



INFLUENȚA CAZURILOR DE DOPAJ ASUPRA RELAȚIEI DINTRE SPONSORI ȘI ECHIPELE DE CICLISM

Vlad ROȘCA¹

Abstract

The help from sponsors is an important issue for the stability of professional cycling teams. An important share of a team's revenues consists of the money paid by sponsors in exchange of the right to associate their brands with the team. In exchange of their involvement, sponsors expect to develop their image capital. But the relationship with the sponsors can deteriorate if doping cases in the teams are confirmed and made public. In the last decade, the opinion of sponsors was divided between radical organizations and supporting ones. Some sponsors have withdrawn their support as a result of doping cases, while others considered that doping did not have a negative impact on their sponsoring goals, so they continued to help cycling teams. This paper, written as a case study, analyses the possible influences of doping cases upon the relationship between sponsor and cycling teams, combining them with the marketing tools that teams can use if managerial intervention is needed for revolutioning the image.

Keywords: sport marketing, cycling marketing, sponsoring, doping, image revolution

Introducere

Marketingul este o funcție organizațională pentru o echipă de ciclism, având rolul să identifice și să satisfacă, în mod profitabil, nevoile sociale ale entității (Kotler, Keller, 2008, p. 4). Una dintre nevoile importante ale echipei este aprovizionarea cu resurse care să permită nu doar asigurarea existenței, ci și stabilitatea economică. În vederea acoperirii nevoii, echipa folosește marketingul pentru a identifica și a atrage sponsori. Odată sponsorul câștigat, marketingul făcut în respectiva echipă trebuie să creeze, să comunice și să furnizeze valoare partenerului. În mod ideal, echipa de ciclism trebuie să gestioneze relația cu sponsorul în așa fel încât să fie obținute beneficii pentru ambele părți, cum se întâmplă, de exemplu, la Quick Step. Pe de-o parte, câștigă sponsorul, după cum reiese dintr-o declarație a lui Philip Caryn, purtător de cuvânt al producătorului belgian de pardoseală: „Mulțumită sponsorizării, ne-am făcut un renume mondial. În prezent, suntem chiar cotați la Bursa din New York. Vrem să continuăm a ne face cunoscuți prin ciclism” [3]. Pe de alta, câștigă și echipa sponsorizată, intitulată, în acest caz, tot Quick Step, deoarece a preluat denumirea sponsorului. Cu un buget anual situat între șapte și zece milioane de euro în ultimele cinci sezoane competiționale, echipa Quick Step a avut la dispoziție un fond consistent

¹ Vlad ROȘCA, Academia de Studii Economice din București, vlad_rsc@yahoo.com



de investiții pentru lumea ciclismului, rezultatele neîntârziind să apară: 16 victorii de etapă în Turul Franței între anii 2003 și 2010, cinci victorii de etapă în Turul Italiei și nouă în Turul Spaniei, dar mai cu seamă, 19 victorii în cursele clasice și două titluri mondiale. Sponsorii nu sunt interesați neapărat de felul în care cluburile pe care le sprijină investesc ajutorul material/financiar/logistic primit - chiar dacă deciziile investiționale influențează performanțele sportive ulterioare și, implicit, imaginea sponsorului - ci mai ales de beneficiile care le revin din parteneriat. Organizațiile din mediul de afaceri care se decid să investească într-o sponsorizare vor căuta să aleagă sportul care le satisface nevoile și obiectivele de marketing cel mai bine, și care le oferă cea mai multă valoare adăugată. Lefray (2006) consideră că sportul este un rezervor de valori (purtate, de exemplu, de către sportivi, sau întâlnite în cultura organizațională a entității sportive). Prin transferul de imagine, valorile se reflectă și asupra sponsorului. De aceea, sponsorul își va alege o organizație sportivă ale cărei valori să semene cât mai bine cu ale sale.

Sportul este industria în care sponsorizarea își găsește întrebuințarea cel mai des. Aproximativ 70% din sponsorizările la nivel global sunt făcute în sport. Ținând cont că este un fenomen de masă, sportul se deschide cu ușurință către diverse piețe, oferind ample posibilități de comunicare de marketing organizațiilor interesate. Însă, în același timp, și organizațiile sportive au nevoie de resursele sponsorilor pentru a-și susține existența. În opinia lui Babin (1995), sportul este un instrument pentru creșterea cotelor de piață și un dezvoltat canal de publicitate.

Sponsorizarea ar putea fi prezentată precum susținerea unei organizații sportive în procesul său de îndeplinire a obiectivelor. Însă, nu doar organizația sportivă are obiective, ci și sponsorul. Din punctul de vedere al sponsorului, sponsorizarea este „un instrument de comunicare de marketing care, prin sprijinirea unui club sportiv ce nu este parte din activitățile zilnice ale firmei, contribuie la obținerea unei publicități bune pentru firmă și pentru brandurile sale” (Cliffe, Motion, 2005). Întâlnindu-se pe piață, sponsorul este cumpărătorul, iar instituția sportivă vânzătorul. Sponsorul cumpără dreptul de a se asocia cu instituția sportivă, plătiind în schimb resurse (cel mai adesea, financiare) pe care ulterior clubul le investește pentru a-și asigura stabilitatea. Astfel, cumpărătorul și vânzătorul schimbă între ei resurse și asocieri de marcă.

Având în vedere că există cerere și ofertă, există și schimb. Schimbul se efectuează între sponsor și organizația sportivă. Ce face obiectul schimbului este stabilit contractual, însă, de obicei, se tranzacționează mijloace financiare, mijloace tehnice și capital de imagine. Marketingul are rolul să ajute echipa de ciclism să își vândă cât mai ușor produsul sponsorilor. Echipa, prin intermediul rutierilor, creează ciclism, îl oferă pe piața industrială (piața pe care vânzătorii sunt echipele de ciclism, iar cumpărătorii organizațiile lucrative interesate să sponsorizeze), și îl schimbă contra ofertei sponsorului.



Factori care influențează decizia de sponsorizare în ciclism

Există trei factori importanți care influențează decizia de sponsorizare: interesul sponsorului pentru sport, capacitatea de a profita de oportunitățile comune de câștig, și publicul. În ceea ce privește interesul, există întreprinzători care aleg să sponsorizeze o organizație sportivă din pasiune pentru respectiva instituție ori pentru respectivul sport. Apoi, sponsorul și sponsorizatul s-ar putea să activeze pe o piață comună, care să poată fi exploatată concomitent de ambele entități. De exemplu, în cazul echipei de ciclism „Vacansoleil”, atât sponsorul, o agenție de turism, cât și echipa, provin din aceeași țară, Olanda. Fiind vorba de una și aceeași cultură, olandeză, valorile promovate de sponsor și de sponsorizat se aseamănă între ele, așa că transferul de imagine are loc mai ușor, iar organizațiile pot aborda grupuri țintă de clienți împreună. Când despre public, sponsorii încearcă să profite de identificarea fanilor cu echipa favorită. Identificarea are o componentă de implicare emoțională și una de dăruire personală (Fullerton, 2007, p. 390-391). Implicarea emoțională reprezintă atașamentul psihologic al fanului cu echipa (idem). Suporterul trăiește momente bune sau rele în funcție de performanțele echipei, bucurându-se la victorii și suferind la înfrângeri. Dăruirea personală influențează intensitatea cu care fanul urmărește evoluția echipei, fie pe viu ori prin mass-media. O dăruire puternică se reflectă în mai mult timp și mai mulți bani investiți de suporter pentru a urmări echipa. În multe cazuri, amplificarea implicării emoționale (prin intermediul victoriilor obținute de cicliști) duce la creșterea dorinței suporterului de a urmări echipa, deci la o dăruire mai mare. Sponsorul vizează să își facă loc în relația suporterului cu echipa, astfel încât trăirile și gândurile fanilor să fie asociate nu doar cu numele sportivilor, ci și cu cele ale sponsorilor.

Numele de marcă și transferul de imagine

În ciclism, atingerea acestui obiectiv al sponsorului este facilitată de faptul că echipele poartă numele întreprinderii care le sponsorizează. Din această motiv, ciclismul este un suport comunicațional care permite memorarea cu ușurință a numelui sponsorului. Pentru investiții mici în comparație cu alte sporturi, de aproximativ șase până la zece milioane de euro pe sezon, sponsorii își pot alege o echipă care să le poarte numele un an întreg. Doar că, pentru a avea impact asupra consumatorilor, sponsorizarea trebuie planificată pe termen lung, ori cel puțin mediu. În opinia lui Günter Schweiger, profesor la institutul de Științe Publicitare și Cercetare de piață de la Universitatea de Economie din Viena, sponsorizarea are nevoie de mai mult de cinci ani pentru ca efectele ei să se vadă [6]. Angajamentele pe termen scurt produc valoare imediată doar la evenimentele majore, precum Jocurile Olimpice, Campionatul Mondial de Fotbal, ori Campionatul Mondial de Rugby, care în același an când postul de televiziune Discovery Channel renunța la sponsorizarea unei echipe de ciclism după doar trei sezoane [8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15], realiza venituri de 600 de milioane de euro [4].



