

以關係行銷觀點探討職業運動之企業社會責任

曾于庭 / 國立臺北大學企業管理學系碩士班

吳慧卿 / 國立臺北大學休閒運動管理學系

摘要

運動產業作為近年來發展最為蓬勃的產業之一，其所在意的不僅僅是組織的收益。國內外職業聯盟、球隊甚至是運動員本身除了在乎自身的收益外也時常有捐款、社區服務、保護弱勢族群及呼籲社會運動的新聞產生。但是這些非經濟性的活動對於運動產業的參與者而言有什麼樣的好處？又為何這些參與者必須從事這些活動呢？

本文以關係行銷觀點剖析來職業運動中的企業社會責任作為。藉此瞭解職業運動參與者實行慈善活動的目的為何？有哪些好處？又有哪些地方是較為不足的？

綜整相關資料後發現，國內職業運動除了本身的行銷策略外亦多採用社會型關係行銷作為行銷手段，但整體而言仍缺乏結構型關係行銷。因此建議職業運動參與者除了著重於建立形象之外，亦可透過改善球場的硬體設備、提供客製化商品與顧客建立強韌的關係。

關鍵詞：行為意圖、慈善、改善方案、行銷策略

Exploring the corporate social responsibility of professional sports through the perspective of relationship marketing

Yu-Ting Tseng / National Taipei University Graduate Institute of Business

Administration

Hui-Chin Wu / National Taipei University Department of Leisure and Sport

Management

Abstract

As one of the most prosperous industries in recent years, the sports industry is not only about the benefits of the organization. Professional leagues at home and abroad, the team and even the athletes themselves often donate money, community services, protect vulnerable groups and call for social movements in addition to their own income. But what are the benefits of these non-economic activities for participants in the sports industry? And why do these participants have to engage in these activities?

This study uses the perspective of relationship marketing to analyze corporate social responsibility in professional sports. To understand the purpose of professional sports participants in implementing charitable activities? What are the benefits? What other places should be improved?

After collecting relevant information, we found that in addition to its own marketing strategy, domestic professional sports also used social relationship marketing as a marketing tool, but overall there is still a lack of structured relationship marketing. Therefore, it is recommended that professional sports participants, in addition to focusing on building an image, can also establish strong relationships with customers through customization and improvement of court hardware equipment.

Keywords: behavioral intention, philanthropic, improvement, marketing strategy

壹、前言

運動產業可說是近年來發展最為蓬勃的產業之一，根據 Statista 於 2018 的統計資料顯示，全球運動市場的整體收益在 2005 至 2017 年間由 465 億美元成長至 909 億美元，也就是說在短短 12 年間達到將近一倍的成長 (Statista, 2019)。許立宏、周偉航、胡天玫、石明宗與林秀珍 (2011) 亦提出運動本身除了原先的娛樂性以及觀賞性之外，其相關產業的蓬勃發展也帶動許多經濟效益。而根據教育部體育署【體育署】106 年針對我國民眾運動消費支出的調查報告顯示，在 106 年一至六月間僅有 5% 的民眾有買票觀賞運動賽事的習慣，其中棒球的佔比高達 94.8% (教育部體育署，2018)。這也代表國內運動市場除了「商品」的選擇較其餘國家少之外，民眾對於觀賞賽事甚至是本身參與運動的意圖也相對來說較為薄弱。因此，如何提升現有消費者的參與意願，並能長期吸引更多消費者加入是國內觀賞性運動賽事所需面對的首要問題。

Pitts、Fielding 與 Miller (1994) 指出，整體運動產業的成長需藉由職業運動來帶動，在體育署的「運動職業化發展計畫」中亦提及相同觀點，其認為具觀賞性的職業運動是整體產業的火車頭 (體育署，2015)。綜觀國際間運動產業發展程度較高的美、日、歐與韓國，其職業運動甚至是運動俱樂部的發展、民眾的涉入程度都相對臺灣高出許多，因此可以以國外運動產業的商業模式作為借鏡，透過與顧客建立起良好的關係發展本國之運動產業。

