

MŁODZI O SPORCIE 2016

MARKETING W SPORCIE SPORT W MARKETINGU

POD REDAKCJĄ NAUKOWĄ
KAROLINY NESSEL



KATEDRA ZARZĄDZANIA W TURYSTYCE
UNIWERSYTETU JAGIELLOŃSKIEGO

MŁODZI O SPORCIE 2016

MARKETING W SPORCIE SPORT W MARKETINGU

POD REDAKCJĄ NAUKOWĄ

KAROLINY NESSEL

KATEDRA ZARZĄDZANIA W TURYSTYCE

UNIwersytetu Jagiellońskiego

Recenzenci:

dr hab. inż. Ewa Wszendybył-Skulska
dr Sebastian Kopera

Autorzy:

Tomasz Czwartkiewicz, Paulina Dużyk-Dyna, Józef Fazan, Szczepan Kościółek, Klaudia Mękała,
Igor Perechuda, Mateusz Stankiewicz, Katarzyna Strąg, Kajetan Suhecki, Marcin Widomski

Publikacja sfinansowana przez Katedrę Zarządzania w Turystyce UJ
oraz TAURON Polska Energia S.A.

Zdjęcie na okładce © Depositphotos.com/[lightsource]

Ostatnia strona – plakat konferencji Młodzi o sporcie 2016: Marta Szpunar

Opracowanie redakcyjne i skład: Karolina Nessel



Ta publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons-Uznanie autorstwa-Użycie
niekomercyjne-Na tych samych warunkach-4.0 Międzynarodowe.

ISBN 978-83-940368-3-6

Wydanie I, Kraków 2016

www.turystyka.uj.edu.pl/marketing-w-sporcie

Publikacja Katedry Zarządzania w Turystyce

Uniwersytetu Jagiellońskiego

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

30-348 Kraków

tel.: 12664 55 79

e-mail: kzt@uj.edu.pl

Spis treści

Wstęp (Karolina Nessel)	4
-------------------------------	---

Część I. Marka i wizerunek sportowy

Rozdział 1. Znaczenie marki i wycena jej wartości – analiza przypadku Ruch Chorzów S.A. (Igor Perechuda, Katarzyna Strąg).....	7
Rozdział 2. Kreowanie marki Akademickiego Związku Sportowego wśród studentów UE Katowice (Kajetan Suhecki)	23
Rozdział 3. Wpływ organizacji igrzysk olimpijskich w 2008 roku na wizerunek marki „Chiny” (Marcin Widomski)	35
Rozdział 4. Sportowy wizerunek Miasta Krakowa (Paulina Dużyk-Dyna)	50
Rozdział 5. Prawne aspekty wykorzystania wizerunku sportowców i trenerów w działalności marketingowej klubów i związków sportowych (Mateusz Stankiewicz)	73

Część II. Zarządzanie marketingowe w sporcie

Rozdział 6. Lojalność kibiców klubów sportowych (Szczepan Kościółek)	88
Rozdział 7. Socjotechniki w marketingu klubów piłkarskich (Klaudia Mękal).....	99
Rozdział 8. „Wisła Kraków to nasza historia” – marketing relacji w akcji crowdfundingowej klubu piłkarskiego (Tomasz Czwartkiewicz)	115
Rozdział 9. Segmentacja studentów na rynku płatnych usług sportowych (Szczepan Kościółek)	129
Rozdział 10. Produkt trenera personalnego doby Internetu (Józef Fazan).....	143

Wstęp

Karolina Nessel¹

Dzisiaj już nikt nie poddaje w wątpliwość rynkowego wymiaru sportu, zaś termin „marketing sportowy” stał się częścią języka powszedniego. To pojemne określenie kryje dwustronną zależność między sportem a marketingiem. Z jednej strony to sam sport, wskutek swojego urynkowania i rosnącej konkurencji w możliwościach zagospodarowania czasu wolnego, coraz częściej korzysta z narzędzi zarządzania marketingowego, by trafić do większej liczby odbiorców (mowa wówczas o marketingu sportu). Jednocześnie jednak w licznych obszarach gospodarki i polityki dostrzeżono potencjał sportu do pozycjonowania własnych produktów, budowy wizerunku, komunikacji z aktualnymi i potencjalnymi interesariuszami, a więc do działań z zakresu komunikacji marketingowej (mowa wówczas o marketingu poprzez sport).

Ilustracją szerokiej możliwości duetu sport i marketing jest kreacja marki. W samym sporcie wkłada się dziś wiele wysiłku w budowę marki różnych produktów sportowych, marką stają się pojedynczy sportowcy, jak i całe drużyny. Równoległe swoje marki właśnie poprzez sport promują nie tylko firmy przemysłowe czy usługowe, ale także miejsca, a nawet całe kraje.

Zagadnieniom tak szeroko rozumianego marketingu sportowego, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnienia budowy marki w sporcie i poprzez sport, poświęcona była III Konferencja Naukowa Młodzi o Sporcie zorganizowana przez Koło Naukowe Managerów Sportu Uniwersytetu Jagiellońskiego 18 maja 2016 roku. Jej hasłem przewodnim było „Marketing sportowy od kuchni, czyli jak skutecznie wykreować markę”². W czasie konferencji wystąpili eksperci-praktycy: Radosław Kruczek (właściciel firmy Allforbody aktywnej w branży klubów fitness i treningów personalnych), przedstawicielki organizatora biegu charytatywnego Poland Business Run oraz firm wykorzystujących udział w tym biegu do budowy marki pracodawcy (Agnieszka Pleci – PBR, Anna Molenda – UPS, Kinga Misiarz – Luxsoft), Mateusz Stankiewicz (specjalista w prawnych aspektach wykorzystania wizerunku w sporcie z Kancelarii Orzeł Stankiewicz), Marcin Lewicki (menedżer zawodników z ProSport Manager), Paulina Dużyk-Dyna (z Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie odpowiedzialnego za sportowy wizerunek miasta) oraz Michał Cieślak (trener Reprezentacji żużla) wraz z Łukaszem Rozborskim (Grupa Azoty, sponsor tarnowskiego żużla), „Menu”

¹ Karolina Nessel – Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

² Tematyka wystąpień, prezentowane wówczas materiały oraz relacja zdjęciowa z konferencji dostępne są na stronie wydarzenia: www.turystyka.uj.edu.pl/mlodzi-o-sporcie-konferencja-2016.

konferencji uzupełnił ożywiony dialog Michała Treli (redaktor Przeglądu Sportowego) i Mateusza Cetnarskiego (piłkarz MKS Cracovia SSA) o budowie wizerunku zawodnika w mediach. Przysłowiową wisienką na torcie konferencji były prace studentów i doktorantów różnych polskich uczelni związane z marketingiem sportowym, prezentowane w formie posterów.

Niniejsza monografia powstała z inspiracji wspomnianej konferencji. Prezentuje różne aspekty marketingu w sporcie oraz sportu w marketingu, przede wszystkim z perspektywy nauki zarządzania, ale także prawa i socjologii. Monografia ta składa się z dwóch części.

Część pierwsza dotyczy budowy marki i wizerunku w sporcie i przez sport. Przedstawione zostały w niej zagadnienia wyceny marki klubu sportowego na przykładzie Ruchu Chorzów S.A. (rozdział 1 autorstwa Igora Perechudy i Małgorzaty Stępień) oraz budowy marki uczelnianego klubu AZS w niesportowej uczelni, jaką jest Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach (rozdział 2 autorstwa Kajetana Sucheckiego). Pokazane zostało także, w jaki sposób organizacja igrzysk letnich wpłynęła na wizerunek marki „Chiny” (przez Marcina Widomskiego w rozdziale 3) i jak Kraków świadomie buduje swój wizerunek sportowy (rozdział 4 autorstwa Pauliny Dużyk-Dyny). Uzupełnieniem rozważań o marce i wizerunku sportowym jest przedstawienie aspektów prawnych wykorzystania wizerunków sportowców i trenerów przez kluby i związki sportowe (w rozdziale 5 napisanym przez Mateusza Stankiewicza).

Część druga monografii prezentuje wybrane zagadnienia z obszaru zarządzania marketingowego przedsięwzięciem sportowym. Punktem wyjścia jest rozdział 6 Szczepana Kościółka o sposobach budowania lojalności kibiców sportowych. Egzemplifikacją tych rozważań są dwie kolejne prace: rozdział 7, w którym Klaudia Mękał identyfikuje socjotechniki stosowane przez kluby piłkarskie Ekstraklasy w celu zwiększenia frekwencji stadionowej, oraz rozdział 8 przedstawiający udaną akcję finansowania społecznościowego Wisły Kraków z perspektywy marketingu relacji (autorstwa Tomasza Czwartkiewicza). Jednym z fundamentów budowania relacji z klientami jest dobre poznanie oraz segmentacja odbiorców – taką segmentację studentów Krakowa jako klientów płatnych aktywności fizycznych prezentuje Szczepan Kościółek w 9 rozdziale. Natomiast na zakończenie Józef Fazan skupia się na innym fundamentalnym elemencie zarządzania marketingowego, czyli na produkcie, analizując strukturę produktu oferowanego przez polskich i zagranicznych trenerów personalnych intensywnie wykorzystujących Internet (rozdział 10).

Mamy nadzieję, że publikacja ta będzie inspirującą lekturą i pozwoli lepiej zrozumieć użyteczność profesjonalnego połączenia sportu i marketingu.

Karolina Nessel

Część I

Marka i wizerunek sportowy

Znaczenie marki i wycena jej wartości – analiza przypadku Ruch Chorzów S.A.

Igor Perechuda¹

Katarzyna Strąg²

Streszczenie: W pracy podjęto próbę identyfikacji i opisanie znaczenia marki oraz sposobów wyceny jej wartości w odniesieniu do organizacji, jaką jest klub sportowy. W celu sprawdzenia zmian zachodzących w obrębie wartości marki dokonano analizy porównawczej wybranych zmiennych oceniających tę wartość na przykładzie klubu sportowego Ruch Chorzów dla lat 2010-2015. Ocena zależności została dokonana na podstawie macierzy korelacji wybranych zmiennych określających nośniki wartości marki. Na jej podstawie wykazano wysoką korelację pomiędzy przychodami z reklam i sponsoringu a wartością goodwill, wartością księgową i wartością rynkową.

Słowa kluczowe: marka, wartość, pomiar marki, klub sportowy

Wprowadzenie

Wartości niematerialne, takie jak wizerunek, tradycja, zasoby ludzkie, kapitał strukturalny, wiedza oraz marka są przedmiotem szczegółowych badań naukowych z zakresu nauk ekonomicznych i nie tylko. Są to składowe szeroko rozumianego kapitału uznawanego w literaturze za jeden z kluczowych czynników sukcesu współczesnych organizacji. Rola zasobów niematerialnych podkreślana jest szczególnie w organizacjach usługowych, a specyficznym ich przykładem są kluby sportowe [Chynal i in. 2014]. W niniejszej pracy zaprezentowano znaczenie jednego ze składowych zasobów niematerialnych, czyli marki. Szczegółowa analiza została oparta na danych klubu piłkarskiego Ruchu Chorzów z lat 2010-2015. Klub ten działa w formie spółki akcyjnej notowanej na giełdzie papierów wartościowych NewConnect.

¹ Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

² Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Głównym celem pracy jest wybór i porównanie mierników wartości marki w klubie sportowym z wybranymi czynnikami mogącymi mieć wpływ na zmianę wartości marki. Aby osiągnąć ten cel, przeanalizowano znaczenie marki w kontekście klubu piłkarskiego, wybrano mierniki, które mogą reprezentować i odzwierciedlać zmiany wartości marki. W następnym etapie dokonano analizy porównawczej wybranych mierników z wybranymi czynnikami na przykładzie spółki Ruch Chorzów.

W pracy dokonano analizy literatury z zakresu marki i jej wyceny. W kolejnym kroku wykorzystane zostały takie metody badawcze jak: analiza porównawcza oraz statystyczna korelacja badanych mierników.

Praca wychodzi od rozważań nad definicją i znaczeniem marki jako składnika aktywów niematerialnych. Następnie przedstawiono terminy określające wartość marki oraz metody jej wyceny, które są punktem wyjścia do wyodrębnienia przykładowych mierników finansowych, oceniających wartość marki w klubie sportowym. W ostatniej części artykułu dokonano sprawdzenia zmian zachodzących w obrębie wartości marki poprzez analizę porównawczą wybranych zmiennych oceniających tę wartość.

Pojęcie marki

Pojęcie marki wywodzi się od słowa *brandr* (z języka Old Norse występującego w starożytnej Skandynawii) oznaczającego *pożar, wypalanie* [Blackett 2001]. W takiej formie zostało ono następnie przejęte przez Anglosasów. Pozornie wydaje się, że etymologia słowa nie ma zależności z obecnym jego znaczeniem przedstawionym w Słowniku Języka Polskiego [SJP PWN]:

Marka – 1. Znak firmowy umieszczany na wyrobach; 2. Jakość lub gatunek wyrobów danej firmy; 3. Dobra opinia

Taka rola marki (zawierająca wszystkie wymienione wyżej znaczenia) istnieje dzięki anglosaskim posiadaczom bydła, którzy w celu zaznaczenia swojej własności wypalali na zwierzyńce różne znaki. Nabywcy natomiast mogli rozpoznać jakość bydła oraz właścicieli. Bydło lepszego gatunku było wybierane częściej, natomiast gorszy gatunek był omijany przez kupców. Od tego okresu pojęcie marki nabierało coraz większego znaczenia i użyteczności. Na przestrzeni wieków w skład marki zaczęły wchodzić nowe elementy, np. ochrona prawna, funkcje symboliczne i marketingowe [Blackett 2001].

Aby przekonać się jak ważną rolę w dzisiejszej ekonomii odgrywa marka, należy dokonać jej kompleksowej analizy. Pojęcie to jest wielowymiarowe. Różni autorzy wskazują na inne charakterystyczne aspekty i cechy marki.

Tom Blackett [2001] stosując się do słownikowej definicji marki, wskazuje na kompleksową kombinację składowych, takich jak: nazwa, oznaczenia literowe, numery, symbole, kształt, slogan, kolor, czcionka. Wśród wymienionych najważniejsza jest nazwa, której nie należy zmieniać. Pozostałe elementy powinny możliwie szybko dostosowywać się do panujących

warunków. Z drugiej strony, biorąc pod uwagę szereg możliwości wyboru, jaki mają konsumenci, marka ma na celu odzwierciedlać dobrą jakość, wysoką wartość oraz szeroki wybór dla kupujących i zapewniać wymierne korzyści. Wskazane jest, aby marka była swego rodzaju mapą wskazującą drogę do konkretnego produktu. Przedsiębiorstwa natomiast powinny dążyć do wykreowania marki zaspokajającej potrzeby najbardziej wymagających odbiorców oraz tworzyć z konsumentami pewnego rodzaju permanentny kontrakt kupna-sprzedaży.

Z kolei David Aaker [1991] charakteryzuje markę jako wyróżniającą nazwę lub symbol (np. logo, znak towarowy, opakowanie produktu) – z jednej strony, utożsamiający produkt lub usługę z jego sprzedawcą, z drugiej zaś odróżniający produkty lub usługi pomiędzy różnymi handlarzami. Marka wskazuje także konsumentom na źródło produktu i chroni zarówno klientów, jak i producentów przed tworzeniem niemal identycznych podróbek. Dodatkowo marka wyróżnia szereg ściśle powiązanych ze sobą czynników, obrazując swoją rozpoznawalność i unikatowość. Zalicza się do nich m. in. atrybuty produktu, nazwę, opakowanie, łańcuch dystrybucji czy strategię marketingową.

