

# Kirol ez-profesionala babesteko arrazoiak: lau euskal enpresaren kasua

**Kepa Iburgurengoitia, Unai Arzubiaga**  
Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

Kirol-babesletzak gorakada nabarmena izan du azken urteotan. Kirol-izarren irudiari esker, enpresa askok era askotako etekinak lortu dituzte. Halaber, kirol ez-profesionala babestearen alde enpresek eginiko hautuak gora egin du. Halere, kirol ez-profesionalan inbertitzen duten enpresak urrun geratzen dira goi-mailako kirolak emaniko ikusgarritasun-mailatik zein errentagarritasunetik. Hargatik, bai eta ikerkuntza-arloan dagoen hutsunea betetzearen ere, azterlan honek lau euskal enpresa ikertu eta kirol ez-profesionalaren babesletza jorratzeko dituzten arrazoiak identifikatzea izan du xede. Azterlan honen arabera, hauek dira kirol ez-profesionala babesteko arrazoiak: marka ezagutarazi eta bezeroak lortzea, bezeroak fidelizatzea eta posizionamendu egokia lortzea. Bestalde, balizko beste onura batzuek, hala nola abantaila fiskalak lortzeak eta erakunde publikoekiko harremanak garatzeak, ez daukate babesletza abian jartzeko adina pisu ez erakargarritasun.

**GAKO-HITZAK:** Babesletza · Kirol ez-profesionala · Kasu anitzen metodoa · Errentagarritasuna.

## **Reasons for sponsoring non-professional sports: the case of four basque firms**

Sport Sponsorship has noticeable risen in recent years. Based on the image of sports stars, many companies have achieved different types of benefits. Likewise, sport sponsorship in non-professional sports has also increased. However, companies that invest in non-professional sports remain quite far away in terms of visibility and profitability levels comparing to high-level sports. Therefore and due to the research gap in non-professional sport sponsorship, this study investigates the case of four companies, with the aim of identifying the causes that push companies to invest in non-professional sports sponsorship. According to this study, brand awareness and customer reaching, customer loyalty and a proper positioning achievement, are the reasons for investing in non-professional sports. On the other hand, some other potential benefits, like tax benefits and the development of relations with public entities, do not have sufficient weight neither attractiveness to invest in non-professional sponsorship.

**KEY WORDS:** Sponsorship · Non-professional sport · Multiple-case method · Profitability.

*Jasotze data:* 2015-06-08    *Onartze data:* 2015-10-06

## 1. Sarrera<sup>1</sup>

Merkatu global gero eta lehiakorragoan, enpresa askok, beren izena ezagutarazi zein posizionamendu jakin bat lortze aldera, kirol-babesletzaren aldeko hautua egin dute. Zentzu horretan, kirol-babesletza gaur egungo hamaika enpresaren marketin-arloko giltzarrietako bat bihurtu da. Ezagunak dira, besteak beste, Sony enpresak UEFA futbol-erakundearekin eginiko hitzarmena, Nike kirol-arroparen markak Michael Jordanekin sinaturiko kontratua, bai eta automobilgintzan diharduen KIA enpresak Rafa Nadal tenislariari eskainitako babesia. Euskal Herrian ere badira berebiziko entzutea lortutako zenbait kasu. Ezagunenetakoa bat dugu Euskaltel telekomunikazio-enpresak txirrindularitza-alorreko Euskadi Fundazioarekin hitzartutako kirol-babesletza. Hala, Euskal Herrian ordura arte ezagutu gabeko atxikimendua jasotzera iritsi zen. Horretarako, txirrindularitzak gure gizartean dauzkan tradizioa zein begirunea baliatu zituen, guztiz ezagun egin zen «marea laranja» sortu eta zaleek markarekiko zeukaten identifikazioa indartzeko (Erauizkin, 2007).

Ikerkuntza-arloan, fenomeno hau aztertze aldera, kirol profesionalaren babesletzaren analisi sakonak egin izan dira (McDonnell, 2013; Gatius, 2012), sona handiko kasu ugari aintzat hartuta. Izan ere, goi-mailako kirolak daukan entzuteaz gain, bere maila eta kalitatea mantentzeko finantzaketa handiaren beharra ere badauka. Horrela, enpresak eskainiriko diru-funtsen truke goi-mailako kirolariek enpresari emandako entzuteak enpresaren eta goi-mailako kirolarien arteko atzeraelikadura sorrarazten du.

Kirol ez-profesionalaren babesletzari erreparatuz gero, azken urteotan berorrek izandako bilakaera eta garrantziak ez du behar bezalako analisirik izan esparru akademiko zein enpresarialean. Izan ere, azken urteotan asko izan dira segmentu honetan bidea egiten saiatu diren enpresak. Zentzu horretan, goi-mailako kirolaren finantzaketa-beharren handitzei jarraikiz, kirol ez-profesionalak ere diru-funts handiagoen beharra nabaritu du. Hala, ohiko bihurtu da kirol-taldeen zein kirol-ekitaldien arduradunek babesletza edo babesia bilatzeko jarduera. Hitz batean, profesionalak ez diren kirol-taldeen zein kirol-ekitaldien jasangarritasuna, hein handi batean, babesletza-kontratuen menpe dago.

