



Trevor Slack,
School of Physical Education, Sport & Leisure
De Montford University, Bedford, Anglaterra.

Tim Berrett,
The Faculty of Physical Education and Recreation.
The University of Alberta, Edmonton, Alberta, Canadà

Traducció de l'anglès: Núria Puig,
INEF de Catalunya, Barcelona.

LA NATURALES A ESTRATÈGICA DE L'ESPONSORITZACIÓ ESPORTIVA

**Paraules clau: esponsorització
empresarial, esponsorització
estratègica, clubs esportius,
sociologia de les organitzacions**

Abstract

The article is about sponsorship. Concretely company sponsorship understood as the contribution in money or in kind of a company, to an activity (in our case a team, event or sports organisation) with the aim of reaching company objectives. The first part reviews previous studies, in particular, their contributions and limitations. In continuation, the methodology with which the investigation has been carried out is detailed. The results are centred on the following three points: the relation of the sponsorship to the general company strategy, the decision to sponsor and sponsorship as a strategic success. The conclusion, points out the importance of knowing the sponsoring strategies of companies so that clubs can negotiate the best financial conditions for themselves.

Resum

L'article parla sobre l'esponsorització i en concret de l'esponsorització empresarial entesa com «la contribució en diners o espècies d'una empresa a una activitat (en el nostre cas, un equip, esdeveniment o organització esportius) amb l'expectativa d'assolir els objectius empresarials». El primer apartat tracta dels estudis previs i posa de manifest les seves aportacions i límits. A continuació, es detalla la metodologia amb què s'ha investit la investigació portada a terme. Els resultats se centren en els tres punts següents: la relació de l'esponsorització amb l'estratègia empresarial general, la decisió d'esponsoritzar i l'esponsorització com a èxit

estratègic. En les conclusions es reflexiona sobre la importància de conèixer les estratègies d'esponsorització de les empreses per tal que els clubs en puguin negociar en les millors condicions el suport financer.

Introducció

Durant més de vint anys les federacions esportives canadenques (FEC) han obtingut un fort suport financer del Govern federal. En la majoria de casos, la principal font d'ingressos procedia d'aquest. Malgrat tot, la recessió econòmica que es va iniciar a principis dels anys vuitanta va fer que el Govern hagués de plantejar-se un ordre de prio-

ritats en la concessió de subvencions. Malgrat que les FEC fins i tot n'arribessin a tenir un augment, la idea de dirigir-se al sector privat per augmentar les fonts d'ingressos va ser cada cop més discutida al llarg dels vuitanta (Canadà, 1986; Christie, 1984). Aquestes discussions es plantejaren de manera encara més generalitzada arran que el Govern federal publicà el *Task Force Report on Sport, cap el 2000*, el 1988. En el document es deia que les federacions haurien d'augmentar en un 10% el seu autofinançament entre 1988 i 1992 i que un altre 5% s'hauria de produir entre 1992 i 1996. Malauradament, la desqualificació de Ben Johnson en els 100 metres llisos dels Jocs Olímpics de Seül, va fer que el Govern es fes enrera de moltes de les recomanacions fetes en el «Task Force». A més en el «Task Force Report», «*Esport: el camí per anar endavant*» (Canadà, 1992), es manifestava definitivament la incapacitat del Govern per seguir finançant un nombre tan elevat de federacions i tal i com ho havia fet fins ara. Se suggeria que les federacions reduïssin la seva independència de les finances governamentals i que ampliessin les seves fonts d'ingressos. Per assolir tal finalitat, se'ls aconsellava «diversificar les fonts de finançament, tradicionalment procedents del Govern i que les substituïssin per altres de noves i creatives» (Canadà, 1992: 243). Atès que no es donava una definició concreta del significat de «noves i creatives fonts» la implicació més clara que es deduïa era que les federacions havien de dirigir-se cap al sector empresarial i intentar aconseguir algun tipus d'acord d'esponsorització per als seus esports respectius. Per *esponsorització empresarial* s'entén «la contribució en diners o en espècies d'una empresa a

una activitat (en el nostre cas, un equip, esdeveniment o organització esportius) amb l'expectativa d'assolir objectius empresarials» (Berrett, 1993:325). Es distingeix del mecenatge ja que, en aquest cas, els donants rarament esperen publicitat per la contribució financera realitzada. També es diferencia de l'esponsorització individual a un o una esportista al qual se li paga una suma per promoure un producte a un servei concrets.