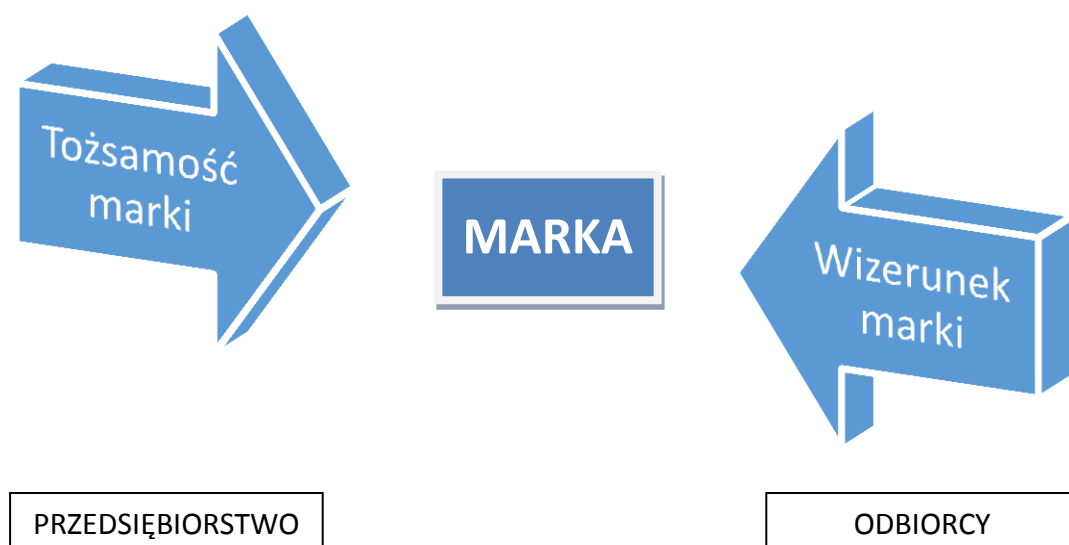
Według Kotlera i Pfoertscha [2006] w przypadku marki działają dwa modele biznesu B2C (ang. *Business-to-Customers*) oraz B2B (ang. *Business-to-Business*). Przedsiębiorstwa działające w modelu B2C poświęcają dużo uwagi na kształtowanie marki. Traktują ją jako mocny i stabilny element majątku firmy, fundamentalny składnik jej wartości, będący gwarancją sukcesu. Dlatego, tak jak mierzy się wartość przedsiębiorstw lub ich poszczególnych składników, należy również mierzyć wartość marki. Zadaniem marki nie jest pobudzanie klientów do irracjonalnych decyzji zakupowych. Powinna być efektywnym i nieodpartym środkiem przekonującym o korzyściach i wartości produktów lub usług. Marka jest więc powiązana z produktem. Jest szeroko rozumianym pojęciem, w skład którego wchodzi nie tylko sam produkt, ale także nazwa, slogan, logo, reklama – tzn. *intangible components of brands*. Określa się ją jako obietnicę, wszystko to, co jesteśmy w stanie dostrzec, usłyszeć, przeczytać, poczuć w związku z oferowanym produktem czy usługą. Składa się ona też z atrybutów, korzyści, wierzeń, wartości wyróżniających i ułatwiających konsumentom podejmowanie decyzji o zakupie. Kotler i Pfoertsch [2006] wskazują także na istotność funkcji, jaką spełnia marka w relacjach biznesowych. Istotnym jest, by poprawiała efektywność informacji, redukowała ryzyko oraz tworzyła wartość dodaną.

W ramach kompleksowego podejścia do tematu wyróżnia się tożsamość, wizerunek i architekturę marki. Tożsamość marki jest etapem poprzedzającym wizerunek. Składają się na nią działania dokonywane przez organizację w celu własnej identyfikacji, określenia „kim” jest, „co” robi i „w jaki sposób” to robi. W skład tożsamości marki wchodzi cechy fizyczne, osobowe, kulturowe, relacje z odbiorcami, odzwierciedlenie marki oraz własny wizerunek klienta [Kall 2001]. Tożsamość marki rodzi się w przedsiębiorstwie (w jego wnętrzu) [Liczmańska 2015].

Kwestia wizerunku natomiast dotyczy odbiorców i opisuje sposób postrzegania danej marki przez konsumentów, ich wyobrażenia o niej oraz roli, jaką odgrywa. Obrazuje również, jak

dana marka kształtuje się na tle marek konkurencyjnych. Wizerunek marki zawiera się w siedmiu wymiarach. Powstaje w wyniku oceny marki ze względu na sytuację zakupu lub użycia, typ użytkownika, cechy produktu czy usługi, korzyści funkcjonalne, doświadczenie przy użytkowaniu produktu lub usługi, korzyści symboliczne czy osobowość marki. Im skojarzenia bardziej pozytywne, tym wizerunek marki jest silniejszy [Kall i in. 2013]. Wizerunek marki jest spójny, jeśli jego elementy powiązane są ściśle z celami i misją przedsiębiorstwa. Wizerunek jest zewnętrznym odbiciem tożsamości (rysunek 1.1).

Rysunek 1.1. Relacje pomiędzy marką a jej elementami



Źródło: Opracowanie własne.

Pod pojęciem architektury marki kryją się relacje i podział pomiędzy marką główną a pozostałymi produktami oferowanymi przez przedsiębiorstwo. Architektura marki może być pomocna przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek, minimalizacji kosztów związanych z budowaniem i promowaniem marek oraz w przypadku działalności nastawionej na powiększenie udziałów w rynku. Architekturę marki formułuje się na dwóch płaszczyznach: dywersyfikacji segmentu odbiorców i dywersyfikacji korzyści [Liczmańska 2015].

W obecnych czasach, kiedy liczba konkurentów na poszczególnych rynkach nieustannie wzrasta, wykreowanie stabilnej, popularnej i szanowanej przez klientów marki uważa się za coraz trudniejsze do realizacji. Powszechnie przyjęta orientacja na klienta zwiększa jego wymagania, tym samym podnosząc koszty przedsiębiorstw na reklamę i dystrybucję. Taka sytuacja nie odstrasza nowych graczy wchodzących na rynek, a liczba występujących już na rynku produktów, usług czy idei posługujących się silną marką, wzrasta.

Ponadto termin „marka” stał się nieodłączną częścią dzisiejszej społeczności, na stałe się w niej zakorzenił. Przenika on także praktycznie wszystkie sektory gospodarki począwszy od

wielkich globalnych przedsiębiorstw produkcyjnych czy handlowych poprzez instytucje rządowe aż do organizacji charytatywnych nienastawionych na zysk.

Powyżej zostały przedstawione tylko niektóre z wielu istniejących definicji marki. Każdy z autorów skupia swoją uwagę na innych jej aspektach, niemniej jednak prezentowane objaśnienia mają ze sobą wiele cech wspólnych i wzajemnie się uzupełniają.

Wartość marki

Marka jest więc zasobem niematerialnym stanowiącym nieodłączną część praktycznie każdego przedsiębiorstwa. Kapitał marki, (ang. *brand equity*, często też tłumaczony jako siła marki) to wszystkie aktywa i pasywa odzwierciedlające markę. Dzieli się je na pięć kategorii: lojalność marki, świadomość jej nazwy, oczekiwana jakość, skojarzenia dotyczące marki, pozostałe wartości niematerialne wchodzące w jej skład [Aaker 1991]. W sporcie kapitał marki ma wymiar zarówno finansowy (jej wartość pieniężna), jak i marketingowy (jej podatność do wykorzystania w promocji poprzez sport, czyli w sponsoringu) [Bednarczyk i Kurleto 2016].

Organizacja powinna zaspokajać potrzeby konsumentów, jednocześnie budując strategię przedsiębiorstwa w zakresie kapitału marki, który jest ściśle skorelowany z jej wartością. Wyróżnia się trzy podstawowe filary marketingowego tworzenia wartości (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Podstawowe filary marketingowego tworzenia wartości

Przekonanie	Wiara	Przeświadczenie
Klient decydując się na wybór przedsiębiorstwa, bierze pod uwagę wartość. Wybiera tę instytucję, która jego subiektywnym zdaniem gwarantuje najwyższą wartość.	Konsument decyduje się na dany produkt czy usługę, bo wierzy, że dzięki temu jego potrzeby zostaną zaspokojone.	Odbiorca, z którym buduje się długoterminowe relacje oparte na zaufaniu i lojalności, przyniesie większe korzyści firmie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Doyle [2003].

Aby móc oszacować wartość marki, należy uprzednio przyjąć ujednoliczoną definicję wartości, która będzie wykorzystywana w późniejszym etapie pracy. Wyróżnia się wiele rodzajów wartości (bieżąca, oczekiwana, nominalna, dodana, wartość towaru, firmy itp.). W związku z tak rozbudowanym podejściem do wartości wyznaczonych zostało wiele jej definicji. Encyklopedia PWN podaje ogólną definicję wartości. Jest to „wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń” [Encyklopedia PWN]. Dodatkowo filozofowie rozprawiają nad subiektywnością bądź obiektywnością wartości. W ujęciu obiektywnym jest to cecha przedmiotu, wyróżniana niezależnie od subiektywnych odczuć podmiotu. W ujęciu subiektywnym wartość traktowana jest jako cecha nadawana pod wpływem emocji czy woli podmiotu [Encyklopedia PWN].

Biorąc wszystkie dotychczasowe rozważania pod uwagę, wartość marki w niniejszym opracowaniu traktowana jest zgodnie z podejściem Wasilewskiej [2011] jako finansowe odzwierciedlenie marki.

Mimo że pojęcie marki pojawiło się jeszcze przed Anglosasami, szacowaniem jej wartości zainteresowano się dopiero w latach 80. XX wieku. Od tego czasu proponowano szereg metod wyceny wartości marki. Ewolucyjny charakter szacowania wartości marki wpisuje się w kanon rachunkowości, tak by można było ją uwzględnić w bilansie jednostki [Wasilewska 2011] i tak też wartość marki jest rozumiana w niniejszej pracy.

Jak pisze Walczak [2010] wartość firm (w tym przypadku marki) jest zależna od zasobów materialnych oraz niematerialnych, które powinny dawać wymierne, finansowe korzyści grupie interesariuszy, jakimi są m.in. akcjonariusze, właściciele, udziałowcy, klienci. Wśród materialnych czynników biorących udział w tworzeniu wartości wyróżnia się: rzeczowy majątek trwały, rentowność, nakłady inwestycyjne, kapitał finansowy itp. Istotną rolę odgrywają także czynniki niematerialne, które pomija się często podczas wyceny, ze względu na brak bezpośredniego odzwierciedlenia w formie finansowej. Należą do nich: relacje ze środowiskiem, pracownikami, klientami, pozycja przedsiębiorstwa na rynku, *public relations*, zasoby wiedzy, kapitał intelektualny, kluczowe kompetencje, badania i rozwój, aliance strategiczne, działania marketingowe itp. Takie podejście oznacza, że wartość przedsiębiorstwa (marki) może różnić się w zależności od konkretnego odbiorcy. Klienci, pracownicy czy właściciele często zwracają uwagę na inne aspekty i elementy, dlatego wycena wartości może się różnić w zależności od grupy odbiorców [Walczak 2010].

Tworzenie tej wartości polega na odpowiednim zarządzaniu kapitałem marki, którego elementy ściśle ze sobą współgrają, w celu zapewnienia jego wzrostu. Zależność marki od innych składowych kapitału intelektualnego jest już w literaturze zauważana. Trzeba pamiętać, że wartość tworzona przez markę może oddziaływać zarówno na wartość dla interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, np. klientów [Walczak 2010, Cieśliński i Idzikowski 2015].

Wartość marki zależy od sposobu jej wyceny. Z kolei metody zależą od podmiotu odpowiedzialnego za przeprowadzenie analizy. Sposoby przedstawiane przez autorów czy firmy konsultingowe mogą się różnić między sobą. Każda jednostka może zwracać uwagę na inne aspekty.

Jak uważa Lindemann [2004], metody szacowania wartości marki dzielą się na dwie kategorie. Jedna z nich opisuje szacowanie wartości marki na podstawie badań naukowych, druga natomiast przedstawia metody zdeterminowane aspektem finansowym. Metoda pierwsza uwzględnia niefinansowe sposoby mierzenia wartości, takie jak zachowanie konsumentów oraz ich stosunek do marki, które mają odzwierciedlenie w ekonomicznym wyniku wartości. Opisuje percepcje klientów przedstawianych za pomocą skali świadomości konsumenckiej, wiedzy, znajomości, rangi istotności, atrybutów wizerunku, preferencji,

satysfakcji itp. Druga kategoria podzielona jest na mniejsze podkategorie [Lindermann 2004]:

1. *Cost-based approaches* zawierające koszty poniesione w przeszłości, które pomogły stworzyć markę. Ponadto zalicza się do nich głównie inwestycje finansowe wykraczające poza koszty marketingowe, komunikacji marki, rozwoju. Dodatkowo obejmują koszty badań i rozwoju, kształcenie personelu, opakowanie, wygląd produktu itp.
2. *Comparables* oznacza wyznaczanie wartości marki, bazując na czymś porównywalnym, np. grupa docelowa, wydatki na reklamę, kanały dystrybucji. Metoda ta jest jednak trudna do przeprowadzenia i nie powinna być jedynym sposobem wyceny marki.
3. *Premium price*. Metoda bierze pod uwagę bieżącą wartość netto przyszłej ceny, wyższej od normalnej, produktów konkurencyjnych nieoznaczonych konkretną marką.
4. *Economic use*. Metoda bazuje na fundamentalnych zasadach marketingowych i finansowych. Zasada marketingowa oparta jest na funkcji komercyjnej, jaką marka odgrywa w biznesie. Jedną z kluczowych ról jest wyznaczanie popytu przez konsumentów, a co za tym idzie przychodu przedsiębiorstwa. Zasada finansowa natomiast odnosi się do bieżącej wartości netto opartej na przyszłych spodziewanych zarobkach przedsiębiorstwa.

Jak pisze inny autor, Pablo Fernandez [2015], wyróżnia się 7 innych metod wyceny wartości marki. Wartość marki traktowana jest jako:

1. rynkowa wartość udziałów firmy,
2. rynkowa wartość dodana, oznaczająca różnicę pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową,
3. wartość kapitału intelektualnego,
4. wartość zastąpienia marki nową,
5. różnicę pomiędzy wartością firmy oznaczonej marką a wartością firmy, która takiej marki nie posiada,
6. wolumen sprzedaży po najwyższej cenie, wolumen wzrostu sprzedaży nowymi kanałami dystrybucji, na nowych rynkach itp. spowodowany doświadczeniem marki.

Można wyodrębnić jeszcze inne sposoby szacowania wartości marki. Dzielą się one na trzy kategorie. Do majątkowych metod wyceny wartości marki należy metoda kosztów historycznych oraz metoda kosztu zastąpienia istniejącej marki nową. Druga kategoria zawiera metody porównawcze. Zalicza się do nich wycenę na podstawie transakcji porównywalnych oraz prestiżu marki. Ostatnie dochodowe podejście zawiera premię cenową, wartość rynkową marki, zdyskontowane zyski ekonomiczne należące do marki, zdyskontowane przepływy pieniężne DCF generowane przez markę oraz zwolnienie z opłat licencyjnych [Wasilewska 2011]. Spośród przedstawionych przez tę autorkę metod

szacowania marki najbardziej odpowiednie wydają się te sposoby, które zawierają możliwość generowania przyszłych wpływów finansowych przez markę.

Wartość marki klubu sportowego

Wizerunek marki wykreowany przez kluby sportowe ma znaczenie zarówno w modelu B2C oraz B2B. Często wartość marki posiada większe znaczenie w przypadku modelu B2B. W dużej mierze to od niego zależy, jak kształtuje się jej wartość.

W przypadku rynku B2B na wartość marki ma wpływ zaangażowanie środków finansowych, których źródłem są przychody komercyjne, w tym przychody z reklam i od sponsorów. Takie podejście do tematu jest możliwe m.in. ze względu na występowanie sponsoringu. Przedsiębiorstwa często decydują się na sponsoring organizacji sportowych (w tym klubów sportowych). Na wybór ich beneficjenta wpływa szereg czynników, m.in. skonkretyzowany cel działań sponsoringowych, powiązania pomiędzy adresatami przedsiębiorstwa i sponsorowanego podmiotu, dobór odpowiedniej dyscypliny sportu, wybór określonego podmiotu, ustalenie budżetu, zakładana skuteczność i efektywność promocji. W przypadku sponsoringu i marki klubów sportowych można doszukać się konkretnych korelacji. Przy wyborze partnerów działań sponsoringowych przedsiębiorstwa kierują się m.in. atrakcyjnością klubu. Tę atrakcyjność określa się m.in. potencjałem sympatii dla klubu czy stopniem znajomości marki klubu [Sznajder 2012].

Wartość marki klubu sportowego jest także skorelowana z architekturą marki, np. sportowcy, wydarzenie itp. Sponsorzy decydując się na zaangażowanie w promocję poprzez sport mogą brać pod uwagę nazwiska zawodników występujących w danej drużynie czy imprezy sportowe, w jakich bierze ona udział.

Łatwo zauważyć, że marka jest znaczącym czynnikiem kształtującym wartość całej organizacji, ponieważ jest skłonna do samodzielnego tworzenia dla niej dodatkowego dochodu [Liczmańska 2015]. W związku z tym w analizowanym przypadku Ruchu Chorzów wybrano kilka mierników mających odzwierciedlać wartość marki.

Analiza przypadku: Ruch Chorzów S.A. 2010-2015

Analiza przypadku opiera się na pięciu latach działalności klubu między rokiem 2010 a 2015. Dane zebrane do analizy pochodzą ze sprawozdań finansowych klubu. Warto zauważyć, że dla lat 2011 i 2012 nastąpiła zmiana rocznego raportowania z ujęcia kalendarzowego od 1 stycznia do 31 grudnia na rok obrotowy zgodny z sezonem piłkarskim, czyli od 1 lipca do 30 czerwca. Oznacza to, że dla roku 2011 nie ma danych w ujęciu kalendarzowym, a sprawozdanie za ten okres jest sprawozdaniem półrocznym od 01.01.2011 do 30.06.2012. W związku z tym na potrzeby analizy porównawczej wybrane dane finansowe zostały sprowadzone do jednego roku.

W poprzedniej części pracy wspomniano, że konieczny jest wybór mierników odzwierciedlających wartość marki. W związku z powyższym dokonano wyboru mierników na bazie omówionych klasyfikacji przy odpowiednim dostosowaniu ich do warunków funkcjonowania wybranego przypadku. Wybrany przypadek to Ruch Chorzów spółka akcyjna notowana na giełdzie w Warszawie od 4 grudnia 2008 roku. Jako klub sportowy jest nastawiona na budowanie swojej marki w celu maksymalizacji przychodów z tytułu reklamy i sponsoringu.