Kirol ez-profesionalean inbertitzen duten enpresak, ordea, goi-mailako kirolak emaniko ikusgarritasun-mailatik zein errentagarritasunetik urrun geratzen dira. Horrek, kirol ez-profesionalean inbertsioak egiteko garaian, enpresak uxa ditzakeela ondorioztatzen eraman gaitzake. Halere, azken urteotan kirol ez-profesionalean egindako kirol-babesletzak hazkunde handia izan du, lasterketa herrikoien zein kirol-ekitaldi ezberdinen zabalkundeari so eginez gero. Beraz, aurrekoari jarraikiz, babesletza-kontratuak adosteko orduan, kirol ez-profesionalean inbertitzen duten enpresek, kirol profesionalarekin alderatuz gero, bestelakoak diren eta agerian ez dauden arazoak dituztela suma daiteke. Arestian aipatutakoagatik, bai eta ikerkuntza-arloan dagoen hutsune nabariagatik ere, beharrezkotzat jotzen dugu honako ikerketa-galdera hau jorratzea: zergatik adosten dituzte enpresek kirol ez-profesionalean babesletza-kontratuak?

---

1. Egileek ikerkuntza-lan honetan parte hartu duten lau euskal enpresei esker ona adierazi nahi diete.

Ikerketa-galdera horri erantzuna emateko, enpresek kirol ez-profesionala babesteko dituzten arrazoiak bilatzea du xede artikulu honek. Zehazki, ikertzea ea enpresek kirol profesionalen babesletza-kontratuak adosteko dituzten arrazoiek —hots, marka ezagutarazi eta bezeroak lortzea, bezeroak fidelizatzea, abantaila fiskalak lortzea, posizionamendu egokia lortzea eta erakunde publikoekiko harremanak garatzea— bat egiten ote duten kirol ez-profesionala babesteko dituzten zioekin.

Kirol ez-profesionalaren babesletzaren gainean dagoen ezagutza faltak ikerketa esploratiboaren metodologia erabiltzera bultzatu gaitu. Zehazki, kasu anitzen metodoa hautatu dugu, fenomeno konkretu bati buruzko ezagutza txikia denean ondo egokitzen den metodoa (Eisenhardt, 1989) izateaz gain, enpresen testuingurua zein dinamikak ulertzeko aproposa baita (Yin, 2003). Kirol ez-profesionala babesten duten Bizkaiko lau enpresa hautatu ditugu ikerketa garatzeko. Besteak beste, beren-beregi prestatutako inkesta erdi-estrukturatuak baliatuz, fenomeno honen ikerketaren hastapen-pausoa eman dugu. Zehazki, ikerketa honetan kirol ez-profesionalen inbertitzeko enpresek dituzten arrazoiak identifikatu eta sailkatu dira. Hala, etorkizunean arlo honi buruzko ikerketen bidea erraztea bilatu da, galdeketa osatzean dagoeneko balioetsitako aldagaiak osatu direlarik.

Artikuluaren egitura hau da: sarreraren ondoren, kirol-babesletzaren gaineko berrikuspen teoriko laburra egin da, ikerketa hau jorratzeko jarraitutako metodologia azaldu aurretik. Metodologiaren ostean, emaitzak azaleratu ditugu, bertatik eratorritako aurkikuntza garrantzitsuenei proposizio zehatzen forma emanaz. Azkenik, ondorio azpimarragarrienak bildu ditugu.

## **2. Kirol-babesletza**

Kirol-ekitaldi bateko parte-hartzaile zein ikusleen arteko lotura emozionalak sustatzea ahalbidetzen duen komunikazio-teknika da kirol-babesletza, zeinak enpresaren marka zein produktuak ezagutarazi eta enpresaren irudiaren balioa handitu nahi duen (Tribou, 2002). Ikertzaileek zein enpresa-zuzendaritzaren arloko adituek ekintza estrategikotzat jo izan dute, marketin-alorreko tresna eraginkorra dela kontsideratuz (López, 2001). Izan ere, kirola bizi-kalitatearekin, ongizatearekin, osasunarekin eta zenbait giza baliorekin lotu ohi da, hala nola ekinarekin, bikaintasunarekin, errespetuarekin eta emozioarekin (Campos, 1997).

### **2.1. Babesletza kirol profesionalen**

Kirol profesionalaren babesletzaren helburua kirolaren berezko ezaugarri horiek enpresaren alor ezberdinetan islatzea da. Hala, kirol-babesletzaren bidez enpresa saiatuko da bere marka zein produktuak ezagutarazten, enpresaren irudi korporatiboa hobetzen, merkatuan posizionamendu egokia lortzen eta ohiko bezeroen zein bezero potentzialen aldetik jarrera positibo eta fidela sustatzen (Gutierrez, 2002). Horrez gain, bestelako arrazoi batzuk ere egon litezke kirol-babesletzan inbertitzeko: erakunde publikoekin harremanak garatzea eta abantaila fiskalak lortzea (Speed, 2000).

