

Universitatea Babeş-Bolyai
Facultatea de Ştiinţe Politice, Administrative şi ale Comunicării
Şcoala Doctorală Comunicare, Relaţii Publice şi Publicitate

Rezumatul extins al lucrării de doctorat

Conducătoare de doctorat

Prof. Univ. Dr. Habil. Delia Cristina BĂLAŞ (BALABAN)

Doctorandă

Brînduşa-Maria CERGĂ

Cluj-Napoca

2023

Universitatea Babeș-Bolyai
Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării
Școala Doctorală Comunicare, Relații Publice și Publicitate

Comunicare strategică în sport

**Comunicare, branding și relații publice pentru echipele românești de handbal,
baschet și volei**

Conducătoare de doctorat

Prof. Univ. Dr. Habil. Delia Cristina BĂLAȘ (BALABAN)

Doctorandă

Brîndușa-Maria CERGĂ

Cluj-Napoca

2023

1. Introducere

Situația sportului românesc este un subiect de dezbatere. Societatea românească pare împărțită între cei care promovează potențialul de performanță și criticii sistemului actual. Cu toate acestea, această dualitate poate fi văzută ca un argument cheie pentru a obține mai multă claritate în ceea ce privește modul în care abordăm acest subiect.

Gestionarea sportului în mod holistic este un efort complex care implică cunoștințe de management, logistică, relații publice (PR), finanțe, sponsorizări, marketing și multe altele (Haba, 2020). Această lucrare își propune să abordeze tema comunicării strategice în sportul românesc și să contribuie la o abordare științifică a subiectului.

Printre problemele identificate în domeniul comunicării sportive se numără nevoia unui număr mai mare de profesioniști în instituțiile sportive, lipsa de interes al publicului pentru participarea sportivă și pentru subiecte conexe și lipsa apetitului companiilor pentru a investi în sport (Adrenallina Media, 2016; Ilioni, 2019). Există, de asemenea, o disparitate semnificativă în ceea ce privește popularitatea între fotbal și alte sporturi, cum ar fi handbalul, baschetul și voleiul (IRES, 2014; Diaconu, 2023).

Lucrarea contribuie la profesionalizarea specialiștilor în comunicare. Documentarea materialelor științifice și statistice pe această temă poate duce, pe termen lung, la crearea de noi locuri de muncă în domeniul relațiilor publice și al comunicării sportive. Acest domeniu are un mare potențial de dezvoltare în România, mai ales odată cu noile propuneri guvernamentale care se concentrează pe cele mai bune practici în comunicarea strategică sportivă (MTS, 2022a).

În același context, lucrarea susține că este important să se urmeze modelele de succes din străinătate, dar să fie adaptate la contextul local, ținând cont de avantajele și limitările impuse de contextul geopolitic, socio-economic și istoric (Constantinescu & Roșca, 2011; Ilioni, 2019).

2. Caracterul inovator și aplicabilitatea lucrării

Această lucrare contribuie la extinderea literaturii de specialitate în domeniul comunicării sportive din România, întrucât acoperă în mod cuprinzător toate cele trei domenii ale comunicării strategice și include sub umbrela sa politicile de comunicare, identitatea de brand și relațiile publice (PR), care până acum au fost mereu tratate separat în literatura de specialitate.

Aplicabilitatea lucrării este demonstrată de concluziile care se adresează direct experților în comunicare din echipele sportive. În plus, factorii financiari, politici și sociali sunt luați în considerare în scrierea acestei teze și sunt incluși în prima parte a tezei. Perspectivele operaționale, jurnalistice și de management sunt prezentate în legătură cu aceștia în partea practică a tezei.

Scopul ales este de a oferi soluții practice pentru organizațiile sportive în ceea ce privește comunicarea strategică. Lucrarea identifică și exemplifică cinci tactici concrete pentru a oferi un cadru de îmbunătățire a comunicării strategice pentru echipele sportive locale din România.

Principalii beneficiari ai acestei lucrări sunt cluburile sportive locale, care vor avea acces la specialiști mai bine pregătiți și experți în comunicare care pot informa și îmbunătăți domeniul lor. De asemenea, companiile interesate să înțeleagă beneficiile sponsorizării sportive și ale asocierii cu mărci sportive pot beneficia de rezultatele acestei analize.

Având în vedere situația prezentată mai sus, se justifică un studiu privind comunicarea strategică a echipelor sportive. În România, nu există în prezent un cadru clar pentru echipele sportive, care să asigure o strategie de comunicare care să le aducă beneficii materiale și de imagine. Experții care lucrează în acest domeniu confirmă faptul că, în prezent, echipele trebuie fie să urmeze modelele occidentale, fie să experimenteze pentru a alege o cale de comunicare. Acest lucru nu se face într-un mod coerent în România.

3. Fundamentele teoretice

Capitolele care cuprind fundamentele științifice și teoretice ale lucrării definesc inițial conceptul fundamental de comunicare strategică în sport, triunghiul magic al comunicării sportive (Beck, 2008), precum și modelul de comunicare strategică (Pedersen, Miloch & Laucella, 2007). Primul capitol explică relevanța subiectului și contextul cercetării, în timp ce al doilea capitol aprofundează conceptul de comunicare strategică în sport.

Ulterior, sunt prezentate cele trei componente ale comunicării strategice, împreună cu principalele concepte conexe: particularitățile politicilor de comunicare (McCarthy, 1960; Freyer, 2004; Beech & Chadwick, 2006; Shabani, Gharekhani & Naderi, 2018) și de sponsorizare (Kloss, 2012; Cutler, 2019; Gough, 2022), relațiile publice (PR) împreună cu rolul unui expert în relații publice (PR) (Halemba, Juchimiuk & Kucharski, 2013; Șerbănică & Constantinescu, 2016; Kotler, Keller & Opresnik, 2017), precum și aspectele legate de mass-media (Funk, 2008; Ritchie, Shipway & Chien, 2010; Khodadadi, Pourranjbar, Bejani

& Sarlab, 2015), etapele ciclice ale identității de dezvoltare a brandului sportiv (HKTDK, 2005; Florea, Barbu & Barbu, 2018; EH Branding Consultants, 2020) și aspectele cheie legate de branding. Capitolul trei examinează diferitele dimensiuni ale comunicării strategice, inclusiv politicile de comunicare, relațiile publice (PR) și identitatea mărcii în industria sportului.

Capitolul patru se concentrează pe dezvoltarea strategiilor de comunicare pentru echipele sportive la nivel organizațional, inclusiv tehnici și obiective. Capitolul cinci oferă exemple și tehnici specifice pentru comunicarea strategică în cadrul echipelor sportive din România, cum ar fi dezvoltarea unei identități de marcă recunoscutibile, asocierea cu atribute pozitive și promovarea sportivilor și a sponsorilor. Capitolul șase sintetizează aceste fundamente științifice și teoretice ale lucrării.

Girginov și Collins (2004) sunt de părere că interesul pentru regiunea Europei de Est s-a manifestat de-a lungul mai multor secole, ceea ce a contribuit la fondarea statelor est-europene și la afirmarea identităților naționale ale acestora. Cu toate acestea, cercetările privind sportul în acest context sunt limitate, ceea ce a dus la perpetuarea unei dihotomii între Est și Vest. Cu toate acestea, Parks și Zwicker (2020) sugerează că țări precum România au jucat un rol activ în modelarea sportului, deoarece regimul politic și influențele economice au împins țara spre noile tendințe și standarde vest-europene (Suciu, Balota & Oana, 2002; Molnar & Doczi, 2020).

Hoberman (2017) și Smolianov (2020) subliniază faptul că, în ciuda acestor schimbări, valorile filosofice și organizaționale fundamentale ale regimurilor anterioare rămân prezente și astăzi în sportul est-european. Europa de Est a preocupat generații de cercetători de-a lungul secolelor, contribuind la fondarea statelor est-europene și la afirmarea identităților lor naționale (Girginov & Collins, 2004).

În vederea înțelegerii comunicării strategice a echipelor sportive în România, efectuarea unui studiu care să analizeze acest subiect este necesară. Acest lucru presupune o înțelegere a modului în care echipele se pot promova și comunica ținând cont de factorii politici, economici, sociali și tehnologici. Se urmărește modul în care echipele sportive din România pot folosi comunicarea strategică pentru a-și îmbunătăți imaginea și a obține beneficii de imagine, dar și materiale prin sponsorizări.

În momentul de față, nu există un cadru clar care să ofere o cale de urmat pentru echipele sportive. Experții în domeniu sunt de acord că, în prezent, echipele trebuie să experimenteze pentru a alege o cale de comunicare sau să urmeze modele occidentale.

Un alt element esențial este verificarea și clasificarea factorilor din domeniul sportului românesc care influențează comunicarea strategică, aceasta putând fi adaptată la specificul geografic românesc și la ceilalți factori politici, economici, sociali și tehnologici. De asemenea, este important de înțeles că nu se poate copia întocmai un model care nu se potrivește specificului sportului românesc.

Lipsa unei strategii cuprinzătoare și armonizate între comunicarea internă și cea externă este un alt punct slab identificat. Se poate observa că majoritatea managerilor de comunicare se inspiră din echipele cele mai performante, chiar dacă acestea sunt din fotbal, ignorând faptul că bugetele mari din fotbal se reflectă și în cheltuielile de marketing și comunicare și că specificul unui sport nu poate fi transferat la altele. Kloss (2012) oferă o perspectivă asupra modului în care sportul poate fi folosit ca un catalizator pentru transferul de imagine pozitivă, deoarece este asociat cu atribute pozitive. Acest lucru a dus la interesul organizațiilor și companiilor din întreaga lume de a se promova prin intermediul echipelor sportive (Cornwell, 2008), iar Wilson (2020) și Haba (2022a) prezintă elementele fundamentale ale unei strategii sportive, ce includ obiective clare și identificarea valorilor intrinseci.

Scopul comunicării strategice în sport este să reprezinte aceste atribute, cum ar fi succesul, reușita, dinamismul, vitalitatea sau tinerețea (Kloss, 2012). Organizațiile și companiile folosesc comunicarea strategică în sport pentru a se poziționa în fața opiniei publice și pentru a construi un capital de imagine. În acest sens, Beck (2001, 2008) a prezentat un model al comunicării strategice, *triunghiul magic* al sportului, care descrie interdependența dintre cele trei părți ale comunicării strategice în sport: sportul în sine, mediul de afaceri și mass media.

Modelul tridimensional al comunicării poate fi îmbunătățit prin adăugarea teoriilor complementare oferite de Mullin, Hardy & Sutton (2007) și Pedersen, Miloch și Laucella (2016). Aceasta extensie a modelului a inclus publicul ca entitate separată, ceea ce a dus la ideea că aplicarea acestuia în practică poate fi atinsă doar prin implicarea fanilor și consumatorilor de conținuturi sportive. Acest model îmbunătățit poate fi utilizat pentru a planifica procesele și tehnicile de comunicare într-o organizație sportivă și pentru a oferi o abordare organizată a fenomenului de comunicare strategică în sport. Pedersen, Miloch și Laucella (2016) oferă o analiză conceptuală și descriu în mod sistematic relațiile dintre variabilele-cheie din model, cum ar fi teoriile aplicate, contextul și comunicarea în sine.

După cum subliniază Hambrick (2017), relațiile publice (PR), marketingul și brandingul sunt componente importante ale comunicării sportive. Potrivit lui Freyer (2004),

Mullin, Hardy și Sutton (2007) și Davis și Hilbert (2013), marketingul produselor sportive poate fi definit ca fiind activitățile de valoare adăugată întreprinse de organizațiile care includ entități sportive, cu scopul de a le spori prezența pe piață, de a satisface nevoile și dorințele consumatorilor de sport și de a stimula interesul pentru organizația sportivă. Modelul lui McCarthy (1960), utilizat cu succes ulterior de Mihai (2013), stabilește elementele definatorii ale politicilor de comunicare. Beech și Chadwick (2006) aduc la extinderea acestui model, iar Shabani, Gharekhani și Naderi (2018) adaugă un element în plus față de modelul lui Freyer (2004): politica de parteneriat.

În prezent, sponsorizarea sportivă a devenit una dintre cele mai importante surse de venit pentru industrie, după cum o demonstrează cifrele în creștere ale industriei (Nielsen, 2022). Abratt et al. (1987) definesc sponsorizarea ca fiind un acord între părți prin care sponsorul oferă sprijin beneficiarului cu scopul de a atrage beneficii derivate din activități bazate pe strategia sa de promovare. Kloss (2012) explică faptul că procesul de luare a deciziilor de sponsorizare sportivă are mai multe dimensiuni, printre care tipul de sport este lider. Fotbalul, tenisul, sporturile cu motor și handbalul se află în topul preferințelor sponsorilor.

Procesul de luare a deciziilor de sponsorizare în sport se bazează pe două aspecte esențiale: tehnologia și faptul că sponsorii din sport provin cel mai adesea din rândurile companiilor și distribuitorilor de produse (Deloitte, 2019). Platformele sociale și digitalizarea au avut un impact semnificativ asupra acestui domeniu, oferind noi oportunități de expunere a brandurilor (Kafka & Molla, 2017; Nielsen, 2022). Cu toate acestea, există, de asemenea, riscuri asociate acestei schimbări (Roy & Cornwell, 1999; Johan Cruyff Institute, 2017).

O comparație între definițiile oferite de Hopwood, Skinner și Kitchin (2010), Stoldt, Dittmore și Branvold (2012) și L'Etang (2012) arată că relațiile publice (PR) în sport pot fi tratate ca o funcție organizațională în managementul instituțiilor sportive care, prin comunicare, construiește, gestionează și menține relațiile organizației cu segmentele cheie de public pentru a îmbunătăți și susține o imagine pozitivă. În plus, expertul în relații publice (PR) joacă un rol divers în cadrul unei organizații sportive, inclusiv ajutând la crearea și menținerea unei imagini pozitive a organizației, la îmbunătățirea relațiilor publice (PR) și la promovarea activităților și produselor organizației prin rolurile de referent, facilitator, mediator și tehnician (Halemba, Juchimiuk, & Kucharski, 2013; Ruihley, Pratt, & Carpenter, 2016).

Un alt aspect interesant legat de imaginea sportului este faptul că oamenii manifestă un interes puternic pentru sport, dar acesta pare să fie mai puternic pentru unele sporturi și mai puțin puternic pentru altele (Gantz et al., 2006). Șerbănică și Constantinescu (2016) afirmă că grupurile țintă ale relațiilor publice (PR) pentru o organizație sportivă sunt utilizatorii de internet, consumatorii de sport și fanii, sponsorii, organizațiile comerciale, instituțiile statului, ligile și federațiile, comunitatea locală și mass-media. Funk (2008) numește factorii care determină atracția pentru un anumit sport ca fiind factori personali, psihologici și de mediu care interacționează pentru a genera interes și simpatie. Madrigal (2006) susține că preferința pentru evenimente sportive este determinată de interesul propriu și de simpatie. Bee și Havitz (2010) au caracterizat atracția, așa cum este descrisă în contextul sportiv, ca fiind interesul unei persoane pentru un anumit sport. Sedky, Kortam și AbouAish (2020) au examinat modul în care activitățile de marketing și comunicare sportivă pot influența nivelul de consum al evenimentelor sportive și au demonstrat că interesul și preferința publicului pentru un anumit sport poate fi crescută prin intermediul publicității.

Potrivit unui sondaj IRES din 2014, cele mai puțin populare sporturi din România sunt schiul, boxul, Formula 1, tenisul de masă, rugby-ul și snooker-ul. De asemenea, 7% dintre respondenți au declarat că nu au un sport preferat, iar formarea preferințelor sportive este influențată de vârstă, educație și sex (Martin, 1996; Shank & Lyberger, 2015). În plus, cei mai mulți respondenți care nu au avut un sport preferat au fost femeii (11,2%), tinerii cu vârste cuprinse între 18 și 35 de ani (10,8%) și cu studii primare (15,4%). Aceste date mai indică faptul că, în România, cele mai populare sporturi sunt cele la care participă sportivi tineri și meciurile se joacă în echipe (Martin, 1996; Shank & Lyberger, 2015). Astfel, gimnastica, patinajul și tenisul sunt sporturile individuale preferate în România. Sporturile de echipă precum fotbalul, voleiul, handbalul și baschetul sunt, de asemenea, populare în rândul românilor (IRES, 2014; Diaconu, 2023). Acestea încurajează participarea tinerilor sportivi, mai ales în cazul fotbalului (Shank & Lyberger, 2015).

Mass-media joacă un rol important în prezentarea temelor, succeselor și problemelor din sport (Halemba, Juchimiuk & Kucharski, 2013). Prin intermediul acesteia, oamenii au acces la informații și opinii despre sport, sportivi, echipe și evenimente. Mass-media oferă o platformă de discuții și dezbateri pe diverse subiecte conexe (Novitaria, 2017). Acest lucru face ca gestionarea relațiilor cu mass-media să fie una dintre principalele sarcini ale expertului în relații publice (PR) dintr-o echipă sportivă. Acoperirea mediatică poate contribui la capitalul de imagine al unei echipe și îi oferă cadrul necesar pentru a-și construi reputația (Abiodun, 2011). De asemenea, poate contribui la implicarea și la construirea de

relații cu fanii, precum și la furnizarea de feedback valoros cu privire la performanța echipei și la domeniile de îmbunătățire (Novitaria, 2017).

Pentru a maximiza beneficiile comunicării mediatice, profesioniștii în comunicare sportivă trebuie să se asigure că echipa lor este prezentată într-o lumină pozitivă (Kloss, 2012). Acest lucru nu înseamnă evitarea situațiilor negative ci evidențierea aspectelor pozitive din orice situație. De asemenea, ei trebuie să creeze conținut interesant și captivant pentru fani (Pfahl et al., 2012). Pe lângă asta, profesioniștii în comunicare sportivă ar trebui să construiască relații cu membrii mass-media. În cele din urmă, profesioniștii în comunicare sportivă ar trebui să folosească mass-media ca o oportunitate de a obține feedback cu privire la performanța echipei lor (Pfahl et al., 2012).

Kunkel și Biscaia (2020) susțin că brandul este unul dintre cele mai valoroase active ale unei organizații sportive. Poziționarea sa este elementul care leagă toate eforturile strategice ale unei echipe și reprezintă reperul inițial și final al inițiativelor de succes ale oricărei organizații (Gladden & Funk, 2001; Kloss, 2012). Crawford și DiBenedetto (2008) avansează ideea că poziționarea este o încercare de a crea, schimba sau promova o anumită imagine în mintea consumatorilor. Debski (2009) subliniază aceeași idee, afirmând că brandul sportivă se poziționează pe baza aspectelor unificatoare ale identității sale. Rezultatul comunicării acestei poziționări se numește imagine de brand (Crawford & DiBenedetto, 2008; Kloss, 2012).

Pentru a determina ce factori influențează modul în care organizația sportivă se prezintă publicului, trebuie luate în considerare elemente precum factorii economici, mediul social, tehnologia, tendințele și concurența (Parkhouse, Turner & Miloch, 2012). De asemenea, trebuie luate în considerare atributele relevante ale sportului și ale pieței de consum (Beck, 2008; Shank & Lyberger 2015;

În ceea ce privește identitatea și imaginea de brand, graficul de viață al acestora poate fi analizat cu ajutorul modelului introdus de Vernon (1966) și modernizat ulterior de HKTDK (2005) și EH Branding Consultants (2020). Acesta se bazează pe dimensiunile sau atributele sportului schematizate de Martin (1996), care definesc identitatea unui sport, cum ar fi dinamica, tehnica, tipul, categoria, vârsta și sexul participanților. Modelul actualizat cuprinde șapte faze: construcție, introducere, creștere, maturitate, declin, revitalizare și post-revitalizare. Aceste faze sunt importante pentru a înțelege modul în care percepțiile privind identitatea și imaginea brandului se pot comporta în timp, iar obiectivele și tehnicile de comunicare sunt specifice fiecăreia dintre ele (Shank & Lyberger, 2015; Aaker, 1991; Sirgy, 1982).

Comunicarea strategică joacă un rol important în procesul de a obține atenția, admirația, afinitatea și devotamentul publicului lor (Hallahan et al., 2007). Ea oferă o perspectivă integrată asupra modului în care organizațiile pot influența publicurile lor vizate (Frandsen & Johansen, 2017). Aceste publicuri pot include fani sau clienți, angajați, investitori și sponsori, reprezentanți guvernamentali, liderii grupurilor de interese și publicul larg. Strategia de comunicare se referă la scopurile pe care o organizație dorește să le atingă prin intermediul comunicării sale (Smith 2009), iar tehnicile strategiei se referă la acțiuni ce contribuie la atingerea obiectivului pe termen lung (Salgado, 2021). În comunicarea sportivă, tehnicile trebuie să se pleze pe particularitățile acestui domeniu, cum ar fi pasiunea oamenilor pentru echipe, competiții și sportivi.

Santiago (2020) a identificat două tipuri de instrumente de comunicare, cele tradiționale și cele digitale, și a propus șapte obiective generale pentru organizațiile sportive: îmbunătățirea credibilității organizației, atragerea de jucători și antrenori de calitate la echipele principale ale clubului, atragerea de tinere talente la echipele de tineret ale organizației, mai buna implicare în relația cu fanii și afiliații, crearea unui capital de imagine pentru a deveni un punct de referință în domeniul sportiv, crearea unei prezențe în numere mai mari a spectatorilor la meciuri sau evenimente sportive și valorificarea avantajelor competitive.

Având în vedere aceste lucruri, strategia de comunicare este esențială pentru construirea și menținerea unei identități puternice a brandului. Aceasta presupune analiza brandului, a graficului de viață al acesteia, segmentarea consumatorilor, construirea elementelor identității brandului și coroborarea mesajului cu această identitate (Santiago, 2020; HKTDK, 2005; Florea, Barbu & Barbu, 2018; EH Branding Consultants, 2020). Planificarea strategică a comunicării include, de asemenea, definirea rolurilor de comunicare și de PR (Halemba, Juchimiuk & Kucharski, 2013; Ruihley, Pratt & Carpenter 2016) a obiectivelor de comunicare (Beck 2008), a canalelor și instrumentelor de comunicare (Santiago 2022) și a factorilor de succes (Taylor 2017). Punerea în aplicare a strategiei se realizează prin tehnici specifice și prin evaluarea constantă a mesajului și a tehnicilor (Halemba, Juchimiuk & Kucharski, 2013; Ruihley, Pratt & Carpenter 2016). Evaluarea imaginii organizației sportive se realizează prin colectarea de feedback de la consumatori și compararea rezultatului așteptat cu cel obținut (Madrigal, 2006).

În lumea în continuă schimbare a sportului, echipele românești trebuie să se adapteze pentru a ține pasul cu cerințele societății. Comunicarea strategică joacă un rol esențial în asigurarea unei imagini pozitive și a avantajului competitiv care rezultă (Adrenallina Media,

2016). Deși literatura de specialitate delimitează comunicarea comunistă de cea postcomunistă (Rusu, 2016), discuția se învâрте acum în jurul importanței experților în comunicare în sport (Adrenallina Media, 2016). Pentru a promova acest domeniu și a inspira populația să devină mai activă, au fost prezentate cinci tehnici concrete și exemplificate prin intermediul echipelor românești de baschet, handbal și volei.

Dezvoltarea unei identități de brand ușor de recunoscut este prima tehnică esențială pentru ca o entitate sportivă să obțină impactul comercial și de vizibilitate dorit (Miloch & Lambrecht, 2006; Kloss, 2012). Aaker & Joachimstahler (2000) susțin că prezentarea unei imagini de brand în fața publicului este un angajament pe care organizația și care influențează modul în care valoarea brandului va crea capital propriu și va obține rezultatele de imagine dorite. Un exemplu relevant de construire a unei identități de brand recognoscibile în România este reconstruirea identității de brand (rebranding) pentru Federația Române de Handbal (FRH) și a Ligilor de Handbal Feminin și Masculin din perioada 2016-2017.

În ceea ce privește tehnica asocierii cu atribute pozitive, un exemplu de brand sportiv care a câștigat popularitate în ultimii ani este clubul de baschet juvenil Gheparzii. Proiectul inițiat în 2018 organizează nenumărate evenimente pentru a crește și promova baschetul în rândul copiilor (Haba, 2022b). Gheparzii susțin că sunt primul club înființat în România pentru a individualiza baschetul pentru juniori și că toți baschetbaliștii au dreptul de a progresa (Gheparzii, 2022). Identitatea organizației este guvernată de atribute pozitive precum entuziasmul, dragostea pentru sport și baschet, îmbunătățirea tinerilor sportivi și performanța (Haba, 2022a).

Un alt exemplu este cel al echipei SCM Craiova. Chestionarul administrat de Barbu et al. (2019) arată că publicul asociază echipa cu o echipă tânără, performantă și cu mândria orașului. Reputația echipei și sprijinul fanilor sunt cele mai importante atuuri ale acesteia, iar notorietatea se bazează pe sponsorii cu care echipa se asociază (Barbu et al., 2019).

A treia tehnică este digitalizarea sportului. De la dispozitive portabile și platforme sociale la conținut în timp real și analiză de date (analytics), folosim zilnic metode de comunicare care sunt direct legate de acest domeniu. Aceste noutăți servesc și sportului, deoarece tehnologia a schimbat complet modul în care acesta este practicat, studiat și dezvoltat în ziua de astăzi (Weston, 2018).

De la testele fizice monitorizate până la regimul de antrenament, sportivii își pot îmbunătăți rezultatele cu ajutorul aplicațiilor. Din punctul de vedere al fanilor, noile mijloace digitale îi ajută să vadă rezultatele meciurilor în timp real, statisticile sportivilor, conținut

din culise și să ofere feedback pe platformele sociale. Mai mult, aceștia reușesc să se conecteze cu sportul dincolo de dispozitive și să trăiască experiența jocului în mod organic (Xiao et al., 2017).

Xiao et al. (2017) numește componentele digitalizării industriei sportului, care includ componenta organizațională, componenta tehnologică, componenta simbolică și componenta educațională. Ráthonyi et al. (2018) oferă un exemplu de aplicație mobilă a FC Barcelona, care oferă știri actualizate despre echipă, rezultate ale meciurilor, statistici ale echipei, calendarul meciurilor și multe altele pentru fani într-un singur loc. Această aplicație sportivă include, de asemenea, un magazin mobil și un sistem de vânzare de bilete.

În România, puține echipe par să adopte mijloace digitale, cum ar fi aplicațiile sau analizele de date (analytics). În prezent, echipele românești încearcă să se adapteze la mediul în schimbare și să ofere publicului lor cel puțin o prezență pe siteurile web și pe rețelele de socializare, așa cum se recunoaște în Strategia Națională pentru Sport în România (MTS, 2022b).

Un exemplu de sport care lucrează activ la prezența sa online este voleiul. Federația Română de Volei a lansat un nou site web în 2021, care include noi caracteristici care lipseau de pe vechea platformă. De la articole și știri actualizate la informații complete, voleiul românesc are o interfață mai primitoare pentru public (FRV, 2021). De asemenea, este prezentă și pe rețelele de socializare, unde postează informații, imagini și conținut audiovizual pe paginile sale de Facebook și Instagram.

A patra tactică pentru organizațiile sportive este promovarea unui sportiv emblematic. Sportivii nu au nevoie doar de talent pentru a juca la nivel profesionist, deoarece promovarea și consolidarea reputației personale pot combate multe dintre dificultățile de pe drumul spre succes (Parmentier & Fischer, 2012; Barbu & Popescu, 2018). În prezent, cea mai mare parte a conținutului și a publicității este orientată către personalitățile din mediul online (influenceri) (Cornwell, 2018), iar sportivii se numără printre cele mai influente personalități din acest mediu (Parmentier & Fischer, 2012).

Un studiu Nielsen Company (2022) arată că peste un sfert dintre fanii sportului urmăresc rețelele sociale ale echipelor numai pentru a afla informații despre aceștia. Hoeghele, Schmidt și Torgler (2014) au definit un sportiv emblematic ca fiind un jucător care excelează și are o popularitate remarcabilă. Turcu et al. (2020) deduce că promovarea unui sportiv emblematic precum Cristina Neagu poate deveni un brand personal pe care sportivul să îl pună în serviciul echipei la care activează și al sportului la nivel național.

Cea de-a cincea tehnică pentru organizațiile sportive este promovarea sponsorilor. Abratt, Clayton și Pitt (1987) înaintează ideea că majoritatea sponsorilor doresc să fie promovați prin toate tipurile de media. Smolianov și Aiyeku (2009) au arătat că obiectivele sponsorilor se bazează pe criterii precum nivelul de expunere, răspunsul publicului și efectele asupra comportamentului acestuia. Vale, Serra și Carvahlo-Viera (2009) au descris modul în care departamentele de comunicare ale echipelor sportive pot transpune aceste preferințe în pachete de sponsorizare. Aceste pachete includ diverse tehnici de promovare, cum ar fi materiale publicitare cu numele sponsorilor, prezența numelor acestora în comunicatele de presă emise de echipă etc. Turcu et al. (2020) au arătat modul în care Federația Română de Handbal a atras sponsori puternici prin rezultatele obținute la Campionatul Mondial. Un exemplu de echipă românească care atrage sponsorizări semnificative pentru dezvoltarea sa este U-BT Cluj-Napoca, cu un buget anual de trei milioane de euro și o finanțare asigurată de Primăria Cluj-Napoca de 300 000 de euro (Nazare, 2022; Popa, 2022).

Având în vedere fundamentele științifice și teoretice prezentate mai sus, precum și cele cinci tehnici identificate în literatura de specialitate și exemplificate în contextul celor trei sporturi de echipă baschet, volei și handbal, compararea acestora cu aspectele din practică este următorul pas necesar. În capitolul următor, metodologia studiului este descrisă pentru a face legătura între considerentele academice și cele empirice.

4. Demersul științific

În partea a doua a lucrării sunt prezentate metodologia de aplicare a studiului, obiectivele și întrebările de cercetare, precum și procedura de eșantionare pentru analiză. Metodele de cercetare aplicate sunt analiza de conținut și interviurile semistructurate cu experți din domeniul comunicării sportive. Capitolul șapte detaliază metodologia de cercetare, cercetarea calitativă și cantitativă, categoriile de date.

