

Zygmunt Waśkowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZASTOSOWANIE METODY *ENVIRONMENTAL SCANNING* W PROCESIE BUDOWY POZYCJI RYNKOWEJ KLUBU SPORTOWEGO

Streszczenie: Budowanie przewagi konkurencyjnej i pozycji rynkowej klubu sportowego powinno być oparte na wnikliwej analizie warunków otoczenia, a także rysujących się w nim szans i zagrożeń. Metoda *environmental scanning* pozwala na pełny monitoring bliższego otoczenia organizacji, budowanie scenariuszy wydarzeń i na tej podstawie podejmowanie decyzji marketingowych. Efektywność jej stosowania jest warunkowana systemowym podejściem do problemu badania rynku sportu i zaangażowaniem przedstawicieli zarządu klubu, którzy mają umiejętności analizowania faktów, wyciągania wniosków i przewidywania trendów rozwoju. Przewaga tej metody nad innym sposobami analizy sytuacji polega na systemowym podejściu, holistycznym ujęciu zagadnienia, koncentrowaniu się na przyszłości i możliwości wprowadzania zmian i udoskonaleń w jej stosowaniu.

Słowa kluczowe: marketing w sporcie, analiza otoczenia klubu sportowego.

1. Wstęp

Otwarcie się organizacji sportowych na otoczenie, co było warunkiem przyjęcia przez nie orientacji marketingowej, wzbudziło zapotrzebowanie na działania dotychczas obce tym podmiotom. Kreowanie wizerunku, pozycjonowanie na rynku, budowanie przewagi konkurencyjnej, komunikacja z nabywcami, tworzenie strategii rozwoju – to tylko niektóre z zadań, jakie pojawiły się między innymi przed osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie klubami sportowymi. Szybko okazało się, że doraźne rozwiązania i przypadkowo, w sposób chaotyczny podejmowane inicjatywy marketingowe nie przynoszą spodziewanych rezultatów. Zwolennicy zarządzania opartego na regułach gry rynkowej zaczęli poszukiwać rozwiązań modelowych, które kompleksowo pozwalałyby usprawnić funkcjonowanie organizacji, przyczyniając się do jej stabilnego rozwoju w sferze wyników zarówno sportowych, jak i ekonomicznych.

Jedną z metod pozwalających na systemowe podejście do monitoringu otoczenia klubu sportowego jest *environmental scanning* (co można przetłumaczyć jako „czytanie otoczenia”). Ta znana w literaturze zachodniej metoda pozwala na śledzenie wydarzeń zachodzących w najbliższym otoczeniu organizacji i na tej podstawie

wnioskowanie na temat kształtujących się trendów, które mogą się okazać zagrożeniem lub szansą [4, s. 88-90].

Niniejszy referat został poświęcony prezentacji założeń i możliwości wykorzystania metody *environmental scanning* przez klub sportowy. Obowiązujące w tej metodzie podstawowe zasady są stosunkowo proste i pozwalają na wprowadzanie rozwiązań precyzujących, odpowiadających zapotrzebowaniu na informacje pochodzące również ze źródeł, których w niej nie uwzględniono. Autor referatu, wykorzystując swoje doświadczenie oraz wiedzę na temat rynku sportu i marketingowej orientacji klubów sportowych, dokonał modyfikacji opisywanej metody, tak by zwiększyć jej użyteczność i ułatwić zainteresowanym jej implementację.

2. Metoda *environmental scanning* – założenia podstawowe

Jak pisze A. Sznajder, w warunkach tzw. nowej gospodarki (gospodarki opartej na wiedzy) pierwszoplanowego znaczenia nabiera umiejętność gromadzenia i wykorzystywania informacji [5, s. 44-51]. Jest to zwykle pierwszy krok w procesie podejmowania decyzji o strategicznym znaczeniu, a poprawność jego wykonania w dużej mierze zależy od zastosowanych metod analitycznych.

Orientacja marketingowa klubów sportowych wymusza na nich permanentne monitorowanie otoczenia rynkowego, by na podstawie gromadzonych informacji dostosowywać swoje działania i w danych warunkach osiągać możliwie najlepsze rezultaty. W największym stopniu szanse i zagrożenia dla klubu pojawiają się w jego bliższym otoczeniu (mikrootoczeniu). To ono powinno być przedmiotem regularnych i wnikliwych obserwacji i badań. Obserwacja otoczenia w długim horyzoncie czasu jest podstawą planowania strategicznego, zatem wdrożenie metody, która pozwala na takie właśnie śledzenie trendów rynkowych, jest pożądanym rozwiązaniem.