Arestian aipatu bezala, kirol-babesletzaren helburuetako bat da enpresaren marka ezagutarazi eta bezeroak lortzea. Enpresaren marka ezagutarazteak enpresa ororentzat berebiziko garrantzia daukan arren, are eta inportanteagoa da lehiakideengandik ezberdintzen ez diren produktuen kasuetan. Horrela, zenbait marketin-adituk iradoki dutenez, ezberdintze hori marka zein produktuek bezeroekin duten hurbiltasunarekin lor liteke (Tribou, 2004). Kirol-babesletza, zentzu horretan, oso lagungarria izan daiteke kontsumitzaileak enpresaren marka zein produktuetara hurbiltzeko, bai eta horiekiko lotura afektiboak garatzeko garaian ere. Hala, marka ezagutarazteaz gain, kirol-babesletza salmenten sustapena lortzeko bitarteko eraginkorra izan daiteke (Lardinoit, 2001).

Kirol-babesletzaren beste helburuetako bat bezeroak fidelizatzea da. Kirol-babesletzak arlo horretan enpresaren helburuak gauzatzen lagun dezake. Izan ere, kirol-babesletzak bezeroek kirol-taldearekin sortzen duten harreman estua markarekin sortzea dauka helburu. Babesletza aurrera eramatean kirol-taldearen eta enpresaren arteko lotura sortzen da, lotura komertzialetik haratago doana, kirol-taldearen balioak enpresarenak izatera pasa ohi direlarik (Ries eta Trout, 1972; Ferrand *et al.*, 2007). Hala, kirol-taldearen jarraitzaileek marka «etxeko»tzat hartuko dute eta jarraitzaileek kirol-talde batekiko daukaten fideltasuna aldatzen ez dela baliatuz, kirol-talde horiek babesten dituzten marka zein produktu jakin batzueganako fideltasuna indartuko da (Kaynak *et al.*, 2008).

Hirugarrenik, kirol-babesletzak abantaila fiskalak lortzeko parada ematen du. Beste herrialde batzuekin alderatuz gero, abantaila horiek txikiagoak diren arren, azken urteotan ugaritu egin dira alor fiskaleko laguntzak. Izan ere, erakunde publikoak izan dira kirol-taldeak zein kirol-ekitaldiak, hein handi batean, finantzatu dituztenak. Halere, azken urteotako krisi sakonak bultzatuta, erakunde horiek beste behar batzuk lehenetsi beharrean izan dira (Flores eta Sánchez, 2012). Hortaz, erakunde publikoak lehenago haiek egiten zituzten inbertsioak enpresa pribatuek egin ditzaten pizgarriak bilatzera eraman ditu. Aipagarrienak mozkinaren gaineko zergan ezarritako kenkariak dira. Hartara, pizgarri horiek zenbait enpresak kirol-babesletzan inbertitzeko bultzada izan daitezke (Arribas, 1998).

Laugarrenik, kirol-babesletzaren bidez enpresek beren markaren zein produktuen posizionamendu egokia lortzea ere helburu izango dute. Zehatzago esanda, posizionamendu-estrategia batek enpresaren marka zein produktuen gaur egungo irudia, enpresak nahi duen horretara hurbilaraztea du xede (Kotler eta Armstrong, 2003). Hartara, adituek zenbait faktore azpimarratzen dituzte posizionamendu egoki bat lortzeko. Alde batetik, ezinbestekoa da gainerako produktuetatik ezberdintzea, imitaezina den irudia islatuz. Nahiz eta azken hori epe luzean mantendu ahal izatea zaila den, epe laburrean imitagarria izanez gero, enpresaren posizionamendu egokia kolokan egon liteke (Abosag *et al.*, 2012). Hala, epe laburrean imitaezina izatearen irudia, bezeroarentzat abantailak ematen dituen irudiarekin uztartzean dago posizionamendu egoki baten gakoa. Bestela esanda, posizionamendu egoki batek bezeroari abantaila lehiakorrek eskaintzen dizkiola islatzea izango du xede. Zentzu horretan, kirol-babesletza, kirol-taldeak zein kirol-ekitaldiak eskaintako irudiarri esker, arestian aipatutako imajina hori bezeroarenganaino helarazteko tresna baliagarria eta eraginkorra da (Ko *et al.*, 2008; Lee *et al.*, 2011).

Bosgarrenik, kirol-babesletzaren beste helburuetako bat erakunde publikoekiko harremanak garatzen laguntzea izango da. Kirol-taldeen eta kirol-ekitaldi esanguratsuen babesletzaren bidez, enpresek aukera izango dute erakunde publiko ezberdinetako arduradunengana iristeko (Mediavilla, 2000). Izan ere, entzute handiko kirol-taldeen oihartzuna baliatu izan ohi dute erakunde publikoetako ordezkariak haien sona handitzeko. Hala, enpresa babesleek, kirol-talde horiengan daukaten eraginak horretarako bide emanda eta kirol-talde horren ekitaldiak baliatuta, konfiantza-erlazioak garatzeko parada aproposa izango dute erakundeetako arduradunekin (Smith *et al.*, 2008). Horrek kirol-babesletzan inbertitutako enpresa asko posizio onean jarriko ditu lehiakideen aldean, erakunde publikoek susta ditzaketen merkataritza-kontratuak lortze aldera (Ferrand *et al.*, 2007).

