwa cztery lata, a prawo głosu mają narodowe związki tenisowe oraz dwóch reprezentantów zawodników.

negocjacje pomiędzy przedstawicielami poszczególnych wydarzeń niż wybory. Okres kadencji Rady Organizatorów Turniejów również wynosi dwa lata (WTA Tour, 2021).



Rysunek 22. Struktura Rady Organizatorów Turniejów WTA

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: WTA, 2021.

Zarówno w przypadku Rady Zawodniczek WTA, jak i Rady Organizatorów Turniejów WTA, czynne i bierne prawo wyborcze mają podmioty posiadające członkostwo WTA.

Najważniejszą osobą w strukturze organizacyjnej WTA stanowi prezes Rady Dyrektorów, który jednocześnie pełni rolę dyrektora generalnego. Do jego priorytetów należy budowanie i utrzymywanie relacji z poszczególnymi członkami WTA oraz reprezentowanie organizacji na zewnątrz. Zastępcą dyrektora generalnego jest prezydent WTA odpowiadający za działania marketingowe, a także nawiązywanie i podtrzymywanie związków z partnerami biznesowymi oraz interesariuszami. W kadrze kierowniczej najwyższego stopnia znajduje się także dyrektor operacyjny łączący to stanowisko z rolą dyrektora finansowego. Do jego obowiązków należy czuwanie nad działaniami wewnętrznymi, a także ocena ryzyka finansowego organizacji i podejmowanych decyzji.

Kluczowym, obok Rady Dyrektorów, elementem struktury organizacyjnej WTA jest kadra zarządzająca odpowiedzialna za bieżące funkcjonowanie organizacji. W jej skład wchodzi dyrektorzy poszczególnych działów:

- 1) Dział komunikacji (*Global Communication*) zajmujący się budowaniem efektywnych i długotrwałych relacji nie tylko z mediami, ale także kibicami i innymi grupami interesariuszy.
- 2) Dział współpracy biznesowej (*Partnership*) odpowiadający za nawiązywanie i podtrzymywanie więzi z partnerami biznesowymi, w tym sponsorami.
- 3) Dział relacji z członkami WTA (*Member Relations*) skupiający się na sprawach i potrzebach zarówno zawodniczek, jak i organizatorów turniejów.
- 4) Dział zarządzania rozgrywkami (*Operations*) odpowiedzialny za administracyjny aspekt rywalizacji, m.in. kalendarz turniejów, rankingi, proces zapisów i odwoływania się z turniejów.
- 5) Dział współzawodnictwa i zarządzania turniejami (*Competition & On-Site Operations*) odpowiadający za wsparcie w przeprowadzeniu turnieju.
- 6) Dział rozwoju (*Global Program Development*) zajmujący się inicjatywami i projektami mającymi na celu promocję WTA i kobiecego tenisa na świecie.
- 7) Dział ds. zdrowia (*Performance, Health & Advantage*) odpowiedzialny za szerokorozumiane wsparcie medyczne dla zawodniczek w trakcie trwania sezonu.
- 8) Dział sędziowski (*Officiating*) mający za zadanie zapewnienie odpowiedniej obsady sędziowskiej na każdym turnieju.
- 9) Dział zarządzania i spraw specjalnych (*Governance & Special Affairs*) odpowiadający za prawny aspekt rozgrywek, w tym obowiązujące przepisy.
- 10) Dział ds. prawnych i biznesowych (*Legal & Business Affairs*) zajmujący się obsługą prawną organizacji.
- 11) Dział IT zapewniający zarówno infrastrukturę informatyczną potrzebną do prowadzenia turniejów, jak i wsparcie informatyczne dla wszystkich pracowników.
- 12) Dział finansów prowadzący rachunkowość organizacji.

4.2.1. Członkostwo tenisistek w WTA

Zdobycie pierwszych punktów rankingowych czy udział w turnieju z cyklu WTA Tour nie oznaczają automatycznej przynależności do organizacji WTA. W celu uzyskania członkostwa zawodniczka musi osiągnąć odpowiednią pozycję w rankingu WTA, rozegrać określoną liczbę turniejów oraz wnieść roczną opłatę. Istnieją dwa rodzaje statusu, który można uzyskać: pełne

członkostwo oraz członkostwo stowarzyszone. Różnice w wymaganiach kwalifikujących oraz między osiąganymi korzyściami przedstawiono w tabeli 16 (WTA Tour, 2021).

Tabela 16. Różnice między pełnym członkostwem w WTA a członkostwem stowarzyszonym

	Kryteria kwalifikacji	Korzyści
Pełne członkostwo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozycja w rankingu WTA: osiągnięcie co najmniej 150 miejsca w grze pojedynczej lub 50 w grze podwójnej w przeciągu dwóch sezonów ▪ Udział w co najmniej 6 turniejach z cyklu WTA Tour lub Wielkiego Szlema w trakcie ostatniego sezonu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwolnienie z opłaty administracyjnej (tzw. wpisowe) w wysokości 250 USD na wszystkich turniejach WTA oraz Wielkiego Szlema ▪ Osobisty dostęp do platformy <i>PlayerZone</i> zawierającej ważne informacje dotyczące WTA oraz turniejów, a także otrzymywanie aktualizacji za pośrednictwem maila ▪ Opcjonalne, ogólnoswiatowe ubezpieczenie medyczne, dentystyczne i okulistyczne ▪ Opcjonalne ubezpieczenie rentowe ▪ Opcjonalne uczestnictwo w programie emerytalnym (<i>Player Pension Plan</i>) ▪ Czynne i bierne prawo wyborcze do Rady Zawodniczek
Członkostwo stowarzyszone	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozycja w rankingu WTA: osiągnięcie co najmniej 750 miejsca w grze pojedynczej lub 250 w grze podwójnej w przeciągu dwóch sezonów ▪ Udział w co najmniej 1 turnieju z cyklu WTA Tour lub Wielkiego Szlema w trakcie dwóch sezonów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwolnienie z opłaty administracyjnej (tzw. wpisowe) w wysokości 250 USD na wszystkich turniejach WTA oraz Wielkiego Szlema ▪ Osobisty dostęp do platformy <i>PlayerZone</i> zawierającej ważne informacje dotyczące WTA oraz turniejów, a także otrzymywanie aktualizacji za pośrednictwem maila ▪ Opcjonalne, ogólnoswiatowe ubezpieczenie medyczne, dentystyczne i okulistyczne

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: WTA Tour, 2021, s. 195-196.

Poza spełnieniem powyższych kryteriów zawodniczki muszą wnieść roczną opłatę wynoszącą 1500 USD - w przypadku pełnego członkostwa oraz 650 USD - w przypadku członkostwa stowarzyszonego (WTA Tour, 2021).

Członkostwo w WTA wiąże się nie tylko z korzyściami, ale także zobowiązaniami obejmującymi:

- 1) przestrzeganie zasad i regulaminów obejmujących:

- oficjalny regulamin WTA (*WTA Official Rulebook*)
 - Tenisowy Program Antydopingowy,
 - Tenisowy Program Antykorupcyjny, oraz
 - terminową spłatę wszystkich środków należnych WTA, w tym otrzymanych kar finansowych.
- 2) uczestnictwo w dwóch obowiązkowych spotkaniach organizowanych na określonych turniejach (obowiązuje zawodniczki posiadające status pełnoprawnego członka i rywalizujące w głównej drabince gry pojedynczej lub podwójnej turnieju, w trakcie którego odbywa się spotkanie).

4.2.2. Członkostwo organizatorów turniejów w WTA

Podmiot uzyskuje członkostwo w WTA (Tournament Class Membership) w momencie uzyskania prawa do organizacji turnieju (WTA Tour, 2021). W języku angielskim używa się terminu *sanction* podkreślającego wymagane przez WTA autoryzacje oraz warunki ograniczające uzyskane prawo. W niniejszej pracy przyjęto pojęcie licencji.

Aby uzyskać członkostwo, WTA musi uznać, że lokalizacja oraz termin nowego turnieju odpowiadają szerokorozumianym potrzebom organizacji lub może on w inny sposób służyć jej interesom. Zanim wniosek o nowe członkostwo zostanie rozpatrzony potencjalny organizator nowego turnieju WTA musi spełnić warunki obejmujące (WTA Tour, 2021):

- 1) przedłożenie formularza zgłoszeniowego w terminie do 28 lutego roku poprzedzającego sezon, w którym ma się odbyć turniej,
- 2) uiszczenie opłaty wstępnej oraz otwarcie akredytywy,
- 3) pozyskanie aprobaty krajowego związku tenisowego (choć wnioskodawca powinien dołożyć wszelkich starań, aby uzyskać taką zgodę to nie jest ona konieczna do uzyskania statusu członka WTA),
- 4) udostępnienie i zapewnienie warunków kontroli obiektu proponowanego jako miejsce organizacji turnieju,
- 5) pokrycie kosztów oceny ryzyka związanego z bezpieczeństwem organizacji turnieju.

Po spełnieniu tych kryteriów organizator turnieju otrzymuje pismo będące tymczasową zgodą na członkostwo oraz wskazujące zasady i warunki organizacji wydarzenia. Po jego otrzymaniu wnioskodawca musi wnieść opłatę członkowską w postaci akredytywy lub innej

akceptowalnej formy płatności pokrywającej 100% wartości puli nagród finansowych. Po uzyskaniu członkostwa w WTA organizator turnieju zobowiązany jest spełniać kolejne kryteria, które obowiązują także pozostałych uczestników. Dotyczą one przestrzegania standardów i przepisów zawartych w obowiązujących regulaminach i podpisanych umowach, w tym do zobowiązania się do utrzymania minimalnego poziomu nagród pieniężnych (WTA Tour, 2021).

WTA stosuje pewne wytyczne przy określaniu, które turnieje zasługują na pierwszeństwo w przypadku przyznania nowego członkostwa, bądź zmiany harmonogramu rozgrywek. Na kryteria decydujące o priorytecie turnieju składają się (WTA Tour, 2021):

- 1) terminowość złożonego wniosku oraz spełnienie wszystkich wymogów formalnych,
- 2) region geograficzny i równowaga pod względem: wygody podróżowania zawodniczek, potrzeby mobilności pomiędzy różnymi kategoriami turniejów oraz chęci zachowania międzynarodowej koncepcji WTA,
- 3) doświadczenie wnioskodawcy obejmujące m.in.:
 - liczbę lat działalności wnioskodawcy lub jego poprzednika organizującego turniej w tym samym miejscu lub regionie,
 - zaangażowanie w promowanie interesu sponsora WTA,
 - status wydarzenia na rynku krajowym/regionalnym,
 - wcześniejsze zarządzanie turniejem WTA,
 - odpowiedzialność finansowa w przeszłości,
 - przestrzeganie przepisów i umów,
 - zaangażowanie w turnieje pokazowe lub inne kategorie wydarzeń;
- 4) ekspozycja osiągnięta w mediach nadawczych lub jej potencjalna perspektywa,
- 5) względna jakość obiektów do gry i infrastruktury dla widzów, w tym rodzaj nawierzchni kortów,
- 6) aspekty marketingowe obejmujące promowanie WTA oraz kobiecego tenisa.

W przypadku, gdy organizator turnieju nie jest w stanie przeprowadzić zawodów powinien poinformować o tym WTA w odpowiednim terminie – do października poprzedniego roku dla turniejów odbywających się od stycznia do czerwca oraz do 15 marca danego roku dla turniejów organizowanych w drugim półroczu. Wniosek o odwołanie winien być w formie pisemnej zawierającej powód prośby. Zakłada się także, że pokryta zostanie wartość pełnej

puli nagród pieniężnych turnieju. Jeżeli organizator zdecyduje się na odwołanie turnieju po terminie to jego członkostwo zostaje automatycznie zawieszona, aż do rozpatrzenia wniosku przez Radę Dyrektorów WTA. W sytuacji, gdy turniej zostanie odwołany po terminie, a jego organizator zechce odsprzedać prawa do jego organizacji, WTA ma możliwość ograniczenia korzyści sprzedającego z tytułu tej transakcji (WTA Tour, 2021).

WTA może także anulować członkostwo, jeśli organizator turnieju popełni jedno ze wskazanych wykroczeń (WTA Tour, 2021):

- nie wywiąże się ze zobowiązań dotyczących nagród finansowych,
- nie zapewni odpowiedniego brandingu wymaganego przepisami WTA,
- nie wykaże odpowiedzialności finansowej pozwalającej na zorganizowanie turnieju,
- nie pokryje wszystkich wydatków lub nagród pieniężnych po przeprowadzonym już turnieju,
- nie zrealizuje w terminie swoich finansowych zobowiązań lub narusza jakikolwiek inny warunek regulaminów i zawartych umów.

Członkiem WTA jest właściciel licencji, który jednakże niekoniecznie musi być organizatorem turnieju. Prawa do organizacji wydarzenia mogą być bowiem użyczone innemu podmiotowi. Licencjodawca nie może jednak rozporządzać licencją wedle własnego uznania, albowiem każda transakcja z nią związana wymaga autoryzacji WTA. W momencie przeniesienia praw na inną jednostkę WTA powinno otrzymać także prowizję, której wysokość zależy od rodzaju transakcji, a także liczby posiadanych już przez nabywcę licencji. W trakcie procesu nabywania licencji podmiot może także złożyć wniosek o zmianę lokalizacji i/lub terminu rozgrywania turnieju (WTA Tour, 2021).

Poza całościowym zbyciem licencji (sprzedażą lub użyczeniem) istnieją także inne formy podziału praw do organizacji turnieju (WTA Tour, 2021). Licencjobiorca może użyczyć licencji z pewnymi ograniczeniami chcąc zachować wpływ na ważne dla niego decyzje (np. wybór dyrektora turnieju; wyznaczenie zawodniczek, które otrzymają tzw. dzikie karty). W innej formie licencjodawca oraz licencjobiorca współpracują ze sobą w ustalonych wcześniej ramach, np. właściciel licencji odpowiedzialny jest za obszar marketingowy turnieju, podczas gdy jego partner odpowiada za przygotowanie obiektu. Szczegóły dotyczące warunków funkcjonowania modeli mieszanych są najczęściej objęte tajemnicą.

Przegląd typów podmiotów posiadających licencję WTA oraz organizujących wydarzenia przedstawiono w tabeli nr 17.

Tabela 17. Typy podmiotów posiadających licencję oraz organizatorów turniejów WTA w 2022 r.

Nr	Kat.	Turniej	Typ podmiotu posiadający licencję	Organizator turnieju
1.	WTA 1000 Mandatory	Indian Wells	Prywatny	Posiadający licencję
2.		Miami	Prywatny	Posiadający licencję
3.		Madryt	Prywatny	Posiadający licencję
4.		Pekin*	Prywatno-publiczny	Posiadający licencję
5.	WTA 1000	Dausze	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję
6.		Rzym	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję
7.		Toronto	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję
8.		Cincinnati	Prywatny	Model mieszany
9.		Wuhan**	Prywatny	Model mieszany
10.	WTA 500	Adelajda	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję
11.		Sydney	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję
12.		St. Petersburg	Prywatny	Najmujący licencję
13.		Dubaj	Prywatno-publiczny	Posiadający licencję
14.		Charleston	Prywatny	Posiadający licencję
15.		Stuttgart	Prywatny	Model mieszany
16.		Berlin	Prywatny	Najmujący licencję
17.		Eastbourne	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję
18.		San Jose	Prywatny	Posiadający licencję
19.		Tokio	Prywatny	Model mieszany
20.		Zhenghou**	Prywatny	Posiadający licencję
21.		San Diego	Prywatny	Posiadający licencję
22.	WTA 250	Melbourne	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję
23.		Melbourne	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję
24.		Adelajda	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję
25.		Lyon	Prywatny	Posiadający licencję
26.		Guadalajara	Prywatny	Posiadający licencję
27.		Monterrey	Prywatny	Posiadający licencję
28.		Bogota	Prywatny	Model mieszany
29.		Stambuł	Prywatny	Posiadający licencję
30.		Rabat	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję
31.		Strasbourg	Prywatny	Posiadający licencję
32.		Nottingham	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję
33.		's-Hertogenbosch	Prywatny	Model mieszany
34.		Birmingham	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję

35.	Bad Homburg	Prywatny	Posiadający licencję
36.	Lozanna	Prywatny	Posiadający licencję
37.	Budapeszt	Prywatny	Posiadający licencję
38.	Palermo	Lokalny związek tenisowy	Posiadający licencję
39.	Hamburg	Prywatny	Posiadający licencję
40.	Warszawa	Prywatny	Najmujący licencję
41.	Praga	Lokalny klub tenisowy	Posiadający licencję
42.	Waszyngton	Prywatny	Najmujący licencję
43.	Cleveland	Prywatny	Posiadający licencję
44.	Granby	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję
45.	Portoroż	-	-
46.	Osaka*	Narodowy związek tenisowy	Posiadający licencję
47.	Seul	Prywatny	Model mieszany
48.	Nanchang*	Prywatny	Model mieszany
49.	Tianjin**	Brak informacji	Model mieszany
50.	Guangzhou*	Prywatny	Model mieszany

* Turniej nie odbył się w 2022 r., ale odbędzie się w 2023 r.

** Turniej przeniesiono w 2022 r. w inną lokalizację, ale w 2023 r. wróci do oryginalnej.

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie danych otrzymanych od WTA.

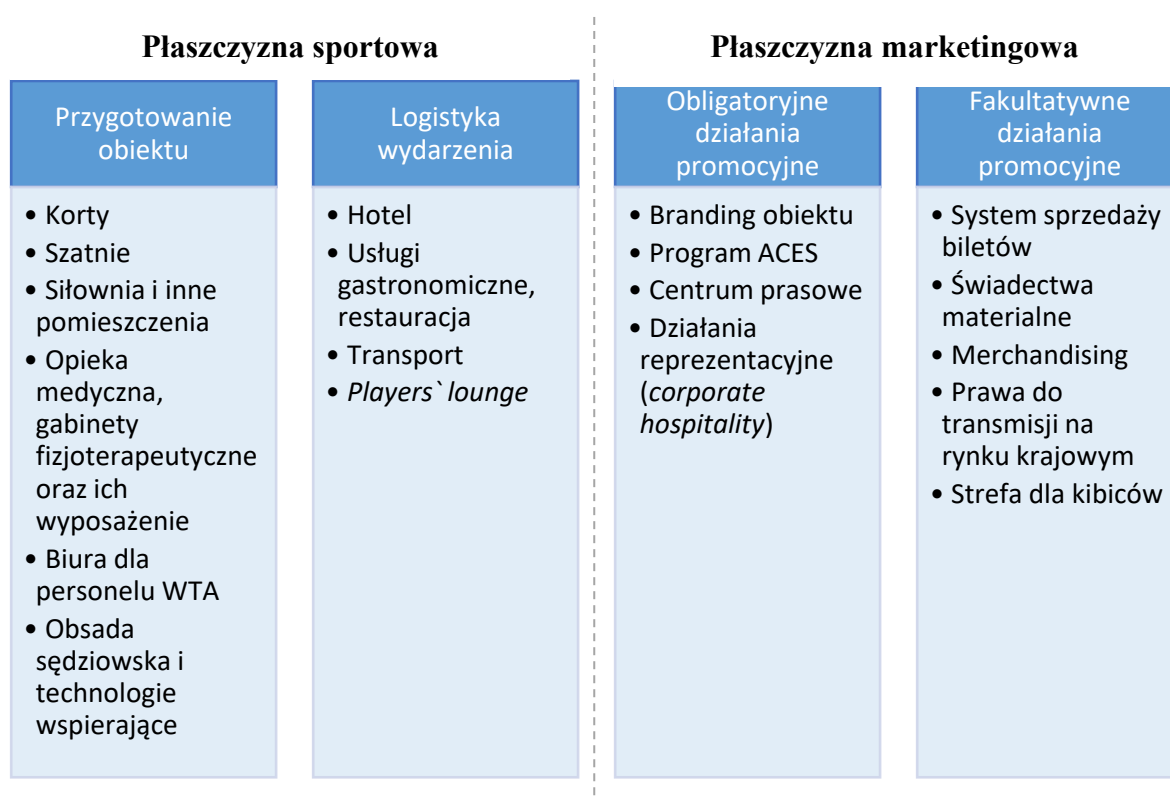
Istnieją ograniczenia dotyczące ilości praw do organizacji wydarzenia WTA, jakie może posiadać jedna jednostka. Żadna osoba czy podmiot (lub grupy osób lub podmiotów działających wspólnie) nie mogą bezpośrednio lub pośrednio posiadać lub kontrolować udziałów własnościowych w więcej niż pięciu turniejach WTA, z których maksymalnie dwa mogą stanowić dwutygodniowe eventy (łącznie z ATP) tej samej kategorii, np. WTA 1000 Mandatory. Istnieją także ograniczenia dotyczące udziałów własnościowych w ujęciu geograficznym oraz kategorii turnieju. Żadna jednostka nie może posiadać więcej niż 45% udziałów turniejów w następujących regionach: Europie lub Amerykach, lub Azji i Pacyfiku. Nielegalne jest także posiadanie więcej niż 25% udziałów wszystkich turniejów z kategorii WTA 1000 lub WTA 500, a także więcej niż 40% udziałów wszystkich turniejów WTA 250.

4.3. Wymagania wobec organizatorów turniejów wynikające ze standardów WTA

Proces wejścia do sieci WTA rozpoczyna się od nabycia praw do organizacji turnieju pod szyldem WTA. Poza wspomnianymi wcześniej wymogami formalnymi, organizator musi także spełnić minimalne standardy określone w przepisach WTA. Zgodnie z *WTA 2021 Official*

Rulebook wszystkie turnieje WTA powinny być zorganizowane w sposób profesjonalny i na jak najwyższym poziomie. W tym celu stworzono zbiór standardów, które muszą być wypełnione do wieczora dnia poprzedzającego rozpoczęcie eliminacji. W trakcie trwania turnieju nie można stosować, ani oferować zawodniczkom żadnych eksperymentalnych procedur czy produktów bez uprzedniej, pisemnej zgody WTA. W sytuacji, gdy spełnienie któregoś z wymogów nie jest możliwe organizator turniej powinien zgłosić to co najmniej trzy miesiące wcześniej. Każdy turniej WTA występujący bezpośrednio przed lub po wydarzeniu ATP, lub będący imprezą łączoną powinien zapewnić równy lub wyższy poziom standardów turniejowych niż impreza ATP (WTA Tour, 2021).

Na potrzeby niniejszej pracy dalsze rozważania będą skupiały się na wymaganiach mających kluczowe znaczenie dla wejścia podmiotu do sieci WTA. Wymagania WTA można podzielić na dwie płaszczyzny wydarzenia: sportową związaną z przygotowaniem obiektu i logistyką turnieju oraz marketingową dotyczącą szeroko pojętych działań promocyjnych (rys. 23).



Rysunek 23. Wymagania WTA wobec organizatorów turniejów

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie: WTA Tour, 2021, s. 195-196.

Istnieją także tzw. dobre praktyki, które choć nie są obowiązkowe to zdecydowanie zalecane. Dotyczą one działań promocyjnych, a ich zastosowanie zwiększa szanse turnieju na osiągnięcie sukcesu.

4.3.1. Płaszczyzna sportowa

Płaszczyzna sportowa związana bezpośrednio z organizacją turnieju składa się z przygotowania obiektu oraz logistyki wydarzenia.

PRZYGOTOWANIE OBIEKTU

Przygotowanie obiektu dotyczy infrastruktury wydarzenia, którą w przypadku nowego turnieju ocenia przedstawiciel WTA jeszcze w trakcie procesu ubiegania się o licencję. Nie oznacza to, że obiekt musi być w pełni gotowy na tym etapie. Oceniany może być potencjał oraz możliwości danego miejsca, a odpowiedzialność za przedstawienie wizji obiektu leży po stronie organizatora (WTA Tour, 2021).

Kluczowym dla przeprowadzenia turnieju elementem obiektu są korty, których specyfikacje są ściśle ustalone: rodzaj i jakość akceptowalnej nawierzchni, wymiary kortów i ich wybiegów, a także wysokość hali w przypadku turniejów rozgrywanych wewnątrz. Precyzyjnie określona jest także minimalna liczba kortów meczowych i treningowych, na którą wpływają następujące czynniki (WTA Tour, 2021):

- status turnieju: samodzielny czy łączony z ATP,
- kategoria turnieju
- wielkość drabinki określająca liczbę biorących udział zawodniczek,
- długość rozgrywania turnieju,
- warunki rozgrywania turnieju: na zewnątrz czy w hali,
- rodzaj nawierzchni wpływający na dostępność kortów treningowych.

Dla przykładu porównano turniej WTA 1000 Mandatory łączony z ATP, rozgrywany na zewnątrz przez 12 dni z samodzielnym turniejem WTA 250 rozgrywanym w hali przez 7 dni (tabela 18).

Tabela 18. Porównanie dwóch rodzajów turniejów WTA w kontekście wymaganej minimalnej liczby kortów

Rodzaj turnieju	Minimalna liczba kortów meczowych		Minimalna liczba kortów treningowych	
	Show courts	Korty dodatkowe	Na obiekcie i poza nim	Na obiekcie
WTA 1000 Mandatory	3	5	16	8
WTA 250	1	1	3	1

Źródło: WTA Tour, 2021.

W przypadku turniejów odbywających się w hali lub organizujących sesje wieczorne, bardzo ważne są także minima dotyczące oświetlenia. Sztuczne światło musi być rozłożone równomiernie nad kortem, a jego minimalne natężenie zależy jest od rodzaju kortu meczowego, np. kort centralny ma wyższe wymagania niż korty dodatkowe (WTA Tour, 2021).

Standardy WTA określają także minimalną liczbę miejsc na trybunach na korcie centralnym uwarunkowanej kategorią turnieju oraz rodzajem obiektu, na którym jest rozgrywany: na zewnątrz czy w hali (tabela 19).

Tabela 19. Minimalna liczba siedzeń na korcie centralnym

Rodzaj turnieju	Rodzaj obiektu	
	Na dworze	Hala
WTA 1000 Mandatory	10 000	Decyzja WTA
WTA 1000	7 500	4 500
WTA 500	5 000	4 000
WTA 250	2 500	2 500

Źródło: WTA Tour, 2021.

Obok kortów, istotny element przygotowania obiektu stanowi jego zaplecze (WTA Tour, 2021):

Szatnia - każdy organizator turnieju ma obowiązek zapewnić bezpieczną szatnię, do której dostęp mają tylko zawodniczki oraz personel WTA. Szatnia musi znajdować się na obiekcie lub terenie bezpośrednio do niego przylegającym. Jej wyposażenie winno obejmować, ale nie ograniczać się do toalet, pryszniców, wyposażenia odpowiedniego dla kobiet oraz szafek lub innej formy bezpiecznego przechowywania swoich przynależności.

Siłownia – każdy organizator turnieju zobowiązany jest zapewnić bezpłatny dostęp do siłowni lub centrum fitness wszystkim zawodniczkom oraz akredytowanym trenerom. Takie miejsce powinno znajdować się na obiekcie lub w rozsądnej od niego odległości. Dostępne wyposażenie musi obejmować sprzęt do treningu siłowego oraz cardio (rowery, bieżnie, stepper), piłki lekarskie, a także przestrzeń dedykowaną ćwiczeniom rozciągającym oraz relaksującym. Jeśli na miejscu nie ma dostępnej siłowni, organizator turnieju ma obowiązek przygotować odpowiednią strefę rozgrzewki.

Strefa medyczna – każdy organizator turnieju musi zapewnić bezpieczną i prywatną strefę medyczną, która powinna być łatwo dostępna z kortów meczowych oraz szatni. Specyfikacje dotyczące jej wielkości oraz wyposażenia są precyzyjnie określone i uzależnione od ilości zawodniczek biorących udział w turnieju. Podczas, gdy fizjoterapeutki stanowią personel WTA, organizator odpowiedzialny jest za zapewnienie lekarza na cały okres trwania turnieju.

Biura dla personelu WTA – organizator turnieju musi zapewnić odpowiednią przestrzeń dla przedstawicieli WTA: *supervisora* oraz osoby odpowiedzialnej za relacje z zawodniczkami. Bezpieczne i zapewniające prywatność biuro powinno być łatwo dostępne dla zawodniczek oraz oferować podstawowe wyposażenie, m.in. internet, drukarkę, telefon stacjonarny.

Obsada sędziowska - każdy organizator turnieju jest zobowiązany do wyznaczenia, w porozumieniu z WTA: sędziego naczelnego oraz szefa sędziów, których zadaniem jest wsparcie pracy *supervisora*; dodatkowych sędziów głównych, którzy na początkowych etapach turnieju wspierają sędziów desygnowanych przez WTA; oraz sędziów liniowych. Wszyscy sędziowie muszą posiadać odpowiednie uprawnienia oraz doświadczenie. Na liczbę sędziów głównych, jak i liniowych wpływa wiele czynników, np. liczba meczów zaplanowanych na każdy dzień czy liczba kortów meczowych.

LOGISTYKA WYDARZENIA

Logistyka wydarzenia obejmuje procesy planowania, realizowania i kontrolowania poszczególnych etapów, których efektem końcowym jest sprawnie i profesjonalnie przeprowadzony turniej WTA. W kontekście barier wejścia do sieci WTA, kluczowymi elementami logistycznymi są (WTA Tour, 2021):

Hotel – oficjalny hotel musi spełniać wymogi wskazane przez WTA dotyczące nie tylko jego standardu, ale także bezpieczeństwa oraz oferowanej liczby pokoi i ich stawek. Każda zawodniczka biorąca udział w turnieju głównym (zarówno w grze pojedynczej, jak i podwójnej)

ma prawo do co najmniej jednego pokoju dwuosobowego udostępnionego bez żadnych dodatkowych opłat. Okres, przez który organizator musi zapewnić nocleg zależy od:

- kategorii turnieju,
- okresu trwania turnieju,
- statusu zawodniczki w turnieju: gra pojedyncza czy podwójna, turniej eliminacyjny czy główny.

Dla przykładu porównano minimalną liczbę noclegów zapewnianą zawodniczkom grającym w 12-dniowym turnieju WTA 1000 Mandatory oraz biorącym udział w 7-dniowym turnieju WTA 250 (tabela 20).

Tabela 20. Porównanie dwóch rodzajów turniejów WTA w kontekście minimalnej liczby noclegów zapewnianych zawodniczkom

Kategoria turnieju	Status zawodniczki		
	Singlistka w turnieju głównym	Singlistka w eliminacjach	Deblistka
12-dniowy turniej WTA 1000 Mandatory	10	2	5
7-dniowy turniej WTA 250	5	2	4

Źródło: WTA Tour, 2021.

Możliwość zameldowania się w hotelu powinna być dwa dni przed rozpoczęciem eliminacji dla zawodniczek biorących w nich udział oraz trzy dni przed rozpoczęciem turnieju głównego dla pozostałych tenisistek. Organizator turnieju zobowiązany jest także zapewnić określoną stawkę za pokoje oferowane zawodniczkom potrzebującym więcej niż jeden. W sytuacji, gdy cena w oficjalnym hotelu przekracza określone minimum organizator turnieju musi zaoferować możliwość zarezerwowania noclegu w alternatywnym hotelu. Ponadto, organizator turnieju musi zapewnić nocleg w oficjalnym hotelu personelowi WTA oraz określonym osobom pracującym na turnieju. Zaleca się, aby każdy oficjalny hotel miał punkt powitalny, w których zawodniczki mogą znaleźć pomoc w sprawach, takich jak transport, rekomendacje lokalnych restauracji/atrakcji czy pranie.

Restauracja turniejowa – turniejowa restauracja powinna być dostępna na godzinę przed rozpoczęciem pierwszego meczu, aż do godziny po rozpoczęciu ostatniego, zaplanowanego meczu. Bezpłatne jedzenie oraz napoje muszą być oferowane bezpłatnie wszystkim zawodniczkom plus jednej osobie z ich sztabu trenerskiego, personelowi WTA oraz innym

określonym osobom pracującym podczas turnieju. Standardy WTA precyzyjnie określają w jaki sposób jedzenie powinno być przechowywane, przygotowywane oraz podawane, a także jakiego rodzaju posiłki czy suplementy powinny być oferowane.

Transport – organizator turnieju zobowiązany jest zapewnić transport z i na lotnisko wszystkim zawodniczkom i ich sztabom trenerskim, a także personelowi WTA oraz określonym osobom pracującym na turnieju. Transport musi być zapewniony także z oficjalnego hotelu na korty i z powrotem dla wszystkich osób posiadających odpowiednią akredytację. Usługi transportowe powinny być dostępne dwa dni przed rozpoczęciem eliminacji.

Players` lounge – każdy organizator turnieju musi zapewnić umeblowany *players` lounge*, który stanowi strefę wypoczynku dla zawodniczek. Takie pomieszczenie powinno zawierać kanapy, stoliki, ale także napoje i przekąski. Zaleca się, aby *players` lounge* było wyposażone w Internet, komputery z możliwością szybkiego wydrukowania dokumentów, telefon stacjonarny czy czasopisma.

4.3.2. Płaszczyzna marketingowa

Płaszczyzna marketingowa związana pośrednio z organizacją turnieju składa się z obowiązkowych i fakultatywnych działań promocyjnych.

OBLIGATORYJNE DZIAŁANIA PROMOCYJNE

Rozpatrując płaszczyznę marketingową WTA należy zwrócić uwagę na dwie kategorie sponsorów oraz związane z tym korzyści i ograniczenia:

- Sponsor WTA
- Sponsor turnieju WTA

Sponsor WTA jest podmiotem podpisującym umowę z organizacją WTA, a nie poszczególnymi organizatorami turniejów. Umowy sponsorskie WTA nie mogą naruszać żadnych podpisanych wcześniej przez właścicieli licencji czy licencjobiorców kontraktów sponsorskich, ale mogą wykluczać ich odnowienie (WTA Tour, 2021). W rzeczywistości WTA stara się nie wymuszać na organizatorach turniejów rezygnacji ze sponsora. Przykładowo, w 2015 r. WTA podpisało umowę z Porsche China, na mocy której Porsche zostało oficjalnym i wyłącznym partnerem motoryzacyjnym WTA oraz kończącego sezon WTA Finals Shenzhen, a także sponsorem tytularnym oficjalnego rankingu kwalifikującego do tego wydarzenia. Chociaż

z punktu widzenia Porsche mogłoby się to wydawać niekorzystne, podpisany kontrakt nie odbiera członkom WTA zawierania umów z innymi partnerami motoryzacyjnymi, którzy najczęściej są dostawcami samochodów służących do transportu uczestników turnieju.

Wyróżnione w *WTA 2021 Official Rulebook* działania na płaszczyźnie marketingowej zobowiązują organizatora turnieju do podejmowania minimalnej aktywności promocyjnej. Jednakże, w celu osiągnięcia sukcesu, WTA rekomenduje i zachęca organizatora turnieju do angażowania się w dodatkowe inicjatywy i projekty. Do sfery działań obligatoryjnych zalicza się:

Branding obejmujący:

- Jasne, wyraźne i publiczne identyfikowanie się jako część WTA, a także współpracę w podnoszeniu ogólnej świadomości społecznej na temat profesjonalnych rozgrywek kobiecych. Turnieje łączone z ATP powinny mieć poziom brandingu równy lub wyższy niż ten zapewniony wobec męskich rozgrywek.
- Umieszczanie nazwy lub/i logo WTA na drukowanych materiałach promocyjnych i innych miejscach potencjalnego oznakowania, w tym w m.in. oficjalnych ogłoszeniach, wszelkich reklamach, komunikatach prasowych, plakatach, programach i innych turniejowych broszurach, biletach, przesyłkach reklamowych, materiałach ekspozycyjnych, akredytacjach, zaproszeniach, papeterii turniejowej, tłach wywiadów i flagach do mikrofonów, tablicach sponsorskich, samochodach turniejowych, grafikach telewizyjnych, tablicach wyników na korcie, uniformach sędziów.
- Utożsamianie się z WTA na swojej stronie internetowej i innych platformach cyfrowych umieszczając w widocznym miejscu logo WTA oraz link do oficjalnej strony internetowej WTA.
- Wykorzystywanie logo WTA zgodnie z wytycznymi dotyczącymi marki i znaków towarowych, a także sponsorów (rozmiar, kształt, pozycja).
- Szeroko rozumiane utożsamianie turnieju z WTA we wszystkich ogłoszeniach publicznych, w tym ogłoszeniach konferansjera podczas meczów.
- Udostępnienie WTA lub/i jej sponsorom banerów o określonych wymiarach i pozycji na wszystkich kortach meczowych, w tym także na siatce.

