

**НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ
„ВАСИЛ ЛЕВСКИ“**

КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ И ИСТОРИЯ НА СПОРТА“



Десислава Георгиева Пейчева

**ВЛИЯНИЕТО НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА УСТОЙЧИВО
РАЗВИТИЕ ВЪРХУ СПОНСОРСКИТЕ
ОТНОШЕНИЯ ВЪВ ФОРМУЛА 1**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователната и
научна степен „ДОКТОР“

София, 2025

**НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ
„ВАСИЛ ЛЕВСКИ“**

КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ И ИСТОРИЯ НА СПОРТА“

Десислава Георгиева Пейчева

**ВЛИЯНИЕТО НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА УСТОЙЧИВО
РАЗВИТИЕ ВЪРХУ СПОНСОРСКИТЕ ОТНОШЕНИЯ ВЪВ
ФОРМУЛА 1**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен
„ДОКТОР“ в професионално направление 7.6 Спорт, докторска програма
„Теория и методология на спортната наука“

Научен ръководител:
доц. Иван Петков Сандански, доктор

Официални рецензенти:
проф. Йордан Славов Калайков, дн
доц. Иван Апостолов Славчев, доктор

София
2025

Дисертационният труд е обсъден и насрочен за публична защита от разширен научен колегиум на катедра „Мениджмънт и история на спорта“ към факултет „Спорт“ на Национална спортна академия „Васил Левски“, София, състоял се на 22.05.2025 г.

Трудът е в обем от 220 страници, в т.ч. използвана библиография, която включва 260 източника. Онагледен е с 29 фигури и 14 таблици.

Публичната защита ще се състои на 23.09.2025 г. от 14 часа в зала А3 на НСА „Васил Левски“. Материалите по защитата на дисертацията са на разположение в кабинет 320 на НСА „Васил Левски“.

ВЪВЕДЕНИЕ

Общественият и политическият ангажимент към устойчиво развитие започва да оказва значително влияние върху управлението на спорта. Въпросът за намирането на баланс, от една страна, между стремежът за непрекъснат растеж, глобална експанзия, комерсиализация и кореспондиращата нужда от нови ресурси, и отговорността за въздействията върху околната среда от спортните дейности, удовлетворението на различни нужди и интереси, справедливото разпределение на разходи и ползи между членовете на обществото, наред с цената за постигане на устойчивост при тези взаимно подхранващи се процеси, е особено актуален за Формула 1 (Ф1). Целта на дисертационния труд е да разкрие и анализира слабо проучената връзка между възприемането на определени норми, стратегии и политики за устойчиво развитие и техните практически проявления в спонсорските практики в контекста на Ф1. По-конкретно, изследването цели да представи едно по-задълбочено разбиране за възгледите, мотивите и действията, свързани с адаптирането на дискурса на устойчивото развитие в спонсорските отношения при отборите и висшия мениджмънт на Ф1, и техните комерсиални партньори, представляващи три генерични бизнес модела.

За по-доброто използване на спонсорството отвъд краткосрочните пазарни ползи, дисертационният труд предлага базова рамка от критерии и кореспондиращи индикатори за планиране и проследяване на ефекти при активацията на спонсорски програми, обвързани с постигане целите на корпоративните стратегии за устойчиво развитие в четирите основни измерения на устойчивото развитие. Те биха могли да послужат като отправна точка при интегрирането на свързани с устойчивото развитие цели и потенциални практически полета за действие в партньорствата във Ф1. Това би подпомогнало усилията за включването на този вид бизнес отношения в холистичните маркетингови стратегии за изпълнение на вътрешнофирмени политики за устойчиво развитие, от водещо значение където се очертава изграждането на необходимия комплексен организационен капацитет както за отборите, така и при компаниите-спонсори, като същевременно се създава добавена стойност за различните заинтересовани страни.

ТЕОРЕТИЧНИ И КОНЦЕПТУАЛНИ ОСНОВИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

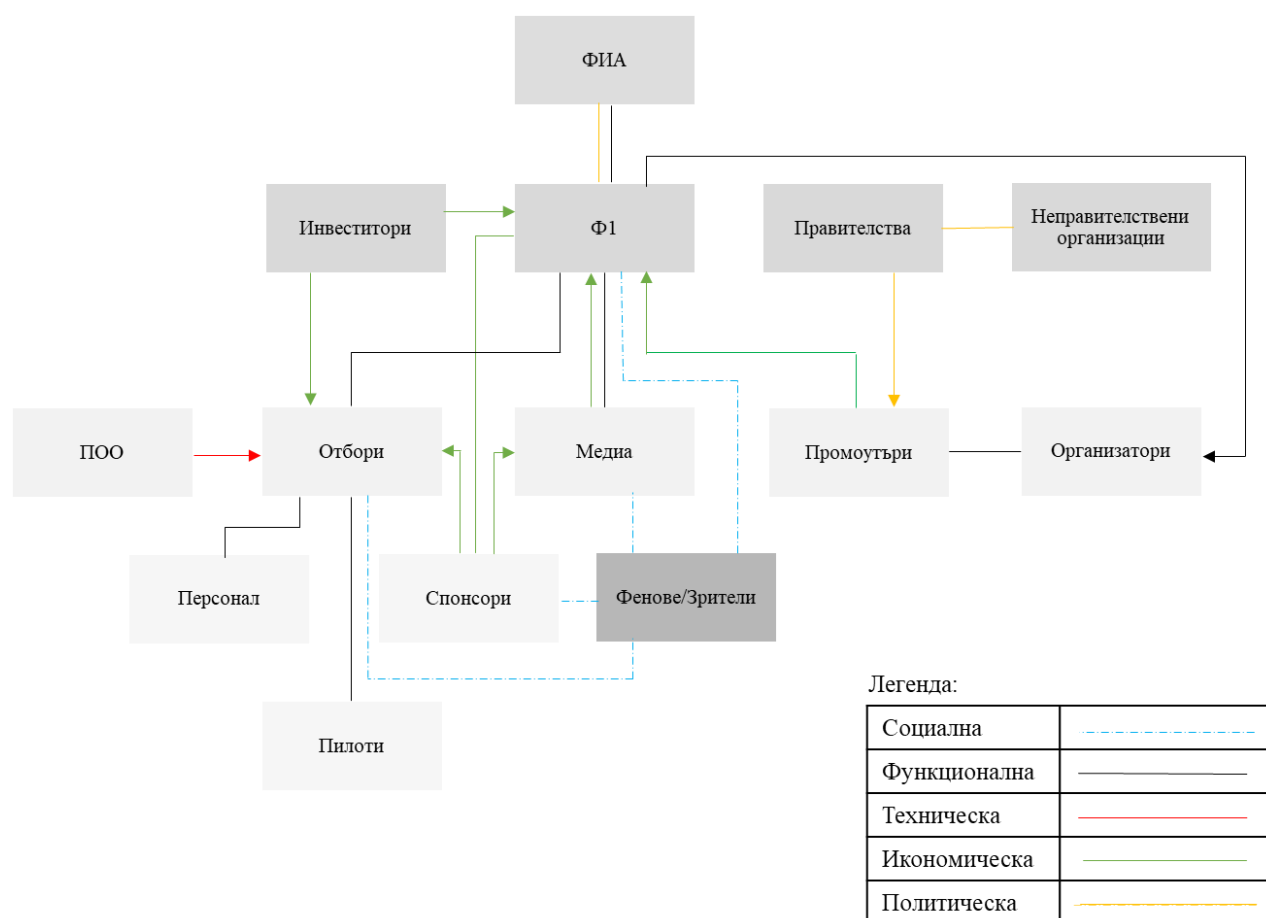
I.1. Характеристики, институционално-оперативен контекст, устройство и управление на Формула 1

Състезанията от Формула 1 (Ф1) са високо институционализирани, целенасочено планирани спортни събития с глобално позициониране. Те са специално създадени и се случват в определено време и пространство; имат ясно дефинирани приоритети, целева аудитория, формат, управление, популярност и определени въздействия. Днес, Ф1 е спорт с кумулативна телевизионна аудитория от 1.9 милиарда души, 500 милиона последователи, с интернационален календар, включващ 21 различни страни. В този смисъл състезанията от Ф1 представляват специфична форма на „спектакъл в силно урбанизирана среда, включващи пазари, конфигурация от социални отношения и потоци от стоки, капитали, технологии, културни форми и хора (Gotham, 2005, с. 227).

Стратегическото развитие на Ф1 е подпомогнато от два успоредно протичащи процеса на **стандартизация и комерсиализация**. Първият се проявява във вид на технически и състезателни правила, квалификационни нормативи, контрол на оборудването. Процесът на комерсиализация във Ф1 се характеризира с активно развиване на партньорства със спонсориращи компании и телевизии за мобилизиране на нужните на отборите ресурси. Handelman (1998) предлага аналитичен инструмент с евристична стойност за разбирането на различните видове събития като „модели“ и „огледала“, което позволява допълнително да се разкрие значението им за хора и общества от макро гледна точка. Въвеждането на елементи от рода на промотиране на устойчиво поведение и технологични иновации (Ф1 едновременно като източник на авангардни иновации и поле за изпробване на нови високотехнологични решения с приложение в други сфери) предизвиква съществуващия ред и предлага нов модел на съществуване.

Фиг. 1 представя основните субекти в системата на Ф1. Връзките между тях подчертават сложната мрежа от заинтересовани страни във Ф1. Те са от **функционален, технически, икономически, социален и политически** характер. Разбирането на тези взаимоотношения, тяхното влияние и проявления са жизненоважни за управлението и режима на съществуване на Ф1, в търсене на баланс между комерсиализацията и

устойчивото развитие на спорта. В своята цялост, структурирането на Ф1 като индустрия бива повлияно от действията и интересите на различни организации и групи. Тази мрежа непрекъснато се допълва от местни и глобални, частни и публични субекти.



Фиг. 1. Системата от основни субекти (стейкхолдери) във Ф1

Установената рамка на бизнес модела във Ф1 се характеризира с наличието на система от затворен тип, където броят и съставът на отборите не се повлиява от постиженията на спортна основа. По същество това е своеобразна **картелна структура**. За разлика от друг вид бизнес, за да се поддържа конкурентния баланс, а оттук и интереса на фенове, телевизии и спонсори, Ф1 може да се саморегулира чрез въвеждане на ограничителни правила. Ръководството на Ф1 приема съответните институционални правила относно критериите за участие на отборите и тези за разпределение на приходите от продажба на ТВ права, спонсорство и търговска дейност. Въпреки това, при покрити нормативи на ФИА може да се наблюдава периодично увеличаване или намаляване на броя на отборите. Съществуват и правила за регулиране поведението на собственици, мениджъри, инженери и състезатели.

I.2. Същност, измерения и теоретични ракурси на концепцията за устойчиво развитие

Особено забележимо през последните 25 години, концепцията за устойчивост е непрекъснато налагана от различни влиятелни субекти, и заема централно място в политическия дневен ред както в рамките на отделните правителства, така и на наднационално ниво, включително бизнес средите. В пространна дискусия върху еволюцията на концепцията за устойчивост в контекста на спорта и Олимпийските игри в частност, Girginov (2018) посочва, че връзката между хората и околната среда е изначално онтологичен въпрос, чийто основи са в ценностните системи на различните цивилизации. Това я превръща в социален конструкт и процес на социално учене, но с неизвестна крайна точка. От всичко това следва, че е трудно да се определи произходът на понятието „устойчиво развитие“, но несъмнено докладът „Brundtland“ на Световната комисия по околна среда и развитие (WCED) е този, който през 1987 г. го вкарва в обществено-политическия дневен ред. Дебатът за базовите човешки нужди изисква внимание към концепцията на „тройната базова линия“ (triple bottom line), която интегрира целите на социалното благополучие, опазването на околната среда и икономическото развитие (Fredline et al., 2004). По този начин дискурсът на устойчивото развитие включва три базови взаимосвързани аспекта – **социален, екологичен и икономически** (WCED, 1987; UNSDG, 2000). Spangenberg (2004) разглежда четвърто измерение на устойчивото развитие – **институционалното**, което е свързано с нуждата от интегриран подход, вземащ предвид другите три фундаментални измерения.

Устойчивото развитие обаче не е обикновено техническо понятие, а се е превърнало в мощен дискурс със съпътстващи го убеждения, ценности, принципи, институционални конфигурации и инструментални практики, основната роля на които е целенасочено да оформят смисъл на човешките и организационните действия, извеждайки на дневен ред значимостта на определени теми и приоритети, като същевременно заглушават други. От тази двойствена природа произтичат и различни подходи за справяне с тези сложни проблеми, но както показва действителността, тези амбиции остават трудно осъществими.

I.2.1. Устойчивото развитие в контекста на спорта – интерпретации, връзки, противоречия, институционален формат и управление

В своя монографичен труд Дойчев (2019) разглежда автомобилните и мотоциклетните спортове като примери за изкуствено създадени от човека екосистеми и въздействието им върху околната среда, от което става ясно, че отпечатъкът върху естествените екосистеми е изначално негативен. Girginov (2024) също представя спорта като изкуствено създадена система от човешки взаимодействия, която сама по себе си няма устойчив характер, и когато говорим за устойчив спорт, всъщност пресъздаваме нещо, което не е устойчиво. Самата идея за устойчивост, следователно, е противоречива и изпълнена с идеологически, политически и морални смислови тълкувания. Също така, спортната индустрия не е напълно свободна и конкурентна икономическа система (Sanderson and Shaikh, 2018). Правилата на всяка спортна дейност се определят от обективните дадености и създадените от човека структури. Разбирането на тази неразривна връзка и нейното значение за просъществуването на спорта в бъдеще, кара различните спортни организации все повече да оформят стратегиите и политиките си около идеята за устойчиво развитие, и Ф1 не прави изключение.

Най-осезаемият политически тласък, трасирал промяната към устойчивост в света на спорта, е приемането на Целите на ООН за устойчиво развитие (UNSDG, 2000). Срещата на върха за климата в Глазгоу през 2021 г. стимулира около 300 международни и национални спортни организации, сред които ФИА и Ф1, да се присъединят към Рамката на ООН за действия в спорта по отношение на климатичните изменения, и приемат стратегии за тяхното изпълнение. Този акт представлява стратегическа промяна в политиката и дейностите на ФИА, Ф1 и всички участващи отбори, с дългосрочни легитимационни, управленски, социални и икономически последици.

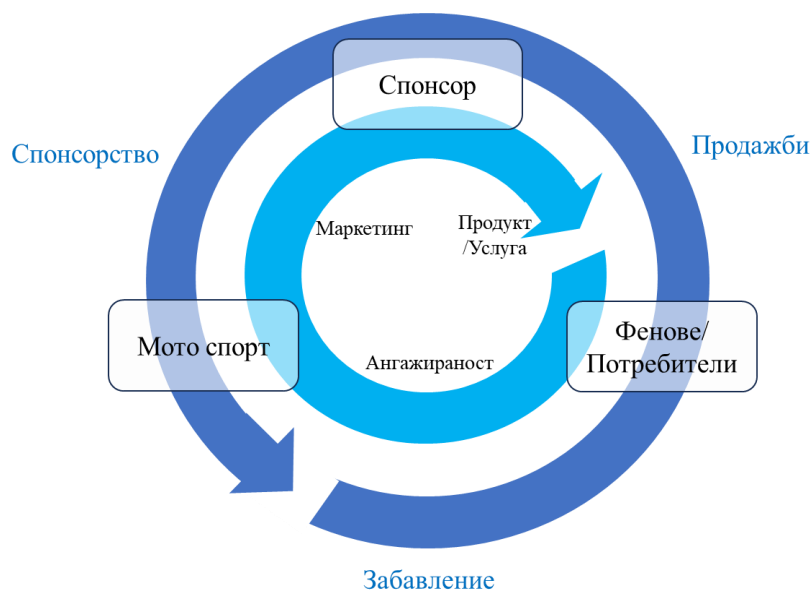
Стъпвайки на неоинституционалната теория на DiMaggio and Powell (1983), може да се приеме, че разпространението на идеята за устойчиво развитие води не само до по-голямо сближаване между отделните страни и бизнес субекти в свързани с това управленски действия, но в зависимост от източника на влияние/разпространителя, това може да прерасне в принудителна, нормативна (свързано с повлияване на поведение) или миметична (свързано с възпроизводство на нечии действия) форма на институционален изоморфизъм. Независимо каква е мотивацията на спортните организации, устойчивостта се превръща в глобален ориентир. Нещо повече, изследванията в предметната област на спортните събития еволюираха значително – от първоначалния интерес към оперативни, маркетингови и управленски аспекти до мултидисциплинарни

критични анализи на спортните събития като социални, културни, икономически, политически и екологични случаи. Mair and Smith (2021, с. 1741) посочват, че новата насока в научния интерес е „вместо да се опитваме просто да разберем как най-добре да ограничим негативните въздействия, необходимо е да проучим потенциала на събитията като инструменти за промотиране, провокиране и реализиране на устойчиво развитие“.

Безспорно, всеки вид спорт и свързаните с него състезания неминуемо оказват някакво въздействие върху околната среда, тъй като те концентрират на ограничено физическо пространство и време определен брой хора, оборудване и съоръжения, наред с консумацията на енергия и произтичащите от това последици. Все още обаче няма отговор какво е устойчив спорт и дори стратегиите за устойчивост на най-влиятелните спортни структури не предлагат цялостен, интегриран подход към устойчиво развитие. Генерално погледнато, се оказва, че дисонансът възниква поради генеричните трудности в постигането на системен баланс между икономическите, социалните, екологичните и институционалните аспекти. Реализирането на визия и кореспондиращи с нея стратегии и политики за устойчиво развитие, изисква създаване на подходяща институционална рамка и механизми за координиране на колективни усилия за постигане на желани ефекти. Морално-етичните императиви, върху които концепцията за устойчиво развитие стъпва, са отправна точка по отношение на упражняването на властово въздействие и прилагането на легитимни средства.

I.3. Теоретико-приложни аспекти на спонсорството в условията на Ф1

Ф1 винаги е била част от развлекателната индустрия и в същото време привлекателна маркетингова платформа за различни компании и инвеститори. Главен фактор за тази трансформация е **глобализацията** и съпътстващите я процеси на **комодификация и дигитализация**. Интересът на бизнеса към спонсорство на спортни субекти привлича и нарастващ научен и практически интерес. Доколкото може да се твърди, най-обстойният теоретичен и концептуален обзор на свързаната със спортното спонсорство тематика е направен от Girginov and Sandanski (2004). Базисните субекти при спонсорските отношения във Ф1 включват отбори, спонсориращи компании и спортни аудитории. Фиг. 8 показва цикличния поток от отношения между трите групи.



Фиг. 8. Взаимовръзка между основните субекти в спонсорските отношения във Ф1

Създаването и управлението на спонсорства става все по-комплексно под влиянието на различни фактори. Те включват национално законодателство, местни и наднационални регулации, социокултурни процеси, икономическо развитие, технологичен напредък, глобализация и дигитализация. При Ф1, това се проявява чрез разширяване на глобалната аудитория, увеличена медийна гледаемост на състезанията и нарастващо участие на мултинационални компании като инвеститори. Съвременните спонсорски отношения са тясно преплетени с използването на предимствата, предоставени от дигитализацията, особено преминаването от традиционно към дигитално медийно потребление, което променя начина, по който хората получават достъп до спортно съдържание.