Complexitatea comunicării strategice în sport și numeroasele aspecte care trebuie luate în considerare pentru a descrie sportul românesc au condus la partea empirică a acestei lucrări, care include cercetări asupra sporturilor de echipă din baschet, volei și handbal. Ele își propun să ofere cluburilor sportive locale argumente pentru a accelera procesul de îmbunătățire a comunicării strategice, inclusiv accesul la specialiști în comunicare mai bine pregătiți, găsirea de companii interesate să ofere sponsorizări sportive și pentru construirea unor relații profesionale cu jurnaliști, trusturi media și creatori de conținut.

Obiectivele cercetării includ evaluarea celor cinci tehnici de comunicare strategică folosite de echipele sportive din sporturile selectate, identificarea poziției fiecărei echipe pe graficul de viață al brandurilor sportive, analiza comunicării lor în social media, compararea rezultatelor cu opiniile specialiștilor în comunicare sportivă și formularea de argumente pentru implementarea comunicării strategice sportive în România.

Întrebările de cercetare vizează investigarea modului în care se realizează comunicarea strategică în echipele sportive românești de handbal, baschet și volei, unde se poziționează acestea pe graficul de viață al brandurilor sportive, cum comunică în social media, cum este percepută comunicarea de către specialiști și care sunt principalele argumente pentru implementarea comunicării sportive strategice în aceste sporturi.

Eșantionarea cercetării se bazează pe mai multe criterii. În acest caz, au fost selectate sporturile de echipă și au fost luate în considerare doar handbalul, voleiul și baschetul, care sunt cele mai populare trei sporturi de echipă din România, după eliminarea fotbalului. Distincția între echipele masculine și feminine este făcută doar formal, ambele categorii fiind incluse.

Excluderea fotbalului se datorează acoperirii și expunerii mediatice disproporționate pe care acesta o are în România, în comparație cu alte sporturi (Diaconu, 2023). În plus, atât echipele feminine, cât și cele masculine nu sunt reprezentate în mod egal în mass-media și nu se află în mod egal în atenția publicului, ceea ce contribuie la problemele de vizibilitate ale echipelor feminine de fotbal, în raport cu cele masculine. Mai mult, atunci când vine vorba de literatura de specialitate privind comunicarea strategică în sport, în special în România, există o disparitate semnificativă în ceea ce privește numărul de studii științifice dedicate altor sporturi de echipă în comparație cu fotbalul masculin.

Echipele selectate sunt echipe locale cu un istoric de performanță, ceea ce înseamnă că au câștigat cele mai multe medalii pe primul loc în ligile lor respective. Acest criteriu asigură relevanța unităților de analiză și faptul că echipele alese au demonstrat deja excelență în sporturile respective.

Studiul se concentrează pe nouă echipe pentru fiecare sport: echipe din Liga Florilor (Oltchim Râmnicu Vâlcea, Știința Bacău, Universitatea Timișoara și CSM București, Rapid București), echipe din Liga Zimbrilor (Steaua București, Rapid București, Dinamo București, CSM Constanța și CS Minaur Baia Mare), echipe din Liga Națională de volei feminin (Dinamo București, Rapid București, SCM Universitatea Craiova, Volei Alba Blaj,

CSU Metal Galați) și de volei masculin (Dinamo București, Steaua București, Rapid București, CSM Constanța). Echipe de Baschet Masculin (Dinamo București, Steaua București, Asesoft Ploiești, U-BT Cluj-Napoca) și primele echipe din Liga Națională de Baschet Feminin (CS Universitatea Cluj-Napoca, CSM Târgoviște, FCC Baschet UAV Arad, CS Rapid București, BC Politehnica București).

Selecția acestor echipe se bazează exclusiv pe istoricul performanțelor lor și nu ține cont de nicio caracteristică socio-demografică a orașelor de origine.

Pentru a îndeplini scopul acestei lucrări, trebuie avută în vedere nevoia cluburilor sportive locale de a avea argumente pentru a accelera procesul de îmbunătățire a comunicării strategice. Acest proces presupune acces la specialiști de comunicare mai bine pregătiți, găsirea de companii ce înțeleg și sunt interesate de beneficiile sponsorizării sportive și ale asocierii cu brandul sportiv, dar și dezvoltarea relației cu jurnaliștii, trusturile media și creatorii de conținut.

Plecând de la aceste premise, s-au formulat câte patru obiective de cercetare și întrebări de cercetare pentru această lucrare.

Obiectivele de cercetare ale lucrării

Obiectivele de cercetare ale lucrării sunt:

- O1. Să evalueze cele cinci tehnici de comunicare strategică ale echipelor sportive din echipele selectate din sporturile handbal, baschet și volei
- O2. Să identifice situarea fiecărei dintre echipele selectate din handbal, baschet și volei pe graficul de viață al brandurilor sportive
- O3. Să analizeze comunicarea pe Social Media (Facebook) a echipelor sportive din echipele selectate din sporturile handbal, baschet și volei
- O4. Să compare rezultatele analizei cu părerea specialiștilor din domeniul comunicării sportive din România
- O5. Să formuleze argumente în favoarea implementării tehnicilor de comunicare strategică sportivă în România

Întrebările de cercetare

Întrebările de cercetare ale lucrării sunt:

- Î1. Cum are loc comunicarea strategică a echipelor sportive românești din sporturile handbal, baschet și volei?
- Î2. În ce etapă din graficul de viață al brandurilor sportive se regăsesc echipele selectate din handbal, baschet și volei?

- Î3. Cum comunică în Social Media, pe platforma Facebook echipele sportive românești din sporturile handbal, baschet și volei?
- Î4. Cum este percepută comunicarea strategică a echipelor sportive românești din handbal, baschet și volei din perspectiva experților? Care sunt principalele recomandări ale experților în acest sens?
- Î5. Care sunt principalele argumente pentru comunicarea strategică sportivă a echipelor sportive românești din sporturile handbal, baschet și volei?

Având în vedere lipsa studiilor și a observațiilor empirice din spațiul românesc, conturarea unor ipoteze în ceea ce privește aceste întrebări de cercetare este greu de realizat. Dat fiind faptul că nu există date culese ce să influențeze estimări preliminare, această lucrare își propune să exploreze domeniul comunicării sportive în România și se va baza exclusiv pe cele cinci întrebări de cercetare prezentate.

Procedura de eșantionare

Pentru a putea forma eșantionul acestui studiu și a identifica echipele sportive din sporturile handbal, baschet și volei, au fost luate în considerare mai multe dimensiuni de selecție. Procedura a fost realizată în mod sistematic prin tehnici nealeatorii, folosind eșantionarea prin metoda cotelor și cea a reprezentării unităților unei populații bazată pe caracteristici sociodemografice.

Eșantionarea se face plecând de la alegerea spațiului geografic românesc ca și prim criteriu de selecție, dat fiind specificul lucrării și scopul acesteia. O a doua caracteristică relevantă pentru cercetarea aceasta este tipul de sport, deoarece din cauza specificului diverselor tipuri de sport, trebuie făcută diferența între sporturile individuale și cele de echipă. În contextul acestei lucrări sunt tratate sporturile de echipă, iar cele individuale sunt excluse.

În domeniul comunicării sportive din România, faptul că există o diferență uriașă în popularitate între fotbal și alte sporturi precum handbalul, baschetul și voleiul (IRES, 2014; Diaconu, 2023) este o situație care necesită în continuare atenție.

Cu toate acestea, interesul pentru alte sporturi nu lipsește. Un experiment realizat de Sedky, Kortam și Abou Aish (2020) a arătat că este posibil să existe interes și în sporturile altele decât fotbalul. Dintre cei 479 de participanți, 78,5% au exprimat dorința ca atenția să fie îndreptată către sporturile mai puțin populare în știri. Motivul pentru aceasta este faptul că majoritatea știrilor și emisiunilor se concentrează în jurul fotbalului.

Acest lucru ar putea fi valabil și pentru România, dacă strategia de comunicare este realizată în mod corespunzător și pe canalele potrivite. În România, cele mai populare sporturi de echipă, conform IRES (2014) și Diaconu (2023) și excluzând fotbalul, sunt handbalul, baschetul și voleiul. Lipsa unei strategii armonizate în aceste sporturi reprezintă o altă vulnerabilitate identificată. Se observă că majoritatea managerilor de comunicare se inspiră din echipele care au performanțe bune, chiar dacă acestea sunt în fotbal, ignorând faptul că bugetele mari din fotbal se reflectă și în cheltuielile de marketing și comunicare și că particularitățile acestui domeniu nu pot fi transferate la alte sporturi (Girginov & Collins, 2004).

Prin urmare, ar trebui luate în considerare modalități de comunicare eficiente pentru a crește vizibilitatea și a atrage atenție pozitivă de către echipele de handbal, baschet și volei. O opțiune este, desigur, rețelele de socializare, care reprezintă una dintre cele mai utile și rentabile modalități de comunicare ca brand în prezent. În acest caz, Facebook ar putea fi un bun punct de plecare pentru un manager de comunicare al unei echipe sportive din România.

Conform studiului IRES (2014) și conform cu cele scrise de Diaconu (2023), clasificarea sporturilor de echipă în funcție de preferințele românilor rezultă în faptul că sporturile menționate sunt în următoarea ordine: fotbal, handbal, volei și baschet. Plecând de la cele mai populare sporturi din România, fotbalul a fost exclus, iar următoarele trei sporturi au fost alese: handbal, volei și baschet.

Fotbalul a fost exclus pe baza faptului că, în comparație cu celelalte sporturi, beneficiază de un nivel de mediatizare și expunere disproporționat în România (Diaconu, 2023). Pe lângă asta, la nivel de vizibilitate, echipele feminine și masculine nu sunt reprezentate într-un mod echilibrat în mass media și în percepția publicului. De asemenea, în literatura de specialitate ce tratează subiectul de comunicare strategică în sport, cel puțin în România, celelalte sporturi de echipă nu beneficiază de un număr semnificativ de studii științifice în comparație cu acesta.

Distincția între echipele feminine și cele masculine pe baza caracteristicilor socio-demografice este făcută doar la nivel formal, nu și la nivel de conținut. Ambele categorii sunt luate în considerare pentru această lucrare. Un alt criteriu este ca echipa să fie prezentă la nivel local, astfel că au fost excluse echipele naționale.

Motivul este faptul că echipele locale sunt mai apropiate de comunitatea din orașul respectiv, iar sportivii emblematici ai echipelor naționale provin, de obicei, din aceste echipe. În plus, echipele locale nu beneficiază de aceleași bugete de comunicare și de aceeași

atenție ca echipele naționale, astfel încât importanța relațiilor publice în acest context este și mai demnă de subliniat.

Nu sunt luate în considerare caracteristici socio-demografice ale localităților de origine ale echipelor, cum ar fi mărimea orașului, numărul de echipe locale pe județ sau anul înființării. În schimb, criteriul pe baza cărora s-au ales echipele este performanța.

Acest criteriu asigură relevanța unităților de analiză și asigură faptul că echipele sportive îndeplinesc deja un criteriu de excelență ce reprezintă un avantaj de comunicare în strategia lor. Pentru acest studiu au fost alese echipele care au luat cele mai multe medalii de Locul I la cea mai importantă competiție pentru sportul respectiv, de la înființarea ei.

În mod concret, pentru handbalul feminin este vorba despre echipele care au luat cele mai multe premii în cadrul competiției Liga Națională de Handbal Feminin sau Liga Florilor (înființată în 1958 cu 63 de ediții), iar pentru handbal masculin este vorba despre Liga Națională de Handbal Masculin sau Liga Zimbrilor (înființată în 1958 cu 63 de ediții).

În cazul celorlalte sporturi este vorba despre Divizia A1 de volei feminin (înființată în 1950 cu 73 de ediții) și Divizia A1 de volei masculin (înființată în 1931 cu 87 de ediții), respectiv Liga Națională de baschet feminin (înființată în 1950 cu 72 de ediții) și Liga Națională de baschet masculin (înființată în 1950 cu 72 de ediții).

Metodele de cercetare

Prima metodă de cercetare utilizată pentru acest studiu este **analiza de conținut**. În acest studiu, comunicarea echipelor sportive este analizată în raport cu tehnicile de comunicare strategică. Conținutul este eșantionat la nivel de echipă (N=27) pe canalele oficiale de comunicare, cum ar fi site-ul web al echipei și paginile de social media dedicate promovării echipei. Analiza de conținut este instrumentată cu ajutorul unei grile de analiză unipărțită, fiind o cercetare conceptuală și descriptivă. Studiul utilizează unități generice de analiză, cum ar fi tematica informărilor, poziționarea și locul conținuturilor pe paginile oficiale, precum și unități specifice, cum ar fi fraze, propoziții și cuvinte.

Procesul de codare s-a realizat în mod inductiv, iar categoriile utilizate pentru analiza de conținut sunt parțial predefinite, cu posibilitatea de a adăuga categorii în timpul procesului de codificare. Studiul oferă flexibilitate pentru potențiale noi categorii de conținut care pot avea implicații pentru răspunsul la întrebările de cercetare. Anumite unități de analiză sunt codificate din punct de vedere conceptual, în timp ce altele sunt codificate pe baza frecvenței apariției unor cuvinte sau a altor criterii. Studiul urmărește să ofere o imagine de ansamblu cuprinzătoare a strategiilor și tehnicilor de comunicare ale echipelor sportive.

Prima fază a implicat codarea și interpretarea descriptivă, în timp ce a doua fază a implicat codarea și interpretarea atributivă. Studiul a încorporat criteriile cantitative și calitative pentru fiabilitate și validitate. Analiza a fost realizată pe unități de analiză restrânsă, inclusiv morfeme și familii lexicale. Grila de analiză a fost segmentată în categorii specifice politicilor de comunicare, categorii specifice relațiilor publice în sport și categorii specifice identității de brand sportiv. Studiul a analizat fiecare dintre cele 27 de echipe pentru perioada cuprinsă între 1 ianuarie 2022 și 31 decembrie 2022, pe canale lor oficiale de comunicare online. Echipele sportive au fost selectate pe baza procesului de eșantionare și includ echipe ce aparțin unor cluburi pluridisciplinare precum Dinamo, Rapid, Steaua, Steaua și Universitatea Cluj. Studiul a operaționalizat, de asemenea, strategiile de comunicare în categorii specifice identității de brand, categorii specifice tehnicii asocierii cu atribute pozitive, a digitalizării comunicării, dar și categorii specifice promovării unui sportiv emblematic.

A doua metodă de cercetare este analiza comunicării în mediul online. Pentru a înțelege strategiile de comunicare ale echipelor sportive, se pune accent pe prezența lor în mediul online, în special pe Facebook. Scopul analizei este de a descrie în mod obiectiv și sistematic conținutul comunicării. Eșantionarea a fost realizată prin analiza unui număr total de N=10313 postări publice publicate în perioada 01.01.2022 - 31.12.2022 pe paginile oficiale de Facebook a 21 de cluburi sportive din totalul de 27, în condițiile în care șase dintre acestea nu sunt prezente pe platforma Facebook, sau în cazul unor cluburi precum Steaua sau Rapid, pagina lor de pe această platformă este folosită de mai multe echipe din sporturi diferite ce aparțin aceluiași club. Datele au fost preluate cu ajutorul platformei Google Looker Studio.

Variabilele relevante pentru politicile de comunicare strategică și promovare, inclusiv date cantitative precum data postării, tipul de postare, numărul de reacții ale utilizatorilor și numărul de comentarii au fost analizate. De asemenea, au fost luate în considerare date calitative, cum ar fi sportul prezentat în postare și subiectul postării. Analiza a fost efectuată utilizând categorii predefinite, cu o excepție făcută pentru subiectul postării, care a fost codificat utilizând categorii flexibile predefinite în două faze de codificare. Analiza a utilizat o combinație de abordări conceptuale și cantitative, unitățile de analiză fiind determinate de tipul de date examinate.

Eșantionarea pentru interviurile semistructurate a fost realizată folosind tehnica de eșantionare segmentată, tocmai pentru a acoperi contextul complex al comunicării sportive din România. Printre experții intervievați se numără manageri de marketing și comunicare în domeniul sportului, consultanți în comunicare strategică pentru echipe sportive, jurnaliști

sportivi, sportivi de înaltă performanță cu pregătire formală în managementul cluburilor sportive.

Interviurile au fost realizate cu ajutorul unui ghid de interviu predefinit cu 13 întrebări, care acoperă dimensiunile comunicării strategice în sport, rolul experților în comunicare în echipele sportive, precum și perspective viitoare sau propunerile de îmbunătățire. Perspectivele diferite aduse de experți sunt importante pentru a acoperi toate aspectele comunicării sportive, cum ar fi identitate de brand, relațiile cu mass-media și gestionarea imaginii publice a echipelor.

Ghidul de interviu a fost conceput pentru a acoperi toate metodele și activitățile pe care experții în comunicare le practică pentru a promova echipele sportive, pentru a se conecta la mediul economic și pentru a răspunde nevoilor consumatorilor. Întrebările din ghidul de interviu sunt clasificate pe baza dimensiunilor comunicării sportive, a rolului experților în comunicare în cadrul echipelor sportive, precum și pe baza rezultatelor analizei de conținut.

Capitolul opt prezintă rezultatele analizei de conținut ale echipelor de handbal, volei și baschet, împreună cu o analiză comparativă. Capitolul nouă examinează strategiile de comunicare utilizate de echipele sportive în mediul online, inclusiv o analiză comparativă.

Capitolul zece include interviuri cu profesioniști din industria sportului și a comunicării, incluzând un manager sportiv, un consultant în management strategic sportiv, un manager de comunicare la o echipă sportivă, un jurnalist financiar și sportiv și un profesor universitar de jurnalism sportiv. Interviurile cu experții au scos în evidență o serie de probleme și soluții referitoare la domeniul sportiv din România și au constituit baza pentru formularea argumentelor prezentate în capitolul de concluzii.

Capitolul unsprezece prezintă concluziile cercetării, limitele acesteia și perspectivele de viitor.

Pentru a putea atinge obiectivele de cercetare menționate mai sus și a răspunde la întrebările de cercetare, este necesară o analiză plurivalentă a aspectelor legate de echipele alese și prezentate în capitolul destinat procedurii de eșantionare.

Pentru acest studiu vom utiliza triangulația metodologică între analiza elementelor de comunicare strategică, analiza cantitativă a comunicării din mediul online și interviurile semistructurate cu experți. Având în vedere complexitatea subiectului și natura specifică a temei de cercetare, a fost utilizată o abordare de cercetare bazată pe metode mixte, în care datele sunt colectate și interpretate folosind atât instrumente cantitative, cât și calitative. O astfel de abordare poate oferi o viziune mai clară și mai complexă asupra fenomenului sau subiectului studiat, fiind instrumental, explicativ, heterogen și multistratificat.

În cadrul analizei conceptuale (Berelson, 1952), conceptul de comunicare strategică, operaționalizat prin existența celor cinci tehnici de comunicare strategică, este ales pentru examinare, iar analiza presupune cuantificarea și numărarea prezenței acestora în conținuturile vizate. Scopul principal este de a examina apariția termenilor sau a adiacenților acestora în date. În acest context, termenii pot fi atât expliciți, cât și implicați. Termenii expliciți și implicați, precum și codarea acestora vor fi explicați în cele ce urmează.

Prin urmare, această parte a tezei analizează din punct de vedere empiric modul în care echipele sportive selectate se prezintă din punct de vedere al comunicării strategice, care sunt relațiile publice (PR), sponsorii și mass-media, cum arată brandul sportiv al echipelor locale din România și cum se formulează argumente pentru comunicarea strategică sportivă în România.

Raportat la obiectivele și întrebările de cercetare, cele cinci tehnici de comunicare strategică ale echipelor sportive din echipele selectate din sporturile handbal, baschet și volei vor fi identificate cu ajutorul analizei de conținut pentru a putea răspunde la întrebarea de cercetare *Cum are loc comunicarea strategică a echipelor sportive românești din sporturile handbal, baschet și volei?*

Ulterior acestei analize de conținut, următorul obiectiv este acela de a situa fiecare dintre echipele selectate din handbal, baschet și volei pe graficul de viață al brandurilor sportive, răspunzând astfel la întrebarea de cercetare *În ce etapă din graficul de viață al brandurilor sportive se regăsesc echipele selectate din handbal, baschet și volei?*

De asemenea, comunicarea pe rețelele de socializare, pe platforma Facebook a echipelor sportive din echipele selectate din sporturile handbal, baschet și volei va fi analizată cantitativ pentru a răspunde la întrebarea de cercetare *Cum comunică pe Social Media echipele sportive românești din sporturile handbal, baschet și volei?*

Pentru ca analiza conceptuală să poată fi prezentată în mod susținut și în concordanță cu realitatea fenomenelor studiate, următorul obiectiv este acela de a compara rezultatele analizei cu părerea specialiștilor din domeniul comunicării sportive din România și de a răspunde prin aceasta la întrebările de cercetare *Cum este percepută comunicarea strategică a echipelor sportive românești din handbal, baschet și volei din perspectiva experților? Care sunt principalele recomandări ale experților în acest sens?*

Finalitatea acestui demers are ca obiectiv formularea unor argumente în favoarea implementării tehnicilor de comunicare strategică sportivă în România prin răspunderea la cea de-a patra întrebare de cercetare și anume, *Care sunt principalele argumente pentru*

comunicarea strategică sportivă a echipelor sportive românești din sporturile handbal, baschet și volei?

Cercetarea empirică începe printr-o analiză de conținut a tehnicilor de comunicare strategică ce rezultă prin canalele oficiale de comunicare ale echipelor sportive, prin verificarea siteului web oficial și a canalelor de social media pe care acestea le administrează. Această analiză este susținută de o incursiune detaliată în dimensiunea comunicării strategice ilustrată prin digitalizarea comunicării, ce se reflectă pe rețelele de socializare.

De aceea, următorul pas este realizarea unei analize a comunicării în mediul online, pe platforma Facebook. Aceasta are ca scop înțelegerea modului în care echipele sportive își pun în aplicare strategia de comunicare, pentru a vedea aplicarea concretă a elementelor de comunicare strategică în mediul online.

Cercetarea este continuată prin aplicarea unor interviuri semistructurate cu experți din domeniul comunicării strategice sportive pe baza unui ghid de interviu. Scopul acestora este să ancoreze rezultatele celor două analize de conținut și să ofere o viziune de ansamblu asupra situației sportului românesc.

Prima metodă de cercetare utilizată pentru acest studiu este analiza de conținut. Potrivit sociologilor, analiza de conținut este o tehnică de cercetare care are ca scop descrierea obiectivă, sistematică și cantitativă a conținutului dezvăluit al comunicării. Prin urmare, este o metodă obiectivă de descriere și analiză a conținutului oricăror artefacte de comunicare (Berelson, 1952).

De la o analiză a elementelor constitutive ale strategiei de comunicare ale echipei și până la cea a tehnicilor concrete, este necesară o imagine de ansamblu pentru a determina situația reală a comunicării strategice a echipei.

Așa cum sugerează și Brosius, Haas și Koschel (2012) prin analiza de conținut putem identifica intenții, elemente de bază și trenduri de comunicare ale unui individ, grup sau instituții. În cazul acestei lucrări, aceste aspecte sunt tratate în raport cu echipele sportive ce sunt considerate organizații sau entități individuale.

Eșantionarea unităților pentru analiza de conținut s-a realizat la nivel de echipă (N=27), pe canalele oficiale de comunicare ale acestora: Site Web și Social Media, pe paginile și în postările dedicate promovării echipei precum *Descriere*, *Despre echipă*, *Istoria clubului* etc. De asemenea, o atenție sporită s-a acordat paginilor sau secțiunilor unde se regăsesc elementele de brand menționate în capitolele anterioare și anume, *Misiunea și Viziunea* echipei.

Instrumentarea analizei de conținut s-a realizat la nivel de grilă de analiză unipărțită, iar nivelul analizei conceptuale (Berelson, 1952) pentru acest studiu se realizează la nivel multifacțat, de la tematica unui conținut până la entități semantice precum cuvinte. Acest fapt se datorează ideii promovate de Elo et al. (2014) cum că orice unitate de analiză prea vag conturată sau prea generală va fi dificil de gestionat și poate afecta validitatea și fiabilitatea studiului. O unitate de semnificație prea restrânsă poate, însă, duce la fragmentare.

Identificarea celei mai potrivite unități de analiză considerată pentru acest studiu trebuie să fie suficient de generică pentru a fi considerată un întreg reprezentativ, dar, în același timp, suficient de restrânsă pentru a fi o unitate de semnificație relevantă. Graneheim și Ludman (2004) susțin că este important să se descrie complet unitatea de semnificație atunci când se raportează procesul de analiză, astfel încât cititorii să poată evalua fiabilitatea. În acest sens, nivelurile analizei de față sunt: tematica unui conținut, poziționarea unui conținut în raport cu celelalte elemente, analiza frazei, propoziției sau cuvântului. Acestea includ atât date cantitative, cât și date calitative, precum și caracteristici descriptive și atributive.

Nivelurile și caracteristicile unităților de analiză din această lucrare:

- Unități generice: tematica de conținut (caracteristică descriptivă și atributivă), poziția unui conținut într-un întreg sau într-un clasament (caracteristică descriptivă), aspectul unui conținut (caracteristică descriptivă)
- Unități specifice: frază, propoziție, cuvânt (caracteristici atributive)

Codarea a fost făcută în mod inductiv, iar categoriile utilizate pentru analiza de conținut au fost parțial predefinite, cu posibilitatea de a adăuga categorii în timpul procesului de codare. Acest fapt este motivat prin dorința de a oferi flexibilitatea necesară unor posibile noi categorii de conținut care să aibă implicații asupra răspunsului la întrebările de cercetare (Gioia, Corley & Hamilton, 2013)

Anumite unități de analiză au fost codate pe bază conceptuală, iar anumite unități au fost codate pe baza frecvenței sau a valenței. În primul caz, existența unui concept a fost cuantificată pe baza confirmării existenței sale printre unitățile de analiză printr-un binom de tip prezent/absent. În cel de-al doilea caz, frecvența unor concepte a fost numărată de fiecare dată când o unitate de analiză relevantă a fost identificată în conținutul analizat. În cazul valenței, analiza s-a bazat pe evaluarea validității cercetării calitative (Koch & Harrington, 1998).

Primul aspect avut în vedere pentru asigurarea validității este procedura de realizare a codării, procedeu ce a avut loc în două reprize. Fiind vorba despre o abordare inductivă, prima repriză de codificare s-a bazat pe unități de analiză exploratorii pentru a putea delimita conceptele specifice comunicării strategice și tehnicilor de comunicare strategică, în timp ce al doia repriză de codare a fost centrată pe informație și dimensionare, cu scopul de a ridica analiza la un nivel mai înalt de abstractizare (Gioia, Corley & Hamilton, 2013).

În prima repriză de codare, la recomandarea lui Linneberg & Korsgaard (2019), s-a urmărit codarea și interpretarea descriptivă, iar în cea de-a doua repriză s-a urmărit codarea și interpretarea atributivă. Aceiași autori explică faptul că, în cazul abordării inductive flexibile, codarea și interpretarea sunt procedee ce se suprapun și se realizează în mod complementar pentru a putea analiza conținuturile, fapt ce este valid și în cazul acestei lucrări.

Un alt aspect luat în considerare este faptul că, atât studiile cantitative, cât și cele calitative sau, ca în cazul de față, mixte, utilizează criterii de fiabilitate și validitate atunci când evaluează credibilitatea studiului (Ryan-Nicholls & Will, 2009). Acești termeni se bazează în principal pe o paradigmă pozitivistă a cercetării (Daymon și Holloway, 2010). Continuând ideea prezentată în capitolul anterior, și Schreier (2012) sugerează că nu există o divizare definitivă între analiza de conținut calitativă și cantitativă, iar termeni și criterii similare pentru fiabilitate și validitate sunt adesea utilizate.

În acest sens, este necesar să se menționeze că unitățile de analiză restrânse au fost analizate la nivel semantic, incluzând prin asimilare morfemele și familia lexicală a termenilor și luând în considerare câmpul lexical al termenilor în procedeu de interpretare al grilei.

Segmentarea grilei de analiză s-a realizat prin operaționalizarea comunicării strategice cu ajutorul celor cinci tehnici ale sale. Pentru fiecare dintre cele cinci tehnici, pe baza literaturii de specialitate, s-au creat categorii în grila de analiză

Operaționalizarea conceptului de comunicare strategică s-a realizat după cum urmează:

- Categorii specifice politicilor de comunicare și promovare strategică
- Categorii specifice relațiilor publice (PR) în sport
- Categorii specifice brandingului sportiv

Pornind de la această metodologie propusă, prima parte a analizei de conținut se concretizează prin analiza punctuală a fiecăreia dintre cele 27 de echipe sportive din baschet, handbal și volei prezentate în capitolul de eșantionare.

Analiza s-a realizat asupra unui număr de N=27 de echipe sportive, întrucât în relație cu acestea se poate identifica măcar un canal oficial de comunicare online. Perioada de timp dedicată analizei a fost aleasă între 01.01.2022 și 31.12.2022. Cluburile sportive luate în considerare sunt următoarele, prezentate în ordine alfabetică, de asemenea cu mențiunea că pentru unele dintre acestea, așa cum este cazul cluburilor Steaua și Rapid, acestea împart canalele de comunicare între mai multe sporturi: Asesoft Ploiești, BC Politehnica București, CS Dinamo București, CS Dinamo Handbal, CS Dinamo Volei senioare și junioare, CS Minaur Baia Mare, CS Rapid București, CS Rapid București, CS Universitatea Cluj-Napoca, CSM București, CSM Constanta Handbal, CSM Târgoviște, CSU Metal Galați, CSU Universitatea de Vest Timișoara, CSM Constanța, Dinamo București, FCC Baschet UAV Arad, Handbal Rapid București, Oltchim Râmnicu Vâlcea/ Chimistul Râmnicu Vâlcea, Steaua București, Știința Bacău, U-BT Cluj-Napoca, Universitatea Craiova Oficial, Volei Alba Blaj, Volei Rapid.