W tabeli 1.2 zaprezentowano wybrane wskaźniki ekonomiczne firmy i dopasowano je do poszczególnych grup wcześniej przytoczonych klasyfikacji wartości marki. Wskaźniki pochodzą bezpośrednio ze sprawozdań finansowych, poza wartością goodwill, która jest metodą wyceny wartości kapitału intelektualnego, oraz wartością zawodników z Transfermarkt [www1]. Wycena Transfermarkt dla prowadzonych badań jest ważna z uwagi na fakt, że dotyczy jednego z najistotniejszych zasobów klubu (piłkarzy), który jest również składową kapitału intelektualnego, na którym budowana jest marka klubu.

Tabela 1.2. Podział wskaźników ze względu na metody szacowania wartości marki

Wybrane dane do analizy	wg Lindemanna (2004)	wg Fernandes (2015)
Przychody komercyjne klubu wykazywane przez Deloitte	Economic use	
Przychody z reklamy i sponsoringu	Economic use	
Przychody z praw medialnych i transmisji	Economic use	
Kapitalizacja rynkowa		Rynkowa wartość udziałów firmy
Wartość aktywów	Cost based approach	
Wartość przychodów	Economic use	
Wartość aktywów netto	Cost based approach	
Wartość klubu wg Transfermarkt	Cost based approach	Wartość kapitału intelektualnego
Wartość goodwill		Rynkowa wartość dodana

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Linderman [2004] oraz Fernandes [2015].

Dla wymienionych powyżej wskaźników dokonano zestawienia danych liczbowych za lata 2010-2015 (tabela 1.3). Jak wspomniano wcześniej, nie wszystkie dane były możliwe do zebrania z uwagi na zmianę okresu raportowania.

Tabela 1.3. Dane liczbowe dla poszczególnych wskaźników wartości marki Ruchu Chorzów S.A. za lata 2010-2015

Dane w mln PLN	Badany okres					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Przychody komercyjne klubu wykazywane przez Deloitte	3,4	2,5	6,0	5,9	4,9	n/a
Przychody z reklamy i sponsoringu	3,2	n/a	2,4	5,0	8,0	5,8
Przychody z praw medialnych i transmisji	7,8	n/a	6,8	4,5	6,9	7,7
Kapitalizacja rynkowa	16,7	n/a	17,6	6,3	4,5	5,6
Wartość aktywów	4,5	n/a	18,8	20,0	20,5	24,7
Wartość przychodów	17,6	n/a	12,0	12,7	17,0	17,9
Wartość aktywów netto	-2,5	n/a	1,8	-14,8	-20,8	-24,2
Wartość klubu wg Transfermarkt	31,5	46,4	38,2	46,1	30,0	35,0
Wartość goodwill	19,2	n/a	15,8	21,1	25,3	29,8

n/a – brak danych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Ruchu Chorzów z analizowanych okresów.

Ostatecznie analizie statystycznej poddano dane ujęte w tabeli 1.4. Obejmują one okres 5 lat sprawozdawczych (2010-2015, z wyłączeniem roku 2011) oraz 8 zmiennych opisujących wybrane wskaźniki wartości marki klubu.

Tabela 1.4. Wybrane do analizy dane liczbowe dla poszczególnych wskaźników wartości marki Ruchu Chorzów S.A, 2010-2015

Dane do analizy (mln PLN)	2010	2012	2013	2014	2015
Przychody z reklamy i sponsoringu	3,2	2,4	5,0	8,0	5,8
Przychody z praw medialnych i transmisji	7,8	6,8	4,5	6,9	7,7
Kapitalizacja rynkowa	16,7	17,6	6,3	4,5	5,6
Wartość aktywów	4,5	18,8	20,0	20,5	24,7
Wartość przychodów	17,6	12,0	12,7	17,0	17,9
Wartość aktywów netto	-2,5	1,8	-14,8	-20,8	-24,2
Wartość klubu wg Transfermarkt	31,5	38,2	46,1	30,0	35,0
Wartość goodwill	19,2	15,8	21,1	25,3	29,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Ruchu Chorzów z analizowanych okresów.

Powyższe dane zostały poddane analizie korelacji. W tym celu posłużono się wskaźnikiem korelacji Pearson'a. Wyniki korelacji wzajemnych prezentuje tabela 1.5.

Tabela 1.5. Macierz korelacji dla 8-elementowego zbioru wskaźników wartości marki Ruchu Chorzów S.A., 2010-2015

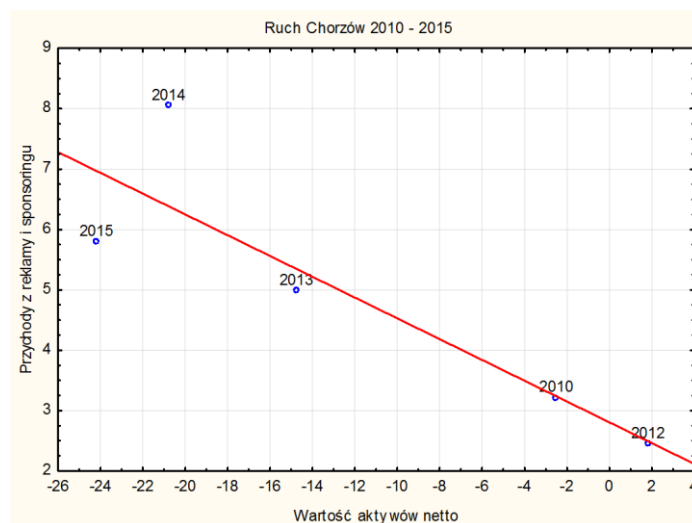
Zmienna	Przychody z reklamy i sponsoringu	Przychody z praw medialnych i transmisji	Kapitalizacja rynkowa	Wartość aktywów	Wartość przychodów	Wartość aktywów netto	Wartość klubu wg Transfermarkt	Wartość goodwill
Przychody z reklamy i sponsoringu	1,00	-0,06	-0,90	0,51	0,46	-0,88	-0,29	0,77
Przychody z praw medialnych i transmisji	-0,06	1,00	0,31	-0,29	0,72	0,06	-0,86	0,24
Kapitalizacja rynkowa	-0,90	0,31	1,00	-0,67	-0,29	0,96	-0,08	-0,82
Wartość aktywów	0,51	-0,29	-0,67	1,00	-0,20	-0,64	0,31	0,55
Wartość przychodów	0,46	0,72	-0,29	-0,20	1,00	-0,49	-0,78	0,68
Wartość aktywów netto	-0,88	0,06	0,96	-0,64	-0,49	1,00	0,08	-0,95
Wartość klubu wg Transfermarkt	-0,29	-0,86	-0,08	0,31	-0,78	0,08	1,00	-0,27
Wartość goodwill	0,77	0,24	-0,82	0,55	0,68	-0,95	-0,27	1,00

wsp. korelacji są istotne z $p < 0,05000$, $N=5$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Ruchu Chorzów z analizowanych okresów.

Z powyższej tabeli wynika, że istnieje wysoka ujemna zależność pomiędzy przychodami z reklam i od sponsorów a kapitalizacją rynkową oraz wartością aktywów netto. Natomiast silną, dodatnią zależność można zaobserwować w przypadku wartości goodwill. W stosunku do pozostałych zmiennych, do których należą m.in. przychody z praw medialnych i transmisji czy wartość klubu wg Transfermarkt, korelacja z przychodami od sponsorów nie jest silna. W celu bardziej dokładnego przedstawienia wyników z tabeli 1.4, zostały opracowane mapy rozrzutu korelacji (dla zmiennych wykazujących silne zależności), które przedstawione są na poniższych wykresach.

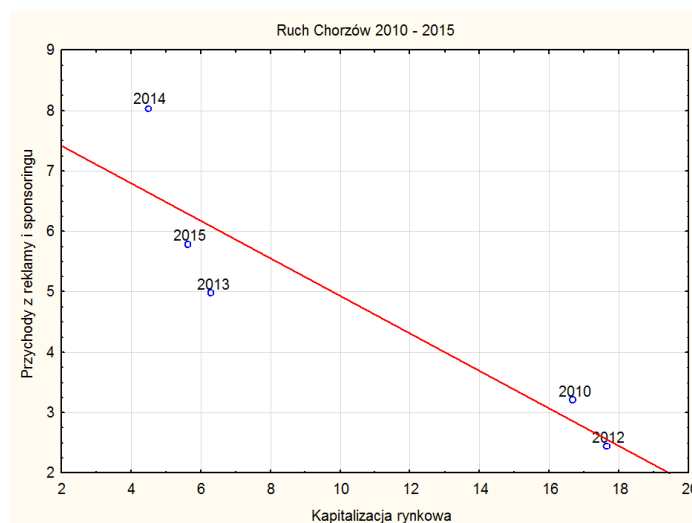
Wykres 1.1. Rozrzut wartości aktywów netto względem przychodów z reklamy i sponsoringu, 2010-2015 (mln PLN)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Ruchu Chorzów z analizowanych okresów.

Zależność pomiędzy przychodami z reklam i sponsoringu jest odwrotna do wartości księgowej klubu piłkarskiego (wykres 1.1). Związek pomiędzy tymi zmiennymi jest dosyć specyficzny. Można przypuszczać, że właściciele doinwestowują swoją działalność, która nie przekłada się na zysk finansowy, ale ma odzwierciedlenie we wzroście wartości marki mierzonej przychodami od sponsorów i z reklam. Potwierdzenie tego wymagałoby jednak zwiększenia próby badawczej oraz porównania przepływów pieniężnych z innymi pozycjami wynikowymi.

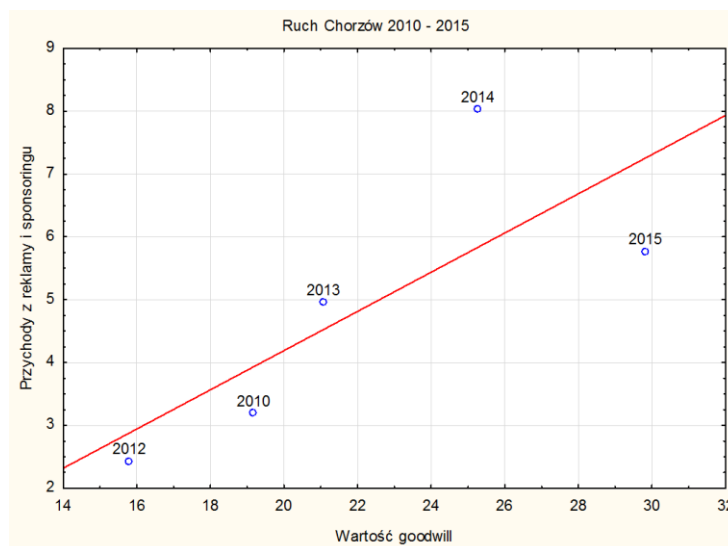
Wykres 1.2. Rozrzut kapitalizacji rynkowej względem przychodów z reklamy i sponsoringu, 2010-2015 (mln PLN)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Ruchu Chorzów z analizowanych okresów.

Na wykresie 1.2 zobrazowano korelację pomiędzy przychodami ze sprzedaży reklam i sponsoringu a wartością rynkową przedsiębiorstwa. Interpretacja tych danych jest jednak mocno ograniczona. Po pierwsze należy pamiętać, że spółka jest notowana na giełdzie alternatywnej. Notowania jej akcji charakteryzują się znikomą płynnością, co powoduje, że rynek nie jest efektywny. Biorąc pod uwagę te bariery, można zauważyć, że istnieje odwrotna zależność zmiennych. Oznacza to, że wartość rynkowa maleje wraz ze wzrostem przychodów. Sytuacja może być niepokojąca, ponieważ wzrost wartości przychodów z reklam i sponsoringu nie powoduje wzrostu rynkowej wartości klubu. To z kolei, może być wynikiem nieefektywnej działalności klubu, który nie jest w stanie przenieść wzrostu przychodowości i wartości marki na bezpośrednie korzyści dla właścicieli w postaci zysków.

Wykres 1.3. Rozrzut wartości goodwill względem przychodów z reklamy i sponsoringu, 2010-2015 (mln PLN)

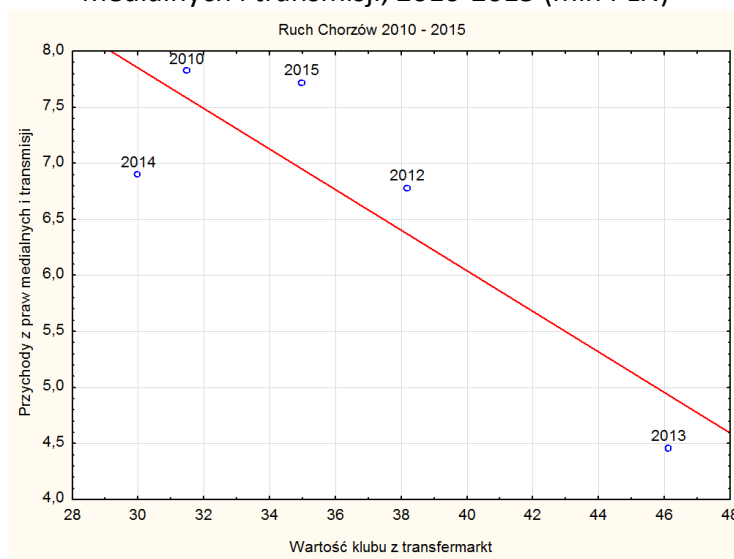


Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Ruchu Chorzów z analizowanych okresów.

Wykres 1.3 przedstawia zależność przychodów z reklam i sponsoringu od wartości firmy (goodwill). Zauważyć można, że wraz ze wzrostem przychodów rośnie wartość goodwill. Oznacza to, że premia pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową rośnie wraz ze wzrostem przychodów z reklam i sponsoringu. Oba mierniki są związane z kapitałem intelektualnym klubu i powinny odzwierciedlać jego zmiany.

Istotnym składnikiem w przypadku analizy wartości marki klubu piłkarskiego w kontekście zasobów niematerialnych są przychody ze sprzedaży praw medialnych i transmisji. Rozrzut korelacji pomiędzy wartością klubu wg Transfermarkt a przychodami z praw medialnych i transmisji został przedstawiony na wykresie 1.4.

Wykres 1.4. Rozrzut wartości klubu wg Transfermarkt względem przychodów z praw medialnych i transmisji, 2010-2015 (mln PLN)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Ruchu Chorzów z analizowanych okresów.

Prezentowane powyżej dane nie pokazują jednoznacznego powiązania pomiędzy zmiennymi. Powiązanie to wynika przede wszystkim z danych z 2013 roku. Z macierzy korelacji wynika, że zachodzi silna, ujemna zależność. Może to być interpretowane jako związek pomiędzy dwoma miernikami wchodzącymi w skład kapitału intelektualnego i budującymi markę klubu. Należy również zaznaczyć, że przychody z praw medialnych i transmisji są zależne od pozycji zajmowanej w rozgrywkach ligowych, czyli od poziomu sportowego. Z drugiej strony poziom sportowy jest obrazem umiejętności zawodników i sztabu szkoleniowego. Innymi słowy, korzystanie z zawodników o wyższej wartości rynkowej (która powinna odzwierciedlać poziom sportowy) powinno się przekładać na pozycję klubu w rozgrywkach, a w ostateczności mieć wpływ na przychody z praw medialnych i telewizyjnych. Jednak do zaprezentowanej relacji należy podejść z dystansem w związku z występowaniem innych czynników mających wpływ na wynik, np. różnic w wynegocjowanych kontraktach pomiędzy telewizją a organizatorem rozgrywek.

Podsumowanie

Badania, których wyniki zaprezentowano w niniejszym opracowaniu, mają charakter pilotażowy. Do analizy wybrano wyłącznie jeden przypadek i ograniczony zakres czasowy. Pozwoliło to jednak na wstępną identyfikację mierników powiązanych z marką, co otwiera możliwość szerszego zakresu badań i weryfikacji mierników pod kątem przydatności do oceny wartości marki klubu sportowego.

Ocena zależności została dokonana na podstawie macierzy korelacji wybranych zmiennych określających nośniki wartości marki. Na jej podstawie wykazano silną korelację pomiędzy przychodami z reklam i sponsoringu a wartością goodwill, wartością księgową i wartością

rynkową. Może to oznaczać, że poziom zainteresowania sponsorów i reklamodawców danym klubem jest czynnikiem silnie oddziałującym na jego wartość. Jeżeli to zainteresowanie rośnie, to wzrasta również wartość kapitału intelektualnego klubu mierzona kategorią goodwill.

W związku z przeprowadzonymi badaniami można zauważyć, że odzwierciedlenie zmian wartości marki klubu można szukać w takich wskaźnikach jak:

- wartość goodwill,
- wartość księgową,
- wartość rynkową.

W toku dalszych badań ciekawa wydaje się interpretacja wartości goodwill w kontekście ujemnej wartości księgowej, co jest prezentowane odpowiednio na wykresach 1 i 3. Możliwe, że nie tylko dla wyceny marki ma to znaczenie, ale również dla zrozumienia wyceny wartości klubu sportowego jako spółki akcyjnej notowanej na giełdzie. Z innych prowadzonych badań na spółkach piłkarskich [Markham 2013] z rynku europejskiego wynika, że problemy ujemnych kapitałów własnych oraz ujemnej wartości księgowej również się tam pojawiają. Co za tym idzie, zajmując się wyceną przedsiębiorstwa, jakim jest klub sportowy, należy brać pod uwagę, że to właśnie wycena kapitału intelektualnego, w tym wycena marki, może powodować, że wartość klubu będzie pokazywać pozytywne wyniki.