Așa cum s-a văzut în cazul Quick Step, contribuția sponsorilor a constat din bugetul care a permis crearea condițiilor necesare obținerii victoriilor, iar cea a echipei din valoarea produsă de către victorii. Prin transferul de imagine, valoarea a fost furnizată sponsorului. Transferul de imagine este procesul pe care se bazează sponsorizarea. Sponsorul preia valorile promovate de organizația sportivă și le folosește pentru a-și dezvolta capitalul de imagine, fie al întregii firme, fie doar al unui produs ori serviciu anume, sperând astfel să-și îmbunătățească relațiile cu clienții. Sponsorul alege să se implice în sport tocmai deoarece dorește să transfere valorile sportului asupra propriei companii, pentru a le implementa acolo. În acest sens, sponsorul așteaptă corectitudine și respect din partea partenerului de afaceri. Dacă nu este cazul, sponsorul se va retrage. În relația sponsor-sportiv se întâmplă adesea ca sponsorul să nu uite care sunt valorile sportului, ci sportivul/clubul sportiv însuși să le uite, dacă devine prea fascinat de câștigurile financiare ce îi pot reveni. Chiar dacă, în general, sportul promovează valori pozitive, precum seriozitate, ambiție ori spirit de echipă, sponsorul poate întâmpina probleme dacă printre valorile pozitive își fac loc și unele negative, precum cele induse de dopaj.

Dopajul, pericol pentru sportivi și sponsori laolaltă

După cum s-a putut citi, un schimb bun ar presupune ca echipa de ciclism și sponsorul să aibă împreună de câștigat. Dacă nu, măcar să nu piardă. Însă, în momentul în care intervine dopajul, apar și pierderile. Victoriile se obțin prin munca rutierilor, prin efortul depus de ei la antrenamente și în curse. Performanțe mai bune înseamnă și încasări mai ridicate pentru echipă, din premii ori din capitalizarea oportunităților comerciale ce se ivesc odată cu ameliorarea reputației și cu intensificarea prezenței în mass-media. Însă, structura acestui lanț de valori este precum cea a unui castel din cărți de joc: este îndeajuns ca o carte să cadă și probabil că totul se va năruie. Depistate și făcute publice, cazurile de dopaj produc o schimbare radicală, aruncând echipa de la extaz la agonie, de la încasarea unor venituri importante la obligația de a plăti amenzi și de a investi masiv în activități de relații publice pentru a spăla din rușinea produsă și pentru a stopa cât mai rapid influența știrilor negative asupra imaginii echipei și, implicit, a sponsorului.

Dopajul, definit ca utilizarea de substanțe pentru îmbunătățirea performanțelor atletice, nu este întâmplător, nici spontan. Cineva, chiar dacă nu întotdeauna cicliștii, ia decizia ca sportivii să se dopeze. Problema dopajului în ciclism nu este nouă. În anii 1880, la mai puțin de două decade după ce primul club francez de ciclism fusese înființat la Rouen, existau deja amestecuri de stupefiante pe bază de morfină și de cocaină. În anul 1896, galezul Arthur Lynton deceda la cincisprezece zile după cursa Bordeaux-Paris (Meutgens, 2007, p. 11). Motivul tragediei prezentat publicului a fost febră tifoidă, însă, se pare că decesul s-a datorat unui amestec bazat pe morfină administrat lui Lynton de către soigneur-ul² său [7].

² Soigneur = o persoană care ajută cicliștii unei echipe pe parcursul unei competiții, asistându-i la antrenamente sau masându-i.



Cazurile de dopaj sunt un rezultat al societății bazate pe performanțe. Pe o piață hipercompetitivă cum este cea a sportului profesionist, atleții trebuie să demonstreze adesea prin reprezentatii de înaltă calitate cât de valoroși sunt. Echipele de ciclism și sponsorii lor depun eforturi împreună pentru a obține bune performanțe sportive și financiare, cele două influențându-se direct proporțional. Într-un proiect de lege discutat în anul 1998 în Franța, Andre Aschieri făcea următoarea precizare: „Dopajul șochează nu doar pentru că este o înșelătorie, ci și pentru că este o exploatare comercială a eforturilor unui sportiv” (Assemblée Nationale, 1998, p. 9180). Unul dintre factorii care duc la dopaj este dominația intereselor comerciale în sporturile mediatizate și goana după banii pe care ciclismul îi poate produce. Se vorbește chiar despre un dopaj practicat din interese comerciale. Ori, „într-un asemenea joc nu există filantropie”, după cum consideră Richard Virenque (1999, p. 181). Jocul la care face referire septuplul câștigător al titlului de cel mai bun cățărător în Turul Franței este ciclismul.

În general, firmele caută organizații sportive pe care să le poată sprijini, cerând publicitate în schimb. În ciclismul de șosea profesionist, însă, nu este întotdeauna cazul. Din cauza dopajului, încrederea multor sponsori în echipele de ciclism a fost afectată. Nu toate firmele își doresc o sponsorizare, chiar dacă ar avea beneficii financiare. Căci, nu doar câștigurile financiare contează, ci și imaginea sponsorului. După ce firmele Gerolsteiner și Credit Agricole s-au retras din ciclism, cluburile pe care le sponsorizau s-au desființat, întrucât nu s-au mai găsit sponsori dornici să investească în ele.

Cum afacerile de succes se bazează pe încredere reciprocă, echipele de ciclism trebuie să ia măsuri pentru a-și recâștiga credibilitatea. Dacă se instalează neîncrederea, sponsorii vor refuza să mai încheie parteneriate, iar într-un asemenea caz au de pierdut ambele părți. Echipa va avea un buget mai mic deoarece nu va mai primi finanțare, în timp ce sponsorul va irosi o parte din posibilitățile de comunicare de marketing. Totuși, există și sponsori care nu se lasă înduplecați de cazurile de dopaj. În ciuda afacerii Festina – cel mai mare scandal de dopaj din istoria ciclismului, petrecut în anul 1998 – mulți sponsori și-au continuat parteneriatele, neavând probleme în a ajunge la publicul țintă, nici riscând ca marca lor să fie asociată cu atribute negative. „Conform anchetelor noastre interne, acest cuvânt [dopaj] este asociat cu ciclismul de doar 4% din clienții noștri”, spune Eric Marchyllie, director de sponsorizări la Champion, partener al tricoului celui mai bun cățărător din Turul Franței (Bronnec, 2007). Părerea lui este susținută de Francois Migraine, directorul general al Cofidis: „Chiar dacă este surprinzător, imaginea întreprinderii noastre nu a fost alterată de afacerea Festina” [2].

Când numai Turul Franței este urmărit anual de aproximativ patru milioane de telespectatori francezi, sponsorilor le vine greu să renunțe la ciclism, cu toate cazurile de dopaj existente. În anul 2007, Alexander Vinokurov, Cristian Moreni și Mikael Rasmussen erau implicați în scandaluri de dopaj care făceau prima pagină a ziarelor. Cu toate acestea, Eric Marchyllie lua decizia ca întreprinderea pe care o reprezenta să își continue parteneriatul început cu mult timp în urmă: „Se împlinește



cincisprezece ani de când suntem parteneri ai Turului Franței și nu avem de gând să părăsim corabia în furtună. Mai ales că ciclismul beneficiază în continuare de o mare popularitate” (Bronnec, 2007). La fel crede și Hubert Genieys, vicepreședinte al Nestle Walters, sponsor al tricoului celui mai bun tânăr rutier din Marea Buclă: „atât timp cât va continua să existe această febră în jurul Turului, nu avem niciun motiv să ne oprim. Astăzi, rentabilitatea investiției noastre este evaluată la de cel puțin șase ori mai mult decât suma cheltuită” (Bronnec, 2007).