Operaționalizarea tehnicilor de comunicare strategică s-a realizat după cum urmează:

- Subcategoriile specifice identității de brand recunosibile (Miloch & Lambrecht, 2006)
- Subcategoriile specifice asocierii cu atribute pozitive (Schade & Piehler, 2015)
- Subcategoriile specifice digitalizării comunicării (Xiao et al., 2017)
- Subcategoriile specifice promovării unui sportiv emblematic (Hoegel, Schmidt & Torgler 2014)
- Subcategoriile specifice promovării sponsorilor (Kloss, 2012; Deloitte, 2019)

Variabilele specifice identității de brand recunosibile (Miloch & Lambrecht, 2006) sunt reprezentate în grila de analiză prin existența unei identități vizuale unitare pe toate platformele de comunicare, existența unei misiuni, viziuni și descrieri a echipei pe platforma oficială de comunicare (Shank & Lyberger, 2015) sau al unui diferențiator pe baza culturii organizaționale sau a valorilor (Parkhouse, Turner & Miloch, 2012; Haba, 2022a).

Atunci când discutăm despre variabilele specifice asocierii cu atribute pozitive, acestea sunt cele definite de Schade și Piehler (2015) și anume identificarea următoarelor caracteristici: extraversiunea, tradiționalismul, loialitatea, sociabilitatea, orientarea spre familie, umorul, optimismul, rebeliunea, curajul, toleranța, deschiderea spre internaționalitate, exigența, responsabilitatea socială, orientarea spre viitor, hârnicia, spiritul de luptător, eficiența și puterea. Digitalizarea comunicării (Xiao et al., 2017; Ráthonyi et al., 2018; Weston, 2018; Kaced, 2022) este reprezentată în ceea ce privește variabilele prin

prezența în social media a echipei, existența unui website actualizat al acesteia, prezența informațiilor și modalităților de contact în mediul online, opțiunea de a achiziționa produse de promovare a echipei dintr-un magazin online.

Variabilele ce reprezintă promovarea unui sportiv emblematic (Hoeghele, Schmidt & Torgler 2014) sunt identificarea unui sportiv care este prezentat în mod diferențiat față de colectiv prin tehnici vizuale sau narrative și frecvența cu care acesta este promovat prin canalele de comunicare ale echipei.

În cazul promovării sponsorilor (Kloss, 2012; Deloitte, 2019), variabilele analizate sunt prezența sponsorilor pe canalele oficiale de comunicare ale echipei, prezentarea sponsorilor în moduri diferențiate prin tehnici vizuale sau narrative și frecvența cu care aceștia sunt promovați.

Fiind vorba despre un studiu mixt, așa cum am menționat, atât datele cantitative, cât și cele calitative sunt relevante pentru analiză. Unitățile cantitative care au fost analizate sunt identificarea elementelor enumerate în subcategoriile prezentate mai sus (precum existența identității vizuale unitare, existența modalităților de contact etc.) și frecvențele (cu care sunt promovați sportivii emblematici sau sponsorii). Unitățile calitative care au fost analizate sunt atributele cu care echipa se asociază prin analiza textuală la nivel de entități restrânse, recognoscibilitatea logoului și identificarea diferențiatorilor de cultură, precum și caracteristicile și valorile de brand ale echipei.

Fiabilitatea analizei de conținut trebuie de asemenea avută în vedere, după cum sugerează Neuendorf (2016). În acest sens, atât pașii parcurși pentru a realiza analiza de conținut, cât și perioada aferentă și operaționalizarea în detaliu a categoriilor și subcategoriilor propuse este necesară.

Etapele parcurse în analiza de conținut sunt crearea categoriilor preliminare în raport cu principalele întrebări de cercetare, codificarea categoriilor și crearea grilei de analiză preliminară, prima rundă de codare și interpretarea descriptivă a unităților de analiză, precum și adăugarea de categorii și subcategorii suplimentare conform metodei inductive.

Următoarea rundă de codare a fost realizată după cum urmează. Inițial s-a creat structura de analiză pentru evaluarea unităților, în care s-au importat categoriile și subcategoriile analizei. Ulterior pașii urmați au fost revizuirea prezenței online a echipelor, căutarea profilurilor de social media și a postări pe cele mai utilizate platforme, precum și revizuirea și rafinarea rezultatelor în raport cu categoriile create pentru standardizarea rezultatelor.

Pe siteul web al echipei s-au identificat elementele scrise: Misiune, Viziune, Despre noi, Descriere, precum și sponsori, parteneri și jucători emblematici și plasarea acestora pe

pagina principală sau cea dedicată urmată de revizuirea și rafinarea rezultatelor de pe siteul web în raport cu categoriile create pentru standardizarea rezultatelor. A urmat identificarea pe siteul web a elementelor vizuale ale identității de brand: logo, culori, fonturi etc. La final, s-a realizat un cod specific echipei pe baza rezultatelor pe baza căruia s-a creat un profil al echipei sub forma unei fișe de echipă.

Ca procedură, a fost efectuată o examinare în mai multe etape a datelor. În primul rând, la întrebările închise privind existența sau nu a profilurilor online menționate mai sus s-a răspuns binomial cu da/nu, dacă site-ul este activ și dacă sunt prezenți sponsorii. Următorul pas a fost numărarea datelor cantitative pentru a cunoaște frecvența postărilor și numărul de răspunsuri. La final, au fost evaluate datele calitative, cum ar fi atributele cu care echipa se identifică (Shank & Lyberger, 2015) prin analiza descrierii, misiunii și viziunii.

Reiterând categoria dezvoltării unei identități de brand recunosibile pentru o organizație sportive (Parkhouse, Turner & Miloch, 2012) împreună cu elementele de brand specifice sportului (Shank & Lyberger 2015), se creează un inventar necesar al elementelor de branding în organizațiile sportive:

- Misiunea și viziunea definesc activitatea organizației, explicând ce face organizația și pe cine deservește (Shank & Lyberger 2015)
- Elementele scrise, dintre care Shank și Lyberger (2015) apreciază numele și descrierea echipei ca fiind cele mai importante elemente
- Identitatea vizuală, care include logo, culori etc. (Shank & Lyberger, 2015)

Cu toate acestea, pentru unele subcategorii și variabile, este necesară o operaționalizare suplimentară, care este prezentată mai jos.

A avea o identitate de brand recunosibilă și unitară înseamnă, în primul rând, un grad de facilitate cu care cei interesați găsesc un brand online (Shank & Lyberger, 2015). S-a verificat dacă echipele au aceeași denumire pe toate canalele de comunicare online și au fost evidențiate cazuri excepționale, cum este cazul HC Dobrogea Sud, echipă care se regăsește sub site-ul hcdobrogeasud.ro, dar cu pagina de Facebook ca CSM Constanța Handbal - pagina oficială. În acest caz a fost identificată o inconcludență în ceea ce privește prezentarea brandului în mod unitar, iar pentru echipa HC Dobrogea Sud, s-a respins ipoteza unei prezentări unitare de brand. Aceeași metodă de cercetare a fost utilizată pentru compararea logourilor.

Recunosibilitatea logo-ului sugerează că o echipă are o identitate vizuală coerentă și asigură diferențierea față de alte echipe, în special față de cele din același oraș de origine

(Shank & Lyberger, 2015). Siglele vechi, cu fonturi neclare, precum și combinația culorilor roșu și albastru, care sunt cele mai folosite (dintre echipele analizate, șase dintre ele folosesc culoarea roșu, trei culoarea albastru și cinci echipe combină cele două culori) au fost marcate ca fiind greu de diferențiat, așa cum este cazul echipei Știința Bacău. Pe de altă parte, au fost identificate echipe cu identitatea vizuală descrisă ca fiind reprezentată printr-o grafică modernă, cu linii clare și minimaliste, cum este cazul echipei Universitatea Timișoara.

Misiunea și viziunea (Shank & Lyberger, 2015) sunt factori importanți de diferențiere în ceea ce privește identitatea brandului sportiv. De asemenea, a fost investigată prezența acestora și au fost identificate atât echipe care au informațiile așteptate, cum ar fi CSM Târgoviște, cât și echipe ale căror elemente scrise nu pot fi identificate pe canalele oficiale de comunicare, cum ar fi FCC Baschet Arad. Mai mult decât atât, pentru câteva dintre echipe se poate identifica și un diferențiator clar atunci când se analizează misiunea și viziunea.

În plus, se analizează, de asemenea, dacă este promovat un sportiv emblematic (Hoeghele, Schmidt & Torgler 2014) și dacă imaginea sportivului este ușor de recunoscut de către public. În acest sens, se numără frecvența cu care un sportiv sau o sportivă este menționat(ă) în texte precum declarații, comunicate de presă de pe canalele oficiale de comunicare sau dacă există un număr mai mare de fotografii cu ace(a)sta, ori dacă fotografiile existente sunt evidențiate prin procedee vizuale.

Prezența și promovarea sponsorilor este, de asemenea, importantă (Kloss, 2012; Deloitte, 2019). Se analizează ce sponsori sunt prezenți pe canalele oficiale de comunicare și dacă echipele îi menționează în comunicatele lor, așa cum este cazul echipei CS Steaua București. Cu toate acestea, în același exemplu, pe rețelele de socializare sunt comunicați sponsori care nu sunt prezenți pe site-ul web (compania Leier). Prin urmare, se urmărește și coerența, precum și poziționarea logourilor sponsorilor prezenți.

Evaluarea atributelor cu care echipa se asociază (Schade & Piehler, 2015) se face pe baza conținutului scris și audiovizual publicat pe canalele oficiale ale echipei, în secțiunile descriptive sau de Misiune și Viziune. Analiza semantică a fost realizată prin intermediul unor autodescrieri directe, cum ar fi în cazul echipei HC Dobrogea Sud: *Într-un timp scurt am reușit să creăm un club sportiv cu o deschidere largă și o viziune europeană* sau a CSM București: *Misiunea C.S.M București este de a contribui la educarea bucureștenilor pentru sănătate fizică și mentală, la creșterea calității vieții și la dezvoltarea performanței sportive prin mijloace specifice sportului.*

Raportat la obiectivele și întrebările de cercetare, analiza de conținut va fi utilizată pentru a *îndeplini primul obiectiv, cel de a evalua cele cinci tehnici de comunicare strategică ale*

echipelor de handbal, baschet și volei alese pentru studiu, pentru a răspunde la întrebarea de cercetare *Î1. Cum se realizează comunicarea strategică a echipelor sportive românești de handbal, baschet și volei?* Ulterior, fiecare echipă selectată va fi plasată pe graficul graficului de viață al brandului sportiv, pentru a atinge obiectivul de a *O2. Identifica situarea fiecărei dintre echipele selectate din handbal, baschet și volei pe graficul graficului de viață al brandurilor sportive* și a răspunde la întrebarea *Î2. În ce etapă a graficului de viață al brandului sportiv se află echipele de handbal, baschet și volei selectate?*

Așa cum am menționat anterior, analiza de conținut trebuie sedimentată prin realizarea unei incursiuni detaliate în tehnicile de comunicare strategică ale echipelor sportive. Pentru a putea înțelege felul în care acestea își desfășoară activitățile de comunicare, este necesar să continuăm **analiza de conținut pe rețelele sociale.**

Berelson (1952) explică faptul că scopul analizei de conținut este să descrie în mod obiectiv și sistematic conținuturile comunicării. În cazul analizei cantitative, așa cum se poate observa în cazul acestei etape ale studiului, el menționează faptul că este vorba despre interpretarea în mod factual a conținutului manifest al comunicării.

În ceea ce privește analiza comunicării în mediul online, aceasta reprezintă o extensie a analizei de conținut pentru a studia comunicarea pe platformele oficiale ale echipelor sportive. Pentru a putea reda în detaliu caracteristicile comunicării strategice și tehnicile concrete pe care echipele le folosesc atunci când interacționează cu publicul lor, trebuie să ne uităm la modalitățile actuale prin care, așa cum prezenta Beck (2008), procesele de comunicare strategică descendente se pun în practică.

De asemenea, este interesant de menționat că sistematizarea analizei cantitative oferă un plus de uniformitate și o mai bună șansă la a înțelege tendințele și subiectele abordate în procesul de comunicare (Berelson, 1952). Acest tip de analiză poate fi util și atunci când vine vorba de cercetarea prezenței echipelor sportive pe Facebook în România.

Prin analiza datelor numerice, se pot identifica subiectele cheie din postările echipelor sportive de handbal, volei și baschet din România, dar se poate măsura și frecvența cu care ele sunt abordate. De asemenea, poate fi utilizată pentru a compara prezența diferitelor echipe sportive pe Facebook, precum și pentru a compara interesul acestora spre a se promova pe această platformă, așa cum va fi prezentat în următoarele capitole.

Un studiu *Digital 2022: Romania* realizat de Datareportal arată că, în ianuarie 2022, în România, numărul de utilizatori ai rețelelor sociale se ridică la 13 milioane, numărul acestora fiind echivalent cu 69,7 % din populația totală a țării (Kemp, 2022). Analiza mai relevă și faptul că utilizatorii rețelelor sociale din România au crescut cu 1,3 milioane, sau un procent

de 10,8%, între 2021 și 2022. Acest lucru este un argument de netăgăduit al relevanței și importanței pe care rețelele sociale o au în toate domeniile de activitate, inclusiv în sportul românesc.

Datele publicate indică faptul că Facebook avea 9,90 milioane de utilizatori în România la în aceeași lună a anului 2022. Cifrele de audiență înseamnă că reclamele de pe Facebook în ajung la 51,9% din populația totală a României.

Facebook este rețeaua de socializare care încă atrage cea mai mare popularitate online în România, urmată de YouTube cu 13,3 milioane de utilizatori și Instagram cu 5,4 milioane de utilizatori (Cojocaru, 2022). Ea oferă astfel organizațiilor contextul potrivit pentru a-și solidifica prezența în mediul online și pentru a rămâne relevante în ochii tuturor generațiilor.

Câteva dintre avantajele pe care această platformă le oferă creatorilor de conținut, inclusiv celor din domeniul sportiv, sunt faptul că este un puternic instrument de promovare, oferind companiilor și instituțiilor un mediu propice pentru a-și pune în practică strategiile de comunicare, punând la dispoziție date socio-demografice și psihografice ale publicului și oferind nenumărate posibilități de personalizare plătită a conținuturilor, precum elemente de tip add-on, HTML sau Flash, așa cum explică Abrudan și Balaban (2009). Autoarele mai menționează, de asemenea, că postările pot fi programate din timp, indiferent dacă sunt sau nu plătite și de frecvența cu care acestea sunt publicate, precum și că diversificarea și actualizările în ceea ce privește instrumentele de interacțiune cu utilizatorii sunt în continuă dezvoltare.

Pentru a reliefa analiza comunicării în mediul online s-a ales, bazat pe aceste considerente, realizarea unei analize a prezenței echipelor și a comunicării acestora pe platforma Facebook. Eșantionarea s-a făcut realizând analiza unui număr de N=10313 postări publicate în perioada 01.01.2022 – 31.12.2022. Datele au fost culese cu ajutorul platformei Google Looker de pe paginile oficiale de Facebook a 21 de cluburi sportive din 27, întrucât șase dintre aceste nu sunt prezente pe platforma Facebook, sau, în cazul cluburilor precum Steaua sau Rapid, pagina de pe această platformă este comună pentru mai multe sporturi.

Pentru a echilibra eșantionarea acestei analize, au fost luate în considerare următoarele cluburi sportive, prezentate în ordine alfabetică după numele clubului, așa cum este prezentat pe platformă: Baschet Rapid, CS Dinamo București, CS Dinamo Handbal, CS Minaur Baia Mare, CSM București, CSM Constanța Handbal, CSM Constanta Volei, CSM Târgoviște, CSU Universitatea de Vest Timișoara – Handbal, Dinamo București Baschet, Dinamo Volei, FCC UAV Arad, Handbal Rapid București, Oltchim Ramnicu Vâlcea, SCM Craiova, Steaua

București, Știința Bacău, U-BT Cluj-Napoca, Universitatea Cluj Baschet Feminin, Volei Alba Blaj, Volei Rapid.

Instrumentul pentru această analiză este grila de analiză unipărțită, iar nivelul analizei conceptuale se realizează la nivel de multiperspectivism, unitățile de analiză fiind postările din cadrul platformei Facebook. Urmând și în acest caz recomandarea oferită de Elo et al. (2014) legată de granularitatea cu care sunt selectate elementele de analiză, trebuie menționat faptul că acestor unități li se atribuie atât metrici sub forma unor date cantitative, cât și elemente ce pot fi interpretate prin prisma analizei calitative, precum texte, imagini sau elemente audiovizuale.

Operaționalizarea conceptului de comunicare strategică s-a realizat după cum urmează:

- Categoriile specifice politicilor de comunicare și promovare strategică
- Categoriile specifice relațiilor publice în sport

Variabilele care sunt relevante pentru politicile de comunicare și promovare strategică sunt reprezentate după cum urmează: datele cantitative asociate postărilor de pe platforma Facebook alese pentru această analiză sunt: data postării, tipul postării, numărul de reacții primite de la utilizatori, numărul de comentarii de la utilizatori; datele calitative relevante pentru această analiză sunt sportul vizat de postare și tematica postării.

De asemenea, perspectiva oferită de Graneheim și Ludman (2004) legată de descrierea exhaustivă a unității de semnificație în procesul de analiză relevă următoarea descriere a nivelurilor și caracteristicilor unităților de analiză pentru platforma Facebook:

- Unități generice: tipul și data postării (caracteristici descriptive), sportul regăsit în postare (caracteristică descriptivă),
- Unități specifice: metricii postării (caracteristici descriptive), tema postării (caracteristică atributivă)

Codarea a fost făcută în mod deductiv în acest caz, cu o singură excepție, iar categoriile utilizate pentru analiza de conținut au fost predefinite, fără posibilitatea de a adăuga noi categorii în timpul procesului de codare. Motivul este focalizarea pe examinarea datelor în raport cu concepte specifice (Gioia, Corley & Hamilton, 2013), dar și faptul că unitățile asociate unei postări de Facebook sunt prestabilite.

În mod excepțional, pentru unitatea de analiză ce reprezintă tema postării, codarea s-a făcut în mod inductiv cu categorii predefinite flexibile, în doi pași, conform procedurii propus de Gioia, Corley și Hamilton (2013). În acest caz, deoarece codarea s-a făcut asupra unei variabile atributive, nu s-a urmărit procedeul lui Linneberg & Korsgaard (2019), ci cele

două reprize de codare s-au rezumat la încadrarea unităților de analiză în tematicile identificate. Cea de-a doua repriză de codare a avut ca scop adăugarea de noi categorii care să diminueze numărul de postări ce nu s-ar fi încadrat în categoriile predefinite.

Și în cazul acestei analize, anumite unități fost codate pe bază conceptuală sau a valenței, prin interpretare calitativă, iar altele pe baza frecvenței sau a cantității prin analiză cantitativă.

Operaționalizarea tipurilor de variabile analizate pe platforma Facebook se bazează pe descrierea funcționalităților din paginile de ajutor și informații ale platformei (Facebook, 2023):

Data postării marchează ziua și ora la care postarea a fost publicată pe platformă; în cazul în care postarea a fost editată în vreun fel, acest fapt este vizibil prin marcarea postării cu indicatorul *Edited*.

Tipul de postare înglobează cinci posibilități: pe platforma Facebook se pot publica postări de tip text sau de tip material vizual sau audiovizual însoțit sau nu de text. De asemenea, paginile de Facebook pot crea materiale video de tip Live Video, care pot fi urmărite în timp real. O altă variantă este cea a distribui materiale de la alte pagini de pe platforma Facebook sau linkuri de legătură spre alte siteuri web.

Reacțiile sunt un instrument pus la dispoziție de platforma Facebook pentru ca utilizatorii să își poată exprima cu ușurință opiniile despre conținuturi. De la introducerea funcționalității de Like din 2010, pe Facebook au fost adăugate noi reacții precum Love, Wow, Angry etc. Aceste reacții pot fi analizate din punct de vedere cantitativ și oferă o viziune de ansamblu asupra interacțiunii utilizatorilor cu postările și a interacțiunii cu acestea.

Comentariile prezintă o posibilitate de exprimare pe larg a opiniilor privind conținuturile Facebook. Spre deosebire de reacții, care reprezintă o opinie simplificată, comentariile pot fi analizate atât în mod cantitativ prin numărarea lor pentru a deduce nivelul de interacțiune a utilizatorilor cu postările, cât și calitativ prin interpretarea textului din acestea. Analiza calitativă a comentariilor nu este în scopul acestei lucrări, întrucât interpretarea exhaustivă a numărului foarte mare de comentarii prezent la multe dintre cele N=10313 postări constituie o analiză individuală în sine, ceea ce nu este relevant în cazul de față.

Sportul menționat în postare este o variabilă identificabilă în urma analizei postării. Având în vedere specificul lucrării, precum și sporturile de echipă relevante în acest studiu, unitățile de analiză au fost împărțite în patru categorii: handbal, baschet, volei sau alte sporturi.

Tematica postării este o variabilă calitativă ce poate fi dedusă din interpretarea materialelor de text, vizuale sau audiovizuale publicate pe platforma Facebook. Pentru această analiză s-a creat o grilă de patru tematici predefinite bazate pe literatura de specialitate prezentată în capitolele anterioare: promovarea echipei sportive, promovarea unui sportiv emblematic, promovarea sponsorilor, materiale de brand și bilete, care au fost folosite ca și bază pentru prima repriză de codare.

La finalul ambelor reprize, în urma procedurii inductiv, au rezultat 24 de tematici, prezentate în ordine alfabetică după cum urmează: altele, antrenament sau cantonament, bilete sau materiale de brand, calificare, concurs sau evenimente cu suporterii, conferință de presă sau interviu, evenimente sociale, promovarea unui jucător emblematic, comunicarea rezultatelor echipei, postări despre fotbal sau alte sporturi, postări din timpul meciurilor care anunță înscrierea unui gol sau marcaj, istoria clubului sau a sporturilor, juniori sau academie, postări despre lider, căpitan sau antrenor, postări despre aniversări, zile de naștere sau sărbători, postări despre management și decizii administrative, postări care anunță meciuri sau competiții, postări cu tematică medicală sau legate de pandemia de COVID-19, omagii la adresa personalităților istorice, promovarea echipei, rezultatele echipei și următoarele meciuri, promovarea sponsorilor, transferuri, viața privată a atleților.

La nivelul acestor variabile s-a realizat o analiză atât la nivel de echipă, pentru a reliefa specificul comunicării strategice pe platforma Facebook la nivel de organizație, cât și o analiză comparativă la nivel de sport și la nivel de eșantion.

Pentru a determina dacă există diferențe semnificative între rolurile sportului pentru fiecare club în parte în ceea ce privește activitatea de promovare pe Facebook, a fost efectuată o analiză de tip Chi-pătrat pentru numărul de postări $N=10313$ postări din perioada 01.01.2022 – 31.12.2022 aleasă pentru analiză.

Pentru a atinge *obiectivul O3. De a analiza comunicarea pe Social Media a echipelor sportive din echipele selectate din sporturile handbal, baschet și volei și a răspunde la întrebarea de cercetare referitoare la Î3. Care este modul în care echipele sportive românești de handbal, baschet și volei comunică pe rețelele de socializare*, se va realiza o analiză cantitativă a conținutului online. Această analiză va include examinarea comunicării pe rețelele sociale a echipelor de handbal, baschet și volei selectate. Ea se va concentra pe numărul și tipurile de mesaje și pe tematicile subiectelor discutate.

Eșantionarea pentru **interviurile semistructurate** a fost realizată prin utilizarea tehnicii de eșantionare segmentată (Kyngäs et al., 2011) în contextul românesc, care se

caracterizează printr-un număr redus de experți și specialiști în domeniul comunicării strategice în sport.

Legat de criteriul de alegere al specialiștilor, această metodă de eșantionare a fost aleasă datorită necesității ca specialiștii intervievați să aibă o pregătire de bază bine pusă la punct și un contact direct cu domeniul sportului și cu echipele sportive relevante, pentru a acoperi în mod corespunzător contextul complex al comunicării sportive din România și factorii organizaționali, geopolitici, economici, sociali și tehnologici ai acestuia.

Specialiștii pe care i-am identificat pentru a fi intervievați în scopul acestei lucrări includ manageri de marketing și comunicare pentru echipe sportive precum baschet, handbal și volei, consultanți în comunicare strategică pentru echipe sportive, jurnaliști sportivi, sportivi de performanță cu pregătire universitară și formală și experiență în managementul cluburilor sportive și în domenii de branding și comunicare. Aceste surse vor oferi informații cu privire la cele mai bune practici și strategii pentru managementul și comunicarea echipelor sportive de succes.

Existența acestor puncte diferite de vedere este importantă, deoarece toate aduc experiențe și perspective diferite în cadrul discuției (Jankowski & Jensen, 1991). Managerii de marketing și de comunicare, de exemplu, vor putea oferi informații despre cum tehnicile de branding și promovare eficientă a unei echipe sportive, precum și legat de gestionarea imaginii publice a unei echipe. Consultanții în comunicare strategică vor putea oferi sfaturi despre cum să creeze și să gestioneze recunosibilitatea brandului bazată pe valori și digitalizarea eficientă a comunicării.

Jurnaliștii sportivi vor putea oferi informații despre relația între echipe și mass-media, precum și să explice fenomene sociale la nivel macro, bazate pe informații obiective. Sportivii de performanță cu pregătire academică și experiență în administrarea comunicării strategice vor putea oferi o perspectivă bilaterală asupra celor mai bune modalități de gestionare a unei echipe sportive și vor putea oferi sfaturi practice cu privire la cele mai bune modalități de gestionare și promovare a unei echipe sportive. Acest fapt se datorează faptului că rolurile îndeplinite de aceștia sunt în concordanță cu cele relevante interacțiunii cu rolurile de relații publice (PR) descrise în capitolul dedicat (Halemba, Juchimiuk & Kucharski, 2013; Ruyhley, Pratt & Carpenter, 2016).

Instrumentarea acestor interviuri s-a realizat pe baza unui ghid de interviu predefinit, ce conține 13 întrebări și pornește de la conceptul de comunicare strategică înțeleasă sub forma îmbinării perspectivelor de politici de comunicare, relații publice (PR) și branding cu scopul administrării relațiilor cu mediul economic, mass-media și cu publicul. Sub această

umbrelă să regăsească toate metodele și activitățile pe care experții în comunicare le practică pentru a promova echipele sportive, a se conecta la mediul economic și a răspunde la dorințele consumatorilor de sport.

Categoriile cărora se subordonează întrebările din ghidul de interviu propus sunt: întrebările despre tema lucrării și despre context, întrebările despre dimensiunile comunicării strategice în sport (Shein, 1991; Gladden & Funk, 2002; Shank & Lyberger, 2015), întrebările despre rolul unui expert de comunicare în echipele sportive (Hopwoods, 2010; Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012; L'Etang, 2013; Pratt & Carpenter, 2016), întrebări bazate pe rezultatele analizei de conținut și întrebări pentru perspective de viitor și propuneri de îmbunătățire pe termen scurt mediu și lung, precum și bune practici. Toate întrebările se referă la cele trei sporturi de echipă, baschet handbal și volei, iar întrebările fac abstracție de forma de organizare a echipei cum ar fi ONG sau SRL, cluburi administrate public precum și de identitatea aparținătoare.

Ghidul de interviu a fost predefinit însă discuțiile s-au desfășurat în mod semistructurat plecând de la contextele și întrebările descrise mai sus și adaptând discuția la experiența și domeniul de proveniență al respondentului. Discuțiile au avut durata de 60 de minute cu consemnarea în scris sau prin înregistrare audio a acestora, în funcție de acordul primit.

Analiza este una tematică. Fiind vorba despre o metodă de analiză calitativă, unitățile generice ce au fost analizate sunt tematica de conținut din punct de vedere atât descriptiv cât și atributiv, dar și unități specifice precum elemente atributive corelate valorilor echipei necesității digitalizării (Xiao et al., 2017), promovării unui sportiv emblematic (McCracken, 1989; AbouAish, 2011; Hoeghele, Schmidt & Torgler, 2014; Deloitte, 2019) sau vizibilității sponsorilor etc (Shank, 1999; Beck, 2008; Halemba, Juchimiuk & Kucharski, 2013),

La momentul analizei răspunsurilor experților, codarea acestora în grila de interviu a fost făcută în mod inductiv, iar categoriile utilizate au fost preluate din analiza de conținut și au fost parțial predefinite cu posibilitatea de a adăuga noi categorii în timpul procesului analitic. Conform literaturii de specialitate s-a luat în calcul oferirea flexibilității necesare adăugării de noi puncte de vedere la concluzii parțiale deja existente (Gioia, Corley & Hamilton, 2013).

Cele mai multe variabile și unități de analiză au fost interpretate pe baza conceptuală însă anumite unități au fost analizate din punct de vedere al intensității atunci când, spre exemplu, un expert realiza un clasament al importanței anumitor aspecte.

Pentru a asigura validitatea interviurilor semistructurate, operaționalizarea termenilor și crearea contextului au fost planificate cu atenție. Acest lucru a permis ca discuția să reflecte

conceptele și unitățile de analiză propuse. Pentru a asigura înțelegerea termenului de comunicare strategică, au fost prezentate pe scurt concluziile fundamentelor științifice și teoretice ale acestei lucrări. Astfel, conceptul a fost transpus într-un mix de trei dimensiuni esențiale.

Perspectivile politicilor de comunicare, relațiilor publice și brandingului au fost, de asemenea, operaționalizate cu respondenții la interviu înainte de realizarea acestuia. În plus, experților li s-a oferit posibilitatea de a pune întrebări clarificatoare cu privire la taxonomia utilizată (spre exemplu, s-a discutat folosirea în practică a termenului de *marketing* pentru a îngloba aspecte legate de comunicare și relații publice (PR) și s-a delimitat scopul lucrării de față ca fiind axat doar pe perspectiva de comunicare și relații publice, PR), ceea ce a facilitat introducerea interviului în raport cu tema și contextul lucrării. Avantajul acestei abordări este susținut de faptul că sursele furnizate la nivel intern de către experții care au participat la interviuri fuseseră utilizate în prealabil în baza bibliografică prezentată în primele capitole, ceea ce a asigurat o înțelegere corectă a termenilor.

Segmentarea ghidului de interviu în cele cinci categorii prezentate mai sus a fost operaționalizată în întrebări concrete așa cum se poate vedea în ghidul de interviu din anexă.

Pentru punerea în practică a acestei metode de cercetare au fost abordați un număr de $N_0=15$ specialiști pentru interviuri, dintre care s-au concretizat interviuri cu un număr de $N=5$ experți.