- Emitowanie co godzinę trzydziestosekundowego spotu reklamowego WTA na każdym korcie meczowym posiadającym odpowiednią tablicę wyników.
- Zapewnienie WTA lub jej sponsorom przestrzeni wystawienniczej na obiekcie, która winna służyć promocji lub sprzedaży produktów.
- Udostępnienie pięciu minut materiału filmowego, który może być użyty do celów komercyjnych, jeśli ma służyć promocji WTA.
- Ekspozycję *Porsche Race to Shenzhen* (ranking kwalifikujący zawodniczki do WTA Finals) zarówno w grze pojedynczej, jak i podwójnej.

Program ACES to różnego rodzaju aktywności z udziałem zawodniczek, których celem jest promocja turnieju, WTA lub sponsorów WTA. Odpowiedzialność za przygotowanie ACES spoczywa na organizatorze turnieju, który może wykorzystać 50% aktywności na promocję własnego wydarzenia, a wyznaczone przez WTA zawodniczki mają obowiązek wziąć w nich udział. Zakres ACES jest bardzo szeroki i obejmuje różnorakie aktywności: od wywiadów i konferencji prasowych po działania charytatywne, np. wizyty w lokalnych szpitalach czy schroniskach.

Centrum prasowe musi być dostępne na każdym turnieju, a pomieszczenia medialne według minimalnych standardów winny obejmować: co najmniej jeden pokój dedykowany konferencjom pomeczowym, obszar roboczy oraz strefę odpoczynku, szybki Internet oraz usługę transkrypcji, monitory, drukarki oraz telefony. Wyższe kategorie turniejów mają większe wymagania, szczególnie w przypadku, gdy są łączone z wydarzeniami ATP.

Działania reprezentacyjne skierowane do WTA lub jej sponsorów obejmują:

- Zapewnienie co najmniej sześciu miejsc w łoży i sześciu miejsc zarezerwowanych w najlepszej lokalizacji na trybunach na każdy dzień turnieju (lub każdą sesję, jeśli turniej ma sesję wieczorną). Posiadacze miejsc w łożach powinni otrzymać także dostęp do strefy VIP lub innego rodzaju gościnności oferowanej sponsorom turnieju.
- Udostępnienie 200 biletów na sesję wieczorną na początku tygodnia, jeśli liczba miejsc na stadionie wynosi co najmniej 3000 lub 100 biletów pojemność stadionu jest poniżej 3000.
- Przekazanie sześciu akredytacji z dostępem do centrum prasowego, biur WTA, strefy VIP oraz *players lounge* oraz ośmiu przepustek parkingowych dla VIP-ów.

- Zapewnienie sześciu miejsc w turnieju/meczu towarzyskim (jeśli się odbywa) lub dwunastu miejsc w treningu/spotkaniu na korcie z udziałem zawodników grających w turnieju.
- Prawo przedstawiciela WTA lub jej sponsorów do wręczania nagród na korcie.

Za zrealizowanie postawionych wymagań dotyczących brandingu oraz działań reprezentacyjnych organizator turnieju otrzymuje wynagrodzenie od WTA, a ich niespełnienie lub wszelkie opóźnienia mogą spowodować zmniejszenie świadczenia lub nawet nałożenie kary.

FAKULTATYWNE DZIAŁANIA PROMOCYJNE

Fakultatywne działania promocyjne są aktywnościami wykraczającymi poza standardy zapisane w *WTA 2021 Official Rulebook*. Choć nie są obowiązkowe stanowią istotną część organizacji turnieju przekładając się na jego sukces. WTA udziela rekomendacji czy wskazuje sprawdzające się na innych turniejach praktyki, jeśli jest taka potrzeba, ale organizator może także poszukiwać własnych rozwiązań. Fakultatywne działania promocyjne mogą stanowić jeden z czynników wpływający na efektywne i sprawne przeprowadzenie turnieju pozwalając mu pozostać w sieci WTA przez dłuższy okres. Jednocześnie niewykorzystanie potencjału tego obszaru może doprowadzić do szybkiej porażki i wyjścia z sieci. Fakultatywne działania promocyjne obejmują, ale nie ograniczają się do: systemu sprzedaży biletów, świadectwa materialnego, aktywności w mediach społecznościowych, merchandisingu, sprzedaży praw telewizyjnych na rynku krajowym oraz strefy dla kibiców.

Właściwy **system sprzedaży biletów** pozwala na wysoką sprzedaż biletów dostarczając pozytywne doświadczenie zarówno kibicom, jak i organizatorowi turnieju. Istotny jest nie tylko sam system, ale także rodzaje oferowanych biletów (np. opcja zakupu jednego biletu na sesję dzienną i wieczorną, bilet ważny na kilka dni, bilety oferujące transport z wyznaczonych punktów/hoteli).

Świadectwa materialne stanowią wszystkie czynniki, które wpływają na wizerunek turnieju odbierany przez kibiców, jak i partnerów biznesowych. Kluczowymi dla turnieju elementami są: układ oraz wystrój obiektu, na którym odbywa się wydarzenie, przygotowanie specjalnych stref (np. dla VIP-ów, kącik dla dzieci, część gastronomiczna), stroje osób pracujących na turnieju i będących w bezpośrednim kontakcie z kibicami (np. kasjerzy, osoby sprawdzające bilety przy kortach), a także strona internetowa.

Aktywność w mediach społecznościowych będącą najlepszym sposobem na zaangażowanie obserwatorów i zwiększenia zainteresowania wydarzeniem. Kreatywna i systematyczna obecność na portalach społecznościowych pozwala turniejowi nie tylko na interakcje z kibicami, ale także z zawodnikami i ich sztabami trenerskimi, innymi organizatorami turniejami, a nawet gwiazdami ze świata sportu czy show-biznesu.

Merchandising czyli sprzedaż produktów z logiem turnieju stanowiącego istotną część pozytywnego doświadczenia dla kibiców oraz zwiększania świadomości marki turnieju. Obok typowych produktów, takich jak czapeczki czy koszulki produktem cieszącym się ogromną popularnością wśród kibiców tenisowych są ręczniki z logiem turnieju, które zawodniczki używają w trakcie meczów.

Sprzedaż praw do transmisji na rynku krajowym. Prawa do transmisji danego turnieju na rynkach zagranicznych należą do pakietu WTA, a zyski z jego sprzedaży dzielone są między członkami WTA. Niemniej, każdy organizator turniej posiada prawa nadawcze na rynku krajowym i może nimi dysponować wedle własnego interesu. Jeśli organizatorowi nie uda się sprzedać praw to trafiają one do WTA.

Strefa dla kibiców będącą znaczącym czynnikiem wpływającym na pozytywne doświadczenie kibiców podczas turnieju. Strefa dla kibiców nie ogranicza się do wyznaczonej przestrzeni i znajdujących się w niej atrakcji. Ważnym elementem są aktywności angażujące kibiców i dostarczające im wyjątkowych doświadczeń (np. uczestnictwo w losowaniu monetą przed meczem, zaproszenie do wspólnej gry z zawodniczkami, możliwość oglądania sesji treningowych czy szansa złapania piłeczki z autografem zawodniczki po zakończonym meczu).

Przedstawione powyżej standardy WTA nie są wszystkimi normami i wymogami stawianymi organizatorom turnieju, lecz stanowią zbiór standardów kluczowych dla profesjonalnego i efektywnego przeprowadzeniu turnieju WTA.

4.4. Kategorie turniejów WTA oraz ich pozycje w sieci

Turnieje WTA będące częścią WTA Tour dzielą się na cztery kategorie (WTA Tour, 2023):

- 1) WTA 1000 Mandatory** to kategoria turniejów, w których udział jest obowiązkowy dla każdej zawodniczki, która zakwalifikuje się do nich na podstawie swojego rankingu. W sezonie odbywają się cztery takie turnieje: Indian Wells, Miami, Madryt oraz Pekin.

Organizatorami tych wydarzeń są właściciele licencji WTA, których charakter przedstawiono w tabeli 21.

Tabela 21. Właściciele licencji i organizatorzy turniejów WTA 1000 Mandatory

	Turniej	Właściciel licencji	Organizator turnieju
1.	Indian Wells	Osoba fizyczna	Podmiot prywatny należący do właściciela licencji
2.	Madryt	Agencja sportowo-menadżerska IMG	Właściciel licencji
3.	Miami	Agencja sportowo-menadżerska IMG	Właściciel licencji
4.	Pekin	Agencja rządowa	Właściciel licencji

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie danych otrzymanych od WTA.

Turnieje WTA 1000 Mandatory trwają co najmniej 9 dni i stanowią najbardziej prestiżowe wydarzenia WTA, do których można nabyć prawa do organizacji⁴. Oferują nie tylko najwyższe liczby punktów rankingowych do zdobycia, ale także największe nagrody pieniężne. Wysokość puli nagród finansowych wskazana jest w umowie licencyjnej, a przepisy WTA określają jedynie, iż nie może ona być niższa niż ta oferowana na odbywającym się jednocześnie turnieju ATP. W tabeli 22. przedstawiono porównanie nagród finansowych oferowanych na turniejach WTA 1000 Mandatory w 2019 r. (przed pandemią) oraz w 2022 r.

Tabela 22. Pule nagród finansowych na turniejach WTA 1000 Mandatory w 2019 r. i 2022 r. (w USD)

Rok	Turniej			
	Indian Wells	Miami	Madryt	Pekin
2019	9 035 428	9 035 428	7 021 128	8 285 274
2022	9 260 028	8 584 055	7 222 568	Brak informacji

Źródło: www.wtatennis.com

⁴ Bardziej prestiżowy jest tylko turniej kończący sezon WTA Finals, ale prawa do jego organizacji nie są ogólnie dostępne.

Warto zwrócić uwagę, iż wszystkie cztery WTA 1000 Mandatory są turniejami łączonymi z ATP (jednocześnie odbywa się turniej męski).

- 2) **WTA 1000** to druga najwyższa kategoria turniejów WTA, których w ciągu roku odbywa się pięć: Dausze/Dubaj (co roku zamieniają się statusami: WTA 1000/WTA 500), Rzym, Toronto/Montreal (w każdej lokalizacji odbywa się co drugi rok zamieniając się z turniejem ATP), Cincinnati, OH oraz Wuhan (ze względu na nadal obowiązujące ograniczenia pandemiczne wydarzenie w Wuhan przeniesiono do Guadalajary). Organizatorami tych wydarzeń również są właściciele licencji WTA, których charakter przedstawiono w tabeli 23.

Tabela 23. Właściciele licencji i organizatorzy turniejów WTA 1000

	Turniej	Właściciel licencji	Organizator turnieju
1.	Dausze	Narodowy związek tenisowy	Właściciel licencji
	Dubaj	Agencja rządowa	Właściciel licencji
2.	Rzym	Narodowy związek tenisowy	Właściciel licencji
3.	Toronto/Montreal	Narodowy związek tenisowy	Właściciel licencji
4.	Cincinnati, OH	Osoba fizyczna	Podmiot prywatny należący do właściciela licencji
5.	Wuhan	Agencja sportowo-menedżerska Octagon	Właściciel licencji

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie danych otrzymanych od WTA.

Zgodnie z przepisami WTA, minimalna pula nagród finansowych na turniejach WTA 1000 w 2023 r. wynosiła w 3,183 mln USD.

- 3) **WTA 500** to kategoria turniejów, których odbywa się znacznie więcej niż WTA 1000, a ich liczba nie jest stała każdego roku. W 2022 r. odbyło się ich 12, przy czym ze względu na nadal obowiązujące ograniczenia pandemiczne wydarzenie w Zhengzhou przeniesiono do Ostrawy, a turniej w San Diego odbył się bez licencji (wydarzenie zorganizowano, aby wypełnić lukę spowodowaną odwołaniem turniejów w Chinach). Organizatorzy wydarzeń WTA 500 są znacznie bardziej heterogeniczną grupą obejmującą zarówno właściciele licencji, jak i najmujących czy podmioty zewnętrzne (tabela 24).

Tabela 24. Właściciele licencji i organizatorzy turniejów WTA 500

	Turniej	Właściciel licencji	Organizator turnieju
1.	Adelajda	Narodowy związek tenisowy	Właściciel licencji
2.	Adelajda	Narodowy związek tenisowy	Właściciel licencji
3.	St. Petersburg	Osoba fizyczna	Outsourcing
4.	Dausze	Narodowy związek tenisowy	Właściciel licencji
	Dubaj	Agencja rządowa	Podmiot prywatny należący do właściciela licencji
5.	Charleston	Osoba fizyczna	Podmiot prywatny należący do właściciela licencji
6.	Stuttgart	Podmiot prywatny	Outsourcing
7.	Berlin	Agencja sportowo-menadżerska Octagon	Agencja sportowo-menadżerska najmująca licencję
8.	Eastbourne	Narodowy związek tenisowy	Właściciel licencji
9.	San Jose	Agencja sportowo-menadżerska IMG	Właściciel licencji
10.	Tokio	Agencja sportowo-menadżerska Octagon	Właściciel licencji
11.	Zhengzhou	Agencja sportowo-menadżerska APG	Właściciel licencji
12.	San Diego	Agencja sportowo-menadżerska Octagon	Właściciel licencji

Źródło: *opracowanie własne* na podstawie danych otrzymanych od WTA.

W 2023 r. ich minimalna pula nagród opiewała na sumę 926 tys. USD.

- 4) **WTA 250** to najniższa kategoria turniejów, których w sezonie jest najwięcej. Właścicielami licencji oraz organizatorami tych wydarzeń są różnorodne podmioty, które często się zmieniają. Turnieje WTA 250 mają ograniczenie co do liczby zawodniczek z czołowej dziesiątki mogących w nich uczestniczyć. Przy minimalnej puli nagród wynoszącej w 2023 r. 318 tys. USD turniej może mieć tylko jedną tenisistkę z top 10. Chcąc móc zaprosić więcej organizator musi zwiększyć pulę nagród zgodnie wytycznymi WTA. Turnieje WTA 250 oferują także najniższe zdobyte punktowe. Zwycięzcy turnieju otrzymuje 280 punktów rankingowych.

W celu wyznaczenia pozycji uczestników sieci zasadne jest wykorzystanie podziału na mikro i makro pozycje szerzej opisane w pierwszym rozdziale. Określenie dokładnej pozycji w sieci każdego organizatora turnieju wymagałoby precyzyjnej analizy łączących ich stosunków. To wartość relacji z innymi uczestnikami stanowi bowiem o pozycji mikro poszczególnych jednostek. Opierając się jednak na zasadach wyborów do Rady Organizatorów Turniejów, a następnie Rady Dyrektorów, a także biorąc pod uwagę nieco odmiennie przepisy obowiązujące różne kategorie wydarzeń można przyjąć macierz relacji między organizatorami turniejów (rys. 24) obejmującą następujące rodzaje relacji łączących organizatorów turniejów:

- I. **Kooperacja wielowymiarowa.** Organizatorzy turniejów tej samej kategorii w danym regionie współpracują ze sobą ściślej niż z innymi uczestnikami sieci, ponieważ doświadczają podobnych wyzwań i trudności, a bliskość geograficzna ułatwiania nawiązywanie i utrzymywanie relacji, np. organizatorzy turniejów WTA 250 w Europie funkcjonują w większości w tej samej strefie czasowej, co pozwala na wspólne poszukiwanie rozwiązań. Dzielenie się doświadczeniami sprzyja zacieśnianiu więzi między organizatorami wydarzeń tej samej kategorii w danym regionie, które ponadto mają również wspólnego reprezentanta w Radzie Organizatorów Turniejów. Kooperacja wielowymiarowa łączy członków organizacji WTA poprzez zbieżny interes regionu, jak również w kwestii warunków i przepisów dotyczących wspólnej kategorii. Ich siła oddziaływania na organizację WTA i zapadające w niej decyzje jest relatywnie największa.
- II. **Kooperacja regionalna.** Organizatorzy turniejów różnych kategorii odbywających się w tym samym regionie współdziałają ze sobą w ramach wspólnego interesu regionu, np. układ kalendarza rozgrywek. Bliskość geograficzna i często brak bariery językowej pozwala na bardziej regularną wymianę doświadczeń. Kooperację regionalną wzmacnia także posiadanie wspólnego reprezentanta w Radzie Dyrektorów dbającego o interes regionu. Siła oddziaływania tych organizatorów na organizację WTA może być nieco słabsza z uwagi na potencjalne, rozbieżne interesy organizatorów turniejów różnych kategorii.
- III. **Współpraca horyzontalna.** Organizatorzy wydarzeń tej samej kategorii, ale z różnych regionów współpracują ze sobą, ponieważ łączy ich zainteresowanie poprawą warunków czy zmiany przepisów dotyczących danej kategorii turniejów. Każda kategoria charakteryzuje się bowiem innymi standardami i uwarunkowaniami,

a organizatorzy wykorzystując swoją pozycję w sieci mogą naciskać na WTA, aby ta dokonywała zmian korzystnych z ich punktu widzenia. Choć współpraca horyzontalna wymaga dostosowania się do różnych stref geograficznych i czasowych, co utrudnia komunikację to ich siła oddziaływania na organizację WTA może być relatywnie wysoka biorąc pod uwagę, że każda kategoria ma trzech reprezentantów (z trzech różnych regionów) w Radzie Organizatorów Turniejów.

- IV. **Współpraca swobodna.** Najluźniejsze relacje występują między turniejami różnych kategorii odbywające się w różnych regionach. Choć łączy je wspólny sezon rozgrywek oraz dobro WTA, to bezpośrednie relacje między nimi są słabe lub nie występują wcale przez co siła oddziaływania na organizację WTA też jest bardzo niewielka.

		Kategoria turnieju	
		Równorzędna	Różniąca się
Lokalizacja turnieju	Wspólny region	I. Kooperacja wielowymiarowa	II. Kooperacja regionalna
	Inny region	III. Współpraca horyzontalna	IV. Współpraca swobodna

Rysunek 24. Relacje łączące organizatorów turniejów

Źródło: opracowanie własne.

Pozycja makro odzwierciedla z kolei rolę uczestnika w całej sieci i jego umiejętność kształtowania relacji. Przyjmując powyższy model można by założyć, iż turnieje, których przedstawiciele są w Radzie Organizatorów Turniejów lub Radzie Dyrektorów mają silniejszą pozycję makro w stosunku do pozostałych. Niemniej, podmioty mające czynne i bierne prawo wyborcze charakteryzuje silna heterogeniczność. Prawo głosu mają pełnoprawni członkowie WTA czyli właściciele licencji. Istnieją jednak umowy zawierane między licencjodawcami,

a licencjobiorcami lub osobami trzecimi, które cedują to prawo na inny podmiot. Istnieją zatem członkowie WTA, którzy posiadają kilka licencji, a co za tym idzie kilka głosów wyborczych, ale są też właściciele licencji, którzy swoją prawo sędowali. Kandydat na członka Rady nie musi być aktywnie zaangażowany w jakikolwiek turniej, choć żeby zostać nominowanym musi uzyskać poparcie co najmniej dwóch różnych organizatorów turniejów poza tym, którego reprezentuje. Okres kadencji wynosi trzy lata i rozpoczyna się w sierpniu.

4.5. Podsumowanie

WTA jest organizacją sieciową będącą samodzielną strukturą organizacyjną tworzoną przez niezależne podmioty, jakimi są tenisistki oraz organizatorzy wydarzeń WTA, której celem jest kreowanie wartości, jaką niesie ze sobą wspólne zarządzanie kobiecym tenisem na najwyższym poziomie. W konsekwencji, WTA stanowi wyjątkowe partnerstwo w sporcie profesjonalnym, które oparte jest na równym prawie głosu tenisistek oraz organizatorów wydarzeń umożliwiając reprezentowanie interesów wszystkich swoich członków. W przeciwieństwie do samopowstających sieci, WTA charakteryzuje celowo utworzona struktura oraz negocjowane między jej członkami role. Członkowie WTA funkcjonują w pewnego rodzaju ekosystemie wynikającym ze współzależności – turnieje nie mogą odbyć się bez zawodniczek, ale i tenisistki nie mają przestrzeni do rywalizacji bez organizatorów wydarzeń tenisowych. Członków WTA zachowujących niezależność pod względem prawnym łączy również szczególny typ relacji o charakterze bardziej kooperatywnym niż konkurencyjnym, które przekraczają granice poszczególnych uczestników sieci, a jednocześnie przypominają wewnętrzne stosunki organizacji. Podmiotem wyznaczonym do zarządzania siecią WTA jest Rada Dyrektorów składająca się z wyznaczonych przez wszystkich jej członków reprezentantów. Mimo oficjalnej struktury sieci, uczestnicy regularnie podtrzymują nieformalne więzi między sobą.

Rozdział 5. Ocena korzyści z tytułu przynależności do sieci *Women`s Tennis Association* oraz poziomu zaangażowania jej uczestników

Poznanie oraz wyjaśnienie rzeczywistości, a także ustalenie zależności między jej poszczególnymi elementami stanowi podłoże badań naukowych (Stępień, 2016). Przedstawienie struktury rynku tenisa profesjonalnego oraz scharakteryzowanie organizacji sieciowej WTA stanowiło podstawę do przeprowadzenia badań własnych i wyciągnięcia na ich podstawie wniosków. Niniejszy rozdział poświęcony został prezentacji metodyki i organizacji badań empirycznych, a następnie uzyskanych wyników badań ilościowych.

5.1. Metodyka i organizacja badań własnych

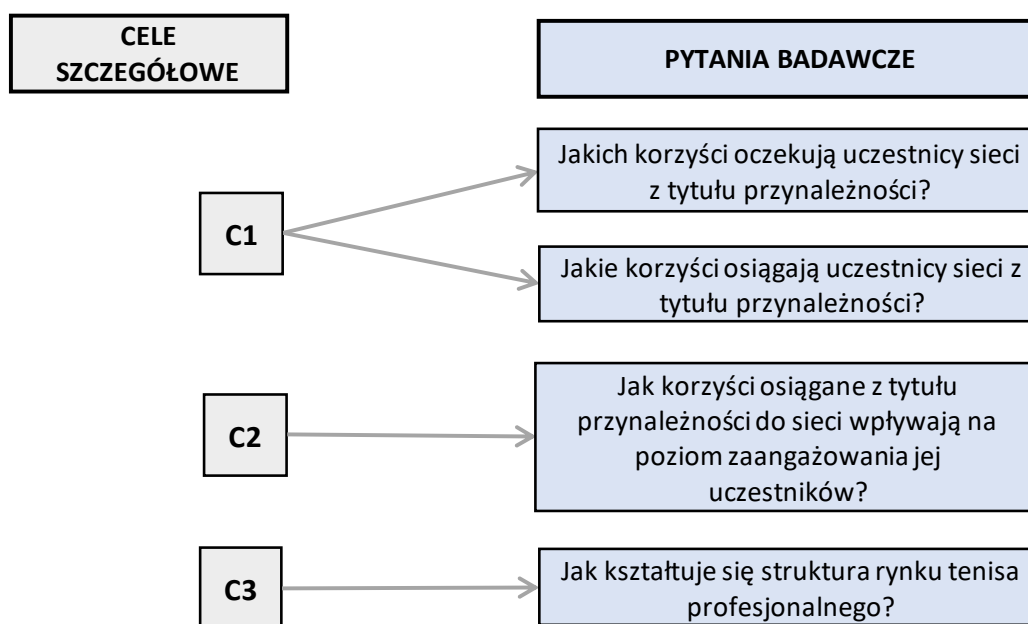
Realizacja przyjętego problemu badawczego wymagała przeprowadzenia badań własnych, zarówno ilościowych, jak i jakościowych. W niniejszym podrozdziale przedstawiono założenia badawcze i wykorzystane w badaniach narzędzia, scharakteryzowano grupy badanych oraz opisano metody statystyczne zastosowane w badaniach ilościowych.

5.1.1. Założenia badawcze

Przeprowadzony przegląd literatury pozwolił na dostrzeżenie luki badawczej, jaką jest brak wystarczającej wiedzy na temat zależności między postrzeganą wartością sieci, a zachowaniem jej poszczególnych uczestników. W dotychczasowych rozważaniach na temat korzyści z przynależności do sieci skupiano się głównie na poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej, a prace naukowe dotyczące wartości sieci koncentrowały się przede wszystkim na samym procesie jej tworzenia pomijając aspekt tego jak może ona wpływać na zachowania jej uczestników. Jednocześnie zauważono bardzo niskie zainteresowanie rynkiem tenisa wśród badaczy zajmujących się wyżej wskazaną problematyką zarówno w Polsce, jak i za granicą. Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły na sformułowanie problemu badawczego dotyczącego wpływu postrzeganej wartości sieci na zaangażowanie jej uczestników. W konsekwencji za cel główny badań własnych obrano ustalenie zależności pomiędzy postrzeganą wartością sieci, a poziomem zaangażowania jej uczestników na rynku tenisa profesjonalnego. Osiągnięcie celu głównego wymagało realizacji celów szczegółowych, które obejmują:

- 1) Określenie zależności pomiędzy korzyściami oczekiwanymi a osiąganymi z tytułu członkostwa w sieci z perspektywy jej uczestników.
- 2) Ustalenie działań, jakie podejmują uczestnicy sieci w zależności od ich poziomu zaangażowania się.
- 3) Przedstawienie rynku tenisa profesjonalnego w kontekście powiązań sieciowych.

Uwzględniając cel główny oraz cele szczegółowe postawiono pytania badawcze im odpowiadające, które przedstawiono na rysunku 25.



Rysunek 25. Cele szczegółowe i odpowiadające im pytania badawcze

Źródło: opracowanie własne.

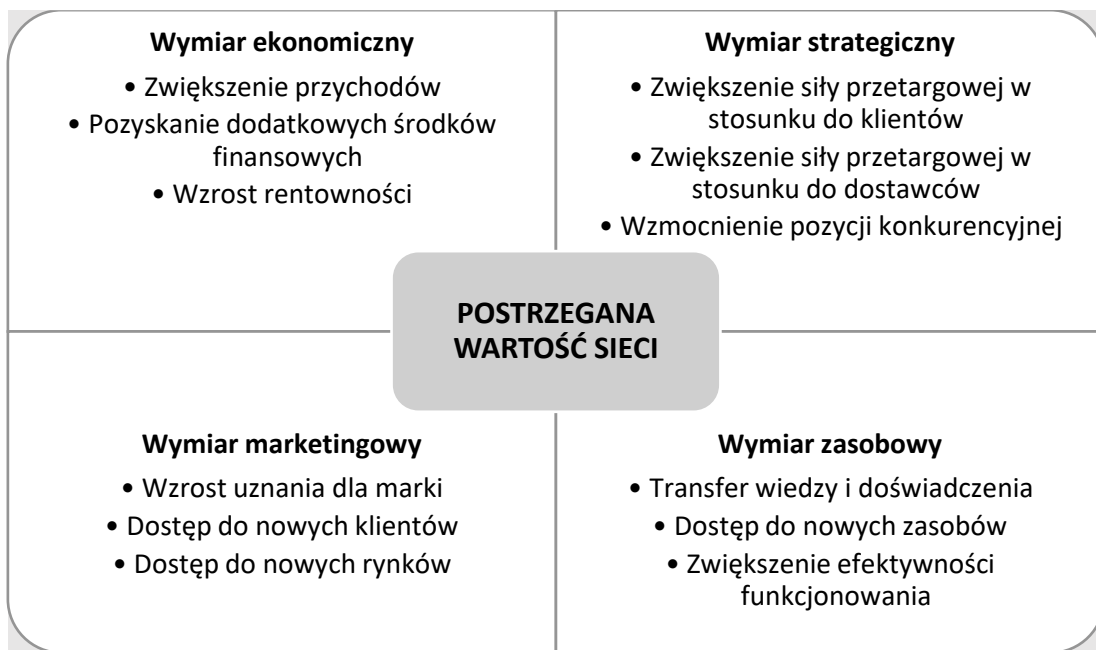
Realizacja podjętego w dysertacji problemu wymagała wskazania sieci będącej przedmiotem badań empirycznych. Uwzględniając cel główny należało wybrać sieć działającą na rynku tenisa profesjonalnego. Po dokonaniu przeglądu literatury oraz wstępnej analizie charakteru podmiotów na rynku, autorka uznała, iż najbardziej odpowiedni będzie wybór jednej z dwóch organizacji zarządzającej tenisem profesjonalnym. W myśl podejścia strategicznego zarówno WTA, jak i ATP są organizacjami sieciowymi, czyli sieciami tworzonymi celowo, w których istnieje lider koordynujący i zarządzający działaniami. Obie organizacje stanowią zbiory świadomie dobranych podmiotów o ustalonych rolach i mające wspólny cel. Ich oficjalny oraz długotrwały charakter nie oznacza jednak, że w sieci nie występują mniej formalne powiązania czy też, że członkowie tracą swoją niezależność. Przeprowadzone studia

literaturowe pozwoliły również zaobserwować, iż przedmiotem badań naukowych dotyczących sportu są przede wszystkim sporty drużynowe oraz sport męski. W związku z tym, za przedmiot swoich badań autorka wybrała organizację WTA będącą liderem w kobiecym sporcie.

W celu realizacji podjętego problemu badawczego przyjęto definicję wartości postrzeganej zaproponowaną przez Holbrook`a, którą dokładnie opisano w drugim rozdziale niniejszej dysertacji. Wartość sieci z perspektywy organizatora turnieju stanowi interaktywne i relatywistyczne doświadczenie preferencji, na co wskazują jej cztery kluczowe cechy. Po pierwsze, sieć sprzyja atmosferze szeroko rozumianej współpracy opartej na interakcjach heterogenicznych podmiotów (Łaskiewicz, 2018; Ratajczak-Mrozek i Zieliński, 2013). Sieć może mieć wiele cech (Czakon, 2012), ale stają się one wartością dopiero, gdy są doceniane w trakcie doświadczenia uczestnictwa w niej. Po drugie, wartość jest relatywistyczna, gdyż jest wynikiem oceny uczestników, którzy różnią się między sobą i dokonują porównań między alternatywnymi źródłami wartości. Po trzecie, gusta są różne i mogą się zmieniać w czasie lub w odpowiedzi na pojawienie się nowych możliwości zatem trzecią cechą jest preferencyjność. Wreszcie, wartość znajduje się w doświadczeniu uczestnictwa w sieci, a nie w samym wejściu do niej. Zatem uzyskania licencji WTA nie jest celem samym w sobie, a jedynie sposobem na zdobycie doświadczeń wynikających z członkostwa w sieci.

W oparciu o powyższą koncepcję oraz przyjmując, iż wartość jest wielowymiarową konstrukcją opartą na funkcjonalnych i emocjonalnych korzyściach (Waśkowski, 2015), autorka zaproponowała model postrzeganej wartości sieci wykorzystany w badaniach własnych. Przedstawione w pierwszym rozdziale niniejszej rozprawy, motywy wejścia do sieci potraktowano, jako korzyści, których ocena ulega zmianie w trakcie doświadczenia uczestnictwa. Razem tworzą one cztery wymiary wartości postrzeganej sieci: ekonomiczny, strategiczny, marketingowy oraz zasobowy (rys. 26).

Przyjęty model postrzeganej wartości sieci stanowił podstawę przy konstruowaniu narzędzi badawczych, tj. autorskiego kwestionariusza ankietowego oraz scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego.



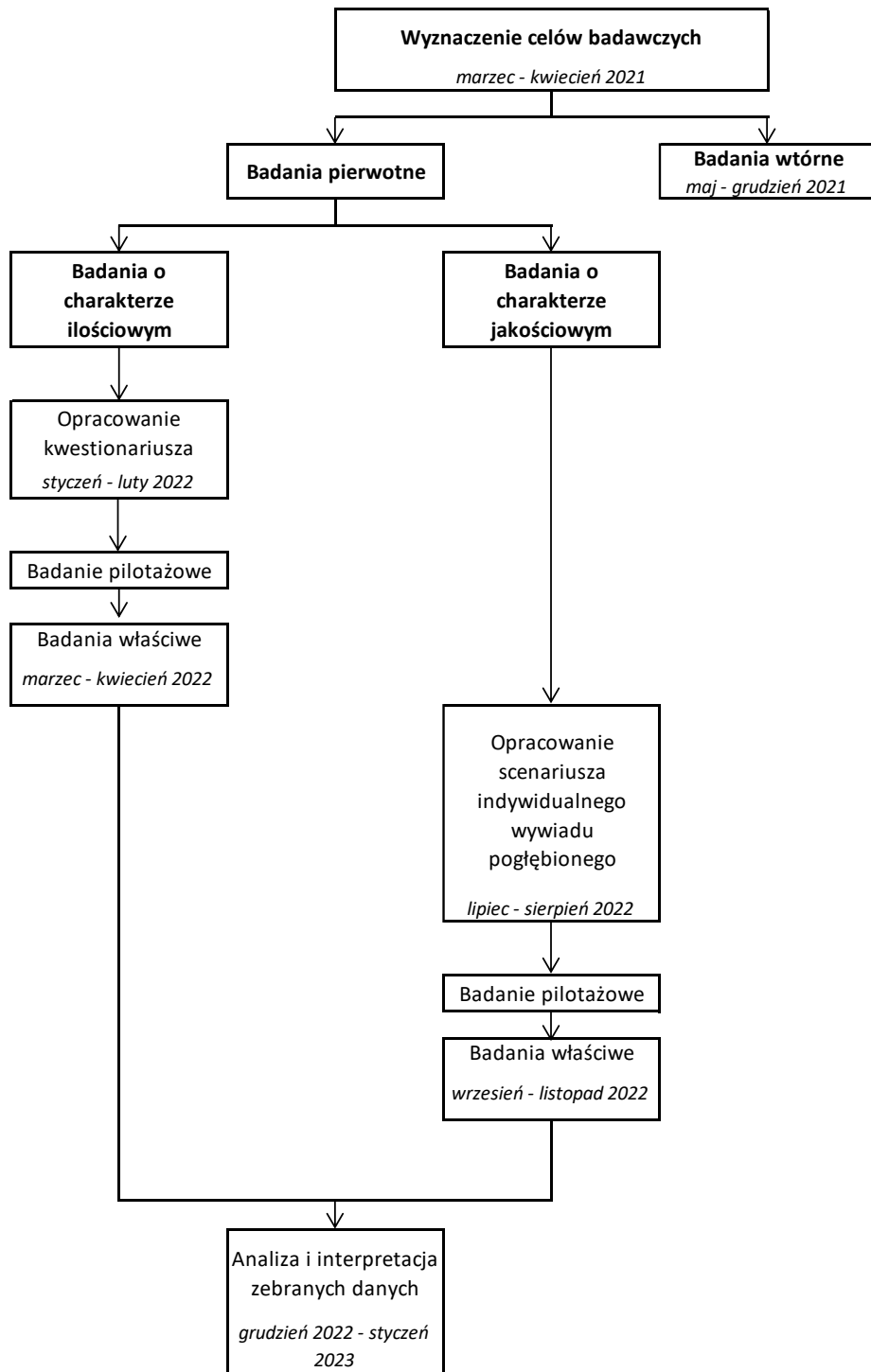
Rysunek 26. Modelowe ujęcie postrzeganej wartości sieci WTA z perspektywy jej uczestników

Źródło: opracowanie własne.

Postawione pytania badawcze oraz wyznaczone cele wymagały przeprowadzenia badań empirycznych, wykorzystujących zarówno źródła pierwotne, jak i wtórne. Badania pierwotne objęły badania ilościowe z zastosowaniem kwestionariusza ankietowego oraz jakościowe z wykorzystaniem indywidualnych wywiadów pogłębionych. Całą procedurę badawczą wraz z harmonogramem przedstawiono na rysunku 27.

W części empirycznej, najpierw przeprowadzono badania wtórne mające na celu przybliżenie przestrzeni, w której funkcjonuje organizacja sieciowa będąca przedmiotem badań pierwotnych i jednocześnie realizując jeden z celów szczegółowych. Charakterystyki rynku tenisa profesjonalnego w kontekście powiązań sieciowych dokonano w rozdziale trzecim. Badania wtórne zrealizowano w okresie od maja do grudnia 2021 r.