Metoda *environmental scanning* zakłada, że organizacja będzie w sposób permanentny i zorganizowany gromadzić i analizować sygnały płynące z jej otoczenia, na tej podstawie wyciągać wnioski odnośnie do tego, w jakim kierunku podążają zmiany, i dostosowywać swoje działania do przyszłych uwarunkowań. Ważne jest, by monitoring dotyczył wszystkich strategicznych elementów otoczenia organizacji tak, by nie stracić z pola widzenia zdarzeń lub zachowań innych podmiotów, które mogą w istotny sposób zmienić sytuację organizacji. Przewiduje się, że aby to rozwiązanie miało charakter systemowy i służyło całej organizacji, należy przestrzegać następujących zasad:

1. Za monitorowanie otoczenia klubu sportowego musi być odpowiedzialny przedstawiciel zarządu, osoba, która ma wpływ na decyzje strategiczne, może koordynować działania związane z badaniem, ma zdolności analizowania oraz syntetyzowania i potrafi formułować wnioski.

2. Gromadzone informacje muszą być jasno zdefiniowane i uporządkowane w grupy tematyczne. Sugeruje się, by analizować informacje dotyczące trzech grup

podmiotów, tzw. 3C: nabywców (*customers*), konkurencji (*competitions*) i klubu sportowego (*company*).

3. Należy opracować system dzielenia się informacjami z komórkami organizacyjnymi klubu, np. działem marketingu, działem finansowym, działem sportu, działem administracyjnym. Nader często informacje nie docierają do zainteresowanych, co naraża cały system monitoringu na niewydolność i zniechęca do dalszego badania.

4. Gromadzone dane muszą podlegać przetwarzaniu i agregacji w taki sposób, aby były użyteczne w procesach podejmowania decyzji strategicznych. Opracowane zestawienia powinny pozwolić na odczytywanie prawdopodobnych zmian, ich zasięgu, tempa i kierunków, tak by można było wnioskować o sytuacji, jaka będzie miała miejsce w otoczeniu klubu w przyszłości.

5. Ważne, by zespół osób odpowiedzialnych za monitoring otoczenia traktował to zadanie jako strategiczne, wymagające nieustannych działań. Powinien być to proces o formule zamkniętej, tj. taki, w którym nie przewiduje się jego zakończenia, gdyż zaplanowane czynności są podejmowane w sposób ciągły.

Opisana metoda, mająca liczne zalety wynikające przede wszystkim z jej kompleksowego ujęcia problemu, nie jest wolna od wad. M. Shank wskazuje na jej dwa występujące w praktyce mankamenty. Pierwszym z nich jest fakt, iż menedżerowie na podstawie dostarczanych im informacji muszą przewidywać przyszłość, co wymaga wysiłku intelektualnego i jest obciążone ryzykiem, stąd nie zawsze chętnie sięgają oni po taki scenariusz badania otoczenia. Drugi problem można by określić mianem klęski urodzaju. Zwykle zespół odpowiedzialny za gromadzenie informacji pozyskuje ich takie ilości, że trudno je później przetworzyć. Filtrowanie danych i odrzucanie tych nieistotnych zajmuje dużo czasu, ponadto istnieje ryzyko, że zostaną odrzucone pewne fakty, które mogą się okazać ważne z punktu widzenia klubu.

J. Tribe określa środowisko, w jakim działają kluby sportowe, za pomocą 4D: trudne do przewidzenia (*difficult*), niebezpieczne (*dangerous*), dynamiczne (*dynamic*), zmienne (*diverse*) [6, s. 157]. Zatem okresowo kluby powinny przeprowadzać dogłębną ocenę dotychczasowych relacji z podmiotami swojego najbliższego otoczenia, analizować i przewidywać ich zachowania, a w następstwie tego dostosowywać się lub przygotowywać do nadchodzących zmian.

Ignorowanie uwarunkowań zewnętrznych jest jednym z najczęstszych powodów budowania nierealnych do wykonania i nieefektywnych strategii marketingowych, które mają formę życzeń zarządu klubu i trudnych do zrealizowania zamiarów.

