

**Wojciech Idzikowski<sup>1</sup>**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

## **Prezentacja marki osobistej sportowca i dostarczanie wartości dla sponsora**

**Presentation of the athlete's personal brand and delivering value to the sponsor**

### **Streszczenie**

Artykuł jest jednym z pierwszych kroków badawczych autora w kierunku identyfikacji zagadnienia jakim jest komunikacja marki osobistej sportowca poprzez narzędzia ICT. W pierwszym etapie (badań poznawczych) artykułu zaprezentowany jest przegląd wybranego dorobku teoretycznego, który może posłużyć za fundament dalszych rozważań badawczych w tym zakresie. W części drugiej - projektującej autor podejmuje próbę przedstawienia referencyjnych metodyk, dzięki którym sportowiec będzie mógł w ekonomicznie bardziej efektywny sposób zaprezentować swoją markę i dostarczyć większy poziom wartości we współpracy ze sponsorem.

**Słowa kluczowe:** marka osobista, sport, sponsoring

### **Abstract**

The article is one of the author's first research steps on his way to identify the concept of personal brand communication of a sportsperson with the use of ICT tools. The cognitive stage of the article presents the overview of selected theoretical achievement, which may serve as the basis for further research considerations within this area. In the second part – designing – the author attempts to present the reference methodology thanks to which a sportsperson will be capable of presenting in a more economically effective way their personal brand and providing a higher level of value while cooperating with a sponsor.

**Keywords:** personal brand, sport, sponsoring

## **1. Wprowadzenie**

Osiągnięcia sportowe w prezentacji komunikacji marki przed sponsorem są jednym z najsolidniejszych argumentów pozwalających na zawarcie kontraktu. Jednak nie zawsze przy takich samych rezultatach sportowych można osiągnąć te

---

<sup>1</sup> dr Wojciech Idzikowski, e-mail: [wojciechidzikowski@gmail.com](mailto:wojciechidzikowski@gmail.com)

same wyniki ekonomiczne. W pracy oparto się na założeniu, że sportowcy w pozyskiwaniu sponsora muszą konkurować ze sobą, nie tylko osiągnięciami, ale także komunikacją marki. Zgodnie z założeniami teorii orientacji marketingowej (Armstrong, Kotler, 2012, s. 43) osiągnięcie celów firmy zależy od poznania i zrozumienia potrzeb oraz pragnień rynków docelowych (w omawianym przypadku, sponsorów).

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji teoretycznych i zaprojektowanie referencyjnych metodyk dla: prezentacji marki osobistej sportowca i dostarczania wartości w relacjach sponsorskich. Ponieważ prowadzone badania są na wczesnym etapie, w pracy posłużono się rozumowaniem indukcyjnym, a realizowane badania mają charakter opisowo-eksploracyjny. Niewystarczający do ilościowej walidacji hipotez, przez wzgląd na nieosiągnięcie statystycznie reprezentatywnej próbki.

Opierając się na ogólnym modelu skuteczności marketingowej (rys. 1), praca została zrealizowana w dwóch etapach: poznawczym i projektującym.



### Rys. 1. Warunki skuteczności działań marketingowych

**Źródło:** Kłeczek R., *Marketing i wartość*, metodologiczne aspekty badania skuteczności działań marketingowych, wyd. UE we Wrocławiu, str. 47, wzorowane na: Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivasava R. K., *Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions*, "Jurnal of Marketing", October 2004, s. 76-89; Srovastava R. K., Shervani T. A., Fahey L., *Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis*, "Jurnal of Marketing", January 1998, 62, 1, s. 2-18; Keller K. L., *Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity*, "Jurnal of Marketing", January 1993, s. 1-22; Rappaport A., *Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors*, The Free Press 1986.

Część poznawcza artykułu została przedstawiona w obszarach: wiedza o marce (ofercie) świadomość i wizerunek oferty, oraz w drugiej części: czynniki wzrostu wartości, NPV.

W części projektującej zaprezentowana została referencyjna metodyka prezentacji marki osobistej sportowca i dostarczania wartości w relacjach sponsorskich.