1.3.1. Спонсорството във Ф1 през погледа на отборите

Специфичното при отборите от Ф1 е, че спонсорствата се движат от отдели с различно наименование – „Комерсиални отношения”, „Бизнес развитие”, „Партньорства”. Независимо от името, те играят ключова роля в осигуряването на ресурсната конкурентоспособност на отбора и поддържането на неговите дейности. Този род мениджъри работят в тясно сътрудничество с изпълнителния директор на отбора и други вътрешни отдели, както и външни експерти, особено когато се разглеждат

определени технически въпроси. В случаите, когато става въпрос за активиране на ново партньорство, свързано с инициативи за устойчиво развитие, мениджърите по бизнес развитие си сътрудничат с директора по устойчивост и хора от други ангажирани с темата структури. Ролята на отдел „Бизнес развитие”/ „Комерсиални отношения” става още по-важна за отборите, особено след подписването на споразумението „Concorde Agreement” (1971) между ФИА, F1 Management и Ф1 отборите, което включва разпределението на приходите, генерирани от права за телевизионно излъчване, лицензионни такси от състезания и награден фонд. След като американският инвестиционен конгломерат Liberty Media придоби собствеността и оглави Ф1 през 2017 г., се наблюдава нарастване в броя на спонсорите при всички отбори. За периода 2020-2023 г. има 62 нови спонсора, или 25% ръст на компании, които използват Ф1 за осъществяване на техните бизнес планове.

1.3.2. Спонсорството във Ф1 през призмата на фирмите

В зависимост от това дали техният бизнес модел е ориентиран към други фирми или пък е насочен към целеви потребителски групи, компаниите се делят на *бизнес към бизнес (B2B)* или *бизнес към потребител (B2C)*, както и такива от *хибриден тип*, съчетаващи характеристиките на двете. Разликите между двата вида бизнес модела са важни в контекста на Ф1, тъй като мениджърите преследват различни цели и резултати от спонсорствата си или използват специфични критерии за подбор и стратегии за тяхното комуникиране и активация. Възвращаемостта на инвестицията (ROI) е най-важният параметър при измерването на стойността на спонсорското предложение. Това е непрекъснат процес, който се осъществява по време на спонсорските отношения. Най-често, спонсориращите фирми използват спортното спонсорство за постигане на широк кръг от цели. Те могат да се отнасят както до непосредствени маркетингови и продажбени ефекти, така и до такива със стратегически корпоративен хоризонт.

Ако разгледаме спортното спонсорство като партньорска мрежа, базирана на използването на ресурси и размяна, то трябва да обхваща общи цели, структура, управление и начин за измерване на ефектите. Целта на спонсорството е да създаде връзка между продуктите/услугите на фирмата и нейните потребители/целеви пазари, чрез използване като посредник активите на отбора, които те вече високо ценят. В повечето случаи обаче тази връзка не е естествена. Това предполага влягане на

допълнителни ресурси за подпомагане на спонсорството с останалите елементи от промоционалния си микс, известно като **активация**.

Също така, спонсорството във Ф1 дава възможност на фирмите да създадат или усъвършенстват нов продукт или услуга чрез технологични изследвания и развитие в спортна среда. Посредством тези технологични активи, компанията-спонсор комуникира по интересен и автентичен начин своите продукти, привличайки сътрудничество с нови бизнес клиенти, което води до ръст на продажбите. Всички потенциални ползи зависят от проактивните взаимодействия и съпътстващият ги процес на ресурсна размяна между страните. Намирането обаче на баланс между комерсиалните цели, социалните ангажименти и изповядваните от партньорите ценности, прави встъпването в спонсорски отношения още по-комплексно начинание. За B2B и B2C компаниите този процес допълнително се усложнява от необходимостта от възприемане на холистична визия и действия за устойчиво развитие.

1.3.3. Трансформация на спортното спонсорство под влияние на дискурса на устойчивото развитие

Като спорт, който не може да разчита на публично финансиране, логично, основен приоритет за развитието на Ф1 като глобален бизнес проект и поддържането на конкурентоспособност на отделните отбори, е осигуряването на дългосрочна финансова стабилност чрез партньорства с други бизнес субекти, експлоатирайки различни маркетингови активи. Това е свързано и с изпълнение на икономически отговорности към отбори, бизнес партньори, промотори и други важни стейкхолдери. Още повече, че генерираните приходи от комерсиални дейности са ключови и за последващо пренасочване на част от тях към финансиране на интегрирани политики за устойчивост. По този начин, на един следващ етап, по естествен път устойчивото развитие може да започне да се възприема едновременно като възможност за социална експанзия (социална устойчивост) и опазване на естествената среда на самия спорт (екологична устойчивост) чрез реализация на програми с подобна насоченост. Те могат да са свързани със състезания, но могат и да надхвърлят хоризонта на самия спорт. За целта е нужно идеята за устойчивост да бъде интегрирана на всички организационни нива и в ядрото от функционални дейности, в т.ч. маркетингови, стратегически комуникации, бизнес операции, производствени процеси, отношения с партньори, посредством комплексни

ценностни, стратегически, структурни и ресурсни напасвания. Придържането към нормите за устойчиво развитие, които диктуват все повече политиките и действията особено на по-големите като размер, ресурси и популярност спортни организации, така и корпоративния свят, поставя мениджърите на отборите от Ф1 и техните партньори от бизнеса пред нови предизвикателства и иновативни подходи. Противоречивият образ на Ф1, обвързан с някои негативни екологични и социално-етични действия на определени отбори, и специфичния характер на този спорт, повдига въпроса как и до каква степен спонсорските отношения са преплетени с основните измерения на устойчивото развитие.

Неотменна част от корпоративните стратегии за развитие на автомобилните спортове, приети от ФИА, компанията Ф1 и отборите-участници, е стремежът към разрастване – проникване на нови пазари; повече състезания; нови отбори; разширяване на фенската и зрителската аудитория; увеличаване на приходите от комерсиални дейности. Растежът (навлизане на нови пазари, разширяване на дела, нови клиенти, повече продажби и приходи) е фундаментален двигател и на бизнес стратегиите на фирмите, с които Ф1 си партнира. Всичко това обаче неизменно е свързано с експотенциално нарастване на нуждата от ресурси от най-различен вид, вкл. и природни. Моделът на развитие на спорта, като продукт на човешки и организационни взаимодействия, следва собствени правила и закони, а естествените системи се развиват по напълно различни такива, което прави намирането на равновесие между диаметрално различни системи много трудно упражнение.

Поставено в този контекст на анализ, обособяването на връзка между спонсорството и устойчивостта не е еднозначно и безпроблемно. Докато концепцията за устойчиво развитие се базира на морално-етични императиви, то същността на спонсорството и съпътстващите го практики се ръководят от комерсиални мотиви, въпреки че при редица фирми, пряко или косвено, се представя като част от тяхната КСО. Следва да се отбележи, че устойчивото развитие се е наложило като всеобхватно понятие, включващо освен околна среда, използване на ресурси, икономически аспекти и удовлетворение на нужди, така и действия свързани със социална отговорност. По този начин, като се има предвид значението на спонсорството като жизненоважен механизъм за осигуряването на ключови финансови, материални и технологични ресурси за отборите от Ф1, съчетано с развиващите се очаквания към фирмите и спортните

организации да управляват бизнеса си по устойчив начин, е важно да се проучи влиянието на концепцията за устойчиво развитие, и свързаните с нея практически действия, върху спонсорските отношения във Ф1.

ГЛАВА ВТОРА.

МЕТОДОЛОГИЯ НА НАУЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

II.1. Научно-практически проблем

На основата на литературния обзор по темите за устойчиво развитие и спонсорство се оказва, че разработките, установяващи някаква връзка между двете, са рядкост. Концепцията за устойчиво развитие се явява едновременно всеобхватна политическа и нормативна концепция, която обаче се сблъсква с различни интерпретации, произтичащи от ценностни системи, културни обусловености, интереси, властови и ресурсни отношения. Тази идея е натоварена с обещания и амбиции за удовлетворяване на нужди и интереси за развитие на различни групи хора и организации. Като глобален спорт, Ф1 се явява своеобразна индустрия, от чиято дейност възникват значими икономически, екологични и социални последици. Това го прави интересно поле за изследване и анализ на приемането и изпълнението на стратегии и политики за устойчиво развитие, в голяма степен отразяващи и процесите на икономически растеж и комерсиализация, където спонсорството играе съществена роля. Практиката показва, че политиките и действията на отборите от Ф1 са насочени основно върху екологичния аспект на устойчивото развитие, но много малко все още е известно какво предприемат спрямо останалите три измерения; доколко и как спонсорските им отношения са повлияни от стратегиите за устойчиво развитие. Оказва се, че голяма част от спонсорите във Ф1 са именно компании, чиито бизнес е ориентиран в полето на високите технологии, което прави партньорството с отбори от Ф1 ценна маркетингова и бизнес платформа. **Следва обаче да се има предвид, че за разлика от концепцията за устойчиво развитие, която се базира на идеологически, политически и морални императиви, то спонсорството се осъществява изключително на основата на комерсиални мотиви и бизнес правила. Както става ясно от теоретичния обзор, връзката между спонсорството, като специфичен вид икономически, политически и социален механизъм за ресурсна размяна, и икономическите, социалните,**

екологичните и институционалните аспекти на устойчивото развитие, не е било обект на задълбочено изучаване.

II.2. Изследователска теза и подход

Състезанията от Ф1 са силно институционализирани спортни събития с глобално позициониране. Те следват собствена логика от гледна точка на бизнес модел, времева рамка, формат (квалификационни серии и основно състезание) и локации, имат ясно дефинирани цели, правила, участващи отбори, целева аудитория, управление, маркетингови стратегии, ресурси и определени материални и нематериални въздействия върху хора, организации и физически пространства. Утвърждаването на сериите от Ф1 като глобална марка е подпомогнато от успоредно протичащите процеси на икономическа експанзия, комерсиализация, дигитализация и развиването на нови пазари.

Темата за устойчивостта във Ф1 засяга не само самия спорт като такъв от гледна точка на конкуренция с други спортни събития от световна значимост, зрителски интерес, финансова стабилност, но и важни аспекти от екологично, социално, икономическо и институционално-управленско естество, съставляващи фундаменталните измерения на концепцията за устойчиво развитие. По този начин промотирането на устойчиво поведение и технологични иновации предлага нов модел на съществуване. Важна роля в това отношение играят корпоративните партньори на участващите отбори, инвеститори и други влиятелни субекти. **чрез проучване на интерпретациите, източниците на влияние и практическите проявления на стратегиите за устойчиво развитие в контекста на управлението на спонсорските отношения, ще се разкрият възможности за подобряване на процесите на създаване и активиране на партньорства с проекции върху реализацията на свързани с** Считаме, че устойчивостта политики. Допускаме, че подобно разбиране би подпомогнало мениджърите във Ф1 и техните корпоративни партньори с ценен аналитично-приложен инструмент за повишаване на тяхното разбиране на спонсорската среда и в крайна сметка – един по-стратегически поглед върху ангажиментите за устойчиво развитие.

II.3. Главна цел и задачи.

Главната цел на дисертационния труд е да се проучи и анализира връзката между проявленията на концепцията за устойчиво развитие в корпоративните стратегии, политики и практики и спонсорските отношения във Ф1.

За реализация на главната цел бяха формулирани следните научноизследователски задачи:

1. Да се представи и анализира моделът на структуриране, управление и функциониране на Ф1 от гледна точка на специфичния оперативен и по-широк контекст.
2. Да се разкрият и анализират основните измерения и проявления на концепцията за устойчиво развитие.
3. Да се проучат основните теоретико-приложни аспекти на спонсорските отношения в спорта и Ф1 в частност.
4. Да се проучат интерпретациите и практическите действия на реализиращите спонсорства мениджъри на отбори във Ф1 от гледна точка на корпоративните стратегии за устойчиво развитие.
5. Да се анализират подходите, механизмите и процеса на вземане на решения в управлението на спонсорските отношения от страна на спонсориращи компании във Ф1 от гледна точка на изпълнението на свързани с устойчивостта фирмени политики.
6. Да се разработят базови критерии и свързани с тях индикатори за планиране и проследяване на ефекти при активацията на спонсорски програми, базирани на стратегиите за устойчиво развитие в контекста на Ф1, като основа за подобряване на партньорствата със спонсори и инвеститори.

Област на изследване – устойчиво развитие и корпоративни практики в спорта.

Предмет на изследване – влиянието на корпоративните стратегии и политики за устойчиво развитие върху управлението на спонсорските отношения във Ф1.

Обект на изследване – управляващите спонсорските отношения мениджъри в отборите от Ф1 и маркетингови представители на компаниите-спонсори.

II.4. Методи и дизайн на изследването

Същността на изследването изисква използването на комбинация от методи, които биха могли да се групират както следва:

1. Литературен обзор. Бяха проучени и анализирани 195 специализирани научни публикации по темата.

2. Контент анализ на документални източници. Извършен бе съдържателен и тематичен анализ на стратегии, планове, специализирани доклади, отчети, маркетингови изследвания, уебсайтове, което позволи да се открият подходящи данни за аргументация, относими към основните научноизследователски задачи.

3. Изследване на отделни случаи. Използването на този метод позволи да се проследят процеси, действия, източници на влияние и събития, свързани с практическото налагане на концепцията за устойчиво развитие сред селектиран набор от отбори и спонсориращи компании в сферата на Ф1, опериращи в специфичен структурен, икономически, технологичен, политически и социално-културен контекст. Това е двуфазен процес, при който първоначалното събиране на количествени данни е последвано от събиране и анализ на данни от качествено естество или обратно.

4. Полуструктурирано и фокусирано интервю. Този формат използва предварително подбрани теми и области на интерес, докато реда и характера на задаваните въпроси не е детайлно предопределен, а следва хода и същността на споделяната от респондента информация. Прилагането на този метод позволява на интервюиращия (в случая авторът на дисертационния труд) да разшири определен въпрос от съществен интерес, като същевременно интервюираните могат да доразвият и пояснят допълнително дадена тема. Интервюирани бяха мениджъри от бизнес отделите на 6 отбора (на практика това са 60% от участниците във Ф1) и ръководството на Ф1 шампионата в лицето на главния мениджър „Комерсиални партньорства“. Подборът на отборите се базира на тяхното състезателно представяне от сезон 2022, според ранкинг източника Formula1.com, и съответно варира от класиране на висока, средна и ниска позиция, като към всяка категория съответстват по два отбора. Методът бе използван и при мениджърите на 7 от спонсориращите Ф1 компании.

5. Анкетно проучване чрез структуриран въпросник. Основни респонденти от страна на компаниите-спонсори бяха мениджърите, управляващи спонсорските програми с контрагенти от Ф1. Осъществен бе контакт с 53, но пълноценно се включиха 26 фирми (49%), представляващи идентифицираните B2C, B2B и хибридни

организационни модели. След предварителна комуникация дигиталният вариант на въпросника бе попълнен и върнат в пълен вид от 19 компании, а към 7 бе приложен метода на полуструктурирано интервю.

6. Включено наблюдение в реален контекст. Изразява се в реалното участие на изследователя в различни дейности и процеси по проучваната тематика.

7. Триангулация. В същността си този метод включва воденето на допълнителни записки, които наред с проучените документални източници позволи съпоставка на информацията от интервютата и попълнените въпросници с данни от официални документи.

С цел осигуряване на по-добра последователност и съответствие между проучените организации, бе създаден протокол за кодиране на данни и анализ по тематични направления, въз основа на предложената от Robson (2011) процедура. Подобен подход надхвърля описателната стойност на анализа и чисто смисловото съдържание на емпиричната информация, тъй като самото то е резултат от индивидуални интерпретации, основополагащи идеи, преценки и придаване на значение в конкретен контекст. Идентифицирането на теми, свързани с изведените научноизследователски задачи, само по себе си е едновременно дедуктивен (произтичащи от литературния обзор авторски интерпретации) и индуктивен (произтичащи от взаимодействията с изучаваните субекти) процес. Впоследствие данните бяха кодирани в софтуерната програма NVIVO10.

II.5. Ограничения на изследването.

Едно от ограниченията на нашето проучване е, че то обхваща само отговарящите за спонсорските отношения мениджъри на отборите във Ф1. Гледната точка на други висши и оперативни мениджъри (напр. главен изпълнителен директор; директор устойчивост; директор корпоративни комуникации) би предоставила по-цялостна картина. Достъпът обаче до пълния кръг от ключови хора, вземащи и/или имплементиращи решения, винаги е съпътстван с редица предизвикателства от личностен, институционален, логистичен или ресурсен характер. Това е често срещано предизвикателство в социалните изследвания, и е известно като контролиран подход към процеси и информация, представен под формата на различни формални и неформални механизми и правила. Друга възможна интерпретация би могла да бъде аналогът с една

от формите на цензуриране – индивидуално насочена цензура (Sheriff, 2000), където достъпът до определен тип информация, придобита чрез интервю, анкетно проучване, включено наблюдение или предоставяне на документи, бива целенасочено ограничен посредством етикирането ѝ като конфиденциална. Като друго ограничение може да се отбележи обстоятелството, че пълноценно са обхванати 26 спонсора във Ф1. По-нататъшни проучвания, включващи по-голямо представителство на спонсориращи фирми, биха дали по-задълбочен и дискриптивен анализ за това как компаниите подбират, управляват, използват, оценяват и съвместяват инициативи за изпълнение на социални, екологични и икономически ангажменти за устойчиво развитие в спонсорските си програми.

ГЛАВА ТРЕТА.

АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ЕМПИРИЧНИТЕ ИЗСЛЕДВАНИЯ

III.1. Анализ на практическото приложение на устойчивостта във Ф1

Отделните спортове и развиващите ги организации на местно и/или международно ниво, в т.ч. „светът“ на Ф1, са много различни откъм история, ценности, приоритети, нужди, реални възможности, конкурентоспособност, структуриране, ресурси, мобилизационен потенциал, популярност, социална и икономическа значимост, създадени партньорски мрежи. В по-малка или по-голяма степен, същото е валидно и за представителите на бизнеса. Тази обективна реалност предполага нееднозначен прочит, възприятия и възможности за отговор спрямо дискурса на устойчивостта. Горното наблюдение ясно извежда значението на организационния мащаб, наличието на авторитетно лидерство, влизане в нови партньорства, подготвени кадри, адекватна ресурсна наличност и капацитет за планиране и изпълнение, които са нужни за всякакви успешни действия в тази посока, както и „цената“, на която те биха се случили. Сериозният външно инспириран институционален натиск, за възприемане и последващо ефективно превъплъщаване на устойчивостта на практика, е сигнал и за нов очертаващ се процес на промени в отношенията между легитимни политически субекти (правителствени институции, ООН, ЕС), транснационални спортни структури (ФИА) и целият спектър от автономни по принцип корпоративни организации (Ф1, отбори) и техните бизнес партньори.

Едно по-внимателно вникване в така формулираните цели от ООН показва, че съществува относителен баланс между тяхната съотнесимост към четирите базови измерения на устойчивото развитие – социално (4 цели); икономическо (4 цели); екологично (5 цели) и институционално/управленско (4 цели). От събраната емпирична информация се оказва, че като спорт Ф1 спомага за реализирането на 13 от 17-те цели на ООН. Ф1, като глобален спорт и специфична индустрия, е източник на значителни икономически, екологични, социални и институционални въздействия. Следователно, отборите и мениджмънтът на Ф1 имат отговорността да управляват своята дейност и цикъл от състезания по един устойчив начин. Това предполага създаване на надеждна система за вземане на решения, контрол и проследяване на серия от комплексни ефекти, обмен на информация, знания и опит, координация и ресурсна мобилизация, наред с основополагащи ценности, принципи, норми, правила, политики и начин на управление, насочени към устойчиво развитие, с хоризонт отвъд интересите и целите на самия спорт и свързаните с него структури.