Następnie, uwzględniając złożony charakter wartości zastosowano zarówno ilościowe, jak i jakościowe metody badawcze. Przeprowadzając badania pierwotne wykorzystano badania ankietowe oraz indywidualne wywiady pogłębione. W obu przypadkach grupę badawczą stanowili organizatorzy turniejów z cyklu WTA Tour, których w 2022 r. łącznie, na całym świecie było 50 (WTA, b.d.). Odpowiedni dobór respondentów, którzy wywodzą się z różnych kontynentów sprawia, że badania można uznać za zrealizowane w skali globalnej.



Rysunek 27. Procedura i harmonogram badań

Źródło: opracowanie własne.

Badania ilościowe zrealizowano w okresie od stycznia do kwietnia 2022 r., podczas gdy badania jakościowe zaplanowano i przeprowadzono w okresie od lipca do listopada 2022 r.

Opracowanie wyników badań własnych oraz ich interpretacja nastąpiła w okresie od grudnia 2022 r. do marca 2023 r.

5.1.2. Narzędzia badawcze wykorzystane w badaniach własnych

W pierwszej kolejności przeprowadzono badania ilościowe z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankietowego. Respondenci byli proszeni o wypełnienie ankiety w formie elektronicznej, co pozwoliło na dotarcie do każdej jednostki grupy badawczej, mimo funkcjonowania na różnych kontynentach i w różnych strefach czasowych. Kwestionariusz ankietowy wysłano drogą mailową, następnie dwukrotnie wysłano monit przypominający o wzięciu udziału. Badania zrealizowano w okresie marzec – kwiecień 2022 r. Celem badań ankietowych było ustalenie jakich korzyści oczekują, a jakie osiągają uczestnicy sieci z tytułu przynależności do niej oraz zweryfikowanie, które obszary zaangażowania są dla nich kluczowe. Ankieta⁵ zawierająca 48 pytań została podzielona na trzy części.

Na wstępie (pytania 1-7) poproszono o udzielenie informacji dotyczących respondenta oraz turnieju, który reprezentuje: rok pierwszej edycji, kategoria i lokalizacja turnieju, rola uczestnika badania w organizacji wydarzenia, forma własności licencji WTA oraz status organizatora turnieju.

W kolejnej części ankiety respondenci zostali zapytani o korzyści, jakich oczekiwali przed dołączeniem do organizacji sieciowej WTA lub na samym początku ich członkostwa (pytania 8-19), a następnie o korzyści jakie faktycznie osiągają z tytułu uczestnictwa w niej (pytania 20-31). Pytania dotyczące oczekiwanych i osiągniętych korzyści oceniane były w skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „całkowicie się nie zgadzam”, a 5 oznaczało „całkowicie się zgadzam”. W obu częściach zadano pytania o te same elementy wartości sieci, ale umieszczono je w innych miejscach na osi czasu.

W ostatniej części kwestionariusza respondenci zostali poproszeni o ocenę realizacji wymagań stawianych organizatorom turniejów przez WTA. W tym celu wykorzystano podział standardów i wymogów zaprezentowany w czwartym rozdziale niniejszej rozprawy. Na tym etapie przedmiotem badań były dwa obszary organizacji turnieju: sportowy oraz marketingowy. Płaszczyznę sportową podzielono na dwa segmenty: przygotowanie obiektu (pytania 32-35) oraz logistyka wydarzenia (pytania 36-39). Podobnie podzielono płaszczyznę

⁵ Wzór kwestionariusza ankietowego znajduje się w załączniku 1.

marketingową: działania obligatoryjne (pytania 40-43) oraz działania fakultatywne (pytania 44-48). Pytania dotyczące realizacji wymagań oceniano również z wykorzystaniem skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „potrzebuje poprawy”, a 5 oznaczało „doskonała realizacja”.

Zgodnie z procedurą sędziów kompetentnych, skonstruowane samodzielnie narzędzie poddano ocenie specjalistów branżowych. Prawidłowość zastosowania autorskiego kwestionariusza ankietowego zweryfikowano natomiast za pomocą analizy Alfa-Cronbacha. Współczynnik rzetelności dla pytań dotyczących korzyści oczekiwanych (pytania 8-19) wynosił 0,87; a w przypadku korzyści osiągniętych (pytania 20-31) równał się 0,92. Rzetelność narzędzia zweryfikowano także dla pytań obejmujących zaangażowanie. Alfa-Cronbacha wynosiła 0,85 na płaszczyźnie sportowej (pytania 32-39) oraz 0,92 na płaszczyźnie marketingowej (pytania 40-48). Pozytywna weryfikacja pozwoliła na uznanie kwestionariusza za narzędzie spójne wewnętrznie, a zatem rzetelne.

Zastosowanie badania ilościowego w pierwszej kolejności miało na celu ustalenie faktów dotyczących korzyści oczekiwanych oraz osiągniętych przez organizatorów turniejów WTA oraz podejmowanych przez nich działań. Charakterystyczne dla badań ilościowych pytania bezpośrednio nie pozwalają jednak na dokładne poznanie przyczyn zachowania jednostki oraz ukrytych motywów postępowania. W tym celu nieodzowne są badania jakościowe (Olejnik, Kaczmarek i Springer, 2021). W drugiej kolejności przeprowadzono zatem komplementarne badania jakościowe, których celem było ustalenie, jakimi motywami kierują się organizatorzy turniejów, jak postrzegają sieć oraz dlaczego podejmują określone działania. Dzięki zastosowaniu kilku metod badawczych zrealizowano wykorzystano triangulację prowadzącą do zwiększenia wartości badań empirycznych (Olejnik, Kaczmarek i Springer, 2021).

Badania jakościowe zrealizowano w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych (in-depth interview – IDI), które pozwoliły na uzyskanie szczegółowych i szczerych odpowiedzi. Badania przeprowadzono w okresie wrzesień – listopad 2022 r. za pomocą platformy Zoom. Wideo rozmowy umożliwiły przeprowadzenie wywiadów z podmiotami przebywającymi na trzech różnych kontynentach oraz w różnych strefach czasowych. Skorzystanie z platformy do wideo połączeń pozwoliło także na prowadzenie wywiadów z kamerą oraz ich nagrywanie za zgodą badanych, co pomogło w późniejszej transkrypcji i interpretacji wyników. Średni czas przeprowadzonej rozmowy to jedna godzina. Przygotowany scenariusz IDI⁶ pozwolił na

⁶ Scenariusz indywidualnych wywiadów pogłębionych znajduje się w załączniku 2.

częściowo ustrukturalizowany wywiad skupiający się na wskazanych problemach, ale z otwartą listą pytań, co umożliwiło odpowiednie moderowanie rozmowy i zadawanie dodatkowych pytań, gdy pojawiała się taka potrzeba (Olejnik i in., 2021).

Przeprowadzono 10 indywidualnych wywiadów pogłębionych, z czego 9 odbyło się w języku angielskim, zaś jeden w języku polskim. Pierwszy wywiad potraktowano, jako badanie pilotażowe, dzięki czemu w kolejnych badaniach jedno pytanie usunięto, a w przypadku dwóch innych zmieniono kolejność. Wykorzystany scenariusz składał się z pięciu części:

- 1) Wprowadzenie do rozmowy: przedstawienie tematyki i celu spotkania oraz zadanie kilku pytań rozgrzewkowych, dotyczących współczesnego, profesjonalnego tenisa kobiet.
- 2) Postrzeganie wartości sieci WTA samej w sobie oraz z perspektywy organizatora turnieju.
- 3) Implikacje uczestnictwa w sieci: korzyści osiągnięte przez organizatorów turniejów z tytułu uczestnictwa w sieci WTA oraz wady członkostwa.
- 4) Ocena zaangażowania uczestników sieci WTA.
- 5) Potencjalne zmiany: zwiększanie wartości sieci i zaangażowania jej uczestników.

Indywidualne wywiady pogłębione pozwoliły na uzyskanie szczerych opinii i wiarygodnych informacji od respondentów, którzy chętnie dzielili się bogatym doświadczeniem. W trakcie wywiadów nie napotkano na żadne trudności, a badane osoby chętnie oferowały swoją dalszą pomoc i gotowość do doprecyzowania odpowiedzi w razie konieczności.

5.1.3. Charakterystyka grup badawczych

Grupę badawczą stanowili organizatorzy turniejów będący członkami WTA. Podmiot uzyskuje członkostwo w WTA w momencie uzyskania prawa do organizacji turnieju (WTA, 2021). Choć zawodniczki również są członkami sieci to de facto stanowią zasób organizacji, mający kluczowy wpływ na jej funkcjonowanie. Z tego względu badania własne przeprowadzono jedynie wśród organizatorów turniejów. W 2022 r. cała populacja obejmowała 50 organizatorów turniejów WTA rozgrywanych na sześciu kontynentach (Afryka, Ameryka Północna i Południowa, Australia i Oceania, Azja oraz Europa).

W badaniu ilościowym ostatecznie wzięło udział 33 respondentów. Grupa badawcza objęła przedstawicieli wszystkich czterech kategorii turniejów, tj. WTA 1000 Mandatory, WTA 1000, WTA 500 oraz WTA 250. Rozkład badanej próby ze względu na rangę turnieju przedstawiono

w tabeli 25. Liczbę respondentów reprezentujących daną kategorię zestawiono z liczbą turniejów w 2022 r. oraz określono jaki to procent populacji.

Analiza indywidualnych wywiadów pogłębionych pozwoliła wysnuć wniosek, iż oczekiwania oraz korzyści osiągnane przez organizatorów turniejów WTA 1000 Mandatory i WTA 1000 są zbliżone podobnie, jak stawiane wobec nich wymagania. Zasadne było zatem połączenie tych dwóch kategorii wydarzeń podczas analizy wyników badań własnych.

Tabela 25. Rozkład badanej próby ze względu na rangę turnieju

Kategoria turnieju	LICZBA TURNIEJÓW		PROCENT	
	Populacja	Grupa badana (próba)	Populacja	Grupa badana (próba)
WTA 1000 Mandatory i WTA 1000	9	8 ⁷	18%	24%
WTA 500	11	6	22%	18%
WTA 250	30	19	60%	56%
RAZEM	50	33		

Źródło: opracowanie własne.

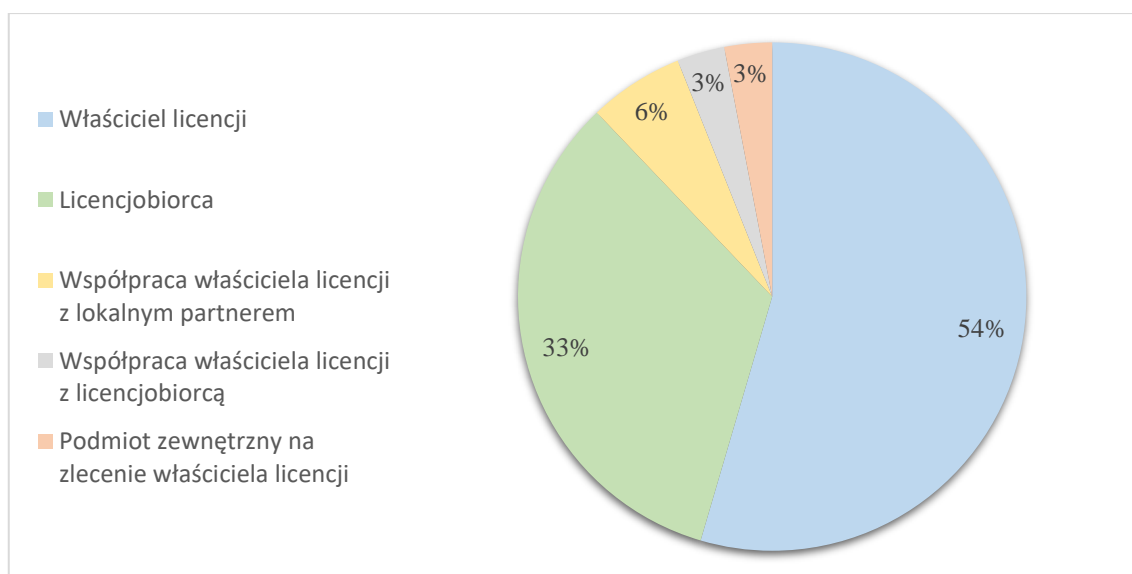
Wśród badanych dominowały osoby piastujące stanowisko dyrektora turniejów (84,8%). Pozostali biorący udział w badaniach pełnili rolę dyrektora sportowego lub menadżera zarządzającego. Zatem wszyscy respondenci mieli kompetencje decyzyjne i mogli wypowiadać się na tematy objęte badaniem.

Respondenci stanowili przedstawicieli wydarzeń organizowanych w czterech regionach: Ameryce Północnej i Południowej, Australii i Oceanii, Azji oraz Europie. Najliczniejszą grupę stanowili reprezentanci Europy (14 respondentów), w której odbywa się najwięcej turniejów WTA w ciągu roku. Z powodu nadal trwającej pandemii wywołanej wirusem Covid-19 część turniejów, przede wszystkim w Azji zmieniała w swoją lokalizację lub została odwołana w latach 2020-2022. W związku z tym analiza wyników badań z uwzględnieniem położenia geograficznego, bądź czynnika kulturowego nie wydaje się być zasadna.

⁷ W związku z zawieszeniem wydarzeń WTA w Chinach, turniej WTA 1000 Mandatory w Pekinie nie odbył się w 2022 r. ale jego przedstawiciel wziął udział w badaniach ankietowych (WTA, 2021).

Uczestniczący w badaniu reprezentowali turnieje o zróżnicowanej historii. Niektóre wydarzenia organizowane są bowiem od początku powstania WTA (lub nawet dłużej), a inne to relatywnie młode przedsięwzięcia. Trzynastu respondentów było przedstawicielami turniejów z ponad 20 letnią tradycją. Taka sama liczba badanych reprezentowała turnieje organizowane krócej niż 20 lat, lecz od co najmniej 5 lat. Turnieje odbywające się krócej niż 5 lat miały 7 przedstawicieli wśród uczestniczących w badaniu.

Respondenci wskazali także jaki jest status ich licencji WTA oraz kto jest organizatorem turnieju. Rozkład badanej próby z uwzględnieniem tej korelacji przedstawiono na wykresie 2.



Wykres 2. Rozkład badanej próby ze względu na status organizatora turnieju

Źródło: opracowanie własne.

Właścicielem licencji była ponad połowa ankietowanych (66%), ale nie wszyscy byli samodzielnymi organizatorami turnieju. W czterech przypadkach turniej współorganizowano z innym podmiotem lub całkowicie zlecono jednostkom zewnętrznym. Natomiast wszyscy licencjobiorcy byli jednocześnie organizatorami turnieju.

Grupę badawczą zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych stanowili organizatorzy turniejów będący członkami WTA. W 2022 r. cała populacja obejmowała 50 przedstawicieli turniejów WTA.

Do indywidualnych wywiadów pogłębionych zaproszono z kolei 12 przedstawicieli turniejów WTA, których dobór miał charakter celowy – każdy reprezentował wybraną kategorię wydarzenia w danym regionie, poproszono zarówno właścicieli licencji, jak

i licencjobiorców, oraz jednocześnie przedstawicieli turniejów organizowanych przez związki krajowe, jak i agencje sportowo-meniadżerskie. Dwie zaproszone osoby odmówiły wzięcia udziału w badaniach ze względu na zmianę właściciela licencji oraz odwołanie turnieju w 2022 r.

Indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzono z ekspertami, którzy charakteryzowali się różnym stopniem doświadczenia w organizacji turniejów WTA. Strukturę uczestników przeprowadzonych badań jakościowych, uwzględniającą kategorię oraz lokalizację turnieju, jaki reprezentują przedstawiono w tabeli 26. Rozmowy przeprowadzono łącznie z pięcioma kobietami oraz pięcioma mężczyznami.

Tabela 26. Struktura uczestników indywidualnych wywiadów pogłębionych

Lp.	Kategoria turnieju	Region turnieju	Status prawny uczestnika	Doświadczenie w organizacji turniejów WTA	Płeć
1.	WTA 1000 Mandatory	Ameryka Północna i Południowa	Agencja sportowo-meniadżerska	>20 lat	K
2.	WTA 1000	Ameryka Północna i Południowa	Krajowy związek tenisowy	>20 lat	M
3.	WTA 1000	Azja	Krajowy związek tenisowy	>20 lat	M
4.	WTA 500	Europa	Agencja sportowo-meniadżerska	1-3 lata	K
5.	WTA 500	Azja	Krajowy związek tenisowy	>20 lat	M
6.	WTA 500	Ameryka Północna i Południowa	Agencja sportowo-meniadżerska	>20 lat	K
7.	WTA 250	Azja	Agencja sportowo-meniadżerska	1-3 lata	K
8.	WTA 250	Azja	Agencja sportowo-meniadżerska	12-14 lat	M
9.	WTA 250	Ameryka Północna i Południowa	Krajowy związek tenisowy	12-14 lat	M

10.	WTA 250	Europa	Agencja sportowo- menadżerska	1-3 lata	K
-----	---------	--------	----------------------------------	----------	---

Źródło: opracowanie własne.

Uczestnicy indywidualnych wywiadów pogłębionych pochodzili z różnych kultur, co wpłynęło na interpretację zarówno komunikacji werbalnej, jak i niewerbalnej. Zgodnie z zaproponowanym przez Huntingtona (2004) podziałem, badani reprezentowali łącznie trzy różne kręgi kulturowe: zachodni (z dodatkowym podziałem na anglo-amerykański oraz europejski), islamski oraz buddyjski.

Biorących udział w indywidualnych wywiadach pogłębionych potraktowano jak ekspertów w badanej tematyce (Milena i in., 2008), czyli dziedzinie tenisa profesjonalnego. Respondenci reprezentujący agencje sportowo-menedżerskie często odnosili się w swoich wypowiedziach do innych turniejów należących do reprezentowanego przez nich podmiotu.

5.1.4. Metody statystyczne zastosowane w badaniach ilościowych

Heterogeniczność zmiennych ilościowych wymagała zastosowania różnych metod badawczych w celu analizy materiału badawczego. W prezentacji wyników badań ilościowych wykorzystano następujące elementy statystyki opisowej: licznosc (n), procent (%), średnią arytmetyczną (Me) oraz odchylenie standardowe (SD).

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

Analizę istotności różnic pomiędzy korzyściami oczekiwanymi a osiąganymi z tytułu przynależności organizatorów turniejów do sieci WTA przeprowadzono za pomocą testu kolejności par Wilcoxona.

Analizę istotności różnic w ocenie poziomu zaangażowania pomiędzy poszczególnymi kategoriami turniejów z uwagi na specyfikę typu zmiennych sprawdzono testem analizy wariancji Kruskala-Wallis.

W celu sprawdzenia siły istotnych różnic obliczono effect size (d Cohena). Przyjęto następujące przedziały dla efektu zmian: nieznaczny: $<0,2$, niski: $0,2-0,5$, średni: $0,5-0,8$, wysoki: $>0,8$ (Cohen, 1988).

W celu określenia siły, kierunku i istotności związku pomiędzy korzyściami osiągniętymi z tytułu przynależności do sieci a oceną zaangażowania uczestników dla poszczególnych kategorii turniejów przeprowadzono analizę korelacji. Z uwagi na typ zmiennych, została ona przeprowadzona za pomocą nieparametrycznego współczynnika korelacji rang Spearmana (r).

W opisie związków korelacyjnych przyjęto następującą skalę (Stanisz, 2006): $r = 0$ zmienne nie są skorelowane; $0,0 < |r| < 0,1$ korelacja niska; $0,1 \leq |r| < 0,3$ korelacja słaba; $0,3 \leq |r| < 0,5$ korelacja przeciętna; $0,5 \leq |r| < 0,7$ korelacja wysoka; $0,7 \leq |r| < 0,9$ korelacja bardzo wysoka; $0,9 \leq |r| < 1,0$ korelacja prawie pełna.

Dla oznaczenia poziomu istotności stwierdzających związek lub różnicę zastosowano następujące oznaczenia: $p < 0,05$, – wartości istotne statystycznie, $p \geq 0,05$ – wartość nieistotna statystycznie (Młynarski, 2000; Stanisz 2006).

Wszystkie analizy statystyczne przeprowadzono przy użyciu Statistica, TIBCO Software Inc. 2017 (data analysis software system, version 13. <http://statistica.io>).

5.2. Ocena korzyści oczekiwanych oraz osiągniętych z tytułu przynależności do sieci WTA przez jej uczestników

Przeprowadzone badania ilościowe pozwoliły określić oczekiwania uczestników sieci przed lub na początku wejścia do niej (korzyści oczekiwane) oraz walory faktycznie osiągnięte w ramach członkostwa w WTA (korzyści osiągnięte). Porównanie ocen korzyści oczekiwanych z osiągniętymi w aspekcie czterech wymiarów wartości: ekonomicznym, strategicznym, marketingowym i zasobowym przedstawiono w tabeli 27.

Zestawienie korzyści oczekiwanych z osiąganymi w wymiarze ekonomicznym wykazało istotny statystycznie ($p < 0,05$) regres między wszystkimi elementami wymiaru. Największy spadek ocen wystąpił we wzroście rentowności turnieju ($\Delta = 0,8$), gdzie efekt zmian był na najwyższym poziomie ($d \text{ Cohena} = 6,14$). Osłabienie opinii nastąpiło w przypadku ponad połowy badanych (61%), z których zdecydowana większość (95%) oceniła korzyści osiągnięte niżej w stosunku do oczekiwanych.

Natomiast, w kwestii większych przychodów związanych z organizacją turnieju WTA zamiast wydarzenia niezależnego lub pod egidą innej organizacji, oraz szans na pozyskanie sponsorów nastąpiło mniejsze obniżenie średniej oceny ($\Delta = 0,5$).

Tabela 27. Ocena oczekiwanych i osiągniętych korzyści z tytułu uczestnictwa w sieci WTA

Wymiar	Elementy wymiaru	% (n)	Korzyści n=33		Test kolejności par Wilcoxona	Wartość p	d Cohena
			Oczekiwane Me ±SD	Osiągnięte			
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	67% (22)	4,2 ± 0,15	3,7 ± 0,15	42,0	0,0061	3,333
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	64% (21)	4,3 ± 0,11	3,8 ± 0,14	37,0	0,0064	3,972
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrośnie rentowność organizowanego turnieju	61% (20)	4,2 ± 0,12	3,4 ± 0,14	7,5	0,0003	6,136
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	52% (17)	4,4 ± 0,11	3,7 ± 0,15	6,5	0,0009	5,322
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	64% (21)	4,4 ± 0,14	3,8 ± 0,14	20,0	0,0009	4,286
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	55% (18)	4,3 ± 0,14	4,0 ± 0,14	48,5	0,1071	-
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	58% (19)	4,7 ± 0,11	4,2 ± 0,14	34,0	0,0141	3,972
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	67% (22)	4,4 ± 0,13	3,7 ± 0,12	18,0	0,0004	5,596
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	48% (16)	4,5 ± 0,09	3,9 ± 0,14	5,5	0,0012	5,098
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorów turniejów WTA	52% (17)	3,9 ± 0,16	3,5 ± 0,16	28,0	0,0217	2,500
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	39% (13)	3,5 ± 0,16	3,5 ± 0,15	42,0	0,8068	-
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	39% (13)	4,0 ± 0,13	3,9 ± 0,12	36,0	0,5067	-

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie różnica między opiniami na temat korzyści.

Źródło: opracowanie własne.

Choć zmiana opinii nastąpiła wśród większej liczby respondentów (odpowiednio 67% i 64%) niż w pierwszym, omówionym elemencie wymiaru, to nieco mniej badanych zmieniających zdanie oceniło korzyści osiągnięte niżej w stosunku do oczekiwanych (odpowiednio 81% i 86%).

W wymiarze strategicznym, istotna statystycznie ($p < 0,05$) zmiana w opinii na temat korzyści oczekiwanych oraz osiąganych nastąpiła w dwóch elementach. Większy spadek ocen wystąpił w przypadku wzmocnienia poczucia pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem ($\Delta = 0,7$), gdzie największy był także efekt zmian (d Cohena = 5,32). Swoją opinię na temat tego elementu zmieniła niewiele ponad połowa ankietowanych (52%), wśród których zdecydowana większość (94%) oceniła korzyści osiągnięte niżej w stosunku do oczekiwanych. Różnica w ocenie ($\Delta = 0,7$) nastąpiła także w kwestii wzmocnienia pozycji negocjacyjnej wobec partnerów biznesowych. W tym przypadku opinię zmieniło więcej badanych (64%), ale mniej z nich (90%) oceniło, to co osiąga niżej niż oczekiwania.

Porównując korzyści oczekiwane z osiąganymi w wymiarze marketingowym, wykazano, iż we wszystkich trzech elementach nastąpiło istotne statystycznie ($p < 0,05$) osłabienie opinii. Największa różnica ocen ($\Delta = 0,7$), a przy tym najwyższy efekt zmian (d Cohena = 5,6) wystąpił w przypadku ułatwienia nawiązywania lub rozbudowywania relacji partnerskich. Ponad połowa respondentów (67%) zmieniła zdanie na temat tego elementu, a wśród nich znaczna większość (91%) mniej pozytywnie oceniła korzyści osiągane w stosunku do oczekiwanych. Nieco mniejsza różnica ocen ($\Delta = 0,6$) wystąpiła w innym elemencie wymiaru marketingowego, tj. zwiększenie medialnego zasięgu oddziaływania turnieju, na temat którego opinię zmieniła mniej niż połowa badanych (48%). Niemniej jednak, zdecydowana większość z nich (94%) oceniła korzyści osiągnięte niżej w stosunku do oczekiwanych. Najmniejsza różnica ocen ($\Delta = 0,5$) wystąpiła w kwestii wzmocnienia wizerunku i marki turnieju, gdzie niewiele ponad połowa badanych (58%) zmieniła swoją opinię. Większość z nich (79%) gorzej oceniła to co faktycznie otrzymuje, w porównaniu z wcześniejszymi oczekiwaniami.

Porównanie korzyści oczekiwanych z osiąganymi w wymiarze zasobowym wykazało istotną statystycznie ($p < 0,05$) zmianę tylko w jednym elemencie, gdzie również nastąpił spadek ocen ($\Delta = 0,6$). Dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorów turniejów WTA został gorzej oceniony przez ponad połowę badanych (52%). Ten element wyróżnił odsetek ankietowanych (76%) gorzej oceniających korzyści osiągane od oczekiwanych, ponieważ jest najniższy spośród wszystkich elementów.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż do najwyższej ocenianych korzyści oczekiwanych należą wszystkie trzy elementy wymiaru marketingowego: wzmocnienie marki turnieju ($4,7 \pm 0,11$), zwiększenie zasięgu jego medialnego oddziaływania ($4,5 \pm 0,09$) oraz łatwiejszego nawiązywania relacji partnerskich ($4,4 \pm 0,13$); a także dwie składowe wymiaru strategicznego: zwiększenie poczucia pewności i stabilizacji w zarządzaniu wydarzeniem ($4,4 \pm 0,11$) oraz wzmocnienie pozycji negocjacyjnej wobec partnerów biznesowych ($4,4 \pm 0,14$).

W przypadku korzyści osiągniętych, najwyższej oceniono należące do wymiaru marketingowego wzmocnienie wizerunku turnieju i jego marki ($4,2 \pm 0,14$) oraz do wymiaru strategicznego poprawę pozycji konkurencyjnej względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności na danym rynku ($4,0 \pm 0,14$). W następnej kolejności doceniono zwiększenie medialnego zasięgu oddziaływania wydarzenia ($3,9 \pm 0,14$) w ramach wymiaru marketingowego oraz profesjonalne wsparcie ze strony przedstawicieli WTA ($3,9 \pm 0,12$) będące elementem wymiaru zasobowego.

W ogólnym ujęciu, doświadczenie uczestnictwa w sieci wpłynęło na ocenę korzyści z tytułu członkostwa w WTA. Biorąc pod uwagę wszystkie zmiany istotne statystycznie, korzyści osiągnięte były niżej oceniane w stosunku do korzyści oczekiwanych. Największa różnica ocen ($\Delta=0,8$) wystąpiła we wzroście rentowności organizowanego turnieju, gdzie efekt zmian był na najwyższym poziomie (d Cohena= $6,14$). Najniższy efekt zmian (d Cohena= $2,50$) nastąpił z kolei w dostępie do profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA, gdzie wykazano spadek ocen ($\Delta=0,6$).

Wśród organizatorów turniejów WTA 1000 Mandatory oraz WTA 1000 istotna statystycznie różnica między opiniami na temat korzyści oczekiwanych oraz osiągniętych wystąpiła jedynie w dwóch wymiarach, choć ta zmiana nastąpiła wśród znaczącej liczby respondentów (75%). Inaczej oceniono faktyczny wzrost rentowności organizowanego turnieju (wymiar ekonomiczny) oraz ułatwienie nawiązywania i rozbudowywania relacji partnerskich (wymiar strategiczny). W przypadku respondentów reprezentujących turnieje WTA 500 nie wystąpiła żadna istotna statystycznie różnica między opiniami na temat korzyści oczekiwanych i osiągniętych.

Porównanie korzyści oczekiwanych z osiągniętymi w przypadku przedstawicieli turniejów WTA 250 wykazało istotną statystycznie ($p<0,05$) zmianę, aż w sześciu elementach obejmujących równomiernie trzy wymiary: ekonomiczny, strategiczny oraz marketingowy.

Dlatego tą kategorię również podano głębszej analizie. Porównanie ocen korzyści oczekiwanych i osiągniętych dla turniejów WTA 250 przedstawiono w tabeli 28.

Zestawienie korzyści oczekiwanych i osiągniętych w wymiarze ekonomicznym wykazało taki sam spadek średnich ocen w przypadku zwiększenia szans na pozyskanie sponsorów, jak i wzrostu rentowności organizowanego turnieju ($\Delta=0,6$). Pierwszy element wyróżnił jednak znacznie większy efekt zmian (d Cohena=5,367) będący najwyższym w stosunku do pozostałych istotnych statystycznie zmian dla tej kategorii turniejów. Osłabienie opinii na temat pozyskiwania sponsorów nastąpiło w przypadku ponad połowy badanych (63%), z których zdecydowana większość (92%) oceniła korzyści osiągnięte niżej w stosunku do oczekiwanych. Różnica w ocenie wzrostu rentowności wydarzenia wystąpiła wśród nieco mniejszej liczby respondentów (53%), a bardziej pozytywny stosunek wykazała taka sama liczba ankietowanych, co bardziej negatywny.

Istotnie statystycznie ($p<0,05$) zmiany ocen dwóch elementów wystąpiły również w ramach wymiaru strategicznego. Różnica w opinii na temat zwiększenia poczucia pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem ($\Delta=0,6$) wystąpiła u mniej niż połowy badanych (42%). Wśród nich, równomiernie rozłożyli się ankietowani, których ocena uległa poprawie i pogorszeniu. Natomiast wzmocnienie pozycji negocjacyjnej wobec partnerów biznesowych inaczej oceniła ponad połowa badanych (63%), z których zdecydowana większość (92%) oceniła korzyści osiągnięte niżej w stosunku do oczekiwanych. Efekt zmian był najniższy w tym przypadku (d Cohena=2,92) nie tylko w stosunku do innych elementów obszaru strategicznego, ale wszystkich wymiarów.

Porównanie korzyści oczekiwanych i osiągniętych w wymiarze marketingowym wykazało istotny statystycznie ($p<0,05$) spadek ocen w przypadku ułatwienia nawiązywania lub rozbudowywania relacji partnerskich ($\Delta=0,5$) i zwiększenia medialnego zasięgu oddziaływania turnieju ($\Delta=0,8$). Zmiana opinii na temat rozwijania więzi partnerskich wystąpiła wśród ponad połowy badanych (63%), z których dominująca większość (83%) oceniła korzyści osiągnięte niżej w stosunku do oczekiwanych. Zwiększenie medialnego zasięgu oddziaływania wydarzenia inaczej oceniła ponad połowa ankietowanych (58%), wśród których zdecydowana większość (91%) niżej oceniła to co faktycznie osiąga w porównaniu z oczekiwaniami.

Tabela 28. Ocena poszczególnych elementów wymiarów postrzeganej wartości sieci WTA przez organizatorów turniejów WTA 250

Wymiar	Elementy wymiaru	% (n)	Korzyści n=19		Test kolejności par Wilcoxon	Wartość p	d Cohena
			Oczekiwane Me ±SD	Osiągane			
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	63% (12)	4,2 ± 0,22	3,8 ± 0,14	19,5	0,1261	-
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	63% (12)	4,4 ± 0,14	3,8 ± 0,10	6,0	0,0096	5,367
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrośnie rentowność organizowanego turnieju	53% (10)	4,2 ± 0,16	3,6 ± 0,11	0	0,0051	4,370
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	42% (8)	4,4 ± 0,16	3,8 ± 0,14	0	0,0117	4,275
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	63% (12)	4,4 ± 0,19	3,9 ± 0,15	6,5	0,0108	2,921
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	53% (10)	4,5 ± 0,18	4,2 ± 0,14	10,0	0,0745	-
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	53% (10)	4,7 ± 0,13	4,4 ± 0,11	11,0	0,0926	-
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	63% (12)	4,3 ± 0,19	3,8 ± 0,12	12,0	0,0342	3,352
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	58% (11)	4,6 ± 0,14	3,8 ± 0,19	3,5	0,0087	4,914
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorami turniejów WTA	47% (9)	3,8 ± 0,24	3,5 ± 0,21	8,0	0,0858	-
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	53% (10)	3,6 ± 0,23	3,6 ± 0,18	27,5	1,0000	-
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	42% (8)	3,9 ± 0,19	3,9 ± 0,15	16,0	0,7794	-

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie różnica między opiniami na temat korzyści.

Źródło: opracowanie własne.

Opinie na temat korzyści oczekiwanych, jak i osiągniętych nie różniły się istotnie statystycznie w zależności od kategorii turnieju WTA dla żadnego z poszczególnych elementów wymiaru zasobowego.

Przeprowadzone badania ankietowe wykazały, iż uczestnictwo wpłynęło na zmianę oceny korzyści z tytułu członkostwa w WTA. Biorąc pod uwagę wszystkie zmiany istotne statystycznie, korzyści oczekiwane były wyżej oceniane w stosunku do korzyści osiągniętych przez członków organizacji sieciowej WTA.

Wzmocnienie marki turnieju i zwiększenie zasięgu jego medialnego oddziaływania (wymiar marketingowy) były najbardziej oczekiwanymi, jak i docenianymi w czasie korzyściami. Wchodząc do sieci WTA lub na początku członkostwa, badani mieli również nadzieję na zwiększenie poczucia pewności i stabilizacji w zarządzaniu wydarzeniem (wymiar strategiczny), wzmocnienie pozycji negocjacyjnej wobec partnerów biznesowych (wymiar strategiczny) oraz łatwiejsze nawiązywanie relacji partnerskich (wymiar marketingowy). Przynależność do WTA zweryfikowała jednak te oczekiwania, a wśród korzyści faktycznie osiągniętych wyżej oceniono poprawę pozycji konkurencyjnej względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności na danym rynku (wymiar strategiczny) oraz profesjonalne wsparcie ze strony przedstawicieli WTA (wymiar zasobowy).

W ujęciu bardziej szczegółowym, istotne statystycznie różnice w opiniach na temat korzyści oczekiwanych oraz osiągniętych wystąpiły przede wszystkim wśród badanych reprezentujących turnieje najniższej kategorii, tj. WTA 250. Można zatem wnioskować, że po uzyskaniu członkostwa, cele i motywacje potencjalnych organizatorów turniejów WTA 250 nie są realizowane w stopniu, jakim tego oczekiwali przed wejściem do sieci.

Podsumowując, oczekiwania z tytułu uczestnictwa w sieci WTA były większe w stosunku do walorów faktycznie osiągniętych przez respondentów. Zmiana opinii nastąpiła we wszystkich wymiarach wartości, ale tylko w dwóch objęła wszystkie ich elementy - ekonomicznym oraz marketingowym. Najmniejsza różnica w ocenie oczekiwań, a korzyści osiągniętych wystąpiła natomiast w wymiarze zasobowym. Członkostwa w WTA weryfikuje zatem ocenę korzyści z tytułu uczestnictwa w sieci.