## 2. Prezentacja marki osobistej sportowca i dostarczanie wartości dla sponsora - ujęcie teoretyczne

Budowanie wiedzy o marce (ofercie) sportowca prezentowane jest na trzech głównych poziomach komunikacji<sup>2</sup>:

- Cechy – rozumianej jako prezentacja wszystkich osiągnięć danego sportowca.
- Korzyści – rozumianej jako opis sposobu wykorzystania produktu przygotowany dla klienta.
- Przekonań i wartości – czyli dostarczenie odbiorcy ładunku emocjonalnego wykraczającego poza prezentację cech produktu oraz korzyści z nim związanych. Przede wszystkim dąży się do zaciekawienia, zaskoczenia lub wzbudzenia pasji, która będzie częścią doświadczenia marki.

Trudność wynikająca z wykorzystania prezentowanych poziomów komunikacji marki we współpracy sportowca ze sponsorem polega na potrzebie budowania ilościowych dowodów zasadności poczynionych inwestycji. Dlatego też trudno jednoznacznie wskazać czy prezentacja komunikacji marki z poziomu przekonań i wartości w tym obszarze jest uzasadniona. Podążając tym tokiem rozumowania, zgodnie z prezentowanymi przez Kłęczek R. konkluzjami (tab. 1) jednym z najważniejszych czynników wzrostu wartości oferty uczestników relacji b2b (ang. business to business) jest prezentacja możliwości zwiększenia współczynnika NPV (wartości zaktualizowanej netto, ang. net present value) dla klienta (czyli ilościowych dowodów – korzyści – związanych z inwestycją). Suma przyszłych zdyskontowanych przepływów pieniężnych, czyli NPV wyrażone jest wzorem:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{NCF_1}{(1+k)^t}$$

Gdzie:

$NCF_1$  - przepływ pieniężny netto będący miarą korzyści netto,

$k$  – stopa dyskontowa,

$n$  - okres życia przedsięwzięcia inwestycyjnego.

**Źródło:** Rogowski W., Michalczewski A., *Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, str. 71.

U podstaw założeń Kłęczka R. leży przekonanie, że konstrukcja prezentacji marki w relacjach b2b będzie bardziej skuteczna ekonomicznie jeżeli jej odbiorca otrzyma wartościową informację – dowód, o tym w jaki sposób dzięki inwestycji zwiększy swoje NPV. W omawianym przypadku relacji pomiędzy sportowcem, a potencjalnym sponsorem można rozumować na podstawie przedstawionych wniosków, że najważniejsze będzie budowanie przekonania o tym w jaki sposób

<sup>2</sup> Opracowanie własne na podstawie: Armstrong G., Kotler P., *Marketing wprowadzenie*, wyd. Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s.340

dzięki inwestycji zwiększy on swoje przyszłe przepływy pieniężne (NPV). Prezentacja czynników wartości znajduje się w tab. 1.

**Tabela 1.** Czynniki wzrostu wartości: wykorzystanie w zarządzaniu własnym biznesem i opisie ofert na rynku *business-to-business*

Finansowe czynniki wzrostu wartości	Wykorzystanie koncepcji czynników wzrostu wartości w zarządzaniu wartością własnego biznesu	Wykorzystanie koncepcji czynników wzrostu wartości w opisie oferty na rynku
Okres zdolności biznesu do tworzenia wartości	Jak mogę wydłużyć okres zdolności mojego biznesu do tworzenia wartości	Jak moja oferta może wpłynąć na wydłużenie okresu zdolności biznesu mojego (potencjalnego) klienta do tworzenia wartości
Tempo wzrostu sprzedaży	Jak mogę zwiększyć tempo wzrostu sprzedaży	Jak moja oferta może zwiększyć tempo wzrostu sprzedaży mojego (potencjalnego) klienta
Marża zysku operacyjnego	Jak mogę zwiększyć marżę zysku operacyjnego	Jak moja oferta może zmniejszyć stopę podatku dochodowego mojego (potencjalnego) klienta
Stopa podatku dochodowego	Jak mogę zmniejszyć stopę podatku dochodowego	Jak moja oferta może zmniejszyć stopę podatku dochodowego mojego (potencjalnego) klienta
Inwestycje w aktywa trwałe	Jak mogę zwiększyć efektywność inwestycji w aktywa trwałe	Jak moja oferta może zwiększyć efektywność inwestycji w aktywa trwałe mojego (potencjalnego) klienta
Inwestycje w kapitał obrotowy	Jak mogę zwiększyć efektywność inwestycji w kapitał obrotowy	Jak moja oferta może zwiększyć efektywność inwestycji w kapitał obrotowy mojego (potencjalnego) klienta
Koszt kapitału	Jak mogę zmniejszyć koszt kapitału mojego biznesu	Jak moja oferta może zmniejszyć koszt kapitału mojego (potencjalnego) klienta