Interviurile au fost realizate cu un număr de $N=5$ experți în perioada 01.01.2023 – 01.04.2023, atât față în față cât și online prin platforma Google meet în funcție de disponibilitatea și locația experților.

În ceea ce privește aspectele etice ale realizării interviurilor, așa cum sugerează Mack et al. (2005), s-a asigurat încă de la prima abordare a experților posibilitatea de a rămâne în anonim. În cazul în care aceștia au optat pentru această variantă, s-a cerut acordul ca persoana respectivă să fie reprezentată în această lucrare prin numele său și prin calitatea sau poziția ocupată în organizația din care face parte. În plus, s-a menționat faptul că toate datele și informațiile prelucrate pentru această lucrare vor fi utilizate strict în scopuri academice și doar în cadrul acestei teze. De asemenea, s-a cerut acordul pentru consemnarea audio sau scrisă și prelucrarea răspunsurilor, care a fost exprimată verbal de către respondenți.

În raport cu obiectivele și întrebările de cercetare ale lucrării, prin această metodă de cercetare, avem ca scop *O4. Compararea rezultatelor analizei cu părerea specialiștilor din domeniul comunicării sportive din România* pentru a răspunde întrebării de cercetare *Î4*.

Cum este percepută comunicarea strategică a echipelor sportive românești din handbal, baschet și volei din perspectiva experților? Care sunt principalele recomandări ale experților în acest sens?

5. Analiza de conținut

Pe baza rezultatelor analizei, se pot trage mai multe concluzii cu privire la prezentarea unui brand recunoscut, digitalizarea comunicării, promovarea sportivilor emblematici și promovarea sponsorilor în cadrul eșantionului de 27 de echipe sportive:

Majoritatea echipelor din eșantion își prezintă numele (25 din 27) logoul (24 din 27) unitar. Cu toate acestea, unele echipe mai au loc de îmbunătățiri în ceea ce privește existența unui diferențiator unic (4 din 27) și a unei viziuni (2 din 27). Majoritatea echipelor din eșantion au o prezență pe rețelele de socializare (24 din 27) și un site web (21 din 27), ceea ce indică un nivel moderat de digitalizare a comunicării.

Cu toate acestea, existența unui magazin online este mai puțin frecventă, doar 9 echipe din 27 având unul. Doar una dintre cele 27 de echipe din eșantion are un sportiv emblematic care este atât ușor de identificat, cât și promovat în mod activ, ceea ce sugerează că există loc de îmbunătățire în acest domeniu pentru majoritatea echipelor. Deși majoritatea echipelor din eșantion au sponsori menționați pe canalele lor de comunicare (17 din 27), există potențial pentru o promovare sporită a sponsorilor de către unele echipe.

În ceea ce privește echipele cu cele mai multe criterii îndeplinite, CSM București este echipa cu cel mai mare număr de criterii îndeplinite la toate categoriile (7 din 7), urmată de CSM Constanța (6 din 7). În ceea ce privește categoriile specifice, mai multe echipe au îndeplinit 4 din 4 criterii pentru digitalizarea comunicării, în timp ce CSM București și CSM Târgoviște au îndeplinit 2 din 2 criterii pentru promovarea sportivilor emblematici. Echipele cu cele mai puține criterii îndeplinite: BC Politehnica București și Oltchim Râmnicu Vâlcea sunt echipele cu cele mai puține criterii îndeplinite la toate categoriile (1 din 7, respectiv 2 din 7). În ceea ce privește categoriile specifice, CSU Metal Galați, BC Politehnica București și Asesoft Ploiești nu au îndeplinit niciun criteriu pentru digitalizarea comunicării, iar Oltchim Râmnicu Vâlcea și Asesoft Ploiești au îndeplinit doar 1 din 4 criterii pentru promovarea sportivilor emblematici.

Se poate observa că echipele de handbal, volei și baschet prezintă un grad variat de îndeplinire a criteriilor stabilite pentru brandul sportiv, iar CSM București și CSM Constanța sunt echipele care prezintă cele mai mari punctaje, în ceea ce privește imaginea de brand. Pe de altă parte, BC Politehnica București prezintă cel mai mic punctaj. De asemenea, se poate

observa că pe baza criteriului de prezentare a unui nume unitar, acesta este cel mai bine îndeplinit, urmat de prezentarea logo-ului și istoria echipei. Criteriile mai puțin îndeplinite sunt cele legate de misiunea, diferențiatorul și viziunea echipei.

Rezultatele analizei mai arată că majoritatea echipelor de handbal, volei și baschet din România au o imagine de brand care poate fi îmbunătățită în ceea ce privește respectarea criteriilor de prezentare a brandului pe platformele de comunicare. Cu toate acestea, există și excepții, cum ar fi CSM București în handbal și CS Universitatea Cluj-Napoca în baschet, care au obținut scoruri maxime, indicând o imagine de brand puternică și o prezentare coerentă pe platformele de comunicare. În cazul acestei categorii, clasamentul sporturilor este condus de handbal, ce îndeplinește o medie de 4.4 criterii din 7, urmat de volei cu o medie de 4 criterii din 7, iar pe ultimul loc este baschetul cu o medie de 3.6/7.

Este important de menționat că prezentarea unui nume unitar pe toate platformele de comunicare și un logo recognoscibil sunt criterii îndeplinite în mare parte de majoritatea echipelor. Cu toate acestea, criterii precum prezentarea istoriei și identității echipei, precum și mențiunea unei misiuni a echipei, pot fi îmbunătățite în ceea ce privește respectarea lor.

În general, media echipelor de handbal, volei și baschet în ceea ce privește respectarea criteriilor de prezentare a brandului se situează în jurul valorii de 4/7, indicând că există încă loc de îmbunătățire în ceea ce privește prezentarea coerentă a imaginii de brand pe platformele de comunicare oficiale.

În viitor, echipelor sportive li se recomandă să acorde o atenție deosebită strategiilor de branding și comunicare, pentru a-și îmbunătăți imaginea de brand și a crea o prezentare coerentă pe platformele de comunicare, ceea ce poate contribui la creșterea recunoașterii și a notorietății brandurilor sportive în rândul fanilor și al comunității sportive în general.

Rezultatele analizei mai arată și o variație semnificativă în ceea ce privește nivelul de comunicare digitală al echipelor sportive din România. Doar câteva echipe au obținut un scor ridicat, indicând faptul că utilizează în mod eficient canalele digitale pentru a comunica cu publicul lor, în timp ce altele au obținut un scor mai mic sau chiar zero puncte, ceea ce sugerează că nu profită de mijloacele digitale pentru a comunica eficient.

Prezența pe social media și comunicarea cu ajutorul unui site web sunt cele mai îndeplinite criterii în această analiză (peste 20 de echipe din 27), însă doar câteva dintre echipe au un magazin online (9 din 17). În acest caz, handbalul este din nou primul în clasamentul sporturilor, cu o medie de 3.3/4 criterii, pe când voleiul și baschetul se află pe același loc cu o medie de 2.7/4.

Echipele cu cele mai multe criterii îndeplinite sunt CSM București, Rapid București, CSM Constanța, Minaur Baia Mare, U-BT Cluj Napoca (4/4), urmate de U Timișoara, Dinamo București, SM Craiova, Volei Alba Blaj, Steaua București, CSU Cluj-Napoca, CSM Târgoviște (3/4). Echipele cu cele mai puține criterii îndeplinite sunt CSU Metal Galați, BC Politehnica București (0/4) și Oltchim Râmnicu Vâlcea, Asesoft Ploiești (1/4). Promovarea unui sportiv emblematic este vizibilă la doar o echipă, ce îndeplinește criteriile de a avea un sportiv emblematic recognoscibil și promovat pe canalele oficiale de comunicare. În cazul CSM București este vorba despre căpitanul echipei, Cristina Neagu. La restul echipelor nu se poate observa o promovare intensă a vreunui sportiv principal.

În topul sporturilor, echipele de baschet îndeplinesc 1.6 din cele două criterii, în medie, iar echipele de volei și baschet nu îndeplinesc niciunul dintre cele două criterii analizate. De asemenea, în ceea ce privește prezența sponsorilor, majoritatea echipelor îi promovează pe canalele lor oficiale de comunicare. 17 dintre cele 27 de echipe au sponsorii vizibili pe acestea, iar topul sporturilor este: handbal cu 0.88/1, baschet cu 0.75/1 și volei cu 0.5/1.

Echipele ce își promovează și afișează sponsorii sunt Oltchim Râmnicu Vâlcea, Universitatea Timișoara, CSM București, Rapid București, Steaua București, Dinamo București, CSM Constanța, Minaur Baia Mare, CS Dinamo București, SCM Craiova, CS Dinamo București, Steaua București, CS Universitatea Cluj-Napoca, CSM Târgoviște, FCC Baschet UAV Arad, Dinamo București, Steaua București.

Ultima categorie de analiză este cea a asocierii echipei cu atribute pozitive, așa cum au fost ele definite în partea teoretică a acestei lucrări. Valorile variază de la 0 la 6, indicând numărul de atribute pozitive identificate dintr-un total de 17 atribute posibile.

Cele mai des întâlnit atribut pozitiv cu care echipele se asociază pare a fi responsabilitatea socială, deoarece 12/27 echipe au ales să prezinte implicarea lor în comunitate. Pe locul al doilea se află loialitatea față de istorie și club, deoarece 10/27 echipe se bazează pe moștenirea lor și pe rezultatele din trecut pentru a se promova, iar pe locul trei se regăsește spiritul de luptător, pe care 9/27 de echipe îl declară. Pe locul patru se află deschiderea spre mediul internațional, ce se regăsește la 8/27 de echipe. Alte atribute întâlnite în analiza de conținut sunt extraversiunea cu 5/27, tradiționalismul cu 3/27 și sociabilitatea sau curajul cu 2/27, precum și exigența cu 1/27.

Concluziile obținute din analiza graficului de viață al brandurilor echipelor sportive din România indică că aceste echipe se află în diferite etape ale graficului de viață al brandului. Unele echipe se confruntă cu dificultăți și declin, în timp ce altele se află într-o fază de creștere sau revitalizare, iar altele sunt într-o fază de maturitate sau post-revitalizare.

Echipele de handbal, precum Oltchim Râmnicu Vâlcea și Știința Bacău, se află într-o fază de declin, din cauza dificultăților financiare, a jucătorilor sau a managementului. Pe de altă parte, echipele de handbal Universitatea Timișoara și CSM Constanța se află într-o fază de revitalizare, în timp ce Rapid București se află într-o etapă de post-revitalizare.

În volei, majoritatea echipelor se află într-o fază de maturitate, cu excepția SCM Craiova și CSM Constanța, care se află într-o fază de revitalizare. Echipa de volei Volei Alba Blaj se află într-o fază de creștere, în timp ce CSU Metal Galați este în declin. În baschet, CS Universitatea Cluj-Napoca se află într-o etapă de post-revitalizare, în timp ce CSM Târgoviște și FCC Baschet UAV Arad se află într-o fază de revitalizare. CS Rapid București se află într-o fază de maturitate, iar BC Politehnica București este în declin.

În general, înțelegerea stadiului graficului de viață al unui brand poate ajuta echipele sportive să dezvolte strategii adecvate pentru a menține sau îmbunătăți poziția lor din punct de vedere al comunicării strategice. Este important ca echipele să ia în considerare contextul și să se adapteze la schimbările din piață și din industrie pentru a-și menține popularitatea și succesul pe termen lung.

În concluzie, deși majoritatea echipelor din eșantion au un brand și un logo unitar, precum și o prezență pe rețelele de socializare și un site web, există loc de îmbunătățiri în ceea ce privește diferențierea, promovarea sportivilor emblematici și maximizarea promovării sponsorizărilor. Unele echipe au un nivel clar mai ridicat de îndeplinire a criteriilor în comparație cu altele. Toate echipele pot depune eforturi suplimentare pentru a-și îmbunătăți recunosibilitatea brandului, digitalizarea comunicării, promovarea sportivilor emblematici și promovarea sponsorilor pentru a-și maximiza vizibilitatea și impactul în industria sportivă

Prin prisma rezultatelor și concluziilor prezentate, se poate enunța că obiectivele de cercetare *O1. De a evalua cele cinci tehnici de comunicare strategică ale echipelor sportive din echipele selectate din sporturile handbal, baschet și volei și O2. De a identifica situarea fiecărei dintre echipele selectate din handbal, baschet și volei pe graficul de viață al brandurilor sportive* au fost îndeplinite. Prin realizarea acestor obiective, se poate răspunde la întrebările de cercetare așa cum urmează.

În cazul primei întrebări de cercetare *Î1. Cum are loc comunicarea strategică a echipelor sportive românești din sporturile handbal, baschet și volei?*, asociată primului obiectiv, răspunsul este că această comunicare are loc în mod diferențiat la nivel de sport, dar și la nivel de echipe în cadrul aceluiași sport. La nivelul sporturilor, handbalul comunică strategic cel mai bine, urmat de volei și apoi de baschet. Cu toate acestea, niciunul dintre sporturi și

nici una dintre echipe nu îndeplinesc exhaustiv recomandările experților cu privire la tehnicile pe care trebuie să le pună în aplicare pentru a comunica strategic într-un mod eficient. Există atât echipe care întrunesc majoritatea recomandărilor experților, cât și echipe ce nu respectă niciuna dintre acestea. În ceea ce privește identitatea de brand recognoscibilă (Miloch & Lambrecht, 2006), cele trei sporturi tind să prezinte o identitate vizuală coerentă pe platformele de comunicare, cu unele excepții. Cu toate acestea, existența unei misiuni, viziuni și a unei descrieri a echipei pe platforma oficială de comunicare (Shank & Lyberger, 2015) există doar parțial, iar un diferențiator bazat pe cultura sau valorile organizaționale (Parkhouse, Turner & Miloch, 2012; Haba, 2022a) este prezent doar la foarte puține dintre echipe și nu poate fi generalizat pentru niciun sport.

Atunci când discutăm despre variabilele asociate cu atributele pozitive definite de Schade și Piehler (2015), ele sunt îndeplinite doar parțial și se poate observa o preferință clară pentru anumite atribute ca și responsabilitatea socială sau loialitatea față de istoria clubului. Atribute care nu sunt reprezentate deloc sunt optimismul, rebeliunea, toleranța și eficiența. În acest caz, la nivel de sport, handbalul conduce, urmat în acest clasament de baschet și apoi de volei. Cu toate acestea, la nivel de echipă, rezultatele sunt diferite, cu echipe din baschet și handbal concurând pentru îndeplinirea numărului de criterii. La nivel general, recomandările experților nu sunt urmate, întrucât nicio echipă nu se identifică în comunicarea sa cu mai mult de trei atribute pozitive dintre cele 17 propuse. Digitalizarea comunicării (Xiao et al., 2017; Ráthonyi et al., 2018; Weston, 2018; Kaced, 2022) este reprezentată din punct de vedere al variabilelor prin prezența echipei pe rețelele de socializare, existența unui site web actualizat, prezența informațiilor și a metodelor de contact online, precum și posibilitatea de a achiziționa produse promoționale ale echipei dintr-un magazin online. Nici aci tehnica nu este respectată așa cum propune literatura de specialitate, însă este capitolul la care echipele și sporturile stau cel mai bine în ordinea handbal, volei baschet, în ceea ce presupune prezența pe rețelele sociale și existența informațiilor de contact. Foarte puține echipe au un magazin online și nicio echipă nu oferă alte mijloace digitalizate precum aplicații sau platforme pentru suporteri și parteneri. Promovarea unui sportiv emblematic (Hoegele, Schmidt & Torgler 2014) nu este realizată în niciun sport de nicio echipă, cu excepția promovării intense a jucătoarei de handbal Cristina Neagu. Această tactică recomandată de experți trebuie avută în vedere de toate cele trei sporturi.

În cazul promovării sponsorilor (Kloss, 2012; Deloitte, 2019), variabilele analizate includ prezența sponsorilor pe canalele de comunicare oficiale ale echipei, prezentarea

sponsorilor în mod diferențiat prin tehnici vizuale sau narative și frecvența cu care aceștia sunt promovați. Ordinea handbal, baschet, volei presupune o prezență destul de bine conturată a sponsorilor pe platformele oficiale de comunicare.

Echipele sportive, în special cele de baschet și volei, ar trebui să se concentreze pe implementarea unor tehnici eficiente de comunicare strategică, așa cum recomandă experții. Ele ar trebui să învețe din bunele practici ale celor mai multe echipelor de handbal și a unora de baschet în și să comunice diferențiat, în funcție de identitatea echipei sau clubului. De asemenea, toate echipele ar trebui să aibă în vedere să asigure o identitate vizuală coerentă pe toate platformele de comunicare și să elaboreze o misiune, o viziune și o descriere clară a echipei pe platformele oficiale de comunicare. Mai este recomandat ca echipele să își stabilească un factor de diferențiere bazat pe cultura sau valorile organizaționale. Ele pot lua în considerare încorporarea unor atribute cum ar fi optimismul, rebeliunea, toleranța și eficiența pentru a facilita o poziționare dezirabilă.

Din punct de vedere al comunicării digitale, echipele ar trebui să se asigure că mențin o prezență active pe platformele de socializare, că site-ul web al echipei este actualizat în mod regulat și că oferă informații complete și metode de contact. O altă recomandare este crearea unui magazin online pentru produsele promoționale ale echipei și extinderea inițiativelor digitale prin aplicații sau platforme. Promovarea sportivilor emblematici este recomandată de experți chiar și în sporturile de echipă și exemplificată prin promovarea intensă a handbalistei Cristina Neagu. Toate cele trei sporturi (handbal, baschet și volei) ar trebui să acorde prioritate promovării sportivilor lor emblematici.

Răspunsul la cea de-a doua întrebare de cercetare, *Î2. În ce etapă din graficul de viață al brandurilor sportive se regăsesc echipele selectate din handbal, baschet și volei?* este că majoritatea echipelor analizate se află în faza de declin al brandului sau în faza de revitalizare, ceea ce implică faptul că până de curând, comunicarea strategică nu a fost luată în considerare decât de cele mai puternice cluburi sportive din România, fapt ce a fost în detrimentul echipelor cu rezultate foarte bune, dar care nu au știut să se promoveze. Echipele care au realizat importanța acestei abordări și se află în faza de maturitate sau deja în cea de post-revitalizare sunt reprezentate în minoritate în eșantionul acestui studiu.

Pe baza concluziei că majoritatea echipelor analizate se află fie în faza de declin al brandului, fie în faza de revitalizare, se pot oferi mai multe recomandări pentru echipele sportive, bazate pe literatura de specialitate. În timpul fazei de declin, în care bugetele și atenția publicului scad, echipele ar trebui să se concentreze pe minimizarea costurilor și pe maximizarea randamentelor resurselor existente. Cu toate acestea, dacă brandul ajunge în

faza de declin, trebuie luate măsuri pentru a îl revitaliza. În acest moment, ar putea fi necesară o investiție în revitalizarea brandului, strategie ce se poate folosi de succesul istoric pe care echipa l-a avut, fapt care ar necesita mai puține resurse decât lansarea ulterioară de la zero a unei noi identități (Florea, Barbu & Barbu, 2018).

Este de dorit ca percepția pozitivă să fie susținută (HKTDK, 2005). Nivelul ridicat de interes public pentru sport va încuraja, de asemenea, mass-media să publice informații despre evenimentele sportive. O altă recomandare oferită, pe baza teoriei enunțate de Florea, Barbu & Barbu (2018), subliniază că brandurile sportive revitalizate se confruntă cu o problemă majoră în ceea ce privește acceptarea lor de către fani. Cu toate acestea, identitatea brandului nu este strict legată rezultatele care au dus la declinul inițial al brandului și, prin urmare, rămâne intactă și la fel de valoroasă (Thomas și Kohli, 2009). Chiar dacă organizația sportivă nu supraviețuiește, brandul are un potențial considerabil de a face acest lucru (Stone, 2015).

Pe de altă parte, organizația ar trebui să se concentreze și pe îmbunătățirea experienței fanilor pentru a se asigura că echipa rămâne relevantă și atractivă pentru suporterii. Nivelul de atenție publică fluctuează în funcție de faza în care se află brandul sportiv, fapt pentru care faza de revitalizare este momentul perfect pentru a capitaliza un eveniment crucial în viața echipei și a atrage atenția fanilor existenți, dar și a generațiilor noi.

6. Analiza comunicării pe rețelele sociale

Concluziile legate de analiza comunicării în mediul online se pot deduce din mai multe rezultate în ceea ce privește frecvența postărilor publicate de echipele sportive pe platforma Facebook, pentru perioada de un an. Datele arată că unele echipe nu au un cont pe platformele de socializare, în timp ce altele sunt gestionate sub același cont în funcție de sportul sau clubul din care fac parte. Analiza arată că Steaua București are cel mai mare procent de postări, cu o frecvență de 1685, urmată de U-BT Cluj-Napoca, cu o frecvență de 1296. Procentul cumulat al acestor două echipe este de 28,9%, ceea ce indică faptul că acestea sunt cele mai întâlnite echipe din setul de date. În plus, analiza indică faptul că CS Dinamo București și Handbal Rapid București sunt a treia, respectiv a patra echipă, în ceea ce privește numărul de postări efectuate. Împreună cu Steaua și U-BT Cluj-Napoca, aceste echipe reprezintă mai mult de jumătate din eșantion în ceea ce privește frecvența postărilor.

Datele sugerează că handbalul este cel mai popular sport în cadrul setului de date analizat, aproape 36% din toate postările fiind legate de acest sport și acumulând un procent de 75% din toate unitățile analizate. Procentul ridicat de postări se poate datora faptului că

handbalul este reprezentat de opt pagini de Facebook individuale în acest studiu, în timp ce baschetul și voleiul sunt reprezentate fiecare de șapte pagini de Facebook, fapt ce rezultă din cauză că unele pagini cuprind mai multe sporturi.

Un alt motiv posibil pentru procentul ridicat de postări legate de handbal este faptul că un procent cumulat de 58,7% din postările asociate tuturor echipelor din eșantionul N=10313 este reprezentat de trei echipe de handbal sau de cele care încorporează handbalul în pagina clubului lor, în timp ce doar două reprezentări ale baschetului și voleiului sunt incluse în acest procent.

În plus, numărul mare de unități legate de handbal ar putea indica faptul că acesta are o bază de fani mare și implicată pe Facebook, ceea ce ar putea fi o informație valoroasă pentru organizațiile sportive și agențiile de comunicare care doresc să promoveze acest sport.

Baschetul este al doilea cel mai popular sport, cu un sfert din totalul postărilor legate de acest sport. Acest procent ridicat se poate datora popularității baschetului autohton și faptului că este din ce în ce mai mult jucat și urmărit în România. Popularitatea baschetului ar putea reprezenta, de asemenea, oportunități pentru organizațiile sportive și profesioniștii din domeniul promovării de a ajunge la un public larg și divers pe Facebook.

Pe de altă parte, voleiul a avut un procent mult mai mic de postări în comparație cu handbalul și baschetul, doar 14,6% din totalul postărilor fiind legate de acest sport. Cu toate acestea, a avut totuși un număr semnificativ de postări, cu o frecvență de 1504, ceea ce indică faptul că există un interes substanțial pentru volei în rândul publicului.

Categoria de alte sporturi a însumat 2530 de postări și a reprezentat 24,5% din totalul postărilor. Sporturile incluse în această categorie au variat de la fotbal până la sporturi de nișă.

În concluzie, analiza activității de pe Facebook a relevat că există diferențe semnificative în promovarea diferitelor sporturi în social media. Steaua București a avut cea mai mare frecvență a postărilor, dar majoritatea au fost legate de alte sporturi în afară de cele studiate. U-BT Cluj-Napoca s-a axat în principal pe baschet, în timp ce CS Dinamo București a avut o gamă variată de postări, cu un procent ridicat dedicat altor sporturi. CSM București a avut un număr semnificativ de postări despre handbal, în timp ce Clubul Handbal Rapid București și CS Minaur Baia Mare s-au axat aproape în totalitate pe handbal.

Analizând numărul de postări și nivelul de angajament al utilizatorilor în raport cu echipele de handbal și baschet din România, putem trage unele concluzii interesante. În ceea ce privește handbalul, Handbal Rapid București, CS Minaur Baia Mare și CS Dinamo Handbal sunt cele mai discutate echipe, iar postările cel mai apreciate sunt cele ale Handbal

Rapid București și CS Dinamo București. În cazul baschetului, U-BT Cluj-Napoca este de departe liderul în ceea ce privește numărul de postări și nivelul de interacțiune a utilizatorilor, iar postările cele mai apreciate sunt cele ale acestei echipe. Este interesant de observat că unele echipe importante, cum ar fi CS Minaur Baia Mare și CSM Constanța Handbal, au postat foarte puțin despre sportul lor principal, ceea ce poate indica o oportunitate pierdută de a atrage fanii pe platformele de social media.

În concluzie, în medie, handbalul pare a fi cel mai popular sport dintre cele trei, cu o medie de 198,7 reacții, 10,1 share-uri și 16,5 comentarii. Valorile mediane pentru handbal (142, 6 și 8) sunt, de asemenea, mai mari decât cele pentru celelalte două sporturi, ceea ce indică faptul că implicarea este mai mult îndreptată către echipele de handbal.

Baschetul se află pe locul al doilea, cu o medie de 153,9 reacții, 5,8 distribuiri și 6,8 comentarii. Valorile mediane pentru baschet sunt mai mari decât cele pentru volei, ceea ce indică faptul că baschetul are un public mai implicat decât voleiul și mai puțin implicat decât handbalul. Voleiul pare a fi cel mai puțin popular dintre cele trei sporturi, cu o medie de 92,8 reacții, 6,1 distribuiri și 9,0 comentarii. Valorile mediane pentru volei, sunt cele mai mici dintre cele trei sporturi, ceea ce indică faptul că voleiul nu beneficiază de atât de multă implicare pe platforma Facebook. În general, este clar că handbalul are cea mai implicată audiență pe această pagină de Facebook, urmat de baschet și apoi de volei.

Există diferențe semnificative între subiectele care sunt prezentate în diferitele tipuri de postări pentru fiecare sport analizat. Cu alte cuvinte, există o oarecare asociere între subiectele prezentate și tipurile de postări pentru fiecare sport, dar această asociere nu este foarte puternică. La nivel de sport, atât baschetul, cât și handbalul și voleiul postează cel mai mult despre rezultatele echipei, meci și competiții și jucători sau atleți importanți, numere ce însumează 1073 de postări pentru volei (10%), 2099 pentru handbal (20%) și 1572, 15% din totalul postărilor, pentru baschet.

Prin realizarea analizei pe platforma Facebook, cel de-al treilea obiectiv al lucrării, și anume *O3. Analiza comunicării pe Social Media (Facebook) a echipelor sportive din echipele selectate din sporturile handbal, baschet și volei* a fost îndeplinit. Prin realizarea acestuia se răspunde la întrebarea de cercetare *Î3. Cum comunică în Social Media, pe platforma Facebook, echipele sportive românești din sporturile handbal, baschet și volei?*

Comunicarea pe platforma Facebook se realizează în mod diferențiat între sporturi și echipe și este marcată de diferențe substanțiale între acestea. Handbalul apare ca fiind cel mai popular sport din setul de date analizat, cu un procent ridicat de postări dedicate acestuia.

Baschetul urmează ca al doilea cel mai popular sport, iar voleiul se află pe ultimul loc în acest clasament.

Prima recomandare ce derivă din aceste rezultate este faptul că unele rezultate prezentate anterior pot fi îmbunătățite prin angajarea de profesioniști în domeniul comunicării sportive care au expertiza necesară pentru a crea strategii de social media atractive și eficiente. Pe măsură ce social media devine o platformă din ce în ce mai importantă pentru ca organizațiile sportive să intre în contact cu fanii, este probabil ca nevoia de profesioniști în acest domeniu să continue crească în România.

Organizațiile sportive, în special cele din volei, trebuie să își ajusteze strategiile de social media în funcție de nivelul de implicare pentru sportul lor și să încerce să atragă cât mai mulți fani. Efectuarea de analize ale social media, așa cum s-a făcut în acest studiu, poate oferi informații valoroase pentru a viza publicul potrivit cu conținut relevant (Xiao et al., 2017).

Organizațiile sportive ar trebui să aibă o abordare mai concentrată asupra social media. Acestea ar trebui să își identifice baza principală de fani și să creeze conținut atractiv pentru a-i atrage și a-i implica. Această abordare poate contribui la creșterea implicării fanilor pentru ca ei să poată să se conecteze cu sportul dincolo de dispozitive și să trăiască experiența jocului într-un mod cât mai organic (Weston, 2018).

7. Interviuurile

Interviurile realizate cu experți au scos la iveală diverse probleme care afectează comunicarea strategică a sportului din România. Există o varietate de probleme cu care se confruntă în prezent industria sportului din România. Printre principalele probleme identificate se numără lipsa experților competenți și a educației, interferența politică în sport, lipsa de sprijin din partea publicului, tabloidizarea sportului în mass-media și lipsa unor roluri clare de management, marketing și comunicare. Alte provocări includ lipsa de planificare în cluburile sportive, legislația inadecvată, sponsorizările ineficiente și lipsa de atenție acordată sporturilor mai puțin populare.

Lipsa experților competenți și a educației este o problemă semnificativă în industria sportului și a fost numită de toți experții intervievați, deoarece are un impact asupra dezvoltării sportului în țară. Experții intervievați sugerează că sistemul educațional trebuie să facă mai mult pentru a pregăti experți pentru industria sportului. De asemenea, este nevoie de o formare formală care să meargă dincolo de pasiunea pentru sport pentru a asigura independența structurilor sportive și pentru a diversifica sursele de venit.

Interferența politicului în sport este o problemă comună care a persistat de-a lungul timpului. Experții sugerează că este necesar să se asigure independența structurilor sportive pentru a elimina influența politică. Acest lucru ar contribui la dezvoltarea industriei sportive și la stimularea concurenței în acest sector.

Tabloidizarea sportului în mass-media este o altă problemă care afectează industria sportivă din România. Experții sugerează că mass-media ar trebui să se concentreze mai mult pe performanțele și valorile sportivilor decât pe viața personală a acestora. Acest lucru ar contribui la promovarea valorilor corecte și la menținerea demnității industriei sportive.