Etica în sponsorizare

Despre etică în sponsorizare se vorbește când mesajul transmis influențează negativ clienții țintă, ori când clienții își pun întrebări cu privire la corectitudinea activităților sponsorului ori ale sponsorizatului. „Saunier-Duval” și „Scott” au sponsorizat echipa de ciclism deținută de Mauro Gianetti, „GM Bikes SA”, pentru a-și promova imaginea în rândul clienților existenți, dar și al celor potențiali. Însă, din cauza unor cazuri de dopaj, publicul a ajuns să perceapă publicitatea într-un mod negativ. Riscând să sufere pierderi de imagine și mai mari, „Saunier Duval” a decis să se retragă din sponsorizare.

În anul 2004, Mauro Gianetti înființează o echipă de ciclism pe care o înregistrează cu denumirea „GM Bikes SA”. După încheierea procedurilor de înființare, Gianetti a pornit în căutarea sponsorilor, oprindu-se la Saunier Duval, producător francez de sisteme de încălzire. Lucrurile păreau să funcționeze bine. Chiar dacă echipa nu era de top, ea participa la curse importante, urmărite de milioane de spectatori și telespectatori, precum clasicele de primăvară ori cele trei mari tururi cicliste, iar sponsorul câștigă expunere la nivel mondial. Mai mult chiar, echipa a reușit să atragă încă un sponsor de titlu, Scott, care devenea furnizorul unic de biciclete al formației. O decizie de marketing bine luată de Gianetti, care împușca doi iepuri dintr-o lovitură: își asigura concomitent resursele financiare (de la Saunier-Duval) și pe cele materiale (de la Scott). Un singur semn de întrebare părea să existe asupra echipei până în anul 2008: era formată, în majoritate, din cicliști spanioli și italieni, priviți cu scepticism din cauza deselor afaceri de dopaj în care erau implicați conaționalii lor. Însă, niciun indiciu de dopaj nu apăruse în noua echipă, iar sponsorii erau mulțumiți. Pentru sezonul 2008 au pus la dispoziție un buget de șase milioane de euro, o sumă considerabilă în ciclism. Pas cu pas, echipa s-a dezvoltat, iar anul 2008 îl pornea la drum cu un lot format în special din rouleurii și cățărători³.

În mai 2008, Saunier-Duval obținea un succes important: Ricardo Ricco, italian de 24 de ani, termina al doilea în clasamentul general al Turului Italiei, după ce își asigurase și două victorii de etapă. Echipei îi era acordat tot mai mult spațiu

³ Rouleurii sunt cicliștii care pedalează pentru a le ușura cursa colegilor mai bine catalogați și cu mai multe șanse de victorie, ori, altfel spus, pentru a-și ajuta colegii mai buni să câștige curse. Cățărătorii sunt cicliștii care se descurcă bine pe munte, ei fiind cei nominalizați de către directorul de cursă al echipei să aducă victoria în etapele de munte.



în presă, mai ales în Italia, de unde provenea grosul cicliștilor. Imediat după performanța din Giro d'Italia, Ricco a fost considerat ca unul dintre favoriții Turului Franței, cea mai importantă întrecere ciclistă din lume, ce urma să aibă loc două luni mai târziu. Ce își mai puteau dori sponsorii? Echipa avea succes, iar ei apăreau tot mai des în presă. Persoane care până atunci nu cunoșteau nimic despre Saunier Duval și despre Scott au început să se intereseze de aceste companii, iar tot mai mulți oameni asociau tricourile galben-verzi-albe ale echipei cu sponsorii. Apoi, fără ca publicul și cei implicați să conștientizeze, în echipă își făcea simțită prezența „efectul de vedetă”, un termen folosit în marketing pentru a descrie comportamentul consumatorilor care dau atenție sau cumpără un produs, nu neapărat pentru că este de calitate, ci pentru că toată lumea vorbește despre el. În cazul de față, Ricco și Saunier Duval primeau tot mai multă atenție. Dar, dintre miile de priviri care erau acum ațintite asupra protagoniștilor amintiți, probabil că nu multe le dăduseră atenție și în trecut. Mulți fani ai ciclismului erau atrași de Ricco, dar nu neapărat din cauza reputației pe care și-ar fi construit-o în timp, ci pe baza reușitelor obținute în acel moment, primăvara și vara anului 2008. Spectatorul părea să fie atras de ceea ce vedea, și anume curse câștigate de Ricco, deci, performanțe, însă, probabil, adevărul rămânea departe de el, căci spectatorul nu putea interpreta ce anume a dus la acele performanțe. Spectatorul alegea instinctual, fiind mânat în luarea deciziei de ceea ce afla în acel moment, gândirea sa fiind influențată de evenimentele recente. Cum Ricco tocmai câștigase două etape în Turul Italiei, era privit ca un ciclist performant. Evenimentele din trecut, însă, atât în știința economică, precum și în sport, tind să fie uitate. Iar când ele se repetă la anumite intervale de timp, omul este luat prin surprindere. Spectatorul savura doar o iluzie a performanței, fiind atras de ceea ce observa la suprafață, cel mai des prin intermediul mass-media: curse de răsunet ale lui Ricco. Doar că spectatorul nu avea acces la fondul problemei, ținut bine secret: doctorul Carlo Santucci îi furniza lui Ricco eritropoetină [16], produs dopant aflat pe lista substanțelor interzise. Ulterior, Ricco s-a apărat declarând că nu i-a plătit substanțele dopante (în valoare de șapte sute de euro) lui Santucci, doctorul neputând să îi garanteze că nu va fi depistat la testele anti-doping (Capodacqua, 2008).

Revenind la fanii ciclismului, ei mai uitau și că sportul lor favorit fusese zdruncinat de mai multe ori și în flux continuu de cazuri de dopaj. Pentru susținătorii echipei Saunier Duval, totul se prezenta excepțional, mai ales că sosise și vremea Turului Franței. Echipa obținuse o prezență mediatică pozitivă, atenția experților fiind ațintită asupra lui Ricco, de la care mulți se așteptau la performanțe mărețe. Și cum asta nu ar fi fost de ajuns pentru strategia comunicatională a sponsorilor, echipa a câștigat trei etape în Turul Franței, toate de munte: două prin Ricardo Ricco, pe 10 și pe 13 iulie, și una prin Leonardi Piepoli, pe 14 iulie. Echipa și sponsorii atingeau un punct culminant. Posturile de televiziune introduceau în programele lor reportaje despre producătorul de sisteme de încălzire Saunier Duval, numărul clienților la care ajungea publicitatea era în creștere, iar mărcile



sponsorilor se poziționau tot mai bine în mințile consumatorilor. Obiectivul minim al sponsorizării, și anume actualizarea mărcii, fusese demult atins. Omul, factorul de producție cu randamentul cel mai ridicat, dusese echipa de ciclism pe cel mai înalt vârf posibil. Tot el avea să o dea jos de acolo.

Declinul

Totul părea să funcționeze minunat pentru sponsori. Până în seara lui 16 iulie 2008, după etapa a unsprezecea a Turului Franței. Atunci, agenția franceză anti-doping făcea cunoscut că Ricco și Piepoli fuseseră depistați cu CERA⁴. Cei doi cicliști încălcau înțelegerea anti-doping a Turului Franței și își puneau echipa într-o situație neplăcută. Ricco și Piepoli au fost concediați imediat, iar echipa Saunier Duval-Scott a părăsit Turul Franței. Dacă până la 16 iulie, sponsorizarea funcționase cu succes pentru Saunier Duval, de a doua zi, 17 iulie, situația a fost complet schimbată. După doar alte câteva zile, compania Saunier Duval a anunțat că își încheie contractul de sponsorizare cu echipa lui Gianetti și că se retrage complet din ciclism din cauza pierderilor severe de imagine și a publicității negative. Într-o lume asaltată de știri, publicul caută senzaționalul. Știrile negative primesc mai multă atenție decât cele pozitive. Standardele de redactare a știrilor s-au schimbat și ele, obiectivitatea fiind înlocuită de prezentarea cu cât mai mult tam-tam a evenimentelor, astfel încât să se ajungă la cât mai mulți consumatori. Cele trei victorii de etapă, cumulate, nu au generat atâtea știri pentru Saunier Duval-Scott câte a generat anunțul depistării pozitive a lui Ricco și Piepoli, mai ales că informațiile nu au apărut într-un oarecare ziar local, ci în ziarele și la posturile de televiziune cu căutare națională și internațională din toată lumea, cum ar fi L'Equipe, Süddeutsche Zeitung, Gazzetta dello Sport, Telegraaf, respectiv TF1, ARD, RAI ori NOS, toate canale informaționale cu o credibilitate ridicată în ceea ce privește calitatea știrilor din ciclism. În plus, Internetul a amplificat totul, făcând știrile să circule mai rapid. Performanțele obținute parcă au fost șterse cu buretele într-o singură zi, la fel și beneficiile acumulate până atunci de sponsori. Saunier Duval a ales să spună pas, în timp ce Scott a continuat să fie alături de echipă, însă doar ca furnizor de biciclete, solicitând ca numele să-i fie îndepărtat din titlu. Retragera sponsorilor pune echipa lui Gianetti în pericol. Dintr-o dată, nu mai exista sprijin financiar, iar până la insolvență nu părea să mai rămână mult. Este posibil ca la momentul când Ricco și Piepoli câștigaseră etapele din Turul Franței, formația lor să fi atins vârful pieței, punctul maxim din ciclul de viață la care poate ajunge o organizație sau un produs, într-o perioadă anume. Saunier Duval-Scott se dezvoltase până în acel punct, acum curba începea să coboare, iar