Bibliografia

- Aaker D. A. (1991), *Managing brand equity*, The Free Press, New York.
- Blackett T. (2004), *What is a Brand*, [w:] Clifton R., Simmons J. (red.), *Brands and Branding*, The Economist, London.
- Bednarczyk M., Kurleto M. (2016), *Marka sportowa*, [w:] Bednarczyk M., Nessel K. (red.), *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*, CeDeWu, Warszawa, s. 331-354.
- Copeland T., Koller T., Murrin J. (1997), *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa.
- Chynał P., Cieśliński W.B., Perechuda I. (2014), *Value of a football club in the context of social media*, „Informatyka Ekonomiczna”, nr 34, s. 47-57.
- Cieśliński W.B., Idzikowski W. (2015), *Definiowanie kultury organizacyjnej i marki jako fundament do wprowadzenia zarządzania wartością klienta w organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 400, s. 71-79.
- Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Dudycz T. (2005), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Fernandes P. (2015), *Valuation of brands and intellectual capital*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=270688 [odczyt: 26.06.2016].

- Encyklopedia PWN, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/wartosc;3994143.html> [odczyt: 26.06.2016].
- Kall J., Kłeczek R., Sagan A. (2003), *Zarządzanie marką*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa.
- Knight F. H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Schaffner & Marx, Boston, <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html> [odczyt: 16.09.2014].
- Kotler P., Pfoertsch W. (2006), *B2B Brand Management*, Springer, Berlin.
- Lech Poznań S.A. (2011), *Sprawozdanie Finansowe za 2010 rok*, 10.06.2011, Monitor Polski B.
- Liczmańska K. (2015), *Budowanie silnych marek produktowych w warunkach zakazu reklamy publicznej na przykładzie sektora alkoholi wysokoprocentowych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Lindermann J. (2004), *The financial value of brands*, [w:] Clifton R., Simmons J. (red.), *Brands and Branding*, The Economist, London.
- Markham T. (2013), *What is the optimal method to value a football club?* ICMA Centre, SSRN, <http://ssrn.com/abstract=2238265> [odczyt 08.08.2014].
- SJP PWN, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/marka.html> [odczyt: 26.06.2016].
- Sprawozdania finansowe Ruchu Chorzów za lata 2010-2015, [z:] www.ruchchorzow.com.pl/strony/29/raporty-okresowe/ [odczyt: 14.06.2016].
- Staszyńska K. M. (2013), *Marka, Konsument, Badacz: Spotkania na rynku*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa.
- Sznajder A. (2012), *Marketing sportu*, PWE, Warszawa.
- Walczak W. (2010), *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, „E-mentor”, nr 4, s. 43-51.
- Wasilewska I. (2011), *Istota kapitału i wartości marki*, „Ekonomia”, nr 27, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 107-136.
- [www1]
www.transfermarkt.co.uk/en/basic/default/menue_transfers/transfer/menue_transfers/startseite.html [odczyt: 20.06.2016].

Kreowanie marki Akademickiego Związku Sportowego wśród studentów UE Katowice

Kajetan Suchecki¹

Streszczenie: Celem pracy jest analiza postrzegania marki Akademickiego Związku Sportowego wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. W pracy przedstawiono rys historyczny AZS oraz jego funkcje, organizację Klubu Uczelnianego AZS EU w Katowicach, a także sposoby i działania, poprzez które kształtowany jest wizerunek AZS wśród studentów. Badanie ankietowe wykazało wysoki poziom rozpoznawalności marki AZS wśród studentów, ale też, w niektórych przypadkach, niezadowolenie z jakości działań Klubu Uczelnianego.

Słowa kluczowe: AZS, Akademicki Związek Sportowy, klub uczelniany, marka, rozpoznawalność

Wprowadzenie

Marka Akademickiego Związku Sportowego (AZS) istnieje od lat przedwojennych. Jest kształtowana przez wiele działań organizacji na różnych szczeblach. Najbliżej studentów są kluby uczelniane, przez pryzmat których postrzegana jest ta organizacja AZS; od działalności klubu uczelnianego zależy jej wizerunek na danej uczelni wyższej.

Praca, na podstawie studiów przypadku oraz wyników badania ankietowego (ankieta papierowa rozdawana i ankieta internetowa) ma pokazać, za pomocą jakich działań kreowane jest marka AZS na uczelni wyższej oraz wizerunek AZS wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego (UE) w Katowicach. Pytania w ankiecie dotyczyły rozpoznawalności marki, oceny funkcjonowania organizacji oraz Klubu Uczelnianego czy skojarzeń związanych z AZS.

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

AZS jest jedną z najprężniej rozwijających się i najliczniejszą organizacją studencką w Polsce. Działa w większości ośrodków akademickich w kraju, zrzeszając studentów, którzy trenują wybrane dyscypliny w swoich macierzystych uczelniach. Do zadań AZS należy upowszechnianie kultury fizycznej i współzawodnictwa sportowego wśród studentów i pracowników uczelni. Z uwagi na znaczną rolę organizacji w zakresie sportu akademickiego w Polsce, niezwykle istotny jest pozytywny wizerunek Związku, czego nie da się osiągnąć bez należytego kreowania marki AZS wśród studentów poprzez podejmowane przez kluby uczelniane działania.

Zakres podmiotowy niniejszej pracy to studenci UE w Katowicach, nie tylko członkowie AZS. Przedmiotem badań jest rozpoznawalność marki AZS wśród tych studentów i narzędzia kreowania tej marki. Zakres czasowy badania to kwiecień-maj 2016, a zakres przestrzenny – teren UE w Katowicach. Badanie ankietowe przeprowadzono za pomocą ankiety papierowej rozdawanej i ankiety internetowej rozsyłanej za pomocą portalu Facebook. W opracowaniu wyników wykorzystano metody statystyki opisowej oraz obserwacje własne.

Artykuł ma dać odpowiedź, jak postrzegana jest marka Akademickiego Związku Sportowego wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego, czy ma ona wizerunek pozytywny i co wpływa na taką pozycję marki. Ma też pokazać działania Klubu Uczelnianego AZS, które kreują tę markę.

Praca składa się ze wstępu, części teoretycznej przybliżającej pojęcie marki oraz historię i organizację Akademickiego Związku Sportowego oraz części badawczej pokazującej działania Klubu Uczelnianego AZS UE Katowice mające wpływ na kształtowanie marki AZS i wyniki badań ankietowych dotyczących rozpoznawalności marki AZS wśród studentów. Przedstawiono także ograniczenia wyników badań. Praca kończy się wnioskami wynikającymi z analizy działań klubu i z wyników przeprowadzonego badania.

Marka – podstawowe pojęcia

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne definicje marki. K. Staszyńska [2013] uznaje ją za pojęcie wieloznaczne i definiuje na kilka sposobów: „znak słowny lub graficzny, który pozwala zidentyfikować producenta i jego wyrób”; „znak fabryczny czy firmowy określający producenta wyrobów, opisujący jego jakość i chroniący przed naśladownictwem czy podrabianiem”; „jakość i gatunek wyrobów danego producenta lub opinia i uznanie”. Większość tych definicji odnosi się do dóbr materialnych, jednak ostatnie sformułowanie można odnieść do podmiotów – ludzi, firm, organizacji.

Problem marki może być rozpatrywany z różnych perspektyw. Bywa ona utożsamiana z logo i wizualnym oznaczeniem jej dotyczącym. W tym przypadku duży nacisk kładzie się na rozpoznawalność spontaniczną. Jest też instrumentem prawnym, ponieważ najczęściej, stanowi pewne sformułowanie, znak graficzny zastrzeżone prawnie. Stanowi tym samym wartość niematerialną i prawną. Zdarza się, że jest w takich przypadkach barierą dla

konkurencji. W niektórych przypadkach marką jest po prostu nazwa firmy (przykładem mogą być w szczególności firmy finansowe, niektóre banki) wraz z jej logo. Tego typu branding korporacyjny pozwala na ograniczenie kosztów dotyczących promocji poszczególnych marek i promocji tej wiodącej [de Chernatony 2003]. Niektórzy badacze [Bettmann 1979, de Chernatony 2003] porównują markę do zapisu stenograficznego, uznając, że umysł ludzki nie jest w stanie przetworzyć całego przekazu marketingowego i potrzebuje skondensowanej informacji o zbiorze wartości konkretnego dobra, usługi, podmiotu. Marka jest też uważana za czynnik ograniczający różne rodzaje ryzyka – ryzyka sposobu wykonania (czyli odnoszące się do jakości produktu), ryzyka finansowego (odnoszące się do korzyści zapewnianych przez markę za wydane środki pieniężne), ryzyka czasu (wybór nieznanymi marek może spowodować stratę czasu na ich wypróbowanie), ryzyka psychologicznego (odczucia konsumenta związane z marką), ryzyka społecznego (sposób, w jaki społeczeństwo odbiera markę). Marka jest też utożsamiana z pozycjonowaniem. Menedżerom zależy na tym, aby była ona bezpośrednio kojarzona z konkretnymi korzyściami funkcjonalnymi. Jest ona też osobowością. Niesie za sobą pewne wartości emocjonalne, które często są wyżej cenione od wartości funkcjonalnych. Ma ona w sobie pewną wiązkę wartości, z którą konsument ją utożsamia i liczy, że wybierając ją, zrealizuje swoje potrzeby dotyczące tych wartości. Marka jest też traktowana przez menedżerów jako wizja i misja. To funkcja, a nawet cel, który ma do zrealizowania dana organizacja w świecie. Marka może tworzyć tożsamość, zarówno członków organizacji, jak i interesariuszy (klientów, konsumentów, kontrahentów) i wpływa na wizerunek organizacji i wszystkich podmiotów z nią współpracujących lub przynajmniej postrzeganych jako współpracujących z organizacją [de Chernatony 2003].

Wyniki uzyskiwane przez markę i jej postrzeganie na zewnątrz zależą od kultury organizacyjnej organizacji. Za najkorzystniejszą uznaje się silną, ujednoczoną kulturę organizacyjną. Jest ona źródłem motywacji, a członkowie organizacji czują się z nią i z jej marką związani, dzięki czemu ich działania są bardziej efektywne. Kultura organizacji ma znaczenie długofalowe. Realizacja postawionych zadań jest istotniejsza w sferze procesu („jak?”) niż samego celu („co?”). Wartość marki jest w tym wypadku oparta na wartościach niematerialnych i tym samym tworzy przewagę konkurencyjną [Hofstede 1980].

Marka jest swego rodzaju produktem, charakteryzuje się więc pewnym cyklem życia, który można podzielić na pięć faz: wprowadzenie na rynek, akceptacja marki, konsolidacja (utrzymanie marki na rynku), rozwój (ekspansja marki, np. na nowe rynki), pozycja orbitalna (faza, w której silna marka utrzymuje swoją wysoką pozycję na rynku). Oczywiście tylko nieliczne marki przechodzą cały cykl. Większość z nich kończy swoje istnienie w fazach 2, 3 lub 4 [Witek-Hajduk 2001, s. 169-170].

Z pojęciem marki związane jest pojęcie wizerunku. W przypadku organizacji jest on rozumiany jako to, co „ludzie myślą o przedsiębiorstwie” [Budzyński 1998, s. 73] lub też jako „obraz firmy w świadomości osób, które z nią się stykają w sposób bezpośredni lub pośredni” [Cenker 2002, s. 42]. Takie definiowanie terminu „wizerunek” można odnieść nie tylko do firm, ale także do organizacji non-profit, jakim jest Akademicki Związek Sportowy.

KU AZS UE Katowice

Akademicki Związek Sportowy – informacje podstawowe

Akademicki Związek Sportowy to organizacja akademicka w Polsce, działająca na ponad 300 uczelniach. Zrzesza ponad 50 tys. członków. W jej ramach organizowane są Akademickie Mistrzostwa Polski, Mistrzostwa Polski AZS, akademickie mistrzostwa poszczególnych regionów. Kluby AZS zrzeszają zarówno sportowców-amatorów, czyli najczęściej studentów studiujących na danych uczelniach, jak i profesjonalnych sportowców i, nierzadko, olimpijczyków [Zawadzki 2008].

AZS powstał w 1909 roku. Za datę powstania przyjmuje się 15 maja 1909 r., kiedy to na Uniwersytecie Jagiellońskim odbyło się zebranie założycielskie. Działalność sportowa Związku rozwijała się prężnie aż do wybuchu II wojny światowej. Nie zrezygnowano z niej całkiem nawet w czasie wojny. W okresie PRL-u AZS stanowił istotną część krajowego sportu. Członkowie AZS reprezentowali często Polskę w zawodach międzynarodowych (w tym na mistrzostwach świata czy igrzyskach olimpijskich) [Hanusz i Korpak 2014]. Dziś kluby AZS zrzeszają głównie studentów i pracowników akademickich wielu polskich uczelni. Niektóre z klubów stały się też klubami profesjonalnymi.

Działalność Akademickiego Związku Sportowego odbywa się na podstawie statutu AZS określającego cele organizacji. Należą do nich m.in.: upowszechnianie kultury fizycznej i turystyki, podnoszenie sprawności fizycznej i polepszanie stanu zdrowia wśród społeczności akademickiej, rozwijanie sportu wyczynowego w środowisku akademickim czy kreowanie aktywności [Statut AZS 2009].

W ramach Akademickiego Związku Sportowego działają kluby uczelniane i kluby środowiskowe, a także organizacje środowiskowe. Klub uczelniany przypisany jest do konkretnej uczelni wyższej i działa na jej terenie. Część klubów posiada osobowość prawną i własny statut, inne są zrzeszone w organizacji środowiskowej reprezentującej je prawnie (m.in.. rozliczając dotacje, prowadząc księgowość itd.) [Statut AZS 2009].

Klub Uczelniany AZS Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

Na katowickim UE działa Klub Uczelniany Akademickiego Związku Sportowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, będący jednostką organizacyjną Związku w ramach Organizacji Środowiskowej AZS w Katowicach. Jego rolą jest organizowanie działalności sportowej na uczelni, w tym współpraca z trenerami i nauczycielami wychowania fizycznego, współpraca z władzami uczelni i jednostkami zewnętrznymi. Organizuje także imprezy sportowe, takie jak Akademickie Mistrzostwa Śląska, Akademickie Mistrzostwa Polski oraz inne wydarzenia dla studentów i osób związanych z uczelnią.

Klub Uczelniany AZS UE Katowice działa w ramach Organizacji Środowiskowej AZS w Katowicach i nie posiada osobowości prawnej. Należy do niego ponad 500 członków, w większości studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, a także pracowników i sympatyków (absolwentów, studentów innych uczelni). Organem wykonawczym Klubu jest Zarząd składający się z jedenastu osób, w tym prezesa, trzech wiceprezesów i sekretarza. Władze Klubu wybierane są na dwuletnią kadencję przez przedstawicieli sekcji sportowych działających na uczelni [KU AZS UE Katowice 2016].

Sekcje działające na Uniwersytecie w ramach KU AZS to sekcja siatkówki kobiet i mężczyzn, piłki ręcznej kobiet i mężczyzn, badmintonu, tenisa stołowego, pływania, wspinaczki sportowej, koszykówki kobiet i mężczyzn, kolarstwa górskiego, brydża, szachów, piłki nożnej, futsalu kobiet i mężczyzn oraz ergometru wioślarskiego, sportów górskich i lekkoatletyki. Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami [Suchecki 2015] ponad połowa spośród zawodników Klubu Uczelnianego osiąga sukcesy sportowe, uczestnicząc w zawodach sportowych i reprezentując KU AZS UE Katowice. Część z członków Klubu zaczyna swoją karierę w danej dyscyplinie w KU. Większość, bo prawie 80% członków, ocenia swoje zadowolenie z członkostwa w Klubie Uczelnianym na wysokie lub bardzo wysokie.

Studium przypadku: kształtowanie marki przez KU AZS UE Katowice

Działania KU AZS UE Katowice wpływające na wizerunek marki Akademickiego Związku Sportowego

Kluby Uczelniane są najbliżej studentów, a więc grupy docelowej działań Akademickiego Związku Sportowego i to działania klubów wpływają na postrzeganie AZS i jego wizerunek jako marki. Wszelkie działania Klubu Uczelnianego, które w jakimś stopniu obejmują studentów, wpływają też na markę AZS na uczelni.

Niezwykle istotna jest komunikacja między Klubem Uczelnianym a studentami. Odbywa się ona bezpośrednio poprzez Biuro Obsługi lub też telefonicznie i elektronicznie. Wadą działalności Biura jest brak stałych godzin otwarcia mimo prób ich wprowadzenia. Wprawdzie grafik istnieje formalnie, ale studenci mogą się spotkać z sytuacją, kiedy Biuro Obsługi jest nieczynne w zapowiadanych godzinach otwarcia. Jest spowodowane tym, że Biura nie obsługują osoby zatrudnione w Klubie Uczelnianym, a jedynie członkowie AZS (członkowie Zarządu KU) w ramach wolontariatu. Komunikacja elektroniczna odbywa się głównie przez profil KU AZS UE Katowice na Facebooku, który śledzi 1641 osób (stan na 23.05.2016). Funkcjonuje także strona internetowa Klubu Uczelnianego azs.ue.katowice.pl, jednak jest ona rzadziej aktualizowana niż profil organizacji na Facebooku.