Malgrat que es recomanés a les federacions que busquessin ajuts en el sector empresarial per desenvolupar els seus programes, «el sistema esportiu canadenc ha fet poc per ajudar aquestes organitzacions a desenvolupar estratègies que els permetin obtenir fons de l'esmentat sector» (Berrett, 1993:324). La literatura que existeix sobre els criteris de les empreses per esponsoritzar l'esport també és escassa (Thwaites, 1994). Si bé l'esponsorització s'ha considerat amb freqüència una activitat estratègica (Gilbret, 1988; Mescon & Tison, 1987; Otker, 1988), en realitat, no hi ha hagut intents seriosos d'analitzar la seva naturalesa estratègica. Per tant, l'objecte de la investigació que nosaltres realitzem —i que presentem de forma breu en aquest article— va ser examinar l'esponsorització efectuada per una àmplia mostra d'empreses canadenques amb l'intent de descobrir la seva naturalesa estratègica. Específicament ens centrem en la relació de l'esponsorització amb les estratègies empresarials, els processos de decisió que es produeixen entorn a aquesta i a aquells factors que, segons els màxims responsables de les empreses en qüestió, fan que l'esponsorització sigui un èxit estratègic.

Per situar el nostre estudi en el marc dels treballs que existeixen sobre es-

ponsorització empresarial, comencem a revisar la literatura que ha intentat analitzar la racionalitat estratègica d'aquesta. Subratllem, alhora, algunes de les limitacions dels treballs revisats. A continuació, descriuim la metodologia que utilitzem per recollir les dades dels nostre estudi i, per últim, donem compte dels resultats obtinguts.

Estudis previs sobre esponsorització esportiva empresarial

Hi ha un nombre limitat d'estudis; els que existeixen s'han centrat principalment a determinar els objectius estratègics que persegueixen les empreses amb els seus programes d'esponsorització. Meenaghan (1983) va ser un dels primers en treballar en aquest àmbit. En una revisió bibliogràfica sobre la literatura d'esponsorització comercial va identificar sis objectius que, segons ell, les empreses podrien assolir mitjançant aquesta. Al primer d'ells el va anomenar «objectius empresarials amplis». A causa que les «empreses han reconegut la necessitat de presentar un perfil creïble i acceptable i han començat a assumir responsabilitats socials entre els seus objectius com a parcial *raison d'être* (1) de la seva existència... (han) adoptat l'esponsorització com un vehicle que faci visibles les seves inquietuds socials i ressalti la seva imatge corporativa» (Meenaghan, 1983: 18). Així, en la categoria «objectius empresarials amplis», l'autor hi va incloure subobjectius com ara: imatge d'empresa amb esperit de ciutadania, augment del coneixement de l'empresa per part del públic, influència en l'opi-

(1) En francès al text. «Raison d'être» vol dir *raó de ser*. (N. de la T.)



nió pública, crear bona imatge entre els líders d'opinió i els responsables de la presa de decisions i oposar-se a formes de publicitat negatives.

La segona categoria establerta per Meenaghan va ser l'anomenada «objectius relacionats amb el producte». En aquest cas, es tracta de relacionar un producte concret amb un esdeveniment esportiu amb la finalitat de promocionar-lo entre els consumidors potencials. L'esponsorització de la Lliga de futbol anglesa per al cerveza Carling és un exemple d'aquest tipus d'esponsorització. Subobjectius associats a l'objectiu general poden ser: augment del coneixement del producte/marca, reforç o alteració de les percepcions del mercat en relació a un determinat producte/marca i se'ls relaciona amb un segment específic d'aquest. La tercera categoria tenia relació amb objectius de venda. L'autor considerava que l'esponsorització es pot utilitzar per crear un transfons favorable a la venda d'un determinat producte.

La quarta categoria d'objectius tenia a veure amb la cobertura dels mitjans de comunicació. Segons Meenaghan era un dels objectius estratègics més importants per a les grans empreses d'esponsorització. Malgrat tot, reconeixia que era només un «objectiu intermedi», ja que, en últim terme, el més important era l'augment de les vendes o una major difusió de la seva imatge en el mercat. L'ús de l'esport com a oportunitat per fomentar activitats d'oci per part de l'empresa va ser la cinquena categoria identificada per Meenaghan. En aquest cas, acollir persones en el marc dels esdeveniments esponsoritzats s'utilitzava com a recurs per influir en els clients i els clients potencials. Per últim, l'autor suggeria que l'esponsorització podia realitzar els objectius personals del

president o alts càrrecs de l'empresa en el sentit que ells o elles podien estar interessats en un esport i havien influït per tal que l'empresa l'esponsoritzés. Meenaghan indicava que l'esponsorització podia cobrir més d'un dels objectius esmentats. És més, considerava que era desitjable que així fos. Si bé la classificació de Meenaghan proporcionava una classificació comprensible i útil sobre les possibles raons per esponsoritzar, només aportava petites evidències empíriques que fossin efectivament reals. Per això, les persones que han utilitzat aquesta classificació com a punt de partida de treballs posteriors, s'han trobat que poques vegades es reproduïa exactament en la realitat.