5.3. Poziom zaangażowania w ocenie uczestników sieci WTA

Przeprowadzone badania ilościowe pokazały, jak uczestnicy sieci WTA oceniają swoją realizację wymagań stawianych im przez WTA, a co za tym idzie - swoje zaangażowanie. W tym celu wykorzystano podział wymogów WTA zaprezentowany w czwartym rozdziale niniejszej rozprawy. Należy podkreślić, iż każdy turniej musi spełniać wymagania WTA w stopniu co najmniej minimalnym, ponieważ nieprzestrzeganie zasad jest karane sankcjami finansowymi lub nawet odebraniem praw do organizacji wydarzenia (WTA, 2021).

Uwzględniając powyższe spostrzeżenie przyjęto, iż wszyscy organizatorzy turniejów WTA angażują się choćby w minimalnym stopniu, a celem badania było ustalenie, które elementy organizacyjne są dla nich kluczowe oraz jak wysoko oceniają swoje działania w poszczególnych obszarach. Wyróżniono dwie płaszczyzny: sportową oraz marketingową, a każda z nich składała się z dwóch sfer. Płaszczyzna sportowa obejmuje przygotowanie obiektu i logistykę wydarzeń, natomiast marketingowa podzielono na działania obligatoryjne i fakultatywne. Zestawienie ocen płaszczyzny sportowej w obu badanych sferach w podziale na trzy kategorie turniejów przedstawiono w tabeli 29.

Badania dotyczące oceny wymagań związanych z przygotowaniem obiektu wykazały istotne statystycznie zróżnicowanie ($p < 0,05$) pomiędzy wszystkimi kategoriami turniejów. Wraz ze wzrostem kategorii turnieju wzrastała samoocena organizatorów dotycząca realizacji oczekiwań i standardów WTA. Na to statystycznie istotne zróżnicowanie wpłynęła różnica pomiędzy kategorią WTA 1000 Mandatory i WTA 1000 a WTA 250, która wystąpiła w przypadku trzech ocenianych wymogów: przygotowanie oraz wygląd kortów treningowych ($\Delta=1,0$), liczba miejsc na trybunach ($\Delta=1,2$), a także standard i wyposażenie szatni ($\Delta=1,4$). Dodatkowo, w przypadku przygotowania kortów treningowych różnica w ocenach wystąpiła również pomiędzy kategorią WTA 1000 Mandatory i WTA 1000 a WTA 500 ($\Delta=1,2$). Jednocześnie, wśród wszystkich czterech badanych wymagań stawianych w sferze przygotowania obiektu wystąpił wysoki efekt zmian (d Cohena $> 0,80$). Największa różnica wystąpiła w przypadku oceny standardu i wielkość szatni oraz ich wyposażeni (d Cohena= $1,27$), a najniższa w kwestii przygotowania i wyposażenia siłowni lub innych pomieszczeń treningowych (d Cohena= $0,93$).

Tabela 29. Porównanie ocen poziomu zaangażowania uczestników sieci z uwzględnieniem kategorii turnieju – płaszczyzna sportowa

Wymagania wobec organizatorów turniejów	Kategoria turnieju			H (ANOVA Kruskala- Wallisa)	Wartość p	d Cohen	
	WTA 250	WTA 500	WTA 1000 M WTA 1000				
	Me ±SD						
Przygotowanie obiektu	Przygotowanie oraz wygląd kortów treningowych	3,4 ± 0,22 ^a	3,2 ± 0,31 ^a	4,4 ± 0,18	9,24	0,0099	1,128
	Liczba miejsc na trybunach	3,2 ± 0,22 ^a	3,0 ± 0,68	4,4 ± 0,26	7,62	0,0222	0,960
	Standard i wielkość szatni oraz ich wyposażenie, np. szafki dla zawodniczek, kosmetyki	3,1 ± 0,19 ^a	3,7 ± 0,49	4,5 ± 0,27	10,62	0,0049	1,270
	Przygotowanie siłowni i/lub innych pomieszczeń treningowych oraz dostępny w nich sprzęt	3,4 ± 0,17	4,0 ± 0,45	4,3 ± 0,25	7,36	0,0252	0,933
Logistyka wydarzenia	Lokalizacja i standard hotelu oraz dostępne w nim dodatkowe udogodnienia	3,9 ± 0,21	3,8 ± 0,40	4,0 ± 0,27	0,02	0,9922	0,532
	Restauracja na obiekcie: różnorodność oferowanych posiłków oraz wysokość <i>per diem</i> zawodniczek oraz ich sztabów	3,6 ± 0,22	3,5 ± 0,50	4,5 ± 0,19	6,51	0,0385	0,841
	Rodzaj i standard transportu oferowany zawodniczkom, ich sztabom oraz personelowi pracującemu podczas turnieju	3,8 ± 0,18	4,5 ± 0,22	4,4 ± 0,18	5,42	0,0664	0,717
	Atrakcyjność strefy dla zawodniczek oraz dostępne w nim dodatkowe atrakcje czy usługi	2,7 ± 0,24 ^a	3,2 ± 0,48	4,1 ± 0,35	8,83	0,0121	1,086

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie różnica między opiniami na temat realizacji badanych wymogów WTA.

^a - istotnie różne od WTA 1000 M i WTA 1000

Źródło: opracowanie własne.

Porównanie ocen realizacji badanych standardów WTA w ramach logistyki wydarzenia wykazało istotne statystycznie zróżnicowanie ($p < 0,05$) pomiędzy wszystkimi kategoriami turniejów jedynie w dwóch wymogach dotyczących wyżywienia oraz strefy dla zawodniczek. Szczególną uwagę warto zwrócić na atrakcyjność przestrzeni zarezerwowanej dla tenisistek, gdzie wystąpiła największa istotna statystycznie rozbieżność ocen między turniejami WTA 1000 Mandatory i WTA 1000 a WTA 250 ($\Delta = 1,4$), jak i również najwyższy poziom efektu zmian ($d \text{ Cohena} = 1,09$).

Płaszczyzna marketingowa stanowi grupę wymogów organizacyjnych, które nie obejmują działań związanych stricte z turniejem, lecz dotyczą aktywności promocyjnej. W celu osiągnięcia sukcesu WTA rekomenduje oraz zachęca organizatorów do angażowania się w dodatkowe inicjatywy i projekty wychodzące poza minimalne standardy. W związku z tym, płaszczyznę marketingową podzielono na działania obligatoryjne oraz fakultatywne. Zestawienie ocen realizacji wymogów WTA przez uczestników sieci na płaszczyźnie marketingowej z podziałem na kategorie turniejów przedstawiono w tabeli 30.

Badania dotyczące poziomu zaangażowania w zakresie działań obligatoryjnych wykazały istotne statystycznie zróżnicowanie ($p < 0,05$) pomiędzy wszystkimi kategoriami turniejów w przypadku dwóch badanych wymogów: wyglądu i brandingu kortów meczowych oraz przygotowania i wyposażenia centrum prasowego. Na te statystycznie istotne zróżnicowanie wpłynęła odmienna ocena wyglądu i brandingu kortów meczowych, która wystąpiła pomiędzy kategorią WTA 1000 Mandatory i WTA 1000 a WTA 250 ($\Delta = 1,1$). Szczególną uwagę warto również zwrócić na bardzo wysoką ocenę tego obszaru przez badanych z grupy turniejów WTA 1000 M i WTA 1000 ($4,9 \pm 0,13$), a także najwyższy efekt zmian w tej sferze działań ($d \text{ Cohena} = 1,23$).

W przypadku działań fakultatywnych, jedyna istotna statystycznie ($p < 0,05$) rozbieżność ocen między wszystkimi kategoriami turniejów wystąpiła w kwestii oferowania asortymentu towarów z logiem turnieju. Na to istotne zróżnicowanie wpłynęła odmienna opinia na temat merchandisingu występująca pomiędzy kategorią WTA 1000 Mandatory i WTA 1000, a WTA 250 ($\Delta = 1,9$).

Przeprowadzone badania ilościowe pokazały, w jakich obszarach uczestnicy sieci WTA angażują się najbardziej starając się realizować wymagania w znacznie większym stopniu niż stawiane minimum.

Tabela 30. Porównanie ocen poziomu zaangażowania uczestników sieci z uwzględnieniem kategorii turnieju – płaszczyzna marketingowa

	Wymagania wobec organizatorów turniejów	Kategoria turnieju			H (ANOVA Kruskala- Wallisa)	Wartość p	D Cohen
		WTA 250	WTA 500	WTA 1000 M WTA 1000			
		Me ±SD					
Działania obligatoryjne	Wygląd oraz branding kortów meczowych,	3,8 ± 0,22 ^a	3,8 ± 0,40	4,9 ± 0,13	10,24	0,0060	1,231
	Wykorzystanie programu ACES do promocji turnieju	3,1 ± 0,27	3,2 ± 0,48	3,6 ± 0,42	1,88	0,3900	0,127
	Przygotowanie oraz wyposażenie centrum prasowego	3,3 ± 0,20	3,5 ± 0,50	4,3 ± 0,49	6,08	0,0478	0,793
	Działania reprezentacyjne wobec reprezentantów WTA oraz sponsorów	3,6 ± 0,33	3,0 ± 0,58	4,0 ± 0,46	2,16	0,3391	0,146
Działania fakultatywne	System sprzedaży biletów	3,3 ± 0,23	3,7 ± 0,42	3,6 ± 0,46	1,01	0,6033	0,369
	Wykorzystanie świadectw materialnych (np. strona internetowa, wystrój obiektu) na obiekcie, jak i w przestrzeni wirtualnej	3,4 ± 0,23	3,5 ± 0,43	4,1 ± 0,40	2,95	0,2287	0,362
	Oferowanie asortymentu towarów z logiem turnieju	2,4 ± 0,27 ^a	2,5 ± 0,62	4,3 ± 0,31	10,43	0,0054	1,250
	Zaangażowanie w sprzedaż praw telewizyjnych na rynku krajowym	3,2 ± 0,24	3,8 ± 0,48	4,0 ± 0,50	4,70	0,0954	0,629
	Atrakcyjność strefy dla kibiców na obiekcie	2,9 ± 0,30	2,8 ± 0,60	3,9 ± 0,30	3,73	0,1546	0,495

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie różnica między opiniami na temat realizacji badanych wymogów WTA.

^a - istotnie różne od WTA 1000 M i WTA 1000

Źródło: *opracowanie własne.*

Trzy wymogi najwyżej ocenione przez reprezentantów turniejów WTA 1000 M i WTA 1000 to wygląd i branding kortów meczowych (działania obligatoryjne na płaszczyźnie marketingowej), standard i wielkość szatni oraz ich wyposażenie (przygotowanie obiektu na płaszczyźnie sportowej) oraz restauracja na obiekcie przeznaczona dla zawodniczek i ich sztabów (logistyka wydarzenia na płaszczyźnie sportowej). Najniżej oceniane były z kolei wykorzystanie programu ACES do promocji turnieju (działania obligatoryjne na płaszczyźnie marketingowej), system sprzedaży biletów (działania fakultatywne na płaszczyźnie marketingowej) oraz atrakcyjność strefy dla kibiców na obiekcie (działania fakultatywne na płaszczyźnie marketingowej).

W kategorii WTA 500 najwyżej oceniono rodzaj i standard oferowanego transportu (logistyka wydarzenia na płaszczyźnie sportowej), lokalizację i standard hotelu (logistyka wydarzenia na płaszczyźnie sportowej), wygląd i branding kortów meczowych (działania obligatoryjne na płaszczyźnie marketingowej) oraz zaangażowanie w sprzedaż praw telewizyjnych na rynku krajowym (działania fakultatywne na płaszczyźnie marketingowej).

Najniżej oceniono z kolei oferowanie asortymentu towarów z logiem turnieju (działania fakultatywne na płaszczyźnie marketingowej), atrakcyjność strefy dla kibiców (działania fakultatywne na płaszczyźnie marketingowej), liczbę i standard miejsc na trybunach (przygotowanie obiektu na płaszczyźnie sportowej) oraz działania reprezentacyjne wobec reprezentantów WTA oraz sponsorów (działania obligatoryjne na płaszczyźnie marketingowej).

Natomiast respondenci reprezentujący turnieje WTA 250 najwyżej ocenili lokalizację i standard hotelu (logistyka wydarzenia na płaszczyźnie sportowej), rodzaj i standard oferowanego transportu (logistyka wydarzenia na płaszczyźnie sportowej) oraz wygląd i branding kortów meczowych (działania obligatoryjne na płaszczyźnie marketingowej). Najstabszą opinię wyrażono z kolei na temat oferowania asortymentu towarów z logiem turnieju (działania fakultatywne na płaszczyźnie marketingowej), atrakcyjności strefy dla zawodniczek (logistyka wydarzenia na płaszczyźnie sportowej), standard i wielkość szatni oraz ich wyposażenie (przygotowanie obiektu na płaszczyźnie sportowej) oraz wykorzystanie programu ACES do promocji turnieju (działania obligatoryjne na płaszczyźnie marketingowej).

Podsumowując, porównując wszystkie kategorie turniejów, swoje zaangażowanie najwyżej oceniali organizatorzy turniejów WTA 1000 Mandatory oraz WTA 1000. Ich samoocena wyróżniła się przede wszystkim na płaszczyźnie sportowej w kwestii przygotowania obiektu,

ale znaczącą różnicę można było również zauważyć w przypadku logistyki wydarzenia na tej samej płaszczyźnie oraz działań obligatoryjnych na płaszczyźnie marketingowej.

5.4. Zależności pomiędzy korzyściami osiąganymi z tytułu przynależności do sieci a poziomem zaangażowania jej uczestników

Przeprowadzone analizy pozwoliły również ustalić związki pomiędzy korzyściami osiągniętymi z tytułu przynależności do sieci skategoryzowanymi w czterech wymiarach wartości, a poziomem zaangażowania w realizację stawianych wymogów.

Płaszczyzna sportowa - przygotowanie obiektu

W pierwszej kolejności przedstawiono korelacje pomiędzy korzyściami osiągniętymi, a sferą przygotowania obiektu, będącą częścią płaszczyzny sportowej. Szczegółowe zależności w kategorii turniejów WTA 1000 Mandatory oraz WTA 1000 przedstawiono w tabeli 31.

Istotne statystycznie ($p < 0,05$) związki korelacyjne wykazano w obrębie trzech wymogów stawianych organizatorom (przygotowanie kortów treningowych, liczba miejsc na trybunach oraz przygotowanie siłowni i innych pomieszczeń treningowych) z elementami wszystkich czterech wymiarów wartości.

Bardzo wysoką korelację o kierunku ujemnym zaobserwowano między *przygotowaniem kortów treningowych*, a elementem wymiaru strategicznego dotyczącego *zwiększenia poczucia pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem* ($r = -0,73$; $p = 0,0417$), marketingowego odnoszącego się do *wzmocnienia wizerunku turnieju i jego marki* ($r = -0,77$; $p = 0,0254$) oraz zasobowego dotyczącego *umożliwienia dostępu do wiedzy i doświadczenia innych organizatorów turniejów WTA* ($r = -0,73$; $p = 0,0397$). Ponadto, wykazano prawie pełną korelację o kierunku ujemnym z jednym elementem wymiaru strategicznego dotyczącym *wzmocnienia pozycji negocjacyjnej z partnerami biznesowymi* ($r = -0,91$; $p = 0,0019$).

W przypadku *miejsc na trybunach* wystąpiły dwa bardzo wysokie związki korelacyjne o kierunku ujemnym z elementem wymiaru strategicznego obejmującym *zwiększenie poczucia pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem* ($r = -0,76$; $p = 0,0302$) oraz elementem wymiaru marketingowego dotyczącym *zwiększenia medialnego zasięgu oddziaływania turnieju* ($r = -0,71$; $p = 0,0495$).

Tabela 31. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze przygotowania obiektu dla turniejów WTA 1000 Mandatory i WTA 1000

Wymiar	Elementy wymiaru	Płaszczyzna sportowa Przygotowanie obiektu							
		Przygotowanie oraz wygląd kortów treningowych		Liczba miejsc na trybunach		Standard i wielkość szatni oraz ich wyposażenie		Przygotowanie i wyposażenie siłowni i/lub innych pomieszczeń treningowych	
		Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	-0.32	0.4356	-0.42	0.3023	-0.22	0.5998	-0.84	0.0096
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	-0.58	0.1279	-0.59	0.1247	0.12	0.7749	-0.20	0.6297
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrośnie rentowność organizowanego turnieju	-0.68	0.0641	-0.24	0.5622	0.62	0.0976	-0.13	0.7616
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	-0.73	0.0417	-0.76	0.0302	-0.18	0.6621	-0.50	0.2032
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	-0.91	0.0019	-0.69	0.0570	0.11	0.7943	-0.27	0.5246
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	-0.47	0.2425	-0.26	0.5387	-0.38	0.3558	-0.82	0.0129
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	-0.77	0.0254	-0.52	0.1855	-0.06	0.8919	-0.51	0.1994
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	-0.24	0.5613	-0.11	0.7905	0.12	0.7794	-0.83	0.0106
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	-0.59	0.1272	-0.71	0.0495	-0.03	0.9405	-0.33	0.4228
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorami turniejów WTA	-0.73	0.0397	-0.46	0.2458	-0.13	0.7524	-0.80	0.0164
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	-0.18	0.6738	-0.08	0.8465	0.29	0.4875	-0.73	0.0412
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	-0.30	0.4732	-0.38	0.3538	0.15	0.7311	-0.41	0.3078

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie korelacja między korzyścią osiąganą a poziomem zaangażowania.

Źródło: *opracowanie własne*.

Bardzo wysokie ujemne korelacje wystąpiły także między *przygotowaniem i wyposażeniem siłowni i/lub innych pomieszczeń treningowych* a elementem wymiaru ekonomicznego dotyczącym *większych przychodów z organizacji turnieju WTA niż wydarzenia niezależnego lub pod egidą innej organizacji* ($r=-0,84$; $p=0,0096$), strategicznego odnoszącym się do *wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności* ($r=-0,82$; $p=0,0129$), marketingowego dotyczącym *ułatwienia nawiązywania lub rozbudowywania relacji partnerskich* ($r=-0,83$; $p=0,0106$), a także dwoma elementami wymiaru zasobowego: *umożliwienie dostępu do wiedzy i doświadczeń innych organizatorami turniejów WTA* ($r=-0,80$; $p=0,0164$) oraz *ułatwienie dostępu do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych* ($r=-0,73$; $p=0,0412$).

Zestawienie korelacji dotyczących płaszczyzny sportowej w sferze przygotowania obiektu w kategorii turniejów WTA 500 przedstawiono w tabeli 32. Istotnie statystycznie ($p<0,05$) związki korelacyjne zaobserwowano w obrębie tylko jednego wymogu stawianego organizatorom dotyczącym *standardu i wyposażenia szatni*, które wystąpiły z elementami wszystkich czterech wymiarów wartości. Prawie pełną korelację o kierunku ujemnym wykazano w przypadku elementu wymiaru ekonomicznego odnoszącego się do *większych przychodów z organizacji turnieju WTA niż wydarzenia niezależnego lub pod egidą innej organizacji* ($r=-0,94$; $p=0,0057$), strategicznego dotyczącego *wzmocnienia pozycji negocjacyjnej wobec partnerów biznesowych* ($r=-0,91$; $p=0,0120$), marketingowego w kwestii *wzmocnienia wizerunku turnieju i jego marki* ($r=-0,91$; $p=0,0120$) oraz zasobowego dotyczącego *zwiększenia profesjonalnego wsparcia ze strony WTA* ($r=-0,95$; $p=0,0032$). Ponadto, zaobserwowano bardzo wysoką, ujemną korelację z trzema innymi elementami wymiaru: ekonomicznego - *wzrost rentowności organizowanego turnieju* ($r=-0,85$; $p=0,0309$), strategicznego - *zwiększenie poczucia pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem* ($r=-0,84$; $p=0,0383$) oraz zasobowego - *ułatwienie dostępu do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych* ($r=-0,84$; $p=0,0383$).

Zestawienie korelacji dotyczących płaszczyzny sportowej w sferze przygotowania obiektu w kategorii turniejów WTA 250 przedstawiono w tabeli 33. W tym przypadku zaobserwowano istotne statystycznie ($p<0,05$) związki korelacyjne w obrębie trzech wymogów (liczba miejsc na trybunach, standard i wielkość szatni oraz przygotowanie siłowni i innych pomieszczeń treningowych) z elementami trzech wymiarów (ekonomicznego, strategicznego i marketingowego).

Tabela 32. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze przygotowania obiektu dla turniejów WTA 500

Wymiar	Elementy wymiaru	Płaszczyzna sportowa Przygotowanie obiektu							
		Przygotowanie oraz wygląd kortów treningowych		Liczba miejsc na trybunach		Standard i wielkość szatni oraz ich wyposażenie		Przygotowanie i wyposażenie siłowni i/lub innych pomieszczeń treningowych	
		Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	-0.49	0.3217	0.00	1.0000	-0.94	0.0057	-0.66	0.1573
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	-0.02	0.9750	-0.05	0.9285	-0.10	0.8574	0.73	0.0972
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrośnie rentowność organizowanego turnieju	-0.34	0.5158	0.21	0.6850	-0.85	0.0309	-0.34	0.5158
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	-0.24	0.6507	0.31	0.5454	-0.84	0.0383	-0.42	0.4071
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	-0.33	0.5180	0.09	0.8640	-0.91	0.0120	-0.17	0.7405
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	-0.37	0.4746	-0.33	0.5180	-0.43	0.3959	0.30	0.5635
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	-0.33	0.5180	0.09	0.8640	-0.91	0.0120	-0.17	0.7405
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	-0.57	0.2420	-0.27	0.6053	-0.54	0.2694	0.14	0.7893
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	-0.35	0.4964	-0.05	0.9285	-0.81	0.0505	-0.02	0.9750
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorami turniejów WTA	-0.24	0.6492	0.27	0.6011	-0.55	0.2630	-0.40	0.4354
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	-0.24	0.6507	0.31	0.5454	-0.84	0.0383	-0.42	0.4071
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	-0.58	0.2242	-0.10	0.8574	-0.95	0.0032	-0.58	0.2242

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie korelacja między korzyścią osiąganą a poziomem zaangażowania.

Źródło: *opracowanie własne*.

Tabela 33. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze przygotowania obiektu dla turniejów WTA 250

Wymiar	Elementy wymiaru	Płaszczyzna sportowa Przygotowanie obiektu							
		Przygotowanie oraz wygląd kortów treningowych		Liczba miejsc na trybunach		Standard i wielkość szatni oraz ich wyposażenie		Przygotowanie i wyposażenie siłowni i/lub innych pomieszczeń treningowych	
		Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	-0.01	0.9517	-0.62	0.0050	-0.22	0.3566	-0.71	0.0007
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	-0.08	0.7568	-0.36	0.1260	-0.13	0.6043	-0.38	0.1048
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrośnie rentowność organizowanego turnieju	-0.15	0.5397	-0.13	0.5910	0.05	0.8272	-0.41	0.0851
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	0.20	0.4092	-0.45	0.0509	-0.13	0.5927	-0.59	0.0081
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	-0.17	0.4751	-0.26	0.2817	-0.18	0.4604	-0.38	0.1070
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	-0.31	0.1909	-0.59	0.0085	-0.56	0.0129	-0.49	0.0343
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	0.04	0.8616	-0.40	0.0941	-0.42	0.0744	-0.15	0.5384
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	-0.15	0.5424	-0.18	0.4539	-0.13	0.5986	-0.26	0.2739
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	-0.24	0.3196	-0.32	0.1806	-0.22	0.3689	-0.15	0.5468
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorami turniejów WTA	0.01	0.9836	-0.49	0.0318	0.10	0.6984	-0.02	0.9222
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	0.28	0.2542	-0.46	0.0474	-0.06	0.7929	-0.28	0.2492
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	0.39	0.1000	-0.37	0.1182	-0.32	0.1802	-0.30	0.2079

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie korelacja między korzyścią osiąganą a poziomem zaangażowania.

Źródło: opracowanie własne.

Liczba miejsc na trybunach wykazała wysoką korelację o kierunku ujemnym z elementem wymiaru ekonomicznego dotyczącym *większych przychodów z organizacji turnieju WTA niż wydarzenia niezależnego lub pod egidą innej organizacji* ($r = -0,62$; $p = 0,0050$) i strategicznego dotyczącym *wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności* ($r = -0,59$; $p = 0,0085$). Ponadto, wykazano także przeciętną korelację o kierunku ujemnym z dwoma elementami wymiaru zasobowego dotyczącymi *umożliwienia dostępu do wiedzy i doświadczeń innych organizatorami turniejów WTA* ($r = -0,49$; $p = 0,0318$) oraz *ułatwienia dostępu do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych* ($r = -0,46$; $p = 0,0474$).

W przypadku *standardu i wielkości szatni oraz ich wyposażenia* zaobserwowano wysoki i ujemny związek korelacyjny tylko z elementem wymiaru strategicznego dotyczącym *wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności* ($r = -0,56$; $p = 0,0129$).

W ostatniej części sfery przygotowania obiektu odnoszącej się do *przygotowania i wyposażenia siłowni i/lub innych pomieszczeń treningowych* rozpoznano trzy związki korelacje o ujemnym kierunku. Bardzo wysoka korelacja wystąpiła z elementem wymiaru ekonomicznego dotyczącym *większych przychodów z organizacji turnieju WTA niż wydarzenia niezależnego lub pod egidą innej organizacji* ($r = -0,71$; $p = 0,0007$), a wysoka z elementem wymiaru strategicznego odnoszącym się do *zwiększenia poczucia pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem* ($r = -0,59$; $p = 0,0081$). Przeciętna korelacja wystąpiła natomiast w przypadku innego elementu wymiaru strategicznego dotyczącego *wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności* ($r = -0,49$; $p = 0,0$).

Podsumowując, istotne statystycznie związki korelacyjne występowały między poszczególnymi wybranymi wymogami stawianymi na płaszczyźnie sportowej w sferze przygotowania obiektu, a korzyściami osiąganymi obejmującymi wszystkie wymiary wartości. Wśród tych zależności dominowały co najmniej wysokie korelacje o kierunku ujemnym. Zatem, im wyżej oceniano zaangażowania w ramach danego wymogu, tym gorsza była opinia na temat danej korzyści osiągniętej.

Płaszczyzna sportowa – logistyka wydarzenia

Drugą sferę płaszczyzny sportowej stanowi logistyka wydarzenia. Zestawienie korelacji dotyczących tej sfery z korzyściami osiąganymi przez organizatorów turniejów WTA 1000 Mandatory i WTA 1000 przedstawiono w tabeli 34.

Istotne statystycznie ($p < 0,05$) związki korelacyjne wykazano w obrębie trzech wymogów stawianych organizatorom (lokalizacja i standard hotelu, restauracje na obiekcie oraz rodzaj i standard oferowanego transportu) z elementami trzech wymiarów wartości (ekonomiczny, marketingowy oraz zasobowy).

Bardzo wysoką korelację o kierunku dodatnim zaobserwowano między *lokalizacją i standardem hotelu*, a elementem wymiaru ekonomicznego dotyczącym *większych przychodów z organizacji turnieju WTA niż wydarzenia niezależnego lub pod egidą innej organizacji* ($r = 0,88$; $p = 0,0036$), marketingowego odnoszącym się do *ułatwienia nawiązywania lub rozbudowywania relacji partnerskich* ($r = 0,83$; $p = 0,0102$) i zasobowego w kwestii *ułatwienia dostępu do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych* ($r = 0,81$; $p = 0,0146$).

Restauracja na obiekcie wykazała prawie pełną korelację o kierunku ujemnym z elementem wymiaru marketingowego dotyczącym *ułatwienia nawiązywania lub rozbudowywania relacji partnerskich* ($r = -0,94$; $p = 0,0004$) i zasobowego w kwestii *ułatwienia dostępu do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych* ($r = -0,92$; $p = 0,0013$). Ponadto, zaobserwowano bardzo wysoką, ujemną korelację z innym elementem wymiaru zasobowego odnoszącym się do *umożliwienia dostępu do wiedzy i doświadczeń innych organizatorów turniejów WTA* ($r = -0,71$; $p = 0,0498$).

W przypadku *rodzaju i standardu oferowanego transportu* zaobserwowano tylko jeden, ale bardzo wysoki związek korelacyjny o ujemnym kierunku z elementem wymiaru ekonomicznego dotyczącym *większych przychodów z organizacji turnieju WTA niż wydarzenia niezależnego lub pod egidą innej organizacji* ($r = -0,71$; $p = 0,0485$).

Zestawienie korelacji dotyczących płaszczyzny sportowej w sferze logistyki wydarzenia w kategorii turniejów WTA 500 przedstawiono w tabeli 35. Istotne statystycznie ($p < 0,05$) związki korelacyjne zaobserwowano w obrębie dwóch wymogów stawianych organizatorom: restauracji na obiekcie oraz atrakcyjności strefy dla zawodniczek z elementami trzech wymiarów wartości (ekonomicznym, strategicznym i marketingowym).

Tabela 34. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze logistyki wydarzenia dla turniejów WTA 1000 Mandatory i WTA 1000

		Płaszczyzna sportowa Logistyka wydarzeń							
Wymiar	Elementy wymiaru	Lokalizacja i standard hotelu oraz dostępne w nim dodatkowe udogodnienia		Restauracja na obiekcie: różnorodność oferowanych posiłków oraz wysokość per diem		Rodzaj i standard oferowanego transportu		Atrakcyjność strefy dla zawodniczek	
		Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	0.88	0.0036	-0.63	0.0975	-0.71	0.0485	-0.42	0.3023
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	0.12	0.7770	-0.23	0.5897	-0.29	0.4823	-0.06	0.8861
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrośnie rentowność organizowanego turnieju	-0.08	0.8423	-0.36	0.3831	-0.25	0.5556	0.47	0.2383
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	0.21	0.6230	-0.35	0.3938	0.06	0.8870	0.08	0.8434
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	-0.08	0.8455	-0.12	0.7825	-0.24	0.5641	0.17	0.6788
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	0.56	0.1485	-0.62	0.0991	-0.23	0.5772	-0.39	0.3362
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	0.16	0.7011	-0.46	0.2528	-0.06	0.8892	-0.03	0.9486
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	0.83	0.0102	-0.94	0.0004	-0.49	0.2211	-0.04	0.9209
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	0.27	0.5222	-0.19	0.6540	-0.13	0.7588	-0.02	0.9718
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorami turniejów WTA	0.50	0.2070	-0.71	0.0498	-0.37	0.3738	-0.21	0.6155
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	0.81	0.0146	-0.92	0.0013	-0.18	0.6738	0.23	0.5786
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	0.41	0.3153	-0.58	0.1340	0.30	0.4732	0.31	0.4541

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie korelacja między korzyścią osiąganą a poziomem zaangażowania.

Źródło: *opracowanie własne.*

Tabela 35. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze logistyki wydarzenia dla turniejów WTA 500

Wymiar	Elementy wymiaru	Płaszczyzna sportowa Logistyka wydarzeń							
		Lokalizacja i standard hotelu oraz dostępne w nim dodatkowe udogodnienia		Restauracja na obiekcie: różnorodność oferowanych posiłków oraz wysokość per diem		Rodzaj i standard oferowanego transportu		Atrakcyjność strefy dla zawodniczek	
		Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	-0.54	0.2700	-0.82	0.0458	-0.73	0.1024	-0.33	0.5258
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	0.00	1.0000	0.02	0.9750	0.32	0.5415	-0.53	0.2759
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrośnie rentowność organizowanego turnieju	-0.61	0.1963	-0.67	0.1447	-0.71	0.1161	-0.11	0.8330
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	-0.70	0.1215	-0.73	0.0993	-0.69	0.1270	-0.02	0.9726
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	-0.61	0.1992	-0.83	0.0426	-0.40	0.4295	-0.59	0.2197
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	0.00	1.0000	-0.30	0.5635	0.11	0.8425	-0.90	0.0145
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	-0.61	0.1992	-0.83	0.0426	-0.40	0.4295	-0.59	0.2197
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	0.00	1.0000	-0.14	0.7893	-0.45	0.3739	-0.42	0.4018
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	-0.46	0.3629	-0.73	0.0972	-0.21	0.6885	-0.78	0.0653
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorami turniejów WTA	-0.44	0.3884	-0.32	0.5393	-0.80	0.0538	0.40	0.4354
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	-0.70	0.1215	-0.73	0.0993	-0.69	0.1270	-0.02	0.9726
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	-0.46	0.3629	-0.77	0.0753	-0.74	0.0941	-0.42	0.4112

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie korelacja między korzyścią osiąganą a poziomem zaangażowania.

Źródło: *opracowanie własne*.

Restauracje na obiekcie wykazały bardzo wysokie korelacje o kierunku ujemnym z elementem wymiaru ekonomicznego odnoszącym się do *większych przychodów z organizacji turnieju WTA niż wydarzenia niezależnego lub pod egidą innej organizacji* ($r=-0,82$; $p=0,0458$), strategicznego dotyczącym *wzmocnienia pozycji negocjacyjnej wobec partnerów biznesowych* ($r=-0,83$; $p=0,0426$) oraz marketingowego dotyczącym *wzmocnienia wizerunku i marki turnieju* ($r=-0,83$; $p=0,0426$).

W przypadku *atrakcyjności strefy dla zawodniczek* zaobserwowano tylko jeden, ale prawie pełny związek korelacyjny o ujemnym kierunku z elementem wymiaru strategicznego dotyczącym *wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności* ($r=-0,90$; $p=0,0145$).

Zestawienie korelacji na płaszczyźnie sportowej w sferze logistyki wydarzenia w kategorii turniejów WTA 250 przedstawiono w tabeli 36. W tym przypadku zaobserwowano istotne statystycznie ($p<0,05$) związki korelacyjne w obrębie dwóch wymogów z tym samym elementem wymiaru marketingowego. *Restauracja na obiekcie* wykazała bardzo wysoką korelację o negatywnym kierunku z elementem wymiaru marketingowego dotyczącym *wzmocnienia wizerunku i marki turnieju* ($r=-0,75$; $p=0,0002$). Natomiast w przypadku *atrakcyjności strefy dla zawodniczek* wykazano przeciętną korelację o kierunku ujemnym z tym samym elementem wymiaru marketingowego, tj. *wzmocnieniem wizerunku i marki turnieju* ($r=-0,46$; $p=0,0494$).

Reasumując, istotne statystycznie korelacje występowały między wybranymi wymogami stawianymi na płaszczyźnie sportowej w sferze logistyki wydarzenia, a pojedynczymi korzyściami osiąganymi obejmującymi wszystkie cztery wymiary wartości. Te związki korelacyjne były głównie bardzo wysokie o kierunku ujemnym. Zatem, im wyższa była samoocena na temat zaangażowania w ramach danego wymogu dotyczącego logistyki wydarzenia, tym niżej oceniano dany element wymiaru wartości.

Płaszczyzna marketingowa – działania obligatoryjne

W drugiej kolejności przedstawiono związki korelacyjne pomiędzy korzyściami osiąganymi, a płaszczyzną marketingową podzieloną na dwie sfery: działania obligatoryjne oraz działania fakultatywne. Korelacje między korzyściami osiąganymi, a działaniami obligatoryjnymi w kategorii turniejów WTA 1000 Mandatory oraz WTA 1000 przedstawiono w tabeli 37.