За по-доброто разбиране на характерните особености на основните субекти във Ф1 по отношение на цялостното развитие на самия спорт, вкл. и промотирането на стратегии и действия, насочени към устойчиво развитие, бе приложен типологичния модел на Mitchell et al. (1997). Това позволява да се разкрият институционалните конфигурации на установеният в системата на Ф1 формат, т.е. политическото измерение на управлението. За постигането на целите за устойчиво развитие във Ф1 откриваме използването на три от идентифицираните четири форми за направляване на колективни действия – **принуждаване, рамкова регулация, волунтаризъм**. Анализът показва, че главният фокус остава върху екологичното и икономическото измерение, в смисъл на следване на задължителни технически и финансови стандарти, докато по отношение на социалния аспект отборите сами решават какви действия да предприемат.

III.3. Интерпретации на устойчивото развитие и практически проявления в спонсорските политики във Ф1 – емпирични аргументи

На основата на съдържателен анализ на действащите в системата на Ф1 стратегии за устойчивост, са представени емпирични доказателства, показващи, че действията на отборите са в пряка зависимост с всеобхватната стратегия за насочено към устойчиво развитие управление на Ф1, или пък създадени под рамковата регулация на Ф1, като за

целта се използват различни механизми за реализация. От данните става ясно, че в приетите във Ф1 стратегии за устойчиво развитие, отборите имат ясно дефинирани цели, което доказва приемането и прилагането на нови политики и действия за тяхното изпълнение. Нещо повече, чрез интегрирането на определени аспекти, които са част от 17-те цели за устойчиво развитие на ООН, Ф1 и отборите ги превръщат в неразделна част от собствените си политики. Като доказателство за все по-тясното им институционализиране е и използването на външни одитори за измерване и акредитиране на техните дейности. Данните от изследването също така показват, че формата на собственост или степента на финансова автономия по отношение на връзката с източника на влияние, играят важна роля при определянето на целите и приоритетите в стратегиите за устойчиво развитие. Интересното при отборите, свързани с производителите на оригинално оборудване е, че те са по-силно повлияни от политиките в сферата на устойчивото развитие на своите компании-майки. Трансформацията на корпоративно структурно ниво се забелязва както във Ф1, така и в пет от изследваните отбори, които са назначили директори по устойчивост, докато Williams Racing решават да се обърнат към външни консултанти. Тези промени доказват нарастващото значение на устойчивото развитие в управлението на шампионата.

Ориентираните към устойчиво развитие действия не засягат само екологичния и социалния аспект. Отборите във Ф1 променят структурата на икономическите си дейности, независимо че те не са специално представени в стратегиите им за устойчивост. За да създадат алтернативни източници на финансови приходи, някои от отборите се възползват от своите компетенции и възможности в научно-изследователска сфера. Екипите капитализират дивиденди от своя инженерен опит, като прехвърлят и прилагат знанията при създаването на нови продукти за своите спонсори или други заинтересовани бизнес субекти. Данни от финансовите отчети на изследваните шест отбора и Ф1 мениджмънт, позволява да се анализира и взаимовръзката между включените екологични и социални политики и финансовото състояние на субектите. Ф1 и отборите като цяло не считат, че приемането на политики с насоченост към устойчивостта помагат за финансовото им благополучие или растеж. Едно от възможните обяснения е, че изпълнението на целите за устойчиво развитие е скъпо начинание, което изисква значителни средства, добро планиране и подготовка. Това

обяснява защо фокусът на мениджърите е насочен предимно към инвестиции за подобряването на екипната конкурентоспособност.

Финансовите отчети доказват, че приложението на устойчивостта във Ф1 може да бъде както успешна стратегическа посока на развитие, така и бремене, поради големите разходи свързани с него. Това още веднъж доказва комплексността на устойчивото развитие и нейното фактическо приложение, особено в силно комерсиализирания свят на Ф1. В този смисъл е важно да проследим как доктрината на устойчивостта и настъпващите промени засягат спонсорската политика на Ф1 и отделните отбори. Независимо, че стратегиите за устойчивост на Ф1 и отборите обхващат еднакви направления, отделните организации имат различно тълкуване и разбиране. Това може да се обясни с факта, че бизнес мениджърите имат различен произход, опит, ценности и разбирания. В тази връзка е необходимо да се посочи, че специален акцент се поставя върху тяхната интерпретация и подход относно процеса за намиране и оформяне на нови спонсорства. Според събраната информация от интервютата, устойчивостта за различните мениджъри има различно значение. Всички респонденти са добре запознати с противоречивите мнения относно ангажимента към устойчиви практики във Ф1. Все пак те смятат, че устойчивостта представлява отговорност с практически действия, а не мимолетно постижение. Сред отговарящите за спонсорствата мениджъри има общо оформило се мнение, че спортът не успява да комуникира и образува достатъчно добре своята аудитория, относно иновационния принос на Ф1 в полза на други индустрии.

Очевидно е и, че разбирането и тълкуването на устойчивостта от тази категория мениджъри е повлияно от техните организационни стратегии, както и от социално-културната и икономическа среда, в която оперират. Въпреки различните гледни точки, всички те изтъкват значението на устойчивото развитие, подчертавайки влиянието на този дискурс на корпоративно и индивидуално ниво. Тези разбирания се онагледяват във включването на визии за устойчивост в свързаните със спонсорство проекти, при което те активно търсят партньори, които не само отразяват и споделят ангажимента към устойчиво развитие на Ф1 и отборите, но също така разширяват тяхното послание, насърчавайки общи действия, отвъд сферата на моторните спортове. В резултат на това, една от наблюдаваните промени е начина на представяне на стратегията за устойчивост на отборите в процеса на преговори за спонсорство. Мениджърите полагат значителни

усилия да препозиционират Ф1 като предоставят информация на бъдещи спонсори относно насочени към устойчиво развитие инициативи, които се извършват в спорта.

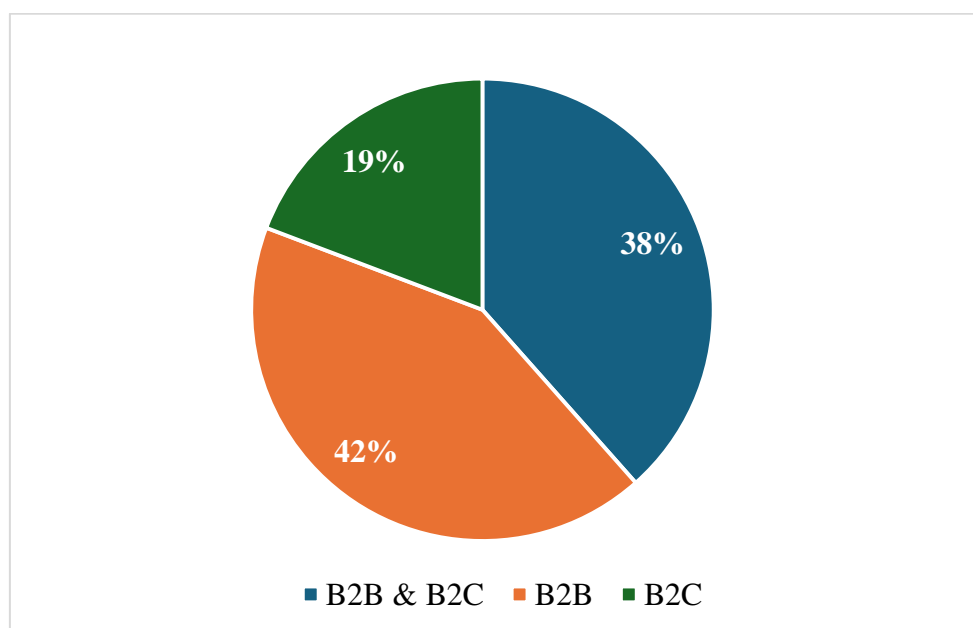
Друга последица е, че някои от изследваните субекти са променили стратегиите си за осигуряване на корпоративни партньори. Данните от интервютата потвърждават това, като четири от отборите подчертаха, че са спрели да търсят спонсори от индустрии, които са исторически свързани с негативни конотации, като цигари, криптовалути, хазарт и алкохол. Въпреки че тези индустрии имат големи маркетингови бюджети, маркетинговите мениджъри не ги включват в своето проучване на пазара или спонсорски стратегии. Интересен момент е, че насочени към устойчивостта клаузи не се включват в спонсорските договори, а в споразуменията за предоставяне на продукт/услуга.

Същевременно данните доказват, че директорите по устойчиво развитие на отборите не винаги са включени в преговорите с нови спонсори. Тяхното участие зависи от целите на партньорството. Когато спонсорството има за цел да се позиционира в контекста на устойчивото развитие, тогава Ф1 и отборите проактивно включват партньорите си в специализирани работни групи за устойчивост, където директорите по този род политики активно допринасят за оформянето на редица спонсорства. Оказва се, че вземащите решенията в проучените от нас отбори подчертават, че включването на целите за устойчиво развитие в техните спонсорски предложения не е водещ фактор. Те признават, че устойчивостта все още не служи като основен катализатор или движеща сила за привличане на нови партньори. Заслужава да се отбележи, че отношенията с B2C компании показват по-голяма склонност към устойчиво насочени сътрудничества, за разлика от спонсорските сделки с фирми от рода B2B. В рамките на B2B модела, основният импулс за партньорство във Ф1 е развитието на технологични пазарни предимства. Това явление обяснява защо устойчивостта не се появява постоянно като преобладаваща детерминанта, мотивираща марките да встъпят в партньорства със субекти от Ф1.

III.4. Концепцията за устойчивост през призмата на спонсорите във Ф1

Приелите да участват в нашето изследване 26 компании-спонсори изразяват интересите и приоритетите на фирми от осем различни бизнес сектори. Интересен факт от получените резултати е, че значителна част от проучените компании (42%) се класифицират като B2B, последвани от хибридни (38%), т.е. такива, които въплъщават

характеристики както на B2B, така и на B2C фирмени модели. Най-малка представителност имат B2C компаниите (19%) /фиг. 15/.

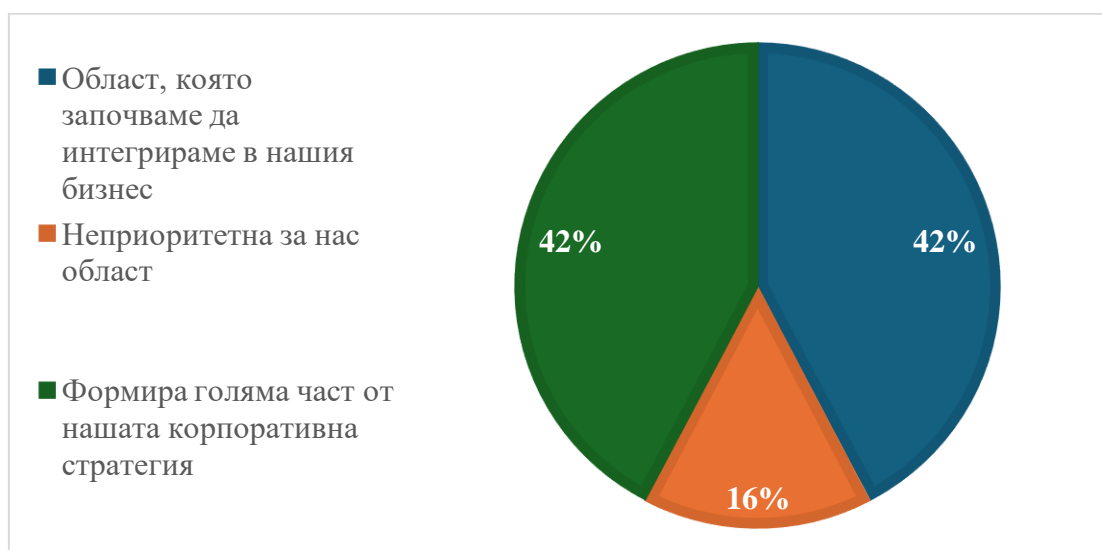


Фиг. 15. Оперативни бизнес модели на спонсориращите компании във Φ1

Доминацията на B2B компаниите не е изненадваща предвид технологичната природа на Φ1, предоставяща среда за високотехнологични сътрудничества, които надхвърлят обикновените промоционални маркетингови инициативи. Нещо повече, 41% от фирмите от типа B2B изразяват голям интерес да се свързват с тези, които вземат бизнес решенията, от рода на главни изпълнителни директори, функционални мениджъри или членове на управителни бордове. Това е така, тъй като топ мениджърите разполагат с необходимите финансови ресурси и корпоративно влияние, позволяващи им да осигурят продукти, услуги и технологии за извършването на основни организационни дейности, или за да извлекат конкурентно предимство. От друга страна, 45% от B2C фирмите имат за цел да ангажират млада демографска група, по-специално т.нар. „поколение Z“, характеризиращо се със сравнително високи доходи, засилено потребителско поведение и силен интерес към нови дигитални услуги.

Данните на фиг. 16 също така разкриват, че изследваните компании отбелязват нарастващ акцент върху проблемите на устойчивостта в корпоративната си култура, като 42% от тях твърдят, че това е област, която започват да интегрират в своето управление. Други 42% посочват, че тя формира голяма част от фирмената им стратегия. Това

подкрепя тенденцията, че както B2B, така и B2C фирмите адаптират в управлението си политики за устойчиво развитие, променяйки организационни дейности и приоритети.



Фиг. 16. Ниво на интеграция на политики за устойчивост на спонсорите във Φ1

Тези открития са допълнени и от данните за приоритизирането на базовите измерения на устойчивото развитие в управленските програми на компаниите-спонсори. Основният акцент е върху екологичния и социалния аспект, като само 27% споделят, че имат комплексен подход едновременно към всички. Това отново доказва, че устойчивостта няма универсално проложение и разбиране дори и в бизнес средите, а се адаптира спрямо специфичните нужди и ценности на отделните компании, отново изхождайки от техния опит, култура, разбирания, стратегическо планиране, заобикаляща конюнктура, външен и вътрешен морален натиск.

Прави впечатление, че компаниите от хибриден тип са тези, които интегрират и трите измерения в най-голяма степен (40%), докато при B2B и B2C е съответно 18% и 20%. Това може да се обясни с липсата на общи стандарти, подкрепа от висшия мениджмънт и високите разходи, свързани с цялостната трансформация по посока комплексно устойчиво развитие, имайки предвид че 42% от компаниите са в процес на интеграция на политики за устойчивост. Друга причина може да е липсата на разбиране от страна на маркетинговите мениджъри на тези компании за това как адресирането на социални или екологични аспекти влияят върху финансовата им стабилност. Тези две измерения на устойчивото развитие пряко допринасят за дългосрочния имидж и конкурентоспособността на компаниите, отразявайки желанията и нуждите на своите

потребители и ключови субекти от тяхната заобикаляща среда. В следствие това намира израз и в благоприятно финансово въздействие върху бизнеса, помагайки за отделяне на допълнителни ресурси за поддържане на устойчиви корпоративни практики. В допълнение на това както мениджърите на отборите, отговарящи за управлението на спонсорствата, така и маркетинговите мениджъри на спонсориращите компании имат различни тълкувания относно устойчивостта, което ще придаде различна тежест на нейните измерения, в зависимост от сектора, в които оперират и компанията, за която работят. Поради това 45% от B2B компаниите акцентират предимно върху социалния аспект на устойчивото развитие, докато B2C се фокусират предимно над екологичния (60%).

Като все по-отчетлива тенденция се очертава бизнесът да обръща внимание на устойчивостта и нейното стратегическо място на организационно ниво. Нещо повече, нито една от компаниите не дават изричен приоритет само на целите си за финансова устойчивост. Този факт потвърждава широко приетото схващане за ориентираното към постигане на цели управление, което се стреми да задоволи нуждите на повече от една заинтересована страна, а не само на своите акционери. Въпреки това, 16% от компаниите изрично заявяват, че устойчивостта не е приоритет в техните организации. Това може да се отдаде на сърцевината на техните бизнес дейности, тъй като две от тези компании се занимават предимно с предоставяне на цифрови услуги, където приоритизирането на високотехнологични решения и поддържане на качеството на услугата се открояват като първостепенни задачи. Данните също така разкриват, че мениджърите по устойчивост като цяло са изолирани от процеса на вземане на решения за спонсориране. По-голямата част от участвалите в проучването компании (42%) заявяват, че не включват тези мениджъри в процеса, докато други 31% казват, че нямат човек на такава длъжност. Или казано с други думи, над 70% от изследваните компании не включват експерти по устойчиво развитие в процеса на планиране и/или изпълнение на спонсорски програми, което създава значителен пропуск в стратегическото интегриране на спонсорството като част от по-обхватна стратегия за устойчивостта и използването му като инструмент за нейното изпълнение. Вместо това, 42% от марките използват външни маркетингови консултанти (агенции), за да помогнат при оценяването и измерването на спонсорските предложения. От друга страна, данните от нашето изследване показват, че 64% от фирмите имат свои вътрешни процедури за подбор и оценка на спонсорските

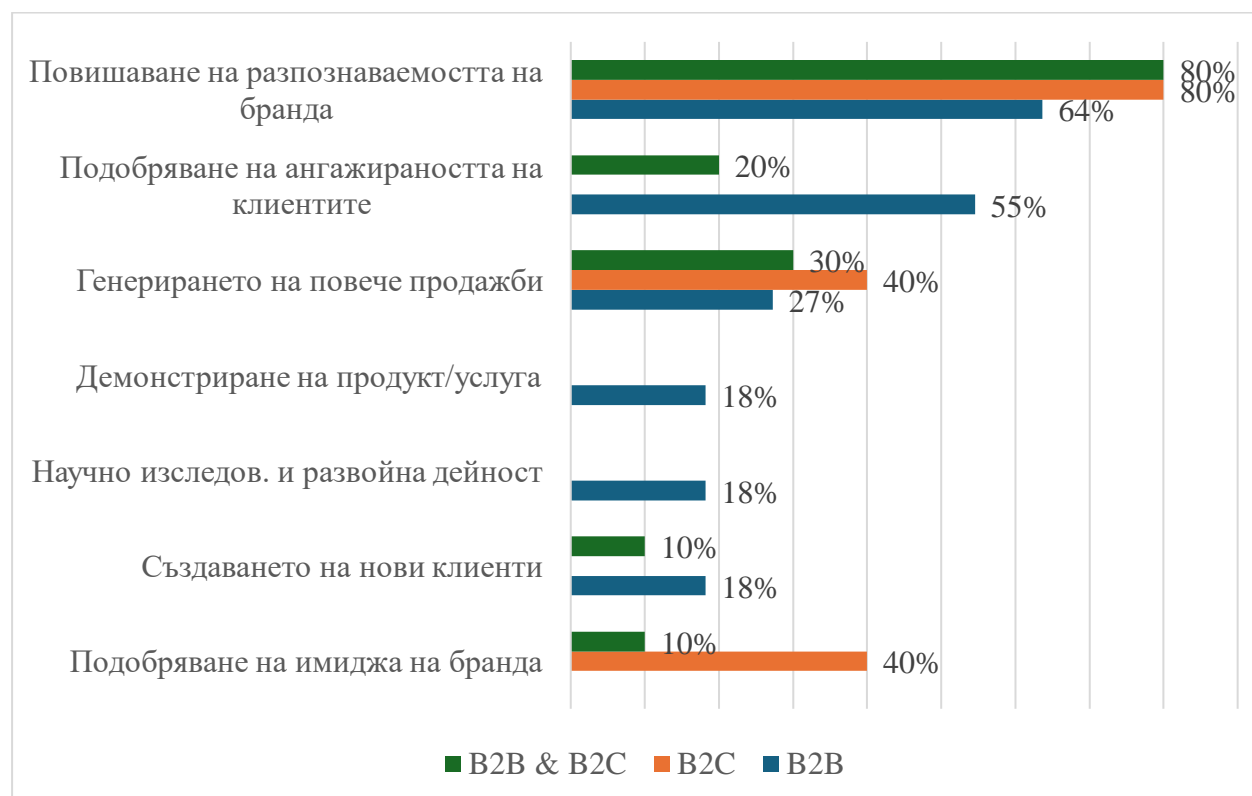
предложения. Обикновено процесът на вземане на решения включва отдели като маркетинг, финанси и счетоводство и юридически, както и присъствието на представители на висшето ръководство, което подкрепя добре установеното разбиране, че процесът на вземане на решение за спонсорство е сложен и комплексен. Независимо от това, мнозинството от фирмите (62%) разкриват, че главният изпълнителен директор е човекът, който взема крайното решение за встъпване в спонсорски отношения във Ф1. На второ място е бордът на директорите (23%), а мениджърите, отговарящи за спонсорството, заемат третата позиция с 12%. Тези наблюдения до голяма степен подкрепят констатацията, че „политическите“ решения, взети на високо организационно ниво (т.е. висши ръководители), са повлияни от експертно знание (т.е. маркетингови мениджъри).