Zorientowane marketingowo kluby sportowe starają się prosperować w perspektywie długiego horyzontu czasowego. Oznacza to, że ich działania zarówno operacyjne, jak i strategiczne są oparte na zidentyfikowanych wcześniej makrotrendach nakreślających kierunki rozwoju sytuacji na rynku sportu na najbliższe lata. Z tego powodu analiza otoczenia powinna stanowić część systemu monitoringu rynku i być przeprowadzana z określoną regularnością. Akcentując wagę informacji pochodzących z badania warunków funkcjonowania klubów sportowych, warto przypomnieć,

że J.J. Lambin traktuje monitoring otoczenia jest element orientacji marketingowej [2, s. 87]. Gromadzone w ten sposób dane mogą się stać argumentem przemawiającym za koniecznością zmiany dotychczasowej strategii klubu i redefinicją zasad jego działania.

3. Propozycja rozwinięcia metody *environmental scanning*

W podstawowych założeniach omawianej metody przyjmuje się, że klub sportowy prowadzi monitoring otoczenia bliższego, a gromadzone informacje są kategoryzowane w trzech pojemnych grupach: nabywcy (*customers*), konkurencja (*competitions*), klub sportowy (*company*). Spojrzenie na problem przez pryzmat trzech C ujawnia silne konotacje ze stanowiskiem J.C. Nervera i S.F. Slatera, którzy w ten sam sposób wyjaśniają istotę orientacji marketingowej. Według tych autorów pełne zorientowanie marketingowe obejmuje właśnie orientację na nabywców, orientację na konkurencję oraz wewnętrzną koordynację działań [3]. W odniesieniu do metody *environmental scanning* polemikę wywołuje zwłaszcza trzeci element. Z założenia metoda ta służy analizie otoczenia, za które trudno uznać wnętrze organizacji, zatem dla większej przejrzystości należałoby je wyłączyć z tej obserwacji. Natomiast warto uzupełnić listę grup podmiotów będących podstawą monitorowania o takie, które w istotny sposób przesądzają o warunkach funkcjonowania klubu sportowego.

W klasycznym ujęciu analiza mikrootoczenia obejmuje analizę zachowań i potrzeb nabywców, pozycję podmiotu względem dostawców, analizę działań konkurencji, relacje z kooperantami i stosunki z władzami samorządowymi. Przetransponowanie i bezkrytyczne wykorzystanie przez kluby wymienionego zestawu elementów mogłyby się okazać nieefektywne na rynku sportu, gdyż nie pokrywają się one w pełni ze strukturą podmiotów wchodzących w bezpośrednie, regularne interakcje z klubami sportowymi (np. organizacje zrzeszające). Poza tym klasyczna analiza mikrootoczenia uwzględnia podmioty, które mają marginalne znaczenie w strategicznej działalności klubów sportowych, np. kooperanci, dostawcy.

Konsekwencją tak przeprowadzonej analizy mikrootoczenia, jak również monitoringu zaledwie dwóch proponowanych przez M. Shanka grup byłaby niepełna wiedza na temat kluczowych obszarów funkcjonowania klubów sportowych, w których występują zarówno szanse, jak i zagrożenia.

Ze względu na specyficzny charakter działalności klubów sportowych oraz otaczające je podmioty bezpośrednio zainteresowane nawiązywaniem z nimi relacji monitoring mikrootoczenia w ujęciu podmiotowym powinien obejmować (niezależnie od rodzaju organizowanego sportu) następujące grupy [8, s. 177-179]:

1. **Nabywcy** – osoby fizyczne, które bezpośrednio lub pośrednio korzystają z usług klubu sportowego. Mogą to być najbardziej związani z klubem kibice (tzw. fani), osoby sporadycznie uczestniczące w imprezach sportowych, szeroka publiczność zainteresowana wynikami i sytuacją w klubie, uczestnicy zajęć sportowych itp.