Abratt & Clayton & Pitt (1987) van ser els primers en provar empíricament la classificació bàsica proposada per Meenaghan el 1983. A partir d'una investigació sobre quarantacinc empreses sud-africanes conegudes per la magnitud de l'esponsorització que realitzaven, van descobrir que la promoció de la imatge empresarial, les oportunitats potencials d'aparèixer a la televisió i les possibilitats d'aparèixer a la ràdio i a la premsa escrita eren les raons més importants per les quals donaven suport a l'esport.

Witcher & Craigen & Culligan & Harvey (1991) van fer un estudi semblant a l'anterior aplicat a cinquanta-quatre grans empreses comercials i van obtenir resultats quasi idèntics. La promoció de la imatge corporativa (68% de les empreses aproximadament), possibilitats d'aparèixer a la televisió (59%), ràdio (41%) i premsa (53%) i la promoció de la marca (66%) van ser identificades com les raons principals de l'esponsorització. La investigació de Marshall & Cook (1992) va proporcionar material em-

píric que corroborés l'anterior. Van escollir una mostra de 95 empreses de la llista de 1000 del *The Times Top* i van mostrar que crear una bona imatge corporativa, assolir un segment de mercat i la possibilitat d'aparèixer a la televisió i premsa eren les principals raons per les quals s'havien implicat en l'esponsorització. A Austràlia, Scott & Suchard (1992) van investigar 512 empreses amb un pressupost superior als 50.000\$ australians. Mitjançant l'anàlisi factorial, van identificar quatre eixos que, al seu entendre, eren els objectius principals de l'esponsorització. L'aparició en els mitjans de comunicació i promoció de l'empresa i el producte eren els dos eixos que sobresortien, raó per la qual aquests resultats servien per confirmar els obtinguts en estudis anteriors.

Tals investigacions, que intenten definir la racionalitat estratègica de les empreses esponsoritzadores, faciliten un nivell bàsic de comprensió sobre els motius que les condueixen a iniciar-se en l'esponsorització. A més, el fet que els resultats siguin bastant coincidents, augmenta la seva validesa. Malgrat tot, tenen limitacions a l'hora d'explicar totalment la racionalitat de les empreses esponsoritzadores, perquè es restringeixen a comprovar els objectius suggerits per Meenaghan o alguna proposta semblant amb petites raons per a l'esponsorització, com ara millorar la cultura corporativa, respondre a pressions institucionals o obtenir avantatges fiscals. I això és un problema, ja que aquestes últimes raons han estat considerades com a importants en estudis sobre esponsorització no esportiva (Haley, 199; Useem & Kutner, 1986; Thompson & Smith & Hood, 1993). A més, els estudis descrits ofereixen uns resultats que van poc més enllà

d'uns llistats d'objectius; no ofereixen grans elements per comprendre el fenomen de l'esponsorització i el relacionen, per exemple, amb el conjunt de l'estratègia empresarial i intenten determinar els factors que fan de l'esponsorització un èxit estratègic i identifiquen la manera com aquesta, en tant que iniciativa estratègica, pot relacionar-se amb altres fenòmens de l'empresa tal com la cultura organitzadora.

Un dels motius pels quals els anomenats estudis no han pogut donar informacions més àmplies i més profundes que contribueixen a dilucidar la naturalesa estratègica de l'esponsorització és el mètode empleat. Tots ells han utilitzat enquestes mitjançant qüestionari per recollir les seves dades. A causa de les seves característiques, si d'una banda ha estat possible estudiar un nombre molt gran d'organitzacions, d'altra banda el detall sobre la problemàtica de l'esponsorització és menor. Degut a això, per la nostra part, decidim utilitzar entrevistes en profunditat. Ens va semblar que aquesta tècnica de recollida de dades permetria formular preguntes més àmplies i aprofundir en aquells aspectes que, segons el nostre parer, haurien estat identificats com a importants per entendre l'esponsorització empresarial.

En el següent apartat, oferim detalls sobre la metodologia i el tipus d'organitzacions analitzades en el nostre estudi.

Metodologia

El nostre primer pas per aproximar-nos a l'esponsorització esportiva empresarial va ser identificar una mostra

d'empreses que haguessin esponsoritzat de manera important organitzacions esportives (equips), esdeveniments i/o esportistes individuals. «Canadian Sport and Fitness Marketing, Inc» va proporcionar una primera llista de possibles empreses. Aquesta va ser complementada a partir de persones que coneixíem, les quals van suggerir que afegíssim noves empreses però portant un control previ per part nostra, en el sentit que havien de complir els requisits establerts. Es va establir una llista aproximada de quaranta empreses. Totes eren grans, part d'elles multinacionals i totes ben conegudes al Canadà.