По отношение на подбора и оценката на спонсорските предложения във Ф1, проучените компании представят цели и критерии, фокусирани главно върху максимизирането на финансовите печалби. Сред трите вида компании в нашето проучване (B2B, B2C и хибридни) средно най-използваните критерии при оценяването на спонсорските предложения са (фиг. 19): познаваемост на марката (средно от 65%), представен от средния рекламен еквивалент (CPE); ангажираност на клиентите (46%); генериране на бъдещи продажби (31%).



Фиг. 19. Най-често прилагани критерии сред трите вида фирми-спонсори във Ф1 за оценка на спонсорски предложения

Разликите стават очевидни, когато разделим и анализираме данните от проучването, спрямо различния бизнес модел на компаниите и сектора, в който те оперират. Важно е да отбележим, че за компаниите и при трите вида бизнес модела репутацията и асоциациите, с които Ф1 и отборите се свързват, са от съществено значение в оценяването на спонсорските предложения. Това е напълно разбираемо, тъй като всички марки се стремят да капитализират максимално от имиджа на спорт, който се асоциира с високо качество, надеждност, популярност и взаимно уважение. Значителна част от текущите спонсорства (58%) включва комбинация от финансови средства и предоставяне на продукти или услуги, като за B2B (73%) и хибридните (60%) компании това е преобладаващ начин за структуриране на техните спонсорства във Ф1. Информацията от фиг. 21 показва, че B2B фирмите стратегически използват своите инвестиции във Ф1 не само за да представят по автентичен начин своите технологии във високо производителна среда за утвърждаване на превъзходство в съответния бизнес сектор, но и с научноизследователска и развойна цел. Развиването и тестването на нови технологии с приложение в различни индустрии генерира добавена стойност за технологичните компании от тяхната спонсорска програма във Ф1.



Фиг. 21. Основни цели на фирмите от трите идентифицирани типа бизнес модели при спонсорствата им във Ф1

От друга страна, B2C компаниите встъпват в спонсорство предимно чрез предоставяне на финансови ресурси (80%) в замяна на маркетингови активи с промоционална насоченост. Те изтъкват възможността за придобиване на правото на интелектуална собственост от отбора и създаване на лицензирани продукти като водещи елементи за осъществяване на приоритетни маркетингови цели, от рода на увеличаване на разпознаваемостта на бранда и генерирането на бъдещи продажби. Разбира се, подобни стратегии трябва да имат пряк потребителски характер и да съответсват с бизнеса на спонсора. Тези фактори също така подчертават значението на изграждане на силни връзки с потребителите и цялостното отношение към компанията-спонсор. Освен това, разпознаването и използването на тези уникални партньорски възможности е от решаващо значение за B2C марките да увеличат пазарния си дял в една висококонкурентна среда. Въпреки че оперират в различни сектори, фирмите разчитат на определени показатели, когато оценяват предложенията за спонсорство във Ф1, с цел измерване на потенциалната възвръщаемост от инвестицията. Всички изследвани компании вярват, че техните партньорства във Ф1 служат като ключов инструмент за постигане на техните бизнес цели. Това потвърждава, че Ф1 служи като изключително ефективна платформа за предоставяне на насочени послания към специфични сегменти от аудиторията на спорта.

Темата за устойчиво развитие става изключително важна за различните субекти във Ф1, тъй като целият този процес обикновено е съпътстван и от неравномерно разпределение на разходи и ползи между различните заинтересовани страни. Въпросът за социалната достъпност на състезанията е един от крайъгълните репери на устойчивото развитие. През последните няколко години аудиторията на Ф1 става се по-млада. Тези, които могат да си позволят да пътуват и следят състезанията на живо, са предимно представители на социално-икономически групи с висок образователен и финансов статус. Приблизително 25% от феновете имат доходи над средното ниво, което е по-висок процент в сравнение с тези, които не се идентифицират като поддръжници на спорта (16%), а 43% принадлежат към средната класа. Ф1 се сблъсква с предизвикателството да привлече хора от различни социално-икономически слоеве. Това изисква иновации в маркетинга, по-достъпни билети и инициативи, които да стимулират интерес, и да увеличат ангажираността на по-широка аудитория, така че Ф1 да се

трансформира от елитарен и затворен формат в спорт, обединяващ по-широк кръг от социални групи.

Въпросът е еднакво важен и за корпоративния свят, където повечето компании все повече възприемат идеята за устойчиво развитие, като движещ императив под влиянието на различни външни и вътрешни сили. Въпреки това, всички спонсориращи компании от нашата извадка посочват, че устойчивостта не е сред водещите критерии при измерването на ефектите от спонсорска програма във Ф1. Отчасти това наблюдение може да се обясни с: ограничени експертни познания относно устойчивото развитие и интегрирането му в холистичната маркетингова стратегия на компаниите; липсата на достатъчна координация и структурна интеграция на вътрешноорганизационно ниво; натиск за постигане на краткосрочни финансови резултати. Въпреки повишената осведоменост сред спонсориращите компании по отношение на ангажимента и стратегията на Ф1 за устойчиво развитие, те имат различни възприятия за спорта. Контрастните виждания се онагледяват чрез 42% от компаниите, които смятат, че Ф1 може да бъде платформа за партньорства, свързани с устойчивостта, докато 58% са на обратното мнение. От друга страна, Стратегията за устойчивост на Ф1, в съчетание с политиката на ФИА за създаването на екологично чист моторен спорт, помага на шампионата да спечели доверие и легитимност за своите намерения в посока устойчиво развитие.

Данните също показват, че 65% от изследваните фирми не включват цели свързани с устойчивостта в своите спонсорски програми, въпреки осведомеността за бъдещи ползи от подобни партньорства. Нещо повече, независимо, че 96% от проучените компании са информирани за устойчивите стратегии на Ф1 и отборите, те не интегрират своите КСО програми в партньорствата си. Това не им позволява да ги използват като стратегически активатор за извличане на ползи, надхвърлящи чисто икономическите, което в бъдещ план не би максимизирало възвращаемостта и успеха от направената инвестиция. Други маркетингови мениджъри обясняват това с липсата на клаузи в спонсорските договори, насочени към осъществяването на свързани с устойчивото развитие цели, или отсъствие на проактивност от страна на отборите за подобни инициативи. Въпреки това, има и компании, които напълно съзнателно не включват такива цели, но изразяват подкрепата си към усилията на отбора за извършването на положителна промяна.

Както обаче става ясно и от данните от проучванията, корпоративният свят все още не е напълно интегрирал комплексните измерения на устойчивото развитие в своите спонсорски програми, без значение от спортната платформа, която използват за да постигнат спектъра си от цели. Това показва, че макар компаниите да разпознават потенциала на спортното спонсорство като стратегически инструмент за изпълнение на цялостни корпоративни политики, в т.ч. постигане на цели на устойчивостта, все още съществуват бариери за пълноценно включване на тези принципи в техните партньорства. Друга предпоставка за сложността при включването на устойчивостта в спонсорските програми във Ф1 идва от липсата на знания и компетентност, при което често оскъдните данни, показатели или опит, води до пренебрегване на маркетингови стратегии, които интегрират и корпоративни цели с устойчив характер. Освен това, свързани с устойчивостта инициативи често изискват продължителни периоди за внедряване и оценка, което създава затруднения при измерването на действително постигнатия напредък и неговото въздействие върху стимулирането на продажбите и просперитета на компанията. По този начин можем да разберем сериозната критика за онова, което е известно като „greenwashing“ към Ф1 и компаниите-спонсори. Зад това се крие практиката на използване на партньорства за подобряване на имиджа посредством излъчване на послания с насоченост към устойчиво развитие, без обаче това да е съпътствано от реални промени.

От получените данни става ясно, че фирмите не измерват показатели свързани с дългосрочните социални, екологични или управленски въздействия от техните спонсорства. Вместо това, фокусът за ефективност на спонсорската им програма е посветен на измерването на продажби и разпознаваемост на бранда. Най-често срещаните индикатори, които се използват както от B2B и B2C компании така и от хибридните за измерване на успеха на техните спонсорства във Ф1, са генерирани продажби (73%), увеличена разпознаваемост на марката (54%), ангажираност на клиенти към бранда в социалните медии (42%) или след специално организирани събития (31%). Трябва да се отбележи, че създаването на ангажираност при B2B и B2C фирмите приема различен образ на реализация и значение. B2B брандовете заздравяват връзката си с техните клиенти посредством персонални срещи и разговори, докато B2C компаниите създават потребителски интерес предимно чрез масови комуникационни канали и съобщения. Това отчасти обяснява защо 80% от B2C компаниите измерват успеха на

техните партньорства чрез повишаването на реакциите спрямо бранда в социалните медии, в сравнение с едва 36% при B2B фирмите, които използват този параметър. Важно е да споменем, че за различните видове компании, всеки показател има различна значимост, което се дължи на различията в техните маркетингови цели, целеви аудитории и стратегии за въздействие върху потребителите. Тези нюанси могат да бъдат също приписани на разнообразието от спонсорски активи, придобити от фирмите, както и тяхното стратегическо внедряване в бизнес стратегиите им. Генерално погледнато, трите основни показателя, които компанията използват за измерване на успеха на техните партньорства, са в съответствие с основните критерии, които брандовете приоритизират, когато оценяват предложенията за спонсорство във Ф1.



Фиг. 27. Показатели за измерване на ефективността на спонсорствата във Ф1 на фирмите от трите идентифицирани типа

Като цяло, получените резултати показват ограничено разбиране за това как спонсориращите компании използват спонсорствата си във Ф1 за извличане на

максимално възможни ползи. Най-често, те го разглеждат като промоционален инструмент в рамките на маркетинговия микс, а не като стратегическа платформа или катализатор за постигане на по-широк набор от корпоративни цели, вкл. такива свързани с устойчиво развитие.

III.5. Критерии и индикатори за планиране и проследяване на ефекти при активацията на спонсорски програми, базирани на стратегиите за устойчиво развитие в контекста на Ф1

Планирането и реализацията на цели и инициативи около устойчивото развитие в спонсорските отношения е неразривно свързано с изграждането на съответното ниво на капацитет. Причината за това е, че този род организации са поставени пред предизвикателството да балансират икономическите си интереси с дългосрочните цели за устойчивост. Резултатите от нашето изследване потвърждават, че спонсорствата във Ф1 са силно инструментализирани и използвани предимно за извличане на пазарно-икономически дивиденди, като в значителна част се пренебрегва потенциалът им за създаването на допълнителна стойност за общество и природа. За целта представяме рамка от насоки и критерии в четирите основни направления на устойчивото развитие, които биха послужили за отправна точка при интегрирането на устойчиво насочени цели в спонсорските програми. Важно е да споменем, че в зависимост от целите на спонсорството, индикаторите могат да варират. Това е така, поради различията между компаниите-спонсори от гледна точка на сектор, бизнес модел, приоритети и ресурсен капацитет. Същевременно предложената система от индикатори при активацията на спонсорски програми би подпомогнала и усилията за включването на този вид взаимодействия в корпоративните маркетингови стратегии за изпълнение на вътрешнофирмени политики за устойчиво развитие, и изграждането на необходимия комплексен организационен капацитет, отвъд единствено финансовите приоритети на бизнес субектите.

В практически смисъл идеята е Ф1, отборите и спонсориращите компании стратегически да планират, активират и експлоатират ядрото от корпоративни партньорства, едновременно като механизъм за комплексни, целево ориентирани взаимодействия и произтичащ ресурсен обмен в посока реализация на свързани с

измеренията на устойчивостта практически инициативи. От друга страна, като платформа за вътрешно и междуорганизационно учене, където целта е подобряване на колективните способности за изпълнение на поети ангажменти към устойчиво развитие. Интерпретацията на четирите основни направления на концепцията, изразена чрез 17-те цели за устойчиво развитие на ООН, служи като основа за предложените от нас критерии, насоки и кореспондиращи индикатори, адаптирани към спецификите на Ф1. Под формата на таблица в тази част на труда е представена систематизирана рамка за планиране и реализация на спонсорски отношения във Ф1, базирани на стратегически ангажмент за постигане целите за устойчиво развитие. За всяка от съответстващите цели сме включили по две активационни идеи, с необходимите насоки за реални действия към постигането ѝ, наред с индикатори за планиране и проследяване на ефектите. За по-добро онагледяване сме приложили и примерни партньорски активи, които отборите и компаниите-спонсори могат да използват за изпълнението на активационна програма с насоченост към елементи на устойчивото развитие.

ГЛАВА ЧЕТВЪРТА.

ИЗВОДИ, ПРЕПОРЪКИ И ПРИНОСИ

I. Изводи

На основата на осъществения литературен обзор и анализа на резултатите от реализираните емпирични изследвания по темата, могат да се открият следните главни **изводи**:

1. Като система от затворен тип, бизнес моделът на управление на Ф1 има характеристиките на картелна структура, където броят и съставът на отборите не се повлиява от постижения на спортна основа, а се определя от икономически, инфраструктурни и технологични показатели. За разлика от други бизнеси, за да се поддържа конкурентния баланс Ф1 може да се саморегулира чрез въвеждане на ограничителни правила.

2. Утвърждаването на сериите от Ф1 като глобална марка е комплексен и систематичен процес, който включва стратегически политики, бизнес визия, изградени структури, логистични вериги, координация и организация на пространства, интереси, участващи отбори, ресурси, както и тяхната стратегическа активация и използване за

създаване на материални и нематериални въздействия върху хора, места и различни организационни субекти.

3. В същността си устойчивото развитие е социален конструкт, в чиято основа стоят амбициите за постигане на баланс между четири взаимосвързани измерения – екологично, икономическо, социално и институционално. По същество тази концепция се явява моделиращ дискурс, нормативна рамка за визиите, стратегиите, политиките и действията на хора и институции от различни култури, сектори и нива на социален и икономически живот.

4. Докато моделът на развитие на Ф1 неотменно следва собствени правила, ориентирани към постигане на стратегически цели за непрестанен икономически растеж, то гарантирането на стремежа към бизнес разрастване неизменно е свързан с експотенциално нарастване на нуждата от нови ресурси, вкл. и природни, което прави много трудно намирането на системен баланс.

5. Като глобален спорт, Ф1 се явява силно комерсиализирана, развлекателна, но и високотехнологична развойна индустрия, от чието функциониране възникват значими икономически, екологични и социални последици. Навлизането на нормативните идеи за устойчиво развитие изправя отборите пред търсене на балансиран подход в използването на ресурси и преследването на икономически дивиденди от комерсиални дейности.

6. Възникването и развиването на спонсорски отношения във Ф1 става все по-комплексно под влиянието на различни фактори и процеси. Те включват дигитализация и развитие на технологиите, глобализация, местни и наднационални регулации, социокултурни процеси, икономическо развитие.

7. Концептуализациите на устойчивостта и спонсорството споделят няколко сходства. И двете предполагат моделиране и направляване на определен тип човешко и организационно поведение и действия; практическото им проявление води до ред икономически, социални, политически и организационни въздействия. Основната разлика е, че докато спонсорството като маркетингов механизъм за комуникация и ресурсна размяна се ръководи от бизнес мотиви, обозначава и изгражда отношения на привилегии, то устойчивото развитие и съпътстващите го ангажменти са базира на ценностни императиви в утвърждаване на институционална легитимност.

8. Във Ф1 ясно се открояват външни и вътрешни източници на влияние за приемането на политики за устойчиво развитие. Тези процеси не са изначално вътрешно провокирани, а по-скоро са катализирани от външни сили. Впоследствие ръководството на Ф1, собствениците на отбори, служителите и отделни пилоти се превръщат в значими вътрешни движещи фактори. Данните от изследването показват, че формата на собственост и степента на финансова автономия по отношение на връзката с източника на влияние, играят важна роля при определянето на целите и приоритетите в стратегиите за устойчиво развитие.

9. Въпреки че устойчивото развитие се очертава като външно вменен императив в системата на Ф1, тази концепция постепенно се превръща в нова рамка за управление на организационните цели и действия в спорта. Независимо от това, комплексният характер на устойчивостта, и нейните различни интерпретации, изправя Ф1 и отборите пред нови управленски предизвикателства, като ги подтиква към приемането и постепенно прилагане на набор от съответстващи стратегии и политики.

10. Основните мотиви на отборите и мениджмънта на Ф1 за приемане на идеята за устойчиво развитие имат както стратегически, така и тактически последици. Първите обслужват целите за легитимност или как спортът да бъде възприеман от всички заинтересовани страни като подходящ партньор, докато вторите се отнасят до извличане на тактически маркетингови и финансови ползи.

11. Ф1 продължава да е силно атрактивна маркетингова платформа за B2B и B2C компании, поради огромния зрителски и медиен интерес, наред с глобалното позициониране на шампионата. Фирмите възприемат своите спонсорски програми във Ф1 главно като промоционален инструмент, насочен към достигане на целеви пазари и осигуряване на краткосрочни продажбени цели.

12. В зависимост от вида на корпоративния бизнес модел (B2B, B2C или хибриден), спонсориращите компании имат различна интерпретация и цели за спонсорските си програми, което води до структурирането на различни по характер спонсорски отношения и придобиването на различни маркетингови и други стратегически активи.

13. Както B2B, така и B2C фирмите идентифицират познаваемостта на марката, генерирането на бъдещи продажби и възможностите за цялостно въвлечане на клиентите, като трите преобладаващи фактора, влияещи върху процеса на подбор на

партньори в този спорт. Специфичното при B2B компаниите е, че водещите мотиви са технологичните иновации и практическото им интегриране във Ф1. Наложилата се рационалност и прагматичност в подхода е в съответствие с техните чисто бизнес цели, но е в контраст с едно по-стратегическо използване на спортното спонсорство, включително интеграцията на придобитите спонсорски права и произтичащите от това възможности в реализацията на корпоративните стратегии за устойчиво развитие.

14. Мнозинството от компаниите демонстрират ангажимент към устойчивостта в отговор на очакванията на ключовите за тях субекти. Въпреки че някои компании свързват спонсорствата си във Ф1 с по-широки концепции и стратегии като КСО, свързан с кауза маркетинг или управление на марката, все още няма надеждни емпирични доказателства за влизане в партньорства, изградени около и отразяващи комплексния характер на устойчивото развитие.

15. Компаниите не разглеждат в единно цяло взаимовръзката между измеренията на устойчивото развитие и тяхното интегриране като стратегически инструмент за генериране на съвместни дългосрочни дивиденди с партньорите им от Ф1. Това говори за липсата на цялостен структуриран подход при планирането, интегрирането и активацията на спонсорската програма в корпоративната стратегия на компаниите.

16. Финансовите съображения и показателите за разпознаваемост на марката преобладават над дългосрочните социални, екологични или спортни въздействия. Това може да се обясни с комплексността на устойчивото развитие и недостатъчния капацитет за интегриране на свързани с устойчивостта инициативи в спонсорските отношения, и не на последно място – ресурсната цена на подобен подход, тъй като мениджърите на компаниите са под натиск да демонстрират бързи финансови резултати, пазарен растеж и повишена информираност за марката.