⁴ Continuous Erythropoiesis Receptor Activator, prescurtat CERA, era la vremea respectivă una dintre cele mai noi substanțe dopante din sport. CERA era o eritropoetină de ultimă generație. Consumarea preparatului duce la înmulțirea celulelor roșii, permițând mușchilor să primească mai mult oxigen. Astfel, rezistența corpului la efort se îmbunătățește. Ca efecte negative pot apărea creșteri ale creierului ori accidente vasculare.



asta din cauza unor proceduri lipsite de etică, nedepistate la timp pentru a fi înlăturate din fașă. O echipă respectată, care până atunci nu a trebuit să își facă griji pentru felul în care era percepută de public, era pusă în fața unei situații dificile. Pentru sponsori, controversa iscată în jurul cazurilor de dopaj nu făcea altceva decât să deschidă ochii publicului și să îi facă pe fani să vadă jumătatea cealaltă a paharului. Dintr-o dată, asocierile pe care suporterii le făceau cu mărcile Saunier-Duval și Scott, reprezentând atât producătorii de centrale și de biciclete, precum și echipa de ciclism, se transformau din pozitive (induse de victoriile sportivilor) în negative (induse de cazurile de dopaj făcute publice).

Se poate deduce că un caz de dopaj poate avea următoarele efecte negative asupra sponsorilor:

- pierderi de imagine;
- publicitate negativă;
- acțiuni în instanță din partea altor echipe ori sportivi;
- pierderi financiare;
- indiferență voită din partea clienților;
- diminuarea grupului țintă de clienți.

Mai mult decât atât, cazurile de dopaj din ciclism influențează sponsorii nu doar în relația directă cu echipa, ci și indirect, prin mass-media. În octombrie 2008, posturile publice de televiziune din Germania, ARD și ZDF, au decis să nu mai transmită Turul Franței din anul imediat următor. O dată ca semn de protest împotriva practicilor de dopaj, sperând că, astfel, cicliștii și echipele să fie influențate să renunțe la ele. În al doilea rând deoarece scandalurile au dus la scăderea valorii ciclismului. „Valoarea sportivă a Turului Franței s-a diminuat considerabil din cauza cazurilor repetate de dopaj”, explica Fritz Raff, șeful ARD (Hanfeld, 2008). Ori, unui cumpărător, cum este televiziunea, nu îi convine să cumpere un produs, ciclismul, dacă distribuția respectivului produs (transmiterea curselor de ciclism la televizor) nu îi aduce un câștig, ori măcar îi amortizează investiția. Greșelile comise de unii sportivi ori de echipele lor pot avea efecte în lanț pentru întreg ciclismul. ARD și ZDF au renunțat să mai cumpere drepturile de retransmisie a Turului Franței pe teritoriul Germaniei din cauza deselor cazuri de dopaj din anii 2007 și 2008, în care au fost implicate echipe precum T-Mobile, Gerolsteiner ori Saunier Duval-Scott. Sponsorii acestor echipe au fost afectați direct, dovadă că, mai devreme sau mai târziu, toți cei trei s-au retras din ciclism, însă sponsorii altor echipe au suferit și ei pierderi, indirecte. Întrucât Turul Franței nu avea să mai fie difuzat în Germania, sponsorii altor echipe, nevinovate, pierdeau oportunități de publicitate pe teritoriul acelei țări. Acele echipe, prin intermediul acțiunilor întreprinse de directorii de relații publice, încercau să convingă publicul că astfel de cazuri de dopaj precum cele ale lui Ricco și Piepoli nu erau posibile în organizațiile lor. Echipele care aveau deja implementate programe anti-doping interne au avut o sarcină mai ușoară, programele respective fiind un port-drapel simbolizând orientarea spre obținerea performanței sportive fără a apela la comportamente lipsite de etică. Pentru a-și convinge fanii să le acorde încredere,



astfel de formații nu trebuiau să facă altceva decât să prezinte publicului că administrau programe anti-doping proprii. Prin aceste acțiuni ale competitorilor, și mai multă presiune era îndreptată spre Saunier Duval-Scott, care în fața publicului devenea echipa care „rămânea în urma plutonului”. În timp ce alte echipe făceau publică eficiența luptei anti-doping, Saunier Duval-Scott avea pe cap un imens scandal de dopaj.

Revoluționarea imaginii

Echipa italiană nu putea să nu vină cu un răspuns. Trebuia să se apere. Iar apoi, răspunsul era așteptat de către presă și de către public. Refuzul de a răspunde ar fi constituit în sine o nouă știre, care nu ar fi făcut nimic altceva decât să lărgească și mai mult spirala informațiilor negative din jurul echipei. Din ziua în care sponsorul Saunier Duval și-a anunțat retragerea, Mauro Gianetti a încercat revoluționarea imaginii echipei. Aceasta presupune utilizarea componentelor mixului de marketing pentru a schimba imaginea unei organizații din negativ în pozitiv. În loc să exploateze capitalul de imagine adus de victoriile lui Ricco și Piepoli și percepția pozitivă pe care urmăritorii ciclismului și-o făcuseră asupra echipei până pe 16 iulie, Gianetti trebuia să își adune energiile pentru a porni o campanie care să reducă din avântul informațiilor negative despre echipa care începuseră să circule prin presă și în restul pieței formate din publicul amator de ciclism. A nu face nimic și a aștepta ca știrile negative să înceteze nu era soluția, pentru că informații privind cazurile lui Ricco și Piepoli aveau să circule mult timp de atunci înainte. Orice prezență în mass-media dezvoltă percepția supporterului asupra echipei, influențând felul în care marca echipei se poziționează în mintea individului. Dacă predomină știrile negative, percepția devine și ea negativă. Cu cât mai mult întârzie comunicatul echipei, cu atât mai mult sponsorii vor fi înclinați să creadă ce susține presa. În tot timpul care se scurge de la publicarea știrii referitoare la dopaj până la acțiunea echipei, informațiile care vor curge pe fluxul de știri vor fi principala sursă de informare a publicului. Cu cât mai multe știri despre dopaj sunt lăsate să apară, cu atât mai mult credibilitatea echipei va scădea. Dacă intervine mai repede, echipa va avea mai multe șanse să-și salveze reputația și să-și păstreze sponsorii. Dificultatea revoluționării imaginii constă din faptul că nu este ușor de schimbat părerea sponsorilor și a fanilor din moment ce aceasta s-a format, mai ales când este susținută de știri provenite din diverse surse.

Ca director cu ample cunoștințe de marketing, Gianetti și-a dat seama că a nu interveni asupra „răni” ar fi dus la agravarea „bolii”. Cu cât mai mult reputația echipei continua a fi afectată din cauza percepțiilor negative ale fanilor, cu atât mai mult echipa își pierdea din capitalul de avantaj competitiv pe care îl avea față de restul echipelor din pluton când venea vorba de a încheia contracte cu parteneri de afaceri interesați să investească într-o formație de ciclism. Prin revoluționarea imaginii, Gianetti încerca blocarea publicității negative și înlocuirea ei cu știri pozitive, astfel încât, în mințile fanilor, să se creeze asociații pozitive cu