自 1984 年洛杉磯奧運成為史上首次賺錢的賽會活動，隨後發展出「奧運行銷」等專有名詞 (許立宏、周偉航、胡天玫、石明宗、林秀珍，2011)。連帶著原先以競賽為主的運動組織與運動員也開始注重賽場外的商業利益，進而發展出運動商業化的議題。當「運動」被作為一項商品消費時，其生產者如球員、球團與運動組織等，如何將其包裝成消費者願意進行消費行為的商品變是一大課題。其中，洪煌佳 (2015) 便指出運動組織可藉由提高運動的娛樂性、吸引力、塑造球星以及商品導向等四大面向滿足消費者，並藉此促進消費者消費運動的意願進

而提升運動的收益，圖 1 即為經營導向演進的解釋。

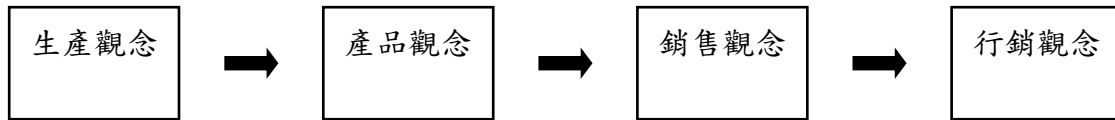


圖 1 企業對市場經營導向的演進

資料來源：Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing Management 12e*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

由圖 1 可以發現過往企業的經營導向從在意生產效率、大量銷售的方式，慢慢地轉變成在意產品的優劣，並逐漸發展成以顧客為中心的行銷導向。套用於運動產業來說，過往的運動並不在意觀眾是否有高滿意度、高忠誠度而是以競賽的過程為主，近年來則加進了娛樂性、明星塑造、高吸引力以及商品導向，並藉此提升觀眾對於運動賽事的黏著性；當觀眾對於賽事的黏著性獲得提升，聯盟或是球團、球員本身的收入也會因此而增加。

隨著行銷模式的轉變，可以發現不論是球團，球員或是聯盟都越來越在意顧客終生價值 (Customer Lifetime Value) 以及引介價值 (Customer Referral Value)，也就是計算顧客一生能為組織帶來多少利潤以及被推薦的顧客所購買的金額，而引介價值所帶來的益處遠高於顧客終生價值 (哈佛商業評論，2007)，這也是為何職業運動參與者會透過各種管道提升自我品牌、形象以及消費者對其之認同感，並希望能透過認同感的提升帶來更高再購意願 (Repurchase Intention) 以及正向口碑 (Positive Word of Mouth)。這也代表商品提供者與顧客間的關係不再只是買賣，而是著重於滿足顧客需求並與其建立良好、長久的關係，也就是我們所說的關係行銷 (Relationship Marketing)。

關係行銷是與利害關係人建立牢不可破的關係，並藉此達到互惠互利的效果 (Kotler & Keller 2006)。關係行銷對於組織而言具有以下好處，除了與企業本身息息相關的銷售利潤之外也會有較高的顧客滿意度、較忠誠的顧客，而消費者也

會認為該廠商會提供品質較為穩定、品質較佳的商品（轉引自林美玲，2000），除此之外亦可降低顧客的轉換率、價格敏感度並減少行銷的成本（余瑀瑄，2018）。在運動產業中更是如此，根據 2015 年教育部體育署「運動職業化發展計畫」中提及運動選手的收入來源包含：門票收入與轉播權利金、觀眾的下注金以及贊助商的獎金等三項，不論是哪一項都與觀眾息息相關，因此如何與觀眾維持良好的關係對於體育組織而言是相當重要的課題。

除了與顧客建立良好的關係外，運動組織也相當注重於與當地社區、社會的結合。體育對於社會而言具有人格及道德教育的意義（轉引自俞錫堅，2008）。也因此職業球團與球星的一舉一動皆會受到公眾的檢視，並會對社會以及球團、球員本身產生影響。以行銷的觀點來看，職業運動球團與運動員可以透過參與企業社會責任建立本身的品牌形象並提高球迷的認同，進而增加其參與的意願（翁欣璋，2013；Arai, Ko, & Ross, 2014），並達到增加收益的目的。