Kirol profesionalean babesletza-kontratuak sinatzeko arestian azaldutako bost arrazoi horiek, bakoitza bere neurrian, goi-maiako kirolak emandako ikusgarritasunean oinarritzen dira. Kirol ez-profesionalak, ordea, ez dauka halako sonarik ez entzuterik. Horregatik, bi esparru horien baldintzak desberdinak direla kontuan harturik, interesgarria litzateke ikertzea ea kirol profesionalean babesletza-kontratuak adosteko enpresek dituzten arrazoiak bat datozen kirol ez-profesionalaren esparrukoekin. Hori gutxi balitz, kirol ez-profesionalaren babesletzaren ikerkuntza-alorrean dagoen hutsuneak nolabait indartu egiten du ikerketa honen beharra.

### 3. Metodologia

Gure ikerketa kasu anitzen metodoa erabiliz burutu dugu. Kasuen metodoa egokia da fenomeno konkretu bati buruzko ezagutza txikia denean (Eisenhardt, 1989). Kasuen metodoak bereziki baliagarriak dira antolakuntza eta kudeaketaren arloko ikerketetan, kasuen dinamikak enpresak beren testuinguruan aztertzea ahalbidetzen duelako, enpresa horien zenbait gairen ulermena eta analisia bermatuz (Yin, 2003). Aurrez egindako literaturaren berrikuspena aintzat harturik, kirol ez-profesionalaren gaineko babesletzaren jakintza mugatua dela ondoriozta dezakegu. Hala, ikerketa hau gauzatzeko kasu anitzen metodoa baliagarria eta egokia dela ebatzi dugu.

Artikulu hau sakonki azertu diren lau enpresetan oinarritzen da. Kasu kualitatibo hauek Bizkaian jorratu ziren, 2014. urtean. Enpresei buruzko informazioa, bai eta beroriek aukeratzeko irizpideak ere, 2. taulan daude ikusgai. Izan ere, metodo honen erabaki garrantzietsuenetariko bat kasuen aukeraketa da. Zehazki, ikertu nahi den aldagaia aurkezteko kasu nabarmenak izatea edo aldagaien arrazoi logikoa handitu ahal izatea ezinbestekoa baita (Eisenhardt, 1989; Graebner eta Eisenhardt, 2004). Gainera kasuen aniztasunak, lau gure kasuan, kontrastea sortu eta enpresen joera indibidualak baztertzeko balio izan digu (Yin, 2003), kasu bakarreko ikerketei lepora dakiekeen sinesgarritasun falta zuzenduz (Denzin eta Lincoln, 1994; Jick 1979; Pettigrew, 1990; Stake, 2013; Yin, 1984). Informazio-bilketari dagokionez, aurrez aurreko entrebistak izaten dira iturri nagusi (Eisenhardt eta Graebner, 2007). Gure kasuan, kirol-babesletzari buruzko ikerkuntzan eskarmentua duten bi ikertzailereren eskutik egin dira aurrez aurreko entrebistak. Elkarrizketa horiek galdera ireki bidez planteatu ziren, guk galdetutako kirol-babesletza aurrera eramateko arrazoiez gain,

enpresen arduradunek beren eskarmentua balia zezaten beste arrazoi posible batzuk emateko.

Bestalde, datuak biltzeko prozesuan informazioaren triangulazio bat sortzeko, zenbait informazio-iturri erabili ditugu. Alde batetik, aurrez aurreko elkarrizketak egin zaizkie marketin-arloko arduradun edo zuzendari orokorrei. Beste alde batetik, enpresen hainbat dokumenturen ikerketa zehatza egin dugu, haien web orriak, urteko kontuak, datu-baseak zein komunikabideetan agerturiko informazioa aintzat hartuz. Azkenik, bi ikertzaileon ezagutza pertsonala ere baliatu dugu enpresaren gaineko jakintza handiagoa lortzeko, aurrez eginiko bisitak zein bertako profesionaleri buruz daukagun ezagutza baliatuz (Villarreal eta Landeta, 2010).

Elkarrizketako galdeketaren ardatzak kirol-babesletzarako honako bost arrazoi hauek izan ziren: marka ezagutarazi eta bezeroak lortzea, bezeroak fidelizatzea, abantaila fiskalak lortzea, posizionamendu egokia eskuratzea eta erakunde publikoekiko harremanak sendotzea. Datuak bildu ostean, elkarrizketen transkripzioa eta datuen tabulazioa burutu ditugu. Horri jarraikiz, emaitzak taldeka sailkatu ditugu, analizagarriak diren aldagaiak irizpidetzat hartuz, gerora, helburu teorikoen pisuaren neurketa globala egiteko kasu anitzen baturan. Azkenik, sailkapen horietako aldagaien analisisa egin dugu.