Tabela 36. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze logistyki wydarzenia dla turniejów WTA 250

Wymiar	Elementy wymiaru	Płaszczyzna sportowa Logistyka wydarzeń							
		Lokalizacja i standard hotelu oraz dostępne w nim dodatkowe udogodnienia		Restauracja na obiekcie: różnorodność oferowanych posiłków oraz wysokość per diem		Rodzaj i standard oferowanego transportu		Atrakcyjność strefy dla zawodniczek	
		Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	-0.41	0.0843	0.10	0.6758	-0.18	0.4693	0.22	0.3661
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	-0.40	0.0927	-0.06	0.7933	-0.29	0.2271	0.02	0.9205
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrośnie rentowność organizowanego turnieju	0.02	0.9277	0.34	0.1576	0.08	0.7503	0.26	0.2834
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	-0.17	0.4796	-0.04	0.8804	-0.23	0.3505	0.01	0.9653
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	-0.14	0.5609	-0.21	0.3940	0.15	0.5486	-0.14	0.5794
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	-0.29	0.2332	-0.28	0.2371	0.01	0.9776	-0.27	0.2568
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	-0.35	0.1463	-0.75	0.0002	-0.25	0.3104	-0.46	0.0494
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	-0.03	0.9069	-0.18	0.4670	0.41	0.0840	0.11	0.6421
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	-0.40	0.0901	-0.42	0.0757	-0.25	0.2959	-0.12	0.6247
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorami turniejów WTA	-0.11	0.6429	0.08	0.7430	-0.22	0.3652	0.03	0.9098
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	-0.08	0.7334	-0.01	0.9596	-0.33	0.1743	0.13	0.5923
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	-0.26	0.2851	-0.30	0.2059	-0.30	0.2144	-0.32	0.1749

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie korelacja między korzyścią osiąganą a poziomem zaangażowania.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 37. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze marketingowych działań obligatoryjnych dla turniejów WTA 1000 Mandatory i WTA 1000

Wymiar	Elementy wymiaru	Płaszczyzna marketingowa Działania obligatoryjne							
		Wygląd oraz branding kortów meczowych		Wykorzystanie programu ACES do promocji turnieju		Przygotowanie oraz wyposażenie centrum prasowego		Działania reprezentacyjne wobec reprezentantów WTA oraz sponsorów	
		Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	0.47	0.2371	-0.72	0.0445	-0.66	0.0741	-0.52	0.1836
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	-0.51	0.1930	-0.13	0.7637	-0.28	0.5047	-0.68	0.0653
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrośnie rentowność organizowanego turnieju	-0.45	0.2611	0.43	0.2836	-0.01	0.9859	-0.48	0.2303
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	-0.53	0.1758	0.22	0.6015	-0.44	0.2724	-0.80	0.0178
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	-0.62	0.1015	0.37	0.3729	-0.35	0.3898	-0.80	0.0161
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	0.26	0.5393	-0.17	0.6876	-0.38	0.3558	-0.58	0.1302
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	-0.43	0.2832	0.23	0.5847	-0.26	0.5338	-0.80	0.0183
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	0.53	0.1723	-0.41	0.3098	-0.40	0.3250	-0.34	0.4128
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	-0.57	0.1390	-0.05	0.9115	-0.37	0.3739	-0.70	0.0531
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorami turniejów WTA	0.00	1.0000	-0.09	0.8351	-0.45	0.2687	-0.80	0.0164
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	0.26	0.5338	-0.17	0.6837	-0.22	0.6061	-0.25	0.5557
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	-0.44	0.2797	0.14	0.7331	-0.11	0.7970	-0.41	0.3078

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie korelacja między korzyścią osiąganą a poziomem zaangażowania.

Źródło: opracowanie własne.

Istotne statystycznie ($p < 0,05$) związki korelacyjne wykazano w obrębie dwóch wymogów stawianych organizatorom (wykorzystanie programu ACES do promocji turnieju i działania reprezentacyjne wobec przedstawicieli WTA oraz sponsorów) z elementami wszystkich czterech wymiarów wartości.

W przypadku wykorzystanie programu ACES do promocji turnieju zaobserwowano jeden, bardzo wysoki związek korelacyjny o kierunku ujemnym z elementem wymiaru ekonomicznego dotyczącym *większych przychodów z organizacji turnieju WTA niż wydarzenia niezależnego lub pod egidą innej organizacji* ($r = -0,72$; $p = 0,0445$).

Natomiast działania reprezentacyjne wobec przedstawicieli WTA oraz sponsorów wykazały bardzo wysoką i ujemną korelację z dwoma elementami wymiaru strategicznego obejmującymi *zwiększenie poczucia pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem* ($r = -0,80$; $p = 0,0178$) i *wzmocnienia pozycji negocjacyjnej wobec partnerów biznesowych* ($r = -0,80$; $p = 0,0178$), a także jednym elementem wymiaru marketingowego dotyczącym *wzmocnienia wizerunku turnieju i jego marki* ($r = -0,80$; $p = 0,0178$) oraz zasobowego odnoszącego się do *uzyskania dostępu do wiedzy i doświadczeń innych organizatorami turniejów WTA* ($r = -0,80$; $p = 0,0178$).

W przypadku turniejów w kategorii WTA 500 zaobserwowano istotne statystycznie ($p < 0,05$) związki korelacyjne w obrębie dwóch innych wymogów stawianych organizatorom (wygląd oraz branding kortów meczowych oraz przygotowanie i wyposażenie centrum prasowego) z poszczególnymi elementami wszystkich czterech wymiarów. Korelacje między korzyściami osiąganymi, a zaangażowaniem w sferze działań obligatoryjnych na płaszczyźnie marketingowej przedstawiono w tabeli 38.

Wygląd i branding kortów treningowych wykazały prawie pełną korelację o kierunku ujemnym z elementem wymiaru ekonomicznego odnoszącym się do *większych przychodów z organizacji turnieju WTA niż wydarzenia niezależnego lub pod egidą innej organizacji* ($r = -0,90$; $p = 0,0151$) oraz bardzo wysoki związek korelacyjny również o kierunku ujemnym z elementem wymiaru zasobowego dotyczącym *umożliwienia zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA* ($r = -0,82$; $p = 0,0449$).

Bardzo wysoką korelację o kierunku ujemnym zaobserwowano między *przygotowaniem i wyposażeniem centrum prasowego*, a elementem wymiaru ekonomicznego dotyczącym *większych przychodów z organizacji turnieju WTA niż wydarzenia niezależnego lub pod egidą innej organizacji* ($r = -0,82$; $p = 0,0458$), strategicznego odnoszącym się do *wzmocnienia pozycji*

Tabela 38. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze marketingowych działań obligatoryjnych dla turniejów WTA 500

Wymiar		Elementy wymiaru		Płaszczyzna marketingowa					
				Działania obligatoryjne					
				Wygląd oraz branding kortów meczowych		Wykorzystanie programu ACES do promocji turnieju		Przygotowanie oraz wyposażenie centrum prasowego	
		Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	-0.90	0.0151	-0.72	0.1073	-0.82	0.0458	-0.77	0.0732
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	0.46	0.3629	0.08	0.8811	0.02	0.9750	0.16	0.7671
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrośnie rentowność organizowanego turnieju	-0.61	0.1963	-0.53	0.2762	-0.67	0.1447	-0.53	0.2847
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	-0.70	0.1215	-0.61	0.1992	-0.73	0.0993	-0.60	0.2078
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	-0.61	0.1992	-0.71	0.1124	-0.83	0.0426	-0.70	0.1203
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	0.00	1.0000	-0.24	0.6492	-0.30	0.5635	-0.23	0.6542
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	-0.61	0.1992	-0.71	0.1124	-0.83	0.0426	-0.70	0.1203
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	0.00	1.0000	0.00	1.0000	-0.14	0.7893	0.00	1.0000
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	-0.46	0.3629	-0.64	0.1750	-0.73	0.0972	-0.63	0.1835
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorami turniejów WTA	-0.44	0.3884	-0.20	0.7084	-0.32	0.5393	-0.19	0.7126
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	-0.70	0.1215	-0.61	0.1992	-0.73	0.0993	-0.60	0.2078
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	-0.82	0.0449	-0.65	0.1610	-0.77	0.0753	-0.70	0.1181

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie korelacja między korzyścią osiąganą a poziomem zaangażowania.

Źródło: opracowanie własne.

negocjacyjnej wobec partnerów biznesowych ($r=-0,83$; $p=0,0426$) i marketingowego dotyczącym *wzmocnienia wizerunku i marki turnieju* ($r=-0,83$; $p=0,0426$).

Zestawienie korelacji dotyczących płaszczyzny marketingowej w sferze działań obligatoryjnych w kategorii turniejów WTA 250 przedstawiono w tabeli 39. W tym przypadku zaobserwowano dwa istotne statystycznie ($p<0,05$) związki korelacyjne, w obrębie dwóch wymogów: wygląd oraz branding kortów meczowych oraz przygotowanie i wyposażenie centrum prasowego z elementami dwóch wymiarów: ekonomicznego i zasobowego. *Wygląd i branding kortów* wykazał wysoką korelację o negatywnym kierunku z elementem wymiaru zasobowego dotyczącym *umożliwienia zwiększenia profesjonalnego wsparcia ze strony WTA* ($r=-0,60$; $p=0,0071$). Natomiast w przypadku *przygotowania i wyposażenia centrum prasowego* zaobserwowano wysoką korelację o kierunku dodatnim z elementem wymiaru ekonomicznego dotyczącym *wzrostu rentowności organizowanego turnieju* ($r=0,50$; $p=0,0304$).

Podsumowując, istotne statystycznie zależności zaobserwowano między pojedynczymi wymogami stawianymi na płaszczyźnie marketingowej w sferze działań obligatoryjnych, a poszczególnymi elementami wszystkich wymiarów wartości. Wśród korelacji dominowały związki bardzo wysokie o kierunku ujemnym. Zatem, im wyższa była samoocena na temat zaangażowania w ramach danego wymogu, tym niżej oceniano daną korzyść osiągniętą. Warto podkreślić, iż dla turniejów WTA 1000 Mandatory i WTA 1000 zależności wystąpiły z innymi wymogami dotyczącymi marketingowych działań obligatoryjnych niż w przypadku turniejów WTA 500 oraz WTA 250.

Płaszczyzna marketingowa – działania fakultatywne

Drugą sferę płaszczyzny marketingowej stanowią działania fakultatywne. Zestawienie korelacji dotyczących tej sfery z korzyściami osiąganymi przez organizatorów turniejów WTA 1000 Mandatory i WTA 1000 przedstawiono w tabeli 40. Istotne statystycznie ($p<0,05$) związki korelacyjne wykazano w obrębie trzech wymogów stawianych organizatorom (system sprzedaży biletów, wykorzystanie świadectw materialnych na obiekcie i w przestrzeni wirtualnej oraz oferowanie asortymentu towarów z logiem turnieju) z elementami dwóch wymiarów wartości: ekonomicznym oraz marketingowym.

System sprzedaży biletów wykazał bardzo wysoką korelację o kierunku ujemnym z elementem wymiaru ekonomicznego dotyczącym *większych przychodów z organizacji turnieju*

Tabela 39. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze marketingowych działań obligatoryjnych dla turniejów WTA 250

Wymiar	Elementy wymiaru	Płaszczyzna marketingowa							
		Działania obligatoryjne							
		Wygląd oraz branding kortów meczowych		Wykorzystanie programu ACES do promocji turnieju		Przygotowanie oraz wyposażenie centrum prasowego		Działania reprezentacyjne wobec reprezentantów WTA oraz sponsorów	
		Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	-0.01	0.9727	-0.01	0.9743	0.24	0.3195	-0.05	0.8407
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	-0.05	0.8341	0.16	0.5185	0.15	0.5395	-0.13	0.5836
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrośnie rentowność organizowanego turnieju	0.38	0.1077	0.43	0.0653	0.50	0.0304	0.30	0.2132
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	-0.17	0.4987	-0.04	0.8601	0.23	0.3355	-0.02	0.9243
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	-0.01	0.9619	-0.17	0.4943	0.24	0.3222	0.06	0.7947
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	-0.10	0.6794	0.11	0.6399	-0.01	0.9612	-0.12	0.6288
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	-0.38	0.1077	-0.28	0.2506	-0.19	0.4350	-0.34	0.1537
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	0.18	0.4673	0.00	0.9886	0.34	0.1573	0.26	0.2748
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	-0.23	0.3443	-0.27	0.2598	-0.09	0.7066	-0.36	0.1264
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorów turniejów WTA	-0.26	0.2872	0.10	0.6935	-0.21	0.3989	-0.01	0.9700
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	-0.26	0.2861	0.09	0.7211	0.04	0.8616	-0.15	0.5368
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	-0.60	0.0071	-0.32	0.1843	-0.19	0.4329	-0.42	0.0771

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie korelacja między korzyścią osiąganą a poziomem zaangażowania.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 40. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze marketingowych działań fakultatywnych dla turniejów WTA 1000 Mandatory i WTA 1000

Wymiar	Elementy wymiaru	Płaszczyzna marketingowa Działania fakultatywne									
		System sprzedaży biletów		Wykorzystanie świadectw materialnych na obiekcie i w przestrzeni wirtualnej		Oferowanie asortymentu towarów z logiem turnieju		Zaangażowanie w sprzedaż praw telewizyjnych na rynku krajowym		Atrakcyjność strefy dla kibiców na obiekcie	
		Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	-0.76	0.0272	-0.45	0.2590	-0.24	0.5742	-0.37	0.3729	-0.32	0.4434
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	-0.31	0.4585	-0.78	0.0238	-0.88	0.0039	-0.26	0.5366	-0.41	0.3107
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrośnie rentowność organizowanego turnieju	-0.06	0.8861	-0.14	0.7411	-0.34	0.4128	0.36	0.3758	0.06	0.8839
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	0.21	0.6256	-0.27	0.5225	-0.54	0.1691	0.18	0.6611	0.04	0.9241
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	0.08	0.8515	-0.27	0.5114	-0.54	0.1691	0.30	0.4682	0.14	0.7497
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	0.07	0.8682	0.22	0.6029	0.20	0.6346	0.22	0.6029	0.42	0.3023
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	0.23	0.5774	-0.11	0.8002	-0.35	0.3932	0.30	0.4776	0.25	0.5477
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	-0.56	0.1485	-0.10	0.8201	0.06	0.8960	-0.10	0.8201	-0.18	0.6752
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	-0.16	0.7106	-0.64	0.0865	-0.80	0.0167	-0.07	0.8759	-0.25	0.5548
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorów turniejów WTA	-0.08	0.8505	-0.08	0.8455	-0.17	0.6932	0.17	0.6953	0.20	0.6278
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	-0.36	0.3759	-0.04	0.9246	0.00	1.0000	0.12	0.7756	-0.12	0.7786
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	0.10	0.8173	-0.27	0.5173	-0.48	0.2328	0.14	0.7497	-0.17	0.6932

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie korelacja między korzyścią osiąganą a poziomem zaangażowania.

Źródło: opracowanie własne.

WTA niż wydarzenia niezależnego lub pod egidą innej organizacji ($r=-0,76$; $p=0,0272$). Również bardzo wysoką i ujemną korelację zaobserwowano pomiędzy *wykorzystaniem świadectw materialnych na obiekcie i w przestrzeni wirtualnej* i elementem wymiaru ekonomicznego odnoszącym się do *zwiększenia szans na pozyskanie sponsorów* ($r=-0,78$; $p=0,0238$). Natomiast w przypadku *oferowanie asortymentu towarów z logiem turnieju* rozpoznano dwa bardzo wysokie związki korelacyjne o kierunku ujemnym z elementem wymiaru ekonomicznego dotyczącym *zwiększenia szans na pozyskanie sponsorów* ($r=-0,88$; $p=0,0039$) oraz marketingowego odnoszącym się do *zwiększenia medialnego zasięgu oddziaływania turnieju* ($r=-0,80$; $p=0,0167$).

Szczegółowe korelacje między korzyściami osiąganymi, a zaangażowaniem w sferze działań obligatoryjnych na płaszczyźnie marketingowej w kategorii WTA 500 przedstawiono w tabeli 41. W przypadku tych turniejów zaobserwowano istotne statystycznie ($p<0,05$) związki korelacyjne w obrębie tylko jednego wymogu, tj. zaangażowanie w sprzedaż praw telewizyjnych na rynku krajowym z elementami dwóch wymiarów: ekonomicznym i strategicznym.

Zaangażowanie w sprzedaż praw telewizyjnych na rynku krajowym wykazało prawie pełną korelację o kierunku dodatnim z elementem wymiaru ekonomicznego odnoszącym się do *zwiększenia szans na pozyskanie sponsorów* ($r=0,95$; $p=0,0032$) oraz bardzo wysoką korelację dodatnią z elementem wymiaru marketingowego dotyczącym *wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności* ($r=0,87$; $p=0,0228$).

Zestawienie korelacji dotyczących płaszczyzny marketingowej w sferze działań fakultatywnych w kategorii turniejów WTA 250 przedstawiono w tabeli 42. W tym przypadku zaobserwowano istotne statystycznie ($p<0,05$) związki korelacyjne w obrębie trzech wymogów (*wykorzystanie świadectw materialnych na obiekcie, jak i w przestrzeni wirtualnej, oferowanie asortymentu towarów z logiem turnieju oraz atrakcyjność strefy dla kibiców na obiekcie*) z elementami wszystkich czterech wymiarów.

Wykorzystanie świadectw materialnych na obiekcie, jak i w przestrzeni wirtualnej wykazało wysoką korelację o kierunku dodatnim z elementem wymiaru ekonomicznego dotyczącym *zwiększenia rentowności organizowanego turnieju* ($r=0,54$; $p=0,0171$).

Tabela 41. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze marketingowych działań fakultatywnych dla turniejów

WTA 500

Wymiar	Elementy wymiaru	Płaszczyzna marketingowa – Działania fakultatywne									
		System sprzedaży biletów		Wykorzystanie świadectw materialnych na obiekcie i w przestrzeni wirtualnej		Oferowanie asortymentu towarów z logiem turnieju		Zaangażowanie w sprzedaż praw telewizyjnych na rynku krajowym		Atrakcyjność strefy dla kibiców na obiekcie	
		Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	-0.61	0.1958	-0.66	0.1567	-0.66	0.1567	-0.06	0.9063	-0.65	0.1651
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	0.69	0.1303	0.37	0.4762	0.14	0.7869	0.95	0.0032	0.36	0.4832
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrosnie rentowność organizowanego turnieju	-0.22	0.6754	-0.32	0.5367	-0.43	0.3992	0.11	0.8407	-0.32	0.5430
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	-0.36	0.4844	-0.44	0.3884	-0.52	0.2879	-0.05	0.9217	-0.43	0.3963
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	-0.25	0.6326	-0.50	0.3125	-0.64	0.1743	0.44	0.3833	-0.49	0.3209
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	0.23	0.6617	-0.06	0.9048	-0.19	0.7174	0.87	0.0228	-0.06	0.9062
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	-0.25	0.6326	-0.50	0.3125	-0.64	0.1743	0.44	0.3833	-0.49	0.3209
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	0.42	0.4103	0.27	0.6053	0.13	0.7990	0.67	0.1419	0.27	0.6109
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	-0.13	0.8044	-0.43	0.3959	-0.57	0.2355	0.64	0.1750	-0.42	0.4037
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorów turniejów WTA	-0.13	0.8134	-0.05	0.9319	-0.09	0.8640	-0.26	0.6222	-0.04	0.9329
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	-0.36	0.4844	-0.44	0.3884	-0.52	0.2879	-0.05	0.9217	-0.43	0.3963
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	-0.49	0.3217	-0.56	0.2517	-0.57	0.2355	0.08	0.8811	-0.55	0.2603

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie korelacja między korzyścią osiąganą a poziomem zaangażowania.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 42. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze marketingowych działań fakultatywnych dla turniejów

WTA 250

Wymiar	Elementy wymiaru	Płaszczyzna marketingowa - Działania fakultatywne									
		System sprzedaży biletów		Wykorzystanie świadectw materialnych na obiekcie, jak i w przestrzeni wirtualnej		Oferowanie asortymentu towarów z logiem turnieju		Zaangażowanie w sprzedaż praw telewizyjnych na rynku krajowym		Atrakcyjność strefy dla kibiców na obiekcie	
		Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p	Korelacja Spearmana	Wartość p
Ekonomiczny	Organizacja turnieju WTA przyniesie większe przychody niż organizacja turnieju niezależnego lub pod egidą innej organizacji	-0.04	0.8794	0.22	0.3637	0.03	0.9107	0.23	0.3512	-0.12	0.6319
	Organizacja turnieju WTA zwiększa szanse na pozyskanie sponsorów	0.33	0.1706	0.22	0.3631	-0.06	0.8042	0.05	0.8346	-0.02	0.9210
	Dzięki przyłączeniu się do WTA wzrosnie rentowność organizowanego turnieju	0.15	0.5422	0.54	0.0171	0.25	0.3073	0.13	0.5951	0.13	0.5840
Strategiczny	Przyłączenie się do WTA zwiększy poczucie pewności i stabilizacji w zarządzaniu turniejem	0.09	0.7106	0.05	0.8449	-0.30	0.2130	-0.02	0.9475	-0.28	0.2398
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję negocjacyjną wobec partnerów biznesowych	-0.09	0.7075	-0.17	0.4742	-0.33	0.1684	-0.36	0.1272	-0.42	0.0710
	Przyłączenie się do WTA wzmocni pozycję konkurencyjną na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności	-0.09	0.7274	-0.07	0.7724	-0.17	0.4910	0.06	0.7955	-0.48	0.0380
Marketingowy	Przyłączenie się do WTA wzmocni wizerunek turnieju i jego marki	0.32	0.1821	-0.39	0.0947	-0.54	0.0180	-0.13	0.5951	-0.56	0.0132
	Przyłączenie się do WTA ułatwi nawiązywanie lub rozbudowywanie relacji partnerskich	0.03	0.9053	-0.09	0.7168	-0.06	0.8012	-0.06	0.8143	-0.18	0.4726
	Przyłączenie się do WTA zwiększy medialny zasięg oddziaływania turnieju	0.16	0.5096	-0.29	0.2225	-0.30	0.2125	-0.25	0.3083	-0.32	0.1795
Zasobowy	Przyłączenie się do WTA umożliwi dostęp do wiedzy i doświadczeń innych organizatorów turniejów WTA	-0.04	0.8606	-0.02	0.9319	-0.20	0.4161	-0.04	0.8679	-0.08	0.7515
	Przyłączenie się do WTA ułatwi dostęp do bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych	0.31	0.1963	-0.02	0.9343	-0.19	0.4328	-0.02	0.9212	-0.12	0.6213
	Przyłączenie się do WTA pozwoli na zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA	0.29	0.2355	-0.41	0.0853	-0.60	0.0065	-0.05	0.8368	-0.48	0.0391

Nota: wartość $p < 0,05$ została pogrubiona i oznacza, że wystąpiła istotna statystycznie korelacja między korzyścią osiąganą a poziomem zaangażowania.

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei, w przypadku *oferowania asortymentu towarów z logiem turnieju* zaobserwowano wysokie, ale ujemne związki korelacyjne z elementem wymiaru marketingowego dotyczącym *wzmocnieniem wizerunku i marki turnieju* ($r=-0,54$; $p=0,180$) oraz zasobowego odnoszącym się do *zwiększenia profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA* ($r=-0,60$; $p=0,0065$).

Przeciętne, ujemne korelacje wystąpiły także między *atrakcyjnością strefy dla kibiców na obiekcie* z elementem wymiaru strategicznego odnoszącego się do *wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności* ($r=-0,48$; $p=0,0380$) oraz zasobowego dotyczącego *zwiększenia profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA* ($r=-0,48$; $p=0,0391$). Między tym wymogiem zaobserwowano także wysoki związek korelacyjny o kierunku ujemnym z elementem wymiaru marketingowego odnoszącego się do *wzmocnienia wizerunku turnieju i jego marki* ($r=-,056$; $p=0,0132$).

Podsumowując, istotne statystycznie związki korelacyjne wystąpiły pomiędzy wybranymi marketingowymi działaniami fakultatywnymi, a pojedynczymi korzyściami osiąganymi. Występujące zależności były bardzo zróżnicowane – od przeciętnych po prawie pełne i o kierunku zarówno ujemnym, jak i dodatnim. Warto podkreślić, iż marketingowe działania fakultatywne wyróżniła największa liczba pozytywnych korelacji – im wyższa była samoocena zaangażowania, tym wyżej oceniano dany element wymiarów wartości.

5.5. Wnioski z realizacji badań ankietowych

Przeprowadzone badania ankietowe pozwoliły określić, jakie były oczekiwania organizatorów turniejów przed wejściem do sieci WTA lub na początku członkostwa (korzyści oczekiwane) oraz walory faktycznie osiągnęte z tytułu przynależności (korzyści osiągnęte). Najwyżej oceniane korzyści oczekiwane objęły:

- wzmocnienie wizerunku turnieju i jego marki (wymiar marketingowy),
- zwiększenie medialnego zasięgu oddziaływania wydarzenia (wymiar marketingowy),
- łatwiejsze nawiązywanie relacji partnerskich (wymiar marketingowy),
- zwiększenie poczucia pewności i stabilizacji w zarządzaniu wydarzeniem (wymiar strategiczny),

- wzmocnienie pozycji negocjacyjnej wobec partnerów biznesowych (wymiar strategiczny).

Natomiast w przypadku korzyści osiągniętych, najwyżej oceniono następujące elementy:

- wzmocnienie wizerunku turnieju i jego marki (wymiar marketingowy),
- zwiększenie medialnego zasięgu oddziaływania wydarzenia (wymiar marketingowy),
- poprawę pozycji konkurencyjnej względem innych wydarzeń sportowych i kulturalnych dostępnych dla publiczności na danym rynku (wymiar strategiczny),
- zwiększenie profesjonalnego wsparcia ze strony przedstawicieli WTA (wymiar zasobowy).

Z analizy wyników badań wynika, iż uczestnictwo w sieci WTA zweryfikowało ocenę korzyści z tytułu członkostwa. Korzyści oczekiwane były bowiem wyżej oceniane przez respondentów niż te faktycznie osiągnięte. Zmiana opinii nastąpiła we wszystkich wymiarach wartości, a w dwóch objęła wszystkie elementy - ekonomicznym oraz marketingowym. Najmniejsza różnica w ocenie oczekiwań, a walorów osiągniętych wystąpiła z kolei w wymiarze zasobowym.

Uczestnicy sieci WTA oceniają swoje zaangażowanie w realizację wydarzenia wyżej niż w stopniu minimalnym określonym przepisami. Organizatorzy turniejów WTA 1000 Mandatory oraz WTA 1000 oceniali swoją realizację wymagań stawianych im przez WTA znacznie wyżej niż organizatorzy wydarzeń WTA 500 i WTA 250. Ich samoocena wyróżniła się przede wszystkim na płaszczyźnie sportowej w sferze przygotowania obiektu, ale istotną rozbieżność można było również zauważyć w przypadku logistyki wydarzenia na tej samej płaszczyźnie oraz marketingowych działań obligatoryjnych. Najmniejsza różnica między opiniami na temat realizacji wymagań WTA wystąpiła w sferze działań fakultatywnych na płaszczyźnie marketingowej. Warto zauważyć, iż turnieje WTA 1000 Mandatory oraz WTA 1000 dysponują znacznie większym budżetem niż turnieje WTA 500 i WTA 250, w szczególności, gdy są to turnieje łączone z ATP. W związku z tym, ich wyższa ocena swojego zaangażowania nie powinna zaskakiwać, albowiem jest wynikiem większych możliwości finansowych.

Analiza wyników samooceny realizacji wymagań WTA pozwoliła wskazać, które elementy organizacji turnieju są szczególnie istotne z punktu widzenia organizatorów, albowiem to one

stanowią przedmiot największego zaangażowania. Do kluczowych na płaszczyźnie sportowej należy zaliczyć:

- Standard i wielkość szatni oraz ich wyposażenie, a także restauracje na obiekcie przeznaczone dla zawodniczek i ich sztabów w opinii organizatorów turniejów WTA Mandatory 1000 i WTA 1000.
- Rodzaj i standard oferowanego transportu oraz przygotowanie siłowni i innych pomieszczeń treningowych najwyżej ocenione przez organizatorów turniejów WTA 500.
- Rodzaj i standard oferowanego transportu, jak i lokalizacja oraz standard oficjalnego hotelu, które oceniono najwyżej wśród organizatorów turniejów WTA 250.

Z kolei na płaszczyźnie marketingowej wygląd i branding kortów meczowych został najwyżej oceniony przez organizatorów wszystkich kategorii turniejów. Organizatorzy wydarzeń WTA 500 równie wysoko ocenili także swoje zaangażowanie w sprzedaż praw telewizyjnych na rynku krajowym.

W trakcie analizy materiału badawczego wykazano również, iż między korzyściami osiąganymi, a zaangażowaniem w realizację stawianych wymogów WTA zachodzą istotne zależności. Wśród zaobserwowanych związków korelacyjnych dominowały co najmniej wysokie korelacje o ujemnym kierunku, czyli im wyższa była samoocena realizacji wymogów WTA, tym niżej oceniano korzyści osiągnięte.

Największa liczba zależności pomiędzy poszczególnymi elementami wymiarów wartości, a zaangażowaniem dla łącznie wszystkich kategorii turniejów wystąpiła w sferze przygotowania obiektu na płaszczyźnie sportowej. Duże zaangażowanie w tym obszarze w opinii organizatorów turniejów przełożyło się na gorszą ocenę korzyści osiągniętych (wszystkie korelacje miały bowiem ujemny kierunek).

Najmniejszą liczbę zależności zaobserwowano z kolei między poszczególnymi elementami wymiarów wartości, a marketingowymi działaniami zarówno obligatoryjnymi, jak i fakultatywnymi. Niemniej części z tych korelacji, w przypadku turniejów WTA 500 i WTA 250 miała kierunek dodatni. Zatem, wysoka samoocena zaangażowania przekładała się na lepszą opinię na temat korzyści osiągniętych.

Rozdział 6. Postrzegana wartość sieci *Women`s Tennis Association*, a działania podejmowane przez jej uczestników

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki badań jakościowych dotyczących postrzegania sieci WTA przez jej uczestników oraz podejmowanych przez nich działań. Celem badań przeprowadzonych w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych było wyjaśnienie motywów kierujących organizatorami turniejów oraz zrozumienie co wpływa na ich zaangażowanie. Wywiady przeprowadzono z dyrektorami turniejów WTA mającymi kompetencje decyzyjne, a co za tym idzie będącymi ekspertami w badanej dziedzinie.

W pierwszej kolejności przedstawiono przemyślenia badanych na temat współczesnego tenisa kobiet oraz organizacji WTA. Następnie zaprezentowano wyniki badań jakościowych, które objęły:

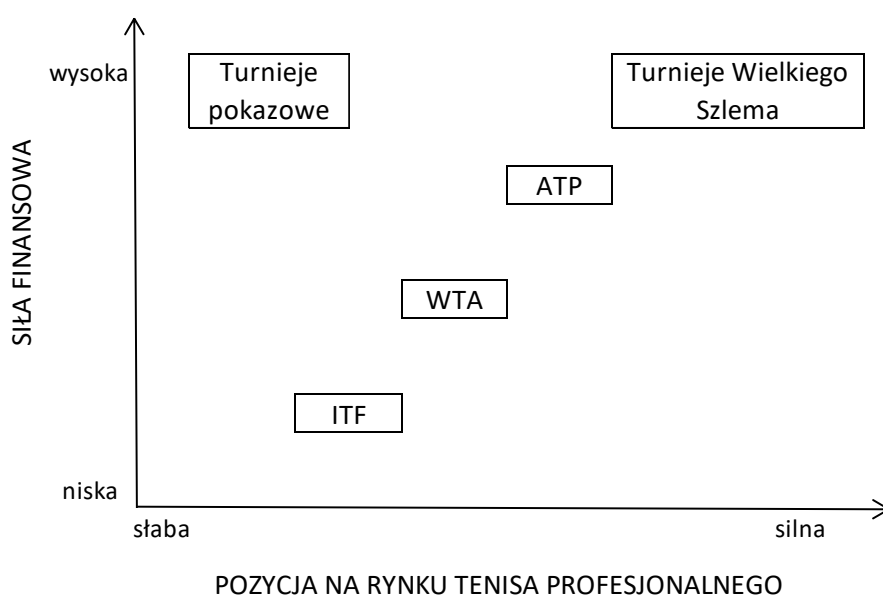
- ocenę wartość sieci WTA z perspektywy uczestnika,
- analizę korzyści osiągniętych zarówno przez WTA, jak i organizatorów turniejów,
- ocenę poziomu zaangażowania uczestników sieci,
- spostrzeżenia dotyczące sposobów zwiększenia wartości WTA, a także zaangażowania jej członków.

W ostatniej części rozdziału przedstawiono modelowe ujęcie wpływu postrzeganej wartości sportowej organizacji sieciowej na zaangażowanie jej członków oraz implikacje menadżerskie.

6.1. Współczesny tenis kobiet w opinii ekspertów

Na początku każdego indywidualnego wywiadu pogłębionego respondentom zadano trzy pytania rozgrzewkowe, których celem była refleksja na temat współczesnego tenisa kobiet. Pierwsze pytanie dotyczyło pozycji WTA na światowym rynku tenisa oraz z czego ona wynika. Wszyscy badani zgodnie stwierdzili, iż pozycja organizacji zarządzającej kobiecym tenisem jest dobra lub mocna podnosząc jednocześnie argumenty, że mogłaby być lepsza. Większość respondentów porównała WTA do ATP wskazując, że męska organizacja zajmuje lepszą pozycję

ze względu na większą siłę finansową⁸ wynikającą z wyższego zainteresowania tenisem mężczyzn. Turnieje Wielkiego Szlema uważa się za liderów rynku dzięki prestiżowi oraz sile oddziaływania. Z wypowiedzi badanych wynika także, że pozycja tenisa, w tym WTA na światowym rynku sportu mogłaby być mocniejsza, gdyby organizacje nimi zarządzające zjednoczyły się eliminując rozdrobnienie osłabiające wszystkie podmioty. Jeden z respondentów stwierdził również, że pozycja WTA jest mocna i duża w kontekście kontroli i organizacji wydarzeń globalnie, ale słaba na rynkach lokalnych mimo rozpoznawalności marki. Postrzeganie pozycji WTA na tle innych organizacji oferujących widowiska tenisowe przedstawiono na rysunku 28.



Rysunek 28. Graficzna prezentacja pozycji WTA

Źródło: opracowanie własne.

W drugim pytaniu rozgrzewkowym zapytano respondentów z czym porównaliby WTA na światowym rynku sportu. Pojęcia, którymi najczęściej posługiwali się respondenci odpowiadając na drugie pytanie rozgrzewkowe przedstawiono na rysunku 2.

W pierwszej kolejności używano pojęć wskazujących na wiodącą rolę WTA w kobiecym sporcie („lider kobiecego sportu”; „numer 1”; „największa organizacja w kobiecym sporcie”) oraz jej ogólnoświatowy charakter.

⁸ Pojęcie „siły finansowej” odnosi się do kondycji finansowej organizacji oraz jej zdolności do generowania zysku (zainteresowanie sponsorów i reklamodawców, mediów, kibiców oraz innych interesariuszy na rynku tenisa profesjonalnego).



Rysunek 29. Schemat wagi pojęć zastosowanych do porównania WTA z innymi podmiotami na światowym rynku sportu

Źródło: opracowanie własne.

Czterech respondentów porównało WTA do NBA jako organizacji dobrze ustrukturyzowanej i globalnej, a także w kontekście ekspozycji tenisa w mediach (dostępność oraz częstotliwość widowisk tenisowych w popularnych kanałach telewizyjnych). Często wskazywano także kobiece golf czy organizacje nim zarządzające jako podmioty porównywalne z WTA – sport indywidualny, duże zainteresowanie sponsorów oraz ekspozycja w mediach. Jeden z respondentów przyznał jednak, iż to zespół zarządzający WTA często porównuje kobiecego tenisa do golfa podczas spotkań z członkami. WTA zestawiono także z dobrze zorganizowanym i efektywnie zarządzanym, globalnym związkiem sportowym jak Międzynarodowy Komitet Olimpijski. Zauważono jednak, że liczba interesariuszy w przypadku MKOI-u jest znacząco wyższa przy jednocześnie mniejszej regularności i częstotliwości organizowanych rozgrywek. Warto zwrócić uwagę, iż badani wielokrotnie utożsamiali WTA jako tenis kobiet używając obu pojęć zamiennie.