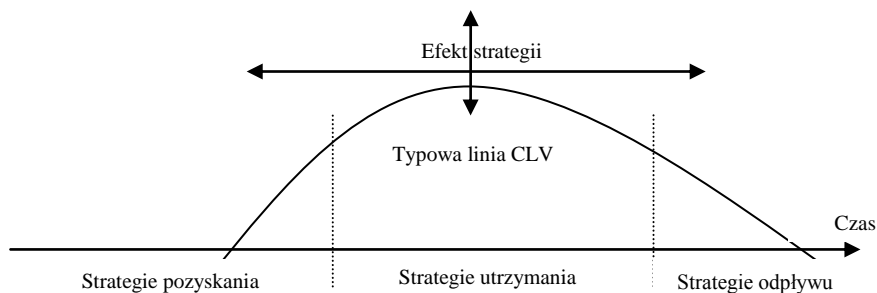
**Źródło:** Kłeczek R., *Marketing i wartość*, metodologiczne aspekty badania skuteczności działań marketingowych, wyd. UE we Wrocławiu, str. 113.

Na tej podstawie można przyjąć, że przygotowanie oferty sponsorskiej powinno obejmować prezentację wszystkich przedstawionych czynników. Oczywiście nie będzie to możliwe w przypadku każdego kryterium, jednak stanowi fundament pod konstrukcję przekonania, w zakresie przedstawienia korzyści, które mogą być dla sponsora podstawą decyzji zakupowej.

Badania dowodzą, że przedsiębiorstwa, które bezpośrednio zaangażowały swoich klientów w proces innowacji i tworzenia nowych produktów, uzyskują dwukrotnie większy zwrot zaangażowanych środków oraz trzykrotnie wyższy zysk operacyjny niż firmy, które tego nie robią (Cooper, 2006, s. 19-23). Dlatego uzasadnione jest zaprezentowanie projektu implementacji metody Lean startup do potrzeb zwiększania wartości dla sponsora. Metoda ta może także posłużyć jako kanwa dalszych działań podejmowanych do zwiększenia ekonomicznej rentowności w procesach pozyskiwania sponsorów. U jej podstaw leży przekonanie, że skuteczność działań marketingowych powinna odbywać się w ciągłym kontakcie z otoczeniem i w etapach cyklu (Lean startup), którymi są (Riese, 2012, s. 69): idea, budowanie, produkt, mierzenie, dane, nauka. Zgodnie z założeniami metody, skuteczność działań przedsiębiorcy uzależniona jest od optymalnej realizacji całego

cyklu w odpowiednio dobranych iteracjach. Dodatkowym założeniem jest oddzielenie etapów: weryfikacji hipotezy wartości i skalowania działań. Dopiero gdy zrealizowany cykl wykaże oczekiwane rezultaty (dane), wtedy działanie powinno się powtarzać (skalować), czyli dalsze inwestycje związane z jego realizacją powinny być zwiększane. Do czasu osiągnięcia takiego stanu nie powinno się przygotowywać gotowego produktu, tylko MVP (ang. minimum viable product, produkt minimalnej wartości) rozumianego jako reprezentację „unikalnej propozycji wartości”<sup>3</sup> badanego modelu biznesowego i tak długo oceniać zachowania klientów aż nie osiągnie się uzasadnienia dla skalowania inwestycji.

Kolejną koncepcją przydatną do pomiaru i zwiększania wartości jest prezentowany przez Kumara V. (Dobiegała-Korona, 2010, s. 29) cykl życia klienta (rys. 2), przedstawiający krzywą wartości wskaźnika CLV (ang. customer lifetime value, wartość klienta w cyklu życia, analogicznie jak w przypadku wskaźnika NPV będącego sumą zdyskontowanych przepływów pieniężnych osiągniętych dla danego: klienta, grupy klientów lub całego rynku) (Kumar 2010, s. 89).