A partir de la llista, es van identificar els noms de les persones responsables de l'esponsorització en cadascuna de les empreses amb les quals es va contactar, i després d'una explicació prèvia sobre el propòsit de la investigació, es va sol·licitar la possibilitat d'efectuar una entrevista. Ningú va rebutjar dur-la a terme. Malgrat que, com que desitjàvem fer entrevistes cara a cara i que algunes empreses tenien les seves seus a diferents ciutats del Canadà, va ser difícil concertar entrevistes amb els representants de totes elles. Finalment, se'n van poder realitzar trenta-dues. Les empreses eren de tipus molt variat i venien material molt divers: begudes refrescants, cervesa, material elèctric, material per a la construcció, finances, venda al detall, companyies aèries i petroquímiques. Les entrevistes van durar aproximadament de 60 a 90 minuts. Les persones entrevistades tenien una gamma molt variada de títols. En algunes de les empreses més grans, hi havia una persona exclusivament dedicada a l'esponsorització. Però en la majoria de casos, les persones entrevistades estaven adscrites al departament de màrque-

ting, tenien altres responsabilitats a més de l'esponsorització i depenien directament del vicepresident de màrqueting. Molt poques tenien experiència en el món de l'esport; algunes deien que gaudien fent esport, però no consideraven que fos condició necessària per realitzar el seu treball. No es va poder establir un itinerari específic que ens conduís a ocupar responsabilitats en el camp de l'esponsorització.

Totes les entrevistes es van gravar (amb el consentiment de les persones interessades) i van ser retranscrites literalment. Van ocupar 1000 pàgines de text que van ser arxivades en un disc dur i en un disquet. Per analitzar les entrevistes, es van establir unes paraules clau o el que Miles & Huberman anomenaven «codis descriptius». Aquestes paraules clau van servir per identificar el tipus de problema al qual ens hem referit a la introducció, és a dir, la relació entre l'esponsorització i l'estratègia empresarial en el seu conjunt, el procés de presa de decisions al voltant de l'esponsorització, el tipus d'acord en el marc del qual s'efectua l'esponsorització, etc. Es van «escanejar» les paraules claus als disquets. A continuació, aquests «xurros» de dades es van agrupar per categories temàtiques (Miles & Huberman, 1994).

Resultats

Les dades obtingudes en el nostre treball de camp ofereixen diferents resultats interessants sobre la naturalesa estratègica de l'esponsorització esportiva. Ens centrarem, malgrat tot, a comentar aquells als quals ens hem referit a les pàgines anteriors, concretament en la relació de l'esponsorització amb l'estratègia empresarial



en el seu conjunt, els processos de decisió que envolten l'esponsorització i els aspectes que, segons les opinions dels directius fan que l'esponsorització sigui un èxit estratègic.

La relació de l'esponsorització amb l'estratègia empresarial general

Els resultats de les entrevistes mostren clarament la relació entre l'estratègia empresarial i les seves iniciatives en l'àmbit de l'esponsorització. En un àmbit molt general, un nombre significatiu de les persones entrevistades deien que el clima de recessió econòmica havia forçat les seves empreses a pensar molt seriosament en la seva estratègia empresarial, fet que havia tingut un impacte immediat en els fons destinats a l'esponsorització esportiva. Altres tipus de factors relacionats amb l'entorn en què es desenvolupava l'empresa també es va considerar important de cara a l'estratègia empresarial i, al seu torn, havia influït en el tipus i nivell d'esponsorització en el qual l'empresa estava implicada. Per exemple, el responsable d'una important empresa de roba indicava que l'acord de lliure intercanvi entre Canadà i els Estats Units havia afectat seriosament la seva indústria i que també havia tingut un impacte en la seva manera d'afrontar l'esponsorització.

Un dels entrevistats, treballador en una fàbrica de cervesa, indicava que l'increment de la competència (vins frescos (2), aigües minerals de gustos variats, etc.) i la creixent importància atribuïda a la salut i al manteniment havien tingut impacte en la manera com invertien els diners destinats a l'esponsorització. En una línia semblant, el representant d'una empresa

de begudes molt important tenia la impressió que les begudes produïdes pels propis supermercats —sense cap marca en concret— afectaven els seus nivells de vendes. Això havia conduït a orientar l'estratègia empresarial cap a un major èmfasi en la diferenciació del seu producte respecte als que entraven en el mercat de manera progressiva. Aquesta estratègia diferenciadora va tenir un profund impacte en l'esponsorització, atès que l'empresa ja no donava suport a un nombre molt divers d'activitats esportives, sinó que es concentrava en aquelles que ajudarien a diferenciar-la de la competència.