II. Препоръки

II.1. Препоръки от научно-изследователски характер

1. Необходими са допълнителни изследвания за по-задълбочено разбиране на това как корпоративните стратегии за устойчиво развитие на отборите влияят върху спонсорските отношения с настоящи и нови партньори. Същото е валидно и за това как компаниите-спонсори подбират, управляват, използват, оценяват и съвместяват

инициативи за изпълнение на социални, екологични и икономически ангажименти за устойчиво развитие в спонсорските си програми.

2. В този смисъл, бъдещите проучвания могат също да се съсредоточат върху изследване на стратегии и практики за спонсорство, основани на споделени ценности и кореспондиращи цели за устойчиво развитие, като предварителни условия за участие в спортни партньорства. За по-доброто разбиране на този тип спонсорства може да се използва предложената от Huberty (2018) концепция за прилагането на свързания с кауза маркетинг, наред със стратегиите за КСО, при които даден социален или екологичен елемент на устойчивото развитие може да се използва и като стратегически маркетингов инструмент в различни контекстуални условия за извличане на широк спектър от различни ползи.

3. Друго потенциално поле за емпирични изследвания е генериране на знание относно връзката спонсорство (и други маркетингови практики) и устойчиво развитие в контекста на други спортове и различни видове организации на национално и глобално ниво.

II.2. Препоръки от практически характер

II.2.1. Препоръки, насочени към отборите във Ф1 (в рамките на тяхната структура пряко въввлечени са следните позиции и нива – Изпълнителен директор; директор „Устойчиво развитие“; отдел „Бизнес развитие“; отдел „Маркетинг и комуникации“; Финансов отдел; Правен отдел):

1. Интегриране на устойчивостта в базовите организационни елементи и процеси на всички нива – стратегическо управление, лидерство, подкрепа от висшите мениджъри, комуникации, бизнес операции, маркетинг, работни дейности, отношения с партньори, служители по устойчивостта, отделяне на целеви бюджет и развиване на експертиза за планиране, реализация и оценка на ефекти от свързани с устойчивото развитие програми.

2. От практическа гледна точка отборите във Ф1 могат да използват стратегиите си за устойчиво развитие като перспективен маркетингов механизъм за привличане на потенциални нови спонсори. Те могат да стъпят на утвърдения маркетингов потенциал на Ф1 за демонстриране на техните усилия в посока КСО, или да обвържат спонсорствата си с т.нар. свързан с кауза маркетинг, като същевременно тези насочени

действия са част от усилията им за управление на марката, което им позволява да комуникират по-ефективно своите ангажименти за устойчиво развитие пред целевите си аудитории.

3. По-добро комуникиране и разпространение на новосъздадените иновации и технологии във Ф1, които имат положителна и ефективна приложимост в други индустриални сфери за създаването на добавена стойност.

4. Включване на вътрешни и външни експерти по устойчиво развитие в процеса на разработване и активация на спонсорските програми.

5. Балансиран подход при формирането на финансови и икономически политики, които са в паралел със собствените им стратегии за устойчиво развитие, и по възможност обхващащи елементи от социален и/или екологичен характер.

6. Приоритизирането на спонсори, партньорството с които би допринесло за извличане на стратегически и икономически ползи в дългосрочен план, като същевременно подпомагат техните политики за устойчиво развитие.

7. Включване на клаузи в спонсорските договори, свързани с подпомагането на целите за устойчиво развитие на отборите от страна на спонсорите.

8. Отборите и заинтересовани техни бизнес партньори биха могли да използват и адаптират, съобразно своите цели и нужди, предложената рамка от базови критерии и кореспондиращи индикатори за планиране и проследяване на ефекти при активацията на спонсорски програми, обвързани с постигане целите на собствените си корпоративни стратегии за устойчиво развитие.

II.2.2. Препоръки, адресирани към спонсорите във Ф1 (съобразно организационния модел на повечето компании, отношение имат следните позиции – отдел „Маркетинг и комуникации“; Финансов и правен отдел; директор „Стратегическо развитие“; директор „Устойчиво развитие“):

1. Концептуално и практическо интегриране на спонсорството във Ф1 като неразделна част от всеобхватната стратегия за развитие на компанията.

2. Ясно зададени цели, методи за проследяване и измерване на ефекти, и планиране на активационни компоненти на спонсорската им програма, преди придобиването на маркетингови и комуникационни активи от отборите.

3. Използване на спонсорските програми във Ф1 за изпълнение и на други корпоративни политики, свързани с устойчивото развитие, с цел извличане на стратегически и пазарни ползи.

4. По-добра интеграция на специалисти по устойчиво развитие в процеса на планиране, вземане на решения за спонсориране и практическа активация на спонсорските програми от компаниите.

5. Създаване на по-добра комуникация, усвещеност и компетенция сред маркетинговите мениджъри относно ползите от включването на цели за устойчиво развитие в стратегическия маркетингов микс на фирмата.

6. Включване на клаузи в спонсорските договори, свързани с цели и ангажменти за устойчиво развитие; съвместно с партньорите от Ф1 – планиране, координиране, ресурсно осигуряване и създаване на система за събиране на данни и оценка на ефекти от активацията на спонсорството.

7. Планиране на специален бюджет и други необходими ресурси за реализиране на активации с насоченост към постигане целите на устойчивостта на компанията-спонсор.

III. Научни приноси

1. На основата на задълбочен анализ на специализирани научни източници са обосновани теоретико-концептуалните основи за изследване на връзката между устойчивото развитие и спонсорството в спорта и в частност специфичните условия на Формула 1.

2. Изведени са и анализирани комплексните фактори и процеси, структурирането и модела на управление и функциониране на Ф1 като система. На тази основа са разкрити основните форми и механизми за стратегическо насочване на колективни действия и свързаните с тях инструменти за практическо реализиране на концепцията за устойчиво развитие.

3. За първи път е приложен цялостен подход към изследването на взаимосвързаните аспекти на концепцията на устойчивото развитие и практическото им проявление в спонсорските отношения във Формула 1. Това позволява да се разкрият полетата за действия и начините, по които корпоративната организация Ф1 и

съставляващите я субекти допринасят за постигането на някои от целите за устойчиво развитие на ООН.

4. Извършен е задълбочен анализ на интерпретациите на устойчивостта в контекста на Ф1, източниците на влияние за приемането на стратегии за устойчиво развитие, което разкрива възможности за подобряване на процесите на създаване и активиране на бизнес партньорства с проекции върху реализацията на свързани с устойчивостта политики.

5. Разработена е оригинална базова рамка от критерии и кореспондиращи индикатори за планиране и проследяване на ефекти при активацията на спонсорски програми, в т.ч. примерни пакети с партньорски активи, обвързани с постигане целите на корпоративните стратегии за устойчиво развитие в четирите му основни измерения. Те могат да послужат като отправна точка при интегрирането на свързани с устойчивото развитие цели и потенциални практически полета за действие в партньорствата във Ф1.

6. Изведени са обосновани препоръки от научноизследователски характер, относно бъдещи изследвания, и от практическо естество, свързани с вземането на управленски решения от страна на отборите и ръководството на Ф1 и техните спонсори.

Собствени публикации по темата на дисертационния труд

1. **Peycheva, D.** (2024). Interrogating the Sustainability Concept in the F1 Teams' Sponsorship Practices. *Научни трудове на УНСС*, том 3, 245–261.

2. **Peycheva, D., Sandanski, I.** (2024). The adoption of the concept of sustainable development through the lens of Formula 1 sponsoring companies. *Научни трудове на УНСС*, том 5, 127–151.



NATIONAL SPORTS ACADEMY “VASIL LEVSKI”

Department of Management and History of Sport

Desislava Georgieva Peycheva

**THE IMPACT OF SUSTAINABILITY STRATEGIES
ON SPONSORSHIP RELATIONS IN FORMULA 1**

DISSERTATION ABSTRACT

for awarding the educational and scientific degree "Doctor"

Research Supervisor:

Assoc. Prof. Ivan Petkov Sandanski, PhD

Official reviewers:

Prof. Yordan Slavov Kalaykov, DS

Assoc. Prof. Ivan Apostolov Slavchev, PhD

Sofia 2025

The dissertation thesis has been reviewed and scheduled for public defence by the extended academic board of the Department of Management and History of Sport at the faculty of Sport of the National Sports Academy “Vasil Levski”, Sofia, held on 22 May, 2025.

The dissertation thesis consists of 220 pages including a bibliography with 260 sources. It is illustrated with 29 figures and 14 tables.

The public defence will take place on 23 September, 2025, at 14:00 pm in Hall A3 of the National Sports Academy “Vasil Levski”. The materials related to the dissertation defence are available in Office 320 of the National Sports Academy “Vasil Levski”.

CHAPTER ONE

THEORETICAL AND CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE DISSERTATION

I.1. Characteristics, Institutional-Operational Context, Structure, and Governance of Formula 1

Formula 1 (F1) races are highly institutionalised, purposefully organised sporting events with a global reach. These events are deliberately created and held at specific times and places; they are characterised by clearly defined priorities, target audiences, formats, governance structures, popularity, and particular impacts. Today, Formula 1 constitutes a sport with a cumulative television audience of 1.9 billion viewers and 500 million followers, with an international calendar spanning 21 different countries. In this sense, F1 races represent a specific form of “spectacle in a highly urbanised environment, involving markets, configurations of social relations, and flows of goods, capital, technologies, cultural forms, and people” (Gotham, 2005, p. 227).

The strategic development of F1 has been driven by two parallel processes: **standardisation** and **commercialisation**. The former is manifested through technical and competitive regulations, qualification criteria, and equipment control. The latter is marked by the active development of partnerships with sponsoring companies and broadcasters, which provide the necessary resources for teams. Handelman (1998) offers an analytical framework with heuristic value for understanding different types of events as either “models” or “mirrors.” This framework allows for deeper insight into the significance of such events for individuals and societies from a macro-level perspective. Consequently, the incorporation of elements such as the promotion of sustainable behaviour and technological innovation (F1 being both a source of cutting-edge innovations and a testing ground for high-tech solutions applicable in other domains) challenges the existing order and proposes a new model of existence.

Figure 1 illustrates the key stakeholders in the F1 system. The relationships between them highlight the complex network of interests in F1, encompassing **functional, technical, economic, social, and political dimensions**. Understanding these interactions, their influence, and manifestations is vital for the governance and operational regime of F1, particularly in seeking a balance between commercialisation and the sustainable development of the sport. Overall, the structuring of F1 as an industry is shaped by the actions and interests of various

organisations and groups. This network is continually expanded through the involvement of both local and global, public and private actors.

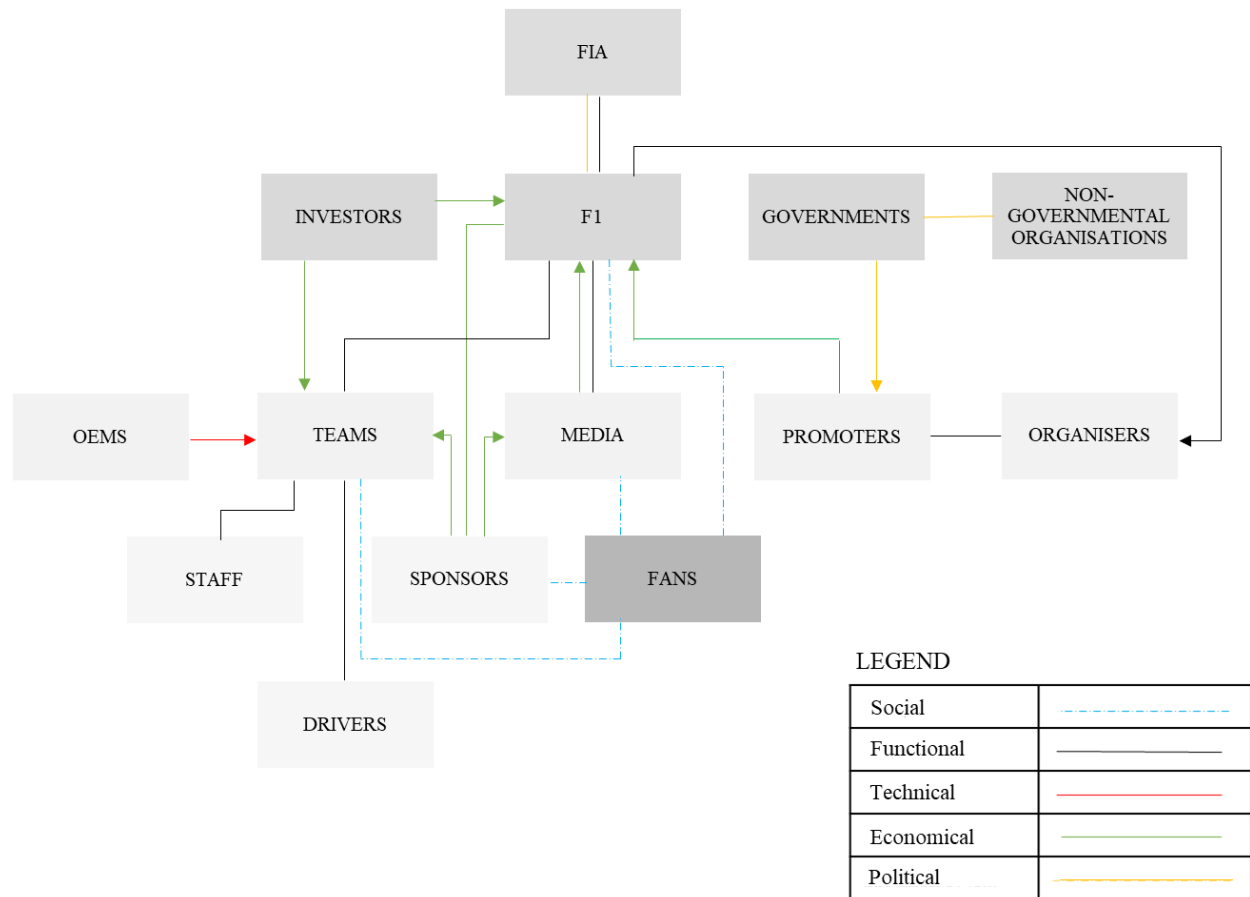


Fig. 1. The System of Key Stakeholders in Formula 1

The established framework of the Formula 1 business model is characterised by a closed-system structure, where the number and composition of teams are not determined by their sport performance. In essence, this constitutes a form of **cartel** structure. Unlike other types of business, Formula 1 maintains competitive balance—and thus the interest of fans, broadcasters, and sponsors—through self-regulation by implementing restrictive rules. F1 management adopts institutional rules regarding team participation criteria and the distribution of revenues generated from TV rights, sponsorships, and commercial activities. Nonetheless, subject to FIA regulations, the number of participating teams may periodically increase or decrease. Additionally, there are rules governing the behaviour of team owners, managers, engineers, and drivers.

I.2. Essence, Dimensions, and Theoretical Perspectives of the Concept of Sustainable Development

Particularly over the last 25 years, the concept of sustainability has been persistently promoted by various influential actors, taking centre stage in political agendas at both national and supranational levels, including within the business sphere. In an extensive discussion on the evolution of the sustainability concept in the context of sport—and the Olympic Games in particular—Girginov (2018) notes that the relationship between people and the environment is, at its core, an ontological issue rooted in the value systems of different civilisations. This renders sustainability a social construct and a process of social learning, one with no clear endpoint. From this, it follows that pinpointing the origin of the term “sustainable development” is challenging. Nevertheless, the Brundtland Report by the World Commission on Environment and Development (WCED), published in 1987, is widely recognised for introducing the concept into public and political agenda. Debates concerning fundamental human needs points the attention to the “triple bottom line” framework, which integrates goals of social welfare, environmental protection, and economic development (Fredline et al., 2004). Thus, the sustainability discourse incorporates three interconnected core dimensions – **social, environmental, and economic** (WCED, 1987; UNSDG, 2000). Spangenberg (2004) proposes a fourth dimension – **institutional** – emphasising the need for an integrated approach that takes all three core dimensions into account.

Sustainable development, however, is not merely a technical term. It has evolved into a powerful discourse, underpinned by associated beliefs, values, principles, institutional arrangements, and instrumental practices. These collectively serve to shape the meaning of human and organisational actions deliberately, bringing certain themes and priorities to the forefront, while silencing others. This dual nature gives rise to varied approaches to addressing complex issues, yet in practice, such ambitions frequently remain difficult to realise.

I.2.1. Sustainable Development in the Context of Sport – Interpretations, Relations, Contradictions, Institutional Format, and Governance

In his monographic work, Doichev (2019) examines automobile and motorcycle racing as examples of artificially created ecosystems and their environmental impacts, concluding that their footprint on natural ecosystems is inherently negative. Similarly, Girginov (2024) presents sport as an artificially constructed system of human interactions that is, by its very

nature, not sustainable. As such, the very idea of sustainability is fraught with ideological, political, and moral interpretations. Moreover, the sports industry does not operate as a fully open and competitive economic system (Sanderson and Shaikh, 2018). The rules of every sporting activity are defined both by objective conditions and by human-created structures. Understanding this inseparable relationship—and its importance for the future sustainability of sport—has led many sports organisations to increasingly shape their strategies and policies around the idea of sustainable development, and Formula 1 is no exception.

The most visible political impetus that paved the way for a shift toward sustainability in the sports world was the adoption of the United Nations Sustainable Development Goals (UNSDG, 2000). The 2021 Climate Summit in Glasgow prompted around 300 international and national sports organisations, including the FIA and Formula 1, to join the UN Sports for Climate Action Framework and adopt strategies for its implementation. This act represents a strategic shift in the policies and operations of the FIA, F1, and all participating teams, with long-term legitimising, managerial, social, and economic consequences.

Drawing on the neo-institutional theory by DiMaggio and Powell (1983), one may argue that the diffusion of the idea of sustainable development not only fosters convergence among countries and business entities in their governance actions, but also, depending on the source of influence/dissemination, can take the form of coercive, normative (influencing behaviour), or mimetic (replicating others' actions) institutional isomorphism. These forms help identify the dominant type of institutional pressure that has driven the adoption of new sustainability strategies and practices in F1. Regardless of sport organisations' motivation, sustainability has become a global reference point. Moreover, research on sport events has evolved significantly from an initial focus on operational, marketing, and managerial aspects to multidisciplinary critical analyses that examine sport events as social, cultural, economic, political, and environmental cases. Mair and Smith (2021, p. 1741) note that the current scholarly focus has shifted: "Rather than simply trying to understand how to best mitigate negative impacts, we need to explore the potential of events as tools for promoting, provoking, and realising sustainable development".

Undoubtedly, all types of sports and related events have some environmental impact, as they concentrate a specific number of people, equipment, and infrastructure in a confined space and time, along with energy consumption and the resulting consequences. However, there is still no clear answer as to what constitutes sustainable sport, and even the sustainability

strategies of the most influential sporting bodies do not offer a fully integrated approach to sustainable development. In general, the dissonance arises from the inherent difficulty in achieving systemic balance between the economic, social, environmental, and institutional aspects of sustainability. Implementing a sustainability vision along with corresponding strategies and policies undeniably requires the creation of an appropriate institutional framework and mechanisms for coordinating collective efforts to achieve desired outcomes. The moral and ethical imperatives on which the sustainability concept is founded serve as a starting point for exerting power and applying legitimate means.

I.3. Theoretical and Practical Aspects of Sponsorship in the Context of Formula 1

Formula 1 has always been part of the entertainment industry and, at the same time, an attractive marketing platform for various companies and investors. A key factor in this transformation has been **globalisation**, along with the accompanying processes of **commodification and digitalisation**. The strong business interest in sponsoring sports entities has also sparked increasing academic and practical interest. To our knowledge, the most comprehensive theoretical and conceptual overview of sport sponsorship has been offered by Girginov and Sandanski (2004). The core entities involved in sponsorship relations in F1 include teams, sponsoring companies, and sport audiences/fans. Figure 8 illustrates the cyclical flow of relationships between these three groups. The links between any two parties are directly dependent on the third.