**Rys. 2** Typowy przebieg cyklu życia klienta

**Źródło:** Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Warszawa 2010, s. 22.

Na rysunku 2 zaprezentowano wartości współczynnika CLV, które za pośrednictwem realizowanej strategii zarządzania wartością klienta w obszarach: pozyskania, utrzymania i odpływu, co do zasady, zwiększają jego wartość. Prezentacja wskaźnika CLV sportowca dla sponsora może być kluczowym argumentem w negocjacjach sprzedażowych.

### 3. Referencyjna metodyka prezentacji marki osobistej sportowca i dostarczania wartości w relacjach sponsorskich

Referencyjna metodyka przygotowana została w oparciu o analizę case studies ponad pięćdziesięciu firm z różnych branż, które wprowadzały nowy produkt na rynek. Badania wykonane zostały na przełomie dwa tysiące piętego i

<sup>3</sup> opracowanie (tłumaczenie) własne na podstawie: Maurya A., *Running lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, [w:] Robotham M., *Mark Robotham's Blog*, <https://succinctstories.wordpress.com/> [dostęp: 22.09.2015], na podstawie kanwy [businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com)

dwa tysiące piętnastego roku. Na tej podstawie przyjęto następujące założenia, będące podstawą do realizacji dalszej części pracy:

- Bez względu na prowadzoną strukturę sprzedaży (b2b czy b2c) najbardziej uzasadnioną ekonomicznie formułą promocji jest tworzenie marki osobistej, która uwiarygodnia komunikację (komunikacja h2h, ang. human to human).
- W kształtowaniu komunikatów marki (szczególnie w obszarze ICT) możliwe jest i powinno się stosować podejście leanowe<sup>4</sup>, gdzie przeprowadza się iteracje pomiędzy wprowadzeniem MVP, a pozyskiwaniem danych z rynku.
- Najbardziej korzystną formułą komunikacji marki sportowca będzie podjęcie próby poszukiwania odpowiedzi na pytanie w jaki sposób dzięki inwestycji marketingowej zwiększy on swoje NPV. Czyli prezentacja cech, osiągnięć sportowca, jest podstawowym zadaniem, jednak powinno się dążyć do prezentowania korzyści, najlepiej finansowych dla sponsora.

Na tej podstawie zaproponowane zostały dwie metodyki pozwalające dokonywać odpowiednio: prezentacji marki osobistej sportowca, która by pozwalała na wskazanie ekonomicznych/medialnych korzyści dla sponsora oraz dostarczać dla niego jak największą wartość.

### 3.1. Referencyjna metodyka prezentacji osiągnięć marki osobistej sportowca

O ile prezentacja dokonań sportowca jest przedsięwzięciem stosunkowo prostym, tak dodatkowym uzupełnieniem (przenoszącym poziom prezentacji z: „cechy” na „korzyść”), jest dostarczenie informacji o zachowaniach klientów pozostających w relacji z marką. Co jest jednym z najlepszych argumentów pozwalających na prognozowanie wzrostu NPV dla sponsora, występującego w roli inwestycyjnej. Odwołując się do najbardziej klasycznej kategoryzacji realizowanych strategii marketingowych można wyróżnić<sup>5</sup>: pchanie (ang. push) i ciągnięcie (ang. pull). Model prezentacji osiągnięć marki osobistej sportowca został przedstawiony na rys. 3.

W prezentowanej metodyce w obszarze strategii pull, sugeruje się wykorzystanie danych z poszczególnych lejków sprzedażowych<sup>6</sup>, gdzie prezentacja ilościowa i ekonomiczna jest dowodem na rentowność inwestycji i reprezentuje korzyść jaką osiągnie sponsor ze swojej inwestycji.