Algunes empreses estaven preocupades per posar en relleu la seva identitat canadenca i expressaven de manera oberta el seu desig de donar suport a Canadà com un dels objectius bàsics de la seva estratègia organitzadora. L'esponsorització d'equips i esdeveniments esportius canadencs era una manera d'afirmar el seu compromís amb el país. En una línia semblant, algunes d'elles indicaven que les seves delegacions locals tenien els seus propis pressupostos per a l'esponsorització i que l'utilitzaven per donar suport a la comunitat local. Malgrat tot, molt poques empreses havien fet algun intent per lligar la seva esponsorització en l'àmbit nacional amb mercats locals. Ens referim a això, perquè aquest tipus d'estratègia de màrqueting que relaciona el global (o nacional) amb activitats esportives locals ha estat utilitzat amb èxit per restaurants «fast food» i podria ser utilitzat per un altre tipus d'empreses per tal de treure major profit a les seves despeses en matèria d'esponsorització (Consens & Slack, 1996).

Moltes empreses, bé de manera implícita o explícita, relacionaven l'esponsorització amb una estratègia de creixement. Esponsoritzar equips i esdeveniments esportius s'utilitzava per augmentar la seva visibilitat en situacions financeres sòlides. Altres, malgrat tot, veien l'esponsorització com una part d'una estratègia de canvi d'orientació. Una gran multinacional que recentment havia patit pèrdues considerables, per exemple, intentava utilitzar l'esponsorització esportiva per canviar la seva imatge. Havia fet anuncis, on apareixien importants esportistes, amb la qual cosa s'intentava donar una imatge d'empresa «càlida, amical i accessible». Tals esportistes eren presentats com a persones sense experiència en l'ús dels productes de l'empresa i a l'anunci mostraven com era de fàcil utilitzar-los. Una altra empresa, recentment adquirida per una dels Estats Units, buscava un «debut jovial», fet que l'havia conduït a esponsoritzar un esport recentment inclòs en el programa olímpic. El seu responsable de màrqueting deia:

«volíem ser una empresa jovial i excitant, i aquesta és la imatge que aquest esport comporta, un esport innovador. Els esportistes fan coses que la gent es mor de ganes de fer, volíem ser coneguts com a innovadors.»

I una altra empresa que havia perdut posicions en el mercat veia l'esponsorització com una inversió efectiva per generar visibilitat. Esponsoritzava un esport d'hivern, perquè la temporada d'aquest coincidia amb la seva època de major venda.

(2) «Cooler» (refrigerants) a l'original. (N. de la T.)

Diferents empreses veien la seva implicació en activitats esponsoritzadores com un camí per forjar aliances estratègiques amb empreses més grans. Tot i que ben poques haguessin intentat realment crear aliances en l'àmbit de l'esponsorització, alguns comentaris semblen indicar que podria tractar-se d'una tendència emergent en aquest. Només cal indicar que aquests tipus d'acords ja existeixen en algunes organitzacions esportives professionals. Creiem que ben aviat això succeirà en l'esport «amateur».

La decisió d'esponsoritzar

En general, la decisió d'esponsoritzar alguna cosa o algú en concret era presa per la persona que vam entrevistar i, en molts casos, aquesta tenia relació directa amb el vicepresident de màrqueting. Quan l'esponsorització representava una suma de diners més elevada del normal (criteri que variava d'una empresa a una altra), l'última paraula la tenia l'esmentat vicepresident. En alguns casos, es consultava altres departaments, però en la majoria d'ocasions la decisió d'esponsoritzar quedava restringida al departament de màrqueting. En el seu treball sobre esponsorització de l'art, Useem & Kutner (1986) observem que en el 60% de les empreses estudiades «els responsables de l'empresa [...] revisen totes les decisions quan excedeixen una mínima quantitat» que, en la meitat dels casos era només de 500\$ USA. No trobem un fenomen semblant en l'esponsorització esportiva. Només en tres empreses vam obtenir alguna indicació que alts càrrecs havien estat implicats en les decisions relatives a l'esponsorització. En un dels casos, es tractava d'una empresa petita, i en l'altre, els alts càrrecs només intervenien si la suma destinada a l'esponsorització era superior a 1.000.000 \$ canadencs.

Malgrat, trobem algunes evidències que els alts càrrecs havien influït en el destí dels diners destinats a l'esponsorització. En altres casos, se'ns va dir que això havia succeït en el passat però, en el moment actual, les decisions es prenen més en funció de les exigències del mercat. Tal i com una entrevistada ens va dir «actualment ha de ser bo per a l'empresa, no només per a una de les persones que pertanyen a aquesta».