Lipsa de legislație este, de asemenea, o problemă semnificativă care afectează industria sportivă din România. Este nevoie de legi care să reglementeze și să promoveze sponsorizarea sportivă, ceea ce ar ajuta la atragerea mai multor sponsori în această industrie. De asemenea, lipsa unor roluri clare pentru management, marketing și comunicare a îngreunat dezvoltarea industriei.

Experții au identificat, de asemenea, necesitatea unor strategii de comunicare eficiente pentru sporturile mai puțin populare, pentru a le îmbunătăți vizibilitatea. Lipsa de atenție acordată sporturilor mai puțin populare a dus la o scădere a popularității acestora, ceea ce afectează dezvoltarea lor. Experții sugerează că industria sportului ar trebui să dezvolte strategii de comunicare clare pentru a promova aceste sporturi și a atrage mai mulți fani.

De asemenea, este necesar ca cluburile sportive să acorde prioritate managementului și planificării strategice pentru a-și îmbunătăți operațiunile. Experții sugerează că cluburile sportive ar trebui să se concentreze pe dezvoltarea unor strategii clare care să se alinieze cu obiectivele lor pentru a-și asigura succesul.

Experții sugerează că societățile ar trebui, de asemenea, să investească mai mult în sponsorizarea sporturilor și în responsabilitatea socială corporativă. Acest lucru ar contribui la crearea unei imagini pozitive pentru companie, promovând în același timp dezvoltarea industriei sportive.

Pentru a aborda aceste probleme, au fost propuse o serie de soluții, cum ar fi educația formală, asigurarea independenței în structurile sportive și diversificarea surselor de venit, măsuri de marketing și comunicare pentru a asigura vizibilitatea și o strategie clară de comunicare și promovare a valorilor și obiectivelor echipei. Alte soluții includ îmbunătățirea strategiilor de comunicare în sporturile mai puțin populare, prioritizarea managementului strategic și a planificării, introducerea de legi care să reglementeze și să promoveze

sponsorizarea sportivă, crearea de parteneriate strategice și implementarea unor proiecte eficiente de responsabilitate socială corporativă (CSR).

Pe lângă aceste soluții, există și alte câteva acțiuni care ar putea contribui la îmbunătățirea industriei sportive din România. Printre acestea se numără crearea unei strategii clare de comunicare sportivă pentru a atrage fanii, utilizarea marketingului pentru a crea o poveste și a menține implicarea fanilor, adaptarea planurilor de comunicare la identitatea și obiectivele echipei, dezvoltarea unei abordări intenționate a comunicării online, încurajarea finanțării private, utilizarea atributelor pozitive pentru a poziționa echipele și învățarea din exemplele internaționale și menținerea la curent cu tendințele. În plus, încurajarea unei comunicări deschise cu jucătorii și explicarea importanței respectării obligațiilor mediatice ar putea contribui, de asemenea, la îmbunătățirea sectorului.

Este important de menționat că îmbunătățirea industriei sportive din România nu se va întâmpla peste noapte. Va fi nevoie de un efort concentrat din partea mai multor părți interesate, inclusiv a organizațiilor sportive, a instituțiilor media, a guvernului și a companiilor private. Lucrând împreună pentru a pune în aplicare soluțiile prezentate mai sus, este posibil să se creeze o industrie sportivă mai dinamică și mai de succes, care să aducă beneficii tuturor celor implicați, inclusiv sportivilor, fanilor și comunității în general.

În concluzie, industria sportului din România se confruntă cu numeroase provocări, de la lipsa experților competenți și a educației până la implicarea politicului în sport. Pentru a face față acestor provocări, este nevoie de dezvoltarea unor strategii de comunicare clare, de o planificare și un management eficient și de crearea unor legi care să promoveze și să reglementeze sponsorizarea sportivă. De asemenea, este necesar ca întreprinderile să investească mai mult în industria sportului pentru a asigura creșterea și dezvoltarea acesteia. În cele din urmă, succesul industriei sportive din România depinde de eforturile de colaborare ale tuturor părților interesate, inclusiv ale guvernului, sectorului privat și publicului larg.

Discuția cu Virgil Stănescu evidențiază importanța comunicării strategice în industria sportului și necesitatea unei comunicări mai eficiente și a creării unor branduri coerente, aliniate la valorile și direcțiile strategice ale organizațiilor sportive. Obiectivul principal este performanța, dar, în realitate, sportul vinde emoții clientului final, spectatorul. Prin urmare, comunicarea strategică ne ajută să înțelegem că, în cele din urmă, promovăm și comercializăm sportul în același timp.

Se subliniază, de asemenea, importanța unei poziționări clare a brandului pentru o echipă sportivă, precum și necesitatea ca aceasta să fie în concordanță cu modul în care publicul

percepe echipa. Brandul nu ar trebui să se limiteze doar la un logo, ci ar trebui să includă și tonul vocii, valorile și poziționarea echipei. De asemenea, este subliniată importanța alinierii întregului club sportiv, inclusiv a jucătorilor, a personalului, a conducerii și a personalului administrativ, în ceea ce privește comunicarea, prin intermediul unor proceduri operaționale și organizaționale adecvate.

Digitalizarea este esențială pentru funcționarea unei echipe, iar posibilitățile de comunicare prin intermediul tehnologiei reprezintă un atu important pentru orice organizație sportivă. Înainte de apariția noilor media, întreaga strategie de comunicare se învârtea în jurul meciurilor. Fanul sau supporterul trăia o anumită experiență în sala de sport sau pe teren și era limitat de aceasta. Acum, prin intermediul tehnologiei și al social media, putem crea mult mai multe personaje și evenimente specifice, astfel încât să depășim aceste limitări și să oferim publicului experiența dintre meciuri, vocile sportivilor, informații despre modul în care se antrenează.

Un avantaj important văzut de expert în această nouă abordare este că acest tip de comunicare poate să nu fie invaziv și să nu interfereze cu procesul de obținere a performanței. Prin urmare, este absolut necesar ca echipele să folosească aceste canale de comunicare pentru a atrage mai multe persoane în comunitatea sportivă, indiferent de mărimea acesteia, și pentru a le oferi o experiență sporită. Acest lucru va duce la fidelizarea publicului, care reprezintă baza bunei funcționări a oricărei organizații sportive.

În ceea ce privește promovarea unui sportiv emblematic, expertul subliniază că existența unor modele în comunitate este baza pe care s-a construit sistemul sportiv. Acest lucru creează o influență pozitivă asupra tinerilor, inspirându-i să facă sport și să adopte un stil de viață sănătos. În cele din urmă, expertul subliniază importanța evaluării și adaptării constante a strategiilor de comunicare pentru a rămâne relevante și pentru a ține pasul cu schimbările din tehnologie, comportamentul publicului și piața sportului.

Expertul a subliniat, de asemenea, valorile pe care le promovează în cadrul sistemului lor de tineret, printre care curiozitatea, implicarea și respectul. Aceste valori sunt așteptate de la fiecare copil care se alătură organizației lor și caută să le insufle prin intermediul personalului, administrației și prin toate aspectele operațiunilor lor.

În plus, organizația crede în importanța învățării continue, a formării și a jocului, pe care o descriu ca pe un cerc de învățare, formare și joc. Ei cred în crearea unui sistem de sprijin pentru copii, unde aceștia pot învăța, se pot antrena, se pot juca și se pot dezvolta nu numai ca sportivi, ci și ca indivizi cu abilități precum vorbitul în public și gestionarea timpului.

Expertul a menționat, de asemenea, că sunt interesați să crească participarea și să promoveze reputația organizației lor, mai degrabă decât să se concentreze exclusiv pe performanțe înalte sau pe atragerea mai multor sponsori. El urmărește să construiască încrederea cu sportivii, antrenorii și părinții și să creeze un mediu în care toată lumea se simte implicată și angajată.

Cu toate acestea, educarea viitorilor sportivi nu este singurul pilon pentru un context sportiv mai bun în România. Un al doilea punct crucial este îmbunătățirea echipelor administrative ale cluburilor sportive.

Este nevoie ca organizațiile sportive, în special în contextul românesc, să își dezvolte echipele administrative alături de echipele sportive. Expertul a subliniat importanța recunoașterii distincției dintre aspectele sportive și cele administrative ale unei organizații sportive, precum și necesitatea de a avea în cadrul echipei administrative specialiști în diverse domenii, cum ar fi juridic, contabilitate, finanțe și comunicare.

Se sugerează că, prea des, organizațiile sportive nu au suficienți specialiști în echipele administrative, ceea ce poate duce la provocări legate de gestionarea conceptelor de branding, comunicare și poziționare. Se menționează, de asemenea, că procesul de branding ar trebui să fie implementat de specialiști care pot efectua cercetări, pot înțelege identitatea și valorile organizației și pot determina tonul adecvat al vocii și poziționării. În timp ce viziunea și intenția pot veni din partea proprietarului sau a directorului clubului, procesul de branding în sine ar trebui să fie realizat de specialiști.

Expertul discută, de asemenea, problema lipsei de personal competent în posturile administrative din organizațiile sportive, în special în cazurile în care organizația este sponsorizată din fonduri publice. El sugerează că disponibilitatea fondurilor publice poate crea uneori un sentiment de dezinteres, deoarece poate exista mai puțină presiune pentru a performa sau pentru a fi responsabil pentru rezultate. Această lipsă de concurență sau de responsabilitate poate duce la o lipsă de accent pe competență și eficiență în rolurile administrative.

În plus, el subliniază problema managementului financiar în organizațiile sportive din România. În timp ce salariile sportivilor pot fi comparabile cu cele din alte țări, se sugerează că cea mai mare problemă financiară este lipsa de educație în domeniul managementului financiar în rândul personalului administrativ.

Sunt date exemple, cum ar fi jucătorii români de baschet care au câștigat salarii mari, dar nu le-au primit în mod regulat din cauza managementului defectuos. Astfel,

îmbunătățirea abilităților de management financiar în cadrul echipelor administrative este crucială pentru a asigura o creștere durabilă a organizațiilor sportive din România.

Pe baza interviului cu Iulian Haba, se poate concluziona că situația actuală a comunicării sportive strategice în România este determinată de popularitatea și nivelul de performanță al sportului în competițiile internaționale. Fotbalul, baschetul și voleiul au o prezență mai mare în mass-media, baschetul fiind cel mai bun comunicator la nivel internațional și în România. Cu toate acestea, dacă fotbalul ar fi fost inclus în studiu, situația ar fi fost diferită, deoarece fotbalul are o comunicare strategică mai bună decât celelalte sporturi de echipă din România. Expertul remarcă faptul că anumite sporturi au standarde de comunicare mai ridicate, în special cele cu experiență internațională, cum ar fi baschetul și handbalul. Cu cât competiția este mai bună, cu atât standardele impuse sunt mai mari, ceea ce ridică calitatea comunicării din perspectiva unei echipe participante.

Baschetul este cel mai bine comunicat sport atât la nivel internațional, cât și în România, urmat de handbal și volei. Handbalul și voleiul au o prezență bună în mass-media. Cu toate acestea, baschetul le întrece în ceea ce privește participanții, spectatorii și consumatorii.

În ceea ce privește dezvoltarea cluburilor sportive din România în comparație cu țările vecine din Europa de Est, expertul observă că comunicarea în cadrul cluburilor românești nu a fost determinată de un management bine planificat sau de strategii de afaceri, ci mai degrabă de solicitări sau mandate ad-hoc din surse externe, cum ar fi federațiile internaționale sau publicul.

De asemenea, expertul compară starea cluburilor sportive din România cu cele din țările vecine, observând că România este, în general, în urmă în ceea ce privește dezvoltarea generală. Deși pot exista unele cluburi românești comparabile cu cele din țările vecine, țări precum Ungaria, Bulgaria și Serbia au o cultură sportivă mai dezvoltată.

O altă concluzie este că există o lipsă de legislație care să reglementeze și să stimuleze sponsorizarea sportivă în România, ceea ce duce la faptul că relațiile personale conduc adesea la decizii de sponsorizare, care pot fi opace și potențial lipsite de etică. Cluburile ar trebui să aibă ca prioritate găsirea unor parteneri ideali care să se alinieze cu valorile și misiunea lor, mai degrabă decât să accepte orice sponsor care le iese în cale. În plus, puține companii sunt dispuse să sponsorizeze echipele sportive și chiar mai puține echipe știu cum să activeze sponsorizările în mod eficient, dincolo de bannerele publicitare și logo-urile de pe tricouri.

A fost discutată importanța comunicării în cluburile sportive și a fost subliniat rolul unui expert în comunicare în cadrul unei echipe sportive. Responsabilitățile principale ale unui

expert în comunicare ar trebui să fie crearea unui plan de comunicare cuprinzător care să includă marketingul, gestionarea crizelor, relațiile publice (PR) și comunicarea internă. Planul de comunicare ar trebui să se alinieze la brandul existent al clubului sau la brandul pe care acesta dorește să îl dezvolte. Rolurile în management, marketing și comunicare au devenit neclare în ultimii ani, iar comunicarea ar trebui să fie direcționată către toate nivelurile clubului, nu doar către un singur departament. Prin urmare, expertul în comunicare ar trebui să aibă o viziune globală asupra clubului, similară cu cea a unui manager, și ar trebui să transpună deciziile de management și de marketing în mediul din jurul clubului, transmițând în același timp esența clubului în acel mediu.

Majoritatea echipelor sportive din România nu au o poziționare strategică clară, în primul rând din cauza lipsei unei nevoi reale de poziționare strategică în sportul românesc, care este organizat în principal în jurul organizațiilor non-profit. Fără o nevoie reală, nu există specialiști care să abordeze această problemă, iar fără specialiști, nu există viziune. Cluburile private tind să fie mai strategice, deoarece trebuie să se diferențieze și să fie atractive pentru potențialii sponsori. Digitalizarea este, de asemenea, un factor, dar nu este relevant dacă nu există un interes real pentru branding și competitivitate. Rădăcina problemei este modul în care sportul este finanțat exclusiv de către stat, ceea ce nu ajută la dezvoltarea acestuia.

În cele din urmă, au fost discutate motivele pentru care cele mai multe echipe nu promovează un sportiv cheie, care se pot datora, de asemenea, unei lipse de viziune și de definire a brandului. De asemenea, ar putea exista și motive financiare, dar nu se crede că lipsa finanțelor este cauza principală. Profesionalismul în sport și mobilitatea joacă, de asemenea, un rol, deoarece sportivii au tendința de a se muta frecvent.

Interviul cu Simona Oțel evidențiază importanța de a avea o strategie clară de comunicare și marketing, adaptată la identitatea și obiectivele echipei. Copierea a ceea ce fac alții nu este suficientă și este esențial să existe o înțelegere profundă a identității echipei pentru a comunica eficient. Ea subliniază necesitatea unei abordări gândite și intenționate a comunicării online, mai degrabă decât simpla copiere a ceea ce fac alții.

De asemenea, se remarcă faptul că baschetul din România se află într-o situație mai bună în comparație cu alte sporturi precum fotbalul sau handbalul, deoarece echipe precum U-BT Cluj sunt susținute în principal din fonduri private. Pe de altă parte, alte echipe se bazează pe fonduri publice pentru 90% din susținere. Această lipsă de fonduri private poate duce la o lipsă de control asupra personalului echipei și poate duce la preluarea unor persoane

necalificate în roluri importante, afectând negativ performanța echipei. Aceasta este o problemă frecventă în sporturile susținute din fonduri publice.

Se pare că există o lipsă de viziune în comunicarea sportivă din România, iar echipele par să facă lucrurile fără o strategie clară. Simpla raportare a scorurilor și a informațiilor despre meciuri nu este suficientă pentru a crea o comunitate și pentru a implica fanii. Expertul consideră că marketingul sportiv este esențial pentru a crea o poveste și pentru a menține fanii implicați, ceea ce îi determină în cele din urmă să devină consumatori.

De asemenea, experta remarcă faptul că educația sa universitară nu a pregătit-o în mod adecvat pentru a-și aplica abilitățile și cunoștințele în lumea reală, ceea ce s-ar putea datora unei lipse de know-how în sistemul educațional. Cu toate acestea, ea a avut experiențe pozitive cu proaspeții absolvenți de universitate care s-au alăturat echipei lor ca voluntari, ceea ce indică faptul că există un potențial de schimbare.

Lipsa unui plan strategic clar de comunicare este o problemă frecventă în rândul echipelor sportive din România din cauza lipsei de know-how în rândul managerilor de comunicare. Chiar și cu o educație specializată, nu există nicio garanție că cineva știe cum să pună efectiv toate piesele laolaltă. În unele cazuri, este posibil ca echipele să nu vadă valoarea investiției într-un expert în comunicare și să prefere să se concentreze pe alte domenii.

Pentru a dobândi mai multe cunoștințe și perspective, experții în comunicare pot privi exemplele internaționale și pot învăța din cazurile de succes din străinătate. Urmărirea liderilor din industrie și menținerea la curent cu cele mai recente tendințe pot contribui, de asemenea, la menținerea strategiilor de comunicare proaspete și eficiente.

În concluzie, rolul unui expert în comunicare în cadrul unei echipe sportive este crucial pentru succes. Acesta trebuie să creeze un plan strategic de comunicare care să se alinieze cu obiectivele echipei, să îl implementeze eficient, să monitorizeze KPI și să optimizeze în permanență planul. Deși gestionarea rețelelor sociale poate consuma mult timp, existența unei echipe care să susțină efortul poate contribui la crearea unui conținut de mai bună calitate. Experții în comunicare pot învăța din exemplele internaționale și pot fi la curent cu cele mai recente tendințe pentru a-și îmbunătăți continuu strategiile.

Sunt discutate diverse aspecte ale managementului sportiv, cum ar fi modul de comunicare cu jucătorii, importanța obligațiilor mediatice și modul de monetizare a strategiei unei echipe sportive pe termen scurt, mediu și lung.

Un aspect esențial este modul de comunicare cu jucătorii. Este subliniată importanța unei comunicări deschise și a faptului de a nu le spune pur și simplu jucătorilor ce să facă, ci de

a le explica de ce este important să facă acest lucru. De exemplu, modul în care jucătorii au obligații mediatice și este important ca aceștia să își îndeplinească aceste obligații pentru a contribui la creșterea brandului și a reputației clubului în fața părților interesate. Jucătorii pot fi uneori obosiți sau nu doresc să participe la evenimentele media, dar este important să se poarte un dialog cu ei și să se explice importanța participării lor.

Obligațiile mediatice reprezintă o parte crucială a obligațiilor cluburilor sportive și este important să se îndeplinească aceste obligații pentru a contribui la creșterea brandului clubului și a reputației acestuia în fața părților interesate. Se subliniază importanța de a avea interviuri cu antrenorul, cu cel mai bun jucător la pauză, cu doi jucători după meci și, din nou, cu antrenorul. Aceste interviuri contribuie la implicarea fanilor și la îndeplinirea obligațiilor mediatice.

În concluzie, interviul subliniază importanța unei strategii clare de comunicare și marketing online, adaptată la identitatea și obiectivele echipei. De asemenea, subliniază importanța finanțării private pentru sport și lipsa de viziune în comunicarea sportivă din România.

Pe baza interviului cu Miruna Diaconu, este clar că importanța contextului și a perspectivei jurnalistice în comunicarea strategică este deosebit de evidentă în domeniul sportului și al afacerilor. Experta subliniază necesitatea descifrării contextului în înțelegerea articolelor și studiilor despre comunicarea sportivă, mai ales având în vedere situația economică și socială unică a României.

Specialista subliniază, de asemenea, necesitatea de a se concentra pe ceea ce se întâmplă pe teren, mai degrabă decât în afara terenului, în reportajele sportive. Ea sugerează că sporturile din afara fotbalului ar trebui să primească mai multă atenție și să aibă o voce în reportajele sportive, deoarece acestea sunt adesea eclipsate de fotbal.

În plus strategiile de comunicare eficiente ale federațiilor pot crea interes pentru sportul și sportivii lor, ceea ce poate contribui la popularitatea acestora. Cu toate acestea, federațiile ar trebui să fie, de asemenea, conștiente de faptul că mass-media nu este singura modalitate de a-și promova sportul. Colaborarea cu comunitățile locale poate, de asemenea, să încurajeze participarea și să dezvolte talente.

Interviul subliniază importanța concentrării asupra contextului, a sporturilor mai puțin discutate și a strategiilor de comunicare eficiente din partea federațiilor pentru promovarea sporturilor. Punând accentul pe aceste domenii, jurnaliștii pot contribui la crearea unei viziuni mai diverse și mai nuanțate a culturii sportive, la promovarea sporturilor mai puțin discutate și la dezvoltarea sportivilor talentați.

În cele din urmă, experta subliniază necesitatea creșterii finanțării sportului în România. Ministerul Sportului are unul dintre cele mai mici bugete alocate de la bugetul de stat, despre care ea susține că este insuficient pentru a susține dezvoltarea sportului în țară.

Pe baza interviului cu Lect. Dr. Mihai Lisei, se poate concluziona că contextul comunicării strategice în sportul din Europa este o problemă complexă care necesită o înțelegere a factorilor istorici și sociali. Tensiunile politice care au apărut după schimbările de peisaj geopolitic din Europa au avut un impact semnificativ asupra sportului, în special în țările care au făcut parte din fostul bloc socialist. Meciurile dintre Serbia și Croația la baschet, handbal și volei, de exemplu, au devenit mai degrabă evenimente violente decât competiții sportive.

De asemenea, expertul subliniază că performanțele istorice ale echipelor sportive românești s-au datorat în mare parte condițiilor favorabile și oportunităților oferite de regimul comunist, facilităților de antrenament mai bune și unei baze puternice de fani. Deși au existat puține succese în sportul românesc după 1996, există o cultură puternică a comunicării în sport, iar fanii rămân respectuoși și entuziaști.

În general, interviul evidențiază importanța înțelegerii contextului istoric și social în care se desfășoară evenimentele sportive și necesitatea unei comunicări strategice care să promoveze corectitudinea, respectul și coexistența pașnică. Expertul sugerează că comportamentul pozitiv al fanilor este un semn bun pentru viitorul sportului în regiune.

Cel de-al patrulea obiectiv al lucrării, *O4. Compararea rezultatelor analizei cu părerea specialiștilor din domeniul comunicării sportive din România* este reprezentat mai sus pentru a răspunde la întrebarea de cercetare *Î4. Cum este percepută comunicarea strategică a echipelor sportive românești din handbal, baschet și volei din perspectiva experților? Care sunt principalele recomandări ale experților în acest sens?*. Compararea rezultatelor interviurilor cu literatura de specialitate poate fi făcută prin sublinierea celor mai importante aspecte ce rezultă din discuțiile cu specialiștii.

Lipsa experților competenți și a educației (Adrenallina Media, 2016; Ilioni, 2019), a fost confirmată de experți ca fiind unul dintre principalele aspecte identificate. Această problemă are un impact negativ asupra dezvoltării sportului în țară, nu doar la nivel de comunicare strategică, ci și la nivel fundamental în toate ariile sportive și necesită îmbunătățiri în sistemul educațional pentru a forma specialiști competenți în industria sportului.

Extinzând de cadrul teoretic prezentat, experții mai menționează că interferența politică în sport reprezintă o problemă semnificativă. Deciziile politice pot influența negativ gestionarea și comunicarea strategică a sportului, afectându-i dezvoltarea și independența.

Lipsa de sprijin din partea publicului enunțată de Diaconu (2023) este de asemenea confirmată. Lipsa implicării și interesului publicului pot pune în dificultate promovarea și dezvoltarea sportului în România. Experții mai semnaleză că lipsa de roluri clare de management, marketing și comunicare poate reprezenta o piedică în eficientizarea comunicării strategice a sportului. O coordonare și structură clară în aceste domenii sunt esențiale pentru promovarea și dezvoltarea sportului în România (IRES, 2014; Diaconu, 2023).

Literatura de specialitate mai susține că este important să urmărim modelele de succes din afară (DeVous, 1994; Graham, Goldblatt & Neirotti, 2001; Pedersen, Miloch & Laucella, 2016), dar să le adaptăm local și să ținem cont de specificul pe care ni le impune contextul geopolitic, socioeconomic și istoric (Constantinescu & Roșca, 2011; Ilioni, 2019), fapt confirmat și de către experți.

O altă potrivire între teoriile prezentate în lucrare și părerea experților se referă la alte probleme identificate în acest domeniu. Paraschiv (2018) enumeră următoarele: lipsa accesului la facilități sportive adecvate, calificarea insuficientă a antrenorilor, personalul redus, lipsa de interes din partea mass-mediei, integrarea slabă în viața socială a comunității, precum și lipsa unei strategii din partea asociațiilor și a ministerului. Toate aceste subiecte au fost abordate și de către experți în discuțiile avute. Accentul cade pe finanțarea sportului în discuțiile cu aceștia.

Importanța investițiilor în jucătorii și personalul echipei pentru a păstra echipa competitivă (HKTDK, 2005; Florea, Barbu & Barbu, 2018; EH Branding Consultants, 2020) este confirmată și extinsă prin mențiunea necesității unei educații formale atât pentru jucători, cât și pentru personalul administrativ din echipele sportive. Acest lucru era susținut în teorie și de faptul că, deși performanța rămâne prioritatea principală a unui sportiv, promovarea și construirea unei reputații pot compensa multe deficiențe profesionale. În plus, doar talentul sportiv nu este suficient pentru a atinge performanța (Parmentier & Fischer, 2012).

Salgado (2021) susține că brandul sportiv are atributul că oamenii dezvoltă o pasiune pentru echipe, competiții și sportivi, ce transcede rațiunea. Acest specific interesant și unic se deduce și din cele prezentate în rezultatele interviurilor.

În plus, pentru toate aceste subiecte identificate, experții oferă soluții și propuneri de îmbunătățire, ce au fost prezentate în capitolul anterior.

8. Concluziile lucrării, limitele și perspectivele de cercetare

Această lucrare reprezintă o contribuție științifică la înțelegerea și aplicarea modului în care se realizează comunicarea strategică în sportul românesc contemporan, cu accent pe sporturile de echipă. Concluziile se bazează pe compararea literaturii de specialitate cu rezultatele aplicării unei metodologii complexe, care include analiza de conținut, analiza cantitativă a rețelelor sociale și interviuri cu experți. Lucrarea se concentrează pe perspectiva comunicării cluburilor sportive prin analiza site-urilor lor web și a rețelelor sociale.

În această lucrare se urmărește definirea și detalierea conceptelor de comunicare strategică în sport, *triunghiul magic* al comunicării sportive (Beck, 2008) și *modelul de comunicare strategică* (Pedersen, Miloch & Laucella, 2007), precum și tehnicile și rolurile asociate acestora. Ulterior, prin analiza de conținut a celor N=27 de echipe masculine și feminine din handbal, volei și baschet, precum și prin analiza a N=10313 postări de Facebook și interviurile cu N=5 experți, partea empirică a acestei lucrări este conturată.

Scopul final al lucrării este *O5. Să formuleze argumente în favoarea implementării tehnicilor de comunicare strategică sportivă în România* și poate fi realizat pe baza răspunsului la întrebarea de cercetare *Î5. Care sunt principalele argumente pentru comunicarea strategică sportivă a echipelor sportive românești din sporturile handbal, baschet și volei?*

Pentru a realiza acest lucru, obiectivele și întrebările de cercetare prezentate anterior sunt aduse împreună și coroborate pentru o argumentare susținută a concluziilor finale. Având o perspectivă de ansamblu asupra celor trei sporturi, am putut să observăm situația actuală și modul în care se recomandă a fi pusă în perspectivă dezvoltarea strategică a comunicării sportive în România. Concluziile parțiale și finale ale lucrării contribuie la formularea unui ghid de bune practici pentru ca o echipă sportivă să poată comunica mai eficient și să beneficieze de o mai bună administrarea a relațiilor cu fanii, mass-media și mediul de afaceri

Implicațiile teoretice

Principalul aport teoretic al acestei lucrări este faptul că fundamentele științifice din diversele zone ale domeniului comunicării sunt aduse împreună și corelate într-un tot unitar ce încorporează toate aspectele relevante proceselor comunicaționale. Conceptele de politici de comunicare, branding și relații publice (PR), ce au fost tratate individual în trecut, sunt

aduse sub umbrela conceptului de comunicare strategică și prezintă o extensie a cadrului teoretic identificat în literatura de specialitate la începutul acestei cercetări.

Pornind de la ideile lui Beck (2008), am extins modelul comunicării strategice în contextul organizațiilor sportive. Prima componentă esențială în procesul de comunicare al acestor organizații este comunicarea personală și organizațională. Această componentă cuprinde comunicarea intra-personală, inter-personală și de grup, precum și comunicarea intra- și inter-organizațională (Pedersen, Miloch & Laucella, 2016). În ceea ce privește comunicarea externă în sport, aceasta include relația cu comunitatea sportivă, cultura fanilor (Billings, Butterworth & Turman, 2018) și particularitățile consumatorilor de conținut sportiv (Beck, 2008). Aceste modele sunt susținute și de motivele care stau la baza implementării comunicării strategice (Jinga, 2009), deoarece acestea sunt tehnici utilizate pentru a combate competiția acerbă și lipsa diferențierii între cluburi.

A doua componentă este comunicarea mediatică, care include comunicarea cu mass-media și social media. Aceasta are o legătură directă cu aspectele comunicării sportive (Billings, Butterworth & Turman, 2018) și cu argumentele sugerate de Jinga (2009), deoarece acest model cuprinde comunicarea și promovarea prin intermediul mass-mediei.

A treia componentă implică activitățile de comunicare în domeniul sportului, cum ar fi politicile de comunicare, relațiile publice (PR), comunicarea de criză și cercetarea. În această categorie, comunicarea de criză poate fi considerată un element comun în cadrul modelului strategic (Pedersen, Miloch & Laucella, 2016) și al aspectelor comunicării strategice în sport (Billings, Butterworth & Turman, 2018). Această componentă include, de asemenea, dinamica schimbărilor constante în mediul sportiv și necesitatea cercetării, aspecte evidențiate de motivele prezentate de Jinga (2009).

În raport cu triunghiul magic (Beck, 2008), observăm că între componenta de comunicare media și componenta de servicii de comunicare sportivă, elementul de conexiune este mass-media. De asemenea, între comunicarea organizațională și serviciile de comunicare, specificul sportului este punctul central în care se intersectează procesele ascendente și descendente. Aceste procese se desfășoară pe trei niveluri, cuprinzând dimensiunile comunicării strategice.