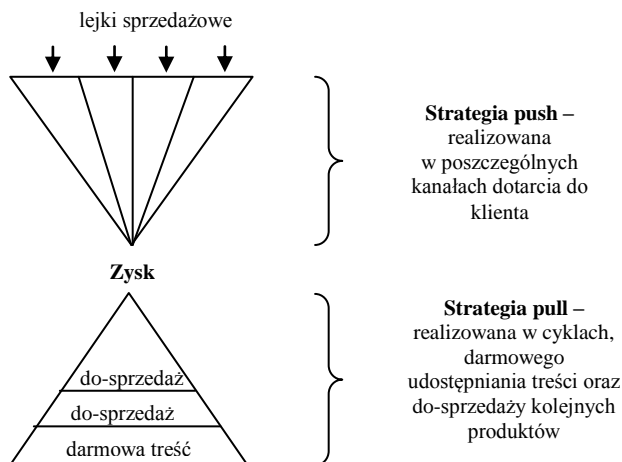
Drugi aspekt prezentowanej metodyki odwołuje się do identyfikacji zachowań klientów w obszarze ich reakcji na udostępnianą treść w mediach

<sup>4</sup> Odwołanie do cyklu Lean startup prezentowanego wcześniej.

<sup>5</sup> Najbardziej klasyczne Kotlerowskie ujęcie.

<sup>6</sup> Definiowanych jako: teoretyczna droga, którą pokonuje konsument aż do momentu zakupu. Będą to etapy zawierające informacje o zachowaniach konsumentów (ich liczebności) na etapach umieszczenia informacji o marce sportowca, aż do decyzji zakupowej.

(głównie przez ICT), oraz weryfikacji który komunikat marki, jako innowacja, dostarcza największych przyrostów wartości<sup>7</sup>.



**Rys. 3.** Referencyjna metodyka prezentacji marki osobistej sportowca, prezentacja graficzna

**Źródło:** Idzikowski W., *Wykorzystanie nowoczesnych mediów do tworzenia modeli biznesowych na przykładzie branży sportowej*, [w:] Kopeccka-Piech K. (red.), *Innowacyjność przemysłów kreatywnych, Media a sport*, wyd. Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Katedra Komunikacji i Zarządzania w Sporcie, Wrocław 2015, s. 157 na podstawie: *Project Life Mastery, How To Create An Online Business That Makes Money 24/7*, <https://www.youtube.com/watch?v=BG1FpOkEh4Q>, [dostęp: 29.09.2015], publikowany także w: Idzikowski W., *Wprowadzanie innowacji dla komunikacji marki osobistej w sporcie, metoda Lean startup i przedstawienie możliwego kierunku doskonalenia*, Zmiana warunkiem sukcesu – konferencja 2015, materiały publikowane w zeszytach naukowych UE Wrocław, publikacja w cyklu wydawniczym.

Szczególnie uzasadnione w tym modelu jest prowadzenie szacunków wartości wskaźnika CLV, który jest jedną z najlepszych ilościowych reprezentacji uzasadniających wybór przy nawiązywaniu współpracy sponsora ze sportowcem. Sama jego prezentacja może stać się unikalną propozycją wartości oferty sportowca<sup>8</sup>. Szczegółne uzasadnienie wykorzystania w tych działaniach mają

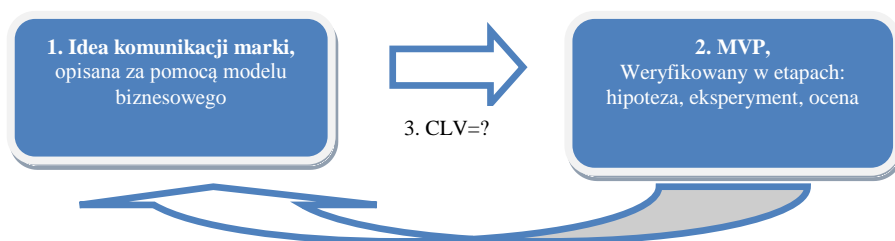
<sup>7</sup> Zob. Idzikowski W., *Wprowadzanie innowacji dla komunikacji marki osobistej w sporcie, metoda Lean startup i przedstawienie możliwego kierunku doskonalenia*, Zmiana warunkiem sukcesu – konferencja 2015, materiały publikowane w zeszytach naukowych UE Wrocław, publikacja w cyklu wydawniczym