L'esponsorització com a èxit estratègic

La majoria de les empreses utilitzaven l'esponsorització esportiva per promoure o variar la seva imatge o la del seus productes. Altres motius, com ara millorar la cultura organitzadora, inculcar un sentit de responsabilitat empresarial o provar nous materials, es consideraven aspectes secundaris. En altres paraules, les empreses veien l'esponsorització esportiva com un potencial que havia de servir per guanyar posicions respecte a la competència. Per tal que l'esmentat potencial es convertís en una realitat, és a dir, en una esponsorització amb èxit, era necessari que satisfés les tres condicions següents: no podia posseir-lo cap de les empreses rivals, aspecte que en la literatura sobre gestió estratègica s'anomena *distribució heterogènia dels recursos*. Segon, ha de ser inimitable i insubstituïble. Tercer, els competidors no han de poder-lo obtenir fàcilment; en altres paraules, l'esponsorització ha de ser no negociable (Amis & Pant & Slack, en premsa).

Tal i com s'apuntava al principi de l'article, totes les empreses objecte del nostre estudi rebien cada any moltes peticions d'esponsorització. Una en va rebre més de 3.000 en només un any. Amb tantes oportunitats d'esponsorització i la necessitat de legitimar adequadament les inversions en aquest

àmbit, totes les persones entrevistades van assenyalar que intentaven utilitzar l'esport per diferenciar-se dels seus competidors. Les que tenien més èxit en les seves decisions relacionades amb l'esponsorització esportiva eren les que, en un moment donat, havien estat capaces d'identificar i donar pas a una oportunitat que els donava avantatge respecte als seus competidors. Eren molt sensibles al fet que la relació entre l'empresa i l'esponsorització se centrés en una sola activitat. Mentre en el passat les empreses havien donat suport a més d'una organització esportiva, les que ara tenien èxit preferien centrar-se en un sol acord d'esponsorització. Això podia ser mitjançant la correlació entre un producte i un esport (per exemple, l'esponsorització de Mizuno —vestimenta esportiva— a Athletics Canada) o una relació més subtil establerta entre els valors de l'empresa i els associats a una organització esportiva (equip) o esdeveniment.

Un cop havien identificat l'oportunitat que semblava adequada per a l'empresa, les organitzacions que més èxit van tenir mitjançant l'esponsorització esportiva eren les que havien treballat estretament amb l'organització esportiva escollida per explotar al màxim els seus potencials. L'esponsorització no es veia com alguna cosa explotable d'immediat i després oblidada, sinó com un recurs amb un valuós potencial que havia de ser acuradament desenvolupat. En aquest sentit, l'esponsorització reflectia tots els criteris de màrqueting de l'empresa. Per això, s'establí una relació molt estreta entre aquesta i l'organització esportiva objecte de l'esponsorització. Es necessitava temps, però, finalment, tal i com un dels entrevistats expressava «es fa un esforç enorme en dòlars, la inversió es planteja a cinc o sis anys, però final-



ment s'obté el que es volia». Així, l'esponsorització es convertia en un recurs distribuït heterogeniament en les diferents empreses del ram i per això, podia oferir a l'empresa uns avantatges considerables. En conseqüència, la majoria de les empreses que veien en l'esponsorització un recurs que les afavoria, plantejaven les seves inversions com un acord a llarg termini que requeria molt compromís i treball.

Qualsevol avantatge adquirit gràcies a l'esponsorització esportiva seria efímer si la competència pogués imitar tal esponsorització o efectuar un tipus d'acord semblant (Barney, 1991). En aquest sentit, vam poder observar que era molt difícil imitar o substituir l'acord que s'havia forjat quan l'esponsorització era considerada com un èxit. Per dos motius. Primer, per l'existència d'un contracte a llarg termini que incloïa la garantia d'exclusivitat en l'esponsorització. Així, s'evitava la possibilitat que qualsevol empresa rival intentés trencar l'acord establert. Un segon motiu, potencialment més efectiu per reduir les possibilitats d'imitació del recurs, era l'establiment d'una relació llarga i estreta amb l'organització esportiva esponsoritzada. Tal i com hem apuntat, per tenir èxit, una empresa ha d'esponsoritzar una organització esportiva que es relacioni tan bé amb la imatge i valors d'aquesta com per produir un recurs que és distribuït d'una manera heterogènia en les diferents empreses del ram (Peteraf, 1993). Les empreses que havien utilitzat amb èxit l'esponsorització esportiva havien forjat tal relació amb l'organització esportiva (equip) o esdeveniment que els seus beneficis no desapareixien immediatament una vegada havia expirat l'acord establert. Així, qualsevol espònsor posterior necessitaria molt de temps i diners per aconseguir que el públic fos conscient del canvi. Tal as-

pecte era una barrera favorable per evitar que altres empreses intentessin trencar l'acord establert inicialment. I si una empresa rival decidia intentar competir en el mateix sector de manera que esponsoritzava una altra organització esportiva, probablement hauria de fer-ho amb una que el públic la rebés sense gaire importància a causa d'una menor qualitat dels esportistes o qualsevol altre aspecte semblant. En conseqüència, competiria amb un recurs de menor qualitat i en una posició de desavantatge.