Ikerketa honetan hautatutako unitate-analisiak, Bizkaian babesletza-erreferente eta kirol ezberdinetako babesle diren 4 enpresa izan dira, betiere kirol ez-profesionalaren mailan aritzen direnak. Konfidentzialtasunagatik, benetako izenak ordezkatuak izan dira. Hona hemen enpresa horien eta berorien babesletzaren gaineko datu aipagarrienak:

### 1. taula. Enpresen eta haien kirol-babesletzaren ezaugarri nagusiak.

	<b>ARRAIN SA</b>	<b>MERKATU SA</b>	<b>KIROLARI SA</b>	<b>ARGI-INDAR SA</b>
<b>Sektorea</b>	Kontserba-sektorea	Merkataritza-guneen kudeaketa	Kirol-materialaren salmenta	Energia-sektorea
<b>Kirola</b>	Txirringularitza	Errugbia	Arrauna	Futbola
<b>Babesletzaren hasiera-urtea</b>	2012	1996	1989	2012
<b>Babesletza mota</b>	Ekonomikoa	Materiala eta ekonomikoa	Materiala eta ekonomikoa	Ekonomikoa
<b>Elkarrizketatua</b>	Marketin Saileko arduraduna	Zuzendari orokorra	Zuzendari orokorra	Marketin Saileko arduraduna

Iturria: egileek egina.

## 4. Emaitzak

Aztertu ditugun lau kasuetan oinarrituta, atal honetan babesletzaren balizko bost helburuei dagozkien emaitzak azalduko ditugu: marka ezagutarazi eta bezeroak lortzea, bezeroak fidelizatzea, abantaila fiskalak lortzea, posizionamendu egokia lortzea eta erakunde publikoekiko harremanak garatzea.

### 4.1. Marka ezagutarazi eta bezeroak lortzea

Arestian aipatu bezala, kirol profesionalaren babesletzaren helburu nagusietako bat marka ezagutzera ematea eta bezeroak lortzea da (Crompton, 2004; Biscaia *et al.*, 2013). MERKATU SAREN arduradunaren esanetan, bi azpi-helburu horiek prozesu baten hurrenez hurreneko bi pauso dira, eta bakoitzak denbora jakin bat behar du. Hala, ARRAIN SA eta KIROL SAREN arduradunek uste dute marka ezagutzera ematea bi urtetan egin daitekeela, nahiz eta bost urtetan kirol-babesletzaren efektuak nabariagoak izango liratekeen. ARGINDAR SAREN arduradunak, bere aldetik, kirol-babesletzan aritutako lehen 10 urteen eta marka ezagutaraztearen artean erlazio lineal bat dagoela aipatzen du, eta hortik aurrera indarra galtzen du efektu horrek. Horrela, lau enpresen arduradunak bat datoz kirol ez-profesionalaren babesletza marka ezagutarazteko baliagarria dela esatean, nahiz eta kirol profesionalarekin alderatuz daukan entzute txikiagoagatik epe luzeagoa behar den hori lortzeko.

Kirol-babesletzaren bidez bezeroak lortzearen helburua, aldez, marka ezagutzera ematearen arrakastaren ondorio bezala ikusten du MERKATU SAREN arduradunak. Bezero berriak lortzeko garaian, batez ere. Horrekin batera, KIROL SAREN arduradunaren esanetan, bezero berriak lortzea uzta jasotzea bezala da, marka ezagutzera ematea «hazia landatzea» bezala uler daitekeelarik. Bezero berriak lortzeak, halere, badauka hausnarketarako puntu garrantzitsu bat. Ikerketan parte harturiko enpresa guztiak ados daude bezero berriak kuantifikatzea oso zaila dela esatean, are zailagoa haien eraginez sorturiko fakturazioaren hazkundera zenbakitan islatzea. Hori gutxi balitz, nahiz eta ARGINDAR SAk % 10 eta % 20 arteko estimazio bat burutu bezero berrien kopuruari dagokionez, aztertutako lau enpresek ez dute kirol-babesletzaren eraginez lorturiko bezero berrien kopuruaren kontrolik eramaten. Arestian aipaturikoa kontuan izanik, enpresek kirol ez-profesionalan eginiko babesletza bezeroak lortzeko baliagarritzat hartzen dutela ondoriozta dezakegu, nahiz eta efektu horren datu zehatzik ez izan. Horren guztiaren ondorioz, honako proposizio hau garatu dugu:

*1. Proposizioa: Marka ezagutarazi eta bezeroak lortzea arrazoieta bat da enpresek kirol ez-profesionalan babesletza-kontratuak adosteko.*

### 4.2. Bezeroak fidelizatzea

Bezeroak fidel mantentzearen onurak azpimarratu izan dituzte hainbat ikerketak. Hala, bezeroak fidel mantentzea lagungarria da enpresaren emaitzen egonkortasuna handitzeko, estrategia-erabakien diseinua errazteko, lehiakideen merkatu-kuoten zabalkundera oztopatzeko, bai eta dagoeneko bezero diren horiei produktu kopuru



zein mota gehiago saltzeko ere (Frederick eta Patil, 2010). Beraz, bezeroak fidel mantentzea enpresa askoren helburu garrantzitsuenetako bat bilakatu da.