而職業運動為何要從事企業社會責任行為呢？根據俞錫堅（2008）的研究指出運動明星的言行舉止對於青少年的影響力甚鉅，因此也負擔相當的社會教育責任，也正因此職業運動參與者從事企業社會責任是責無旁貸的一件事。除此之外，職業運動是運動員藉著高度展演運動技能，並藉此獲得報酬的體系（Miah, 1998）。許多學者在不同的產業、規模下進行企業社會責任與企業經營、收益的研究發現，多數情況下從事企業社會責任行為會對於組織績效帶來正面效果（池祥麟、陳庭萱，2004；周寶玉，2012；陳育成、許峰睿、黃聖雯，2013；廖婉鈞、林月雲、虞邦祥，2009；劉昱菁，2009；鄧美貞、王琬青，2012），對於消費者的行為意圖也同樣具有正向影響（吳肇展、劉娜婷、林瑞發，2012；賴麗香、黃楹家，2013；魏文欽、莊怡萱，2009；Carvalho, Sen, Oliveira Mota, & Lima, 2010; Wigley, 2008）。也因此提升組織績效、收益的前提下，本研究欲透過文獻探討的方式分析職業運動的企業社會責任是否具有行銷的效果，而在從事這些行為上是否有哪些不足之處。

貳、職業運動的行銷策略

根據 Kotler 與 Keller (2006) 在《行銷管理》一書中提出行銷的標的物可分為商品、服務、事件、經驗、人物、地點、所有權、組織機構以及理念等十種。職業運動作為一種營利事業也是需要藉由行銷的方式與消費者進行溝通並達到推廣及營利的目的。根據 AMA (American Marketing Association) 定義，行銷是為了創造、溝通、傳送與交換對於顧客、客戶、夥伴與社會具有價值的提供務的活動或是一套程序。

表 1 為根據洪煌佳 (2015) 提出的四大面向分別說明國內外職業運動的行銷策略發展。在娛樂性方面，除了引進啦啦隊、表演外，主流媒體與報章雜誌近幾年也加入了娛樂的元素，像是 NBA 的官方網站上除了賽事活動的資訊外，亦有 Shaqtin a fool 此類將賽事期間發生所的烏龍球作為娛樂的節目。除了增加娛樂性外，各大職業運動聯盟、球隊間在休賽期也會有跨聯盟的交流，藉此達到互相學習、提升技術等目的。而在明星塑造方面除了明星賽之外，聯盟也會頒發 MVP、ROY 等獎項，除了讚許球員本身的努力與對賽事的付出外亦有塑造球星的效果。在商品導向除了將賽事、球員作為商品行銷外，球員本身所使用的球衣、球棒、球鞋等也都被作為商品販售。

表 1

國內外職業運動的行銷策略發展

行銷面向	案例
娛樂性	吉祥物、啦啦隊、中場表演、以賽事為主的娛樂節目
吸引力	職業聯盟間的技術交流、競賽規則的修訂
明星塑造	明星賽、年度獎項
商品導向	球員的個人商品(球衣、球棒、球鞋.....等)

透過資料整理可以發現，雖然職業運動一路走來增加了許多娛樂性、吸引力、明星塑造與商品導向的活動，但仍然缺少與顧客間的互動。由此可見職業運動的行銷策略仍著重於「產品觀念」，僅在意將商品做好，並未與顧客產生高度

緊密的關係。過往產品觀念著重於產品創新以及高品質，而顧客也同樣偏好高品質的產品；現今除了產品品質之外，更著重於培養顧客滿意度以及忠誠度，因此職業運動如何藉著行銷的手段增加顧客再次進場的意願，並藉此獲得忠誠的顧客是相當重要的。

參、職業運動的企業社會責任

企業社會責任是企業對社會合於道德的行為。特別是指企業在經營上須對所有的利害關係人 (stakeholders) 負責，而不只是對股東 (stockholders) 負責 (中華民國永續發展協會，2014)。其具有四大面向，分別為經濟、法律、倫理及慈善 (Carroll, 1999)。其中經濟責任是指代表著企業需對其投資人、消費者負責，為社會提供良好的產品，並提升企業經營績效保障其利害關係人；法律責任則是企業之所作所為需於當地法律的規範之下，是除了維持基本獲利之外所有企業所需遵從之責任；倫理責任是為社會大眾期望企業所能實行，並與當地社區維持良好關係等活動。Georg Jellinek 曾說「法律是最低限度的道德」，在此前提之下，企業符合法律責任之行為並不一定符合道德責任，且相對法律責任而言具有較高的行為準則與標準；慈善責任則是企業將其收益回饋予當地社區以及弱勢團體、教育等活動。