Per últim, si un acord d'esponsorització havia de tenir èxit i havia d'oferir la possibilitat d'avantatges considerables, a més de no poder ser imitat, havia de ser no negociable, o, en cas de ser-ho, sempre d'una manera avantajosa per a l'empresa que l'havia establert (Peteraf, 1993). De nou, observem que contractes a llarg termini feien de l'esponsorització un recurs no negociable. La llarga associació amb l'organització esportiva feia que aquest recurs perdés valor en cas que una altra empresa intentés trencar l'acord inicial i fer-se'l seu. En aquest cas, també era important tenir en compte l'opinió de l'organització esportiva respecte a l'acord establert. Si una vegada expirat aquest, l'esmentada organització decidia no renovar-lo, l'empresa esponsoritzadora poc hi podia fer i l'oportunitat de construir a llarg termini un recurs potencialment valuós, es perdria.

Per tot el que hem comentat fins ara, no va ser cap sorpresa el fet de descobrir que les empreses que consideraven haver realitzat esponsoritzacions amb èxit havien invertit molt temps i esforços per mantenir una bona relació amb l'organització esponsoritzada. Una de les empreses objecte d'estudi, per exemple, havia treballat amb gran afany per aconseguir que el «seu» esport estigués en el programa olímpic.

Entre altres coses havia invertit diners en instal·lacions, en plans d'entrenament per a esportistes i a facilitar la reinserció social a esportistes retirats. Les empreses amb major èxit insistien en la importància d'un contacte regular i invertien gran quantitat de temps en el diàleg per assegurar-se que tant les necessitats de l'empresa com de l'organització esportiva eren adequadament satisfetes. Respecte a això, un entrevistat deia «ells (l'organització esportiva) ens volen tant com nosaltres a ells». D'aquesta manera, era més fàcil pressionar l'organització per tal que acceptés certs requisits. Podria tractar-se, per exemple, que l'organització en qüestió abandonés altres empreses esponsoritzadores, ja que l'empresa considerava que oferien una imatge incongruent amb la que ella volia donar (així el principal espònsor d'uns campionats nacionals infantils va aconseguir que, en contra dels seus desitjos inicials, l'organització acceptés excloure del seu ventall d'espònsors marques de cervesa i de tabac), aconseguir que un esdeveniment esportiu tingués lloc a la ciutat on l'empresa tenia la seva seu principal o canviar el perfil de l'esdeveniment amb la finalitat que resultés més atractiu per a la televisió.

Observem alguns aspectes comuns en les empreses que tenien més èxit en les seves activitats esponsoritzadores. Primer, van identificar una oportunitat d'esponsorització que fos congruent amb la imatge que desitjaven oferir, que consideraven valuosa i, a continuació, la van desenvolupar com a únic recurs. Segon, havien treballat intensament per aconseguir que aquest recurs fos inimitable i insubstituïble. Tercer, havien dedicat molta atenció a l'organització esportiva esponsoritzada per tal que la relació fos òptima i, en conseqüència, el recurs es pogués desenvolupar de la millor manera possible.

Per tal que l'esponsorització tingui èxit ha de ser percebuda com un recurs que sigui treballat de la mateixa manera que qualsevol altre recurs. Per això, és important que les organitzacions esportives que desitgen ser esponsoritzades i les empreses que busquen oportunitats d'esponsorització siguin conscients de tots aquests aspectes i coordinin les seves estratègies per desenvolupar-los.

Conclusions

Hem pretès oferir elements de comprensió sobre l'esponsorització esportiva en tant que iniciativa estratègica. Tot i que altres investigacions l'hagin considerat com una activitat estratègica, la majoria només s'ha basat en enquestes que han servit per generar llistes d'objectius estratègics. Malgrat que siguin útils, em sembla que aquests tipus d'estudis no ajuden a aprofundir en la naturalesa estratègica de l'esponsorització esportiva. La nostra investigació difereix de les precedents, perquè el tipus de dades obtingudes és qualitatiu. Gràcies a això, creiem que hem pogut dilucidar aspectes relacionats amb l'esponsorització que no s'havien tingut en compte d'una manera prèvia. Els principals són la relació de les iniciatives d'esponsorització amb l'estratègia empresarial i la seva utilització per obtenir una posició favorable en el mercat.