organizația ciclistă. Italianul știa că reconstruirea brandului echipei pe care o înființase era grea, dar nu imposibilă. De aceea, a încercat tot posibilul pentru a salva ce mai rămăsese bun în afacerea pe care o pornise cu echipa de ciclism. Printre activele de calitate se număra și capitalul uman. Așa că, în a doua zi de pauză a Turului, pe 21 iulie, după ce echipa se retrăsese din competiție, cicliștii, deveniți purtători de cuvânt ai echipei, au adresat o scrisoare deschisă sponsorului, sperând să îl înduplece și să îl convingă să își modifice decizia: „Susținem că întreaga noastră echipă, de la cicliști până la medici și stafful tehnic, a crezut într-un ciclism curat, un argument prezentat în toate acțiunile noastre. Nu îi acceptăm, ba chiar îi dezaprobam pe cicliștii care au trișat pentru a obține victorii cu orice preț. Nu dorim să plătim pentru greșelile altora și continuăm să credm într-o companie care, până astăzi, ne-a dat încredere” (Sport.fr, 2008). O știre trimisă către mass-media, fie sub forma unui articol scris, a unei scrisori deschise ori a unei conferințe de presă, este, probabil, cel mai la îndemână pas pe care l-ar putea face o echipă aflată în cazul lui Saunier Duval-Scott. Știrea îi folosește echipei ca scut, ajutând-o să apere de mulțimea de știri negative care deja circulă în presă. Un punct forte al scrisorii trimise de Saunier Duval-Scott a fost că cicliștii și-au susținut cu tărie punctul de vedere, dezaproband cazurile vinovaților și încercând să se distanțeze de greșelile comise de aceștia. Nu cicliștii rămași în lot greșiseră, însă, pentru sponsor, era un subiect încheiat. După cum declară Jean-Luc Leroy, director general al BigMat International, sponsor al echipei BigMat Auber 93, „cicliștii trebuie să poarte responsabilitatea [dopajului]” [2]. Dar unii sponsori nu abordează problema la nivel individual, ci la nivel de echipă. „Îmi este dificil să accept ca directorii echipelor de ciclism profesionale să poată scăpa de toată responsabilitatea în materie de dopaj”, spune Cristophe Blanchard-Dignac, președintele Francaise des Jeux [1]. Ori, când sponsorul judecă la nivel de echipă, nu mai contează dacă s-a dopat un singur ciclist, doi, sau toți. Chiar și un singur caz de dopaj individual poate fi privit de sponsor drept o gravă eroare managerială, iar întreaga echipă va fi sancționată. Totuși, scrisoarea deschisă a fost, probabil, unul dintre factorii care a ajutat formația să își găsească alți sponsori și să își continue activitatea.

În ciuda comportamentului dezaprobat de majoritatea comunității cicliste internaționale, Ricco și Piepoli erau doar țapi ispășitori de care mass-media a putut să se lege la momentul respectiv pentru a invoca, din nou, că ciclismul este un sport „murdar”. Cei doi cicliști erau victimele cărora le era atribuită starea precară în care presa presupunea că se afla ciclismul. Doar că nu la fel gândeau toți oamenii implicați în fenomen, unii dintre ei știind că existau progrese vizibile în ceea ce privea curățarea sportului de dopaj. Problema lor era că trebuiau să lupte împotriva generalizării folosite de publicul larg pentru a susține clauza conform căreia ciclismul rămânea un sport plin de dopaj, fără mari posibilități de îmbunătățire.



Sponsorii optimiști

Odată publicitatea negativă apărută, produsul riscă să fie etichetat pentru totdeauna. Așa se întâmplă și în ciclism, sport care, deși luptă activ pentru combaterea dopajului, rezultatele fiind făcute publice, continuă să fie considerat probabil cel mai „murdar” sport, deși nu există instrumente pe baza cărora să se facă o catalogare a probelor sportive în funcție de gradul de dopaj.

Pentru a reduce efectele acestei etichetări, pentru a demonstra publicului că se înșeală când se grăbește a considera că ciclismul este un sport în care dopajul mustește și pentru a evita viitoare evenimente neplăcute (și, implicit, pentru a detensiona relația cu sponsorii, care se tem de apariția unor noi cazuri de dopaj care le-ar afecta imaginea), directorii multor echipe implementează programe anti-doping interne. Iar mulți sponsori îi ajută. În februarie 2009, Francaise des Jeux a propus fondarea unei asociații a sponsorilor care să finanțeze programe anti-doping [1]. Asta după ce, în Franța, exista deja o cartă a sponsorilor, în virtutea căreia 1% din bugetul echipelor din Hexagon era alocat luptei împotriva dopajului.

Din fericire, problema dopajului nu este tacită. Unul dintre motivele pentru care publicul află de numeroase cazuri de dopaj în ciclism este că organizațiile care reprezintă acest sport, de la foruri de conducere la echipe, luptă activ împotriva dopajului. Pentru multe echipe, pasul de pornire a fost revoluționarea imaginii. Pentru aceasta este, însă, nevoie de un bun management. Un exemplu în acest sens este clubul Splipstream Sports LLC, intitulată Team Garmin-Cervelo după numele sponsorilor. Un om de afaceri și un fost ciclist sunt fondatorii clubului. Doug Ellis a pus la dispoziție capitalul necesar înființării organizației, în timp ce Jonathan Vaughters, având o vastă experiență în ciclism de pe vremea când evolua la echipa franceză Credit Agricole, a preluat funcția de director sportiv, atribuțiile sale fiind, însă, mult mai ample, el coordonând și bunăstarea economică a echipei. Peste alte patruzeci de persoane mai fac parte din Team Garmin-Cervelo, printre funcțiile cele mai importante avându-le mecanicii, doctorii, psihologii, antrenorii, directorii de cursă, directorii de marketing, directorii financiari ori organizatorii de deplasări. Având un asemenea personal, Team Garmin-Cervelo s-a putut dezvolta, extinzându-se către diverse activități, una dintre ele fiind lupta anti-doping.

Importanța marketingului holist

Se poate spune că echipele de ciclism trec printr-o fază îndelungată de reproiectare organizatorică. După ce imaginea sportului lor a fost afectată de numeroase scandaluri de dopaj, echipele, prin intermediul managerilor, încearcă înființarea unor departamente „care să se ocupe de procesele de creare a valorii pentru client [sponsor]” (Kotler, Keller, 2008, p. 1024). În echipa ale cărei activități sunt ghidate de marketing, angajații tuturor departamentelor înțeleg că pot contribui la creșterea valorii pentru sponsor, și chiar trebuie să realizeze acest lucru (Bacali, 1999; Kotler, Dubois, 1984). Departamentele există în interiorul echipei și, deși sunt legate de formația de cicliști, pot funcționa independent de aceasta.



Independența se datorează și marketingului holist pe care cluburile sportive îl abordează. În sprijinul evoluției formației dintr-o cursă pot veni departamente de vânzări, de relații publice, de marketing direct, de marketing pe Internet ori de publicitate, care să contribuie cu valoarea creată de ele însele, prin acțiunile de marketing întreprinse. Valoarea creată de departamente se adaugă valorii create de cicliști prin evoluțiile lor din curse, formând astfel un plus de valoare pentru echipă și, implicit, pentru sponsori⁵. Grație marketingului holist, nu doar cicliștii vor fi implicați în „alegerea, furnizarea și comunicarea valorii pentru client” (Kotler, Keller, 2008, p. 1025), ci și restul angajaților echipei. Managementul ar avea o conduită profesionistă dacă ar implementa o cultură a servirii sponsorului cu valoare adăugată. Deși crearea de valoare este o atribuție primordială a departamentului de marketing, nu doar aceasta, ci toate unitățile din echipă trebuie să creeze și să furnizeze valoare. Cultura creării de valoare trebuie să se înrădăcineze în orice departament al echipei.

Trecerea la orientarea în funcție de client, care are în centrul atenției oferta de valoare pentru sponsor, a forțat echipele de ciclism să își diversifice activitățile de marketing și nu numai. Astfel, echipele gestionează un set complex de operațiuni, de la vânzarea de produse cu însemnele mărcii, la organizarea de evenimente pentru parteneri și până la administrarea unui departament de probe anti-doping. Figura 1 prezintă unele dintre operațiunile posibile, putându-se observa că nu toate au caracter comercial.

- Întâlniri între cicliști și reprezentanți ai partenerilor de afaceri;
- Invitarea reprezentanților sponsorilor de a urmări cursa din mașina directorului de cursă;
- Invitarea reprezentanților sponsorilor de a parcurge un traseu de probă alături de cicliștii echipei;
- Ședințe de autografe;
- Recoltarea și analizarea probelor anti-doping, cu ajutorul departamentului specializat;
- Reparație și service pentru cursierile folosite;
- Administrarea unui oficiu juridic.

Figura 1. Exemple de operațiuni posibile în cadrul unei echipe de ciclism (reprezentare proprie)

Echipele trebuie să implementeze un marketing holist întrucât concurența nu stă pe loc. În încercarea de a atrage noi sponsori, o echipă trebuie să vină pe piață cu o ofertă mai bună decât a concurenților. Iar diferența dintre o ofertă bună și una slabă poate fi făcută chiar de valoarea generată de departamente.