Kirol ez-profesionalaren babesletza ere horretarako baliagarritzat jotzen dute ikertutako lau enpresek. KIROL SAREN arduradunaren hitzetan, bezeroak marka zein produktuaren balioak barneratzean eta bere egitean datza horren gakoa. Zentzu berean, kirol-babesletzak dagoeneko bezeroak direnen markarekiko identifikazioa lortzen laguntzen du ARGI-INDAR SAREN ordezkariaren esanetan. Halere, kirol-babesletzak arrisku garrantzitsuak ere izan ditzake, dagoeneko bezeroak direnak fidel mantentzeko prozesuan. Ildo horretatik jarraituz, ARRAIN SAREN arduradunak aitortzen du enpresak kirol-munduan bolo-bolo dabiltzan era ezberdinotako eskandaluen beldur direla. Izan ere, azken urteotan kirol-munduan gertaturiko *doping* kasuek min eman diote kirol-babesletzan ziharduten hainbat enpresari, Festina erloju-enpresak babesten zuen izen bereko txirrindulari taldearen auzian agerian geratu zen bezala. Horrez gain, futbol-munduan izandako ustelkeria-kasuek, bai eta beste kirol batzuetan publikoarekiko zenbait kirolarik erakutsitako abegikortasun faltak ere, dagoeneko bezeroak diren horiek uxatzea ekarri dute, ARGI-INDAR SAREN arduradunaren ustetan. KIROL SAREN arduradunak beste arrisku bat ere aipatzen du: enpresaren logo-a zein marka-izena karteletan zein kirolarien arropan era desegokian agertzeak (txarto irudikatuta, definizio onik gabe, etab.) irudi txarra sor dezake dagoeneko bezero diren horiengan.

Laburbilduz, nahiz eta desegokia izan daitezkeen zenbait portaerak efektu negatiboak izan bezeroak fidel mantentzeko garaian, oro har, kirol-babesletza oso tresna baliagarria izan daiteke bezeroak fidel mantentzeko. Beraz, honako proposizio hau garatu dugu:

*2. Proposizioa: Bezeroak fidelizatzea arrazoiotako bat da enpresek kirol ez-profesionalean babesletza-kontratuak adosteko.*

### **4.3. Abantaila fiskalak lortzea**

Kirol-babesletzak zerga-sisteman zenbait abantaila izatea ahalbidetzen die enpresei. Zehazki, mozkinen gaineko zergan zenbait kenkari aurreikusita daude, eta enpresak lorturiko mozkinak direla-eta Ogasunari ordaindu beharreko zenbatekoaren murrizketa dakarte (Arribas, 1998). ARGI-INDAR SAREN arduradunaren ustetan, enpresek abantaila fiskal hauek eskertzen dituzten arren, ez dira kirol-babesletzaren aldeko apustua egiteko arrazoi sakona. Are gehiago, eginiko inbertsioaren zati bat errekuperatzeko lagungarria izan arren, KIROL SA zein ARRAIN SAREN arduradunek zerga-abantaila hauen gainean dagoen ezjakintasun handia azpimarratzen dute. MERKATU SAREN arduradunaren esanetan, enpresek arlo honetan informazio gehiago, zenbait argitasun eta formakuntza eskertuko lituzkete. Izan ere, ikertutako lau enpresen arduradunek uste dute kirol ez-profesionalaren babesletzan diharduten enpresek asko estimatuko lituzketela abantaila fiskal hauek. Halere, aho batez diote abantaila fiskalak lortzea ez dela enpresek kirol ez-profesionalaren babesletzan inbertitzeko arrazoiotako bat. Beraz, arlo honi dagokionez, aztertutako lau enpresen arduradunen erantzunak aintzat hartuta, honako proposizioa garatzera bideratu gaitu:



*3. Proposizioa: Abantaila fiskalak lortzea ez da enpresek kirol ez-profesionalean babesletza-kontratuak adosteko arrazoietako bat.*

#### **4.4. Posizionamendu egokia lortzea**

Produktuaren zein markaren posizionamenduan asmatzeak arrakastarako bidea ematen die enpresei. Bestela esanda, posizionamendu desegoki batek enpresaren produktuaren bai eta markaren beraren ezaugarriak desitxura ditzake, eta bezeroen baitan kontraesankorrak diren mezuak iradoki (Kotler eta Armstrong, 2003). Enpresa askok hurbiltasunaren aldeko apustua egin du bezeroen aurrean bere produktuak zein marka ezaguterrazak, konfiantzazkoak, kalitate jakin batekoak eta seguruak direla iradoki nahian (Calkins, 2005; Abosag *et al.*, 2012). Horretarako, zenbait enpresak hurbileko kirola babestea erabaki izan du, ARRAIN SA eta KIROL SAREN arduradunen hitzetan «hurbiltasuna erakutsi eta herriko kirol-taldearekin zein kirol-ekitaldiekin inplikazioa islatzeko asmoz». MERKATU SAREN arduradunak errugbitaldeak iradokitzen dituen ezaugarriak gaineratzen dizkio hurbiltasun horri: ekina, grina, balioak, talde-lana, fidagarritasuna eta arerioekiko errespetua, besteak beste.