Atesa la quantitat creixent de diners que es destina a l'esponsorització esportiva (les estimacions suggereixen que el 1996 la xifra oscil·larà al voltant de 3,54 bilions de dòlars USA en el món), la tendència observada en diferents països segons la qual l'esport va sent cada cop més finançat pel sector privat i menys pel públic i l'enorme quantitat de diners concentrada en alguns tipus concrets d'esponsorització

(40 milions de dòlars USA per ser esponsor «oficial» dels Jocs Olímpics), és una necessitat imperativa que ampliem els nostres coneixements sobre aquest fenomen. Les relacions que hem mostrat existeixen entre les iniciatives d'esponsorització i l'estratègia empresarial i el fet que l'esponsorització pugui ser considerada com un recurs per obtenir posicions avantatjoses en el mercat, suggereixen que la literatura sobre l'estratègia pot ser una font útil per ajudar a entendre aquest fenomen i la manera com és utilitzada per les empreses. Tal i com apuntàvem a l'inici d'aquest article, tot i que l'esponsorització hagi estat qualificada amb freqüència d'estratègica, poques vegades s'ha estudiat des d'una perspectiva estratègica. Encara que els nostres resultats no siguin concloents, posen de manifest la importància dels usos estratègics de l'esponsorització, i per tant, la utilitat d'aquest tipus d'aproximacions.

Bibliografia

- ABRATT, R.; CLAYTON, B.C.; PITT, L.F. (1987): «Corporate objectives in sports sponsorship». *A International Journal of Advertising*, 6, p.299-311.
- AMIS, J.; PANT, N.; SLACK, T.: «Achieving a sustainable competitive advantage». *A Journal of Sport Management* (en premsa).
- BARNEY, J. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Sport Management*, 17, p.99-120.
- BERRET, T. (1993): «The sponsorship of amateur sport: Government, national sport organization, and corporate perspectives». *A Society and Leisure*, 16, p.323-346.
- CANADA (1996): *Improved Program Delivery: Health and Sports*. Report of the Task Force on Program Review. Ottawa, Minister of Supply and Service.
- CANADA (1988): *Sport. The Way Ahead*. Minister's Task Force on Federal Sport Policy, Ottawa, Minister of Supply and Services.
- CONSENS, L.; SLACK, T. (1996): «Using sport sponsorship to penetrate local markets: The case of the fast food industry». *A Journal of Sport Management*, 10, p.169-187.
- CHRISTIE, J. (22 Octubre 19984): «Jelinek inherits \$200 million in promises». *A The Globe and Mail*: S1.
- GILBERT, D. (1988): «Sponsorship strategy is adrift». *A The Quarterly Review of Marketing*, 14, p.6-9.
- HALEY, U.C. (1991): «Corporate contribution as managerial masques: Reframing corporate contributions as strategies to influence society». *A Journal of Management Studies*, 28, p.485-509.
- MARSHALL, D.W.; COOK, G. (1992): The corporate (sports) sponsor. *A International Journal of Advertising*, 11, p.307-324.
- MEENAGHAN, J.A. (1983): «Commercial sponsorship». *A European Journal of Marketing*, 7, p.2-73.
- MESCON, T.S.; TILSON, D.J. (1987): «Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line». *A California Management Review*, 29, p.49-61.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. (1994): *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- OTKER, T. (1988): «Exploitation: The key to sponsorship success». *A European Research*, 16, vol.2, p.77-86.
- PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view». *A Strategic Management Journal*, 14, p.179-191.
- SCOTT, D.R.; SUCHARD, H.T. (1992): «Motivations for Australian expenditure on sponsorship -an analysis». *A International Journal of Advertising*, 11, p.325-332.
- THOMPSON, J.K.; SMITH, H.L.; HOOD, J.N. (1993): «Charitable contributions by small businesses». *A Journal of Small Business Management*, 31, p.35-51.
- THWAITES, D. (1994): «Corporate sponsorship by the financial services industry». *A Journal of Marketing Management*, 10, p.743-763.
- USEEM, M.; KUTNER, S.I. (1986): «Corporate contributions to culture and the arts: The organization of giving and the influence of the chief executive officer and of other firms on company contributions in Massachusetts». A P. DIMAGGIO, ed., *Nonprofit enterprise in the Arts: Studies in mission and constraint*, New York, Oxford University Press, p.93-112.
- WITCHER, B., CRAIGEN, J.G., CULLIGAN, D.; HARVEY, A. (1991): «The link between objectives and function in organizational sponsorship». *A International Journal of Advertising*, 10, p.13-33.