Mai mult decât atât, o actualizare a conceptului de politici de comunicare a fost necesară. Teoriile propuse de Freyer (2004), Mullin, Hardy și Sutton (2007) și Davis și Hilbert (2013) au fost comparate cronologic pentru a dezvolta o înțelegere mai profundă a comunicării și promovării în contextul politicilor de comunicare sportivă. Aceste teorii sugerează că promovarea și comunicarea sportului ca entitate derivă din politicile de comunicare ale

produselor sportive și reprezintă activități care aduc valoare adăugată organizațiilor care includ entități sportive. Scopul acestor activități este de a crește prezența organizațiilor sportive pe piață și de a răspunde nevoilor și dorințelor consumatorilor de sport, în vederea creșterii vânzărilor și a interesului față de organizația sportivă.

Trecerea în revistă a rolurilor și activităților specialistului în comunicare și relații publice (PR) reprezintă, de asemenea, o actualizare a teoriilor prezente până în acest moment. Specialistul în relații publice (PR) ocupă o poziție intermediară în procesul de comunicare sportivă, având în vedere multiplele părți implicate, cum ar fi piața, consumatorii și mass-media. În acest context, expertul în relații publice (PR) joacă un rol crucial în asigurarea unor politici de comunicare de succes pentru organizația sportivă. Prin urmare, relațiile publice (PR) în sport pot fi definite ca reprezentând o funcție organizațională în cadrul managementului unei instituții sportive care utilizează comunicarea pentru a construi, gestiona și menține relațiile organizației cu principalele segmente de public, cu scopul de a îmbunătăți și susține o imagine pozitivă (Hopwood, Skinner & Kitchin, 2010; Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012; L'Etang, 2012).

Un aport al lucrării în ceea ce privește brandingul este actualizarea teoriilor privind graficul de viață al brandului sportiv, plecând de la cel al produsului, continuând cu cel al brandului și până la personalizarea acestuia pe specificul organizațiilor sportive (HKTDK, 2005; Florea, Barbu & Barbu, 2018; EH Branding Consultants, 2020). Un aspect deosebit de relevant ce reiese ca o concluzie a acestei analize a literaturii este fundamentarea ideii cum că brandul sportiv beneficiază de valoare și continuitate în mod distinct și unic, abstract de existența și continuitatea în timp a organizației sau echipe sportive. În mod concret, o echipă sportivă care a obținut rezultate semnificative în timpul activității sale creează un brand puternic, ce o transcede pe aceasta și rămâne valoros chiar și dacă echipa este dizolvată. Acest fapt este relevant pentru că un brand sportiv poate fi revitalizat prin crearea unei noi echipe care să fie un continuator și să își asocieze prin transfer de imagine succesul istoric al fostei entități.

Aceste componente ale comunicării strategice sunt prezentate împreună cu dimensiunile și conceptele conexe principale: de la particularități ale politicilor de comunicare (McCarthy, 1960; Freyer, 2004; Beech & Chadwick, 2006; Shabani, Gharehkhani & Naderi, 2018) și ale sponsorizării (Kloss, 2012; Cutler, 2019; Gough, 2022), până la relațiile publice (PR) până la rolul unui expert de relații publice (PR) (Halemba, Juchimiuk & Kucharski, 2013; Șerbănică & Constantinescu, 2016; Kotler, Keller & Opresnik, 2017) și aspecte legate de mass-media (Funk, 2008; Ritchie, Shipway & Chien, 2010; Khodadadi, Pourranjbar, Bejani

& Sarlab, 2015), graficul de viață a brandului sportiv (HKTDK, 2005; Florea, Barbu & Barbu, 2018; EH Branding Consultants, 2020) și principalele aspecte legate de branding.

Girginov și Collins (2004) susțin că interesul față de Europa de Est a contribuit la crearea statelor est-europene și a identităților naționale ale acestora. Cu toate acestea, cercetările privind sportul în acest context sunt limitate, perpetuând o dihotomie Est-Vest. Parks și Zwicker (2020) sugerează că România și alte țări au modelat sportul datorită influențelor politice și economice. Hoberman (2017) și Smolianov (2020) evidențiază valorile durabile ale regimurilor anterioare în sportul est-european.

Înțelegerea comunicării strategice în sportul românesc necesită studierea modului în care echipele se pot promova ținând cont de factorii politici, economici, sociali și tehnologici. Lipssește o strategie cuprinzătoare, iar echipele imită adesea modelele occidentale de succes. Kloss (2012) explică modul în care sportul poate transfera atribute de imagine pozitive, iar Wilson (2020) și Haba (2022a) prezintă elementele-cheie ale unei strategii sportive.

Comunicarea strategică urmărește să reprezinte atribute precum succesul, dinamismul și vitalitatea (Kloss, 2012). Organizațiile o folosesc pentru a se poziționa și pentru a-și construi un capital de imagine. Modelul de comunicare include sportul, mediul de afaceri și mass-media și poate fi îmbunătățit prin încorporarea perspectivelor publicului. Sponsorizarea joacă un rol semnificativ, fiind influențată de tehnologie și de originea sponsorilor sportivi. Relațiile publice, marketingul și brandingul sunt esențiale în comunicarea sportivă.

În concluzie, înțelegerea comunicării strategice în sportul românesc necesită luarea în considerare a influențelor istorice, adaptarea modelelor occidentale și dezvoltarea unei strategii cuprinzătoare care să alinieze comunicarea internă și externă. Sponsorii și implicarea publicului sunt importante, iar relațiile publice (PR), marketingul și brandingul joacă un rol esențial.

Un alt aport important al lucrării este translatarea conceptelor generale în tehnici identificate în literatura de specialitate pentru comunicarea strategică sportivă. Prin această inițiativă se poate sublinia relația între conceptele generaliste legate de comunicarea strategică în sport și cele concretele, inițiate până la nivel granular de strategie și tehnică.

Oamenii manifestă un interes puternic pentru sport, dar nivelul de interes variază în funcție de sporturi (Gantz et al., 2006). Grupurile țintă pentru relațiile publice (PR) în organizațiile sportive includ utilizatorii de internet, consumatorii și fanii sportului, sponsorii, organizațiile comerciale, instituțiile guvernamentale, ligile și federațiile, comunitatea locală

și mass-media (Șerbănică & Constantinescu, 2016). Factori precum factorii personali, psihologici și de mediu interacționează pentru a genera interes și afinitate pentru un anumit sport (Funk, 2008). Interesul și afinitatea personală determină preferința pentru evenimentele sportive (Madrigal, 2006). Activitățile de marketing și de comunicare sportivă pot influența nivelul de consum al evenimentelor sportive, iar publicitatea poate crește interesul și preferința publicului pentru un anumit sport (Sedky et al., 2020).

Conform unui sondaj IRES din 2014, cele mai puțin populare sporturi din România sunt schiul, boxul, Formula 1, tenisul de masă, rugby-ul și snooker-ul. În plus, 7% dintre respondenți au declarat că nu au un sport preferat, iar formarea preferințelor sportive este influențată de vârstă, educație și sex (Martin, 1996; Shank & Lyberger, 2015). Respondenții de sex feminin (11,2%), tinerii cu vârste cuprinse între 18 și 35 de ani (10,8%) și cei cu studii primare (15,4%) au fost mai predispuși să nu aibă un sport preferat. Aceste constatări indică faptul că, în România, sporturile populare sunt cele la care participă tineri sportivi și meciurile se joacă în echipe (Martin, 1996; Shank & Lyberger, 2015). Prin urmare, gimnastica, patinajul și tenisul sunt sporturile individuale preferate în România, în timp ce sporturile de echipă, cum ar fi fotbalul, voleiul, handbalul și baschetul, sunt, de asemenea, populare în rândul românilor (IRES, 2014; Diaconu, 2023). Aceste sporturi încurajează participarea tinerilor sportivi, în special în cazul fotbalului (Shank & Lyberger, 2015).

Mass-media joacă un rol crucial în prezentarea temelor, realizărilor și problemelor sportive (Halemba et al., 2013). Aceasta oferă acces la informații și opinii despre sport, sportivi, echipe și evenimente. Acoperirea mediatică poate contribui la capitalul de imagine al unei echipe și poate oferi o platformă pentru construirea reputației (Abiodun, 2011). De asemenea, poate implica fanii, poate oferi un feedback valoros cu privire la performanța echipei și poate identifica domeniile de îmbunătățire (Novitaria, 2017). Profesioniștii în comunicare sportivă trebuie să se asigure că echipa lor este prezentată pozitiv în mass-media (Kloss, 2012). Ei trebuie să creeze conținut interesant și captivant pentru fani și să construiască relații cu membrii mass-media. Mai mult, ei ar trebui să folosească mass-media ca o oportunitate de a primi feedback cu privire la performanța echipei (Pfahl et al., 2012).

Brandingul este unul dintre cele mai valoroase active ale unei organizații sportive (Kunkel & Biscaia, 2020). Poziționarea, care conectează toate eforturile strategice ale unei echipe, este crucială pentru inițiativele de succes (Gladden & Funk, 2001; Kloss, 2012). Poziționarea este încercarea de a crea, schimba sau promova o anumită imagine în mintea consumatorilor (Crawford & DiBenedetto, 2008). Brandingul sportiv se bazează pe

aspectele unificatoare ale identității sale (Dębski, 2009). Rezultatul comunicării acestei poziționări se numește imagine de brand (Crawford & DiBenedetto, 2008; Kloss, 2012).

Factori precum factorii economici, mediul social, tehnologia, tendințele și concurența influențează modul în care o organizație sportivă se prezintă publicului (Parkhouse et al., 2012).

Comunicarea strategică joacă un rol crucial în obținerea atenției, admirației, afinității și devotamentului publicului (Hallahan et al., 2007). Ea oferă o perspectivă integrată asupra modului în care organizațiile își pot influența publicul țintă (Frandsen & Johansen, 2017). În comunicarea sportivă, tehnicile trebuie să se alinieze la caracteristicile specifice domeniului, cum ar fi pasiunea oamenilor pentru echipe, competiții și sportivi.

Santiago (2020) a identificat instrumentele de comunicare tradiționale și digitale și a propus șapte obiective generale pentru organizațiile sportive. Aceste obiective includ creșterea credibilității, atragerea de jucători și antrenori de calitate, implicarea fanilor și a afiliaților, crearea imaginii de brand, creșterea prezenței spectatorilor și valorificarea avantajelor competitive.

Concluziile acestui demers se reflectă în oferirea unui cadru teoretic fundamentat pentru dezvoltarea strategiilor de comunicare strategică pentru echipele sportive la nivel organizațional, inclusiv tehnici și obiective. Exemple documentate în mediul academic și tehnicile specifice recomandate de specialiști conturează un cadru coeziv pentru comunicarea strategică în echipele sportive din România. Tehnicile menționate sunt dezvoltarea unei identități de brand recunosibile, asocierea cu atribute pozitive, digitalizarea comunicării și promovarea sportivilor și a sponsorilor.

Construirea și menținerea unei identități de brand puternice sunt esențiale în comunicarea strategică. Aceasta implică analiza brandului, evaluarea ciclului de viață, segmentarea consumatorilor, construirea elementelor de identitate și alinierea mesajelor cu identitatea brandului (Santiago, 2020; HKTDK, 2005; Florea, Barbu & Barbu, 2018; EH Branding Consultants, 2020).

Planificarea strategică a comunicării include definirea rolurilor de comunicare și de relații publice (PR), a obiectivelor de comunicare, a canalelor și instrumentelor de comunicare și a factorilor de succes (Halemba, Juchimiuk & Kucharski, 2013; Ruihley, Pratt & Carpenter, 2016; Beck, 2008; Santiago, 2022; Taylor, 2017).

Punerea în aplicare implică tehnici specifice și evaluarea constantă a mesajelor și tacticilor (Halemba, Juchimiuk & Kucharski, 2013; Ruihley, Pratt & Carpenter, 2016).

Evaluarea imaginii organizațiilor sportive implică colectarea feedback-ului consumatorilor și compararea rezultatelor așteptate cu cele reale (Madrigal, 2006).

În lumea în continuă schimbare a sportului, echipele românești trebuie să se adapteze la cerințele societății. Comunicarea strategică joacă un rol crucial în asigurarea unei imagini pozitive și a unui avantaj competitiv și experții în comunicare în sport devin din ce în ce mai importanți (Adrenallina Media, 2016).

Implicațiile metodologice

Cadrul metodologic al acestei lucrări aduce în prim-plan un model de cercetare realizat inductiv, pe baza literaturii de specialitate consultată și care, până la momentul realizării acestei lucrări, nu a fost identificat în alte studii sau articole științifice.

Alegerea metodelor de cercetare este făcută pe baza teoriilor enunțate de Daymon și Holloway (2010), care consideră că ambele paradigme, interpretativă și pozitivistă, sunt relevante pentru un studiu privind comunicarea strategică în domeniul sportului. Argumentul este faptul că ambele pot oferi perspective și metodologii valoroase în explorarea complexității comunicării în acest domeniu. Paradigma interpretativă subliniază factorii culturali și sociali care modelează practicile de comunicare în organizațiile sportive, iar cea pozitivistă identifică relațiile cauzale dintre strategiile de comunicare și impactul acestora asupra stării naționale a sportului. Conform teoreticienilor, coroborarea celor două abordări oferă o înțelegere mai cuprinzătoare a proceselor de comunicare în organizațiile sportive și a eficienței diferitelor strategii de comunicare.

De asemenea, atât cercetarea cantitativă și cea calitativă în comunicarea și relațiile publice (PR) sportive, sunt considerate relevante. Metodele calitative sunt aplicate pentru a obține o înțelegere a factorilor, temelor și tendințelor comunicării importante pentru dezvoltarea unor strategii de comunicare eficiente. Metodele cantitative sunt utilizate pentru a măsura metricii asociați diferitelor strategii de comunicare (DeCoster și Lichtenstein, 2007; Daymon & Holloway, 2010). Prin combinarea metodelor s-a obținut o înțelegere holistică a situației comunicării sportive românești și se pot formula bune practici pentru strategii de comunicare care eficiente, cu impact și adaptate la nevoile și preferințele specifice ale publicului.

Eșantionarea pentru această lucrare are la bază mai mulți factori. În primul rând, selecția se face pe baza spațiului geografic românesc, deoarece lucrarea se concentrează pe sporturile practicate în România. Al doilea criteriu important este tipul de sport, deoarece se dorește tratarea sporturilor de echipă, excluzându-se sporturile individuale.

În domeniul comunicării sportive din România, există o diferență semnificativă în popularitate între fotbal și alte sporturi precum handbalul, baschetul și voleiul. Această situație necesită atenție în continuare. Totuși, există interes și pentru alte sporturi în afara fotbalului.

Pentru alegerea sporturilor de echipă incluse în lucrare, s-au luat în considerare rapoartele și articolele realizate de IRES (2014) și Diaconu (2023), care indică că cele mai populare sporturi de echipă din România, în afara fotbalului, sunt handbalul, baschetul și voleiul.

Fotbalul a fost exclus pe baza faptului că, în comparație cu alte sporturi, acesta beneficiază de un nivel disproporționat de acoperire și expunere mediatică în România (Diaconu, 2023). În plus, în ceea ce privește vizibilitatea, echipele feminine și masculine nu sunt reprezentate în mod echilibrat în mass-media și în percepția publicului. De asemenea, în literatura de specialitate care tratează subiectul comunicării strategice în sport, cel puțin în România, celelalte sporturi de echipă nu beneficiază de un număr semnificativ de studii științifice prin comparație cu acesta.

Este important să se dezvolte strategii de comunicare eficiente pentru a crește vizibilitatea și a atrage atenția asupra echipelor de handbal, baschet și volei. Rețelele de socializare, în special Facebook, pot fi un punct de plecare potrivit pentru un manager de comunicare al unei echipe sportive din România.

În ceea ce privește selecția echipelor pentru analiză, s-au luat în considerare performanțele acestora. Astfel, au fost alese echipele care au obținut cele mai multe medalii de locul I în competițiile lor principale de la înființare. Pentru handbalul feminin și masculin, aceste competiții sunt Liga Națională de Handbal Feminin și Liga Națională de Handbal Masculin. Pentru voleiul feminin și masculin, competițiile sunt Divizia A1 de volei feminin și Divizia A1 de volei masculin. Pentru baschetul feminin și masculin, competițiile sunt Liga Națională de baschet feminin și Liga Națională de baschet masculin.

Caracteristicile socio-demografice ale localităților de origine ale echipelor, cum ar fi mărimea orașului, numărul de echipe locale pe județ sau anul înființării, nu au fost luate în considerare în procesul de eșantionare.

Pentru a realiza obiectivele și a răspunde la întrebările de cercetare menționate, studii utilizează o abordare metodologică plurivalentă. Se folosește triangulația metodologică, combinând analiza elementelor de comunicare strategică, analiza cantitativă a comunicării online și interviurile semistructurate cu experți. Această abordare mixtă permite colectarea

și interpretarea datelor utilizând atât metode cantitative, cât și calitative, oferind o perspectivă mai clară și mai complexă asupra subiectului studiat.

Analiza conceptuală se concentrează pe comunicarea strategică a echipelor sportive selectate în sporturile handbal, baschet și volei. Se utilizează analiza de conținut pentru identificarea celor cinci tehnici de comunicare strategică și cuantificarea prezenței acestora în conținuturile relevante. Termenii expliți și impliți sunt analizați și codificați în acest context.

Studiul examinează comunicarea strategică a echipelor sportive românești din perspectiva relațiilor publice (PR), sponsorilor și mass-media. Se analizează, de asemenea, cum este conturat brandul sportiv al echipelor locale din România și cum se formulează argumente pentru comunicarea strategică sportivă în țară.

Analiza de conținut identifică tehnici de comunicare strategică utilizate de echipele sportive în handbal, baschet și volei pentru a răspunde la întrebarea de cercetare privind modul în care au loc aceste comunicări.

Studiul urmărește și identificarea etapei de viață a brandurilor sportive pentru fiecare echipă selectată din handbal, baschet și volei, răspunzând astfel la întrebarea de cercetare referitoare la poziționarea lor pe graficul de viață al brandurilor sportive.

Comunicarea pe rețelele de socializare, în special pe platforma Facebook, este analizată cantitativ pentru a răspunde la întrebarea de cercetare privind modul în care echipele sportive românești din handbal, baschet și volei comunică în mediul online.

Rezultatele analizei sunt apoi comparate cu părerea experților din domeniul comunicării sportive din România, iar principalele recomandări ale experților sunt identificate.

Finalitatea acestui demers este formularea de argumente în favoarea implementării tehnicilor de comunicare strategică sportivă în România, răspunzând astfel la întrebarea de cercetare referitoare la principalele argumente pentru comunicarea strategică sportivă a echipelor din handbal, baschet și volei.

Cercetarea empirică începe cu analiza conținutului canalelor oficiale de comunicare ale echipelor sportive, inclusiv site-urile web și canalele de social media pe care acestea le administrează. Apoi, se efectuează o analiză a comunicării online, concentrându-se în special pe platforma Facebook. În final, se realizează interviuri semistructurate cu experți în comunicarea strategică sportivă, pentru a valida și întregi rezultatele obținute din analizele anterioare.

Implicațiile practice

Implicațiile practice ale acestei lucrări sunt definite prin aportul studiului empiric realizat și adus la domeniul comunicării strategice în sport prin aplicarea metodelor de cercetare alese.

În conformitate cu rezultatele și concluziile prezentate, primele două obiective ale cercetării *O1. De a evalua cele cinci tehnici de comunicare strategică ale echipelor sportive din echipele selectate din sporturile handbal, baschet și volei și O2. De a identifica situarea fiecărei dintre echipele selectate din handbal, baschet și volei pe graficul de viață al brandurilor sportive* au fost atinse. Prin realizarea acestor obiective, se poate răspunde la întrebările de cercetare după cum urmează.

În ceea ce privește prima întrebare de cercetare, corespunzătoare primului obiectiv, *Î1. Cum are loc comunicarea strategică a echipelor sportive românești din sporturile handbal, baschet și volei?*, răspunsul este că această comunicare are loc diferențiat la nivel de sport, precum și la nivel de echipă în cadrul aceluiași sport. La nivel sportiv, handbalul comunică strategic cel mai bine, urmat de volei și apoi de baschet. Cu toate acestea, niciunul dintre sporturi și nicio echipă nu respectă pe deplin recomandările experților în ceea ce privește tehnicile pe care trebuie să le implementeze pentru a comunica strategic în mod eficient. Există echipe care îndeplinesc majoritatea recomandărilor experților și echipe care nu îndeplinesc niciuna dintre ele.

În ceea ce privește identitatea de brand recognoscibilă (Miloch & Lambrecht, 2006), cele trei sporturi tind să prezinte o identitate vizuală coerentă pe platformele de comunicare, cu câteva excepții. Cu toate acestea, existența unei misiuni, a unei viziuni și a unei descrieri a echipei pe platforma oficială de comunicare (Shank & Lyberger, 2015) este doar parțial prezentă, iar un diferențiator bazat pe cultura organizațională sau pe valori (Parkhouse, Turner & Miloch, 2012; Haba, 2022a) este prezent doar la foarte puține echipe și nu poate fi generalizat pentru niciun sport.

Atunci când se discută despre variabilele asociate cu atributele pozitive definite de Schade și Piehler (2015), acestea sunt doar parțial îndeplinite și se poate observa o preferință clară pentru anumite atribute, cum ar fi responsabilitatea socială sau loialitatea față de istoria clubului. Printre atributele care nu sunt deloc reprezentate se numără optimismul, rebeliunea, toleranța și eficiența. În acest caz, la nivel sportiv, handbalul conduce, urmat de baschet și apoi de volei. Cu toate acestea, la nivel de echipă, rezultatele sunt diferite, echipele de baschet și de handbal concurând pentru a îndeplini criteriile. În general, recomandările

experților nu sunt urmate, deoarece nicio echipă nu se identifică cu mai mult de trei atribute pozitive.

Digitalizarea comunicării (Xiao et al., 2017; Ráthonyi et al., 2018; Weston, 2018; Kaced, 2022) este reprezentată, în ceea ce privește variabilele, prin prezența echipei pe rețelele de socializare, existența unui site web actualizat, prezența informațiilor și a metodelor de contact online, precum și posibilitatea de a achiziționa produse promoționale ale echipei dintr-un magazin online. Nici această tehnică nu este respectată așa cum este propusă în literatura de specialitate. Capitolul la care echipele și sporturile au cele mai bune performanțe sunt prezența pe rețelele sociale și disponibilitatea informațiilor de contact. Foarte puține echipe au un magazin online și nicio echipă nu oferă alte mijloace digitalizate, cum ar fi aplicații sau platforme pentru suporteri și parteneri, cel puțin din ceea ce se poate vedea pe canalele oficiale de comunicare ale acestora.

Promovarea unui sportiv emblematic (Hoeghele, Schmidt & Torgler 2014) nu este realizată în niciun sport de nicio echipă, cu excepția promovării intense a handbalistei Cristina Neagu. Această tactică recomandată de experți ar trebui să fie luată în considerare de toate cele trei sporturi analizate.

În ceea ce privește promovarea sponsorilor (Kloss, 2012; Deloitte, 2019), variabilele analizate includ prezența sponsorilor pe canalele oficiale de comunicare ale echipei, prezentarea diferențiată a sponsorilor prin tehnici vizuale sau narrative și frecvența promovării acestora. Ordinea handbal, baschet, volei implică o prezență bine definită a sponsorilor pe platformele oficiale de comunicare, ceea ce indică faptul că această tehnică este respectată de majoritatea echipelor.

Echipele sportive, în special cele de baschet și volei, ar trebui să se concentreze pe implementarea unor tehnici eficiente de comunicare strategică, așa cum recomandă experții (Miloch & Lambrecht, 2006). Ele ar trebui să învețe din bunele practici ale celor mai multe echipe de handbal și a unora de baschet și să comunice diferențiat, în funcție de identitatea echipei sau clubului. De asemenea, toate echipele ar trebui să aibă în vedere să asigure o identitate vizuală coerentă pe toate platformele de comunicare și să elaboreze o misiune, o viziune și o descriere clară a echipei pe acestea. Mai este recomandat ca echipele să își stabilească un factor de diferențiere bazat pe cultura sau valorile organizaționale (Parkhouse, Turner & Miloch, 2012; Haba, 2022a). Ele pot lua în considerare încorporarea unor atribute cum ar fi optimismul, rebeliunea, toleranța și eficiența pentru a facilita o poziționare dezirabilă (Schade & Piehler, 2015).

Din punct de vedere al comunicării digitale, echipele ar trebui să se asigure că mențin o prezență activă pe platformele de socializare, că site-ul web al echipei este actualizat în mod regulat și că oferă informații complete și metode de contact (Xiao et al., 2017; Ráthonyi et al., 2018; Weston, 2018; Kaced, 2022). O altă recomandare este crearea unui magazin online pentru produsele promoționale ale echipei și extinderea inițiativelor digitale prin aplicații sau platforme. Promovarea sportivilor emblematici este recomandată de experți chiar și în sporturile de echipă și exemplificată prin promovarea intensă a handbalistei Cristina Neagu (Hoegel, Schmidt & Torgler, 2014).

În continuare, s-a răspuns la Î2. *În ce etapă din graficul de viață al brandurilor sportive se regăsesc echipele selectate din handbal, baschet și volei?* Majoritatea echipelor analizate în cadrul studiului se află în faza de declin al brandului sau în faza de revitalizare (Florea, Barbu & Barbu, 2018). Recomandările pentru echipele aflate în faza de declin includ minimizarea costurilor și maximizarea randamentelor resurselor existente. În cazul în care brandul ajunge în faza de declin, poate fi necesară o investiție în revitalizarea brandului, bazată pe succesul istoric al echipei. Este important să se susțină percepția pozitivă și să se îmbunătățească experiența fanilor pentru a menține relevanța și atractivitatea echipei (HKTDK, 2005; Thomas & Kohli, 2009; Stone, 2015).

Astfel, în faza de revitalizare, echipele pot capitaliza evenimentele cruciale din viața lor pentru a atrage atenția fanilor existenți și a genera noi suporterți (Miloch & Lambrecht, 2006; Parkhouse, Turner & Miloch, 2012; Haba, 2022b). Prin implementarea unor strategii de comunicare eficiente și adaptate identității echipei, acestea pot obține succes în mediul digital și pot consolida imaginea și notorietatea brandului lor sportiv.

Pentru cel de-al treilea obiectiv al cercetării, O3. *Analiza comunicării pe Social Media (Facebook) a echipelor sportive din echipele selectate din sporturile handbal, baschet și volei* se răspunde la întrebarea de cercetare Î3. *Cum comunică în Social Media, pe platforma Facebook, echipele sportive românești din sporturile handbal, baschet și volei?*

Analiza comunicării pe Facebook a echipelor sportive românești de handbal, baschet și volei pe rețelele sociale a fost finalizată, îndeplinind cel de-al treilea obiectiv al studiului. Comunicarea pe Facebook variază semnificativ între sporturi și echipe. Handbalul pare a fi cel mai popular sport din setul de date analizat, cu un procent ridicat de postări dedicate acestuia. Baschetul urmează ca al doilea cel mai popular sport, în timp ce voleiul ocupă ultimul loc în acest clasament.

Pe baza acestor rezultate, prima recomandare este că unele dintre constatările prezentate anterior pot fi îmbunătățite prin angajarea unor profesioniști în comunicare sportivă care să

aibă expertiza necesară pentru a crea strategii atractive și eficiente în social media. Pe măsură ce social media devine o platformă din ce în ce mai importantă pentru ca organizațiile sportive să intre în contact cu fanii, este probabil ca nevoia de profesioniști în acest domeniu să continue să crească în România.

Organizațiile sportive, în special cele din volei, trebuie să își ajusteze strategiile de social media în funcție de nivelul de implicare pentru sportul lor și să se străduiască să atragă cât mai mulți fani. Efectuarea de analize ale rețelelor sociale, așa cum s-a făcut în acest studiu, poate oferi informații valoroase pentru a viza publicul adecvat cu conținut relevant (Xiao et al., 2017).

Organizațiile sportive ar trebui să aibă o abordare mai concentrată asupra social media. Acestea ar trebui să își identifice baza principală de fani și să creeze conținut atractiv pentru a-i atrage și implica. Această abordare poate contribui la creșterea implicării fanilor, permițându-le să se conecteze cu sportul dincolo de dispozitive și să experimenteze jocul într-un mod mai organic (Weston, 2018).

A patra întrebare de cercetare, *Î4. Cum este percepută comunicarea strategică a echipelor sportive românești din handbal, baschet și volei din perspectiva experților? Care sunt principalele recomandări ale experților în acest sens?* este direct conectată cu cel de-al patrulea obiectiv al lucrării, *O4. Compararea rezultatelor analizei cu părerea specialiștilor din domeniul comunicării sportive din România.*

Lipsa experților competenți și a educației în domeniul comunicării sportive, așa cum au afirmat Adrenallina Media (2016) și Ilioni (2019), a fost confirmată de experți ca fiind unul dintre principalele aspecte identificate. Această problemă are un impact negativ asupra dezvoltării sportului în țară, nu numai în ceea ce privește comunicarea strategică, ci și în toate domeniile sportului și necesită îmbunătățiri în sistemul educațional pentru a forma specialiști competenți în industria sportului.

Extinzând cadrul teoretic prezentat, experții menționează, de asemenea, că interferența politică în sport este o problemă semnificativă. Deciziile politice pot influența în mod negativ managementul și comunicarea strategică a sportului, afectând dezvoltarea și independența acestuia.

Lipsa de sprijin public menționată de Diaconu (2023) este, de asemenea, confirmată. Lipsa de implicare și de interes din partea publicului poate împiedica promovarea și dezvoltarea sportului în România. De asemenea, experții subliniază că lipsa unor roluri clare în management, marketing și comunicare poate împiedica eficiența comunicării strategice a

sportului. O coordonare și o structură clară în aceste domenii sunt esențiale pentru promovarea și dezvoltarea sportului în România (IRES, 2014; Diaconu, 2023).