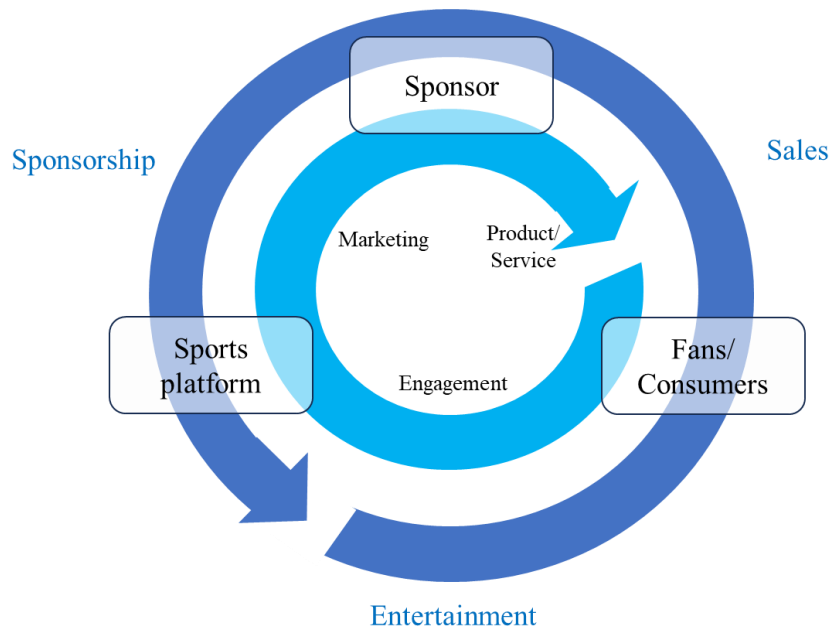


Fig. 8. Interrelationship Between Key Stakeholders in Sponsorship Relations in F1

The creation and management of sponsorships are becoming increasingly complex under the influence of various factors. These include national legislation, local and supranational regulations, socio-cultural processes, economic development, technological advancement, globalisation, and digitalisation. In Formula 1, this is reflected in the expansion of the global audience, increased media viewership of races, and growing involvement of multinational corporations as investors. Modern sponsorship relations are closely intertwined with the advantages offered by digitalisation, particularly the shift from traditional to digital media consumption, which is changing the way people access sports content.

1.3.1. Sponsorship in F1 from the Perspective of Teams

What is specific to F1 teams is that sponsorships are managed by departments under varying names such as "Commercial Relations", "Business Development", or "Partnerships". Regardless of the title, these units play a key role in securing the team's resource-based competitiveness and sustaining its operations. Managers in these departments work closely with the team's CEO, other internal departments, and external experts, especially when technical matters are involved. When a new partnership, particularly one related to sustainability initiatives, is activated, business development managers collaborate with the sustainability director and other relevant structures within the team. The role of the Business

Development/Commercial Department has grown increasingly important, especially following the signing of the "Concorde Agreement" (1971) between the FIA, F1 Management, and the F1 teams. This agreement covers the distribution of revenues generated from TV broadcasting rights, race licensing fees, and prize funds. Since Liberty Media, a US-based investment conglomerate, acquired ownership and leadership of F1 in 2017, there has been a noticeable increase in the number of sponsors across all teams. Between 2020 and 2023, 62 new sponsors joined, representing a 25% growth in companies using F1 to carry out their business strategies.

1.3.2. Sponsorship in F1 from the Perspective of Companies

Depending on whether their business model is oriented towards other companies or targeted consumer groups, firms can be categorised as *business-to-business (B2B)*, *business-to-consumer (B2C)*, or *hybrid* models combining features of both. The differences between these business types are crucial in the context of F1, as managers pursue different objectives and outcomes from sponsorships or apply specific selection criteria and strategies for communication and activation. Return on investment (ROI) is the most important metric for measuring the value of a sponsorship deal. It represents an ongoing process that unfolds during the entire sponsorship relationship. Typically, sponsoring firms utilise sports sponsorship to achieve a wide range of objectives. These may include both immediate marketing and sales effects, as well as long-term corporate strategic goals.

If we consider sport sponsorship as a resource-based exchange partnership network, it must encompass shared goals, structure, management, and effectiveness evaluation methods. The goal of sponsorship is to create a link between the company's products/services and its consumers/target markets, leveraging the team's assets, which are already highly valued by fans. However, in most cases, this link is not inherently natural, requiring additional resource investments to support the sponsorship through the rest of the promotional mix – a process known as **activation**.

Moreover, F1 sponsorship allows companies to develop or refine new products or services through technological research and innovation in a sport milieu. These technological assets help the sponsoring company communicate its offerings in an engaging and authentic way, attracting new business collaborations and driving sales growth. All potential benefits, however, depend on proactive interaction and accompanying resource exchange between the parties. Striking a balance between commercial goals, social commitments, and partner values

makes entering into sponsorship relationships an even more complex endeavour. For both B2B and B2C companies, this process is further complicated by the need to adopt a holistic vision and engage in sustainable development actions.

1.3.3. The Transformation of Sports Sponsorship Under the Influence of the Sustainability Discourse

As a sport that cannot rely on public funding, it is logical that a primary priority for the development of Formula 1 as a global business project — and for maintaining the competitiveness of individual teams — is to ensure long-term financial stability through partnerships with other business entities, leveraging a range of marketing assets. This also includes fulfilling economic responsibilities to teams, business partners, race promoters, and other key stakeholders. Moreover, revenues generated through commercial activities are essential for reallocating funds to finance integrated sustainability policies. In this way, at a later stage, sustainable development may come to be perceived as both an opportunity for social expansion (social sustainability) and a means to preserve the sport's natural environment (environmental sustainability) through the implementation of relevant programmes. These initiatives may be related to racing activities or extend beyond the sport itself. This requires the concept of sustainability to be integrated at all organisational levels, embedded in the core of functional activities including marketing, strategic communications, business operations, production processes, and partner relations through complex value, strategic, structural, and resource alignment. Adherence to sustainability standards, which increasingly guide the policies and actions of major sports organisations and the corporate world alike, places F1 team managers and their business partners in front of new challenges and innovation approaches. The contradictory image of F1, associated with some negative environmental and socio-ethical actions by certain teams, and the unique nature of the sport, raises the question of how and to what extent sponsorship relations are aligned with the core dimensions of sustainable development.

An inseparable part of the corporate development strategies in motorsport, adopted by the FIA, F1 Company, and participating teams, is the pursuit of growth — entry into new markets, more races, new teams, fan base expansion, and increased revenues from commercial activities. Similarly, growth (market expansion, more clients, more sales and profits) is a fundamental driver for the business strategies of F1's corporate partners. However, this

inevitably results in an exponential increase in resource demands, including natural resources. The development model of sport as a product of human and organisational interactions follows one set of rules, while natural systems evolve according to entirely different principles, making equilibrium between the two inherently difficult to achieve.

Put in this analytical context, establishing a clear relationship between sponsorship and sustainability is neither straightforward nor problem-free. While the concept of sustainability is grounded in moral and ethical imperatives, sponsorship and its associated practices are driven primarily by commercial motives — even if some firms frame them within their CSR strategies. It should be noted that sustainable development has emerged as a comprehensive concept, encompassing not only the environment, resource use, and economic aspects, but also social responsibility. Thus, considering the importance of sponsorship as a vital mechanism for securing financial, material, and technological resources for F1 teams, combined with the growing expectations for companies and sports organizations to manage their operations sustainably, it becomes essential to examine the impact of the sustainability concept and its related practices on sponsorship relations in Formula 1.

CHAPTER TWO

RESEARCH METHODOLOGY

II.1. Scientific and Practical Problem

Based on the literature review concerning sustainable development and sponsorship, it becomes evident that studies exploring the interrelation between the two are relatively scarce. The concept of sustainable development functions both as a comprehensive political and normative framework, yet it is subject to varying interpretations shaped by value systems, cultural contexts, stakeholder interests, and power and resource dynamics. The concept is loaded with promises and ambitions to meet the development needs and interests of various groups and organisations. As a global sport, Formula 1 (F1) represents a distinct industry that generates significant economic, environmental, and social impacts. This makes it a particularly intriguing domain for examining the adoption and implementation of sustainable development strategies and policies, processes which often reflect broader trends of economic growth and commercialisation, wherein sponsorship plays a crucial role. Empirical observations suggest that F1 teams' sustainability initiatives are predominantly focused on the environmental

dimension, while limited knowledge exists regarding their engagement with the other three pillars of sustainability. It also remains unclear to what extent and in what ways sponsorship relations are influenced by sustainable development strategies. A considerable proportion of F1 sponsors are high-tech companies, making their partnership with teams a valuable marketing and business platform. It must be noted, however, that unlike sustainable development, which is driven by ideological, political, and moral imperatives, sponsorship is primarily governed by commercial motives and business logic. As revealed in the theoretical overview, the link between sponsorship, as a specific economic, political, and social mechanism for resource exchange, and the economic, social, environmental, and institutional dimensions of sustainable development has not been the subject of an in-depth investigation.

II.2. Research Thesis and Approach

F1 races are highly institutionalised global sporting events that follow a distinct internal logic in terms of business model, scheduling, format (qualifying series and main race), and locations. These events operate with clearly defined goals, rules, participating teams, target audiences, governance structures, marketing strategies, and both tangible and intangible impacts on people, organisations, and physical spaces. The establishment of F1 as a global brand has been significantly supported by simultaneous processes of economic expansion, commercialisation, digitalisation, and the development of new markets.

Sustainability in F1 concerns not only the sport's competition with other globally significant sporting events in terms of audience interest and financial stability, but also encompasses crucial ecological, social, economic, and institutional management aspects that form the core dimensions of sustainable development. Thus, the promotion of sustainable behaviour and technological innovation represents a new model of operation. Corporate partners, investors, and other influential stakeholders play a key role in this context. By examining interpretations, sources of influence, and the practical manifestations of sustainability strategies in the context of sponsorship management, the study aims to uncover opportunities to improve the creation and activation of partnerships with implications for sustainability-related policy implementation. It is assumed that such an understanding could provide F1 managers and their corporate partners with an analytically grounded and practically useful tool for enhancing their knowledge of the sponsorship environment and ultimately adopting a more strategic approach to sustainability commitments.

II.3. Main Goal and Research Objectives

The main goal of the dissertation thesis is to explore and analyse the relationship between the manifestations of sustainable development within corporate strategies, policies, and practices, and the management of sponsorship relations in Formula 1.

To achieve this goal, the following research objectives were formulated:

1. To present and analyse the structure, management, and functioning of F1 within its specific operational and broader contextual framework.
2. To identify and analyse the main dimensions and manifestations of the concept of sustainable development.
3. To study the theoretical and applied aspects of sponsorship relations in sport, with a focus on Formula 1.
4. To explore how F1 team sponsorship managers interpret and implement sustainability strategies within corporate contexts.
5. To analyse the approaches, mechanisms, and decision-making processes of sponsoring companies in managing sponsorship relations in light of their sustainability-related corporate policies.
6. To develop fundamental criteria and related indicators for planning and monitoring the effects of sponsorship activation programs grounded in sustainable development strategies in the F1 context, aiming to improve partnerships with sponsors and investors.

Research Field: Sustainable development and corporate practices in sport.

Research Subject: The influence of corporate sustainability strategies and policies on the management of sponsorship relations in Formula 1.

Research Object: Managers overseeing sponsorship relations in F1 teams and marketing representatives of sponsoring companies.

II.4. Research Methods and Design

Given the nature of the study, a combination of methods was applied, categorised as follows:

1. Literature Review. A total of 185 specialised academic publications relevant to the topics were reviewed and analysed.

2. Content Analysis of Documentary Sources. A thematic analysis was conducted on strategic documents, plans, reports, marketing studies, and websites, providing data relevant to the research tasks.

3. Case Studies. This method enabled tracking of processes, actions, sources of influence, and events associated with the practical application of sustainability in a selected sample of F1 teams and sponsoring companies, operating within a specific structural, economic, technological, political, and sociocultural context. A two-phase approach was used, involving initial collection of quantitative data followed by qualitative data collection and analysis (or vice versa).

4. Semi-structured and Focused Interviews. This format incorporated pre-selected topics of interest while allowing the interviewer flexibility to adjust the order and nature of questions based on the interviewee's input. This approach permitted deeper probing of topics deemed relevant by respondents. Interviews were conducted with business managers from 6 F1 teams (representing 60% of all teams), as well as the Commercial Partnerships Manager of the F1 Championship. Team selection was based on performance in the 2022 season, covering high-, mid-, and low-ranking teams (two from each category). Interviews were also held with managers from 7 sponsoring companies.

5. Survey via Structured Questionnaire. The main respondents were sponsorship managers representing F1-partnering companies. Out of 53 contacted companies, 26 (49%) fully participated, representing B2C, B2B, and hybrid business models. Nineteen companies completed the digital questionnaire, while seven participated through semi-structured interviews.

6. Participant Observation in Real Context. The researcher engaged in direct observation of activities and processes relevant to the research topic.

7. Triangulation. This method involves keeping additional field notes and comparing data from interviews and surveys with documentary evidence, thereby enhancing data validity.

A coding and thematic analysis protocol, based on Robson (2011) was developed to ensure consistency and comparability across the studied organisations. This analytical

approach goes beyond descriptive analysis by interpreting empirical data through both deductive (derived from the literature review) and inductive (emerging from field interactions) reasoning. The data were subsequently coded using NVIVO 10 software.

II.5. Limitations of the study.

One of the key limitations of the study is that it includes only managers responsible for sponsorship relations in F1 teams. Perspectives from other senior or operational executives (e.g., Chief Executive Officer, Sustainability Director, Director of Corporate Communications) could have provided a more comprehensive view. However, gaining access to the full spectrum of decision-makers often entails significant personal, institutional, logistical, and resource-related challenges. This limitation is common in social research and is often referred to as a controlled approach to information, whereby access is restricted through formal or informal mechanisms and rules. Another interpretation could relate to targeted censorship (Sheriff, 2000), where certain types of interview or documentary data are deliberately withheld under the pretext of confidentiality.

A further limitation concerns the scope of participating sponsors. Although 26 sponsoring firms were fully involved, broader representation could have facilitated deeper descriptive analysis of how companies select, manage, evaluate, and integrate environmental, social, and economic sustainability commitments within their sponsorship programs.

CHAPTER THREE

ANALYSIS OF THE RESULTS FROM THE EMPIRICAL STUDIES

III.1. Analysis of the Practical Application of Sustainability in Formula 1

Different sports and their governing bodies—both at local and international levels, including the world of Formula 1 differ significantly in terms of history, values, priorities, needs, actual capacities, competitiveness, organisational structure, resources, mobilisation potential, popularity, social and economic significance, and established partnership networks. The same is true, to varying extents, for representatives of the business sector. This objective reality implies a diverse interpretation, perception, and capacity to respond to the discourse of sustainability. This reality underscores the importance of organisational scale, authoritative

leadership, the establishment of new partnerships, qualified personnel, adequate resource availability, and planning and implementation capacity. These are critical for the success of any sustainable initiative, as well as for managing the "costs" associated with their realisation. The considerable externally driven institutional pressure to adopt and effectively implement sustainability practices signals the emergence of a new dynamic in the relationships between legitimate political entities (e.g., governmental institutions, the UN, the EU), transnational sports organizations (such as the FIA), and the array of essentially autonomous corporate entities (Formula 1 and its teams) and their business partners.

A closer examination of the United Nations' defined Sustainable Development Goals (SDGs) reveals a relative balance across the four fundamental dimensions of sustainable development: social (4 goals), economic (4 goals), environmental (5 goals), and institutional/governance (4 goals). Empirical evidence suggests that Formula 1 contributes to the realisation of 13 out of the 17 SDGs. As a global sport and unique industry, Formula 1 has significant economic, environmental, social, and institutional impacts. Consequently, the teams and F1 management bear the responsibility to manage their operations and race cycles in a sustainable manner. This presupposes a reliable decision-making, control, and monitoring system for complex outcomes, along with the exchange of information, knowledge, and experience, coordination, and resource mobilisation. These actions should be guided by core values, principles, norms, rules, policies, and governance practices aimed at sustainable development, extending beyond the interests of the sport and its related structures.

To better understand the defining characteristics of key stakeholders in Formula 1 regarding the overall development of the sport, including the promotion of sustainability strategies and actions, the typological model of Mitchell et al. (1997) was applied. This enabled the identification of the institutional configurations within F1's structure, i.e., the political dimensions of its governance. Within F1's sustainability efforts, three of the four identified forms of guiding collective action—coercion, framework regulation, and voluntarism—are evident. The analysis indicates a primary focus on the environmental and economic dimensions, as reflected by the adherence to technical and financial standards, while actions addressing the social dimension are left to the discretion of individual teams.

III.3. Interpretations of Sustainable Development and Practical Expressions in Sponsorship Policies in F1 – Empirical Evidence

Based on a content analysis of existing sustainability strategies within Formula 1, empirical evidence shows that team actions are closely aligned with the overarching sustainability management strategy adopted by F1 or are developed under F1's regulatory framework using various implementation mechanisms. The data indicate that the F1 sustainability strategies adopted by teams include clearly defined objectives, confirming the introduction and implementation of new policies and actions to achieve these goals. Moreover, through the integration of aspects from the UN's 17 SDGs, F1 and its teams embed sustainability into their own policies. A further indication of the increasing institutionalisation of these efforts is the use of external auditors to measure and accredit sustainability-related activities. The study also shows that the form of ownership or level of financial autonomy significantly influences the setting of sustainability priorities. Particularly noteworthy is that teams associated with Original Equipment Manufacturers (OEMs) are more influenced by the sustainability policies of their parent companies. Organisational transformations are evident both in Formula 1 as a whole and in five of the studied teams, which have appointed sustainability directors. In contrast, Williams Racing has opted to engage external consultants. These changes underscore the growing importance of sustainability in managing the championship.

Sustainability-driven initiatives go beyond environmental and social dimensions. Teams are restructuring their economic activities, even if these are not explicitly outlined in their sustainability strategies. To diversify their revenue streams, some teams leverage their R&D expertise, applying it to create new products for sponsors or other business partners. Financial reports from six teams and F1 management allow for an analysis of the relationship between implemented environmental and social policies and the financial performance of these entities. Overall, F1 and its teams do not perceive sustainability-oriented policies as contributing to financial prosperity or growth. One explanation may be that implementing the SDGs is a costly endeavour requiring substantial resources, strategic planning, and preparation. This may explain why management often prioritises investments in team competitiveness.

Financial reports confirm that sustainability in Formula 1 can function both as a successful strategic direction and as a burden due to its high costs. This reaffirms the complex nature of sustainable development and its practical implementation, particularly in the highly commercialised world of F1. Therefore, it is important to examine how the doctrine of sustainability and the changes it brings affect sponsorship policies in Formula 1 and among the

individual teams. Although the sustainability strategies of F1 and its teams address similar areas, individual organisations interpret and implement them differently. This is likely due to differences in the backgrounds, experiences, values, and perceptions of their business managers. Consequently, special emphasis is placed on their interpretations and approaches regarding the process of identifying and developing new sponsorships. Interview data reveal that sustainability carries different meanings for different managers. While all respondents are aware of the controversies surrounding F1's commitment to sustainability, they generally view it as a responsibility manifested through concrete actions rather than as a fleeting accomplishment. Sponsorship managers share a consensus that the sport does not effectively communicate or educate its audience about F1's innovative contributions to other industries.