在職業運動中，企業社會責任的行為大致可以分為以聯盟、球隊、個人三種不同規模。以聯盟而言，MLB 除了公開呼籲反霸凌的 Shred Hate 活動外，每年九月的比賽中都可以見到球員別上黃絲帶，此舉是為了提醒觀眾有關於癌症孩童的議題，部分球隊亦會對當地的醫院、癌症基金會進行捐款或是球員訪視。在國內的中華職棒也可以發現 2018 年與悠遊卡公司合作推出公益悠遊卡，藉此協助身障棒球隊參與比賽的費用。除了聯盟外，各球團間也會舉行公益棒球營、捐贈訓練器具與贊助偏鄉球隊等方式協助偏鄉孩童。個人層面上則多以旅外球星包含旅美的陳偉殷、林子偉，旅日的陽岱鋼、陳冠宇以及旅韓的王維中為主，除了透

過參與公益活動外，許多球星也設有個人名義的獎學金，甚至是公益以及自我激勵同時進行的活動。

表 2

國內職業運動的企業社會責任應用

規模	案例	所屬之社會責任
聯盟	1.台日野球公益明星賽 2.職棒傳奇球星公益賽 3.「中職 29 愛要恆久」公益悠遊卡	慈善責任
球隊	中信兄弟 1.冠名贊助黑豹旗 2.贊助蘭嶼高中青棒隊 3.「愛接棒」計畫協助偏鄉球隊移地訓練 4.贈送 5000 顆棒球予偏鄉少棒隊 5.於臺中洲際棒球場外開設棒球分行	慈善責任
	Lamigo 桃猿 1.「棒球的藍天」球衣義賣 2.「Lamigo 國樂團」慈善音樂會 3.「2019 Love Me More」公益桌曆	慈善責任
	富邦悍將 1.「悍動希望」公益棒球營 2.「悍我們一起勇捐熱血」推廣捐血活動 3.「青銀共樂 TOGETHER FOREVER」推廣青銀共樂活動	慈善責任
	統一 711 獅 1.外野公益球票 2.Teddy Bear 泰迪熊關懷公益路跑 3.球具捐贈及邀請當地三級棒球隊伍免費觀賽	慈善責任
個人	1.陳偉殷公益信託希望基金 2.陽岱鋼「岱我飛翔、敢夢計畫」 3.陳偉殷與王維中擔任動物之家宣傳大使	慈善責任

由上表可以發現國內職業運動所推行之企業社會責任多以慈善責任為主，可以推測是因為運動較具正面、積極的形象，因此不論在贊助、募款以及推動社會運動的行為上較具有號召力。除此之外，由於職業運動的參與者屬於公眾人物，

對社會大眾具有教育、示範的影響（俞錫堅，2008），因此對於維持正向的團隊、個人形象以及善盡社會教育責任也是必須的。

肆、以關係行銷的觀點分析職業運動企業社會責任作為

行銷的演進由過往的生產導向、產品導向、銷售導向直至今日的行銷導向，最大的差別在於企業不只是對於消費者進行銷售，而是傾向於與顧客發展一段長時間的關係並建立忠誠的顧客，也因此發展出了關係行銷。關係行銷 (Relationship Marketing) 是企業有目的地在行銷環境中與消費者、供應商、當地社區建立或是管理一段長期或是互相信賴的關係 (Kotler & Keller, 2006)。在關係行銷的論點之下，當組織與其利害關係人建立起一段長期穩定的關係後便建立出本身的行銷網絡，並藉此達到獲益與消費者雙贏的局面。

根據過往研究發現，職業運動選手的報酬與消費者息息相關。隨著消費者參與賽事的意願提高，其門票收入也會隨之上升，而無法到現場支持的消費者則可以利用電視、電腦、手機等設備收看賽事的轉播，這也會影響到電視台與網路平台向聯盟購買轉播權的意願與價格。其次，則是觀眾購買合法博奕活動的下注金以及贊助商贊助球團或是個人的獎金，過往研究也多認為忠誠的球迷可以用以提升媒體曝光度，進而獲取贊助收益，並且具有鞏固傳播媒體的功用 (Kaynak, Salman, & Tatoglu, 2008)。

關係行銷應用於策略層面上共分為三個層次，分別為財務型、社會型以及結構型三種型態 (余瑀瑄，2018)。表 3 為三型態關係行銷策略應用之說明。

表 3

關係行銷的三種型態及其應用

關係行銷的型態	步驟	運作方式
財務型	第一步	利用經濟面的優惠如專屬優惠、累計點數等機制回饋忠誠顧客。
社會型	第二步	強調溝通與關懷，藉此與顧客建立情感連結如歸屬感、親密感。
結構型	第三步	提供獨有的服務，並根據每位顧客需求的不同進行調整、解決顧客的問題。