Izan ere, lehiakideengandik ezberdintzeko baliabide aparta izan daiteke kirol ez-profesionalaren babesletza. ARGÍ INDAR SAREN arduradunak kirol-emaitzak balioestearen beharra ere ikusten du. Haren aburuz, arrakastak sarri lortzen dituen kirol-taldeak kalitatea eta bermea iradokitzen ditu, horrek ere enpresaren markaren posizionamenduari laguntzen diolarik (Gutierrez, 2002). Horrez gain, lau enpresen arduradunak bat datoz, kirol ez-profesionalaren babesletzak enpresaren markaren posizionamenduan efektua izatea epe luzeko prozesua dela. Halere, aho batez aitortzen dute markaren hurbiltasuna iradokitzen duen posizionamendua indartzeko, kirol ez-profesionala babestea oso baliagarria dela. Horregatik, honako proposizioa garatu dugu:

*4. Proposizioa: Posizionamendu egokia lortzea arrazoietako bat da enpresek kirol ez-profesionalean babesletza-kontratuak adosteko.*

#### **4.5. Erakunde publikoekiko harremanak garatzea**

Erakunde publikoek era askotara baldintza dezakete enpresen ingurunea eta haien jarduna (Mason eta Brown, 2013). Kirol ez-profesionalaren babesletzari dagokionez, KIROL SAREN arduradunaren hitzetan «erakunde publikoek ez daukate inguruko kirol-talde zein kirol-ekitaldiak mugarik gabe diruz babesteko adinako aurrekonturik». Ildo horretatik, ARGÍ-INDAR SAREN arduradunaren esanetan, udal-erakundeek bereziki, asko estimatu ohi dute enpresa pribatuek jarduera horretan ekarpenak egitea, hala beren ardura izan beharko litzatekeena kanpo-agenteeekin partekatzen dutelako. ARRAIN SAREN arduradunaren aburuz, erakunde publikoek halako ekarpenak egiten dituzten enpresak lehiakideekiko bereizten dituzte, kirol ez-profesionalaren babesletza elementu diferentzial positibo gisa ulertuz.

Halere, MERKATU SAREN arduradunak zehaztaperen garrantzitsua egin behar dela dio honen inguruan. Izan ere, haren ustetan, erakunde publikoak bezero ez

dituzten enpresek ez dute haiengandik zuzeneko etekinik aterako. Ideia horrekin bat datoz KIROLO SA eta ARRAIN SA enpresen arduradunak. Horien hitzetan, erakunde publikoekin harremanak estutzeak eragin positiboak izan ditzakeen arren, epe laburrera zaila da hori enpresaren emaitzetan islatzea. Hala, ez dute kausa-efektu erlazio sendorik ikusten kirol ez-profesionalean babesletza-kontratuak sinatu eta erakunde publikoekin harremanak garatzearen artean. Horregatik, honako proposizioa garatu dugu:

*5. Proposizioa: Erakunde publikoekiko harremanak garatzea ez da enpresek kirol ez-profesionalean babesletza-kontratuak adosteko arrazoietakoa bat.*

## **5. Ondorioak**

Azterlan honek identifikatu ditu enpresek dituzten arrazoiak kirol ez-profesionalean babesletza-kontratuak adosteko. Horretarako, ikertuagoa izan den kirol profesionalaren babesletzaren arrazoietatik abiatu gara profesionala ez den esparrua ikertzeko, euskal lau enpresaren kasuetan oinarrituz. Gure ikerketaren emaitzek adierazi digutenez, hauexek dira kirol ez-profesionalaren babesletza jorratzeko arrazoiak: marka ezagutarazi eta bezeroak lortzea, bezeroak fidelizatzea eta posizionamendu egokia lortzea. Bestalde, abantaila fiskalak lortzea eta erakunde publikoekiko harremanak garatzea ez dira, kirol profesionalean ez bezala, babesletza adosteko arrazoiak.

Emaitza nagusi horiez gain, badira deigarriak diren beste ondorio batzuk ere, nahiz eta hasiera batean, horren garrantzitsuak ez izan. Izan ere, gure ikerketako enpresek argi daukate kirol-babesletzaren eskutik lorturiko etekinak zuzenak baino gehiago zeharkakoak direna. Halere, enpresek ez daukate babesletzaren eragin positiboak neurtzeko metodorik ez eta bide jakinik ere, haien estimazioak erabat zehaztugabeak direlarik. Hori emaitzei dagokienez. Izan ere, egoera bera sortzen da babesletza adostu ala ez erabakitzeko garaian. Enpresek ez dute analisi sakonik egiten, azaleko hausnarketa kualitatibo bat egiten ez bada. Horri jarraikiz, kasu gehienetan kirol-taldea izatea babesletzarako lehen pausoa ematen duena deigarria ere gertatu zaigu. Halaber, kirol-taldeak dira tramitazio gehienak egin ohi dituztenak, nahiz eta kasu askotan horretan aditua den pertsonarik ez izan. Laguntzaren kopuruari dagokionez, finko mantendu ohi dela ondorioztatu dugu eta berau eteteko arrazoiak enpresaren kaudimen edo likidezia falta zein bat-bateko irudi txarreko gertaerak direla. Dena den, ikerketan parte hartu duten enpresen arduradunek aho batez onartzen dute kirol ez-profesionalaren babesletza, gaur egungo eran, errepikatuko luketela.

Etorkizunari begira, kirol ez-profesionalaren babesletzak azken urteotan izandako gorakada kontuan harturik, oso interesgarria litzateke azterlan honetan ondorioztatu diren arrazoiak kuantifikatzea, hots, estrategia-plan baten barruan, kirol ez-profesionalean adostutako babesletzak enpresaren emaitzetara eginiko ekarpen konkretua aztertzea.