⁵ Sponsorii vor avea posibilitatea de a transfera și mai multă valoare din clubul sportiv. Valorii generate de cicliști i se adaugă valoarea generată de departamentele din interiorul clubului.



Departamentul anti-doping, deși orientat preponderent către medicină, ajunge să funcționeze precum un departament cu activitate de marketing, fiind unul dintre furnizorii importanți de valoare pentru echipă, chiar dacă, aparent, nu vinde niciun produs. Departamentul anti-doping nu generează încasări financiare din tranzacții, dar trebuie să țină cicliștii departe de dopaj, iar în ceea ce privește testele efectuate să prezinte public, cu ajutorul departementului de relații publice, rezultatele acestora. Dacă rezultatele sunt bune și sunt prezentate într-un mod atrăgător, capitalul de imagine al echipei de ciclism se va îmbunătăți, suporterii și grupurile cointerestate apreciind echipa ca fiind profesionistă și orientată spre performanță. Este momentul în care departamentele „Sponsorizări” ori „Vânzări” intră în joc, încercând să vândă sponsorilor imaginea pozitivă. Cum, anterior, departamentele „Anti-Doping” și „Relații Publice” au conlucrat pentru a crea bunăvoință pentru echipă, există șanse mari ca sponsorul să se fi lăsat influențat pozitiv de această bunăvoință, iar acum va înclina spre a lua o decizie pozitivă, în favoarea susținerii echipei. Ba s-ar putea ajunge chiar la o situație în care echipa să își ofere imaginea pe piață, urmând ca vânzarea să se facă prin licitație. Dacă optează pentru o licitație cu opțiune de preț crescătoare, echipa poate forța să obțină mai mult de la sponsori.

Oricum s-ar forma oferta de piață și oricum s-ar semna parteneriatul cu sponsorii, echipa trebuie să producă, să comunice și să oferteze o imagine pozitivă. Managerii trebuie să difuzeze spiritul de marketing (Bacali, 1999, pp. 128-129) în toate departamentele echipei, de la formația de ciclism și până la „Anti-Doping”, o unitate care, în procesul de plus-valorizare a capitalului de imagine (sau al mărcii), are un rol esențial, așa cum este sintetizat în Tabelul 1.

Tabelul 1. Sarcinile departamentelor echipei de ciclism în procesul de plus-valorizare a ofertei înaintate sponsorilor, plecând de la departamentul anti-doping până la efectuarea tranzacției (reprezentare proprie)

Pasul	Departamentul	Sarcină
Pasul 1	Anti-Doping	Creează valoare (prin testele făcute)
Pasul 2	Anti-Doping, Relații Publice	Comunică valoarea obținută, făcând publice rezultatele testelor anti-doping
Pasul 3	Sponsorizări/Vânzări	Vând valoarea obținută, introducând-o în oferta făcută sponsorilor

Valoare pozitivă este creată când rezultatele testelor anti-doping sunt bune. Se poate pune, însă, întrebarea, ce se întâmplă dacă un ciclist este testat pozitiv? Va mai face echipa știrea publică? Depinde de situația de la momentul respectiv, însă, deși poate părea ciudat, informarea opiniei publice cu privire la faptul că un ciclist a fost depistat dopat poate avea efecte bune. Într-o asemenea situație, echipa trebuie să comunice rezultatele testului în așa fel încât să demonstreze presei, sponsorilor și fanilor că luptă împotriva dopajului și că nu are de gând să aprobe această practică. Desigur că această măsură ar trebui urmată de o sancționare,



suspendare sau chiar excludere din lot a ciclistului, astfel încât poziția luată să fie confirmată prin fapte, iar acțiunea de eradicare a dopajului dusă până la capăt. Astfel, șansele ca sponsorul să rămână în continuare alături de echipă se păstrează. Eventual, sponsorul se poate prezenta precum partener al luptei împotriva dopajului, ceea ce îi va permite să se afișeze în fața propriilor clienți precum o organizație responsabilă social. Asocierile pe care clienții le vor face cu organizația vor fi de natură pozitivă. Capitalul de imagine va crește, trăgând după sine disponibilitatea clienților de a achiziționa. Și tot clienții, aflând că firma de la care cumpără sponsorizează o echipă de ciclism, vor deveni interesați de respectiva echipă, existând șanse să devină fani ai ei. Astfel, nu doar că sponsorul își crește vânzările, dar și echipa de ciclism pe care o susține își mărește baza de suporteri, bucurându-se de o susținere mai amplă, care poate însemna atât un impuls pentru cicliști în curse (impulsul poate duce la rezultate sportive mai bune. Cum încurajarea morală crește, va crește și motivația sportivului), cât și mai mulți clienți potențiali cărora le pot fi vândute fel de fel de produse sub licența mărcii echipei de ciclism. Iar dacă rezultatele sportive și cele comerciale se îmbunătățesc, încasările echipei vor crește la rândul lor. Echipa va avea la dispoziție mai mulți bani pentru investiții care să genereze și mai multă valoare pentru sponsor. Sponsorul va deveni mai mulțumit de relația cu echipa și probabil că își va prelungi angajamentul, contribuind la consolidarea situației economice a ciclismului. Odată deschis, cercul influențelor pozitive poate fi parcurs la infinit. Condiția pentru existența continuității este ca echipele să aibă comportamente și decizii etice și profesionale, și să țină dopajul departe. Pentru îndeplinirea cerințelor de continuitate a cercului este nevoie de o structură organizatorică solidă, precum cea de la echipa Slipstream Sports, în care să fie angajați atât oameni responsabili cu evoluțiile sportive, cât și economiști, mecanici, fizicieni, medici sau juriști. În drumul spre obținerea succesului sportiv și a performanței economice, fiecare persoană va avea, mai devreme sau mai târziu, rolul său de jucat.

Cazul „Festina” din anul 1998 a dăunat sever imaginii ciclismului. Chiar și zece ani mai târziu, încă existau întreprinderi care nu aveau încredere să se asocieze cu echipe de ciclism în vederea unei sponsorizări. În timp, însă, în afara lui Vaughters, au apărut directori de echipe care au înțeles că implementarea unui program anti-doping intern poate spori credibilitatea echipelor. Bjarne Riis și Johann Bruyneel au încercat astfel de programe la echipele lor, Team Saxo Bank (ex CSC) și Astana.

Team Garmin-Cervelo a cooperat cu The Agency of Cycling Ethics, iar, în cursul anului 2007, rutierii au fost testați anti-doping de 20 de ori mai mult decât necesar. Fiecare sportiv era testat odată la două săptămâni, obținându-se 600 de probe diferite. În decembrie 2008, Team Garmin și Team Columbia au făcut un pas în plus. După ce Agency of Cycling Ethics fusese desființată în noiembrie, cele două echipe au rămas fără organizația care le asigura testele anti-doping. În scurt timp, însă, Garmin și Columbia l-au angajat pe Don Catlin, expert de la Anti-Doping Sciences Institute, să dezvolte programe anti-doping pentru echipe. O



asemenea investiție este costisitoare, însă, spre exemplu, sponsorii echipei Garmin au acceptat să achite cei 420.000 de dolari americani necesari, având încredere că brandul echipei va fi fost mai protejat de atunci înainte.

O altă măsură inovatoare luată de Team Garmin la vremea respectivă a fost prezentarea rezultatelor testelor anti-doping publicului larg. Oricine dorea să afle rezultatele testelor le putea solicita trimițând un e-mail la adresa www.TestingRequest@slipstreamsports.com. Această măsură de PR a dus la creșterea transparenței și a credibilității echipei Garmin, într-o lume a ciclismului încă măcinată de scandaluri de dopaj.

Creșterea credibilității poate duce la câștigarea încrederii sponsorului, pe baza căreia se poate dezvolta o relație loială între vânzătorul și cumpărătorul de ciclism. Loialitatea își poate face simțită importanța în următorul context: suspiciunea unui caz de dopaj planează asupra unei echipe. Chiar dacă nu există dovezi care să susțină existența cazului, echipa poate intra într-o criză indusă de publicitatea negativă. Sponsorul, fiind loial, rămâne alături de echipă, susținând-o în momentul greu. Apoi, dacă într-adevăr este vorba despre un caz de dopaj, sponsorul poate alege să rămână în continuare loial echipei, argumentând că o ajută să elimine sportivii care trișează. Un sportiv se poate dopa din proprie inițiativă, fără ca echipa să aibă vreo implicare ori vreo vină, chiar dacă îi este afectată imaginea. Într-un asemenea moment de criză, sponsorul loial își va susține echipa, conștientizând că este posibil să fie vorba doar de un caz minor, fără mult impact. Însă, dacă situațiile de dopaj se repetă de prea multe ori, ori dacă impactul lor este mare, cum a fost în cazul Festina, încrederea sponsorilor se va diminua. Întocmai precum în legea utilității marginale descrescând: cu fiecare unitate în plus consumată, satisfacția va scădea. Cu fiecare caz de dopaj înregistrat, satisfacția sponsorului se va diminua, iar la un moment dat va dispărea, sponsorul decidând să se retragă din ciclism. Relația dintre sponsor și echipa de ciclism nu trebuie să se bazeze doar pe bani, identitate și imagine, ci și pe respect reciproc și loialitate [6].