Do najbardziej spektakularnych działań KU AZS UE Katowice należy zaliczyć organizację imprez, zarówno sportowych, jak i innych wydarzeń dla studentów. Klub organizuje zarówno Akademickie Mistrzostwa Śląska, jak i Akademickie Mistrzostwa Polski. W roku akademickim 2015/2016 KU zorganizował cztery turnieje w Ramach Akademickich Mistrzostw Polski – AMP w Szachach, AMP w Piłce Ręcznej Kobiet – Półfinał A, AMP w Piłce Ręcznej Mężczyzn – Półfinał D oraz AMP w Tenisie – Półfinał D.

Klub Uczelniany AZS UE Katowice organizuje też inne wydarzenia dla społeczności akademickiej. W listopadzie 2015 roku odbyła się Gala Sportu Akademickiego, zwana potocznie „Balem AZS”, w czasie której podsumowano osiągnięcia zawodników KU w roku akademickim 2014/2015. Wydarzenie to było otwarte dla wszystkich studentów, pracowników i sympatyków uczelni.

W ostatni weekend maja 2016 roku KU AZS UE Katowice po raz drugi zorganizował Największy Splyw Studencki na Śląsku. To dwudniowe wydarzenie otwarte dla studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz innych uczelni odbyło się w Zawadzkiem i Kolonowskiem (woj. opolskie). Kulminacyjnym wydarzeniem był splyw kajakowy rzeką Mała Panew na długości ok. 12 km. W wydarzeniu wzięło udział ponad 150 osób.

W Statucie Klubu Uczelnianego AZS UE Katowice brak jest wyszczególnionej misji Klubu. Podobnie w Statucie Organizacji Środowiskowej AZS w Katowicach. Są jednak wyszczególnione jej cele, które są tożsame z celami Akademickiego Związku Sportowego [Statut OŚ Katowice 2016].

Brak jest oficjalnego sloganu Klubu, jednak wykorzystuje on hasła promocyjne – np. „AZS – Kopalnia Talentów” (na koszulkach klubowych) czy też „Ambicja Zwycięstwo Satysfakcja” (nawiązujące do skrótu AZS). Część działań KU realizuje w ramach programu „Młodość pełna pasji”. Nazwę tę można również uznać za hasło promujące organizację i klub.

Zgodnie z informacjami pochodzącymi z Zarządu Klubu Uczelnianego AZS UE Katowice działania wizerunkowe, jak tworzenie logotypów, wzorów itp. są najczęściej podejmowane wewnątrz KU i realizowane w ramach wolontariatu przez członków i sympatyków oraz członków Zarządu Klubu. Są one konieczne do realizacji takich działań, jak organizacja AMP, organizacja imprez integracyjnych czy balu sportowca.

Wszelkie komercyjne działania wizerunkowe są najczęściej możliwe w ramach organizacji dużych wydarzeń. Środki na ich organizację stanowią główną część budżetu Klubu Uczelnianego. KU pozyskuje środki z Uczelni, Akademickiego Związku Sportowego, Ministerstwa Sportu i Turystyki, ze składek członkowskich, od sponsorów (np. Miasto Katowice, Samorząd Województwa Śląskiego), a także z wypracowanego na organizacji wydarzeń zysku.

Zarząd Główny AZS oraz Organizacja Środowiskowa AZS w Katowicach prowadzą dla działaczy Związku szkolenia dotyczące organizacji wydarzeń oraz prowadzenia klubu uczelnianego. Uczestniczą w nich także członkowie Zarządu KU AZS UE Katowice. Działania wizerunkowe stanowią część szkolenia, jednak nie są jego trzonem.

Zarząd Klubu Uczelnianego AZS UE Katowice nie ma narzędzi pomiaru skuteczności działań marketingowych dotyczących marki AZS. Należy przypuszczać, że prezentowane w niniejszej pracy badanie jest jedną z pierwszych prób (lub pierwszą próbą) zmierzenia wpływu działań Klubu Uczelnianego na wizerunek i postrzeganie marki AZS na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

Wyniki badań ankietowych dotyczących rozpoznawalności marki AZS wśród studentów UE Katowice

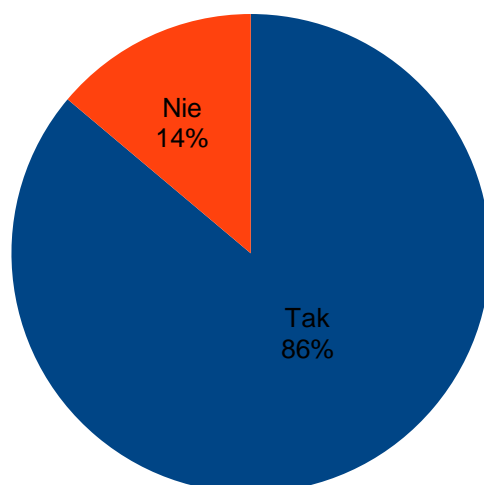
Badania zostały przeprowadzone na przełomie kwietnia i maja 2016 roku na próbie 173 studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach za pomocą stworzonego specjalnie do tego celu kwestionariusza ankietowego. Badania miały postać ankiety papierowej rozdawanej oraz ankiety internetowej. Około 80% respondentów wypełniło ankietę w formie papierowej. Pozostali w formie elektronicznej.

Kwestionariusz ankiety składał się z 11 pytań, w tym 5 pytań metryczkowych. Jedno pytanie dotyczące rozpoznawalności marki AZS było pytaniem filtrującym – w przypadku odpowiedzi negatywnej odsyłało ankietowanych do metryczki. Z tego powodu, a także z powodu braków niektórych odpowiedzi w przypadku części respondentów, liczba badanych (N) różni się w poszczególnych pytaniach.

Kobiety stanowiły 64,4% respondentów (112 osób), natomiast 35,6% respondentów to mężczyźni (65 osób). Ankietowani reprezentowali 4 z 5 wydziałów uczelni, w tym wszystkie wydziały mieszczące się w Katowicach: 77 studentów (44% badanych) Wydział Ekonomii, 52 osoby (30%) Wydział Zarządzania, 28 osób Wydział Finansów i Ubezpieczeń (16%), a 17 (10%) Wydział Informatyki i Komunikacji. W badaniu nie wziął udziału żaden student Wydziału Biznesu, Finansów i Administracji w Rybniku z uwagi na przeprowadzenie badania tylko w kampusie Uniwersytetu w Katowicach. Przeważająca większość ankietowanych to studenci pierwszego stopnia – 162 osoby (93%), tylko 9 osób (5%) to studenci drugiego stopnia, a 3 osoby (2%) to doktoranci (uczestnicy studiów trzeciego stopnia).

Na wykresie 2.1 zaprezentowano znajomość marki Akademickiego Związku Sportowego wśród studentów UE w Katowicach: 86% badanych stwierdziło, że zna markę AZS, dla 14% osób jest to marka nieznaną.

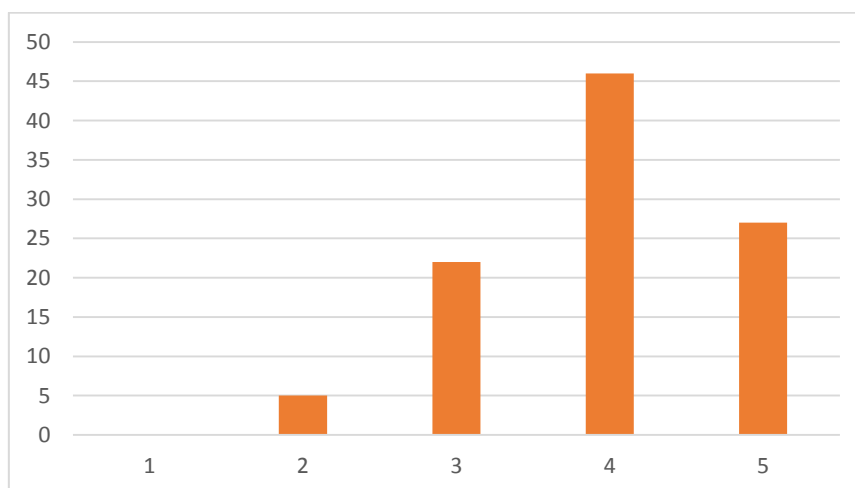
Wykres 2.1. Znajomość marki AZS wśród studentów UE w Katowicach, N=173 (% odpowiedzi)



Źródło: Badania własne.

Jakość działań AZS na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach jest oceniana dobrze (46%) lub bardzo dobrze (27%). Jedynie co piąty ankietowany (21%) uznał ją za przeciętną, a 6% za słabą (wykres 2.2). Przeciętna ocena jakości działań AZS to 3,96 (najniższa możliwa ocena to 1, najwyższa to 5).

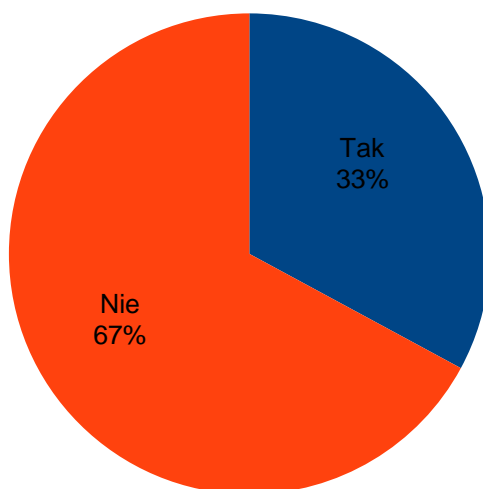
Wykres 2.2. Ocena jakości działań AZS (5 – ocena najwyższa, 1 – najniższa), N = 139 (% odpowiedzi)



Źródło: Badania własne.

Jedynie co trzecia z badanych osób znających markę AZS kiedykolwiek korzystała z obsługi w Biurze Klubu Uczelnianego AZS UE Katowice, a 67% nigdy nie miało takiej potrzeby (wykres 2.3).

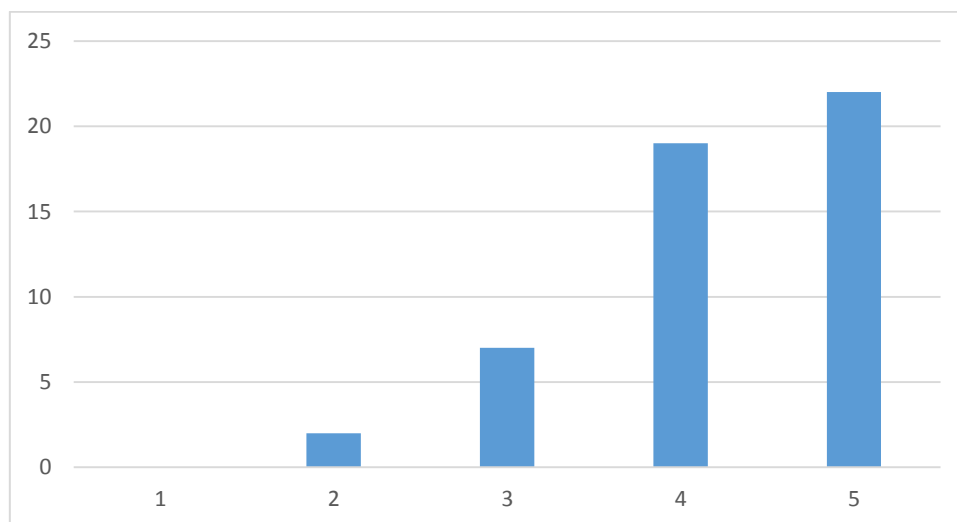
Wykres 2.3. Fakt korzystania z Biura Klubu Uczelnianego AZS UE Katowice, N = 149
(% odpowiedzi)



Źródło: Badania własne.

Oceny obsługi w Biurze Klubu są zróżnicowane. Średnia ocena to 4,22, gdzie najwyższą możliwą oceną było 5, a najniższą 1 (wykres 2.4). Pozytywnie (oceny 4 i 5) obsługę oceniło aż 82% respondentów. Niższe oceny (2 i 3) mogą być spowodowane nieregularną dostępnością Biura. Jego pracę oceniali tylko osoby, które kiedykolwiek korzystały z jego usług.

Wykres 2.4. Ocena jakości obsługi w Biurze Klubu Uczelnianego AZS UE Katowice, N=50
(% odpowiedzi)



Źródło: Badania własne.

Marka AZS jest kojarzona przede wszystkim ze sportem oraz działaniami podejmowanymi przez jednostki organizacji na różnym szczeblu – zawody sportowe, imprezy integracyjne, treningi, sekcje sportowe. Na pytanie o trzy słowa kojarzące się z AZS (rysunek 2.1) ankietowani w przeważającej części na pierwszym miejscu umieszczali „sport”. Do

najpopularniejszych skojarzeń należały też: „zawody”, „zdrowie”, „treningi”, „AMPy” (Akademickie Mistrzostwa Polski) czy „siatkówka”, ale także „zabawa”, „imprezy”. Wśród odpowiedzi znalazł się także „Superpływak” będący zawodami pływackimi organizowanymi przez Organizację Studentów Niepełnosprawnych UE w Katowicach, a nie przez Klub Uczelniany.

Można przyjąć, że marka AZS prawidłowo kojarzy się z różnymi aktywnościami sportowymi, a także z działaniami dotyczącymi życia studenckiego. Jest ona postrzegana zdecydowanie pozytywnie. Odpowiedzi ankietowanych rozszerzają spektrum skojarzeń także o aktywności sportowe niewynikające z działań Klubu Uczelnianego AZS UE Katowice, jak skojarzenia dotyczące nauczycieli wychowania fizycznego i samych zajęć z wychowania fizycznego czy zawodów sportowych organizowanych przez inne podmioty.

Rysunek 2.1. Skojarzenia z marką AZS wśród studentów



Źródło: Badania własne.

Ograniczenia dotyczące wyników badań

Badanie zostało przeprowadzone na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, a więc tylko w jednej uczelni wyższej. Trudno uogólnić to badanie na inne polskie uczelnie, szczególnie uwzględniając ich różne profile działalności. Klub Uczelniany AZS Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach należy do największych na Śląsku razem z Klubami Uniwersytetu Śląskiego, Politechniki Śląskiej czy Śląskiego Uniwersytetu Medycznego. Kluby na pozostałych uczelniach, szczególnie prywatnych, są małe i mają ograniczone możliwości działania.

W badaniu nadreprezentowana jest grupa studentów pierwszego roku studiów pierwszego stopnia, natomiast zbyt mała jest liczba osób studiujących na studiach drugiego stopnia.

Można przypuszczać, że znajomość organizacji studenckich rośnie wraz z kolejnymi latami studiów, dlatego wyniki dotyczące rozpoznawalności marki mogą być zaniżone w stosunku do ogółu studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Wnioski

Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że 86% studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach deklaruje znajomość marki AZS, czyli Akademickiego Związku Sportowego. To duża liczba, zważywszy, iż w badaniu większość respondentów stanowili studenci I roku studiów I stopnia, których znajomość organizacji studenckich nie jest najwyższa. Większość studentów podaje też prawidłowe skojarzenia związane z Akademickim Związkiem Sportowym, najczęściej wymieniając: „sport”, „zawody” czy „treningi”.

Studenci w przeważającej większości dobrze oceniają działalność AZS na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Prawie 3/4 uważa, że Związek dobrze lub bardzo dobrze wypełnia swoje funkcje. Przeciętną oceną (zarówno jako średnia, jak i dominanta) jest 4 w pięciostopniowej skali.

Jedynie co trzecia osoba znająca markę AZS korzystała choć raz z obsługi w Biurze Klubu Uczelnianego. Oceny funkcjonowania biura są bardzo różnorodne, od bardzo dobrych do miernych.

Akademicki Związek Sportowy na uczelni wyższej jest postrzegany poprzez działalność Klubu Uczelnianego, który jest w dużej mierze odpowiedzialny za kontakty z trenerami, formalną obsługę sekcji sportowych. Niezwykle istotna jest też działalność organizacyjna Klubu. Organizuje on Akademickie Mistrzostwa Śląska i Akademickie Mistrzostwa Polski, a także inne wydarzenia, jak Gala Sportu Akademickiego czy spływy kajakowe cieszące się dużą popularnością wśród studentów i wpływające na pozytywny odbiór marki Akademickiego Związku Sportowego.

Przeprowadzone badania pokazują, że działania Klubu Uczelnianego pozytywnie wpływają na wizerunek Akademickiego Związku Sportowego, choć nie wszystkie działania Klubu (szczególnie te z zakresu organizacji bieżących zadań, jak obsługa klienta) spotkały się z całkowitą akceptacją studentów. Niewątpliwie wszelkie działania Klubu Uczelnianego kreują markę Akademickiego Związku Sportowego, choć najczęściej nie są one podejmowane w tym celu. Kreacja marki stanowi jednak dodatkową korzyść podejmowanych działań i organizowanych wydarzeń.