Literatura de specialitate susține, de asemenea, importanța urmării modelelor de succes din străinătate, dar adaptându-le la nivel local și luând în considerare contextul geopolitic, socio-economic și istoric specific, așa cum se deduce din contribuțiile oferite de DeVous (1994), Graham, Goldblatt și Neirotti (2001), Pedersen, Miloch și Laucella (2016) și Ilioni (2019), fapt confirmat de experții intervievați.

O altă aliniere între teoriile prezentate în cadrul studiului și opiniile experților se referă la alte aspecte identificate în acest domeniu. Paraschiv (2018) enumeră următoarele: lipsa accesului la facilități sportive adecvate, calificarea insuficientă a antrenorilor, personalul limitat, lipsa de interes din partea mass-mediei, integrarea slabă în viața socială a comunității și lipsa unei strategii din partea asociațiilor și a ministerului. Toate aceste subiecte au fost abordate de experți în cadrul discuțiilor, cu accent pe finanțarea sportului.

Importanța investiției în jucători și în personalul echipelor pentru a menține competitivitatea (HKTDK, 2005; Florea, Barbu & Barbu, 2018; EH Branding Consultants, 2020) este confirmată și extinsă prin menționarea necesității unei educații formale atât pentru jucători, cât și pentru personalul administrativ din echipele sportive. Acest lucru este susținut teoretic de faptul că, deși performanța rămâne principala prioritate pentru un sportiv, promovarea și construirea reputației pot compensa multe deficiențe profesionale. În plus, talentul sportiv nu este de unul singur suficient pentru a atinge performanța (Parmentier & Fischer, 2012).

Salgado (2021) susține că brandul sportiv are atributul că oamenii dezvoltă o pasiune pentru echipe, competiții și sportivi care transcende raționalitatea. Această caracteristică interesantă și unică este dedusă și din rezultatele interviurilor.

În plus, pentru toate aceste subiecte identificate, experții oferă soluții și propuneri de îmbunătățire, care, coroborate cu răspunsul la întrebările de cercetare prezentate anterior și cu rezultatele analizei de conținut și analizei comunicării pe social media, deservește scopul final al lucrării: formularea unui răspuns la întrebarea ultimă de cercetare, *Î5. Care sunt principalele argumente pentru comunicarea strategică sportivă a echipelor sportive românești din sporturile handbal, baschet și volei?*

Principalele argumente pentru comunicarea sportivă strategică a echipelor sportive românești de handbal, baschet și volei pot fi rezumate astfel:

1. *Construirea unui brand sportiv puternic:* Comunicarea strategică ajută echipele să își stabilească și să își consolideze brandul sportiv. Prin crearea unei imagini de brand și a

unei identități recognoscibile convingătoare, echipele se pot diferenția de competitori, pot genera loialitate în rândul fanilor și pot atrage potențiali sponsori și parteneri.

2. *Asigurarea longevității brandului și posibilitatea de revitalizare:* Un brand sportiv implicat în comunitate și cu imagine pozitivă asigură longevitate și relevanță organizației sportive cu care este asociat. Chiar și în situația dizolvării organizației, brandul poate fi revitalizat prin asocierea sa și transferul de imagine cu succesul istoric.
3. *Promovarea și dezvoltarea sportului:* Comunicarea strategică eficientă joacă un rol crucial în promovarea și dezvoltarea sportului în România. Prin utilizarea unor strategii și tactici de comunicare profesioniste, echipele pot crește vizibilitatea, pot atrage sponsori și pot genera interes public, ceea ce duce la creșterea industriei sportive din țară.
4. *Finanțarea prin comunicare:* Prin asigurarea vizibilității sponsorilor lor, organizațiile sportive pot valorifica și folosi capitalul de imagine pozitiv pe care sportul îl deține în schimbul sprijinului financiar.
5. *Creșterea implicării fanilor:* Comunicarea sportivă strategică permite echipelor să se conecteze cu fanii lor și să construiască o bază de fani dedicată. Prin crearea de conținut atractiv pe platformele de socializare potrivite, precum Facebook, echipele pot atrage și implica mai mulți fani, promovând un sentiment de comunitate.
6. *Profesionalism și expertiză:* Angajarea unor profesioniști competenți în domeniul comunicării sportive poate îmbunătăți calitatea și eficiența eforturilor de comunicare strategică. Acești specialiști au expertiza necesară pentru a dezvolta strategii atractive și eficiente de social media, asigurându-se că echipele comunică eficient.
7. *Adaptarea modelelor de succes:* Studiarea modelelor de succes de comunicare sportivă atât din context național, cât și internațional, poate oferi informații valoroase pentru echipele sportive din România. Prin adaptarea și implementarea unor strategii eficiente, echipele pot valorifica experiențele și cele mai bune practici ale altora pentru a-și optimiza propriile eforturi de comunicare.

Aducând aceste argumente, lucrarea își realizează scopul final care a fost stabilit în capitolul de metodologie și care este *O5. Să formuleze argumente în favoarea implementării tehnicilor de comunicare strategică sportivă în România*. Transferul rezultatelor cercetării se asigură prin caracterul public al informațiilor, ce vor putea fi utilizate în scopuri academice sau practice.

Principalii beneficiari ai acestei lucrări sunt organizațiile sportive, în special echipele sportive locale din handbal, volei și baschet. Prin oferirea acestor informații, specialiștii lor

de comunicare beneficia de un plus de valoare la expertiza academică în domeniu. Cluburile sportive vor avea acces la specialiști mai bine pregătiți în acest mod. În plus, companiile interesate de beneficiile sponsorizării sportive și de asocierea cu brandul sportiv vor putea profita de analiza prezentată în această lucrare în vederea formulării argumentelor în acest sens.

Pe lângă acești beneficiari primari, alți beneficiari pot fi jurnaliștii, trusturile media și creatorii de conținut, care pot folosi concluziile acestei lucrări pentru a crea conținut de înaltă calitate pe teme sportive în România. Domeniul academic poate beneficia, de asemenea, de extinderea listei de lucrări dedicate comunicării sportive. Prestigiul și valorificarea viitoarelor investiții pot motiva comunitățile și municipalitățile care susțin echipele sportive să continue să sprijine sportivii și echipele. În plus, generația tânără de sportivi și fani ai sportului va avea acces la informații mai bine structurate și la conținut sportiv bine pregătit și comunicat.

Limitele lucrării și perspective viitoare de cercetare

În vederea sublinierii importanței acestui studiu, considerăm că mai multe cercetări viitoare în domeniul comunicării strategice în sport sunt esențiale. Pentru aceasta, dorim să subliniem limitările acestei lucrări și modul în care viitoare studii pot contribui la o mai complexă abordare a acestui domeniu.

Printre limitările lucrării se numără dimensiunea eșantionului și selecția echipelor. Analiza din această lucrare s-a concentrat pe un set selectat de echipe sportive din handbal, baschet și volei. Un eșantion mai mare și mai divers în diverse sporturi ar putea oferi o înțelegere mai cuprinzătoare a practicilor de comunicare strategică în sportul românesc.

De asemenea, constatările acestui studiu pot fi specifice sporturilor selectate și pot să nu fie aplicabile tuturor echipelor sportive sau altor țări. Cercetările viitoare ar trebui să ia în considerare o gamă mai largă de sporturi și contexte pentru a spori generalitatea constatărilor.

Analiza a încorporat opiniile experților cu privire la practicile de comunicare sportivă, care sunt subiective și pot varia în funcție de perspectivele individuale. Cercetările viitoare ar putea explora diferite metode, cum ar fi sondajele de opinie sau grupurile de discuții, pentru a capta o gamă mai largă de opinii și a asigura o înțelegere mai cuprinzătoare.

Mai mult decât atât, analiza s-a axat pe strategiile de comunicare ale echipelor sportive, dar nu a luat în considerare decât parțial factorii externi care pot influența comunicarea strategică, cum ar fi constrângerile financiare, reglementările legale sau evenimentele

specifice. Cercetările viitoare ar trebui să exploreze mai detaliat interacțiunea dintre practicile de comunicare internă și factorii contextuali externi.

Analiza din social media din această lucrare s-a axat exclusiv pe strategiile de comunicare utilizate pe Facebook. Cu toate acestea, comunicarea strategică în sport se extinde și la alte platforme de social media, cum ar fi Instagram, Twitter, YouTube și TikTok. Cercetările viitoare ar trebui să aibă în vedere o analiză pe mai multe platforme pentru a oferi o înțelegere mai cuprinzătoare a strategiilor de comunicare ale echipelor sportive.

De asemenea, durata studiului poate constitui o limitare. Cercetarea realizată în această lucrare s-a întins pe o perioadă de un an. Un studiu pe termen mai lung ar permite o analiză mai aprofundată a tendințelor și schimbărilor în practicile de comunicare strategică de-a lungul timpului, permițând o mai bună evaluare a eficacității și impactului acestora.

Lucrarea nu a comparat în mod explicit strategiile de comunicare înainte și după COVID-19 și implicațiile acestora asupra practicilor de comunicare ale echipelor sportive. Cercetările viitoare ar putea explora efectele pandemiei asupra comunicării strategice și ar putea evalua orice adaptare făcută de echipele sportive în această perioadă.

Analiza a încorporat perspectivele unui număr limitat de experți. Includerea unui panel mai mare și mai divers de experți ar oferi o gamă mai largă de perspective și opinii, îmbogățind înțelegerea generală a strategiilor de comunicare sportivă în România.

Ca și perspective viitoare de cercetare, o analiză comparativă extinsă a practicilor de comunicare strategică în rândul echipelor sportive românești din diferite sporturi atât de echipă, cât și individuale (de exemplu, fotbal, tenis, atletism), pentru a identifica punctele comune și diferențele în ceea ce privește strategiile și eficiența comunicării ar aduce o mai bună viziune de ansamblu asupra contextului.

De asemenea, investigarea impactului strategiilor de engagement în social media asupra implicării fanilor și a sprijinului pentru echipele sportive românești, explorând abordări inovatoare precum conținutul interactiv, streamingul live și participarea fanilor este necesară în contextul schimbărilor tehnologice rapide.

Cercetarea mai poate fi extinsă pentru a include o analiză interculturală a comunicării strategice în sport, comparând echipele sportive românești cu echipe din alte țări, pentru a obține informații despre influențele culturale asupra strategiilor de comunicare și eficiența acestora.

De asemenea, ar fi relevant un studiu longitudinal pentru a urmări evoluția în timp a practicilor de comunicare strategică în rândul echipelor sportive din România, evaluând

impactul schimbărilor de tendințe în tehnologie, comportamentul publicului și dinamica industriei sportive.

Pentru a obține o înțelegere cuprinzătoare a comunicării sportive, cercetările viitoare ar putea încorpora perspectivele fanilor prin intermediul unor sondaje reprezentative sau sondaje de opinie. Acest lucru ar oferi informații despre preferințele, percepțiile și eficiența eforturilor de comunicare strategică ale echipelor sportive din punct de vedere național și centrat pe fani.

De asemenea, pentru a evalua efectele cauzale ale unor strategii de comunicare specifice asupra implicării și susținerii fanilor, ar putea fi efectuate studii experimentale. Manipularea variabilelor, cum ar fi formatul conținutului, momentul sau platforma, ar putea ajuta la identificarea celor mai eficiente strategii de promovare a implicării și susținerii fanilor pentru echipele sportive din România.

Analiza s-a axat pe stadiul actual al practicilor de comunicare strategică, dar nu a evaluat efectele pe termen lung ale acestor strategii asupra loialității fanilor, a percepției mărcii sau a performanței echipei. Cercetările viitoare ar putea explora impactul comunicării strategice asupra diverselor rezultate pentru a obține o înțelegere mai cuprinzătoare a eficienței sale.

Deși s-au depus eforturi pentru a oferi o colectare și o analiză obiectivă și sistematică a datelor, este posibil să existe totuși prejudecăți sau limitări inerente în procesul de interpretare și analiză. Aceste limitări ar trebui să fie recunoscute și abordate în cercetările viitoare pentru a asigura constatări solide și imparțiale.

9. Referințele bibliografice ale lucrării de doctorat

- Aaker, D. (2013). Find the shared interest: A route to community activation and brand building. *Journal of Brand Strategy*, 2(2), 134-145.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42(4), 8-23. <https://doi.org/10.1177/000812560004200401>
- Abiodun, O. (2011). *The significance of sponsorship as a marketing tool in sport events* [Lucrare de masterat]. Arcada, Nyland's Swedish University of Applied Sciences.
- AbouAish, E. (2011). The effect of celebrity endorsement advertisements on Egyptian youth consumers purchases intentions. *Egyptian Business Administration Review*, 1(1), 1–6.
- Abratt, R., Clayton, B. C., & Pitt, L. F. (1987). Corporate objectives in sports sponsorship. *International Journal of Advertising*, 6(4), 299–312. <https://doi.org/10.1080/02650487.1987.11107030>
- Abrudan, M., & Balaban, D. C. (2009). Promovarea brandurilor și new media. Swarm marketing și rețele social media. In D. C. Balaban, & I. Hosu (Eds.), *PR Trend. Societate și Comunicare* (pp. 323-334). Tritonic.
- Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Eds.), *Handbook of practical program evaluation* (pp. 492-505). John Wiley & Sons, Inc.
- Adrenallina Media. (31 octombrie 2016). Sports Marketing în România: O nevoie de educație și profesionalizare pe toate segmentele – companii, autorități, mass-media. *Smark.ro*. <https://www.smark.ro/articol/36856/sports-marketing-in-romania-o-nevoie-de-educatie-si-profesionalizare-pe-toate>
- Amzăr, E. L., & Ștefănică, V. (2017). Comparative study between marketing conducted in two volleyball clubs. *Journal of Physical Education and Sport*, 17(5), 2274–2278. <https://doi.org/10.7752/Jpes.2017.S5243>
- Andreff, W., & Szymanski, S. (2006). *Handbook on the economics of sport*. Edward Elgar Publishing.
- Asociația Politici Noi ale Sporturilor. (2016). Sportul în Romania, UE și în lume. Scurtă analiză comparativă. *Politicisport.ro*. <https://politicisport.ro/sportul-in-ue-si-in-lume-scurta-analiza-comparativa/>
- Barbu, M. C. R., & Popescu, M. C. (2018). Branding în sport. *Annals-Economy Series*, 5, 35–41.
- Barbu, M. M. R., Diaconescu, D. L., Popa, M. G., & Popescu, M. C. (2019). How to create a sport brand: Sport Club Municipal Craiova. *Annals-Economy Series*, 6, 69-77.
- Bart, C. K. (2001). Measuring the mission effect in human intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 320–330.
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: new findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122–145. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>
- Beck, D. (2001). *Sportübertragungen im Fernsehen. Vom Publikumsmagneten zum Teuren Verlustgeschäft* [Emisiuni sportive la televizor. De la atragerea publicului la afacere costisitoare în pierdere]. Medienheft.
- Beck, D. (2008). *Die Sportberichterstattung – Entwicklungen und aktuelle Tendenzen* [Acoperirea știrilor sportive – Evoluții și tendințe actuale]. Bern University.

- Bee, C. C., & Havitz, M. E. (2010). Exploring the relationship between involvement, fan attraction, psychological commitment and behavioural loyalty in a sports spectator context. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(2), 37-54.
- Beech, J. G., & Chadwick, S. (Eds.). (2006). *The marketing of sport*. Pearson Education.
- Beiu, A. (2020, April 16). Se schimbă jocul. unde ne poate duce digitalizarea accelerată a României sportive? *Lead.ro*. <https://lead.ro/se-schimba-jocul-unde-ne-poate-duce-digitalizarea-accelerata-a-romaniei-sportive/>
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Free Press.
- Billings, A. C., Butterworth, M. L., & Turman, P. D. (2018). *Communication and sport: Surveying the field*. SAGE.
- Blank, S. A., Koenigstorfer, J., & Baumgartner, H. (2018). Sport team personality: It's not all about winning! *Sport Management Review*, 21(2), 114–132. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.05.004>
- Broom, G. M., & Smith, G. D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5, 47–59. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(79\)80027-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(79)80027-2)
- Brosius, H. B., Haas, A., & Koschel, F. (2008). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung [Metode de cercetare empirică în comunicare]*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brown, K. A., & Isaacson, T. E. (2017). Sport and public relations. In A. C. Billings (Ed.), *Defining Sport Communication* (pp. 326-338). Routledge.
- Bühler, A., & Schunk, H. (2013). *Markenmanagement Im Sport: Grundlagen und Trends des Modernen Sportmarketing [Managementul brandurilor sportive: Fundamente și tendințe în marketingul sportiv modern]*. Erich Schmid.
- Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M., & Mitrook, M. A. (1997). It depends: A contingency theory of accommodation in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 9(1), 31–62. https://doi.org/10.1207/S1532754xjpr0901_02
- Cattaneo, E., & Guerini, C. (2012). Assessing the revival potential of brands from the past: How relevant is nostalgia in retro branding strategies? *Journal of Brand Management*, 19(8), 680–687. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.16>
- Chłodnicki, M., & Wnuk, H. (2008). *Kreowanie Marki W Sporcie [Branding sportiv]*. Sport and Business Foundation.
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 366–375. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.3.366>
- Ciriperu, D. (2022, May 31). Cum ar arăta harta României cu industrii mai multe și mai puternice. *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/zf-supliment-reindustrializarea-romaniei/cum-ar-arata-harta-romaniei-cu-industrii-mai-multe-si-mai-puternice-20874328>
- Clausen, J. (2018). *The interrelationship between professionalisation and commercialisation in international sport fédérations [Teză de doctorat]*. Université de Lausanne.
- Clow, K., & Baack, D. (2002). *Integrated advertising, promotion and marketing communications*. Prentice Hall.
- Cojocaru, C. (2022). Cine și câți români stau pe Facebook, YouTube și Instagram. Cifrele de milioane care îți arată cât contează rețelele sociale în România. *Playtech*. <https://playtech.ro/2022/Cine-Si-Cati-Romani-Stau-Pe-Facebook-Youtube-Si-Instagram-Cifrele-De-Milioane-Care-Iti-Arata-Cat-Conteaza-Retelele-Sociale-In-Romania/>

- Comisia Europeană. (1998). *The European model of sport*. SportAustria. https://www.sportaustria.at/fileadmin/Inhalte/Dokumente/Internationales/EU_European_Model_Sport.pdf
- Comisia Europeană. (2023a). Data protection in the EU. *Author*. https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu_en
- Comisia Europeană. (2023b). Social inclusion. *Author*. <https://sport.ec.europa.eu/policies/sport-and-society/social-inclusion>
- Constantinescu, M., & Roșca, M. (2011). Individualizarea marketingului sportiv în cadrul marketingului general. *Revista de Marketing Online*, 1(3), 60-64.
- Cornwell, T. B. (2008). State of art and science in sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising*, 37(3), 41-55.
- Costa, A. (2010). A sociologia do desporto e novas perspectivas para a sociologia geral [Sociologia sportului și perspective noi asupra sociologiei generale]. In M. L. Martins (Ed.), *Caminhos Nas Ciências Sociais* (pp. 31–48). Grácio Editor.
- Crawford, M., & DiBenedetto, A. (2008). *New products management*. McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- Cutler, M. (2019, May 2). Sport misses out on £14 billion in a year of growing sponsorship expenditure. *TwoCircles*. <https://twocircles.com/gb-en/articles/sport-misses-out-on-14bn-despite-growth-year-for-sponsorship-spend/>
- Davis, J. A., & Hilbert, J. Z. (2013). *Sports marketing - Creating long term value*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *qualitative research methods in public relations and marketing communications* (2nd Ed.). Routledge.
- Dębski, M. (2008). *Kreowanie Silnej Marki [Construcția unui brand puternic]*. Pwe Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- DeCoster, J., & Lichtenstein, B. (2007). Integrating quantitative and qualitative methods in communication research. *Communication Methods and Measures*, 1(4), 227–242. <https://doi.org/10.1080/19312450701636599>
- Deloitte. (2019). *Sponsoring sports in today's digital age*. *Author*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/sports-consulting/lu-sponsoring-sports-today-digital-age.pdf>
- DeVous, S. (1994). Sports marketing. *Incentive*, 168(9), 173.
- Dexter, L. A. (1970). *Elite and specialized interviewing*. Northwestern University Press.
- Diaconu, M. (2021, September 18). Cu o infrastructură sportive slab dezvoltată, România culege roadele muncii unui sportiv în care nu a investit. Ilie Năstase: Anglia investește în sport și nu e nevoie să mai investească atât de mult în sănătate. *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/eveniment/infrastructura-sportiva-slab-dezvoltata-romania-culege-roadele-20261417>
- Diaconu, M. (2022a, September 18). Business sportiv. Cum este finanțat sportul românesc---? Numeroase instituții publice finanțează sportul românesc, însă în pofida acestui lucru, realitatea din teren arată ineficiența sistemului. *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/business-sportiv/business-sportiv-cum-este-finantat-sportul-romanes-21294182>
- Diaconu, M. (2022b, September 25) Business sportiv. Sportul, ultimul pe lista de priorități a statului: suma alocată de guvern sportului și activităților recreative este de 600 mil. euro, de două-trei ori mai puțin decât în statele din regiune. *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/business-sportiv/business-sportiv-sportul-ultimul-lista-prioritati-statului-suma-21183560>

- Diaconu, M. (2022c, October 21). Business sportiv. Ministerul Sportului a lansat Strategia Națională pentru Sport, prin care vrea să facă tot ce n-a făcut în 30 de ani, însă nu știe nici măcar de ce sumă de bani are nevoie pentru implementarea acestuia. *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/business-sportiv/business-sportiv-ministerul-sportului-lansat-strategia-nationala-21258007>
- Diaconu, M. (2022d, December 9). Business sportiv. Ministerul Sportului va avea un buget de 580 de milioane lei în 2023, minus 3%. *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/business-sportiv/business-sportiv-ministerul-sportului-va-avea-un-buget-de-580-21394155>
- Diaconu, M. (2022e). Business sportiv. Peste jumătate dintre români nu au practicat niciodată activități fizice. „Sportul trebuie abordat ca pe o nevoie și o necesitate. Bani investitiți în sport vor reduce din cheltuielile pe sănătate”. Cât de activi sunt românii în comparație cu europenii? *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/business-sportiv/business-sportiv-pest-jumatate-dintre-romani-au-practicat-niciodata-21096428>
- Diaconu, M. (2023). Business sportiv. Fotbalul se înscrie la cel mai popular sport din România, urmat de tenis, volei și handbal, care își dispută următoarele locuri. Înotul, rugbyul, canotajul, atletismul, șahul și baschetul completează clasamentul celor mai populare sporturi din România. *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/business-sportiv/business-sportiv-fotbalul-inscrie-cel-popular-sport-romania-urmat-21521616>
- Dias, P., & Monteiro, P. (2020). Sports marketing and perceived value: An application of the conjoint analysis in the fan membership programs of football. *Brazilian Business Review*, 17(3), 253–274. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.3.1>
- Dinu, M. (2022). Parlamentul a adoptat bugetul pe 2023. Ciucă: Proiectul vizează protejarea economiei și protejarea copiilor. *Adevărul.ro*. <https://adevarul.ro/politica/parlamentul-a-adoptat-bugetul-pe-2023-proiectul-2227754.html>
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Baynast, A., Lendrevie, J., & Lévy, J. (2018). *Mercator 25 Anos - O Marketing Na Era Digital*. Dom Quixote.
- Dobson, P., Starkey, K., & Richards, J. (2004). *Strategic management: issues and cases*. Blackwell Publishing.
- Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520–529. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.003>
- Dozier, D. M. (2013). The organizational roles of communications and public relations practitioners. In *Excellence in Public Relations and Communication Management* (1st Ed., pp. 327–355). Routledge.
- Drynda, P. (2014). Brand image management in sport on the example of Kolejars Opole. *The Central and Eastern European Journal of Management and Economics*, 2(2), 141–153.
- Dvorak, J., Junge, A., Graf-Baumann, T., & Peterson, L. (2004). The sports editorial. *The American Journal of Sports Medicine*, 32(1), 3–4. <https://doi.org/10.1177/0363546503262283>
- EH Branding Consultants. (2020). Brand Life Cycle. *ThinkEggHead*. <https://www.thinkegghead.com/news/brand-life-cycle>
- Ekachai, D. (1995). Applying Broom's role scales to Thai PR practitioners. *Public Relations Review*, 21(4), 325–336. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(95\)90116-7](https://doi.org/10.1016/0363-8111(95)90116-7)

- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: a focus on trustworthiness. *Sage Open*, 4(1). <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Elter, V. (2013). *Markenbewertung Bei Fußballunternehmen* [Valori de brand în organizațiile de fotbal]. Franz Vahlen.
- Epure, A. (2017). STUDIU: Gimnastica este sportul olimpic favorit al românilor, în timp ce fotbalul și handbalul pierd din popularitate. *Adevărul*. <https://adevarul.ro/sport/studiu-gimnastica-este-sportul-olimpic-favorit-al-1775091.html>
- Eșanu, G. (2022, April 28). Medaliați versus răsfățați! Sportivii de aur ai României câștigă mai puțin decât fotbaliștii din Liga 1. *Fanatik.ro*. <https://www.fanatik.ro/medaliati-versus-rasfatati-sportivii-de-aur-ai-romaniei-castiga-mai-putin-decat-fotbalistii-din-liga-1-19968099>
- Eurostat. (2022). Employment in sport in the EU. *Author*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20220923-1>
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Platen, S. Von, Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left to communication professionals? *Public Relations Review*, 43(1), 91–101. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.011>
- Fiehler, R., Barden, B., Elstermann, M. & Kraft, B. (2004). *Eigenschaften gesprochener Sprache*. Naar.
- Federația Română de Handbal. (2017). Liga națională de handbal devine liga florilor. *Author*. <https://frh.ro/stire.php?id=802>
- Federația Română de Volei. (2021). Federația Română de Volei – Descriere Federația Română de Volei. *FRVolei.eu*. <https://frvolei.eu/>
- Florea, D. L., Barbu, C. M., & Barbu, M. C. R. (2018). A model of fans' reaction to resurrected brands of sport organizations. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(2), 127-146. <https://doi.org/10.1108/ij sms-08-2017-0073>
- Fortunato, J. A. (2006). Scheduling promotional events in major league baseball: examining team and sponsor desires. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(2), 104–106.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Strategic communication. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1–9. doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc194
- Freyer, W. (2003). *Sport-Marketing: Handbuch Für Marktorientiertes Management Im Sport* [Marketing sportiv: Manual pentru management orientat spre piață în sport]. Forschungsinstitut für Tourismus.
- Freyer, W. (2004). Sportmanagement: Eine Themenbezogene Einführung [Managementul sportului: O introducere tematică]. In A. Krüger, A. Dreyer, & S.-E. T. Einführung (Eds.), *Sportmanagement*. Oldenburg Wissenschaftsverlag.
- Freyer, W. (2018). *Sports marketing*. Erich Schmidt Verlag.
- Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). The four domains of sports marketing: A conceptual framework. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), 90-108.
- Funk, D. C. (2008). *Consumer behavior in sport and events -- Marketing action*. Butterworth-Heinemann.
- Gantz, W., Wang, Z., Paul, B., & Potter, R. F. (2006). Sports versus all comers: comparing tv sports fans with fans of other programming genres. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 50(1), 95–118. https://doi.org/10.1207/s15506878jobem5001_6
- Gašović, M. (2009). Marketing research for organizers of sports events. *Marketing*, 43(2), 133–140.