<sup>8</sup> Zob. Maurya A., *Running lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, [w:] Robotham M., *Mark Robotham's Blog*, <https://successinestories.wordpress.com/> [dostęp: 22.09.2015], na podstawie kanwy [businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com)

medialne narzędzia pomiaru prezentacji marki (ICT), które w sposób bezpośredni i natychmiastowy dostarczają ilościowych danych niezbędnych do prowadzenia dalszych obliczeń i przyjmowania kolejnych wniosków. Celem zastosowania prezentowanej metodyki jest budowanie argumentacji – opartej na „korzyści” jaką niesie za sobą inwestycja marketingowa. Czyli przekonanie potencjalnego sponsora o tym, że marka osobista sportowca jest wartościowa, a możliwość zwrotu obciążona bardzo małym ryzykiem.

### 3.2. Referencyjna metodyka dostarczania wartości dla sponsora

Istnieje uzasadnienie do zastosowania podejścia Lean startup w dostarczaniu wartości dla sponsora. Zgodnie z założeniami omawiane inwestycje mogą zostać podzielone na mniejsze obszary i weryfikowane co do osiąganych finansowych rezultatów (tak aby możliwe było zaprezentowanie wzrostów NPV na poszczególnych etapach budowania współpracy). Uproszczona wersja tego podejścia została zaprezentowana na rysunku 4.



**Rys. 4.** Referencyjna metodyka dostarczania wartości dla sponsora, prezentacja graficzna

**Źródło:** opracowanie własne.

Prezentowany model realizowany jest w cyklu, gdzie poszczególne etapy zostały nazwane: idea komunikacji marki, MVP, oraz CLV.

#### Idea komunikacji marki

Wprowadzana innowacja związana z inwestycją sponsorską na tym etapie opisywana jest za pomocą modelu biznesowego<sup>9</sup>, w którym określa się dziewięć obszarów: problem, rozwiązanie, unikalna propozycja wartości, niesprawiedliwa przewaga, kanały, segment, kluczowe wskaźniki (może to być CLV), przychody i koszty. Tak przygotowany opis jest podstawą do przystąpienia do etapu drugiego.

<sup>9</sup> Zob. Idzikowski W., *Wprowadzanie innowacji dla komunikacji marki osobistej w sporcie, metoda Lean startup i przedstawienie możliwego kierunku doskonalenia*, Zmiana warunkiem sukcesu – konferencja 2015, materiały publikowane w zeszytach naukowych UE Wrocław, publikacja w cyklu wydawniczym; zob. Maurya A., *Running lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, [w:] Robotham M., *Mark Robotham's Blog*, <https://succinctstories.wordpress.com/> [dostęp: 22.09.2015], na podstawie kanwy [businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com)



## MVP

Zdefiniowanie produktu minimalnej wartości, czyli takiego który przy możliwie jak najmniejszych nakładach finansowych reprezentował by główne założenia modelu biznesowego. Weryfikacja MVP następowała by tutaj w etapach: określenia hipotezy (w taki sposób by podjęty eksperyment mógł dostarczyć wartościową dla nas wiedzę w zakresie kontynuowania procesu sponsorskiego), przeprowadzenia eksperymentu (jedną z najbardziej dogodnych form do realizacji tego zadania jest wykorzystanie narzędzi ICT do tego celu), oraz finalnie przeprowadzenie oceny (pozyskanie danych z całego procesu).

## CLV

Mierzone jest na końcu jako wynik inwestycji sponsora. Na tej podstawie możliwa jest zmiana idei komunikacji marki i stworzenie nowej konstrukcji modelu biznesowego. Albo w przypadku osiągnięcia zadowalających rezultatów, przystąpienie do skalowania inwestycji marketingowej. Przy wykazaniu, że dana konstrukcja prezentacji marki jest uzasadniona, istnieje duże prawdopodobieństwo, że dalsze etapy przeprowadzania inwestycji okażą się także rentowne.

## 4. Podsumowanie

Personalizacja przekazu, połączona z wykorzystaniem nowoczesnych mediów pozwana nie tylko dystrybuować treść, ale także budować relacje z odbiorcami. I to te relacje są (oczywiście obok emocji związanych z np. wydarzeniem sportowym) przedmiotem inwestycji marketingowych sponsorów. Przykłady sportowców o dużej wartości medialnej można mnożyć, to oni stają się osobami opiniotwórczymi, którzy promując dany produkt mogą realnie wpływać na NPV sponsora. Przedstawienie dowodu, weryfikacji hipotezy wartości, przedstawione w ofercie może stać się jednym z istotnych przewag konkurencyjnych, na podstawie których sponsor wybierze daną ofertę.