Bibliografia

- Budzyński W. (1998), *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Cenker E. M. (2002), *Public relations*, Wyd. WSB, Poznań.
- Chernatony, de L. (2003), *Marka. Wizja i tworzenie marki*, GWP, Gdańsk.
- Hanusz H., Korpak B., (2014), *100 lat Akademickiego Związku Sportowego*, AZS Zarząd Główny, Warszawa.
- Hofstede G. (1980), *Cultures consequences*, Sage, Beverley Hills.
- KU AZS UE Katowice (2016), *Klub Uczelniany AZS Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, <http://azs.ue.katowice.pl> [odczyt: 04.06.2016].
- Staszyńska K. M. (2013), *Marka, konsument, badacz. Spotkania na rynku*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Statut Akademickiego Związku Sportowego (2009), www.azs.pl/fck/files/onas/statut_2009_12_13.pdf [odczyt: 04.06.2016].
- Suhecki K. (2015), *Rola klubu uczelnianego w upowszechnianiu sportu i rywalizacji sportowej wśród społeczności akademickiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, [w:] Nessel K. (red.), *Bohaterowie drugiego planu w sporcie. Młodzi o sporcie 2015*, Katedra Zarządzania w Turystyce UJ, Kraków.
- Witek-Hajduk M. (2001), *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa.
- Zawadzki A. (2008), *Zarządzanie organizacjami sportowymi*, Wydawnictwo AWF im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Poznań.

Wpływ organizacji igrzysk olimpijskich w 2008 roku na wizerunek marki „Chiny”

Marcin Widomski¹

Streszczenie: Niniejsze opracowanie jest próbą potwierdzenia hipotezy, że organizacja igrzysk olimpijskich może wpłynąć na zmianę wizerunku państwa, które podjęło się tego zadania. Badaniu poddane zostały konsekwencje wizerunkowe dla Chin po największej sportowej imprezie odbywającej się 2008 roku w Pekinie. W tym celu przeanalizowane zostały wyniki Anholt-GfK Roper Nation Brands Index i raporty CBOS. Ponadto do opracowania włączone zostały wyniki własnych badań opinii starające się zobrazować obecne postrzeganie Chin na skutek wspomnianych igrzysk. Wyniki potwierdzają postawioną hipotezę dotyczącą związku między igrzyskami olimpijskimi a zmianą wizerunku marki kraju będącego gospodarzem imprezy.

Słowa kluczowe: igrzyska olimpijskie, marka, wizerunek, marketing terytorialny

Wprowadzenie

O przewadze konkurencyjnej jednego państwa nad drugim mogą świadczyć wyniki analiz parametrów gospodarczych lub społecznych. Jednak wzrost średniego dochodu per capita, zwiększająca się liczba mieszkańców, ich ogólne zadowolenie, wydłużenie średniego wieku życia, ani żaden z podobnie racjonalnych parametrów nie musi być głównym determinantem wyboru miejsca do życia, inwestowania czy uprawiania turystyki. W takich sytuacjach często górę bierze czynnik niematerialny, niekoniecznie racjonalny, jakim jest postrzeganie marki kraju.

W obliczu nasilenia rywalizacji pomiędzy jednostkami terytorialnymi do zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku potrzebne jest posiadanie atrakcyjnego wizerunku. Wypracowanie go jest bardzo trudnym i przede wszystkim niezwykle czasochłonnym procesem formowania wieloaspektowego portretu i kształtowania działań zmierzających do jego utrwalenia, aby

¹ Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

zmienić przekonania, decyzje czy postawy różnych adresatów w stosunku do konkretnego ośrodka. W ostatnich latach zauważalna jest większa aktywność państw i miast na polu marketingowym, podobnie jak zauważalny jest wzrost znaczenia sportu i jego wykorzystanie do celów promocyjnych.

Głównym celem niniejszej pracy jest sprawdzenie, czy rola gospodarza igrzysk olimpijskich może przyczynić się do zmiany w jego postrzeganiu. Jeżeli zostanie to stwierdzone, to czy będzie to korzystna czy negatywna przemiana. W tym celu wykorzystano metodę studium przypadku – jej przedmiotem są Chiny, kraj-organizator letnich igrzysk olimpijskich w 2008 roku.

Pekińska impreza mająca miejsce w 2008 roku została wybrana nie tylko ze względu na czynnik czasu, który umożliwia weryfikację działań promocyjnych podjętych w związku z organizowanym przedsięwzięciem. Chińczykom od dłuższego czasu zależy na poprawieniu swojego wizerunku na arenie międzynarodowej w kilku aspektach. Dokonali bardzo dużego postępu gospodarczego, ale dla jego utrzymania konieczna jest korekta gospodarczych kierunków rozwoju, tzn. większa koncentracja na aspektach związanych z innowacyjnością i wyższą technologią. Stoi to w sprzeczności z dotychczasowym postrzeganiem Chin jako największego na świecie producenta wyrobów niskiej jakości przy udziale taniej siły roboczej poprzez wykorzystywanie ludzi do pracy w niehumanitarnych warunkach. Odniesienie sukcesu w sferze wyższej technologii wymusza zmianę wizerunku na arenie międzynarodowej. Igrzyska olimpijskie były bardzo dobrą okazją do osiągnięcia tego celu i najważniejszym elementem budowanej strategii wizerunkowej, chociaż kosztującą wiele zaangażowania i środków finansowych.

Analizie zostały poddane wyniki dostępnych badań ankietowych przeprowadzonych przed i po wydarzeniu przez Centrum Badania Opinii Społecznej oraz Simona Anholta wraz z GfK Roper Public Affairs and Media, a także rezultaty badań własnych (w formie sondażu internetowego na próbie 103 respondentów) sprawdzające, czy skutki działań wizerunkowych są widoczne także kilka lat później. Część badawczą poprzedziły dwa podrozdziały przybliżające teoretyczną sferę omawianego zagadnienia marki, wizerunku, sportu oraz igrzysk olimpijskich, a także zachodzących pomiędzy nimi zależności. Na końcu opracowania znalazło się podsumowanie badań i wnioski.

Marka, wizerunek i sport

Jedna z teorii L. de Chernatony'ego [2003, s. 51-52] mówi o bardzo ścisłej relacji marki z wizerunkiem, a wręcz konieczności rozumienia marki właśnie jako wizerunku. Dzieje się tak, albowiem ludzie nie reagują na rzeczywistość, ale na to, co spostrzegają jako rzeczywistość. Dlatego rozumienie marek powinno opierać się w większym stopniu na tym, jak pojmują je odbiorcy – jako zestaw skojarzeń postrzeganych przez jednostki w określonym czasie, będących następstwem bezpośredniego lub pośredniego doświadczenia z marką.

Istnieje niewielka szansa, aby dwie osoby identycznie postrzegały wizerunek marki, ale stworzone u nich wizerunki powinny posiadać cechy wspólne, które szerzej będą się składały na społeczny wizerunek.

Zdaniem E. Glińskiej, M. Florek i A. Kowalewskiej [2009, s. 30] wizerunek jednostki terytorialnej jest zbiorem odczuć i eksplikacji skorelowanych samoistnie z konkretnym impulsem (fizycznym lub społecznym), powodującym skojarzenia z pewnym miejscem. Mają one bezpośrednie znaczenie w kwestii wiedzy o danym miejscu, które może objawiać się pod postacią pozytywnych wyobrażeń lub stereotypów. Wizerunek konkretnej rzeczy jest modelowany poprzez sieć skojarzeń zbudowanych przez dłuższy czas, jako rezultat akumulacji wielu stymulatorów. I to właśnie subiektywne wrażenia mają decydującą rolę w trakcie podejmowania decyzji dotyczącej wyboru konkretnej lokalizacji choćby jako miejsce zamieszkania, rozpoczęcia działalności gospodarczej czy destynacja urlopowa.

Podobne podejście można zauważyć u Ph. Kotlera, C. Asplunda, D. H. Haidera oraz I. Reina [1999, s. 160-161]. Wizerunek jest dla nich uproszczeniem ogromnej liczby powiązań i części wiadomości powiązanych z danym miejscem, które są wytworami mentalnymi, starającymi się wyselekcjonować wartościowe wiadomości o konkretnej lokalizacji. Autorzy odzęgnają się od stereotypu, który może być wytworem większej grupy, koncentrując się na indywidualistycznej naturze wizerunku, powstającej za każdym razem inaczej u danej osoby.

W dziedzinie nauk marketingowych i politycznych funkcjonuje termin *nation branding*, tłumaczony jako marka narodowa. K. Dinnie [2008, s. 15] definiuje ją jako unikalną, wielowymiarową mieszankę elementów, które na gruncie kulturowym stanowią wyróżnik wśród odbiorców. Warto podkreślić, że *nation branding* rozumiany jest w odniesieniu zarówno do państwa, jak i każdej znajdującej się w jego granicach jednostki administracyjnej.

Relacje sportu z polityką i gospodarką są bardzo ściśle i nabierają coraz większego znaczenia. Działają one w obie strony. Sport w strategiach rozwoju państwa, miasta czy regionu zajmuje kluczowe miejsce. Jednocześnie sport może być instrumentalnie wykorzystany do zrealizowania różnorodnych misji społecznych albo gospodarczych. Jednostka terytorialna promuje sport i zachęca obywateli do aktywnego trybu życia, ale coraz częściej to ona poprzez sport promuje samą siebie (por. rozdział 4). S. Bosiacki i J. Śniadek [2012, s. 14] dostrzegają następujące role sportu w kontekście polityczno-społecznym:

- poprawienie zdrowotności i sprawności fizycznej społeczeństwa,
- kultura, dostarczenie rozrywki, emocji,
- integracja społeczna (zapobieganie wykluczeniu),
- aktywizacja gospodarki miasta/regionu/kraju,
- podnoszenie jakości życia mieszkańców,
- edukacja i wychowanie młodego pokolenia,
- polityka (demonstracja władzy, pozyskiwanie przychylności),
- rozwój infrastruktury, rewitalizacja przestrzeni,
- promocja miasta/regionu/kraju, kształtowanie jego pozytywnego wizerunku.

Sport jest znakomitym i bardzo przystępnym narzędziem do komunikacji z otoczeniem. Zawdzięcza to swoim naturalnym cechom, wśród których szczególne znaczenie będą mieć między innymi: uniwersalność (narodowa, kontynentalna, światowa), prostota przekazu i skojarzeń, emocje, medialność, wielopłaszczyznowość odbioru i uczestnictwa, egalitaryzm, ekskluzywność, naturalna obecność reklamy i międzynarodowy zasięg przekazu [Glińska i in. 2009, s. 11].

Igrzyska olimpijskie a budowa wizerunku marki państwa

Łatwo można zauważyć, że w ostatnich latach organizacja największych imprez sportowych przypadała przede wszystkim dużym państwom tzw. rynków wschodzących charakteryzujących się dynamicznym rozwojem gospodarczym, które od pierwszych liter nazw określane były jako grupa BRIC (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny). Wielkie imprezy sportowe rzadko dają korzystny bilans ekonomiczny. Jednak nie to jest dla tych krajów najistotniejsze, albowiem igrzyska traktowane są przez nich jako swoista inwestycja mająca na celu poprawę swojego wizerunku, aby móc uzyskać najlepsze warunki do pozycjonowania oferty na tle konkurencji oraz pokazać swój potencjał przez sprawne zorganizowanie wielkiego przedsięwzięcia [Jakubowski 2012].

B. Ociepka [2002, s. 210-211] wyróżnia dwa elementy związane z budowaniem wizerunku państwa. W pierwszej kolejności są to rzeczywiste osiągnięcia udowadniające bycie zręcznym organizatorem, a przede wszystkim silnym graczem. Dobrze obrazować to może rozwijająca się gospodarka, osiągnięcia technologiczne czy infrastrukturalne. Drugim elementem będą środki i metody, jakimi sprawność państwa będzie wizualizowana, takie jak: oddziaływanie na media i dziennikarzy, oddziaływanie przez wydarzenia medialne we własnym kraju, akcje promocyjne i reklamowe, oddziaływanie poprzez produkty kultury masowej, w tym przede wszystkim sport.

Z tego punktu widzenia igrzyska olimpijskie są najlepszą platformą do budowania wizerunku państwa. To największe wydarzenie kultury masowej o ogromnym potencjale medialnym, skupiające uwagę widzów całego świata. Jednocześnie umożliwia przedstawienie osiągnięcia i możliwości kraju poprzez związane z nią działania organizacyjne, jak choćby budowa efektywnych obiektów sportowych czy polepszenie infrastruktury.

Igrzyska olimpijskie są uważane za największe wydarzenie zachodzące we współczesnej cywilizacji w wielu kontekstach: sportowym, społecznym, kulturowym, ale też ekonomicznym. Łączy w sobie wyjątkowe interakcje pomiędzy miejscem, ludźmi i aktywnością fizyczną [Weed 2008, s. 7].

W słowniku marketingowym impreza, jaką są igrzyska olimpijskie, mistrzostwa świata bądź Europy w piłce nożnej, posiada międzynarodowe określenie zaczerpnięte z języka angielskiego – mega-event. W dosłownym tłumaczeniu na język polski jest to mega wydarzenie. Co dla niego charakterystyczne, to przemijalność, ważne znaczenie w sferze

gospodarczej i kulturowej, umiejętność przyciągania uwagi dramatyzmem, spektakularnością, możliwość promowania lokalnych i krajowych walorów na arenie międzynarodowej, koncentracja uwagi światowej opinii publicznej na społeczności oraz elitach pełniących rolę gospodarzy i organizatorów takiej imprezy.

Igrzyska olimpijskie uważane są za najlepszy przykład zjawiska typu mega-event. Dla J. Jafarięgo [2000, s. 209-210] charakterystyczne dla mega-eventu jest to, że jest przeznaczony dla bardzo dużej liczby turystów, obsługują go i relacjonują media z całego świata, cieszy się doniosłością i realnie wywiera wpływ na kwestie ekonomiczne i gospodarcze społeczności, w jakiej zostało osadzone.

To wielkie wydarzenie, które według różnych statystyk może śledzić ponad miliard ludzi na świecie, właściwie nigdy nie dostarcza gospodarzowi zysku ekonomicznego. Tego typu korzyści mogą być dopiero odczuwalne pośrednio w późniejszym czasie i to dopiero po odpowiednio przeprowadzonej akcji promocyjnej i wizerunkowej z wykorzystaniem zainteresowania i uwagi całego świata za sprawą igrzysk [Burton 2003, s. 36-37].

Dla chińskich władz pragnących od kilku lat zmienić swój wizerunek letnie igrzyska olimpijskie były i są – z racji przyznania zimowej edycji w 2022 roku – wprost idealną okazją do zmiany percepcji kraju na arenie międzynarodowej.

Wpływ organizacji igrzysk na wizerunek Chin

Wizerunek Chin na świecie przed i po igrzyskach w 2008 roku

Badania opracowywane corocznie od 20 lat przez S. Anholta obrazują, jak zmienia się postrzeganie konkretnych państw. To pierwsza klasyfikacja marek narodowych na podstawie obrazu posiadanego przez przedstawicieli innych narodowości. W 20 wybranych krajach systematycznie przeprowadzane są badania na reprezentatywnych grupach liczących 25 tysięcy ludzi. Ich ocenie podlega wizerunek 50 krajów w sześciu dziedzinach, których średnia ocen (w siedmiopunktowej skali) ostatecznie składa się na zajmowane miejsce w rankingu.

Z punktu widzenia opisywanych igrzysk najistotniejsze są wyniki zawarte w The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index z roku 2009, kiedy można było dostrzec efekty przeprowadzonych igrzysk w Pekinie (tabela 3.1). Badanie podzielone jest na sześć następujących obszarów:

- **Eksport.** W marketingu to zagadnienie określane byłoby jako efekt kraju pochodzenia i odnosiłoby się do tego, czy wiedząc, gdzie produkt został wykonany, prawdopodobieństwo jego zakupu byłoby wyższe bądź niższe. Ponadto uwzględnione są obszary nauki, technologii i kreatywnej energii. Dla dobrego wyniku kluczowy jest dobry rezultat w kwestii innowacyjności. Przed państwami

koncentrującymi się na tym zagadnieniu rysuje się bardzo pozytywna ekonomiczna przyszłość.

- **Zarządzanie państwem.** Aspekt obejmuje postrzeganie działalności władz państwowych, systemu politycznego, uczciwości rządu, poszanowania praw obywatelskich, sprawiedliwego traktowania, odpowiedzialnego zachowania w obszarach międzynarodowego pokoju, ochrony środowiska, zmniejszania ubóstwa w świecie.
- **Kultura.** Mierzone jest postrzeganie dziedzictwa danego kraju, jego współczesne kulturowe osiągnięcia w filmie, muzyce, literaturze oraz te dokonywane na sportowych arenach, które pozostawiają bardzo duży wydźwięk społeczny.
- **Zamieszkanie oraz inwestycje.** Wiele o ocenie państwa powie stwierdzenie czy jest ono dobrym miejscem do codziennego życia lub jest na tyle stabilne gospodarczo, że można w nim zainwestować swoje zasoby. Kraje najatrakcyjniejsze pod tym względem absorbują ludzi wykształconych.
- **Ludzie.** Ogólne wrażenie na temat osób pochodzących z konkretnego kraju. Sprawdza się to pytaniami osobistymi o to, czy w trakcie wizyty w tym kraju miejscowi byłiby gościnni, czy respondent chciałby mieć przyjaciela z tego państwa, albo czy chciałby zatrudnić kogoś takiego w swojej firmie. Odpowiedzi na kolejne pytania mają wyjaśnić, jak ludzie są postrzegani przez pryzmat przyjaźliwości i umiejętności interakcji z innymi, pewnej lojalności i umiejętności zabawy, a także na końcu inteligencji, kompetencji i etyki pracy.
- **Turystyka.** Ocenie podlegają cztery punkty. Trzy pytania obejmują główne obszary turystyczne: piękno natury, historycznych budynków i zabytków, a także miejsce życia i jego atrakcje. Wyznacznikiem potencjału turystycznego byłaby emocjonalna odpowiedź czy wybrałoby się to miejsce, kierując się wszystkimi aspektami poza warunkami finansowymi czy odległością podróży.