- Gheparzii. (2023). Baschetbal Tenter. *Gheparzii*. <https://Gheparzii.ro/>
- Ginesta, X., & San Eugenio, J. (2013). The use of football as a country branding strategy. *Case Study. Communication & Sport*, 2(3), 225–241. <https://doi.org/10.1177/2167479513486886>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Girginov, V., & Bankov, P. (2002). Bulgaria: Sport for all from a way of life to a matter of choice. In L. P. DaCosta, & A. Miragaya (Eds.), *World Experiences and Trends of Sport for All* (pp. 239-260). Meyer & Meyer Sport.
- Girginov, V., & Collins, M. (2004). Prologue: Why is there an Eastern Europe? *The International Journal of the History of Sport*, 21(5), 681–689. <https://doi.org/10.1080/0952336042000261999>
- Girginov, V., & Hills, L. (2008). A sustainable sports legacy: creating a link between the london olympics and sports participation. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 2091–2116. <https://doi.org/10.1080/09523360802439015>
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), 54–81. <https://doi.org/10.1108/ij sms-03-01-2001-b006>
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal Of Sport Management*, 16(1), 54–81. <https://doi.org/10.1123/j sm.16.1.54>
- Gough, C. (2022). *Size of sports sponsorship market worldwide in 2021 and 2030*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/269784/revenue-from-sports-sponsorship-worldwide-by-region/>
- Graham, S., Goldblatt, J. J., & Neirotti, L. D. (2001). *The ultimate guide to sports marketing* (2nd Ed.). McGraw-Hill Professional.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105–112.
- Greenhalgh, G. P., & Greenwell, T. C. (2013). Professional niche sports sponsorship: an investigation of sponsorship selection criteria. *International Journal of Sports Marketing And Sponsorship*, 14(2), 2–19. <https://doi.org/10.1108/ij sms-14-02-2013-b002>
- Grunewald, D., Dua, G., & Petrausch, R. J. (2008). *Public relations: a primer for business executives*. iUniverse.
- Grunig, J. E. (1997). A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research. *Public Relations Research: An International Perspective*, 3, 48.
- Grunig, J. E. (2008). Excellence theory in public relations. *The international encyclopedia of communication*. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiece047>
- Gunther, A. (1992). Biased press or biased public: attitudes toward media coverage of social groups. *Public Opinion Quarterly Journal*, 56(2), 67–147.
- Gürel, E., & Tat, M. (2013). *An analysis on the mission and vision statements of sports clubs and businesses: the case of turkey public relations and publicity program*. Ege University.
- Haba, I. (2020). Româniile. *Sport Advisor*. <https://www.sport-advisor.ro/romaniile/>
- Haba, I. (2022a). Colecție de strategii de management sportiv pentru echipele românești. *Sport Advisor* [Working documents]

- Haba, I. (2022b). Gheparzii au site nou. *Sport Advisor*. <https://www.sport-advisor.ro/gheparzii-au-site-nou/>
- Halemba, P., Juchimiuk, M., & Kucharski, M. (2013). *Sport marketing on the example of professional volleyball league*. Awf Katowice.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hambrick, M. E. (2017). Sport communication research: a social network analysis. *Sport Management Review*, 20(2), 170–183. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.08.002>
- Hanu, E. & Teodorescu, S. (2015). Private sports organization management and social responsibility. *Science, Movement and Health*, 15(2), 386–390.
- Harcup, T., & O’Neill, D. (2016). What is news? news values revisited. *Journalism Studies*, 18(12), 1470–1488. <https://doi.org/10.1080/1461670x.2016.1150193>
- Hidi, S., & Renninger, K. A. (2006). The four-phase model of interest development. *Educational Psychologist*, 41(2), 111–127. https://doi.org/10.1207/s15326985ep4102_4
- HKTDC (2005). Practical Guide to Brand Promotion in China - How to Promote Your Brand?. *HKTDC*. https://info.hktdc.com/chinabrand/2_1.htm
- Hoberman, J. (2017). Sport and political doctrine in a post-ideological age. In R. Edelman & W. Wilson (Eds.), *The Oxford handbook of sports history*. Oxford University Press.
- Hodisan, A. (2023). Ministerul Sportului – 18 miniștri în 33 de ani: Baze sportive ca în anii ’80, locul 5 în UE la sedentarism, obezitate infantilă la cote alarmante. *PSnews*. <https://psnews.ro/ministerul-sportului-18-ministri-in-33-de-ani-baze-sportive-ca-in-anii-80-locul-5-in-ue-la-sedentarism-obezitate-infantila-la-cote-alarmante-740392/>
- Hoegel, D., Schmidt, S. L., & Torgler, B. (2014). Superstars as drivers of organizational identification: empirical findings from professional soccer. *Psychology & Marketing*, 31(9), 736–757. <https://doi.org/10.1002/mar.20731>
- Hopwood, M. (2010). Sport marketing public relations. In M. Hopwood, P. Kitchin, & E. J. Skinner (Eds.), *Sport Public Relations and Communication*. Butterworth-Heinemann.
- Hopwood, M., Skinner, J., & Kitchin, P. (2010). *Sport public relations and communication*. Elsevier Science.
- Hudson, B. (2013). Brand heritage and heritage tourism. *Boston Hospitality Review*, 1(3).
- Humphreys, B. R., & Ruseski, J. E. (2009). Estimates of the dimensions of the sports market in the US. *International Journal of Sport Finance*, 4(2), 94–113.
- Humphries, B., Radice, M., & Lauzier, S. (2017). Comparing “insider” and “outsider” news coverage of the 2014 Ebola outbreak. *Canadian Journal of Public Health*, 108, 381–387.
- Hutu, M. (2022). „Nou avem handbal slogan national. Da, slogan pentru proști!”. *WeLoveSport.ro*. <https://welovesport.ro/stiri/noi-avem-handbal-sport-national-da-slogan-pentru-prosti-22476>
- Ilinescu, A. (2015). Povestea care a stat în spatele schimbării imaginii naționalei de handbal feminine a României: „Pe lângă Voroneț, Săpânța și Nadia Comănești, ne dorim să se vorbească în lume și despre handbalul românesc”. *Hotnews*. <https://sport.hotnews.ro/stiri-teamball-19683578-povestea-care-stat-spatele-schimbării-imaginii-naționalei-handbal-feminin-romaniei-langa-voronet-sapanta-nadia-comaneci-dorim-vorbeasca-lume-despre-handbalul-romanesc.htm>
- Ilioi, C. (2019). Particularities of Marketing in Romanian Sport. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 19(2), 53–62.

- Imhof, K. (2006). *Die Diskontinuität der Moderne: Zur Theorie des sozialen Wandels [Discontinuitatea modernității: Teoria schimbării sociale]* (2nd Ed.). Campus.
- IQads. (2019). CN8 Unstoppable – Identitatea de brand a Cristinei Neagu, semnată de Rusu+Borțun Brand Growers. *Author*. <https://www.iqads.ro/articol/48219/cn8-unstoppable-identitatea-de-brand-a-cristinei-neagu-semnata-de-rusu-bortun>
- IRES. (2014). Români și sportul. Opinii și percepții ale românilor cu privire la sport. *IRES*. <https://ires.ro/articol/266/romanii-si-sportul>
- Jang, W., Jae Ko, Y., & Chan-Olmsted, S. M. (2015). Spectator-based sports team reputation: scale development and validation. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 16(3), 52–72. <https://doi.org/10.1108/ij sms-16-03-2015-b005>
- Jankovic, M., & Jaksic-Stojanovic, A. (2019). Challenges of sports branding. *Sport Mont*, 17(1), 75-78. <https://doi.org/10.26773/smj.190213>
- Jankowski, N. W., & Jensen, K. B. (1991). *A handbook of qualitative methodologies for mass communication research*. Routledge.
- Jinga, G. (2009). Abordări de marketing în sportul românesc. *Revista de Marketing Online*, 1(1), 9–13.
- Jinga, G., & Iacobini, A. (2021). Marketing and Management Steps to be taken in setting a Sport Club in Romania. *Revista de Management Comparat International*, 22(3), 389-399.
- Johan Cruyff Institute. (2017, February 10). Sponsorship 360. adaptation to a constantly changing world. *Author*. <https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sponsorship-360-adaptation-constantly-changing-world/>
- Kaced, Y. (2021). Winning Tactics For Virtual Advertising In Sport Stadiums. *Linkedin*. <https://www.linkedin.com/pulse/winning-tactics-virtual-advertising-sport-stadiums-yazid-kaced-phd/?trackingId=OacGQUMRRcC%2FF4iW03lbSw%3D%3D>
- Kafka, P., & Molla, R. (2017). 2017 was the year digital ad spending finally beat TV. *Vox*. <https://www.vox.com/2017/12/4/16733460/2017-digital-ad-spend-advertising-beat-tv>
- Keller, K., & Swaminathan, V. (2023). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, global edition* (5th Ed.). Pearson Education.
- Kemp, S. (2022). Digital 2022: Romania. *Datareportal*. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-romania>
- Kennedy, S. S., & Rosentraub, M. S. (2000). Public-private partnerships, professional sports teams and the protection of the public's interests. *American Review of Public Administration*, 30(4), 436–459. <https://doi.org/10.1177/02750740022064768>
- Kern, S. (2009). *Turnen für das Vaterland und die Gesundheit [Gimnastică pentru patrie și sănătate]*. Grin Publishing.
- Khodadadi, M., Pourranjbar, M., Bejani, A., & Sarlab, R. (2015). The structural equation model of brand identity and attitudinal and behavioral loyalty of Iranian football league's fan. *Palestrica of the Third Millennium -- Civilization and Sport*, 16(2), 118–124.
- Kim, Y., Yim, K., & Ko, Y. J. (2013). Consumer patriotism and response to patriotic advertising: comparison of international vs. national sport events. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 14(3), 74–96. <https://doi.org/10.1108/ij sms-14-03-2013-b006>
- Kloss, I. (2012). *Werbung -- Handbuch Für Studium Und Praxis [Publicitatea – Manual de studiu și practică]* (5th Ed.). Franz Vahlen.

- Knox, J., & S. (2009). *Multimodal discourse on online newspaper home pages: a social-semiotic perspective* [Teză de doctorat]. <https://ses.library.usyd.edu.au/handle/2123/7696>
- Koch T., Harrington A. (1998). Reconceptualizing rigour: The case for reflexivity. *Journal of Advanced Nursing*, 28, 882-890.
- Koch, T. (1994). Establishing rigour in qualitative research: the decision trail. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 976–986.
- Könecke, T. (2014). Grundlegende Betrachtung des Sports zur Ableitung von Implikationen für das Markenmanagement im und mit Sport [Considerații de bază ale sportului și implicații pentru management sportiv]. In H Preuß, F. Huber, H., Schunk, & T. Könecke (Eds.), *Marken und Sport* (pp. 29–56). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kotler, P. (1984). *Marketing management: analysis, planning, implementation, control*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Framework for marketing management* (6th Ed.). Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Opresnik, M. O. (2017). *Marketing-Management: Konzepte, Instrumente, Unternehmensfallstudien* [Marketing-Management: Concepte, instrumente, studii de caz] (15th Ed.). Pearson Studium.
- Kröber-Riel, W., & Esch, F. R. (2004). *Strategie und Technik der Werbung* [Strategii și tehnici de publicitate]. Kohlhammer.
- Kuchi, T. (2006). Constant change and the strategic role of communication: a selective annotated bibliography. *Library Management*, 27(4/5), 218–235. <https://doi.org/10.1108/01435120610668160>
- Kunkel. T. & Biscaia, R.. (2020). Sport brands: brand relationships and consumer behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 3–17. <https://doi.org/10.32731/smq.291.032020.01>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. SAGE.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M., & Kanste, O. (2011). The use of content analysis in Finnish nursing science research. *Hoitotiede*, 23(2), 138-148
- L'Etang, J. (2013). *Sports public relations*. SAGE.
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The Communication of Ideas* (pp. 37–51). Harper & Bros.
- Laughey, D. (2007). *Key themes in media theory*. Open University Press.
- Lazăr, M. (2021, April 6). INS: Doar unul din zece români face sport. România, printre țările cu cea mai mica speranță de viață din UE. *Digi24*. <https://www.digi24.ro/stiri/actualitate/social/ins-doar-unul-din-zece-romani-face-sport-romania-printre-tarile-cu-cea-mai-mica-speranta-de-viata-din-ue-1486575>
- Lehu, J. (2004). Back to life! why brands grow old and sometimes die and what managers then do: an exploratory qualitative research put into the French context. *Journal of Marketing Communications*, 10(2), 133–152. <https://doi.org/10.1080/13527260410001693811>
- Lewis, N., & Weaver, A. J. (2013). More than a game. *Communication & Sport*, 3(2), 219–242. <https://doi.org/10.1177/2167479513508273>
- Ličen, S., & Billings, A. C. (2013). Affirming nationality in transnational circumstances: Slovenian coverage of continental franchise sports competitions. *International Review for the Sociology of Sport*, 48(6), 751–767. <https://doi.org/10.1177/1012690212446821>
- Lieveouw, L. A. (2009). New media, mediation, and communication study. *Information, Communication & Society*, 12(3), 303–325. <https://doi.org/10.1080/13691180802660651>

- Linneberg, S. M., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: a synthesis. *Qualitative Research Journal*, 19(3), 259–270. <https://doi.org/10.1108/qrj-12-2018-0012>
- Liu, M. T., & Brock, J. L. (2011). Selecting a female athlete endorser in China: The effect of attractiveness, match-up, and consumer gender difference. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1214-1235.
- Lyons, J. (2022). 5 essential sports marketing strategies. *Constant Contact*. <https://www.constantcontact.com/blog/sports-marketing-strategies/>
- Mack, N., Woodson, C., Macqueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: a data collector's field guide*. Family Health International.
- Madrigal, R. (2006). Measuring the multidimensional nature of sporting event performance consumption. *Journal of Leisure Research*, 38(3), 267–292. <https://doi.org/10.1080/00222216.2006.11950079>
- Martin, H. J. (1996). Is the athlete's sport important when picking an athlete to endorse a nonsport product? *Journal of Consumer Marketing*, 13(6), 28–43.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing -- a managerial approach*. Irwin Inc.
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310–321.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2014). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele* [Marketing: Bazele managementului corporativ orientat spre piață. Concepte – instrumente – exemple practice] (12th Ed.). Springer Gabler.
- Merton, R. K. (1956). *The focused interview*. The Free Press.
- Mihai, L. M. (2013). Sports marketing mix strategies. *Sea -- Practical Applications of Science*, 1(1).
- Miloch, K., & Lambrecht, K. (2006). Consumer awareness of sponsorship at grassroots sport events. *Sport Marketing Quarterly*, 15.
- Ministerul Finanțelor. (2023). Ministerul Finanțelor a primit a treia tranșă de bani din Planul Național de Redresare și Reziliență și ajunge astfel la un grad de încasare de 42% din totalul alocat. *Author*. https://mfinante.gov.ro/despre-minister/-/asset_publisher/uwgr/content/ministerul-finan-c8-9belor-a-primit-a-treia-tran-c8-99-c4-83-de-bani-din-planul-na-c8-9bional-de-redresare-c8-99i-rezilien-c8-9b-c4-83-c8-99i-ajunge-astfel-la-un-grad-de-c3-aencasare-de-42-din-totalul-alocat
- Ministerul Tineretului și Sportului. (2015a). *Asociații, cluburi, societăți sportive sau/ și cultural sportive*. Mts.ro. <http://www.mts.ro/documente/documente/165-304%20Sports%20Clubs,%20Associations%20and%20Societies.pdf>
- Ministerul Tineretului și Sportului. (2015b). *Enciclopedia educației fizice și sportului din România*. Măiastra. <http://193.230.8.159/images/Enciclopedia%20Sportului%20-%20Vol%206.pdf>
- Ministerul Tineretului și Sportului. (2022a). *Proiect strategia națională pentru sport*. <https://sport.gov.ro/wp-content/uploads/2022/10/Strategia-Nationala-pentru-Sport.pdf>
- Ministerul Tineretului și Sportului. (2022b). *Registrul sportiv*. <https://sport.gov.ro/sport/registru-sportiv/registru-sportiv/>
- Molnar, G., & Dóczy, T. (2020). The transformation of sport in post-communist Hungary. In *Sport, Statehood and Transition in Europe* (1st Ed.). Routledge.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2007). *Sport marketing* (3rd Ed.). Human Kinetics.
- Munteanu, S. M. (2015). Empirical investigation on the corporate financing for sport development in EU. *Business Excellence and Management*, 5(2), 43–54.

- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. Si G., & D. (2015). Professionalisation of sport federations -- A multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407–433.
- Nazare, D. (2022). Cristina Neagu nu mai e lider la salarii! S-a aflat ce sportive e cel mai bine plătit din sportul românesc. *Prosport*. <https://www.prosport.ro/alte-sporturi/baschet/cristina-neagu-nu-mai-e-lider-la-salarii-s-a-aflat-ce-sportiv-e-cel-mai-bine-platit-din-sportul-romanesc-exclusiv-19529439>
- Neagu, C. (2018). Unstoppable - Cristina Neagu. <https://cristina-neagu.ro/>
- Neuendorf, K. A. (2016). *The content analysis guidebook* (2nd Ed.). SAGE.
- Ngan, H. M. K., Prendergast, G. P., & Tsang, A. S. L. (2011). Linking sports sponsorship with purchase intentions. *European Journal of Marketing*, 45(4), 551–566. <https://doi.org/10.1108/03090561111111334>
- Nicholson, M., Kerr, A., & Sherwood, M. (2015). *Sport and the media: managing the nexus* (2nd Ed.). Routledge.
- Nicolae, R. (2022). Conflictul cu Rusia și implicațiile în sport. Oficial. Rușii sunt out de la campionatul Mondial de fotbal. *Fanatik.ro*. <https://www.fanatik.ro/Conflict-Rusia-Ucraina-Implicatii-Sport-19905145>
- Nielsen. (2022). *Global report of sports marketing*. The Nielsen Company. <https://www.nielsen.com/insights/2022/fans-are-changing-the-game/>
- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Patil, P. P. (2018). Sports clubs' use of social media to increase spectator interest. *International Journal of Information Management*, 43, 188–195. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.003>
- Novitaria, I. (2017). The role of public relations in sport organization in Indonesia. *Advanced Science Letters*, 23(1), 528–531. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.7243>
- Oliver, S. (2009). *Public relations strategy*. Kogan Page.
- Paraschiv, C. (2018). 7 probleme ale sportului romanesc. „am regresat, e un amalgam inegal intre public si privat. cate structuri au instrumente de marketing ca sa mearga sa ceara bani?. Rezolvarea, în opinia lui Adrian Socaciu. *Prosport*. <https://www.prosport.ro/Alte-Sporturi/7-Probleme-Ale-Sportului-Romanesc-Am-Regresat-E-Un-Amalgam-Inegal-Intre-Public-Si-Privat-Cate-Structuri-Au-Instrumente-De-Marketing-Ca-Sa-Mearga-Sa-Ceara-Bani-Rezolvarea-In-Opinia-Lui-Adrian-Socaciu-R-17706935>
- Parkhouse, B. L., Turner, B. A., & Miloch, K. S. (2012). *Marketing for sport business success*. Kendall Hunt.
- Parks, J., & Zwicker, S. (2020). Revising the sporting map of Eastern Europe. *The International Journal of the History of Sport*, 37(15), 1501–1516. <https://doi.org/10.1080/09523367.2020.1879546>
- Parlamentul European. (2021). *Texte adoptate - Impactul Covid-19 asupra tineretului și a sportului - Miercuri, 10 februarie 2021*. Europa. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-02-10_RO.html#sdocta8
- Parmentier, A. M., & Fischer, E. (2012). How athletes build their brands. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1/2), 106–116. <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2012.045491>
- Pedersen, P. (2013). Reflections on communication and sport: on strategic communication and management. *Communication & Sport*, 1, 55–67.
- Pedersen, P., Miloch, K. S., & Laucella, P. C. (2007). *Strategic sport communication* (1st Ed.). Human Kinetics.
- Pedersen, P., Miloch, K. S., & Laucella, P. C. (2016). *Strategic sport communication* (2nd Ed.). Human Kinetics.

- Peters, T. J., & Peters, D. (1987). *Thriving on chaos: handbook for a management revolution*. Alfred A. Knopf.
- Petracovschi, S. (2020). Daciada and mass sport during communism in Romania as reflected in the sport magazine: a propaganda tool. *The International Journal of the History of Sport*, 37(15), 1569–1587. <https://doi.org/10.1080/09523367.2020.1845156>
- Pfahl, M. E., Kreutzer, A., Maleski, M., Lillibridge, J., & Ryznar, J. (2012). If you build it, will they come?: a case study of digital spaces and brand in the national basketball association. *Sport Management Review*, 15(4), 518–537. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.03.004>
- Phillips, M. (1996). *An illusory image: a report on the media coverage and portrayal of women's sport in Australia*. Australian Sports Commission.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of sport marketing* (2nd Ed.). Fitness Information Technology.
- Pluta, E. (2001). *Public Relations. Moda Czy Konieczność? Teoria I Praktyka [Relațiile publice. Modă sau necesitate? Teorie și practică]*. Twigger.
- Plutsky, G. (2016). 5 things we learned about media from the Rio Olympics. *MediaPost*. <https://www.mediapost.com/publications/article/283707/5-things-we-learned-about-media-from-the-rio-olymp.html>
- Popa, E. N. (2022). Primăria Cluj-Napoca, bonus financiar pentru U-BT. *Baschet.ro*. <https://baschet.ro/liga-nationala-de-baschet-masculin/stiri/primaria-cluj-napoca-bonus-financiar-pentru-u-bt>
- Popescu, G. (2022, June 13). Sportul românesc – cursă spre performanță sau impact social? *Ziare.com*. <https://ziare.com/rugby/sportul-romanesc-cursa-spre-performanta-sau-impact-social-1745966>
- Pyun, D. Y., & James, J. D. (2011). Attitude toward advertising through sport: a theoretical framework. *Sport Management Review*, 14(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.12.002>
- Ramachandran, K. (2008). Sports in the country of a billion: a study of the marketing possibilities and the resulting development of less popular sports in India. In I. S. Chadwick & D. Arthur (Eds.), *International Cases in the Business of Sport* (pp. 165–177). Elsevier.
- Ráthonyi, G., Müller, A., & Rathonyi-Odor, K. (2018). How digital technologies are changing sport?. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 12(1033-2019-3296), 89-96.
- Ratten, V. (2016). The dynamics of sport marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), 162–168. <https://doi.org/10.1108/mip-07-2015-0131>
- Rechnungswesen Verstehen. (2023). Der Markt. *Author*. <https://www.rechnungswesen-verstehen.de/Bwl-Vwl/Vwl/Markt.Php>
- Rice, R. E., & Atkin, C. (2009). Public communication campaigns: theoretical principles and practical applications. In J. B. Bryant (Ed.), *Media effects. advanced theory and research*. Routledge.
- Richelieu, A., & Lessard, S. (2014). Long gone the glory days: is branding of any help? the case of formerly successful European football teams. *Sport Business and Management: An International Journal*, 4(4), 284–297. <https://doi.org/10.1108/sbm-11-2013-0043>
- Ries, A., & Trout, J. (1993). *Positioning: The battle for your mind* (2nd Ed.). Warner Books.
- Ritchie, B. W., Shipway, R., & Chien, M. P. (2010). The role of the media in influencing residents' support for the 2012 Olympic games. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(3), 202–219. <https://doi.org/10.1108/17852951011078014>
- Robinson, M. (2010). *Sport Club Management*. Human Kinetics.

- Roy, D., P., Cornwell, T., & B. (1999). Managers' use of sponsorship in building brands: service and product firms contrasted. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1(4), 33–48.
- Rucăreanu, D. (2020). Naturalizarea sportivilor | Cât de benefică este pentru sportul din România? *Eurosport*. https://www.eurosport.ro/alte-sporturi/naturalizarea-sportivilor-cat-de-benefica-este-pentru-sportului-din-romania_sto7785292/story.shtml
- Ruihley, B. J., & Fall, L. T. (2009). Examining athletic directors' perceptions of public relations among the college athletics industry. *International Journal of Sport Communication*, 2(4), 398–410.
- Ruihley, B. J., Pratt, A. N., & Carpenter, T. (2016). The role of public relations in college athletics: identifying roles, tasks, and importance of public relations. *Journal of Applied Sport Management*, 8(1), 52–74. <https://doi.org/10.18666/JASM-2016-V8-II-622>
- Rusu, O., & Cuza, A. I. (2016). Sport and politics-Unilateral or joint interests? Romanian case. *International Journal of Sport Culture and Science*, 4(2), 507-514. <https://doi.org/10.14486/intjscs575>
- Ryan-Nicholls K., Will C. (2009). Rigour in qualitative research: Mechanisms for control. *Nurse Researcher*, 16, 70-82.
- Salgado, P. (2021). Communication and sport: A call to action. *Strategic Communication in Context. Theoretical Debates and Applied Research*, 399–418.
- Sander, M., & Altobelli, C. F. (2011). Virtual advertising in sports events: does it really work? *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(3), 28–42. <https://doi.org/10.1108/ijsms-12-03-2011-b004>
- Santiago, J. S. M. (2020). *100 years of sport club lusitania: a communication plan for a centenary season* [Teză]. ISCTE Business School.
- Schade, M., Piehler, R., & Burmann, C. (2014). Sport club brand personality scale (SCBPS): A new brand personality scale for sport clubs. *Journal of Brand Management*, 21(7-8), 650-663.
- Schein, E. H. (1991). *What is culture*. SAGE.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. SAGE.
- Schubert, M. (2014). Potential agency problems in European club football? The case of UEFA Financial Fair Play. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(4), 336-350.
- Schwarzenberger, V., & Hyde, K. (2013). The role of sports brands in niche sports subcultures. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 15(1), 35–51.
- SCM Craiova. (2020). Despre noi. <https://scmcraiova.ro/Despre-Noi>
- Sedky, D., Kortam, W., & AbouAish, E. (2020). The role of sports marketing in attracting audiences towards less popular sports. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 4(2), 113-131.
- Șerbănică, D., & Constantinescu, M. (2016). Using public relations in sports. *Romanian Journal of Marketing*, 2, 30-35.
- Sewell, M. (2009). *The use of qualitative interviews in evaluation*. The University of Arizona.
- Shabani, J. S., Gharekhani, H., & Naderi, F. (2018). The role of sport marketing mix in generating revenue for iranian football clubs. *Annals of Applied Sport Science*, 6(1), 95-102. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.6.1.95>
- Shank, M. D. (1999). *Sports marketing - A strategic perspective*. Prentice Hall.

- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: A strategic perspective* (5th Ed.). Routledge.
- Sirgy, M. J. (1982). Self-concept in consumer behavior: A critical review. *Journal of consumer research*, 9(3), 287-300. <https://doi.org/10.1086/208924>
- Smith, G. (2009). Bad sporting behaviour. Does reputation matter? Sports PR practitioners' views. *Academia.edu*.
https://www.academia.edu/8337323/Bad_sporting_behaviour_Does_reputation_matter_Sports_PR_practitioners_views_2009_
- Smolianov, P. (2020). The role of sport in Eastern Europe. In E. Macintosh, G. Bravo, & M. Li (Eds.), *International Sport Management* (2nd Ed.). Human Kinetics.
- Smolianov, P., & Aiyeku, J. F. (2009). Corporate marketing objectives and evaluation measures for integrated television advertising and sports event sponsorships. *Journal of Promotion Management*, 15(1-2), 74-89. <https://doi.org/10.1080/10496490902901977>
- Söderman, S., & Dolles, H. (2015). Unlocking advertising, activation, and sponsorship in an emerging market. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(5), 472-492. <https://doi.org/10.1108/sbm-09-2015-0030>
- Spătaru, M. (2015). Cum comunică FRH competiția de handbal feminin Trofeul Carpați. *IQads*. <https://www.iqads.ro/articol/31772/cum-comunica-frh-competitia-de-handbal-feminin-trofeul-carpati>
- Stan, S. V. (2019). Sports Branding A Complex Process,“. *Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series Volume*, 533.
- Stanciu, C. (2022). ZF: România este una din cele mai mari impozitări pe salarii și unul din cele mai mici niveluri de taxare a companiilor din Europa. *Libertatea.ro*. <https://www.libertatea.ro/stiri/zf-romania-are-una-din-cele-mai-mari-taxari-pe-salarii-si-unul-din-cele-mai-mici-niveluri-de-taxare-a-companiilor-din-europa-4241424>
- Stoldt, C., Dittmore, S. W., & Branvold, S. E. (2012). *Sport public relations: Managing stakeholder communication* (2nd Ed.). Human Kinetics.
- Ströbel, T., & Germelmann, C. C. (2020). Exploring new routes within brand research in sport management: Directions and methodological approaches. *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 1-9. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1706603>
- Suciu, A., Balota, I., & Oana, O. (2002). Romania: Sport for all as a change of mentality and a new lifestyle. In L. P. DaCosta, & A. Miragaya (Eds.), *Worldwide Experiences and Trends in Sport for All* (pp. 449-474). Meyer & Meyer Sport.
- Taylor, J. (2017, February 22). What is a KPI, metric or measure? *Klipfolio*. <https://www.klipfolio.com/blog/kpi-metric-measure>
- Thomas, S., & Kohli, C. (2009). A brand is forever! A framework for revitalizing declining and dead brands. *Business Horizons*, 52(4), 377-386.
- Thurman, N. (2018). Mixed methods communication research: Combining qualitative and quantitative approaches in the study of online journalism. *SAGE Research Methods Cases*.
- Todor, R. D. (2014). The importance of branding and rebranding for strategic marketing. *Bulletin of the Transylvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 7(2), 59.
- Tran, J. (2021). 6 best practices for sports marketing in 2022 sales seasons. *Magestore*. <https://www.magestore.com/blog/sports-marketing-best-practices/>
- Turcu, I., Burcea, G. B., Diaconescu, D. L., Tohaneanu, A. A., & Barbu, M. C. R. (2020). Building the Brand of Romanian Sports Teams from Handball. *Bulletin of the*

- Transilvania University of Braşov. Series IX: Sciences of Human Kinetics*, 265-274. <https://doi.org/10.31926/but.shk.2020.13.62.1.35>
- Turner, P. (2017). Implementing integrated marketing communications (IMC) through major event ambassadors. *European Journal of Marketing*, 51(3), 605-626.
- U-BT. (2023). U-Bt.ro. <https://www.u-bt.ro/>
- Valantinė, I., Grigaliūnaitė, I., & Danilevičienė, L. (2017). Impact of basketball fan behaviour on the organization's brand. *Baltic Journal of Sport and Health Sciences*, 1(104), 47-54.
- Vale, J., Serra, E., Vale, V. T., & Vieira, J. C. V. (2009). The impact of sponsorship on a football team's brand equity. *Journal of Sponsorship*, 2, 267-280.
- Vavilov, E. M. (2018). *The role of strategic communication in sport events: The challenges of the PR RACE in attracting amateur athletes to distance running events in Romania* [Lucrare de disertație]. Jönköping University.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207. <https://doi.org/10.2307/1880689>
- Veroutsos, E. (2022, October 20). What are the most popular sports in the world. *World Atlas*. <https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html>
- Vince, R., & Moore, J. (2018). 7 ways technology is impacting the wide world of sports. *IDTech*. <https://www.idtech.com/blog/how-technology-is-impacting-sports>
- Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1996). The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of services marketing*, 10(6), 45-61. <https://doi.org/10.1108/08876049610148594>
- Weston, J. (2018, May 1). How digital is transforming sports sponsorship. *WARC*. <https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/how-digital-is-transforming-sports-sponsorship/en-gb/2700>
- Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 461-484. <https://doi.org/10.1007/S11266-012-9272-2>
- Wilson, G. (2020). Strategic planning for sports clubs and federations. *The Sporting Blog*. <https://thesporting.blog/blog/strategic-planning-for-sports-clubs-and-federations#:~:text=A%20good%20strategic%20plan%20should,club's%20resources%20in%20specific%20areas>
- Witcher, B. J. (2010). *Strategic management: Principles and practice*. Southwestern Cengage Learning.
- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014). The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6–24. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.865776>
- Wu, P. C. S., & Wang, Y. C. (2011). The influences of electronic word-of-mouth message appeal and message source credibility on brand attitude. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(4), 448–472. <https://doi.org/10.1108/13555851111165020>
- Xiao, X., Hedman, J., Tan, F. T. C., Tan, C. W., Lim, E. T., Clemmensen, T., ... & Van Hillegersberg, J. (2017). Sports digitalization: An overview and a research agenda. In *38th International Conference on Information Systems: Transforming Society with Digital Innovation, ICIS 2017: Transforming Society with Digital Innovation*. Association for Information Systems. AIS Electronic Library (AISeL).
- Yıldız, Y. (2016). A research on soccer teams brand association. *The Sport Journal*, 56(19), 1–14.

- Zakharchenko, A. P. (2022). PR-message analysis as a new method for the quantitative and qualitative communication campaign study. *Information & Media*, (93), 42-61. <https://doi.org/10.15388/im.2022.93.60>
- Zeng, G., Go, F., & Kolmer, C. (2011). The impact of international TV media coverage of the Beijing Olympics 2008 on China's media image formation: a media content analysis perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(4), 39–56. <https://doi.org/10.1108/ij sms-12-04-2011-b004>