## Bibliografia

- Abosag, I.; Roper, S. eta Hind, D. (2012): «Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs», *European Journal of marketing*, **46(9)**, 1.233-1.251.
- Arribas, J.F. (1998): «Incentivos al patrocinio deportivo. Hacia una nueva perspectiva», *La Ley: Revista jurídica española de doctrina, jurisprudencia y bibliografía*, **(5)**, 1.705-1.710.
- Biscaia, R.; Correia, A.; Rosado, A.F.; Ross, S.D. eta Maroco, J. (2013): «Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions», *Journal of Sport Management*, **27(4)**, 288-302.
- Calkins, T. (2005): «The challenge of branding», *Kellogg on Branding*, 1-8.
- Campos, C. (1997): *Marketing y patrocinio deportivo*, Gestión y Promoción editorial.
- Crompton, J.L. (2004): «Conceptualization and alternate operationalization of the measurement of sponsorship effectiveness in sport», *Leisure Studies*, **23**, 267–281.
- Eisenhardt, K.M. (1989): «Building theories from case study research», *Academy of management review*, **14(4)**, 532-550.
- Eisenhardt, K.M. eta Graebner, M.E. (2007): «Theory building from cases: Opportunities and challenges», *Academy of management journal*, **50(1)**, 25-32.
- Erauzkin, A.G. (2007): «La Generación Alfa ( )», *Bit Digital*, abendu-urtarrila, **160**, 34-41.
- Ferrand, A.C.; Torrigiani, L. eta Povill, A.C. (2006): *Gestión del sponsoring deportivo*, 26. bol., Editorial Paidotribo.
- Flores, A.M.P. eta Sánchez, V.M.M. (2012): «La creación del capital social mediante el deporte», *I Congreso Virtual Internacional sobre Innovación Pedagógica y Praxis Educativa INNOVAGOGÍA 2012*.
- Frederick, H. eta Patil, S. (2010): «The dynamics of brand equity, co-branding and sponsorship in professional sports», *International journal of sport management and marketing*, **7(1)**, 44-57.
- Gatius, A. eta Huch, J.M. (2012): *Barça-Real Madrid: compitiendo por liderar el negocio del fútbol*, LID Editorial.
- Graebner, M.E. eta Eisenhardt, K.M. (2004): «The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms», *Administrative Science Quarterly*, **49(3)**, 366-403.
- Gutiérrez, A.M. (2002): «De lo que es capaz de conseguir la publicidad con las marcas», *Investigación y Marketing*, **75**, 21-27.
- Kaynak, E.; Salman, G.G. eta Tatoglu, E. (2008): «An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports», *Journal of Brand Management*, **15(5)**, 336-357.
- Ko, Y.J.; Kim, K.; Claussen, C.L. eta Kim, T.H. (2008): «The effects of sport involvement, sponsor awareness and corporate image on intention to purchase sponsors' products», *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, **9**, 79–94.
- Kotler, P. eta Armstrong, G. (2003): *Fundamentos de marketing*, Pearson Educación.
- Lardinois, T. (2001): «Construction de la proximité avec le consommateur: le cas du parrainage de la coupe du monde 98 par Coca-Cola», *Stratégie des Entreprises dans le Sport-Acteurs et Management*, 31-59.
- Lee, S.; Harris, J. eta Lyberger, M. (2011): «Recreational golfers' attitudes and awareness of sponsorship: a case study of the 2008 Ryder Cup», *Managing Leisure*, **16**, 192–206.
- Lincoln, Y.S. eta Denzin, N.K. (1994): «The fifth moment», *Handbook of qualitative research*, **1**, 575-586.

- López, J.G. (2001): «El patrocinio deportivo: pilares económicos», *Deporte y actividad física para todos*, **(2)**, 79-90
- Mason, C. eta Brown, R. (2013): «Creating good public policy to support high-growth firms», *Small Business Economics*, **40(2)**, 211-225.
- McDonnell, I. eta Moir, M. (2013): *Events Sponsorship*, Routledge.
- Mediavilla, G. (2001): *La comunicación corporativa en el deporte: cómo organizar y gestionar la imagen de una empresa, institución o evento deportivo*. Gymnos, Profile Books, Londres, 1-8.
- Smith, A.; Graetz, B. eta Westerbeek, H. (2008): «Sport sponsorship, team support and purchase intentions», *Journal of Marketing Communications*, **14(5)**, 387-404.
- Speed, R. eta Thompson, P. (2000): «Determinants of sports sponsorship response», *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28(2)**, 226-238.
- Tribou, G. (2002): «Sponsoring: de l'éthique à l'esthétique du sport», *Revue européenne de management du sport*, **8(12)**, 12-14.
- Tribou, G. (2004): «Esponsorización Deportiva: Perspectivas éticas», *Investigación y marketing*, **(83)**, 52.
- Villarreal Larrinaga, O. eta Landeta Rodríguez, J. (2010): «El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, **16(3)**, 31-52.
- Yin, R.K. (2011): *Applications of case study research*, Sage.