Pozycja jest średnią wyników z sześciu wymienionych wskaźników. W każdym z nich zadawane jest od 1 do 7 pytań, w których obecna jest skala od 1 do 7, gdzie 1 to najniższa i najbardziej negatywna ocena, 4 jest środkową niebędącą ani złą ani dobrą, zaś 7 najwyższą i najbardziej pozytywną.

Tabela 3.1. Zmiana pozycji Chin w rankingu marek

Kategoria	Pozycja przed IO (2008 rok)	Pozycja po IO (2009 rok)
Eksport	21	17
Zarządzanie państwem	48	49
Kultura	9	7
Zamieszkanie i inwestycje	33	33
Ludzie	41	35
Turystyka	21	19
Ogólnie	28	22

Źródło: Anholt [2009].

W kategorii „eksport” Chiny odnotowały awans o najwyższej wartości spośród wszystkich państw. Z 21. miejsca przesunęły się na 17. lokatę. Bardzo duży wkład w tę pozytywną ocenę miało dobre postrzeganie sfer, na których Chińczykom bardzo zależy, czyli wkład w naukę i technikę oraz miejsce nowatorskich rozwiązań, odpowiednio sklasyfikowane na 5. i 13. pozycji zestawienia. Wciąż jednak Chiny były przede wszystkim postrzegane jak wytwórca tanich produktów raczej niższej klasy, przez co w klasyfikacji „jakość” państwo zajęło dopiero 45. lokatę.

Najmniejszym powodem do dumy była przedostatnia pozycja w kategorii „zarządzanie państwem”. W tej sytuacji organizacja igrzysk olimpijskich nie pomogła, a wręcz przeszkodziła w osiągnięciu lepszego wyniku ogólnego zestawienia. Opinia publiczna miała okazję usłyszeć o przewlekłych problemach Chin, jak prześladowania Tybetańczyków, brak poszanowania praw obywatelskich, utrudnianie wolności słowa, najwyższa na świecie liczba wyroków śmierci, obozy pracy. To poskutkowało spadkiem z 48. na 49. pozycję, czyli przedostatnią w zestawieniu. Gorzej oceniony został tylko Iran. Jednak i w tym względzie udało się Chińczykom osiągnąć swój cel. Otóż respondenci docenili starania o ochronę środowiska naturalnego, co było jednym z priorytetów w przekazach informacyjnych dotyczących przygotowań do igrzysk. Z zarządzaniem państwem ściśle związana jest kategoria „zamieszkanie oraz inwestycje”, jednak nienajlepsze zdanie o rządzących nie przełożyło się na zmianę we wspomnianej kategorii.

Dzięki uwadze mediów całego świata zaistniała możliwość promocji jakże bogatego dziedzictwa narodowego. W rankingach przygotowywanych przez S. Anholta Chiny zawsze miały wysokie miejsce w kategorii „kultura”, jednak po igrzyskach udało się je poprawić i to o dwie pozycje - z 9. na 7. miejsce. Bardzo duża w tym zasługa fenomenalnej postawy sportowców Chin w igrzyskach olimpijskich – wygrali klasyfikację medalową, zdobywając największą liczbę złotych medali. Pokonanie takiej sportowej potęgi jak Stany Zjednoczone wywarło bardzo duże wrażenie nawet na osobach, które sportem nie interesują się na co dzień.

Wielu gości, dobroć naturalna dla gospodarzy imprezy, możliwość eksponowania pożądanych cech, rozchodzenie się informacji poprzez zagranicznych dziennikarzy o pomocnych gospodarzach, to wszystko wpłynęło pozytywnie na postrzeganie mieszkańców kraju. W kategorii „ludzie” Chińczycy dokonali imponującego awansu o 6 pozycji – z 41. na 35. miejsce.

Bogata kultura i liczne zabytki Chin są powszechnie znane. Igrzyska umożliwiły poznanie szerokiej opinii publicznej znacznie lepiej oferty turystycznej, jaką posiada to azjatyckie państwo, co zaowocowało poprawą w kategorii „turystyka” o dwie lokaty.

W najważniejszej kategorii, czyli w ogólnym zestawieniu Chiny odnotowały najwyższy awans z 28. na 22. pozycję względem poprzedniego rankingu. Duża w tym zasługa przetrwania ekonomicznego kryzysu, który uderzył w to azjatyckie państwo z mniejszą siłą niż w rynki zachodnie. Autorzy Anholt-GfK Roper Nation Brands Index źródła znacznej poprawy pozycji

w ich rankingach przez Chiny upatrują przede wszystkim w organizacji igrzysk olimpijskich w Pekinie – ich bardzo dobry przekaz dotarł do szerokiego grona odbiorców [Anholt 2009].

Wizerunek Chin w Polsce w roku 2008

Igrzyska olimpijskie w Pekinie były również pozytywnym bodźcem do zmiany wizerunku opinii wśród Polaków. Centrum Badania Opinii Publicznej sporządziło raport pt. „Czy olimpiada zmieni Chiny?”. Praca powstała na podstawie badania zrealizowanego w dniach od 29 sierpnia do 2 września 2008 roku, a więc zaraz po imprezie, na losowej próbie dorosłych liczącej 1069 osób.

Na pytanie: „Sprawa przyznania Chinom organizacji Igrzysk Olimpijskich budziła przed ich rozpoczęciem wiele kontrowersji. Jak Pan(i) obecnie – z perspektywy czasu – ocenia, czy decyzja o przyznaniu Chinom organizacji olimpiady była słuszna czy też niesłuszna?”. Opcję „raczej słuszna” i „zdecydowanie słuszna” wybrała większość respondentów, odpowiednio 46% i 14%, podczas gdy przeciwników było zaledwie 14% („raczej niesłuszna” – 10%, „zdecydowanie niesłuszna” – 4%). Zmniejszył się także odsetek osób niemających zdania w tej sprawie z 34% do 26%.

W ocenie większości Polaków goszczenie największej imprezy sportowej przyczyniło się do lepszego postrzegania Chin na całym globie. Według 13% ankietowanych organizacja igrzysk w Pekinie zdecydowanie wpłynęła na poprawę wizerunku Chin w świecie. Odpowiedź „raczej wpłynęła na poprawę” wybrało 38%. Dla 24% badanych przedsięwzięcie „raczej nie wpłynęło na poprawę”, zaś dla 4% „zdecydowanie nie wpłynęło na poprawę”. Pozostałym respondentom trudno było to stwierdzić [CBOS i Roguska 2008].

Powyższe wyniki ciekawie prezentują się na tle rezultatów badań przeprowadzonych przez CBOS przed igrzyskami. Na pytanie o to, czy dobrze, czy też źle się stało, że Chiny zostały wybrane na gospodarza letnich igrzysk olimpijskich w 2008 roku większość odpowiedzi była negatywna: 14% odpowiadających uznało, że „zdecydowanie źle się stało”, a dla 22% „raczej źle się stało”; 5% ankietowanych odpowiedziało, że „zdecydowanie dobrze się stało”; a 25% wybrało wersję, iż „raczej dobrze się stało”; 34% badanych trudno było odpowiedzieć [CBOS i Boguszewski 2008].

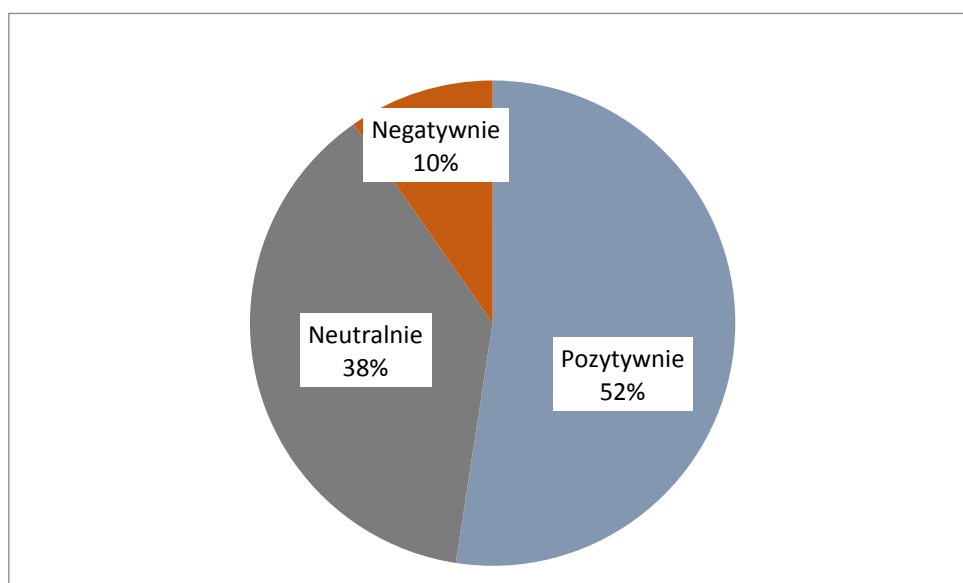
Wizerunek Chin w Polsce w roku 2016 w związku z igrzyskami olimpijskimi

Potwierdzenie lepszego postrzegania Chin po igrzyskach olimpijskich znalazło również odzwierciedlenie w ankietowych badaniach własnych na potrzeby tej pracy. Badania zostały przeprowadzone w okresie lipiec-sierpień 2016 roku poprzez sondę internetową na grupie 103 osób. Kryterium uczestnictwa był wiek. W ankiecie wzięły udział osoby powyżej 25 lat, które mogły być odbiorcą działań wizerunkowych mających miejsce w związku z igrzyskami

w Pekinie, a obecnie są świadomymi konsumentami, potrafiącymi samodzielnie decydować chociażby o kupnie produktu marki pochodzącej z konkretnego kraju. Celem ankiety było sprawdzenie, czy w ich świadomości doszło do zmiany postrzegania Chin na przestrzeni ostatnich kilku lat i czy przysłużyły się temu zorganizowane przez ten kraj igrzyska olimpijskie.

W ocenie większości respondentów działania podejmowane przez państwo chińskie doprowadziły do polepszenia swojego obrazu w wyobraźni odbiorców. Sama impreza budzi u większości badanych skojarzenia pozytywne. Na pytanie „Jak wspominasz igrzyska olimpijskie w Pekinie w 2008 roku” większość odpowiedzi była pozytywna (wykres 3.1). Odpowiedź „pozytywnie” wybrało 52%, a odpowiedź „neutralnie” – 38%, „negatywnie” – 10%.

Wykres 3.1. Jak wspominasz igrzyska olimpijskie w Pekinie w 2008 roku?

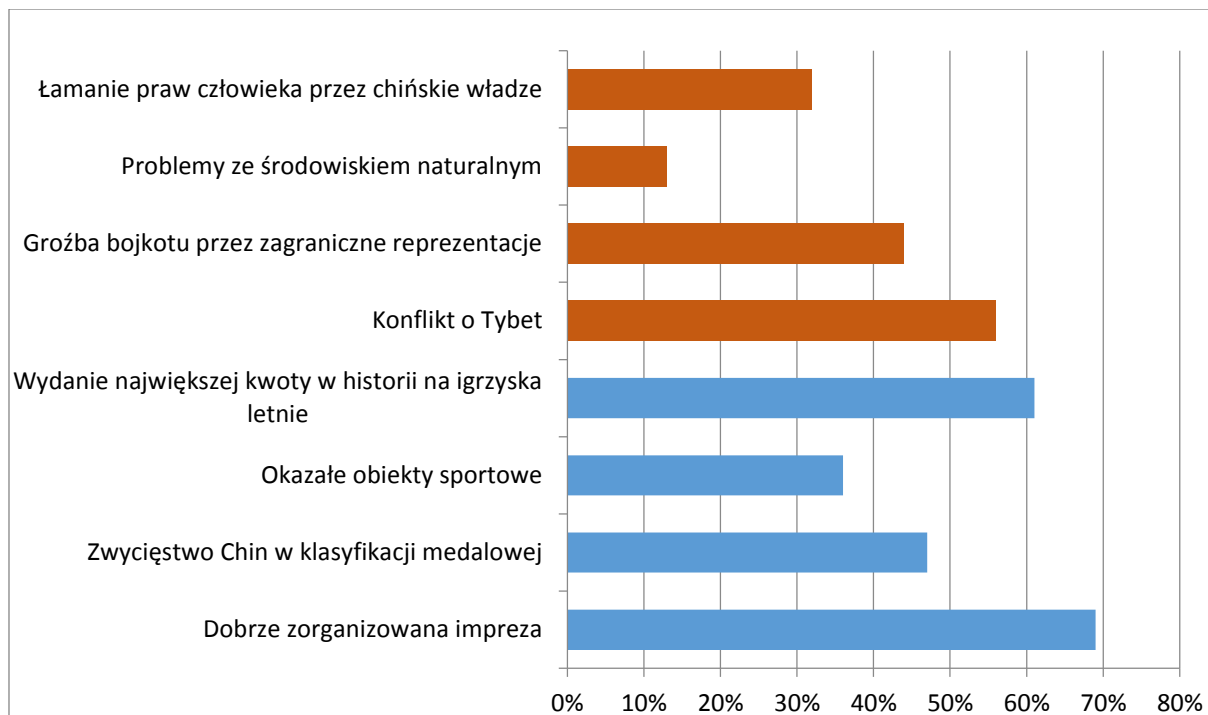


Źródło: Badania własne.

Potwierdzają to wyniki kolejnego pytania dotyczące skojarzeń z samą imprezą. Spośród wybranych ośmiu najbardziej charakterystycznych wydarzeń związanych z igrzyskami w Pekinie jedna połowa to przykłady wydarzeń pozytywnych dla Chin, a druga połowa to przykłady wydarzeń negatywnych (wykres 3.2). Przy pytaniu „Z czym najbardziej kojarzą Ci się igrzyska olimpijskie w Pekinie w 2008 roku?” możliwe było zaznaczenie kilku odpowiedzi. Dwie najczęściej wybierane miały pozytywne konotacje. „Dobrze zorganizowana impreza” została wskazana przez 69% respondentów, zaś „Wydanie największej kwoty w historii na letnie igrzyska olimpijskie” otrzymało 61%. Trzecią najczęściej wybieraną opcją z 56% był niekorzystny wizerunkowo „Konflikt o Tybet”. Wielki sukces sportowy, czyli „Zwycięstwo Chin w klasyfikacji medalowej” kojarzy 47%. Kolejną najczęściej wskazywaną odpowiedzią (44%) była często pojawiająca się w dyskursie publicznym przed imprezą „Groźba bojkotu

przez zagraniczne reprezentacje”. „Okazały obiekty sportowe” wskazało 36%, zaś negatywne „Łamanie praw człowieka przez chińskie władze” 32%. Najbardziej wspomnianymi były „Problemy ze środowiskiem naturalnym” wybrane przez 13% odpowiadających.

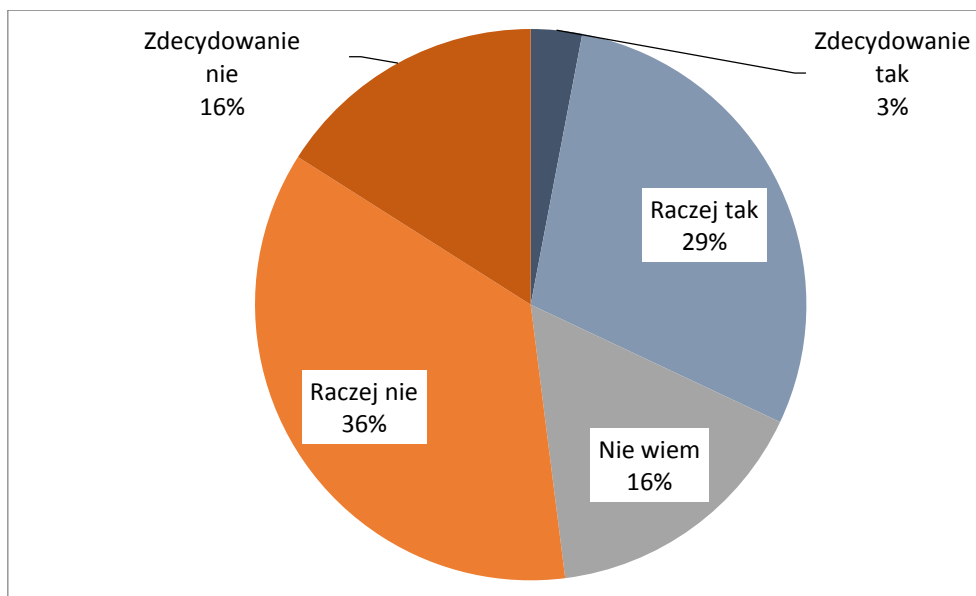
Wykres 3.2. Z czym najbardziej kojarzą Ci się igrzyska olimpijskie w Pekinie w 2008 roku (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)



Źródło: Badania własne.