W ostatnim pytaniu rozgrzewkowym respondentów poproszono o wyobrażenie sobie profesjonalnego tenisa kobiecego bez obecności WTA. Większość odpowiedzi była negatywna, to znaczy badani nie potrafili sobie tego wyobrazić lub wręcz twierdzili, że jest to niemożliwe. Tenis kobiecego zawdzięcza swoją pozycję na światowym rynku sportu organizacji WTA, która zapewnia odpowiednią strukturę rozgrywek, prowadzi rankingi oraz sprawuje pieczę nad zasadami i standardami. Wymienione elementy są kluczowe dla rzetelnego koordynowania i zarządzania tenisem profesjonalnym. Zwrócono również uwagę, że tenis jest sportem

indywidualnym, w którym każda tenisistka jest niezależnym podmiotem w przeciwieństwie do sportów zespołowych, gdzie zawodnik stanowi część drużyny. Niemożliwym zatem wydawało się, wyobrazić sobie profesjonalny tenis bez organizacji, która zarządzałaby rozgrywkami zapewniając jednocześnie obsadę turniejom oraz możliwość rywalizacji samym tenisistkom. Badani, którzy potrafili sobie wyobrazić współczesny tenis kobiecy bez WTA wskazywali, że inna organizacja zajęłaby jej miejsce. Niezbędny jest bowiem podmiot nie tylko zarządzający tenisem profesjonalnym, ale także potrafiący promować i rozwijać dyscyplinę. Jeden z respondentów powiedział: *„To jest bardzo trudne pytanie, wręcz filozoficzne. Z jednej strony nie, a z drugiej strony tak. Nie wyobrażam sobie bez jakiegokolwiek innej sieci.”*. Sugerowano także połączenie WTA i ATP w ramach jednej organizacji zarządzającej tenisem profesjonalnym. Korzystne dla obu grup rozwiązanie zapewniłoby większą siłę przetargową oraz finansową.

6.2. Wartość sieci WTA z perspektywy organizatorów turniejów

Właściwą część indywidualnych wywiadów pogłębionych rozpoczęto od pytań dotyczących postrzeganej wartości sieci, których celem było określenie wartości sieci WTA samej w sobie oraz z perspektywy organizatora turnieju.

Do najwartościowszych aspektów sieci WTA, badani zaliczyli:

- oferowaną infrastrukturę organizacyjną,
- kompetencje kadry zarządzającej oraz personelu WTA wysyłanego na turnieje,
- rolę centralnej organizacji dbającej o przepisy oraz planującej strukturę i kalendarz rozgrywek.

Jak już zauważono wcześniej, WTA stanowi organizację sieciową zrzeszającą jednocześnie dwa rodzaje członków: zawodniczki oraz organizatorów turniejów. Z przeprowadzonych badań wynika, że obie grupy są współzależne i potrzebują siebie wzajemnie, żeby funkcjonować i osiągać sukcesy. Respondenci wskazywali, że WTA jako organizacja dostarczająca infrastrukturę oraz zapewniająca bezpieczeństwo tworzy rodzaj ekosystemu, którego podstawowym elementem są członkowie. Do obowiązków organizatorów turniejów należy przygotowanie wydarzenia stanowiącego platformę do prezentowania produktu oraz jego promocji. Zawodniczki mają jeszcze większą siłę oddziaływania, ponieważ to one wypełniają stadiony i przyciągają kibiców na całym świecie, a odpowiednia obsada turnieju stanowi klucz

do sukcesu każdego wydarzenia tenisowego. Z historycznego punktu widzenia to tenisistki utworzyły organizację WTA, a nie organizatorzy turniejów czy sponsorzy, i to one stanowią serce organizacji. Z drugiej strony, pandemia Covid-19 przypominała jednak, jak mogą wyglądać profesjonalne rozgrywki, gdy brakuje turniejów. Moc oddziaływania zawodniczek znacząco spadła, ponieważ nie miały warunków do rywalizacji, a co za tym idzie przyciągania zainteresowania i promocji sportu. Podsumowując można przytoczyć wypowiedź jednego z respondentów: *”tenisistki są klejnotem korony i nie można mieć korony bez klejnotu, ale miejsce klejnotu znajduje się w koronie”*. O wartości WTA stanowi bowiem „symbioza” organizatorów i tenisistek.

Trzech respondentów o bardzo zróżnicowanym doświadczeniu w realizacji widowisk tenisowych zwróciło uwagę, że wartością WTA są także kompetencje kadry zarządzającej oraz personelu WTA wysyłanego na turnieje. *„Niezbędni do prowadzenia turnieju tenisowego”* eksperci WTA wyróżniają się nie tylko wiedzą i doświadczeniem, ale także umiejętnościami nawiązywania oraz utrzymywania relacji z różnymi grupami interesariuszy, w tym przede wszystkim zawodniczkami i ich sztabami. Trudne do nabycia czy naśladowania kompetencje kadry WTA stanowią o wyjątkowej wartości organizacji dla jej członków.

W opinii badanych, obecność organizatora w sieci WTA decyduje o sukcesie turnieju w relatywnie dużym stopniu. Organizacja jest bowiem odpowiedzialna za wiele istotnych elementów potrzebnych przed i w trakcie przeprowadzania wydarzenia, wśród których wymieniono: rankingi, sposób zgłaszania i wycofywania się zawodniczek, system wypłacania nagród pieniężnych, pomoc w zakresie promocji oraz nieograniczony dostęp do zdjęć i filmów tenisistek, które można wykorzystać w kampaniach promocyjnych. Respondenci podkreślali także wagę personelu WTA wysyłanego na każdy turniej. Ich wiedza ekspercka, szerokie doświadczenie oraz umiejętności rozwiązywania różnorodnych problemów stanowią atut dla każdego organizatora turnieju, ale szczególnie dla tych organizujących wydarzenie po raz pierwszy lub o mniejszym doświadczeniu. Wysoko ocenia się możliwość przedyskutowania bardziej oryginalnych czy innowacyjnych pomysłów z osobami zaangażowanymi w profesjonalny tenis kobiet na co dzień i mającymi inną perspektywę. Obecna na turnieju kadra WTA odpowiada także za przestrzeganie przepisów oraz standardów udzielając jednocześnie pozytywnego feedbacku czy wskazówek na przyszłość. Potwierdza to wypowiedź: *„Na 100% sama obecność ludzi. To nie było dla mnie oczywiste. Myślałam, że wszystko jest na mojej głowie i nagle przyszła ulga, że przyjedzie pięć czy dziesięć osób, które*

de facto będą robiły ten turniej, i to one będą moim punktem odniesienia do zasad i reguł. Ta obecność jest super ważna”.

Badani wyrazili także uznanie dla WTA jako centralnej organizacji dbającej o przepisy oraz planującej kalendarz i strukturę rozgrywek w taki sposób, aby był on najbardziej optymalny zarówno dla tenisistek, jak i organizatorów. Obszerne i precyzyjne zasady uczestnictwa w turniejach oraz konsekwencje wycofywania się z nich są szczególnie doceniane przez organizatorów, ponieważ zapewniają nie tylko odpowiednią obsadę wydarzenia, ale mają także na celu zapewnienie odpowiedniego poziomu i jakości rywalizacji. Nawet jeśli dany turniej organizowany jest od kilkudziesięciu lat i posiada ogromne wsparcie finansowe oraz odpowiednie narzędzia to zapewnienie wyjątkowego widowiska nadal opiera się na zawodnikach będących w swojej najlepszej formie. Przepisy i standardy stanowią także fundament organizacji każdego turnieju, co potwierdzają słowa jednego z respondentów: *„Opieramy się na zasadach, ale nie polegamy na WTA, aby uczynić nasze wydarzenie większym. Po prostu bierzemy ich infrastrukturę i zasady, i staramy się rozwijać”.* Zaskakujące może wydawać się, że tylko jedna badana osoba zwróciła uwagę, iż przynależność do tak dużej organizacji, jaką jest WTA ułatwia przyciągnięcie zainteresowania widzów i sponsorów.

Jednocześnie istnieją oczekiwania organizatorów turniejów, które obecnie nie są realizowane. Sprowadzają się one do wszystkich wymiarów wartości sieci: ekonomicznego, strategicznego, marketingowe oraz zasobowego, a ich przegląd zaprezentowano w tabeli 43.

Tabela 43. Nierealizowane oczekiwania uczestników sieci WTA

Wymiar ekonomiczny
<ul style="list-style-type: none"> • Większe dofinansowanie ze strony organizacji WTA lub jej sponsorów tytularnych oraz partnerów biznesowych • Bardziej sprawiedliwa dystrybucja zasobów finansowych między członkami WTA - zawodniczkami i właścicielami licencji • Sprawdzony plan biznesowy dla nowych turniejów zapewniający rentowność przedsięwzięcia (w szczególności WTA 250)
Wymiar strategiczny
<ul style="list-style-type: none"> • Wspomaganie pozyskiwania sponsorów na rynku lokalnym • Efektywniejsze wyszukiwanie sponsorów i partnerów biznesowych chcących wspierać i rozwijać kobiecy sport

Wymiar marketingowy
<ul style="list-style-type: none"> • Efektywniejsza sprzedaż międzynarodowych praw telewizyjnych poprzez udoskonalenie produktu, kanałów dystrybucji i promocji
Wymiar zasobowy
<ul style="list-style-type: none"> • Usprawnienie wymiany doświadczeń i dobrych praktyk między organizatorami turniejów • Większa odpowiedzialność zawodniczek za nieprzestrzeganie zasad (np. nieuczestniczenie lub wycofywanie się z turniejów po terminach, niebranie udziału w obowiązkowych aktywnościach promocyjnych)

Źródło: *opracowanie własne.*

W ogólnym ujęciu, nierealizowane oczekiwania uczestników sieci WTA dotyczących wszystkich wymiarów wartości można sklasyfikować następująco:

- 1) Szerokorozumiane wsparcie finansowe – organizatorzy oczekują korzystniejszej dystrybucji zysków wspólnie osiągniętych, pomocy w poszukiwaniu sponsorów zarówno globalnych, jak i lokalnych oraz efektywniejszej sprzedaży produktu.
- 2) Współdzielenie się skutecznymi i sprawdzonymi rozwiązaniami, np. planem biznesowym czy dobrymi praktykami.

Badani często odnosili się do ATP przyznając jednocześnie, że tenis kobiet jest znacznie trudniejszym produktem do sprzedania. Istnieją jednak sponsorzy i reklamodawcy zainteresowani wspieraniem kobiecego sportu stanowiącego coraz silniejszy trend w biznesie sportowym. Czterech respondentów reprezentujących wyższe kategorie (WTA 1000 Mandatory, WTA 1000 i WTA 500) turniejów stwierdziło, iż otrzymują od WTA wszystkie korzyści, których oczekują.

Osiągane przez organizatorów turniejów korzyści zmieniają się w czasie przede wszystkim w długiej perspektywie. Potwierdza to wypowiedź jednego z respondentów, którego doświadczenie w organizacji wydarzeń tenisowych jest ponad dwudziestoletnie: *„Kiedyś dbaliśmy o wszystko sami i spodziewaliśmy się tylko niewielkiego zwrotu nakładów z WTA. Teraz odeszliśmy daleko od tego. Staramy się wyrównać nagrody pieniężne przyznawane kobietom i mężczyznom, a 60% nagród pochodzi z WTA. Zwiększa to wartość naszej licencji, a także zwiększa wartość sportu, jakim jest tenis, tenis kobiet. Przeszliśmy od sytuacji, gdzie organizator turnieju płaci za wszystko, do momentu gdzie wszystkie wydatki zwracają się z nawiązką”*. Także inni badani zwracali uwagę na aspekt finansowy, który znacząco poprawił

się na przestrzeni lat. W krótkiej perspektywie czasowej można natomiast zauważyć próby tworzenia przestrzeni i odpowiedniej atmosfery umożliwiającej wymianę doświadczeń i dobrych praktyk.

6.3. Korzyści osiągnane przez WTA oraz organizatorów turniejów z tytułu uczestnictwa w sieci

Zgodnie ze scenariuszem pogłębionego wywiadu indywidualnego kolejna część badań własnych dotyczyła implikacji uczestnictwa w sieci, czyli co zyskują oraz jakich rozczarowań doświadczają organizatorzy wydarzeń tenisowych z tytułu uczestnictwa w sieci WTA.

Ogólnie ujmując WTA uważane jest za dobrze zorganizowaną i efektywnie zarządzaną organizację sportową. Najbardziej satysfakcjonujące dla respondentów korzyści z obecności w sieci WTA obejmują:

- rozpoznawalność i uznanie marki WTA,
- duże wsparcie przy kampaniach promocyjnych,
- pozytywny przekaz telewizyjny wydarzenia oraz zainteresowanie mediów,
- dobrą obsadę turnieju, czyli uczestnictwo wysoko sklasyfikowanych i rozpoznawalnych zawodniczek,
- infrastrukturę sportową wydarzenia, np. rankingi, sposób zgłaszania i wycofywania się zawodniczek, system wypłacania nagród pieniężnych, programy sędziowskie potrzebne do prowadzenia turnieju,
- dedykowany organizatorom turniejów dział i personel WTA (*Tournament Member Relations*) wspierający ich działania oraz służący pomocą,
- wiedzę ekspercką i doświadczenie personelu WTA obecnego na obiekcie w trakcie trwania turnieju,
- efektywną i przejrzystą komunikację przez cały rok, obejmującą zmieniające się zasady czy pojawiające się nowe możliwości rozwoju.

Przy omawianiu najbardziej satysfakcjonujących korzyści respondenci będący także organizatorami turniejów ATP często porównywali WTA do męskiej organizacji. Wszyscy zgodnie twierdzili, że sposób zarządzania oraz komunikacja są znacznie bardziej przyjazne,

efektywne i transparentne w organizacji kobiecej. Przedstawiciele WTA wsłuchują się w otrzymywany feedback i stale starają się wdrażać zmiany.

Uczestnictwo w sieci WTA wiąże się także z pewnymi rozczarowaniami. Wskazane przez respondentów niekorzystne działania organizacji obejmują cztery wymiary zaprezentowane w tabeli 44.

Tabela 44. Największe rozczarowania z tytułu uczestnictwa w sieci doświadczane przez respondentów

Wymiar zasobowy
<ul style="list-style-type: none"> • Wprowadzanie przepisów ograniczających udział dobrej obsady zawodniczek, np. w turniejach WTA 250 może wziąć udział tylko jedna tenisistka sklasyfikowana w top 10. • Układanie kalendarza rozgrywek w sposób uniemożliwiający niektórym zawodniczkom uczestnictwo, np. turniej ma gorszą obsadę, ponieważ w poprzedzającym go tygodniu odbywają się spotkania w ramach drużynowych rozgrywek BJK Cup i biorąca w nich udział duża liczba tenisistek rezygnuje z występu lub nie jest w stanie dotrzeć na czas.
Wymiar strategiczny
Wprowadzanie przepisów faworyzujących jedną kategorię turniejów nad inną, np. poprzez ograniczanie uczestnictwa wysoko sklasyfikowanych zawodniczek w wybranych kategoriach turniejów.
Wymiar marketingowy
Brak współpracy ze strony zawodniczek w ramach działań marketingowych, np. odmawianie spotkań ze sponsorami, nieudzielanie autografów po przegranych meczach. Rozczarowująca jest nie tylko postawa zawodniczek, ale także brak umiejętnego motywowania czy niemożność wyegzekwowania większego zaangażowania ze strony WTA. Jeden z respondentów stwierdził: <i>„Rozumieją biznes, jeśli chodzi o otrzymanie czeku, ale moim zdaniem większość z nich nie rozumie biznesu turnieju. Sponsorzy to klienci turnieju, jeśli przychodzą na 20 min. pogawędki z zawodniczką, która po 5 min. próbuje wyjść to nie jest to zbyt dobrze odbierane i pozostawia niesmak”</i> . Jednocześnie zawodniczki oczekują bardziej sprawiedliwego podziału dochodów z organizacji turnieju.
Wymiar ekonomiczny
<ul style="list-style-type: none"> • Czerpanie korzyści finansowych z efektów organizacji turnieju, ale nie wspieranie go materialnie w tym obszarze, np. dane sportowe, które zbierane są z każdego turnieju przynoszą WTA

ogromne korzyści komercyjne, podczas gdy koszt ich pozyskiwania stoi po stronie organizatora. Inaczej wygląda sytuacja w ATP, które odpowiada także finansowo za zbieranie danych sportowych.

- Brak wsparcia finansowego mniejszych turniejów niższych kategorii (WTA 250).

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę, iż rozczarowania z tytułu uczestnictwa w sieci doświadczane przez respondentów sprowadzają się przede wszystkim do aspektów prawno-organizacyjnych, które leżą w gestii Rady Dyrektorów WTA, bądź kadry zarządzającej.

Trudno jednoznacznie stwierdzić czy wszyscy organizatorzy turniejów doświadczają takich samych korzyści i rozczarowań, ponieważ odpowiedzi badanych w tym zakresie bardzo się różniły. Z jednej strony, pewne korzyści i rozczarowania są uniwersalne i takie same dla wszystkich, np. korzystanie z doświadczenia i wiedzy eksperckiej personelu WTA czy oczekiwania większego wsparcia finansowego. Z drugiej strony, oczekiwania i trudności organizatorów turniejów są odmienne w ramach różnych kategorii czy lokalizacji. Potwierdziła to wypowiedź jednej z respondentek: *„Suma doświadczeń zawsze będzie inna w zależności od doświadczeń wszystkich elementów i ich celów”*.

WTA uważana jest za organizację, która stara się promować właściwą wizję, jaką jest wspieranie kobiecego sportu. Członkowie WTA przyjmują tę misję, ponieważ wierzą w produkt, jakim jest tenis kobiet. Model oparty na partnerstwie zawodniczek i organizatorów turniejów czasami stawia WTA w sytuacjach, w których nie da się pogodzić interesów obu grup. Podobne wyzwania pojawiają się w przypadku, gdy organizacja musi podjąć decyzję korzystną tylko dla jednej kategorii turniejów. W związku z tym różne były odczucia wyrażane przez respondentów na pytanie czy WTA sprawia, że czują się potrzebni. Pozytywne odpowiedzi uzyskano od reprezentantów dużych turniejów wyższych kategorii (WTA 1000 Mandatory i WTA 1000), którzy wierzą, że dostarczają WTA wyjątkowe wydarzenie. Jeden z badanych stwierdził: *„Jest tylko kilka wydarzeń, które mogą wykonać to, co robimy. Wnosimy do rozgrywek świetną lokalizację, kompetentny personel oraz wydarzenie na wysokim poziomie. WTA potrzebuje nas tak samo, jak my potrzebujemy ich”*. Natomiast przedstawiciele kategorii WTA 250 czują się mniej lub wcale niepotrzebni. Jeden z nich skonstatował: *„Kalendarz nie składa się tylko z 10 turniejów WTA 1000. Wszyscy zgadzamy się, że przynoszą one największe przychody WTA, ale jest jeszcze 30 innych turniejów. A te turnieje*

prawdopodobnie potrzebują więcej pomocy ze względu na ich strukturę finansową. To trudny rynek do utrzymania się. Z nową strukturą rozgrywek sprawy mogą wyglądać inaczej. Skupiamy się, jak sprawić, żeby duże turnieje były jeszcze większe i osiągały jeszcze większe sukcesy, ale nie myślimy zbyt wiele o tych mniejszych. Nowa struktura rozgrywek ochroni duże imprezy przed małymi turniejami. Nie wiem, czy jest taka potrzeba”.

Ponadto, respondenci zwrócili uwagę, że o ile przedstawiciele WTA publicznie doceniają członków organizacji to nie można tego samego powiedzieć o zawodniczkach. Istnieje tylko wąska grupa tenisistek, która po zakończeniu swojego udziału w turnieju pamięta o tym, żeby podziękować organizatorom i docenić ogrom pracy włożony w przygotowanie wydarzenia.

6.4. Ocena zaangażowania uczestników sieci WTA

Współtworzenie wartości nie jest możliwe bez zaangażowania, które stanowi warunek kreowania wartości przez podmioty biorące udział w wymianie (Oyner i Korelina, 2016; Waśkowski i Jasiulewicz, 2021). W badaniach własnych przyjęto, iż zaangażowanie określa nie tylko działania nastawione na cel, ale również odczuwaną przez jednostkę potrzebę wkładania wysiłku w dążenie do niego (Steinerowska, 2015). Zaangażowanie stanowi bowiem odzwierciedlenie utożsamiania się ze wspólnymi wartościami oraz misją, a także chęcią przynależności do danej organizacji (Wojtczuk-Turek, 2008).

W zakresie zaangażowania, respondentów poproszono o wskazanie tych elementów organizacji turniejów, które są dla nich kluczowe, a następnie o określenie z czym mają największe problemy. Badani wymieniali różne obszary przygotowywania i realizacji wydarzenia, które stanowią dla nich priorytet. Kategoryzując odpowiedzi zauważono, że dotyczą one przede wszystkim czterech grup interesariuszy. Poszczególne kategorie przedstawiono w tabeli 45.

Tabela 45. Kluczowe obszary organizacji turnieju tenisowego z perspektywy organizatora

Zawodniczki
Odpowiednia obsada turnieju, a następnie pozytywne doświadczenie tenisistek uczestniczących w wydarzeniu traktowane jest przez organizatorów, jako klucz do sukcesu i w związku z tym najważniejszy obszar przygotowań. Zawodniczki stanowią nie tylko element samego widowiska, ale także istotny aspekt promocji wydarzenia. Ich pozycja w rankingu, popularność oraz aktywność

w mediach społecznościowych przekłada się na to w jaki sposób impreza postrzegana jest przez sponsorów, kibiców oraz pozostałe grupy interesariuszy. W opinii badanych istotny jest płynny i efektywny przepływ informacji, właściwe przygotowanie obiektu z dużym wyprzedzeniem oraz dobrze zaplanowana logistyka wydarzenia, czyli wysoki standard hotelu i restauracji, a także odpowiedni transport. Dodatkowe atrakcje uzupełniają wyjątkowe doświadczenie i zwiększają szanse, że tenisistki będą pozytywnie wyrażać się o turnieju. Jeden z respondentów stwierdził: „*Musisz wystawić show, które spełni wymagania i potrzeby zawodniczek*”. W odczuciu badanych dobra obsada turnieju zapewni im sukces imprezy.

Widzowie

Obok zawodniczek, istotną grupę interesariuszy stanowią kibice, dla których organizowane jest widowisko, co podkreśla wypowiedź: „*musimy mieć pewność, że oferujemy wspaniałe widowisko, że tworzymy świetną atmosferę i zapewniamy wspaniałe wrażenia z oglądania tenisa. Należy pamiętać, że to biznes rozrywkowy*”. Osoby przychodzące na turniej muszą mieć poczucie, że się dobrze bawią. Pozytywne doświadczenie sprawi, że stworzą wyjątkową atmosferę w trakcie rozgrywanych pojedynków, a także, że będą wracać na kolejne edycje. W związku z tym, respondenci trakcie przygotowań zwracają uwagę nie tylko na działania promocyjne, ale także na wszystkie elementy, które wpłyną na doświadczenie widzów (np. standard restauracji, transport publiczny lub z parkingu samochodowego, strefa dla kibiców z odpowiednią ilością atrakcji). Oferta skierowana do widzów musi uwzględniać ich charakter, np. inne potrzeby mają VIP-y czy widzowie korporacyjni, a inne oczekiwania są wśród fanów i kibiców.

Sponsorzy

Pozyskiwanie sponsorów wskazywane było jako istotny obszar przygotowań przez badanych reprezentujących przede wszystkim małe turnieje (WTA 250), dla których stanowią oni fundamentalne źródło dodatkowego finansowania oraz klucz do sukcesu. Potwierdzają to słowa jednego z respondentów: „*Pieniądze i sponsorzy. Bez tego nie ma turnieju i nie ma zabawy*”.

Międzynarodowi dostawcy technologii sportowych

Relacje z wszystkimi podmiotami dostarczającymi technologie potrzebne do realizacji turnieju muszą być nawiązywane z ogromnym wyprzedzeniem, aby mieć pewność, że zostaną dostarczone na czas. W związku ze specyfiką tego rodzaju sprzętu często zdarza się, że przejście przez kontrolę celną trwa znacznie dłużej niż w przypadku innych dóbr materialnych. Jeden z respondentów stwierdził: „*Są też międzynarodowi dostawcy, którymi musisz się zająć. Pomyśleć o nich z wyprzedzeniem. Automatyczny system wywoływania piłek, autoryzowane firmy, które zajmują się live scoringiem, monitory oraz tablice z wynikami i meczami na żywo w poszczególnych*

pomieszczeniach. Różne potrzeby, o które musisz zadbać". Ponadto, obiekty z ograniczoną przestrzenią wymagają przemyślanego rozplanowania logistycznego, tak aby w trakcie trwania wydarzenia nie stanowiły problemu (np. lokalizacja wozów transmisyjnych na turniejach rozgrywanych w hali).

Źródło: *opracowanie własne.*

WTA samo w sobie również osiąga korzyści z tytułu uczestnictwa w sieci. Przede wszystkim każdy organizator turnieju stanowi rodzaj przedstawiciela WTA w danym kraju mając wkład w globalny charakter organizacji. Dzięki temu, jako jedna z niewielu organizacji sportowych WTA może pochwalić się obecnością na każdym kontynencie. Działanie na różnych rynkach lokalnych pozwala organizacji tworzyć więzi z nowymi partnerami biznesowymi. Potwierdzają to słowa: *„Nasze członkostwo w WTA przyniosło możliwości pozyskania nowych podmiotów i nawiązania z nimi relacji. Ponieważ jesteśmy częścią WTA, możesz zaobserwować inwestycje przychodzące do WTA z naszego kraju. To my jako pierwsi zapewniliśmy podczas WTA Finals nagrody pieniężne równe tym oferowane mężczyznom podnosząc poprzeczkę kolejnym organizatorom tego wydarzenia*". Do korzyści osiągniętych przez WTA należy także zaliczyć feedback otrzymywany od organizatorów turniejów oraz zawodniczek. Wstuchiwanie się w głosy obu grup członków pozwala efektywnie rozwijać organizację poprzez wprowadzanie dobrze dopasowanych zmian i ulepszeń, a w konsekwencji skutecznie promować kobiecy sport. To stanowi o sile organizacji w opinii respondentów.

Pogoda została uznana przez ponad połowę badanych za największy problem podczas organizacji turnieju, którego z oczywistych względów nie da się rozwiązać. Jednocześnie zapytani czy zmieniliby termin organizacji imprezy, gdyby istniała taka możliwość, wszyscy odpowiedzieli przecząco. Drugą najczęściej wskazywaną trudnością było zapewnienie odpowiedniej obsady wydarzenia. Badani reprezentujący wyższe kategorie turniejów (WTA 1000 Mandatory i WTA 1000) byli zgodni, że WTA robi wszystko, co w ich mocy, ale narzędzia pozwalające kontrolować zawodniczki są ograniczone. Przedstawiciele niższych kategorii (WTA 250) uważali z kolei, że ich kosztem WTA chroni duże turnieje. Wśród innych wyzwań wskazano również:

- nieprzygotowanie zawodniczek, które nie czytają wysyłanych wcześniej informacji,
- przygotowanie obiektu na odpowiednim standardzie,

- niedające się wyeliminować elementy logistyki wydarzenia, np. odległość do międzynarodowego lotniska,
- rosnące koszty i inflacja,
- znalezienie odpowiednio wykwalifikowanej kadry pracującej podczas turnieju.

Jeden z respondentów przyznał również, że największe wyzwanie stanowi wszystko to w czym nie czuje się ekspertem (w tym przypadku kwestie techniczne przygotowania obiektu).

Poziom zaangażowania poszczególnych organizatorów turniejów różnie był oceniany przez respondentów, choć wszyscy zgodnie przyznawali na początku, że nie mają tak szerokiej wiedzy, żeby móc oceniać działania innych. Często podnoszonym argumentem uzasadniającym odmienny poziom zaangażowania była długość życia turnieju (nowe vs. organizowane od kilkudziesięciu lat), kategoria imprezy i jego moc finansowa (WTA 1000/WTA 500 vs. WTA 250) czy doświadczenie, status i charakter podmiotów organizujących wydarzenie (np. pasjonaci, nowicjusze, menadżerowie z ogromnym doświadczeniem). Inaczej odczuwana jest także potrzeba zaangażowania – niektórzy organizatorzy chcą być przygotowani na najczarniejszy scenariusz, a inni realizują zupełne minimum będąc zadowolonym z osiągniętych wyników.

Zdecydowana większość respondentów uważa, że WTA powinno zachęcać uczestników sieci do większego zaangażowania, ale tylko w pozytywny sposób, czyli bez nakazów. Przepisy i standardy zostały stworzone po to, żeby organizatorzy turniejów wiedzieli, jakie są minimalne oczekiwania wobec nich. Jeden z respondentów stwierdził: *„WTA powinno zachęcać niektóre turnieje do większego zaangażowania, ale to jest trudne. Zastanawiałem się, dlaczego WTA nie robi więcej, dlaczego nie naciska... to jest jednak delikatna sprawa, to trochę tak, że nie chcesz ich naciskać tak, żeby nie mogli funkcjonować, bo wtedy nie masz turnieju. Naciskamy, naciskamy, a jeśli oni tego nie robią, to jakie będą konsekwencje? Możesz przenieść turniej, ale relokacja jest czasami dużo bardziej skomplikowana, bo potrzebujesz pieniędzy”*. Jednocześnie WTA może wspierać większe zaangażowanie poprzez oferowanie bardziej skutecznych rozwiązań czy dobrych praktyk. W tym celu stworzono nowy dział w organizacji *Tournament Member Relations*, którego zadaniem jest udzielanie stałego feedbacku i pomocy, gdy organizator jej potrzebuje. Wcześniej jedynym punktem odniesienia był raport *supervisora*, tj. sędziego naczelnego zawodów. Obecnie WTA oferuje znacznie więcej narzędzi umożliwiających podniesienie poziomu organizacyjnego wydarzenia. Zachęcanie do większego zaangażowania pozwoli również osiągnąć większą regularność w jakości

organizowanych turniejów. Niemniej, podmioty organizujące wydarzenia nie powinny mieć poczucia, że muszą realizować pomysły WTA, ponieważ *„to nie jest ich część biznesu. To, w jaki sposób się angażujemy, jest częścią naszej tożsamości. Każdy turniej dostarcza inne doświadczenia, ponieważ zależą one od lokalizacji i wielu innych aspektów”*.

6.5. Zwiększenie wartości sieci i zaangażowania jej uczestników

Ostatnia część pytań w indywidualnych wywiadach pogłębionych skupiała się na potencjalnych zmianach. Za cel obrano ustalenie w jaki sposób można zwiększyć wartość sieci oraz zaangażowanie jej uczestników.

W pierwszej kolejności respondentów poproszono o określenie co motywuje ich do wprowadzania zmian i ulepszeń w kolejnych edycjach wydarzenia. Pierwszym motywatorem wymienianym przez wszystkich badanych były zawodniczki oraz uzyskiwany od ich feedback. Istotne jest bowiem wsłuchiwanie się w głosy interesariuszy, a następnie uczenie na błędach. Respondenci zwracali uwagę, że każda rzecz, którą robi się dla zawodniczek zwraca się w postaci ich większego zaangażowania w turniej mierzonego zarówno dobrym wynikiem sportowym, jak i promocją wydarzenia w mediach. Organizatorzy mają również nadzieję, że dokładając wszelkich starań do stworzenia wyjątkowego doświadczenia dla tenisistek zapewnią sobie ich obecność w kolejnym roku. Dobra obsada turnieju przekłada się na zainteresowanie kibiców i sponsorów. Obie grupy stanowią bardzo silną motywację do wprowadzania ulepszeń wskazywaną przez badanych zaraz po zawodniczkach. Jako kluczowi odbiorcy zarówno widzowie, jak i partnerzy biznesowi mają ogromny wpływ na decyzje podejmowane przez organizatorów, którym zależy na ich powrocie w następnych dniach turnieju lub w kolejnym roku. Im większy sukces osiąga turniej, tym bardziej sponsorom zależy na utożsamianiu się z nim. Jeden z respondentów nazwał to zjawisko *„łańcuchem pozytywów”*. Atrakcyjna obsada turnieju przyciąga widzów zarówno oglądających widowisko na żywo, jak i przed telewizorami, a to przekłada się na zainteresowanie sponsorów i reklamodawców. Respondent reprezentujący turniej organizowany przez narodowy związek tenisowy wskazał jako jeden z motywatorów rolę, jaką wydarzenie odgrywa w promocji tenisa w kraju. Zadaniem organizatorów nie jest bowiem tylko przeprowadzenie imprezy, ale także budowanie świadomości dyscypliny na rynku lokalnym oraz jej rozwijanie. Jako motywację do zmian wskazano także niekorzystny wynik finansowy w poprzedniej edycji.

Respondenci różnie oceniali sprawiedliwość podziału korzyści i obowiązków członków WTA wynikającego z odmiennych kategorii turniejów. Często podkreślano jednak, iż wszystko jest jasno i przejrzysto określone przepisami, a podejmowane działania klarowne. Wydaje się, że to dzięki tej transparentności każdy badany przyznał, że czuje się sprawiedliwie traktowany przez organizację.

Badani byli także zgodni, co do liczby członków WTA, która po stronie organizatorów turniejów powinna pozostać niezmienną. Nowi członkowie oznaczaliby bowiem rozbudowanie kalendarza rozgrywek lub skumulowanie większej ilości turniejów w danym tygodniu. Choć mogłoby to być korzystne dla zawodniczek poprzez zwiększenie szans na zdobycie punktów rankingowych i nagród finansowych to dla turniejów oznaczałoby mniejsze zainteresowanie kibiców oraz spadek poziomu rywalizacji, a co za tym idzie atrakcyjności widowiska. Jak zauważył jeden z respondentów: „*ludzie nie są kibicami turnieju, tylko danej zawodniczki*”, a im więcej popularnych tenisistek uczestniczy w danym wydarzeniu tym większe zainteresowanie mediów czy widzów. Ponadto, wydłużenie i tak już całkiem długiego sezonu (10,5 miesiąca) narażałoby zawodniczki na spadek formy czy kontuzje.

Indywidualne wywiady pogłębione zakończono pytaniem dotyczącym sposobów w jaki sieć WTA mogłaby zwiększyć swoją wartość. Respondenci wskazali różne aspekty wartości i związane z nimi potencjalne ulepszenia, które można sklasyfikować w trzech kategoriach przedstawionych w tabeli 46. Badani wskazywali, że to WTA powinno inicjować wprowadzanie zmian, ale ostateczną decyzję i tak podjęliby członkowie będący w Radzie Dyrektorów.

Tabela 46. Kluczowe kategorie zwiększania wartości sieci WTA

Udoskonalenie produktu
Zwiększenie poziomu rywalizacji i atrakcyjności widowiska poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie, że topowe zawodniczki są zdrowe i gotowe do rywalizacji na wszystkich dużych turniejach (WTA 1000 Mandatory i WTA 1000), • wspieranie rozwoju tenisistek spoza pierwszej 100 rankingu, • organizowanie z ATP większej liczby turniejów łączonych (model turniejów wielkoszlemowych, gdzie jednocześnie rywalizują kobiety i mężczyźni).
Połączenie sił z ATP
Zjednoczenie WTA i ATP w celu: <ul style="list-style-type: none"> • zwiększenia siły finansowej oraz przetargowej wobec interesariuszy,

- wzmocnienia pozycji na rynku sportu profesjonalnego,
- wyrównania nierówności płacowych między mężczyznami, a kobietami.

Rozszerzenie obecności WTA na rynkach lokalnych

Lepsza promocja tenisa i tenisistek na rynkach lokalnych poprzez odgórne inicjatywy trwające cały rok, a nie tylko kilka dni przed rozpoczęciem turnieju. Zregionalizowanie działań umożliwiłoby także pozyskanie większej liczby sponsorów i reklamodawców zainteresowanych promocją i rozwojem kobiecego sportu.