Cum tehnologia avansează, în timp s-a ajuns la metode avansate de dopaj, care nu presupun administrarea de substanțe chimice. Cea mai în „voga” în ultima decadă este transfuzia sanguină. Cu toate acestea, echipele nu se lasă descurajate. Implementarea programelor anti-doping interne este soluția găsită de directorii echipelor, ea completând și susținând politicile anti-doping de la niveluri mezo- și macroeconomice, ale organizatorilor de curse cicliste ori ale Uniunii Cicliste Internaționale (teste externe). Păstrarea sponsorilor este unul dintre motivele pentru care echipele investesc în programe anti-doping proprii. Conform lui Bryan Nygaard, purtător de cuvânt al Riis Cycling Team (intitulată Team Saxo Bank, după numele sponsorului), echipa sa investește anual între 200.000 și 300.000 de euro pentru a lupta contra dopajului [5], în condițiile unui buget situat în jurul a șapte milioane de euro pe sezon (Tour de France Offizielles Programm 2008, p. 116). Dacă testele anti-doping externe sunt făcute la finalul curselor ori într-un interval temporal și contextual apropiat acestora, testele interne sunt efectuate în afara curselor (între sesiunile de antrenament, de exemplu), dar respectând criteriile de calitate impuse de Uniunea Ciclistă Internațională.



Prin luarea unor măsuri anti-doping interne, unele echipe de ciclism au reușit să convingă sponsorii că situația acestui sport se îmbunătățește, determinându-i să investească în continuare în ele. Garmin, un producător de sisteme de navigație, a decis să sponsorizeze Team Slipstream tocmai datorită transparenței de care această echipă dă dovadă când vine vorba de lupta anti-doping. Producătorul de echipament montan Columbia a avut aceleași motive când a preluat sponsorizarea echipei High-Road. David Millar, ciclist la Team Slipstream, prezintă situația din echipa sa: „Garmin a făcut o cercetare amănunțită și i-a plăcut ceea ce a descoperit. Așa ceva nu s-a mai întâlnit în ciclism. Nu trebuie să câștigăm în fiecare zi. În schimb, concurăm pentru a da un exemplu demn de urmat și pentru a fi încurajați de fani. Asta contează – să oferim mesajul corect” (Fotheringham, 2008). Millar se referă la faptul că sponsorul nu pune presiune pe cicliști, nu le cere să câștige cât de des posibil doar pentru ca ei să aducă mai multe resurse financiare și vizibilitate echipei, iar sponsorul să își amotrizeze cât mai rapid investiția. În cazul Team Slipstream, sponsorul Garmin este interesat să transmită mesajul corect, indiferent dacă rutierii câștigă sau nu. Iar mesajul este că poate exista ciclism de înaltă performanță și fără dopaj. La fel gândesc și alți sponsori: „În echipa noastră preferăm o evadare de 50 de km nereușită decât o victorie suspectă”, spune Jean-Jacques Henri, manager adjunct la BigMat Auber 93 [2].

Diferențierea de concurență prin intermediul programelor anti-doping interne

Echipe ca Team Garmin-Slipstream, Team Columbia, Team Saxo Bank ori Astana, care au implementat din timp programe interne anti-doping, pot obține un avantaj competitiv față de restul echipelor din pluton. Și mass-media oferă mai multă atenție unor asemenea echipe.

Prin programele interne implementate, echipele de ciclism încearcă să-și construiască o reputație despre care publicul să poată vorbi și care să le apere în cazul în care știri referitoare la cicliști dopați ar apărea sub formă fie și numai de pure speculații ori chiar de practici dovedite. Echipa care își va construi o reputație bună și care va ști să profite de ea, va avea fanii și sponsorii de partea sa, căci aceștia vor tinde mai întâi să dea crezanță echipei, iar abia apoi să se întrebe dacă știrile apărute merită sau nu să fie luate în seamă.

Este unul dintre motivele pentru care, deși mai mulți sponsori s-au găsit în situația lui Sanier Duval și a lui Scott, rămân încă alți sponsori care, cu toate că ar putea părea ciudat la prima vedere, au o disponibilitate ridicată de a investi în ciclism. Depinde însă și de echipele de ciclism să facă o propunere valorică de nerefuzat. Didier Blacque-Belair, director de comunicații la Credit Agricole, a declarat că banca franceză a decis să investească în ciclism deoarece este „un sport popular și dinamic. Dar am avertizat: dacă apar greșeli, dacă nu există transparență, ne vom retrage. Nu are absolut niciun rost să ne stricăm imaginea” (Nouzille, 1999). Jean Peyrelevade, președintele băncii Credit Lyonnais, are aceeași părere: „Continuăm [...] Există, însă, o singură condiție [...]: dopajul trebuie să dispară” (idem).



Reorientarea pe piață

Alți sponsori, deși deranjați de dopaj, nu renunță la ciclism, ci doar se reorientează, dând sportul profesionist pentru cel amator, dorind să folosească în continuare ciclismul ca punct de paritate. După Kotler și Keller, punctele de paritate sunt „asociații nu neapărat unice pentru marca în cauză, ci, practic, chiar împărtășite în comun cu alte mărci” (2008, p. 457). Factorul comun al sponsorilor „din pluton” este asocierea cu ciclismul. Diferită este instituția pe care sponsorul se angajează să o ajute, ea putând fi o echipă de ciclism (la nivel profesionist sau amator), o cursă (la nivel profesionist sau amator), ori o altă organizație. Punctele de diferențiere sunt asociațiile pe care fanii ciclismului le fac exclusiv cu o marcă. Ele îi ajută pe suporteri să diferențieze între mărci, fiecare marcă având atribute unice. Polti, sponsor italian, a decis să se retragă din ciclismul profesionist ca urmare a numeroaselor scandaluri de dopaj, însă nu a dorit să renunțe la punctul de paritate „ciclism”. Franco Polti, fondatorul companiei, descrie ciclismul precum „o pasiune fără limite” pentru organizația sa, doar că dopajul a devenit o piatră prea grea de cărat (Vulpis, 2008, p. 25). De aceea, Polti s-a repositionat pe piața ciclismului pentru practicanți amatori, rămânând alături de sportul pe două roți, dar, în același timp, distanțându-se de riscurile dopajului din sfera profesionismului.

Concluzie

Echipele cu programe anti-doping interne, care își creează o reputație de combatante ale dopajului, au mai mari șanse de a fi alese de sponsori. Suporterii apreciază asemenea echipe deoarece acestea se poziționează în mințile persoanelor cointeresate precum organizații care susțin o cauză benefică întregii comunități cicliste internaționale: eradicarea dopajului. Ori, fiindu-le oferit un capital pozitiv de imagine din partea echipelor, sponsorii vor căuta să-l transfere asupra propriilor organizații.

Un studiu al Sportlab Group arată că, dintre primii zece sponsori cu cel mai mare grad de asociere în mințile consumatorilor în anul 2007, cinci proveneau din ciclism: Cofidis (locul al doilea, 32% grad de asociere), Bouygues Telecom (3., 27%), Crédit Agricole (8., 18%), AG2R (9., 16%) și Française des Jeux (10., 16%) (Strategies.fr, 2008). Ținând cont de aceste statistici, programele anti-doping interne sunt binevenite, ele având capacitatea de a îmbunătăți relațiile de afaceri dintre echipe și sponsori, astfel încât ciclismul să devină și mai interesant și, totodată, profitabil pentru investitori. Accesul sponsorilor în ciclism ar fi facilitat, intrarea pe piață fiind cel mai ușor de făcut când sportul se bucură de apreciere pozitivă. Cu cât mai credibil poate deveni ciclismul, cu atât mai bine pentru sponsori.

Și poate că viitorul ciclismului nu este atât de sumbru precum pare când este privit din exterior. Liderilor de opinie le este ușor să „trimită în evadare” tema dopajului pentru a face rost de senzaționalul generator de atenție și de audiență.