資料來源：余瑀瑄 (2018)。小農線上線下之交易與關係行銷策略配適分析 (未出版碩士論文)。中興大學，臺中市。

關係行銷雖分為三種不同的型態，但組織在應用時仍須依照其先後順序進行，並達到與顧客建立長期穩定關係的目的。首先，組織必須先提供經濟上的利益予消費者，這是最好做到的步驟但也相對還說容易模仿，最簡單的例子就是購物網站的會員優惠、點數回饋等機制。第二步則是強調溝通與關懷，定期的關心顧客藉此建立與強化與顧客間的連結，最常見的社會型關係行銷是利用消費者滿意度調查與線下會員專屬活動等方式，藉著與消費者頻繁的互動建立顧客對組織的歸屬感。第三步則是結構型關係行銷，其透過高度客製化的方式針對個別顧客進行調整，以符合顧客需求並藉此維持與顧客間良好的關係。這三個步驟也代表著開始、建立與維持三個階段。首先組織利用財務行關係行銷吸引與組織目標相同的消費者，其次，利用社會型關係行銷與顧客建立如忠誠度、認同等情感連結，最後再利用結構型關係行銷強化顧客的忠誠度，並建立起組織與顧客互惠互利的關係網絡。

據此可以發現職業運動所採行的企業社會責任作為屬於社會型的關係行銷，雖然企業社會責任並非針對球迷而是整體社會、弱勢族群，但是其對社會所帶來的正面影響會牽動球迷甚至於非球迷對其的正向態度，並且會因此產生正向的利益來源。

伍、結語

根據文獻整理發現，職業球團除了藉由社群網路與球迷互動外，亦多採用企業社會責任的方式回饋當地社區，並與球迷、居民以及政府組織產生正向連結。而球團根據消費者所反應的問題進行修正、改進則是維持此種正向連結的關鍵。整體而言，國內職業球團的企業社會責任在作為上較專注於慈善責任，推測是因為國內運動環境以及母企業對運動組織的商業化發展較為低迷，母企業也不需仰賴職業運動的收益做為其主要收入來源所導致，而過往研究多認為企業社會責任有助於增加球迷的進場意願（林怡秀、陳成業，2009；翁欣瑋，2013），亦即，職業球團將企業社會責任做為行銷手段是可行的。

本文主旨係以關係行銷為基礎分析職業運動的行銷策略，在財務型關係行銷中著重於提供經濟方面的優惠予消費者，而大部分國內職業球團多會利用會員專屬優惠、購票優惠等方式達到財務型關係行銷，然此種策略對於組織而言是最容易被模仿、最不具競爭優勢的型態。其次，在社會型關係行銷方面則著重於與顧客建立歸屬感、認同感，透過文獻探討可以發現國內職業球團多數採用企業社會責任中的慈善責任，除了建立球團本身在社會中的形象外，受到贊助的對象以及相關受惠者對於球團皆會產生正向的情感連結，並藉此達到社會行關係行銷的目的。第三，結構型關係行銷除了解決顧客的問題外，也著重於提供獨有的服務，以MLB運動家隊的例子來說，其最為詬病的就是老舊的球場，因此該球團於2018年底宣布將於2023年啟用新球場，而舊球場將會另做他用。在國內職業運動亦有同樣的問題，國內多數棒球場並不符合國際賽場的規定，甚至是本身硬體設備與國外場地有相當程度的落差。雖然執行企業社會責任對於消費者意圖及形象皆會產生正向影響，但是關係行銷要能夠發揮最大的效益必須藉由品質、顧客服務與行銷三方面的整合。據此，建議職業球團除了建構財務型以及社會型的關係行銷外，尚可透過提升球場的硬體設備增加消費者滿意度與消費者體驗並提供客製化商品，藉以強化與球迷間的關係並達到增加進場人數與收益的最終目的。