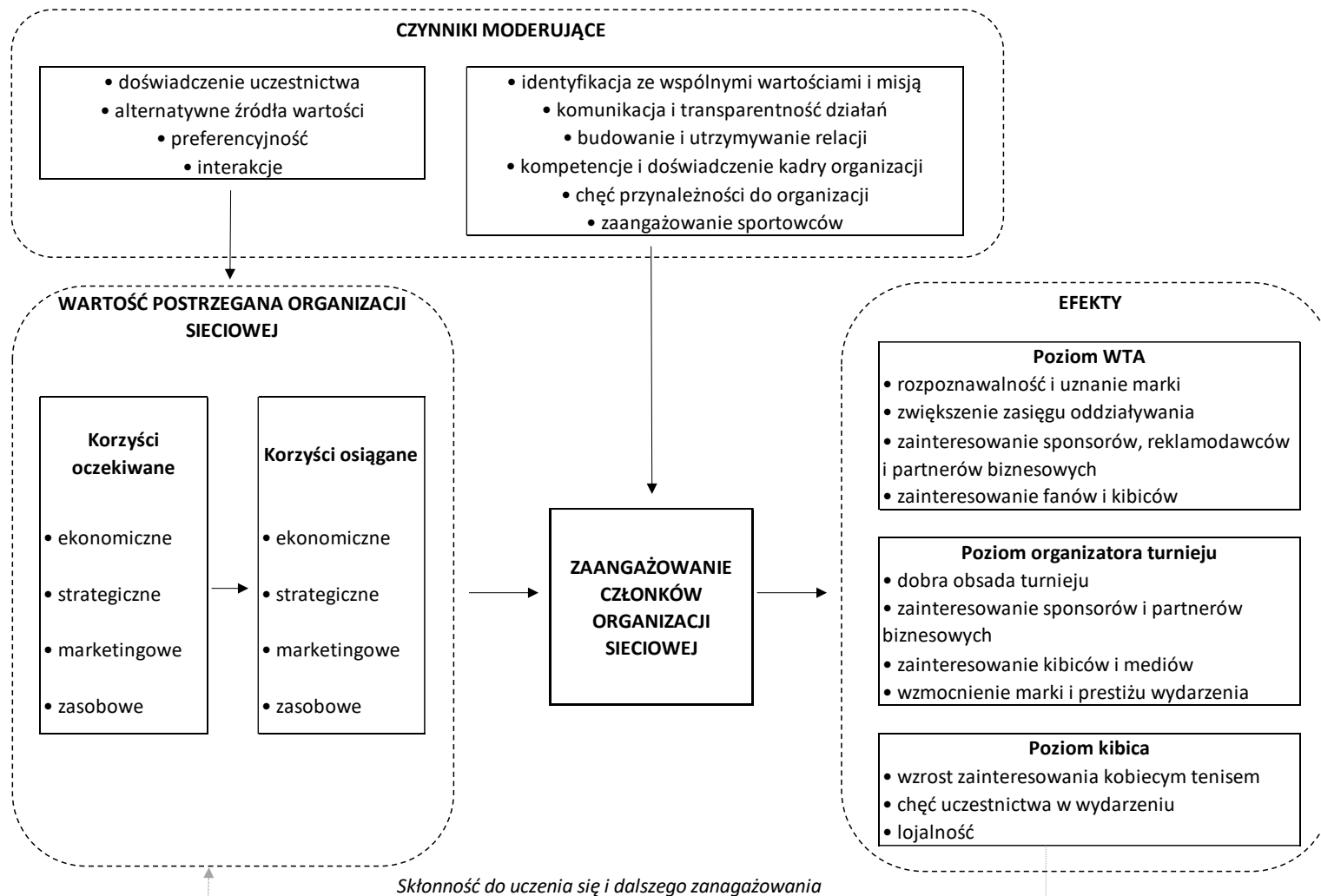
Źródło: opracowanie własne.

Udoskonalenie produktu stanowi obecnie największe wyzwanie dla organizacji sieciowej WTA, albowiem ma ona niewielki wpływ na zdrowie i gotowość do rywalizacji topowych zawodniczek. Skrócenie kalendarza rozgrywek czy zmniejszenie liczby turniejów nie wpłynęłoby bowiem korzystnie na wspieranie rozwoju dalej skalsyfikowanych zawodniczek. Organizowanie z ATP większej liczby turniejów łączonych również nie jest łatwym celem do osiągnięcia, gdyż nie wszyscy w męskiej organizacji są zainteresowani takim połączeniem. Niektórzy zawodnicy ATP otwarcie mówią, że większość obiektów nie jest przystosowana do ugoszczenia tak wysokiej liczby tenisistek i tenisistów jednocześnie zapewniając im odpowiedni standard. Mimo tego, obie organizacje podejmują kroki w kierunku zjednoczenia, np. integrując swoje media społecznościowe czy tworząc wspólną aplikację z wynikami i informacjami.

6.6. Modelowe ujęcie wpływu postrzeganej wartości sportowej organizacji sieciowej na zaangażowanie jej członków

Na podstawie przeprowadzonych badań własnych opracowano modelowe ujęcie wpływu postrzeganej wartości sportowej organizacji sieciowej na zaangażowanie jej uczestników, uwzględniające czynniki moderujące oraz konsekwencje, jakich doświadczają poszczególne grupy uczestników. Model przedstawiono na rysunku 30.

Postrzegana wartość sportowej organizacji sieciowej stanowi wielowymiarową konstrukcję opartą na korzyściach zmieniających się nie tylko w czasie, ale także pod wpływem określonych czynników moderujących. Na postrzeganą wartość organizacji sieciowej składają się cztery wymiary: ekonomiczny, strategiczny, marketingowy i zasobowy.



Rysunek 30. Modelowe ujęcie wpływu wartości postrzeganej sportowej organizacji sieciowej na zaangażowanie jej członków

Źródło: opracowanie własne.

Każdy uczestnik sieci ma inne oczekiwania wobec sieci oraz inaczej postrzega korzyści, które rzeczywiście osiąga. Do czynników, które wpływają na postrzeganą wartość sieci należy zaliczyć:

- Doświadczenie uczestnictwa pozwalające na weryfikację korzyści faktycznie osiągniętych w stosunku do oczekiwanych, a także dostrzeżenie innych zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów członkostwa.
- Alternatywne źródła wartości, która jest zjawiskiem relatywistycznym. Wartość stanowi wynik oceny uczestników, którzy różnią się między sobą i dokonują porównań.
- Preferencyjność rozumiana, jako różne gusta uczestników mogące się zmieniać w czasie lub w odpowiedzi na pojawienie się nowych możliwości, np. członkostwo w innej organizacji sportowej.
- Interakcje heterogenicznych podmiotów tworzących organizację sieciową, która sprzyja atmosferze szerokorozumianej współpracy.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż postrzegana wartość organizacji sieciowej wpływa na zaangażowanie uczestników sieci zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Zaobserwowano różnorodne korelacje pomiędzy poszczególnymi elementami wymiarów wartości postrzeganej oraz obszarami organizacji wydarzenia sportowego. Ponadto, na zaangażowanie uczestników sieci wpływają również inne czynniki wskazywane przez respondentów, które obejmują utożsamianie się ze wspólnymi wartościami i misją organizacji, a także chęć przynależenia do niej, efektywną komunikację oraz transparentność działań podejmowanych przez podmiot zarządzający organizacją, budowanie i utrzymywanie relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy, np. zawodniczkami, sponsorami i reklamodawcami, kibicami; kompetencje kadry zarządzającej, która dzieli się swoim doświadczeniem i wiedzą ekspercką z członkami organizacji oraz zaangażowanie sportowców, które przekłada się nie tylko na ich wynik sportowy, ale także zainteresowanie kibiców i sponsorów danym wydarzeniem.

Większe zaangażowanie członków organizacji sieciowej w realizację wydarzenia może nieść ze sobą pozytywne konsekwencje:

- 1) Organizacja WTA korzysta na rozpoznawalności i uznaniu marki, ponieważ kojarzy się poszczególnym grupom interesariuszy z pozytywnym doświadczeniem. Przekłada się to na oddziaływanie organizacji zarówno na rynku globalnym, jak i rynkach regionalnych, gdzie pojawiają się chętni do współpracy partnerzy biznesowi.

Pozytywny stosunek do organizacji wpływa również na większe zainteresowanie sponsorów i reklamodawców, kibiców oraz widzów, a także potencjalnie nowych członków.

- 2) Dzięki zaangażowaniu, organizator tworzy pozytywne doświadczenie dla sportowców, którzy chcą uczestniczyć w danym wydarzeniu i chętnie wracają na kolejne edycje. Ich obecność wzbudza zainteresowanie kibiców oraz społeczności lokalnych, sponsorów i reklamodawców budując silną pozycję wydarzenia na rynku regionalnym. Dzięki temu wzrasta prestiż wydarzenia.
- 3) Kibice wyrażają większe zainteresowanie wydarzeniem, a chęć uczestnictwa wiąże się nie tylko z samym widowiskiem, ale wszystkimi atrakcjami przygotowanymi dla nich przez organizatorów. Pozytywne doświadczenie przekłada się na zadowolenie, a w konsekwencji na lojalność. Fani i kibice chętnie wracają na kolejne edycje.

Pozytywny wynik zaangażowania sprawia, iż członkowie organizacji wykazują skłonność do wyciągania wniosków i uczenia się, a w konsekwencji do dalszego zaangażowania.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych oraz stworzonego ujęcia modelowego, należy uznać, iż na zaangażowanie członków sportowej organizacji sieciowej wpływa zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na jej wartość postrzeganą. Jednocześnie wpływ mają również czynniki moderujące wynikające nie tylko z decyzji i działań podejmowanych przez organizację. Pozytywne efekty zaangażowania przekładają się z kolei na to w jaki sposób członkowie postrzegają sieć i czy są skłonni uczyć się oraz dalej angażować.

6.7. Implikacje menadżerskie

W oparciu o przedstawiony przegląd literatury i analizę materiału badawczego, przygotowano rekomendacje menadżerskie zarówno dla organizacji WTA oraz organizatorów turniejów, jak i potencjalnych, nowych uczestników sieci WTA.

Współtworzenie wartości nie jest możliwe bez zaangażowania. Z perspektywy WTA, zaangażowanie jej członków stanowi o sukcesie organizacji sieciowej stanowiąc warunek jej efektywnego działania oraz stabilności. W związku z tym, szczególnie istotne jest dostrzeżenie obszarów, które organizacja może poprawić, aby zachęcić organizatorów turniejów, w sposób pośredni lub bezpośredni, do angażowania się w realizację wymogów w stopniu wyższym niż minimalny. Do takich obszarów należy do nich zaliczyć:

- Wymiar ekonomiczny - bardziej sprawiedliwa dystrybucja zasobów finansowych pomiędzy członkami organizacji - zawodniczkami oraz organizatorami turniejów. Z punktu widzenia organizatorów, podział zasobów finansowych faworyzuje bowiem tenisistki. Warto zwrócić uwagę, iż większe wsparcie finansowe organizatorów może przełożyć się na wyższe nagrody finansowe dla zawodniczek.
- Wymiar strategiczny – większa współpraca między organizatorami turniejów, a WTA w zakresie poszukiwania sponsorów i partnerów biznesowych. Z jednej strony, niektórzy uczestnicy sieci WTA potrzebują wsparcia w procesie nawiązywania relacji z globalnymi markami funkcjonującymi na lokalnych rynkach. Z drugiej strony, inni organizatorzy wydarzeń mają ustabilizowane stosunki z międzynarodowymi sponsorami, bądź partnerami biznesowymi, którzy są zainteresowani wspieraniem kobiecego sportu.
- Wymiar zasobowy – usprawnienie wymiany doświadczeń i dobrych praktyk między organizatorami turniejów, a także dzielenie się z nimi efektywnymi rozwiązaniami biznesowymi.

Ponadto, organizacja WTA powinna skupiać swoje wysiłki na jednoczeniu sił z ATP w celu udoskonalenia swojego produktu (turnieje łączone cieszą się największą popularnością wśród kibiców), zwiększenia siły finansowej oraz przetargowej wobec interesariuszy oraz wzmocnienia pozycji obu organizacji na rynku sportu profesjonalnego.

Zaangażowanie to nie tylko działanie ukierunkowane na cel, ale także potrzeba do wkładania wysiłku w dążenie do niego wynikająca z utożsamiania się ze wspólnymi wartościami i chęcią przynależności do danej organizacji. Z punktu widzenia organizatora turnieju WTA, zaangażowanie jest kluczem do sprawnego i efektywnego przygotowania oraz przeprowadzenia wydarzenia tenisowego będącego częścią profesjonalnych rozgrywek kobiecych na najwyższym poziomie. Warto zatem zwrócić uwagę na obszary wymagające zwiększonego zaangażowania organizatorów turniejów, które obejmują:

- 1) Zawodniczki – budowanie pozytywnych wrażeń i doświadczeń tenisistek w trakcie trwania turnieju stanowi jeden z priorytetowych obszarów organizacji turnieju z perspektywy organizatora. Dobra obsada turnieju jest bowiem traktowana przez nich jako klucz do sukcesu. W celu poprawy warunków dla zawodniczek, organizatorzy turniejów powinni wzmocnić swoje zaangażowanie w elementy najniżej przez nich oceniane: standard i wielkość szatni oraz ich wyposażenie, lokalizacja oraz standard

oficjalnego hotelu, a także atrakcyjność strefy dla zawodniczek. Bardzo często organizatorzy wsłuchują się w głosy pojedynczych zawodniczek uznając, że większość myśli podobnie. Przed podjęciem kroków wymagających większy nakładów finansowych, należałoby przeprowadzić bardziej dokładną weryfikację ocen zawodniczek oraz ich oczekiwania.

- 2) Widzów – obok zawodniczek, istotną grupę interesariuszy z perspektywy organizatorów stanowią kibice, dla których organizowane jest widowisko. Elementy wymagające poprawy dotyczą systemu sprzedaży biletów oraz atrakcyjności strefy dla kibiców na obiekcie wypadające najgorzej w samoocenie organizatorów wydarzeń WTA. Kwestia sprzedaży biletów oraz ich cen stanowi temat często komentowany w mediach społecznościowych. Brak przejrzystości systemu oraz wysokie ceny potrafią zniechęcić nawet najbardziej wiernych kibiców.
- 3) Sponsorów i partnerów biznesowych – obok zawodniczek i widzów, kluczową rolę w efektywnej organizacji turnieju odgrywają sponsorzy, reklamodawcy oraz partnerzy biznesowi. Nawiązywanie i utrzymywanie relacji z nimi stanowi zatem ważny aspekt organizacyjny. Chcąc wykorzystać narzędzia WTA, organizatorzy turniejów powinni zwiększyć swoje zaangażowanie w działania reprezentacyjne oraz w wykorzystanie pełnego potencjału programu ACES pozwalającego na zaangażowanie zawodniczek biorących udział w turnieju w jego promocję. Połączenie tych dwóch narzędzi pozwala na stworzenie wyjątkowego doświadczenia dla tych którzy stanowią jedno z głównych źródeł finansowania wydarzenia.

Rozpatrując wpływ postrzeganej wartości sieci WTA na zaangażowanie jej uczestników, nie można zapominać o potencjalnie nowych członkach organizacji. Dla nich szczególnie ważne powinno być przygotowanie odpowiedniego, szczegółowego oraz długookresowego planu biznesowego. Organizacja turnieju oparta jest na wymogach WTA, których realizacja stanowi często niedoszacowany koszt, a także duże wyzwanie menadżerskie. Bez wsparcia personelu doświadczonego w organizacji wydarzeń WTA, należy liczyć się z popełnianiem wielu błędów, które ostatecznie mogą doprowadzić do niekorzystnego wyniku finansowego w pierwszym roku organizacyjnym. Warto skorzystać z pomocy kadry WTA wyróżniającej się wiedzą ekspercką, szerokim doświadczeniem oraz umiejętnościami rozwiązywania różnorodnych problemów.

Zaprezentowane powyżej implikacje menadżerskie stworzono na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, przeprowadzonych badań zarówno ilościowych, jak i jakościowych oraz własnych doświadczeń autorki.

Zakończenie

Samodzielność oraz niezależność są postawami coraz rzadziej spotykanymi wśród podmiotów operujących na rynku, które źródła sukcesu poszukują przede wszystkim w otwartości na otoczenie. W konsekwencji kluczowe stało się umiejętne nawiązywanie oraz utrzymywanie relacji, a także zdolność do współpracowania i współdzielenia się. Więzy bilateralne zastępują wielopoziomowe oraz wielokierunkowe sieci powiązań bez względu na charakter czy wielkość organizacji.

Literatura przedmiotu oferuje wiele definicji i klasyfikacji sieci. Ze względu na ich mnogość oraz niejednoznaczność, w dysertacji przyjęto, iż organizacja sieciowa to nowopowstała, samodzielna struktura organizacyjna, której współtwórcami i jednocześnie elementami składowymi są niezależne podmioty nastawione na osiągnięcie wspólnego celu. W odróżnieniu od samopowstających sieci, organizację sieciową wyróżnia świadomie tworzona struktura oraz potrzeba odpowiedniego zarządzania, aby osiągnąć przyjęte cele i założenia. Organizacja sieciowa posiada poziome powiązania między partnerami, a jej aktywa zostały tak podzielone, że wytwórcą efektu końcowego jest sieć, a nie jej pojedynczy uczestnicy. Warto zauważyć, iż członkowie organizacji sieciowej są zazwyczaj współzależni ekonomicznie zachowując jednocześnie niezależność pod względem prawnym. Ich relacje należy określić, jako złożone i wzajemne o charakterze bardziej kooperatywnym niż konkurencyjnym, które przekraczają granice poszczególnych podmiotów, a jednocześnie w kontekście strukturalnym przypominają wewnętrzne stosunki organizacji. Funkcjonowanie organizacji sieciowej zależy od tego jak i pod wpływem jakich czynników została utworzona, jak również od tego jakie ma doświadczenia. Spory i porażki mogą bowiem prowadzić do rozłamu, podczas gdy pozytywne doświadczenia wzmacniają współpracę. Warto podkreślić, że sieci mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, a kooperacja i współdzielenie się są podstawą sukcesu ich uczestników. Niemniej obok korzyści przynależności do struktur sieciowych, należy również pamiętać o istniejących zagrożeniach obejmujących, ale nieograniczających się do niedopasowania uczestników sieci, trudności związanych ze złożonością procesu współpracy, nadużycia zaufania czy ryzyka związanego z ochroną informacji.

Podejście sieciowe miało znaczący wpływ na postrzeganie wartości i procesu jej tworzenia. W kontekście sieciowości, wartość może być rozpatrywana z różnych perspektyw, co przekłada się na jej definiowanie czy kategoryzację. Nie ulega jednak wątpliwości, iż wartość w sieci tworzy się wspólnie, a nie pojedynczo na różnych etapach procesu. Proces ten charakteryzuje się bowiem nie tylko wielowymiarowością i symultanicznością, ale przede wszystkim kolektywnością wynikającą z zaangażowania wszystkich uczestników.

Analizując wartość sieci z perspektywy jej uczestnika należy zwrócić uwagę na cztery kluczowe cechy pozwalając traktować wartość postrzeganą sieci, jako interaktywne doświadczenie preferencji o charakterze relatywnym. Po pierwsze, wartość jest interaktywna, ponieważ można ją osiągnąć tylko poprzez relacje nawiązywane pomiędzy uczestnikami - sieć sprzyja szeroko rozumianej kooperacji opartej na interakcjach między heterogenicznymi podmiotami. Struktura sieciowa może mieć wiele atrybutów, ale zyskują one wartość dopiero, gdy zostają docenione w trakcie doświadczenia uczestnictwa w niej. Po drugie, wartość ma charakter relatywistyczny, albowiem stanowi owoc oceny uczestników sieci, którzy różnią się między sobą i dokonują porównań między dostępnymi źródłami wartości. Po trzecie, wartość jest preferencyjna, ponieważ upodobania uczestników są odmienne i mogą się zmieniać w czasie lub w odpowiedzi na pojawienie się nowych opcji. Wreszcie, wartość wynika z doświadczenia uczestnictwa w sieci, a nie tylko w procesie wejścia do niej.

Organizacje sieciowe funkcjonują na różnych rynkach branżowych, w tym na rynku tenisa profesjonalnego. Rynek tenisa zdefiniowano jako miejsce wymiany i nawiązywania relacji pomiędzy podmiotami o różnym stopniu i wymiarze zaangażowania w tenisa, których potrzeby zaspokajane są przez jednostki oferujące szeroko rozumiane produkty tenisowe. Częścią rynku tenisa jest rynek tenisa profesjonalnego, gdzie podstawową kategorią produktu jest wydarzenie tenisowe oferowane nabywcom zarówno indywidualnym, jak i instytucjonalnym w sposób bezpośredni na obiektach tenisowych oraz pośredni za pomocą mediów. Pozostałe produkty rynku tenisa profesjonalnego należy podzielić na dobra i usługi służące organizowaniu wydarzeń tenisowych lub będących jego pochodną.

W związku z tym, kluczową rolę na rynku tenisa profesjonalnego należy przypisać organizatorom turniejów oraz tenisistkom i tenisistom, których funkcjonowanie jest wzajemnie zależne. Zawodnicy i zawodniczki stanowią zasób niezbędny do stworzenia atrakcyjnego widowiska sportowego. Ich poziom gry oraz popularność przekładają się na jakość oferowanego produktu końcowego. Wypracowany przez lata system pozyskiwania

zawodników przez organizatorów turniejów oparty jest na rankingu oraz zasadach, na straży których stoją organy zarządzające tenisem profesjonalnym. Każdy tenisista stanowi niezależną prawnie jednostkę, samodzielnie decydującą o uczestnictwie w poszczególnych turniejach. Warto jednak zauważyć, iż między organizatorami turniejów, a zawodnikami występuje specyficzny rodzaj relacji – żadna grupa nie może funkcjonować bez drugiej.

Wśród podmiotów zarządzających tenisem profesjonalnym kluczową rolę odgrywa *Women's Tennis Association* (WTA) będąca jedną z największych na świecie kobiecych organizacji sportowych. Historia WTA sięga drugiej połowy XX wieku, kiedy grupa dziewięciu zawodniczek pod przewodnictwem Billie Jean King podjęła walkę z nierównościami płciowymi w podziale nagród finansowych, przyznawanych kobietom i mężczyznom na profesjonalnych turniejach tenisa. Obecnie WTA odpowiada przede wszystkim za zarządzanie rozgrywkami WTA Tour oraz promocję kobiecego tenisa na świecie.

WTA jest organizacją sieciową będącą samodzielną strukturą organizacyjną tworzoną przez niezależne podmioty, jakimi są tenisistki oraz organizatorzy wydarzeń WTA. Jej celem jest kreowanie wartości, jaką niesie ze sobą wspólne zarządzanie kobiecym tenisem na najwyższym poziomie. W konsekwencji, WTA stanowi wyjątkowe partnerstwo w sporcie profesjonalnym, które oparte jest na równym prawie głosu tenisistek oraz organizatorów wydarzeń, co umożliwia reprezentowanie interesów wszystkich członków. W przeciwieństwie do samopowstałych sieci, WTA charakteryzuje celowo utworzona struktura oraz negocjowane między jej członkami role. Członkowie WTA funkcjonują w pewnego rodzaju ekosystemie wynikającym ze współzależności – turnieje nie mogą odbyć się bez zawodniczek, ale i tenisistki nie mają przestrzeni do rywalizacji bez organizatorów wydarzeń tenisowych. Podmiotem wyznaczonym do zarządzania siecią WTA jest Rada Dyrektorów składająca się z wyznaczonych przez wszystkich jej członków reprezentantów. Mimo oficjalnej struktury sieci, uczestnicy regularnie podtrzymują nieformalne więzi między sobą.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych określono, jakie są oczekiwania organizatorów turniejów przed wejściem do sieci WTA lub na początku członkostwa oraz jakie walory są rzeczywiście osiągnęte z tytułu przynależności. Uprawnia to do stwierdzenia, że uczestnictwo w sieci WTA weryfikuje ocenę korzyści z tytułu członkostwa. Oczekiwania były bowiem wyżej oceniane przez organizatorów turniejów w stosunku do korzyści faktycznie osiągniętych. Największa rozbieżność opinii wystąpiła w przypadku elementów wymiaru

ekonomicznego, strategicznego oraz marketingowego. Natomiast najmniejsza różnica w ocenie oczekiwań, a korzyści osiągniętych wystąpiła w wymiarze zasobowym.

W oparciu o wyniki badań empirycznych zidentyfikowano również sfery organizacji wydarzenia stanowiące przedmiot największego zaangażowania organizatorów turniejów WTA. W konsekwencji zauważono, że uczestnicy sieci oceniają swoje zaangażowanie wyżej niż w stopniu minimalnym określonym przepisami WTA. Priorytetowe z perspektywy organizatorów turniejów obszary organizacji wydarzeń związane są z poszczególnymi grupami interesariuszy, które obejmują: zawodniczki, albowiem zapewnienie odpowiedniej obsady stanowi klucz do sukcesu, widzów jako nabywców produktu końcowego oraz sponsorów i partnerów biznesowych będących źródłem wsparcia nie tylko finansowego. Warto podkreślić, że samoocena zaangażowania była wyższa wśród organizatorów dużych turniejów dysponujących znacznie większym budżetem i często organizowanych wspólnie z ATP (WTA 1000 Mandatory oraz WTA 1000 w stosunku do turniejów WTA 500 i WTA 250). Nie powinno to jednak zaskakiwać, albowiem jest wynikiem większych możliwości finansowych, marketingowych, a także zasobowych charakteryzujących te wydarzenia.

Rezultaty zrealizowanych badań własnych pozwalają stwierdzić, że postrzegana wartość organizacji sieciowej WTA wpływa na zaangażowanie jej uczestników zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Zaobserwowano bowiem różnorodne korelacje pomiędzy poszczególnymi elementami wymiarów postrzeganej wartości sieci, a sferami organizacji wydarzenia WTA. Ponadto, organizatorzy turniejów wskazali inne czynniki moderujące ich zaangażowanie dotyczące: utożsamiania się ze wspólnymi wartościami oraz misją, jaką jest promocja kobiecego sportu i wynikająca z tego chęć przynależności do organizacji, komunikacja i transparentność działań Rady Dyrektorów oraz kadry zarządzającej, nawiązywanie i utrzymywanie relacji z różnymi podmiotami w swoim otoczeniu, zaangażowanie samych tenisistek oraz kompetencje i doświadczenie personelu WTA. Podsumowując postrzegana wartość sportowej organizacji sieciowej stanowi wielowymiarową konstrukcję opartą na korzyściach zmieniających się nie tylko w czasie, ale także pod wpływem określonych bodźców.

Wysokie zaangażowanie uczestników organizacji sieciowej w realizację wydarzenia przynosi pozytywne efekty:

- Organizacja WTA kojarząc się poszczególnym grupom interesariuszy z pozytywnym doświadczeniem i sukcesem zwiększając rozpoznawalność i uznanie marki.

Przekłada się to na oddziaływanie organizacji zarówno na rynku globalnym, jak i rynkach regionalnych, gdzie pojawiają się chętni do współpracy partnerzy biznesowi. Pozytywne nastawienie do organizacji oraz jej rozpoznawalność wpływa również na większe zainteresowanie ze strony sponsorów i reklamodawców, kibiców oraz widzów, a także potencjalnie nowych członków.

- Organizator turnieju tworzy pozytywne doświadczenie dla tenisistek, które chcą uczestniczyć w danym wydarzeniu i chętnie wracają na kolejne edycje. Ich obecność przyciąga zainteresowanie fanów i kibiców, społeczności lokalnych, sponsorów i reklamodawców budując silną pozycję wydarzenia na rynku regionalnym czy nawet globalnym. Dzięki temu wzrasta prestiż i popularność wydarzenia.
- Kibice wyrażają większe zainteresowanie wydarzeniem, a chęć uczestnictwa wiąże się nie tylko z samym widowiskiem, ale wszystkimi atrakcjami przygotowanymi dla nich przez organizatorów. Pozytywne doświadczenie przekłada się na zadowolenie, a w konsekwencji na lojalność - kibice chętnie wracają na kolejne edycje.

Powyższe wnioski pozwoliły na opracowanie modelowego ujęcia wpływu postrzeganej wartości sportowej organizacji sieciowej na zaangażowanie jej uczestników, uwzględniające czynniki moderujące oraz pozytywne konsekwencje, jakich doświadczają poszczególne grupy uczestników.

Autorka jest świadoma ograniczeń zrealizowanych badań własnych, które przeprowadzono tylko na jednej grupie członków organizacji sieciowej WTA, jaką są organizatorzy turniejów. Biorąc pod uwagę sformułowany problem badawczy nie uwzględniono drugiej grupy członków WTA, czyli tenisistek. Nadrzędnym celem dla zawodniczek jest wynik sportowy. Ich wejście do sieci jest świadome, ale jednocześnie naturalne, albowiem stanowi wynik pozytywnego rozwoju kariery. Trudno zatem uznać, że ich zaangażowanie może wynikać z postrzeganej wartości sieci. Niemniej warto byłoby zbadać jaką wartość zawodniczki wnoszą do organizacji oraz jakich korzyści oczekują z tytułu przynależności do WTA. Ponadto, analizę zaangażowania organizatorów turniejów ograniczono do samooceny realizacji wymogów stawianych przez WTA. Zupełnie odmienna mogłaby być ocena z perspektywy kadry zarządzającej WTA czy tenisistek. Ocenienie zaangażowania uczestników sieci uwzględniając inne grupy członków organizacji mogłoby zmienić obraz prezentowanych wyników. Równie wartościowe wydaje się przeprowadzenie pogłębionych badań dotyczących postrzeganej wartości sieci i zaangażowania uwzględniając różne przekroje turniejów, na przykład poszczególne kategorie,

bądź ich położenie geograficzne. Niezwykle interesującym byłoby także zbadanie jak zaufanie członków do organizacji sieciowej wpływa na ich zaangażowanie pamiętając, że obie kategorie stanowią o istocie sieci.

Zrealizowane badania pozwoliły odpowiedzieć na postawione pytania badawcze, a w konsekwencji zrealizować cel główny i cele szczegółowe niniejszej rozprawy doktorskiej. Studia literaturowe oraz badania empiryczne pozwoliły ustalić zależność pomiędzy postrzeganą wartością organizacji sieciowej, a poziomem zaangażowania jej uczestników na rynku tenisa profesjonalnego. Wnioski z niniejszej pracy wskazują, iż złożoność problematyki wartości sportowych organizacji sieciowych z perspektywy jej uczestników zachęca do podjęcia dalszych badań w tym kierunku.

Bibliografia

- Achrol, R. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56–71.
- Allen N. i Meyer J. (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative, Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Amit, R. i Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. doi: 10.1002/smj.4250140105
- Anderson, J., Hakansson, H. i Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(10), 1-15. <https://doi.org/10.2307/1251912>
- Andrzejak, M. (2022). Zrównoważony rozwój sieci franczyzowej w świetle teorii agencji. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, (1), 45-46.
- Antivachis, N. i Angelis, V. (2015). Network Organizations: the Question of Governance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 584 – 592. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.1241
- Araujo, L. i Brito, C. (1997). Agency and Constitutional Ordering in Networks. *International Studies of Management and Organization*, 27(4), 22-46. doi: 10.1080/00208825.1997.11656717
- ATP Tour. (2021). *The 2021 ATP Official Rulebook*.
- Awdziej M. i Krzyżanowska M., Tkaczyk J. (2016), Przegląd koncepcji współtworzenia wartości. *Handel Wewnętrzny*, 3(362), 16-26.
- Basińska-Zych, A. i Hołderna-Mielcarek, B. (2015). Eventy sportowe jako element strategii marketingowej miasta w kontekście współczesnych tendencji na rynku sportowo-rekreacyjnym. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 63(6), 53-78.
- Blankenburg, D. (1995). A network approach to foreign market entry. W: K. Möller, Wilson D.T., *Business marketing: an interaction and network perspective*. Nowy Jork: Kluwer Academic Publishers.
- Bolton, R. i Drew, J. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384. <https://doi.org/10.1086/208564>

- Borowski, J. (2013). Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 2(62), 11-25.
- Bowman, C. i Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11, 1-15.
- Brandenburger, A. i Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Brodie, R., Hollebeek, L., Juric, B. i Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14, 252-271.
- Bugdol, M. (2010). Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych. *Współczesne Zarządzanie*, 2, 11-25.
- Bukowski, M. (2005). Zintegrowane zarządzanie rozwojem kompetencji pracowniczych. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 3-4/2005.
- Castanias, R. i Helfat, C. (2001). The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis. *Journal of Management*, 27(6). 661-678. <https://doi.org/10.1177/014920630102700604>
- Chaffey, D., Mayer, R., Johnson, K. I Ellis-Chadwick, F. (2003). *Internet Marketing. Strategy, Implementation and Practice*. England: Prentice Hall.
- Child, J., Faulkner, D. i Tallman, S. (2005). *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.
- Church, J., Gandal, N. i Krause, D. (2008). Indirect Network Effects and Adoption Externalities. *Review of Network Economics*, 7(3), 545-553.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.05.001
- Czakon, W. (2005). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, (9).
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Czakon, W. (2014). Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw Hi-Tech. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw Hi-Tech. Determinanty i dynamika*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Czakon, W. (2015). Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 217, 9-18.
- Czakon, W. (2017). Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych. *Organizacja i Kierowanie*, (2), 93-104.
- Damkuvienė, M., Tijunaitienė, R., Petukienė, E. i Bersenaite, J. (2012). Customer Perceived Co-Creation Value: Synthesis of Extant Literature. *Social Research*, 4(29), 59-68.
- De Man, A. (2004). *The network economy. Strategy, structure and management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Das, T. i Teng, B. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tension Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77–101.
- Delporte-Vermeirena, D., Vervest, P. i Heck, E. (2004). In Search of Margin for Business Networks: The European Patent Office. *European Management Journal*, 22(2), 167-182. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.01.013>
- Dobiegała-Korona, B. (2008). Zarządzanie wartością dla klienta. W: W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Dobiegała-Korona, B. (2015). Kierunki i wyzwania rozwoju zarządzania wartością klienta. W: B. Dobiegała-Korona (red.), *Budowa wartości klienta*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Dobiegała-Korona, B. i Herman, A. (red.). (2006). Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa. Warszawa: Difin.
- Doligalski, T. (2013). *Internet w zarządzaniu wartością klienta*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Donaldson, T. i Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Doorn van, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. i Verhoef, P. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Doyle, P. (2003). *Marketing wartości*. Warszawa: Wydawnictwo FELBERG SJA.

- Dwivedi, A., Wilkie, D., Johnson, L. i Weerawardena, J. (2016). Establishing measures and drivers of consumer brand engagement behaviours. *Journal of Brand Management*, 23(5), 41-69.
- Dyer, J. i Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganisational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4).
- Dziewanowska, K. (2018). *Współtworzenie wartości w marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo C.H.Beck.
- Easton, G. (1992). Industrial Networks: a Review. W: B. Axelsson, G. Easton (red.) *Industrial Networks. A New View of Reality*. Londyn: Routledge.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Falenciak, T. (2017). Modele budowy wartości dla klienta – charakterystyka i rozwinięcie. *Handel Wewnętrzny*, 3(368), 91-98.
- Folkierska, A. (1979). Typy wartości, ich miejsce i funkcjonowanie w kulturze. W: H. Świda (red.), *Młodość a wartości*. Warszawa: WSiP.
- Fonfara, K. (2004). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H., Snehota, I. i Waluszewski, A. (2010). Analysing business interaction. *IMP Journal*, 4, 82-103.
- Ford, D. i Håkansson, H. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55, 133-139.
- Freyer, W. (1998). *Kulturveranstaltungen und Festivals als touristische Leistungsangebote*. Dresden: FIT.
- Fryczyńska, M. (2018). *Kompetencja sieciowa pracowników wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Galvagno, M. i Dalli, D. (2014). Theory of Value Co-Creation: a Systematic Literature Review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643-683.
- Gillmesiter, H. (1998). *Tennis: a Cultural History*. Nowy Jork: NYU Press.
- Gottschalk, P. (2007). *Knowledge management systems: value shop creation*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.

- Gnyawali, D. i Park, B. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330.
- Grant, R. i Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
- Grimsley, W. (1971). *Tennis: its History, People and Events*. Toronto: Prentice Hall.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: customer management in service competition*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Håkansson H. (red.). (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Håkansson, H. i Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187-200.
- Håkansson, H. i Snehota, I. (red.). (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hassan, D. (red.). (2018). *Managing Sport Business*. Londyn i Nowy Jork: Routledge.
- Hatch, M. (2002). *Teoria organizacji*, Warszawa: WN PWN.
- Helkkula, A., Kelleher, C. i Pihlstrom, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15(1), 59-75.
- Hennart, J. i Reddy, S. (1997). The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors in the U.S. *Strategic Management Journal*, 18.
- Holbrook, M. (1999). *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research*. Londyn: Routledge.
- Holmund, M. i Törnroos, J.Å. (1997). What are relationships in business networks. *Management Decision*, 35(4).
- Huntington, S. (2004). *Zderzenie cywilizacji*. Warszawa: Muza.
- Jarillo, C. (1995). *Strategic Networks. Creating the Bordless Organization*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Jones, C., Hesterly, W. i Borgatti, S. (1997). A General Theory of Network Governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Jończyk, J. (2009). Koncepcja zaangażowania organizacyjnego. W: W. Matwiejczuk (red.), *Koncepcje i metody zarządzania*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.