Dar adevărul rămâne undeva „în pluton”, în nucleul acestui sport, acolo unde managerii echipelor și sponsorii lucrează împreună, fiind conștienți că, în ciuda unor greșeli ce pot apărea oriunde și oricând, există și o latură pozitivă a ciclismului, ce oferă valoare celor ce aleg să investească în acest sport.

Așa cum poate confirma Philip Caryn. „Notorietatea pe care o obținem grație rezultatelor bune înregistrate de echipa pe care o sponsorizăm este mai importantă decât impactul negativ al dopajului asupra ciclismului, în general” [3], declară purtătorul de cuvânt al Quick Step, companie care în anul 2011 sărbătorea nouă sezoane de sponsorizare în ciclism, iar judecând după rezultatele înregistrate, probabil că își va prelungi aventura în sportul care a făcut-o cunoscută la nivel mondial.

Bibliografie

1. Assemblée Nationale. Debats Parlementaires, Journal Officiel de la Republique Francaise (1998), N. 106, ISSN 0242-6765 – CPPAP 0503 B 05115.
2. Babin, J. (1995), „Perspektiven des Sportsponsoring”, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main.
3. Bacali, L. (1999), „Promovarea marketingului în managementul românesc”, Editura Economică, București.
4. Bronnec, T. (2007), „Dopage sur le Tour : les sponsors solidaires”, în *L'Express*, din 26.07.2007.
5. Capodaqua, E., „La verità di Riccò: 'Santuccione mi ha dato l' epo'”, în *La Repubblica*, 1 august 2008, p. 58.
6. Cliffe, S.J., Motion, J. (2005), “Building Contemporary Brands: A Sponsorship-based Strategy”, *Journal of Business Research*, 58(8), pp. 1068-1077.
7. Fotheringham, A. (2008), „David Millar: Setting an example after the scandals”, în *The Independent*, din 3 iulie 2008.
8. Fullerton, S. (2007), *Sports Marketing*, McGraw-Hill/Irvine, New York.
9. Hanfeld, M., „ARD und ZDF steigen aus der Berichterstattung aus”, în *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, din 17 octombrie 2008, cit: http://www.faz.net/s/Rub9CD731D06F17450CB39BE001000DD173/Doc~E7558A2A3F73C4DC180D2B7543D9060F2~ATpl~Ecommon~Scontent.html?rss_googlefeed_feuilleton, accesat la 09.02.2008, ora 10:29.
10. Kotler, P., Dubois, B. (1984), „Marketing Management”, Prentice Hall, Englewood-Cliffs, New Jersey.
11. Kotler, P., Keller, K.L. (2008), “Managementul marketingului”, ediția a V-a, Editura Teora, București.
12. Lefray, S. (2006), „Nature du retour sur investissement dans le domaine du sponsoring sportif”, Mémoire de Recherche Appliquée, ESC Amiens, 2005/2006.



13. Meutgens, R. (2007), „Doping im Radsport“, Delius Klasing Verlag, Bielefeld.
14. Nouzille, Vincent, „Cyclisme: les tourments des sponsors“, în *L'Express*, din 22.07.1999, cit: http://www.lexpress.fr/actualite/sciences/sante/cyclisme-les-tourmentes-des-sponsors_494219.html, accesat la 22.09.2008, ora 09:27.
15. Sport.fr (pub.), „Les coureurs implorent leurs sponsors“, cit: <http://www.sport.fr/Cyclisme/cyc/Les-coureurs-implorent-leurs-sponsors-130211.shtm>, accesat la 22.09.2008, ora 09:17.
16. Tour de France Offiziellen Programm 2008, Bruckmann Verlag, München.
17. Virenque, R. (1999), „Ma verité“, Editions du Rocher, Monaco.
18. Vulpis, M. (2008), „Sponsor: ciclismo sì, ma amatoriale“, în *Italia Oggi*, din 11 septembrie 2008, p. 25.
19. [1] Les sponsors unis contre le dopage?“, Sport.fr, cit: <http://www.sport.fr/cyclisme/les-sponsors-unis-contre-le-dopage-147433.shtm>, accesat la 19.05.2011, ora 11:01.
20. [2] „Le dopage n'effraie pas les sponsors“, L'Express, cit: http://www.lexpress.fr/actualite/sciences/sante/le-dopage-n-effraie-pas-les-sponsors_494221.html, accesat la 19.05.2011, ora 11:03.
21. [3] „Le dopage refroidit les sponsors“, La Libre, cit: <http://www.lalibre.be/sports/cyclisme/article/358461/le-dopage-refroidit-les-sponsors.html>, accesat la 19.05.2011, ora 11:05.
22. [4] „Le cyclisme este l'un des sports qui assurent le meilleur retour sur investissement pour les sponsors“, în Capital.fr, cit: <http://www.capital.fr/a-la-une/actualites/tour-de-france/sponsors-salaires-droits-tv-lutte-anti-dopage-le-business-du-tour-de-france-408128/le-cyclisme-est-l-un-des-sports-qui-assurent-le-meilleur-retour-sur-investissement-pour-les-sponsors>, accesat la 19.05.2011, ora 11:13.
23. [5] „Nous depensons chaque annee entre 200.000 et 300.000 euros pour lutter contre le dopage“, în Capital. fr, cit: <http://www.capital.fr/a-la-une/actualites/tour-de-france/sponsors-salaires-droits-tv-lutte-anti-dopage-le-business-du-tour-de-france-408128/nous-depensons-chaque-annee-entre-200.000-et-300.000-euros-pour-lutter-contre-le-dopage>, accesat la 19.05.2011, ora 11:14.
24. [6] „Sport-Sponsoring: Doping und Drogen sind gute Gründe, sich zu trennen“, în Die Presse, cit: http://diepresse.com/home/sport/mehrsport/320077/SportSponsoring_Doping-und-Drogen-sind-gute-Gruende-sich-zu-trennen, accesat la 19.05.2011, ora 11:19.
25. [7] Potet, F.: „Le dopage est une pratique culturelle dans le cyclisme“, interviu cu Patrick Laure, cit: <http://arthur73.perso.infonie.fr/temoigna.html>, accesat la 20.05.2011, 10:32.
26. [8] Ruibal, S.: „Discovery Channel ending its sponsorship of pro cycling“, USA Today, 9 februarie 2007, cit: http://www.usatoday.com/sports/cycling/2007-02-09-discovery-sponsorship_x.htm#, accesat la



- 20.05.2011, 11:49.
27. [9] Leicester, J.: „Lance Armstrong’s Discovery Pro Cycling Team Disbanding – Tailwind Sports Calls It Quits”, Bycycle.net, 10 august 2007, cit: <http://www.bicycle.net/2007/armstrongs-discovery-pro-cycling-team-disbanding-tailwind-sports-calls-it-quits>, accesat la 20.05.2011, 11:55.
 28. [10] Weislo, L.: „Discovery disbands: Tailwind Sports confirms team’s end”, Cycling News, 10 august 2007, cit: <http://autobus.cyclingnews.com/news.php?id=news/2007/aug07/aug10news3>, accesat la 20.05.2011, 11:58.
 29. [11] Forbes Magazine (pub.): „Armstrong’s Former Team To Disband”, cit: http://www.forbes.com/2007/08/10/armstrong-cycling-discovery-lifestyle-sports-cx_pm_0810tour.html, accesat la 20.05.2011, 12:00.
 30. [12] George, S.: „Discovery Channel to end sponsorship”, Cycling News, 10 februarie 2007, cit: <http://autobus.cyclingnews.com/news.php?id=news/2007/feb07/feb10news>, accesat la 20.05.2011, 12:01.
 31. [13] Spiegel Online (pub.): „Discovery Channel steigt vom Rad”, 10 februarie 2007, cit: <http://www.spiegel.de/sport/sonst/0,1518,465589,00.html>, accesat la 20.05.2011, 12:04.
 32. [14] Die Welt (pub.): „Rennstall von Tour-Sieger Contador löst sich auf”, 10 august 2007, cit: http://www.welt.de/sport/article1096419/Rennstall_von_Tour_Sieger_Contador_loest_sich_auf.html, accesat la 20.05.2011, 12:06.
 33. [15] El Pais (pub.): „El Discovery anuncia su retirada del ciclismo”, 10 august 2007, cit: http://www.elpais.com/articulo/deportes/Discovery/anuncia/retirada/ciclismo/elpepudep/20070810elpepudep_6/Tes, accesat la 20.05.2011, 12:08.
 34. [16] Cyclingnews.com (pub.): „Ricco names supplier”, 6 august 2008, cit: <http://autobus.cyclingnews.com/news.php?id=news/2008/aug08/aug06news2>, accesat la 18.06.2011, 12:15.