2. **Konkurencja.** Otwarcie się na otoczenie nieuchronnie wiąże się z tym, że klub będzie musiał się zmierzyć ze zjawiskiem konkurencji. Zanim zostaną podjęte działania związane z monitoringiem silnych i słabych stron konkurencji, jej kompetencji oraz pozycji rynkowej, należy wcześniej określić, kogo uważa się za konkurenta. W przypadku klubów sportowych za konkurentów należy uznać te podmioty, które zabiegają o względy tych samych grup nabywców, a także te, które starają się pozyskać wsparcie finansowe z tych samych źródeł co klub. Do grona tych podmiotów zalicza się zatem m.in.: inne kluby sportowe funkcjonujące w zasięgu działania klubu, ośrodki rekreacyjne, kina, teatry, organizacje charytatywne.

3. **Podmioty wspierające** (donatorzy), do których zalicza się przede wszystkim sponsorów, poza tym władze samorządowe, wolontariuszy stanowiących uzupełnienie zatrudnionej na stałe kadry administracyjnej, medycznej lub technicznej oraz członków klubu, którzy w różny sposób mogą wspierać jego działalność (najczęściej wymienia się tu składki członkowskie, ale równie istotne dla zarządzania klubem jest ich doradztwo lub wsparcie w postaci wolontariatu).

4. **Media** – przede wszystkim rozgłośnie radiowe, stacje TV o zasięgu regionalnym, prasę lokalną, czasopisma o tematyce sportowej, podmioty zarządzające portalami internetowymi, a także coraz częściej operatorów telefonii komórkowej. Stacje telewizyjne, nabywając prawa do transmisji widowisk sportowych, stają się również dostarczycielami środków finansowych, zatem można je zaliczyć również do grupy donatorów.

5. **Organizacje zrzeszające.** Specyfika klubów sportowych polega na tym, iż większość z nich (kluby organizujące sport kwalifikowany) jest zrzeszona w regionalnych lub krajowych związkach sportowych. Jest to warunkiem uczestnictwa we współzawodnictwie, czyli w rywalizacji międzyklubowej [7]. Związki krajowe mogą być członkami federacji międzynarodowych, co pozwala zawodnikom lub drużynom na rywalizację międzynarodową.

Dobrym rozwiązaniem, zapewniającym wiele korzyści ze zgromadzonych informacji, jest opracowanie systemu wprowadzającego standardy zbierania i przetwarzania danych, a także gwarantującego powtarzalność procedur i porównywalność danych z różnych okresów. System ten – oparty na metodzie *environmental scanning* – można stworzyć na bazie zestawu sześciu pytań: kto, co, kiedy, gdzie, dlaczego i jak, które w miarę potrzeb będą rozwijane w odniesieniu do każdej grupy podmiotów z otoczenia klubu. Tak przygotowany system pozwala na:

- śledzenie zmian zachodzących na rynku sportu (w tej części, która pozostaje w centrum zainteresowań menedżerów klubów) oraz budowanie na tej podstawie scenariuszy dalszego rozwoju sytuacji,
- rozpoznanie nastrojów, postaw i oczekiwań każdej z pięciu grup podmiotów bliższego otoczenia w stosunku do klubu sportowego,
- analizę porównawczą relacji stworzonych przez klub sportowy w stosunku do relacji, jakie nawiązali jego konkurenci.

Ostateczny kształt prognozy jest wynikiem analizy różnych możliwości i indywidualnych scenariuszy przyszłości, które są oceniane z perspektywy korzyści i strat oraz prawdopodobieństw ich wystąpienia. Rezultatem tak opracowanego procesu jest lepsze rozumienie rynku, jego wyzwań i pojawiających się możliwości, które mogą być niedostrzeżone przy użyciu innych metod pozwalających jedynie na fragmentaryczne obserwowanie zdarzeń [1, s. 36].

4. Plasowanie klubu sportowego na rynku

Od relacji, jakie klub utrzymuje z podmiotami wywodzącymi się z jego otoczenia, zależy zakres podejmowanych przez niego działań, a także jego docelowa pozycja na rynku. Relacje mogą przybrać charakter ekspansywny, gdy stosunki z kibicami, mediami, ze związkiem sportowym, społecznością lokalną, sponsorami itp. są stabilne i dobrze rozbudowane, lub zachowawczy, gdy klub jest na etapie reorganizacji i nie może przyjąć strategii dynamicznego rozwoju. Każdy nowoczesnie zarządzany klub sportowy powinien dążyć do uplasowania na rynku swojej marki w taki sposób, by stać się atrakcyjnym partnerem dla sponsorów, być chętnie pokazywanym w mediach, a także (lub przede wszystkim) być znanym z organizowania emocjonujących widowisk sportowych przyciągających tłumy kibiców. Proces zajmowania docelowej pozycji rynkowej może trwać nawet kilka lat, a jego powodzenie jest uzależnione od kilku warunków:

1. Pierwszym, najważniejszym z nich, jest doskonała orientacja w sytuacji, jaka panuje na rynku sportu, oraz umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń.