Przedstawiony artykuł jest prezentacją wyników badań o stosunkowo małym zaawansowaniu. Co uzasadnione też jest przez opisowo-eksploracyjny charakter pracy. Autor przede wszystkim położył największy nacisk w części poznawczej na prezentację najważniejszych założeń teoretycznych, które pozwoliły by zbudować fundament rozumowania, na podstawie którego przedstawiono referencyjne metodyki. Uzupełnienia wymaga część empiryczna, a w szczególności zwiększenie ilości przebadanych organizacji. Co będzie kontynuowane w dalszych etapach postępowania badawczego. Z punktu realizacji celu utylitarnego, najważniejsze dla autora było przedstawienie referencyjnych metodyk, które mogą zostać wykorzystane w poszukiwaniu sponsorów dla sportowców.

W ujęciu systemowym struktura realizacji prowadzonego procesu badawczego, także odwołuje się do modelu Lean startup, a dokładniej etapów: produkt, mierzenie, dane. Gdzie identyfikowana jest (w ujęciu badawczym „czarnej skrzynki”) komunikacja marki osobistej przez narzędzia ICT, rys. 5.



**Rys. 5** Prezentacja graficzna procesu badawczego, ujęcie holistyczne

**Źródło:** opracowanie własne.

Z punktu widzenia naukowego, artykuł uzasadnia prowadzenie dalszych badań nad identyfikacją komunikacji marki osobistej sportowców przez wykorzystanie narzędzi ICT. Następująca rewolucja związana z możliwościami wykorzystania nowoczesnej technologii wpływa nie tylko na prezentację marki, ale także pozwala na dostarczanie większej wartości (NPV) dla sponsora. Dzięki temu współpraca pomiędzy wskazanymi podmiotami, opiera się nie tylko na poziomie wymiany informacji o cechach, ale dąży do osiągnięcia obopólnej korzyści – zwiększania wartości z transakcji.

## Literatura

1. Armstrong G., Kotler P., Marketing wprowadzenie, wyd. Wolters Kulwer business, Warszawa 2012, s.43.
2. Cooper R. G., Formula for Success, „Marketing Management”, marzec-kwiecień 2006, str. 19-23; Jaruzelski B., Dehoff K., The global Innovations of 1000, “Strategy + Business” 2007.
3. Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), Zarządzanie wartością klienta, Warszawa 2010r., s. 29.
4. Idzikowski W., Wprowadzanie innowacji dla komunikacji marki osobistej w sporcie, metoda Lean startup i przedstawienie możliwego kierunku doskonalenia, Zmiana warunkiem sukcesu – konferencja 2015, materiały publikowane w zeszytach naukowych UE Wrocław, publikacja w cyklu wydawniczym.
5. Keller K. L., Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity, “Journal of Marketing”, January 1993.
6. Kłeczek R., Marketing i wartość, metodologiczne aspekty badania skuteczności działań marketingowych, wyd. UE we Wrocławiu.
7. Kopecka-Piech K. (red.), Innowacyjność przemysłów kreatywnych, Media a sport, wyd. Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Katedra Komunikacji i Zarządzania w Sporcie, Wrocław 2015.
8. Kumar V., Zarządzanie wartością klienta, Warszawa 2010.
9. Maurya A., Running lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works, [w:] Robotham M., Mark Robotham's Blog,

10. <https://succinctstories.wordpress.com/> [dostęp: 22.09.2015], na podstawie kanwy [businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com).
11. Rappaport A., *Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors*, The Free Press 1986.
12. Riese E., *Metoda lean startup*, wyd. One Press, Gliwice 2012r., str. 69
13. Rogowski W., Michalczewski A., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach inwestycyjnych*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
14. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivasava R. K., *Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions*, "Journal of Marketing", October 2004
15. Srovastava R. K., Shervani T. A., Fahey L., *Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis*, "Journal of Marketing", January 1998, 62, 1.