參考文獻

- 中華民國永續發展協會 (無日期) 。企業社會責任，取自
http://www.bcsd.org.tw/domain_node/domainnode/23
- 池祥麟、陳庭萱 (2004) 。銀行業企業社會責任之探討。《台灣金融財務季刊》，5(2)，
111-127。
- 余瑀瑄 (2018) 。小農線上線下之交易與關係行銷策略配適分析 (未出版碩士論
文) 。中興大學，臺中市。
- 吳肇展、劉娜婷、林瑞發 (2012) 。企業社會責任，企業形象與購買意願關係之
研究。《非營利組織管理學刊》，13，42-61。
- 周寶玉 (2012) 。企業社會責任與企業經營績效相關性分析。《華人經濟研究》，
10(2)，17-29。
- 林怡秀、陳成業 (2009) 。運動組織善因行銷之個案分析。《大專體育》，102，
52-59。
- 林美玲 (2000) 。關係行銷法在運動健身俱樂部的運用。《大專體育》，47，
124-129。
- 俞錫堅 (2008) 。運動明星之 [公眾形象] 與 [社會教育]，[社會責任] 之關係
及影響。《輔仁大學體育學刊》，7，285-292。
- 哈佛商業評論 (2007) 。最有價值的顧客是....*How Valuable is Word of Mouth*，取
自哈佛商業評論，網址
https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0000584.html?fbclid=IwAR2M_S2hQlzuumNaUsUb0qW4bhKowjCfKJ_aixGzk4kf063kYdHXejBXOiA
- 洪煌佳 (2015) 。運動商業化的涵義。《休閒觀光與運動健康學報》，5(2)，
31-44。
- 翁欣瑋 (2013) 。職業運動球隊社會責任，球隊認同對購買意願影響之研究-以
統一-7-ELEVEN 獅球隊為例 (未出版碩士論文) 。臺灣師範大學，臺北市。

- 教育部體育署 (2015) 。運動職業化發展計畫。教育部體育署委託之專題研究成果報告。臺北市：教育部。取自
<https://www.sa.gov.tw/wSite/public/Data/f1458023920984.pdf>
- 教育部體育署 (2018) 。106 年度我國民眾運動消費支出調查。教育部體育署委託之專題成果報告。臺北市：教育部。取自
<https://www.sa.gov.tw/Resource/Other/f1535614914465.pdf>
- 許立宏、周偉航、胡天玫、石明宗、林秀珍 (2011) 。運動倫理-品德與生命教育。臺北：華杏。
- 陳育成、許峰睿、黃聖雯 (2013) 。企業社會責任與經營績效之關聯性研究。評價學報，6，53-72。
- 廖婉鈞、林月雲、虞邦祥 (2009) 。知覺組織利害關係人重要程度與組織績效之關係:企業責任作為之中介效果。管理學報，26(2)，213-232。
- 劉昱菁 (2009) 。台灣企業社會責任得獎公司之財務績效探討 (未出版碩士論文) 。國立成功大學，臺南市。
- 鄧美貞、王琬青 (2012) 。企業社會責任與財務績效：以經營效率為中介效果。朝陽商管評論，11(2)，77-104。
- 賴麗香、黃楹家 (2013) 。探討企業社會責任，企業形象與消費行為之關係-以台中新光三越百貨公司為例。建國科大社會人文期刊，32(1)，61-82。
- 魏文欽、莊怡萱 (2009) 。企業社會責任，企業形象，消費者態度與行為意向關係之實證研究。International Journal of LISREL，2(2)，1-21。
- Arai, A., Ko, Y. J., & Ross, S. (2014). "Branding athletes: Exploration and conceptualization of athlete brand image. *Sport Management Review*, 17(2), 97-106.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carvalho, S., Sen, S., De Oliveira Mota, M., & De Lima, R. (2010). Consumer

- Reactions to CSR: A Brazilian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 91, 291-310.
- Kaynak, E., Salman, G. G., & Tatoglu, E. (2008). An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management* 15(5), 336-357.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing Management 12e*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Miah, A. (1998). *Sport & the Extreme Spectacle: Technological Dependence and Human Limits*. Unpublished manuscript
- Pitts, B. G., Fielding, L. W., & Miller, L. K. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model. *Sport Marketing Quarterly*, 3(1), 15-24.
- Statista (n.d.). Global sports market – total revenue from 2005 to 2017 (in billion U.S. dollars) Retrieved February 21, 2019 from <https://www.statista.com/statistics/370560/worldwide-sports-market-revenue/>
- Wigley, S. (2008). Gauging consumers' responses to CSR activities: Does increased awareness make cents? *Public. Relations Review*, 34(3), 306–308.