2. Drugim warunkiem jest jednoznacznie określona misja i wizja rozwoju klubu, z której powinno wynikać, jakie są jego aspiracje, podstawowe wartości i ambicje.

3. Trzeci warunek efektywnego pozycjonowania to podporządkowanie strategii klubu i jego działań operacyjnych realizacji wyznaczonego kierunku rozwoju okresowo korygowanego o pojawiające się w otoczeniu szanse i zagrożenia.

4. Wreszcie czwarty warunek to determinacja i konsekwencja członków zarządu w dążeniu do wyznaczonych celów, systematyczne i holistyczne wykorzystywanie dostępnych metod i narzędzi oraz sprawność w zarządzaniu procesami na poziomie analizy, projekcji oraz wdrażania.

Jak łatwo zauważyć, w ramach pozycjonowania klubu sportowego na rynku niezwykle ważnym atutem jest dysponowanie informacjami na temat jego otoczenia. Metoda *environmental scanning* wychodzi naprzeciw temu zapotrzebowaniu, jej stosowanie w postaci zintegrowanego, permanentnie wykorzystywanego systemu monitoringu rynku zapewnia klubowi informacje na temat zachowań podmiotów, z którymi wchodzi lub może wchodzić w interakcje, ich oczekiwań, wymagań, a także informacje na temat kierunków zmian otoczenia, które powinny stanowić fundament pozycjonowania każdej organizacji na rynku.

5. Podsumowanie

Zarządzanie klubem sportowym jest procesem trudnym i wielowątkowym. Poza sprawami czysto sportowymi, takimi jak przygotowanie drużyny do meczu, podpatrywanie formy rywali, nadzór nad obiektem sportowym, menedżer klubu musi troszczyć się o wyniki ekonomiczne, budować trwałe relacje z interesariuszami, kreować wizerunek itp. Każda podejmowana w klubie decyzja musi być oparta na informacjach pochodzących z jego otoczenia oraz stojących do dyspozycji zasobach. Im decyzje mają bardziej charakter strategiczny, czasem przesądzający o losach organizacji, tym większą rolę odgrywa wiedza na temat warunków otoczenia. Wykorzystanie metod pozwalających na gromadzenie takich informacji staje się niezbędnym wymogiem zarządzania każdym klubem. Opisana w referacie metoda *environmental scanning* może się okazać bardzo przydatnym narzędziem pracy umożliwiającym podejmowanie trafnych decyzji, a w konsekwencji budowanie silnej pozycji rynkowej klubu sportowego.

Literatura

- [1] Fisk P., *Geniusz marketingu*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2009.
- [2] Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
- [3] Nerver J.C., Slater S.F., *The effect of a market orientation on business profitability*, "Journal of Marketing" 1990, no 10.
- [4] Shank M.D., *Sports Marketing, A Strategic Perspective*, Prentice Hall, New Jersey 2002.
- [5] Sznajder A., *Marketing w epoce nowej gospodarki*, [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing, koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002.
- [6] Tribe J., *The Economics of Leisure and Tourism*, Butterworth Heinemann, Burlington 2003.
- [7] Ustawa o sporcie kwalifikowanym z dnia 29.07.2005 r., DzU nr 155, poz. 1298.
- [8] Waśkowski Z., *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, AE, Poznań 2007.

USING ENVIRONMENTAL SCANNING METHOD IN THE PROCESS OF BUILDING MARKET POSITION OF SPORT ORGANIZATION

Summary: An outward looking has been viewed as a central component of strategic planning. The process of monitoring external contingencies can be more effective if we use environmental scanning method. Environmental scanning is a organization's attempt to continually acquire information on events occurring outside their company to identify and interpret potential trends. This method is an essential task for recognizing the external contingencies and understanding how they might affect marketing efforts. Sport organizations should take place on the market and create their image as a different, attractive business partner, first of all using external information, for example customers needs or sponsors and media preferences.