- Jóźwik A., Olesiński Z. i Predygiel A. (2004). Proces zarządzania w sieci. W: M. Romanowska i M. Trocki M. (red.). *Podejście procesowe w zarządzaniu*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Juchnowicz, M. (2014). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: PWE.
- Justyńska, M. (2021). *Wartość usług prawnych z perspektywy mandantów i mandatariuszy na rynku B2B* (Niepublikowana rozprawa doktorska) Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Kariozen, W. (2011). Analiza ewolucji pojęcia wartości. *Zeszyty teoretyczne rachunkowości*, 63(119), 107-124.
- Kawa, A. (2017). *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*. Poznań: Wydawnictwo UEP.
- Kawa, A. i Pierański, B. (2015). Współpraca sieciowa przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 64(7), 23-34.
- Kawa, A. i Światowiec-Szczepańska, J. (2018). Value Network Creation and Value Appropriation in E-commerce. W: P. Klimas, A. Lipińska (red.) *Emerging Challenges in Modern Management*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Keen, P. i Williams, R. (2013). Value Architectures for Digital Business: Beyond the Business Model. *MIS Quarterly*, 37(2).
- Kenis, P. i Provan, K. (2006). The control of public networks. *International Public Management Journal*, 9, 227-247.
- Kleymann, B. i Seristoe, H. (2004). *Managing strategic airline alliances*. Aldershot, U.K.: Ashgate Publishing Ltd.
- Kordel, P. (2009). Koncepcja zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi w perspektywie konstruktywistycznej. W: R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. Opole: Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kramer, M. i Pfitzer, M. (2017). Ekosystem wartości wspólnej. *Harvard Business Review Polska*, 170.
- Krawiec, F. (2009). *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*. Warszawa: Difin.
- Krupski, R. (red.). (2009). *Elastyczność organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Leclercq, T., Hammedi, W. i Poncin, I. (2016). Ten years of value co-creation : an integrative review. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 31(3), 1-35. doi: 10.1177/2051570716650172.
- Leszczyński, G. i Zmyślony, P. (2014). Identyfikacja sieci powiązań w miejskiej turystyce biznesowej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(3), 103-120.
- Lichtarski, J., Piórkowska, K. i Ćwik, K. (2017). Uzależnienie strategiczne: perspektywa sieci międzyorganizacyjnych. *Organizacja i kierowanie*, (2), 65-77.
- Lusch, R. i Vargo, S. (2011). Service-dominant logic: A necessary step. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1298–1309.
- Lusch, R., Vargo, S. i Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of Academy of Marketing Science*, 38, 19-31. doi: 10.1007/s11747-008-0131-z
- Łada, M. i Kozarkiewicz, A. (2010). *Zarządzanie wartościami projektów*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Łaszkiwicz, A. (2018). Value Creation by Engaging Customers in the Process of Product and Business Design in a Virtual Environment. *Handel Wewnętrzny*, 4(375), 160-168.
- Łobocki, M. (2009). *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*. Warszawa: Impuls.
- Mazurek, G. (2014). Network Value Creation through Marketing. *Management and Business Administration. Central Europe*, 22(4), 70–77.
- McColl-Kennedy, J., Vargo, S., Dagger, T., Sweeney, J. i van Kasteren, Y. (2012). Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 370-389.
- McEvily, B. i Zaheer, A. (2004). Architects of trust: The role of network facilitators in geographical clusters. W: R. Kramer i K. Cook (red.). *Trust and distrust in organizations*. Nowy Jork: Russel Sage Foundation.
- McKiernan, P. (1992). *Strategies for Growth. Maturity, Recovery and Internalization*. Londyn-Nowy Jork: Routledge.
- McLoughlin, D. i Horan, C. (2000). Business Marketing: Perspectives from the Markets-as-Networks Approach. *Industrial Marketing Management*, 29(4).
- Meagher, K. i Rogers, M. (2004). Network Density and R&D Spillovers. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 53, 237–260.
- Mikuła, B. i Pietruszka-Ortyl, A. (2006). Organizacje sieciowe. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach*, 715, 113-130.

- Milena, Z., Dainora, G. i Alin, S. (2008). Qualitative Research Methods: a Comparison between Focus-Group and In-Depth Interview. *Annals of the University of Oradea Economic Science Series*, 17(4), s. 1279 – 1283.
- Młynarski, S. (2000). *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*. Kraków: Zakamycze.
- Möller, K. i Rajala, A. (2007). Rise of strategic nets - New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 895-908. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.05.016
- Mullin, B., Hardy, S. i Sutton, W. (2014). *Sport Marketing. Fourth Edition*. USA: Human Kinetics.
- Niemczyk, J. i Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Klient w strategiach organizacji biznesowych. *Nauki o zarządzaniu*, 2(9), 33-43. doi: 10.15611/noz.2014.2.02
- Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. i Jasiński, B. (red.). (2012). *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H.Beck.
- Olejnik, I., Kaczmarek, M. i Springer, A. (2021). *Badania jakościowe, Metody i zastosowania*. Warszawa: CeDeWu
- Oyner, O. i Korelina, A. (2016). The influence of customer engagement in value co-creation on customer satisfaction: Searching for new forms of co-creation in the Russian hotel industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(3), 327-345.
- Parolini, C. (1999). *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Partanen, J. i Möller, K. (2012). How to Build a Strategic Network: a Practitioner-Oriented Process Model for the ICT sector. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 481-494.
- Piekarz, H. i Marszałek, A. (2007). Sposoby ochrony kompetencji organizacji. *Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 2, 239-247.
- Piercy, N. i Cravens, D. (1995). The network paradigm and the marketing organization: developing a new management agenda. *European Journal of Marketing*, 29(3), 7-34.
- Pitts, B., Fielding, L. i Miller, L. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model. *Sport Marketing Quarterly*, 3(1), 15-24.
- Podolny, J. i Page, K. (1998). Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57-76. doi: 10.1146/annurev.soc.24.1.57
- Polskie Wydawnictwo Naukowe. (2022). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. i Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover amongst Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59.
- Porter, M. (2006). *Przewaga konkurencyjna*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Prahalad, C. i Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 33 (May-June 1990), 79-91.
- Prahalad, C. i Ramaswamy, V. (2000). Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C. i Ramaswamy, V. (2004). Co-creating Unique Value with Customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- Ramaswamy, V. i Gouillart, F. (2010). Building the Co-Creative Enterprise. *Harvard Business Review*, 88(10), 100-109.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach). *Organizacja i kierowanie*, 138(4), 75-83.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2010). *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Ratajczak-Mrozek, M. i Zieliński, M. (2013). Czynniki usieciowienia przedsiębiorstw – ujęcie koncepcyjne. *Przegląd organizacji*, 11. doi: 10.33141/po.2013.11.06
- Ritter, T., Wilkinson, I. i Johnston, W. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175–183.
- Robinson, M., Trail, G. i Kwon, H. (2004). Motives and points of attachment of professional golf spectators. *Sport Management Review*, 7, 167-192. doi:10.1016/S1441-3523(04)70049-2.
- Rogoziński, K. (2012). Definicja usługi i to, co poniżej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 29(6), 775-789.
- Rojek, T. (2014). Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, 803(66), 813-822.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Romanowska, M. (1997). *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.

- Rudny, W. (2013). Model biznesowy a tworzenie wartości. *Studia Ekonomiczne. Governance - korporacje, instytucje publiczne, sieci*, (141), 98-108.
- Rust, R. i Oliver, R. (red.). (1994). *Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ruth, G. (2021). *Tennis: A History from American Amateurs to Global Professionals*. Urbana, Chicago & Springfield, IL: University of Illinois Press.
- Sajdak, M. (2012). Zasobowe źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Organizacja i Kierowanie*, 1A(149), s. 153-164.
- Sajkiewicz, A. (red.). (2002). *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*. Warszawa: Poltext.
- Samra, B. i Wos, A. (2014). Consumer in Sports: Fan typology analysis. *Journal of Intercultural Management*, 6(4), 263–288. doi 10.2478/joim-2014-0050
- Sanchez-Fernandez, R. i Iniesta-Bonillo, M., A. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427-451. doi: 10.1177/1470593107083165
- Schilling, M. i Steensma, K. (2001). The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis. *Academy of Management*, 44(6).
- Shafer, S., Smith, H. i Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.
- Shank, M. (2002). *Sports Marketing. A Strategic Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sheth, J., Newman, B. i Gross, B. (1991). *Consumption Values and Market Choices. Theory and Applications*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2018). Sieci tworzenia wartości w zarządzaniu kryzysowym. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i zarządzanie*, 121, 447- 457.
- Skowron, S. (2013). Klient w sieci organizacyjnej. Warszawa: Difin SA.
- Spender, J (1994). Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents. *International Business Review*, 3(4), 353-367. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90028-0](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90028-0)
- Srinivasan, R., Lilien, G. i Rangaswamy, A. (2006). The emergence of dominant designs. *Journal of Marketing*, 70(2), 1–17.
- Stabell C. i Fjeldstad O. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413-437.

- Stacey, R. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Stanisz, A. (2006). *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL. na przykładach z medycyny Tom 1. Statystyki podstawowe*. Kraków: Statsoft Polska.
- Stankiewicz, M. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
- Steinerowska, S. (2015). Zaangażowanie organizacyjne jako determinanta wzrostu efektywności zespołów pracowniczych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 230, 98-107.
- Stępień, B. (2019). *Wartość luksusu. Perspektywa konsumentów i przedsiębiorców*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stępień, B. (2016). *Zasady pisania tekstów naukowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN S.A.
- Sydow, J. i Wirth, C. (1999). Von der Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk - Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? W: W. Müller-Jentsch (red.), *Konfliktpartnerschaft*. Monachium: Rainer Hampp Verla.
- Sznajder, A. (2007). Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego. *Gospodarka narodowa*, (10), 45-65.
- Sznajder, A. (2015). *Marketing sportu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sznajder, A. (2020). Technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu sportu. *Marketing i Rynek*, (3), 3-11. doi: 10.33226/1231-7853.2020.3.1
- Szortyka, K. (2021). Coopetition in network football clubs. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(5), 3121 – 3127.
- Szymczak, M. (1988). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN.
- Szymura-Tyc, M. (2004). Marketing we współczesnych procesach tworzenia i dostarczania wartości klientom. *Acta Universitatis Lodzianensis*, s. 179.
- Szymura-Tyc, M. (2006). *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Śliwiński, A. (2015). *Ekonomia sieci. Jak globalne sieci opętały świat*. Warszawa: Wydawnictwo Iota Unum.
- Świątowiec-Szczepańska, J. (2012). Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. *Ekonomista*, (2), 203-226.

- Światowicz-Szczepańska, J. i Kawa, A. (2018). Metafory, modele i teorie sieci w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i kierowanie*, 181(2), 79-91.
- Thorelli, H. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070105>
- Tubielewicz, A. (2013). Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, 387-397. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Tucker, C. (2018). Network Effects and Market Power: What have we learned in the last decade?. *Antitrust*, 32(2), 72-79.
- Unold, J. (2011). Wykorzystanie efektu sieciowego w rozwoju społeczności wirtualnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 656, Studia Informatica*, 28, 101-112.
- Wann, D., Grieve, F., Zapalac, R. i Dale, P. (2008). Motivational Profiles of Sport Fans of Different Sports. *Sport Marketing Quarterly*, (17), 6-19.
- Wasiluk, A. i Tomaszuk, A. (2020). *Organizacja w sieci relacji*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Waśkowski, Z. (2014). Bieganie jako forma aktywnego spędzania wolnego czasu przez kobiety - motywy, preferencje i oczekiwania. *Marketing i Rynek*, 11, 483-491.
- Waśkowski, Z. (2015a). Wykorzystanie teorii interesariuszy w procesie kształtowania strategii marketingowej organizacji sportowych. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 13(62), 157-170.
- Waśkowski, Z. (2015b). Kreowanie wartości dla interesariuszy organizatorów imprez masowych – ujęcie modelowe. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 41(1), 187-198.
- Waśkowski, Z. (2018). Zarządzanie kompetencjami przedsiębiorstwa w procesie tworzenia wartości dla nabywców. *Handel Wewnętrzny*, 376(5), 300-309. Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury.
- Waśkowski, Z. (2020). Tworzenie wartości dla interesariuszy na rynku organizacji non-profit - konceptualizacja modelu. W: K. Błoński i A. Smalec (red.), *Działania marketingowe organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Waśkowski, Z. i Jasiulewicz, A. (2020). Possibilities of brand promotion through lifestyle mobile sports applications. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 37(3), 1–16.

- Waśkowski, Z. i Radwan-Cho, K. (2022). Network Organizations on the Sports Market – the Case of WTA. *Scientific Papers of Silesian University of Technology*, (162), 721-738.
- Westerlund, M., Rajala, R. i Leminen, S. (2008). SME Business Models in Global Competition: A Network Perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(3), 342–358.
- Wiatrak, A. (2003). Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. *Współczesne zarządzanie*, (7), 7-18.
- Wieczorek-Szymańska, A. (2012). Kluczowe kompetencje organizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie wybranych placówek uniwersalnych banków komercyjnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 25, 407-422. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Wojtczuk-Turek, A. (2008). Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 3(10), 25-45.
- Woodall, T. (2003). Conceptualising 'Value for the Customer': an Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12, s. 1-42.
- Woodruff, R. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Woodruff, R. i Gardial, S. (1996). *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Cambridge: Blackwell Publishers, Inc.
- Wójcik, D. i Juszczyk, P. (2018). Tworzenie wartości w sieciowych modelach biznesu. W: M. Budzanowska-Drzewiecka i K. Czernek (red.), *Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw – modele, koncepcje i uwarunkowania*. Łódź-Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- WTA Tour. (2021). *2023 Official Rulebook*.
- WTA Tour. (2023). *2023 Official Rulebook*.
- Wu, S., Tsai, C. i Hung, C. (2012). Toward team or player? How trust, vicarious achievement motive, and identification affect fan loyalty. *Journal of Sport Management*, 26, 177-191.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech. *Przegląd Organizacji*, (2), 3-8.

- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). Typy relacji kooperacyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą. W: A. Sopińska i S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Zeithaml, V. (1991). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence. W: H. Kassarian i T. Robertson (red.), *Perspectives in Consumer Behavior*. (s. 27–53). Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Żuryński, R. (2013). Społeczno-ekonomiczne aspekty organizacji imprez sportowych. *Nauki Społeczne*, 2(8), 254-269.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- ATP. (b.d.). Pobrane 12 października 2021 z: <https://www.atptour.com/en/>
- ATP. (2021, 18 sierpnia). *ATP's & WTA's Newly Integrated Marketing Team Serves Up A Second Season Of Tennis United*. Pobrane 10 listopada 2022 z: <https://www.atptour.com/en/news/tennis-united-returns>
- Billie Jean King Cup. (b.d.). Pobrane 16 października 2021 z: <https://www.billiejeankingcup.com/en/home.aspx>
- Brandenburger, A. i Nalebuff, B. (2021). The Rules of Co-opetition. *Harvard Business Review, January/February 2021*. Pobrane 11 lutego 2022 z: <https://hbr.org/2021/01/the-rules-of-co-opetition>
- Dagnino, G.B. i Padula, G. (2002). Coopetition strategy – a new kind of interfirm dynamics for value creation. EURAM – The European Academy of Management, Second Annual Conference. Pobrane 10 marca 2020 z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.5380&rep=rep1&type=pdf>
- Davis Cup. (b.d.). Pobrane 16 października 2021 z: <https://www.daviscup.com/en/home.aspx>
- Farthing, T. (2022, 5 marca). *ATP Chairman outlines goal to merge with the WTA and all leading tennis organisations*. Pobrane 10 listopada 2022 z <https://tennishead.net/atp-chairman-outlines-big-plans-to-merge-all-leading-tennis-organisations/>
- Federer, R. [@rogerfederer]. (2020, 22 kwietnia). Just wondering.....am I the only one thinking that now is the time for men's and women's tennis to be [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/rogerfederer/status/1252922285096423424>
- Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H. i Snehota, I. (2002). Managing networks. Materiał Konferencyjny, 18th Annual IMP Conference, Dijon (Francja). Pobrane 7 stycznia 2021 z: <https://www.impgroup.org/uploads/papers/4198.pdf>
- Futterman, M (2023, 3 kwietnia). Wimbledon Drops Ban on Players From Russia and Belarus. *The New York Times*. Pobrane z: <https://www.nytimes.com/2023/03/31/sports/tennis/wimbledon-russia-belarus.html>
- Grand Slam Board. (2021). *Official Grand Slam Rule Book*. Pobrane 11 października 2021 z: <https://www.itftennis.com/media/5986/grand-slam-rulebook-2021-f.pdf>

- ITF. (2017). *2017 Annual Review*. Pobrane 7 listopada 2021 z:
<https://www.itftennis.com/en/about-us/organisation/publications-and-resources/publications/>
- ITF. (2019). *ITF Tennis Global Report*. Pobrane 14 października 2021 z:
<http://itf.uberflip.com/i/1401406-itf-global-tennis-report-2021/245?>
- ITF. (b.d.). Pobrane 13 października 2021 z:
<https://www.itftennis.com/en/>
- Ingle, S. (2018, 25 kwietnia). Tennis has 'serious integrity problem' with betting, says independent review. *The Guardian*. Pobrane z:
<https://www.theguardian.com/sport/2018/apr/25/tennis-serious-integrity-problem-betting-match-fixing-independent-review>
- Mruk, H. (2020). *Wartości – one są kamieniem węgielnym w społeczeństwie*. Pobrane 20 kwietnia 2022 z:
<http://mruk.edu.pl/wartosci-one-sa-kamieniem-wegielnym-wspoleczenstwie/>
- Olympics. (b.d.). Pobrane 13 października 2021 z:
<https://olympics.com/tokyo-2020/en/sports/tennis/>
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. Pobrane 27 kwietnia 2021 z:
<https://www.jstor.org/stable/2486921>
- Rigal, J. (2021). *\$600m ATP and WTA merger takes huge step as banks lend support*. Pobrane 10 listopada 2022 z: <https://tennishead.net/600m-atp-and-wta-merger-takes-huge-step-as-banks-lend-support/>
- Roland-Garros. (2020, 17 marca). ROLAND-GARROS 2020: from 20th Sep to 4th Oct. Pobrane 10 listopada 2022 z: <https://www.rolandgarros.com/en-us/article/tournament-2020-coronavirus-rescheduled-2a-september-4-october>
- Schoemaker, P. (1990). Strategy, complexity and economic rent. *Management Science*, 36(10), 1178-1192. Pobrane 27 kwietnia 2021 z: <https://www.jstor.org/stable/2632659>
- Sterling, W. (2023, 13 kwietnia). WTA set to return to China in September despite uncertainty over Peng Shuai's situation. *CNN*. Pobrane 29 kwietnia 2023 z:
<https://edition.cnn.com/2023/04/13/tennis/peng-shuai-wta-china-return-spt-intl/index.html>

Togoh, I. (2020, 9 kwietnia). Report: Wimbledon's Organizers Set For A \$141 Million Payout After Taking Out Pandemic Insurance. *Forbes*. Pobrane 10 listopada z:
<https://www.forbes.com/sites/isabeltogoh/2020/04/09/report-wimbledons-organizers-set-for-a-141-million-payout-after-taking-out-pandemic-insurance/?sh=60c9e76f29f6>

USTA. (2004). *History of USTA*. Pobrane 9 października 2021 z:
<https://web.archive.org/web/20071030214640/http://www.usta.com/communitytennis/fullstory.sps?iNewsid=95424&icategoryid=437>

Wimbledon (2020, 1 kwietnia). *Cancellation of The Championships 2020*. Pobrane 10 listopada 2021 z:
https://www.wimbledon.com/en_GB/news/articles/2020-04-01/cancellation_of_the_championships_2020.html

WTA. (b.d.). Pobrane 18 października 2021 z: <https://www.wtatennis.com/>

WTA. (2021, 3 grudnia). Pobrane 15 listopada 2022 z:
<https://www.wtatennis.com/news/2384758/steve-simon-announces-wta-s-decision-to-suspend-tournaments-in-china>

Spis tabel

Tabela 1. Przegląd wybranych klasyfikacji sieci	15
Tabela 2. Zestawy cech powiązań sieciowych w literaturze podmiotu	24
Tabela 3. Przegląd rent ekonomicznych zawłaszczanych przez sieć	34
Tabela 4. Przegląd definicji wartości	42
Tabela 5. Typologia wartości według Holbrooka	45
Tabela 6. Porównanie podstawowych rodzajów logiki kreowania wartości	50
Tabela 7. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (<i>tier 1</i>) w styczniu 2022 r.	76
Tabela 8. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (<i>tier 1</i>) na przełomie lutego i marca 2022 r.	77
Tabela 9. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (<i>tier 1</i>) na początku drugiego kwartału 2022 r.	78
Tabela 10. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (<i>tier 1</i>) w 2022 r. na kortach trawiastych.....	79
Tabela 11. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (<i>tier 1</i>) w lipcu 2022 r.	80
Tabela 12. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (<i>tier 1</i>) w sierpniu 2022 r.	80
Tabela 13. Turnieje profesjonalne na najwyższym poziomie (<i>tier 1</i>) w ostatniej części sezonu w 2022 r.	81
Tabela 14. Rozkład profesjonalnych turniejów w latach 2017 - 2019	99
Tabela 15. Liczba widzów na profesjonalnych turniejach w latach 2017- 2019.....	101
Tabela 16. Różnice pomiędzy pełnym członkostwem w WTA a członkostwem stowarzyszonym	116
Tabela 17. Typy podmiotów posiadających licencję oraz organizatorów turniejów WTA w 2022 r.	120
Tabela 18. Porównanie dwóch rodzajów turniejów WTA w kontekście wymaganej minimalnej liczby kortów.....	124
Tabela 19. Minimalna liczba siedzeń na korcie centralnym	124
Tabela 20. Porównanie dwóch rodzajów turniejów WTA w kontekście minimalnej liczby noclegów zapewnianych zawodniczkom	126
Tabela 21. Właściciele licencji i organizatorzy turniejów WTA 1000 Mandatory.....	132

Tabela 22. Pule nagród finansowych na turniejach WTA 1000 Mandatory w 2019 r. i 2022 r. (w USD)	132
Tabela 23. Właściciele licencji i organizatorzy turniejów WTA 1000.....	133
Tabela 24. Właściciele licencji i organizatorzy turniejów WTA 500.....	134
Tabela 25. Rozkład badanej próby ze względu na rangę turnieju	146
Tabela 26. Struktura uczestników indywidualnych wywiadów pogłębionych	148
Tabela 27. Ocena oczekiwanych i osiągniętych korzyści z tytułu uczestnictwa w sieci WTA...	151
Tabela 28. Ocena poszczególnych elementów wymiarów postrzeganej wartości sieci WTA przez organizatorów turniejów WTA 250	155
Tabela 29. Porównanie ocen poziomu zaangażowania uczestników sieci z uwzględnieniem kategorii turnieju – płaszczyzna sportowa.....	158
Tabela 30. Porównanie ocen poziomu zaangażowania uczestników sieci z uwzględnieniem kategorii turnieju – płaszczyzna marketingowa.....	160
Tabela 31. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze przygotowania obiektu dla turniejów WTA 1000 Mandatory i WTA 1000	163
Tabela 32. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze przygotowania obiektu dla turniejów WTA 500	165
Tabela 33. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze przygotowania obiektu dla turniejów WTA 250	166
Tabela 34. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze logistyki wydarzenia dla turniejów WTA 1000 Mandatory i WTA 1000.....	169
Tabela 35. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze logistyki wydarzenia dla turniejów WTA 500.....	170
Tabela 36. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze logistyki wydarzenia dla turniejów WTA 250.....	172
Tabela 37. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze marketingowych działań obligatoryjnych dla turniejów WTA 1000 Mandatory i WTA 1000	173
Tabela 38. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze marketingowych działań obligatoryjnych dla turniejów WTA 500	175
Tabela 39. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze marketingowych działań obligatoryjnych dla turniejów WTA 250	177

Tabela 40. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze marketingowych działań fakultatywnych dla turniejów WTA 1000 Mandatory i WTA 1000	178
Tabela 41. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze marketingowych działań fakultatywnych dla turniejów WTA 500	180
Tabela 42. Korelacje między korzyściami osiągniętymi a zaangażowaniem w sferze marketingowych działań fakultatywnych dla turniejów WTA 250	181
Tabela 43. Nierealizowane oczekiwania uczestników sieci WTA.....	190
Tabela 44. Największe rozczarowania z tytułu uczestnictwa w sieci doświadczane przez respondentów.....	193
Tabela 45. Kluczowe obszary organizacji turnieju tenisowego z perspektywy organizatora	195
Tabela 46. Kluczowe kategorie zwiększania wartości sieci WTA	200

Spis rysunków

Rysunek 1. Główne problemy w definiowaniu sieci w naukach o zarządzaniu.....	12
Rysunek 2. Ujęcia sieci z perspektywy przyjętej formy	27
Rysunek 3. Umiejscowienie brokera w organizacji sieciowej.....	30
Rysunek 4. Schemat łańcucha wartości M. Portera	47
Rysunek 5. Schemat sklepu wartości	49
Rysunek 6. Typologia tenisa ze względu na formę uczestnictwa	69
Rysunek 7. Międzynarodowe organy zarządzające tenisem	71
Rysunek 8. Struktura rynku tenisa	72
Rysunek 9. Rodzaje profesjonalnych turniejów tenisowych	73
Rysunek 10. Struktura rynku tenisa profesjonalnego	85
Rysunek 11. Rynek wydarzeń tenisowych podwójnie dualny.....	85
Rysunek 12. Produkty tenisa profesjonalnego.....	87
Rysunek 13. Poziomy produktu tenisa profesjonalnego – wydarzenie tenisowe	89
Rysunek 14. Struktura własności praw nadawczych i cyfrowych.....	90
Rysunek 15. Nabywcy na rynku tenisa profesjonalnego.....	94
Rysunek 16. Rozkład profesjonalnych turniejów na poziomie <i>Tier 1</i> i <i>Tier 2</i> w 2022 r.	100
Rysunek 17. Rozkłady profesjonalnych turniejów kobiet w 2019 r. i 2022 r.	105
Rysunek 18. Rozkłady profesjonalnych turniejów mężczyzn w 2019 r. i 2022 r.	106
Rysunek 19. Sieć WTA w wąskim i szerokim ujęciu.....	111
Rysunek 20. Struktura Rady Dyrektorów WTA.....	112
Rysunek 21. Struktura Rady Zawodniczek WTA	113
Rysunek 22. Struktura Rady Organizatorów Turniejów WTA	114
Rysunek 23. Wymagania WTA wobec organizatorów turniejów	122
Rysunek 24. Relacje łączące organizatorów turniejów	136

Rysunek 25. Cele szczegółowe i odpowiadające im pytania badawcze	139
Rysunek 26. Modelowe ujęcie postrzeganej wartości sieci WTA z perspektywy jej uczestników	141
Rysunek 27. Procedura i harmonogram badań.....	142
Rysunek 28. Graficzna prezentacja pozycji WTA	186
Rysunek 29. Schemat wagi pojęć zastosowanych do porównania WTA z innymi podmiotami na światowym rynku sportu	187
Rysunek 30. Modelowe ujęcie wpływu wartości postrzeganej sportowej organizacji sieciowej na zaangażowanie jej członków	202

Spis wykresów

Wykres 1. Rozkład zainteresowania trzema najpopularniejszymi sportami	99
Wykres 2. Rozkład badanej próby ze względu na status organizatora turnieju	147

Załączniki

Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankiety

Dear WTA Tournament Director,

My name is Kasia Radwan-Cho and I am PhD candidate at Poznan University of Economics and Business in Poland. I am also a gold badge chair umpire and you might have seen me at your tournament.

I am conducting research on the effect of perceived value of network organization on its participants` engagement. One of the areas of interest in this is how you identify the value of WTA and whether it influences on how you engage in preparing and running your event.

The survey that I am asking your help with should not take longer than 10 minutes to complete. Your responses are anonymous, and the obtained data will only be used in my academic work.

Thank you in advance for you help and participation in this survey.

1. What is your tournament category in 2022?
 - a. WTA 1000 Mandatory
 - b. WTA 1000
 - c. WTA 500
 - d. WTA 250
 - e. The tournament is not operating.

2. What was your tournament category in 2019?
 - a. WTA Premier Mandatory
 - b. WTA Premier 700
 - c. WTA Premier
 - d. WTA International
 - e. The tournament wasn`t held.

3. What is the location of your tournament?
 - a. Africa
 - b. Asia
 - c. Australia & Oceania
 - d. Europe
 - e. North America
 - f. South America

4. What is your role at the tournament?
 - a. Tournament Director
 - b. Tournament Manager
 - c. Operations Manager

- d. Other
- 5. What is the status of your sanction?
 - a. Owned
 - b. Leased
 - c. Other
- 6. Who organizes the tournament?
 - a. Owner of the sanction
 - b. Leaseholder
 - c. Other

EXPECTED BENEFITS

Below questions will be assessed on a scale from 1 to 5, where 1 means “I completely disagree” and 5 means “I completely agree”. Thinking back to before you organized your first WTA tournament, what were the benefits you were expecting?

The Economic Dimension

- 1. Organizing a WTA tournament will bring more revenue than organizing an independent tournament or a tournament under another organization.

Strongly disagree	○ ○ ○ ○ ○	Strongly agree
-------------------	-----------	----------------

- 2. The organization of a WTA tournament will allow to achieve financial stability.

Strongly disagree	○ ○ ○ ○ ○	Strongly agree
-------------------	-----------	----------------

- 3. By joining the WTA, the profitability of the tournament will increase.

Strongly disagree	○ ○ ○ ○ ○	Strongly agree
-------------------	-----------	----------------

The Strategic Dimension

- 4. Joining the WTA will increase the feeling of confidence and stability in managing the tournament.

Strongly disagree	○ ○ ○ ○ ○	Strongly agree
-------------------	-----------	----------------

- 5. Joining the WTA will strengthen the negotiating position towards business partners.

Strongly disagree	○ ○ ○ ○ ○	Strongly agree
-------------------	-----------	----------------

6. Joining the WTA will strengthen the competitive position on the market in relation to other sports and cultural events available in the region.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

The Marketing Dimension

7. Joining the WTA will strengthen the image of the tournament and its brand.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

8. Joining the WTA will facilitate establishing or developing partnerships.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

9. Joining the WTA will increase the media reach of the tournament.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

The Resource Dimension

10. Joining the WTA will facilitate obtaining know-how and sharing experience with other organizers of WTA tournaments.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

11. Joining the WTA will facilitate access to more advanced technological solutions.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

12. Joining the WTA will allow us to increase the professional support of the WTA representatives.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

BENEFITS ACHIEVED

Thinking to today, after running the WTA tournament, what are the benefits that you feel you have achieved. Below questions will be assessed on a scale from 1 to 5, where 1 means “strongly disagree” and 5 means “strongly agree”.

The Economic Dimension

13. Organizing a WTA tournament has brought us more revenue than organizing an independent tournament or a tournament under another organization.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

14. The organization of a WTA tournament has allowed us to obtain financial stability.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

15. By joining the WTA, the profitability of our tournament has increased.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

The Strategic Dimension

16. Joining the WTA has increased the feeling of confidence and stability in managing our tournament.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

17. Joining the WTA has strengthened our negotiating position towards business partners.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

18. Joining the WTA has strengthened our competitive position on the market in relation to other sports and cultural events available in the region.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

The Marketing Dimension

19. Joining the WTA has strengthened the image of our tournament and its brand.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

20. Joining the WTA has facilitated establishing or developing partnerships.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

21. Joining the WTA has increased the media reach of our tournament.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

The Resource Dimension

22. Joining the WTA has facilitated obtaining know-show and sharing experience with other organizers of WTA tournaments.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

23. Joining the WTA has facilitated access to more advanced technological solutions.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

24. Joining the WTA has allowed us to increase the professional support of the WTA representatives.

Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

LEVEL OF COMMITMENT

While organizing WTA tournament is a complex operation, how do you feel that you performed in the following areas. Below questions will be rated on a scale of 1 to 5, with 1 being "I meet WTA requirements" and 5 being "I greatly exceed WTA requirements".

SPORTS AREA

Preparation of the site

25. The appearance and standard of the practice courts.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

26. The number of seats in the match courts.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

27. The standard and size of changing rooms, and their equipment, e.g. lockers for players, cosmetics available.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

28. Preparation of gyms and / or other training rooms and the equipment available therein.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

Event Logistics

29. The location and standard of the hotel, and the additional amenities it offers.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

30. Restaurant on site: the variety of meals offered and the meal allowance for players and their staffs.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

31. The type and standard of transport offered to players, their teams and staff working during the tournament.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

32. The attractiveness of the players' lounge and the services available there, e.g. beauticians, hairdressers, games, etc.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

MARKETING AREA

Mandatory activities

33. The appearance and branding of the match courts.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

34. Use of the ACES program to promote the tournament.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

35. Preparation and equipment of the press center.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

36. Corporate hospitality for WTA/sponsor.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

Additional activities

37. Ticket sales system.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

38. The use of physical evidence (e.g. website, site décor, branding, etc.) both on site and in the digital space.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

39. Merchandising.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

40. Involvement in the sale of television rights on the domestic market.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

41. The attractiveness of the fan zone on the site.

I meet WTA requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I greatly exceed WTA requirements
-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------------

Załącznik nr 2. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego

Research area	Questions	Information needed
Introduction	<p>Presentation of the purpose and topic of the meeting:</p> <ul style="list-style-type: none"> - what is a network? - why WTA is a network? - what is value? - what is the role of the WTA and individual tournaments in the network? 	
	<p>1. What is the position of the WTA in the world tennis market? Where does it come from?</p> <p>2. To what can you compare the WTA on the global sports market? Any associations?</p> <p>3. Please try to imagine what modern women's tennis in the world would look like without the WTA?</p>	<p>Thoughts on contemporary women's tennis</p>
Perception of the value of the network	<p>4. In your opinion, what is the value for the WTA of its members (players, tournament organizers)? Which members and to what extent contribute more to the value of the network: players or tournament organizers?</p> <p>5. To what extent does your presence in the WTA determine the success of your tournament? Why so, for what other reasons?</p> <p>6. What kind of benefits would you expect from being part of the network that you are not getting at the moment?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>why is it worth being in the WTA network?</i> - <i>what do you get?</i> - <i>what else would they expect?</i> <p>7. How do the achieved benefits change over time?</p>	<p>The value of the WTA network in itself and from the perspective of the tournament organizer</p>

<p>The implications of participating in the network</p>	<p>8. What do you get from being part of the WTA network? Which of the benefits are you most satisfied with?</p> <p>9. What are the biggest disappointments of participating in the network?</p> <p>10. Do all network participants experience the same benefits and disappointments? Should it be changed and if so, how?</p> <p>11. What are the benefits of WTA from being in a network?</p> <p>12. Does the WTA make you feel you are needed by the network? What is your contribution to the network?</p>	<p>The benefits achieved by the WTA and tournament organizers by participating in the network</p>
<p>Commitment of network participants</p>	<p>13. What areas of tournament organization are crucial for you? Why?</p> <p>14. What are the biggest problems for you when organizing the tournament? Does WTA help in solving them?</p> <p>15. What value do you, as a WTA member, bring to the network? Is it noticed by the WTA? How?</p> <p>16. Are all tournament organizers equally involved?</p> <p>17. What is the role of the WTA in the organizing the tournament? Should it be bigger or smaller? Why? To what extent?</p> <p>18. How does the WTA encourage or could encourage network participants to become more involved?</p>	<p>Evaluation of the involvement of participants in the WTA network</p>

<p>Potential changes</p>	<p>19. What motivates you to introduce changes in your tournament and why? As long as they introduce</p> <p>20. Are the rights and obligations of WTA members adequately / fairly shared? What should be changed in this regard? Do you feel being treated fairly?</p> <p>21. Why is it worth to be part of the WTA network? Should there be even more members of the WTA network or less? Why?</p> <p>22. How could the WTA network increase its value? Who should make the changes? What could they be about? Do you see your role in it or is it beyond the reach of a single organizer?</p>	<p>Increasing the value of the network and the involvement of its participants</p>
--------------------------	---	--