It is also evident that the understanding and interpretation of sustainability among these managers is shaped by their organisational strategies, as well as by the socio-cultural and economic contexts in which they operate. Despite differing viewpoints, they all emphasise the importance of sustainable development, highlighting its influence at both corporate and individual levels. These interpretations are reflected in sustainability-oriented visions embedded within sponsorship projects, where managers actively seek partners who not only share but also amplify F1's commitment to sustainability, encouraging joint initiatives beyond the motorsport domain. As a result, one observed change is in how teams present their sustainability strategies during sponsorship negotiations. Managers make significant efforts to reposition F1 by providing prospective sponsors with information on ongoing sustainability initiatives within the sport.

Another notable consequence is that some of the studied teams have modified their corporate partnership strategies. Interview data confirm this, with four teams stating they have ceased seeking sponsors from industries historically associated with negative connotations, such as tobacco, cryptocurrency, gambling, and alcohol. Despite these industries' sizable marketing budgets, marketing managers exclude them from their sponsorship strategies and market analyses. Interestingly, sustainability-related clauses are not typically included in sponsorship contracts but rather in agreements involving the provision of products or services.

Furthermore, the data show that team sustainability directors are not always involved in sponsorship negotiations. Their participation depends on the partnership's goals. When sponsorship is intended to align with sustainable development efforts, F1 and the teams actively involve their partners in specialised sustainability working groups, where these directors play

a key role in shaping various sponsorships. Decision-makers in the studied teams note that including sustainability goals in their sponsorship proposals is not a primary factor. They acknowledge that sustainability is still not a major catalyst or driving force in attracting new partners. It is worth noting that B2C companies are more inclined toward sustainability-oriented collaborations, unlike B2B sponsorships, where the main driver is technological market advantage. This phenomenon explains why sustainability is not consistently a dominant determinant in motivating brands to partner with F1 entities.

III.4. The Concept of Sustainability Through the Lens of Formula 1 Sponsors

The 26 companies that agreed to participate in our study represent the interests and priorities of firms from eight different business sectors. An interesting finding from the results is that a significant portion of the surveyed companies (42%) are classified as B2B, followed by hybrid companies (38%) i.e., those that exhibit characteristics of both B2B and B2C business models. B2C companies have the smallest representation (19%) (see Figure 15).

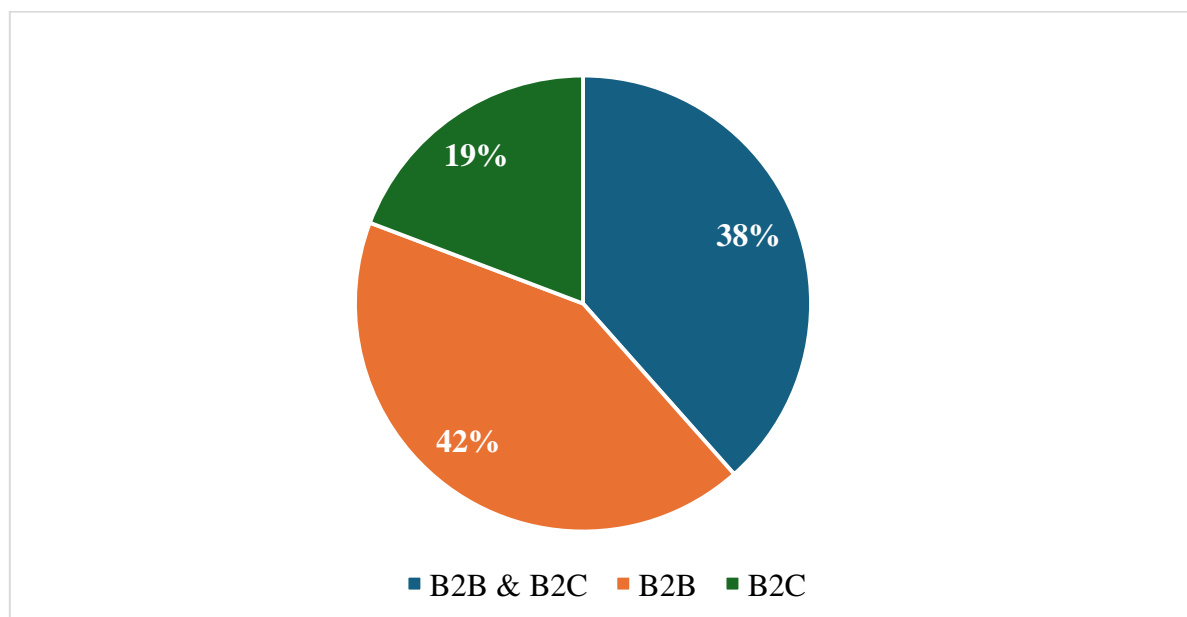


Fig. 15. Operating Business Models of Sponsoring Companies in Formula 1

The predominance of B2B companies is not surprising, given the technological nature of Formula 1, which provides a platform for high-tech collaborations that go beyond traditional promotional marketing initiatives. Moreover, 41% of B2B firms express a strong interest in connecting with key business decision-makers, such as chief executive officers, functional

managers, or board members. This is because top-level executives possess both the financial resources and corporate influence necessary to procure products, services, and technologies critical to core organisational functions or to secure a competitive advantage. Conversely, 45% of B2C companies aim to engage a younger demographic, particularly members of Generation Z, who are characterised by relatively high-income levels, increased consumer activity, and a strong interest in emerging digital services.

Data presented in Figure 16 further reveal that the surveyed companies are placing increasing emphasis on sustainability within their corporate culture. Specifically, 42% report that sustainability is a domain they are beginning to integrate into their management practices, while another 42% indicate that it constitutes a significant part of their overall corporate strategy. These findings support the trend that both B2B and B2C firms are adapting sustainability policies in their management, reshaping organisational activities and priorities accordingly.

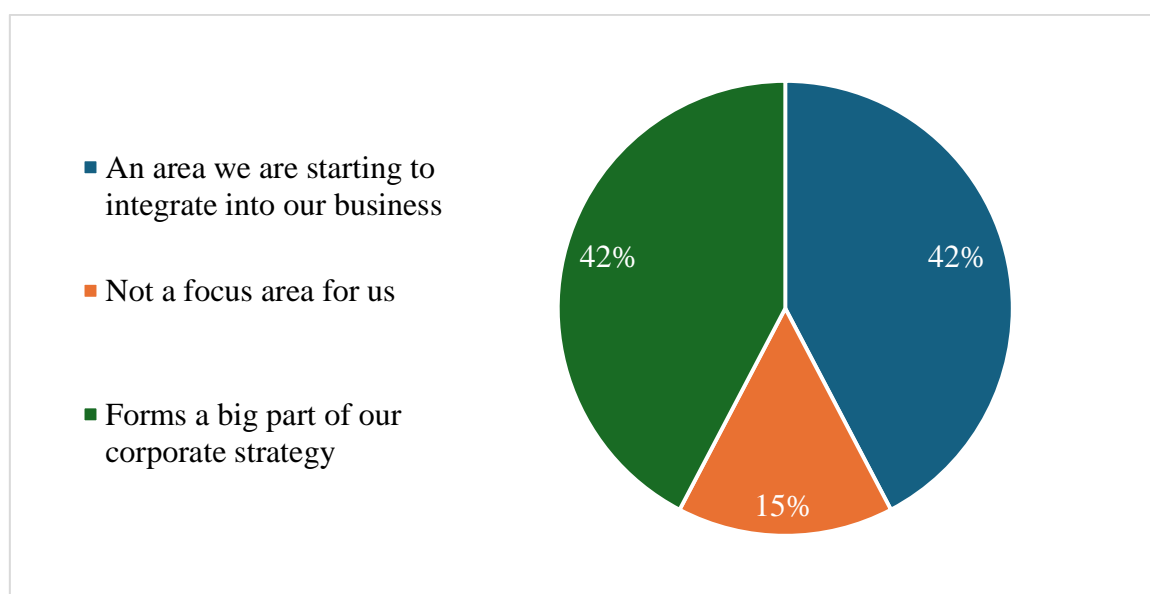


Fig. 16. Level of Sustainability Policy Integration Among F1 Sponsors

These findings are further complemented by data regarding the prioritisation of the core dimensions of sustainable development within the management programs of sponsoring companies. The main focus is on the environmental and social aspects, with only 27% reporting a comprehensive approach that encompasses all three pillars (economic, environmental, and social). This further reinforces the idea that sustainability lacks a universal application or interpretation, even in business contexts, and is instead tailored to the specific needs and values

of individual companies, shaped by their experience, culture, perspectives, strategic planning, operating environment, and internal or external ethical pressures.

It is noteworthy that hybrid companies are the most likely to integrate all three sustainability dimensions (40%), compared to only 18% of B2B and 20% of B2C firms. This disparity may be attributed to the absence of common standards, lack of executive-level support, and the high costs associated with a full transformation toward comprehensive sustainable development. Considering that 42% of the companies are still in the process of integrating sustainability policies, another potential reason lies in marketing managers' limited understanding of how addressing social or environmental issues can impact financial stability. Yet these dimensions directly contribute to a company's long-term image and competitiveness by reflecting the needs and expectations of customers and other key stakeholders. This, in turn, can positively impact business finances, enabling the allocation of additional resources to support sustainable corporate practices. Additionally, both team managers responsible for sponsorship management and marketing managers from sponsoring firms interpret sustainability in different ways. This leads to varying emphases on its dimensions depending on the sector in which they operate and the company they represent. As a result, 45% of B2B companies emphasise the social dimension of sustainability, while 60% of B2C companies focus primarily on the environmental aspect.

A growing trend is the increasing attention businesses pay to sustainability and its strategic role at the organisational level. Notably, none of the companies surveyed prioritised financial sustainability goals exclusively. This supports the widely accepted notion of goal-oriented management, which seeks to meet the needs of multiple stakeholders, not just shareholders. Nonetheless, 16% of the companies explicitly stated that sustainability is not a priority in their organisations. This can be linked to the core nature of their business operations; for instance, two of these companies primarily offer digital services, where the emphasis is on technological advancement and service quality rather than sustainability. Data also reveal that sustainability managers are largely excluded from sponsorship decision-making. A majority (42%) of the surveyed companies stated that these managers are not involved in the process, while 31% indicated that they do not even have a designated sustainability officer. In other words, over 70% of the companies do not include sustainability experts in the planning or implementation of sponsorship programs, representing a significant gap in the strategic integration of sponsorship within broader sustainability strategies and its use as a tool for

implementing them. Instead, 42% of brands rely on external marketing consultants (agencies) to assist with the evaluation and measurement of sponsorship proposals.

On the other hand, data from our study show that 64% of firms have internal procedures for selecting and evaluating sponsorship proposals. Typically, the decision-making process involves departments such as marketing, finance and accounting, and legal, along with participation from senior executives. This supports the well-established understanding that sponsorship decisions are complex and multifaceted. Nevertheless, most companies (62%) report that the Chief Executive Officer is the final decision-maker when it comes to entering into F1 sponsorship agreements. The Board of Directors ranks second (23%), followed by sponsorship managers at 12%. These findings largely confirm the conclusion that “political” decisions made at senior levels (i.e., top executives) are shaped by expert input (i.e., from marketing managers).

Regarding the selection and evaluation of F1 sponsorship proposals, the surveyed companies prioritise goals and criteria primarily aimed at maximising financial returns. Among the three types of companies (B2B, B2C, and hybrid), the most commonly used evaluation criteria (see Figure 19) are: brand awareness (used by an average of 65%), typically represented by the Cost Per Equivalent Advertising Value (CPEAV); customer engagement (46%); and generation of future sales (31%).

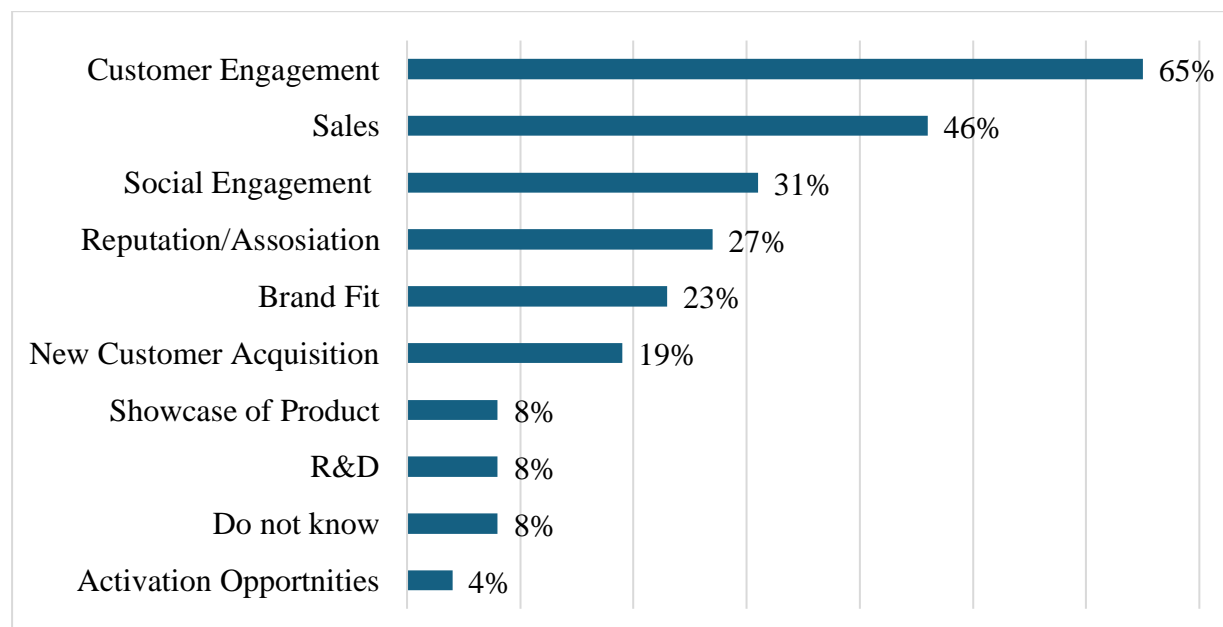


Fig. 19. Most Common Criteria Used by the Three Types of F1 Sponsoring Companies in Evaluating Sponsorship Proposals

Differences become evident when the survey data is segmented and analysed according to the business model of the companies and the sectors in which they operate. It is important to note that across all three business models, the reputation and associations linked to F1 and its teams play a crucial role in the evaluation of sponsorship proposals. This is understandable, as all brands aim to capitalise on the sport's image, which is widely associated with high quality, reliability, popularity, and mutual respect. The findings from our study indicate that sponsoring companies view their Formula 1 partnerships as a source of economic efficiency. A significant portion of current sponsorships (58%) involves a combination of financial contributions and the provision of products or services. This structure is particularly dominant among B2B (73%) and hybrid (60%) companies when it comes to their sponsorship arrangements in F1. The data presented in Figure 21 reveals that B2B companies strategically utilise their investments in Formula 1 not only to authentically showcase their technologies in a high-performance environment, thereby affirming their superiority within their respective sectors, but also for research and development purposes. The development and testing of new technologies with applications across various industries generate added value for tech companies through their F1 sponsorship programs. All of this contributes to the enhancement of their brand value.

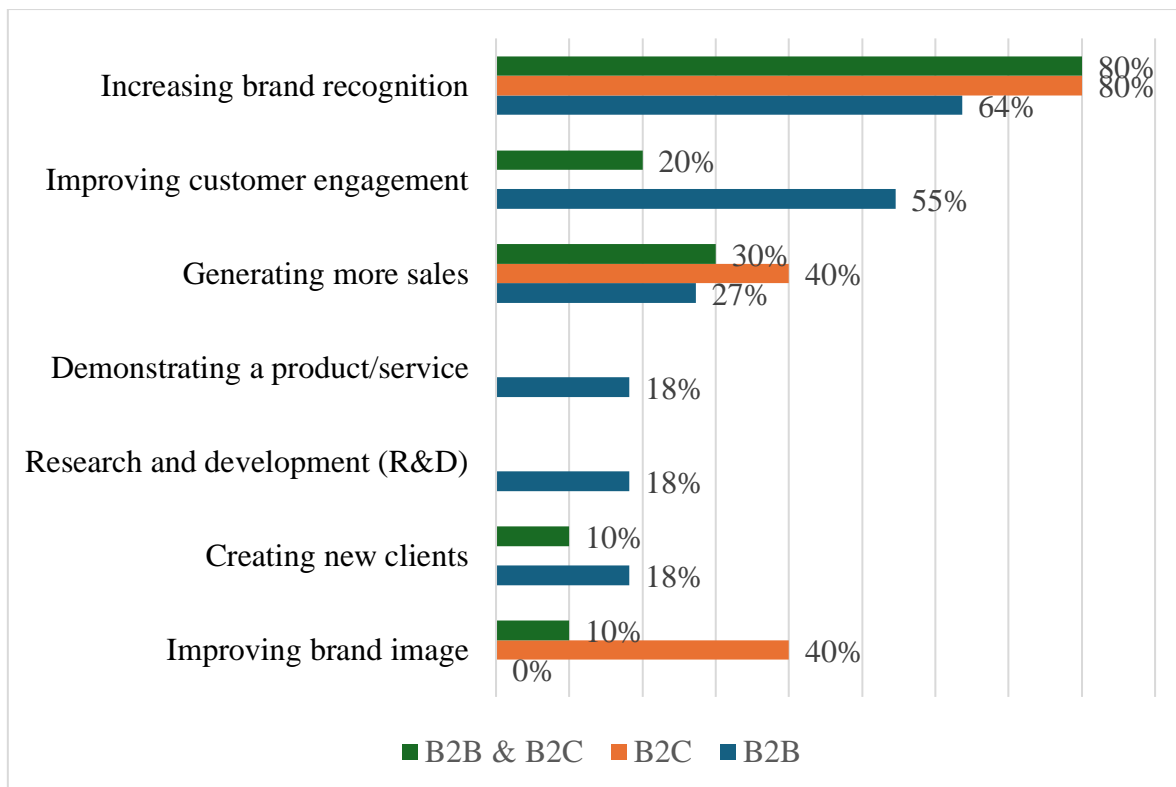


Figure 21. Primary Objectives of Companies from the Three Identified Business Models in Their F1 Sponsorships

On the other hand, B2C companies enter into sponsorships primarily by providing financial resources (80%) in exchange for promotional marketing assets. They emphasise the opportunity to acquire intellectual property rights from the team and to develop licensed products as key elements in achieving priority marketing goals such as increasing brand recognition and generating future sales. Naturally, such strategies must be consumer-oriented and aligned with the sponsor's core business. These factors also underscore the importance of building strong consumer relationships and shaping positive brand perception. Furthermore, identifying and leveraging these unique partnership opportunities is crucial for B2C brands aiming to expand their market share in a highly competitive environment. Despite operating in different sectors, companies rely on specific metrics when evaluating F1 sponsorship proposals in order to assess the potential return on investment. All studied firms believe that their F1 partnerships serve as a key instrument in achieving their business objectives. This confirms that Formula 1 represents an exceptionally effective platform for delivering targeted messages to specific segments of the sport's audience.

The issue of sustainable development is becoming increasingly important for various stakeholders in Formula 1, as this process is often accompanied by an uneven distribution of costs and benefits. One of the fundamental pillars of sustainability is the issue of social accessibility to races. In recent years, the F1 audience has become younger. Those who can afford to travel and attend races live predominantly from socio-economic groups with high educational and financial status. Approximately 25% of fans have above-average incomes, a higher proportion than among those who do not identify as F1 supporters (16%) while 43% belong to the middle class. F1 faces the challenge of attracting people from a wider range of socio-economic backgrounds. This calls for innovation in marketing, more affordable ticket pricing, and initiatives that stimulate interest and increase engagement among a broader audience, so that F1 may evolve from an elitist and exclusive format into a sport that unites diverse social groups.

This issue is equally relevant in the corporate world, where most companies increasingly view sustainable development as a driving imperative, influenced by various internal and external pressures. Nonetheless, all sponsoring companies in our sample indicated that sustainability is not among the leading criteria used to measure the impact of an F1 sponsorship program. This may be partly explained by: limited expertise in sustainability and its integration into a holistic marketing strategy; lack of sufficient coordination and structural integration at the internal organisational level; and pressure to deliver short-term financial outcomes.

Despite increased awareness among sponsoring firms regarding F1's sustainability commitments and strategy, their perceptions of the sport differ. This contrast is illustrated by the 42% of companies that believe F1 can serve as a platform for sustainability-related partnerships, while 58% hold the opposite view. On the other hand, F1's Sustainability Strategy, combined with the FIA's policy of promoting environmentally responsible motorsport, helps the championship gain credibility and legitimacy for its sustainability ambitions.

Data also show that 65% of the surveyed companies do not include sustainability-related objectives in their sponsorship programs, despite recognising the future benefits of such partnerships. Moreover, although 96% of the companies are informed about F1 and team sustainability strategies, they do not integrate their CSR initiatives into the partnerships. This prevents them from using these relationships as a strategic lever to generate value that extends

beyond purely economic returns, thus limiting the long-term success and return on investment. Some marketing managers explain this by pointing to the absence of sustainability clauses in sponsorship contracts or the lack of proactive efforts from teams in initiating such projects. Nonetheless, there are also companies that deliberately choose not to include sustainability goals but still express support for their partner team's efforts to drive positive change.

However, as the survey data also indicate, the corporate world has yet to fully integrate the complex dimensions of sustainable development into their sponsorship programs, regardless of the sporting platform used to pursue their range of objectives. This demonstrates that while companies recognise the potential of sports sponsorship as a strategic tool for implementing overarching corporate policies, including sustainability goals, barriers to fully incorporating these principles into partnerships still persist. Another contributing factor to the complexity of embedding sustainability in F1 sponsorship programs stems from a lack of knowledge and expertise. In many cases, the scarcity of relevant data, metrics, or prior experience leads to the neglect of marketing strategies that aim to align holistic corporate goals with sustainability objectives. Moreover, sustainability-related initiatives often require extended periods for implementation and evaluation, which poses challenges in assessing the actual progress made and its impact on boosting sales and overall corporate success. These dynamics shed light on the growing criticism surrounding what is commonly referred to as "greenwashing" in the context of Formula 1 and its corporate sponsors. Behind this criticism lies the practice of leveraging partnerships to project an image of commitment to sustainability, without accompanying real, substantive change.

However, the collected data clearly show that companies do not measure long-term social, environmental, or governance impacts arising from their sponsorships. Instead, the effectiveness of their sponsorship programs is predominantly assessed based on sales performance and brand awareness. The most commonly used indicators to measure the success of F1 sponsorships—whether by B2B, B2C, or hybrid companies—include generated sales (73%), increased brand recognition (54%), customer engagement with the brand on social media (42%), or through specially organized events (31%). It is important to note that engagement takes on different forms and significance for B2B and B2C firms. B2B brands strengthen relationships with their clients through personal meetings and direct conversations, while B2C companies generate consumer interest primarily through mass communication channels and messaging. This partly explains why 80% of B2C companies measure the success

of their partnerships based on increased social media engagement, compared to only 36% of B2B firms that use this metric (see Figure 27). It is also essential to mention that for different types of companies, each indicator holds varying degrees of importance, depending on their marketing objectives, target audiences, and strategies for influencing consumer behaviour. These nuances may also be attributed to the diversity of sponsorship assets acquired by companies and their strategic integration into broader business strategies. Overall, the three main indicators used by companies to assess the success of their partnerships align with the primary criteria brands prioritise when evaluating sponsorship proposals in F1.

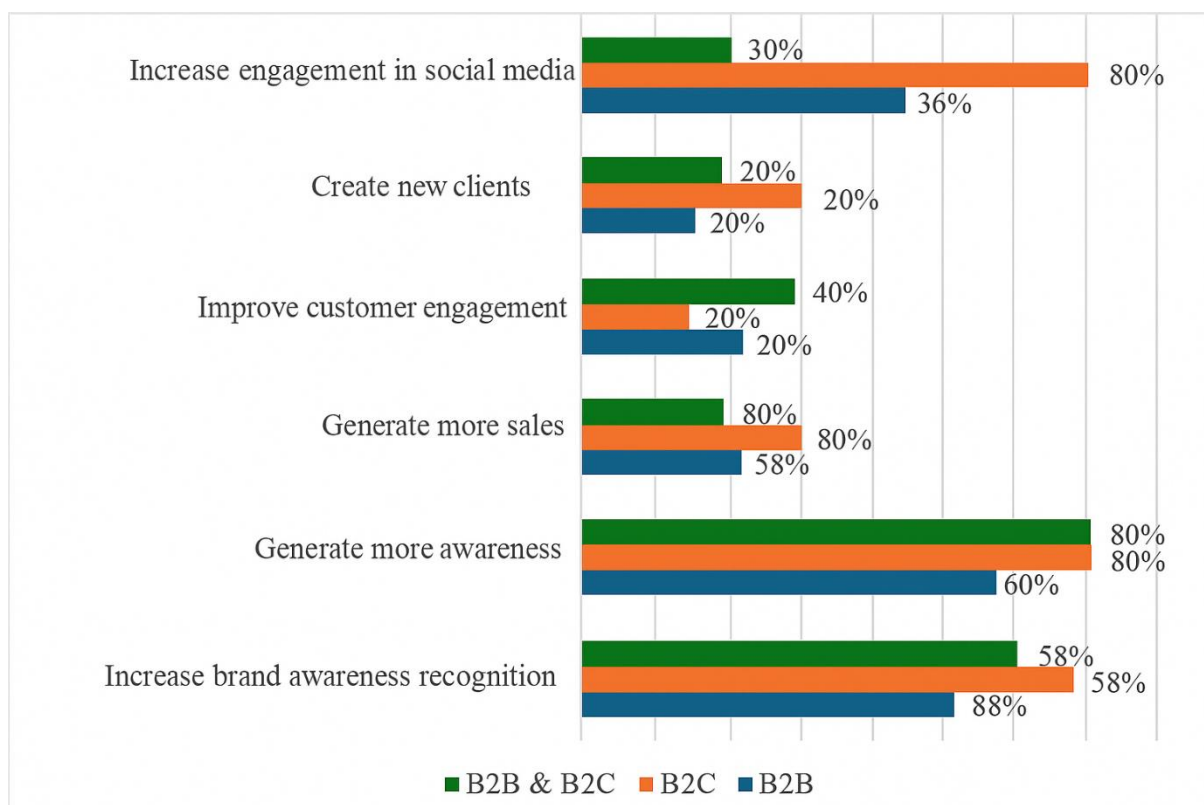


Fig. 27. Indicators for Measuring the Effectiveness of F1 Sponsorships by Companies of the Three Identified Types

In general, the results indicate a limited understanding of how sponsoring companies utilise their F1 sponsorships to derive the maximum possible benefits. Most often, such sponsorships are perceived as promotional tools within the marketing mix, rather than as strategic platforms or catalysts for achieving a broader range of corporate goals, including those related to sustainable development.

III.5. Criteria and Indicators for Planning and Monitoring the Impact of Sponsorship Activation Programs Based on Sustainability Strategies in the Context of F1

The planning and implementation of sustainability-related goals and initiatives within sponsorship relationships are inextricably linked to the development of the necessary organisational capacity. The reason lies in the fundamental challenge faced by such organisations in balancing economic interests with long-term sustainability objectives. The findings from our research confirm that F1 sponsorships are heavily instrumentalised and are predominantly used for generating market and economic returns, often neglecting their potential for creating additional value for society and the environment. In response, we propose a framework of guidelines and criteria across the four main dimensions of sustainable development, which may serve as a point of departure for integrating sustainability-oriented objectives into sponsorship programs. It is important to note that depending on the goals of the sponsorship, the indicators may vary. This is due to differences among sponsoring companies in terms of industry sector, business model, priorities, and resource capacity. At the same time, the proposed system of indicators for the activation of sponsorship programs can support efforts to integrate these types of partnerships into corporate marketing strategies aimed at implementing internal sustainability policies and building the necessary complex organisational capacity, beyond mere financial priorities.

In practical terms, the idea is for F1, its teams, and sponsoring companies to strategically plan, activate, and leverage the core of corporate partnerships as both a mechanism for complex, goal-oriented interactions and resource exchanges aimed at implementing practical initiatives related to the dimensions of sustainability. Furthermore, these partnerships can serve as platforms for intra- and inter-organisational learning with the goal of improving collective capacities for fulfilling sustainability commitments. The interpretation of the four main pillars of the concept, as expressed through the 17 United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), forms the foundation for the criteria, guidelines, and corresponding indicators we propose, tailored to the specific context of F1. Presented in table form within this section is a systematic framework for planning and implementing sponsorship relationships in F1, based on a strategic commitment to achieving the SDGs. For each of the remaining goals, we have included two activation ideas, along with the necessary guidance for practical actions to achieve them, as well as indicators for planning and tracking outcomes. For

better illustration, we have also provided examples of partner assets that teams and sponsoring companies may utilise in the execution of activation programs oriented toward sustainability-related components.

CHAPTER FOUR

CONCLUSIONS, RECOMMENDATIONS AND CONTRIBUTIONS

I. Conclusions.

Based on the literature review and the analysis of the empirical research conducted on the topic, the following key conclusions can be drawn:

1. As a closed system, the business model governing Formula 1 (F1) exhibits the characteristics of a cartel structure, wherein the number and composition of teams are not determined by sporting achievements, but rather by economic, infrastructural, and technological criteria. Unlike other industries, F1 maintains competitive balance through self-regulation via restrictive rules.

2. The establishment of F1 as a global brand is a complex and systematic process involving strategic policies, business vision, established structures, logistical chains, coordination and organization of spaces, interests, participating teams, and resources, as well as their strategic activation to produce material and intangible impacts on individuals, locations, and various organisational entities.

3. Sustainable development is essentially a social construct, grounded in the ambition to achieve a balance among four interrelated dimensions—environmental, economic, social, and institutional. It serves as a modelling discourse and normative framework for the visions, strategies, policies, and actions of individuals and institutions across various cultures, sectors, and levels of socio-economic life.

4. While F1's development model consistently adheres to its own rules directed at achieving strategic objectives of continuous economic growth, this expansion is inherently linked to an exponential increase in the demand for resources, including natural ones, which complicates the attainment of a systemic balance.

5. As a global sport, F1 is highly commercialised and entertainment-oriented, yet also represents a high-tech development industry that generates significant economic, environmental and social consequences. The integration of normative ideas around sustainable development compels teams to seek a balanced approach to resource use and commercial gains.

6. The emergence and evolution of sponsorship relationships in F1 are becoming increasingly complex under the influence of various factors, including digitalisation, technological advancement, globalisation, local and supranational regulations, socio-cultural processes, and economic development.

7. The conceptualisations of sustainability and sponsorship share several similarities. Both imply the modelling and guidance of certain types of human and organisational behaviour; their practical realisation leads to a range of economic, social, political, and organisational effects. The primary distinction lies in their driving forces – sponsorship is driven by business motives and structured around privileges, while sustainability is underpinned by normative imperatives that enhance institutional legitimacy.

8. Within F1, both internal and external sources of influence can be identified in the adoption of sustainability policies. These processes are not inherently internally driven, but rather catalysed by external forces. Over time, however, F1 leadership, team owners, employees, and individual drivers have become significant internal agents of change. The research data indicate that ownership structure and the degree of financial autonomy play a critical role in defining sustainability goals and priorities.

9. Although sustainable development has emerged as an externally imposed imperative within the F1 ecosystem, the concept is gradually becoming a new framework for managing organisational goals and actions in the sport. Nevertheless, the complex nature of sustainability and its varied interpretations pose new managerial challenges for F1 and its teams, prompting them to adopt and gradually implement corresponding strategies and policies.

10. The primary motivations for F1 teams and management to embrace the notion of sustainability carry both strategic and tactical implications. The former addresses legitimacy goals ensuring that the sport is perceived as an appropriate partner by all stakeholders, while the latter involves deriving tactical marketing and financial benefits.

11. F1 continues to serve as an extremely attractive marketing platform for both B2B and B2C companies, driven by its extensive media coverage and global presence. Firms largely perceive their sponsorship programs in F1 as promotional tools aimed at reaching target markets and achieving short-term sales objectives.

12. Depending on their corporate business model (B2B, B2C, or hybrid), sponsoring companies pursue different sponsorship objectives and strategies, leading to varied sponsorship structures and the acquisition of diverse marketing and strategic assets.

13. Both B2B and B2C companies identify brand awareness, the generation of future sales, and customer engagement opportunities as the three dominant factors influencing their choice of F1 sponsorship partners. For B2B companies specifically, technological innovation and its integration into F1 are the leading drivers. The prevailing rational and pragmatic approach aligns with their core business objectives but contrasts with a more strategic use of sports sponsorship, including the integration of sponsorship rights into broader corporate sustainability strategies.

14. The majority of companies demonstrate a commitment to sustainability in response to expectations from key stakeholders. While some companies associate their F1 sponsorships with broader concepts such as corporate social responsibility (CSR), cause-related marketing, or brand management, there is still a lack of robust empirical evidence supporting partnerships founded upon and reflective of the complex nature of sustainable development.

15. Companies do not view the relationship between the dimensions of sustainability and their integration as a unified strategic tool for generating shared, long-term value with F1 partners. This indicates the absence of a structured approach to the planning, integration, and activation of sponsorship programs within corporate strategy.

16. Financial considerations and brand recognition metrics take precedence over long-term social, environmental, or sporting impacts. This may be attributed to the complexity of sustainable development, insufficient capacity to integrate sustainability initiatives into sponsorship practices, and last but not least, the resource-related cost of such an approach, as managers are under pressure to deliver quick financial results, market growth, and increased brand awareness.

II. Recommendations

II.1. Research-Oriented Recommendations

1. Further research is required to deepen the understanding of how corporate sustainability strategies adopted by Formula 1 (F1) teams influence sponsorship relations with both existing and prospective partners. The same applies to the manner in which sponsor companies select, manage, implement, evaluate, and integrate initiatives aimed at fulfilling their social, environmental, and economic sustainability commitments within their sponsorship programs.

2. In this sense, future studies could also focus on exploring sponsorship strategies and practices based on shared values and aligned sustainability goals as preconditions for engaging in sports partnerships. To better understand this type of sponsorship, the concept proposed by Huberty (2018) which links cause-related marketing with CSR strategies may be applied. Within such frameworks, a social or environmental element of sustainability can serve as a strategic marketing tool adaptable to various contextual conditions and capable of generating a wide range of benefits.

3. Another potential area for empirical research lies in generating knowledge about the relationship between sponsorship (and other marketing practices) and sustainable development in the context of other sports and various types of organisations at both national and global levels.

II.2. Practice-Oriented Recommendations

II.2.1. Recommendations for F1 Teams

(Within their organisational structure, the following positions and departments are directly involved: Chief Executive Officer; Sustainability Director; Business Development Department; Marketing and Communications Department; Finance Department; Legal Department):

1. Sustainability should be integrated into all fundamental organizational elements and processes, including strategic management, leadership, senior management support, communications, business operations, marketing, work activities, partner relations, sustainability officers, allocation of targeted budgets, and the development of expertise for planning, implementation, and evaluation of sustainability-related programs.

2. From a practical perspective, F1 teams can utilise their sustainability strategies as a promising marketing mechanism for attracting potential new sponsors. They can leverage F1's established marketing potential to showcase their CSR efforts or link their sponsorships with cause-related marketing, embedding these actions as part of broader brand management efforts, thereby enabling more effective communication of their sustainability commitments to target audiences.

3. F1 teams should enhance the communication and dissemination of newly developed innovations and technologies that have positive and effective applications in other industrial sectors, thereby creating added value.

4. Internal and external sustainability experts should be involved in the development and activation processes of sponsorship programs.

5. A balanced approach should be adopted in formulating financial and economic policies that align with the teams' sustainability strategies and, where possible, incorporate social and/or environmental components.

6. Priority should be given to sponsors whose partnerships could yield long-term strategic and economic benefits while supporting the teams' sustainability policies.

7. Sponsorship agreements should include clauses related to the sponsors' support for the teams' sustainability goals.

8. Teams and their business partners could adopt and adapt—according to their specific goals and needs—a proposed framework of basic criteria and corresponding indicators to plan and monitor the effects of sponsorship activation in alignment with their corporate sustainability strategies.

II.2.2. Recommendations for F1 Sponsors

(According to the typical organisational structure of most companies, the following departments and roles are relevant: Marketing and Communications Department, Finance and Legal Departments, Director of Strategic Development, Sustainability Director):

1. Sponsorship in F1 should be conceptually and practically integrated as an integral part of the company's comprehensive development strategy.

2. Clearly defined objectives, monitoring and measurement methods, and planned activation components should be established in advance of acquiring marketing and communication assets from F1 teams.

3. Sponsorship programs in F1 should be used to support broader corporate sustainability policies with the aim of generating strategic and market advantages.

4. Greater integration of sustainability specialists is needed in the planning, decision-making, and practical activation phases of sponsorship programs.

5. Improved communication, awareness, and competence among marketing managers regarding the benefits of including sustainability goals in the company's strategic marketing mix is essential.

6. Sponsorship agreements should include sustainability-related clauses and commitments. In collaboration with F1 partners, sponsors should engage in the joint planning,

coordination, resource allocation, and creation of systems for data collection and evaluation of sponsorship activation effects.

7. Sponsors should allocate dedicated budgets and other necessary resources for implementing sponsorship activations aimed at achieving their corporate sustainability objectives.

III. Scientific Contributions

1. Based on an in-depth analysis of specialized academic sources, the theoretical and conceptual foundations for examining the link between sustainable development and sports sponsorship, specifically within the unique context of F1, have been substantiated.

2. The complex factors and processes, as well as the structure, governance model and operational functioning of F1 as a system, have been identified and analysed. This analysis reveals the primary forms and mechanisms for strategically directing collective action and the associated tools for the practical implementation of the concept of sustainable development.

3. For the first time, a comprehensive approach has been applied to study the interconnected aspects of the sustainable development concept and its practical manifestation within sponsorship relations in F1. This has enabled the identification of areas for action and the ways in which the F1 corporate organisation and its constituent entities contribute to achieving selected United Nations' Sustainable Development Goals.

4. A thorough analysis has been conducted on the interpretations of sustainability in the context of F1, including the sources of influence leading to the adoption of sustainability strategies. This provides insights into how to improve the processes of establishing and activating business partnerships relevant to the implementation of sustainability-related policies.

5. An original framework has been developed, consisting of core criteria and corresponding indicators for planning and tracking the outcomes of sponsorship program activations. This includes exemplary partnership asset packages linked to the attainment of corporate sustainability strategy objectives across its four primary dimensions. This framework may serve as a foundation for integrating sustainability-related goals and identifying potential practical areas for action within partnerships in the F1 context.

6. Evidence-based recommendations have been proposed, both of a research-oriented nature guiding future academic inquiries and of a practical character, aimed at informing strategic and managerial decision-making by F1 teams, the governing body of the sport, and their sponsors.

Publications related to the dissertation thesis

1. **Peycheva, D.** (2024). Interrogating the Sustainability Concept in the F1 Teams' Sponsorship Practices. *Research Papers of UNWE*, vol. 3, pp. 245–261.

2. **Peycheva, D., Sandanski, I.** (2024). The Adoption of the Concept of Sustainable Development through the Lens of Formula 1 Sponsoring Companies. *Research Papers of UNWE*, vol. 5, pp. 127–151