Pomimo przeważającej liczby pozytywnych skojarzeń związanych z imprezą, respondenci w większości nie zyskali przekonania, iż dzięki niej Chiny stały się bardziej demokratycznym krajem (wykres 3.3). „Zdecydowanie nie” oraz „raczej nie” wybrało odpowiednio 16% oraz 36%, czyli w sumie 52%; z kolei przeciwnego zdania było w sumie 32% („raczej tak” – 29% i „zdecydowanie tak” – 3%); odpowiedź „nie wiem” została wybrana przez 16%.

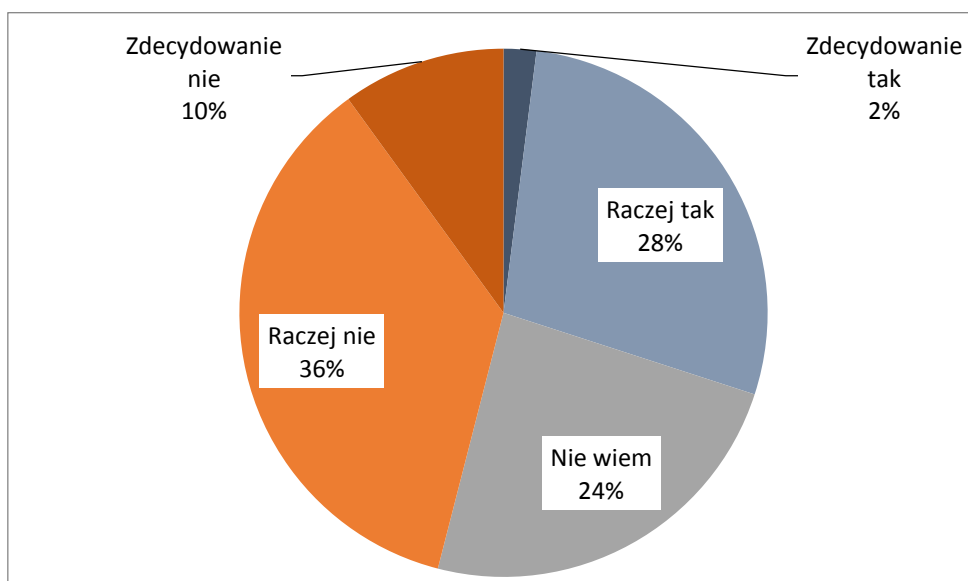
Wykres 3.3. Czy według Ciebie po igrzyskach olimpijskich w Pekinie w 2008 roku Chiny stały się bardziej demokratycznym krajem?



Źródło: Badania własne.

Podobnie respondenci wypowiedzieli się o kontrowersjach związanych z traktowaniem Tybetu przez chińskie władze, co przy okazji igrzysk było często pojawiającym się w mediach tematem (wykres 3.4). W sumie 46% stwierdziło, że igrzyska olimpijskie w Pekinie 2008 roku nie przysłużyły się poprawie sytuacji Tybetu (36% wybrało opcję „raczej nie”, a 10% „zdecydowanie nie”); 30% uznało igrzyska za pozytywny czynnik zmiany w sprawie Tybetu (28% - „raczej tak”, 2% - „zdecydowanie tak”); „nie wiem” wybrało 24%.

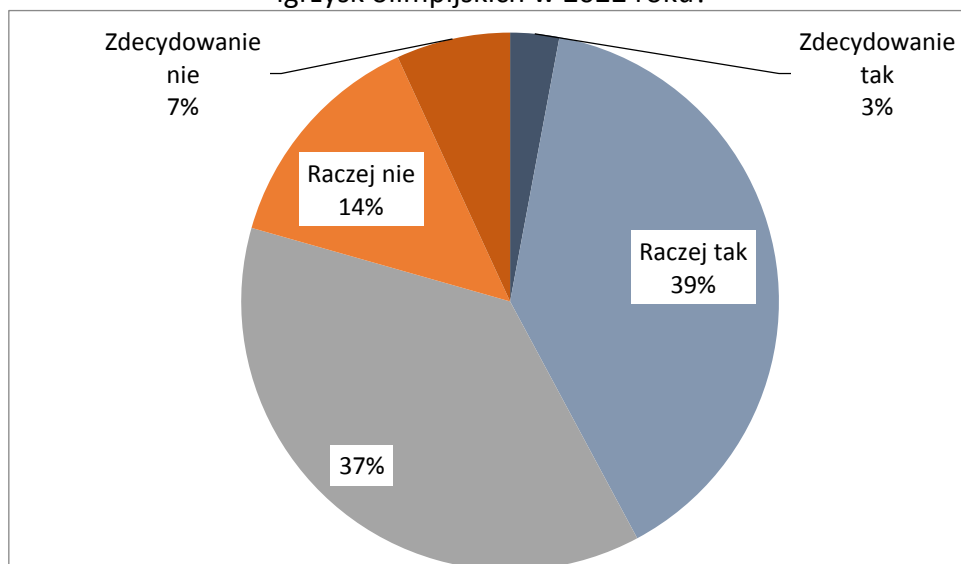
Wykres 3.4. Czy Twoim zdaniem igrzyska olimpijskie w Pekinie w 2008 roku przysłużyły się poprawie sytuacji Tybetu?



Źródło: Badania własne.

W cytowanych wcześniej badaniach CBOS respondentom zadano pytania o ocenę słuszności przyznania igrzysk Pekinowi, przed i po imprezie. Podobnie postępowano w badaniu na potrzeby nieniejszej pracy, pytając: „Czy dobrze się stało, że Chinom ponownie została powierzona organizacja igrzysk olimpijskich w 2022 roku?”. Zauważalne jest utrzymanie się pozytywnej tendencji. Przed igrzyskami w 2008 roku więcej było osób źle oceniających słuszność przyznania imprezy Chińczykom, ale już po jej odbyciu grupa pozytywnie nastawionych była większa. W prezentowanej ankiecie z roku 2016 ta przewaga pozytywnej oceny została zachowana. Podobnie bliski jest procentowy wynik odpowiedzi „nie wiem” w badaniach przed igrzyskami w Pekinie w roku 2008 (badania CBOS) i w roku 2016 (wykes 3.5).

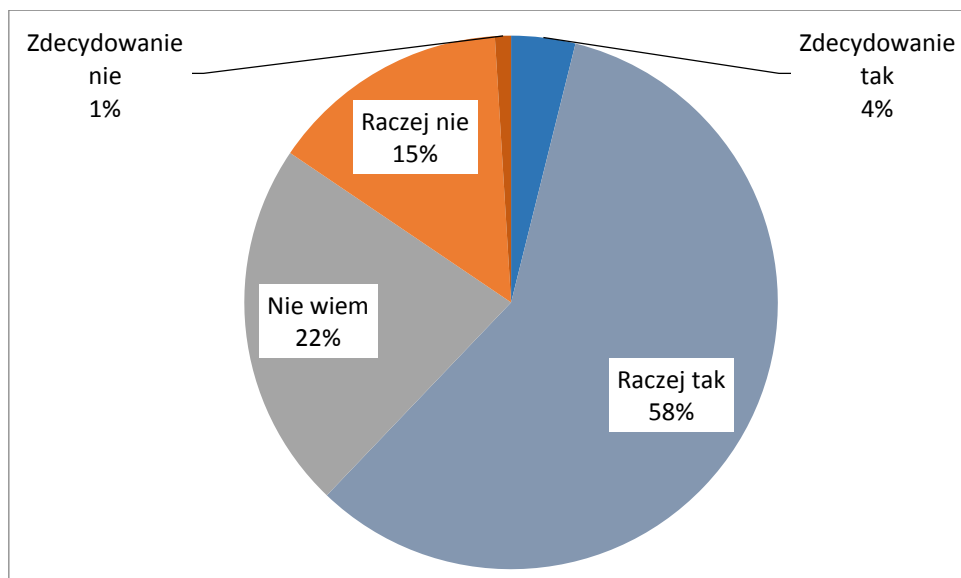
Wykres 3.5. Czy dobrze się stało, że Chinom ponownie została powierzona organizacja igrzysk olimpijskich w 2022 roku?



Źródło: Badania własne.

Większość badanych stwierdza, że zimowe igrzyska olimpijskie mające się odbyć za sześć lat w Pekinie przysłużą się poprawie wizerunku Chin (wykes 3.6).

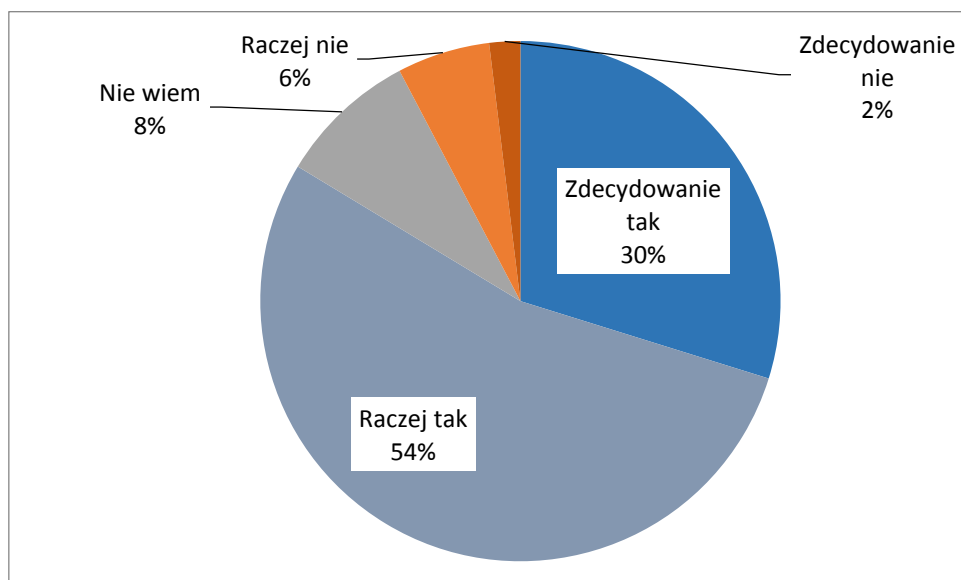
Wykres 5. Czy Twoim zdaniem zimowe igrzyska olimpijskie w 2022 roku przyczynią się do lepszego postrzegania Chin?



Źródło: Badania własne.

Ankietowani przyznają, że bardzo dobrym sposobem na korzystną zmianę obrazu konkretnego państwa jest wzięcie na siebie roli gospodarza największego sportowego wydarzenia (wykres 3.7). Przy pytaniu: „Czy zorganizowanie imprezy, jak igrzyska olimpijskie, służy poprawie wizerunku kraju, który tego dokonał?” 54% odpowiedziało „raczej tak”, 30% odpowiedziało „zdecydowanie tak”, przeciwnego zdania było w sumie 8% (6% zaznaczyło opcję „raczej nie”, 2% „zdecydowanie nie”), zdania nie miało 9%.

Wykres 3.7. Czy organizacja takiej imprezy jak igrzyska olimpijskie, służy poprawie wizerunku kraju, który tego dokonał?



Źródło: Badania własne.

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki wskazują na poprawę postrzegania marki „Chiny”. Przeprowadzone badania były ukierunkowane na czas działania kampanii wizerunkowej w związku z igrzyskami olimpijskimi w Pekinie. Można stwierdzić, że rola gospodarza igrzysk olimpijskich wpłynęła na zmianę postrzegania Chin. Zasadne jest również stwierdzenie, że w tym przypadku rola gospodarza największej sportowej imprezy przyczyniła się do zmiany postrzegania na lepsze.

Pośrednim dowodem potwierdzającym korzyści płynące z organizacji igrzysk olimpijskich (w tym wizerunkowych) jest fakt, iż Pekin wykazał się największą determinacją w walce o prawo do goszczenia u siebie ich zimowej odmiany. Międzynarodowy Komitet Olimpijski przyznał chińskiej stolicy organizację zimowych igrzysk olimpijskich w 2022 roku. I jeśli zostaną one przeprowadzone z podobnym skutkiem, jak te letnie w 2008 roku, to na podstawie przeprowadzonych badań można przypuszczać, że wizerunek marki „Chiny” ponownie ulegnie poprawie na skutek działań promocyjnych związanych z igrzyskami olimpijskimi.

Możliwości zmiany postrzegania marki kraju na arenie międzynarodowej, jakie daje największa impreza sportowa, są bardzo duże. Organizacja igrzysk olimpijskich stało się swoistą rywalizacją na odczucia, będącą częścią stosunków międzynarodowych, biorącej sobie za cel prezentowanie możliwości państwa pod względem organizacyjnym i gospodarczym.

Dokładne zestawienie bilansu zysków i strat w kontekście organizowania tak wielkiego przedsięwzięcia jak igrzyska, jest bardzo trudne do wyliczenia nie tylko pod względem finansowym, ale przede wszystkim z powodu niepoliczalnych i niematerialnych emocji, uczuć, jakie są nierozłączne ze sportem. Jednak sprawne przeprowadzenie imprezy w połączeniu z odpowiednią strategią marketingową może przynieść wymierne korzyści wizerunkowe, które w przyszłości mogą się przełożyć na wymierne zyski ekonomiczne lub polityczne.

Bibliografia

- Anholt S. (2009), *The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index 2008 Report*, www.eda.admin.ch/content/dam/eda/de/documents/das-eda/landeskommunikation/Switzerland_2008_NBI_Report.pdf [odczyt: 31.05.2016].
- Bosiacki S., Śniadek J. (2012), *Sport jako element strategii promocji miasta*, [w:] Wiśniewski E. (red.), *Marketing sportowy wyzwaniem dla miast i regionów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Tom XIII, Zeszyt 10, Społeczna Akademia Nauk, Kołobrzeg-Łódź, s. 13-23.
- Burton R. (2003), *Olympic Games Host City Marketing: An Exploration of Expectations and Outcomes*, „Sport Marketing Quarterly”, 12(1), s. 37-47.

- CBOS, Boguszewski R. (2008), *Polacy o sytuacji w Tybecie i igrzyskach olimpijskich w Chinach*, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2008/K_068_08.PDF [odczyt: 31.05.2016].
- CBOS, Roguska B. (2008), *Czy olimpiada zmieni Chiny*, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2008/K_068_08.PDF [odczyt: 31.05.2016].
- de Chernatony L. (2003), *Marka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Dinnie K. (2008), *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Glińska E., Florek M., Kowalewska A. (2009), *Wizerunek miasta od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Jafari J. (2000), *Encyclopedia of tourism*, Routledge World Reference, Londyn.
- Jakubowski J. (2012), *Wielkie imprezy sportowe w służbie budowania wizerunku państw*, „Refleksie”, wydanie specjalne wiosna 2012, s. 27-44.
- Kotler P., Asplund C., Haider D. H., Rein I. (1999), *Marketing Places Europe. How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*, Prentice Hall, Londyn.
- Ociepka B. (2002), *Komunikowanie Międzynarodowe*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Weed M. (2008), *Olympic Tourism*, Elsevier, Burlington.

Sportowy wizerunek Miasta Krakowa

Paulina Dużyk-Dyna¹

Streszczenie: Sportowy wizerunek to element funkcjonowania sportu, do tej pory kojarzony głównie ze sportowcem, człowiekiem. Sportowy wizerunek miasta to pojęcie nowe, które zaczyna bardzo silnie oddziaływać w świadomości wielu marketingowców. Miasto Kraków wykorzystuje i świadomie zarządza swoim wizerunkiem sportowym, zyskując przy tym przewagę konkurencyjną nad innymi miastami w Polsce. Udowodniono, że realizuje własną politykę wizerunkową poprzez wielość działań marketingowych, ale także przez inwestycje, organizację imprez czy innowacyjne koncepcje wizerunkowe – w celu rozwoju sportowego wizerunku Miasta. Kraków wyróżnia się tym, że konsekwentnie buduje własną markę miasta-organizatora największych wydarzeń sportowych w Polsce. Wykazano, że Kraków m.in. dzięki swojej unikalności oraz narzędziom marketingowego zarządzania sportem może rościć sobie prawo do posługiwania się sportowym wizerunkiem miasta.

Słowa kluczowe: marketing sportowy, sportowy wizerunek, Miasto Kraków, marketing terytorialny, promocja przez sport, marka

Wstęp

Pojęcie sportowego wizerunku staje się coraz bardziej popularne. Przeszło być terminem typowo elitarnym w kręgach naukowców, marketingowców czy zapalonych działaczy sportowych. Stało się standardowym elementem funkcjonowania sportu, którym coraz chętniej posługują się media, opisując wydarzenia sportowe. Niemniej jednak sportowy wizerunek nadal kojarzony jest głównie ze sportowcem, postacią, człowiekiem, co nie do końca jest trafne, ponieważ istnieje już sportowy wizerunek miejsca–miasta. Sportowy wizerunek miasta zaczyna funkcjonować i wdziara się bardzo silnie w świadomość wielu marketingowców. Nie jest to jeszcze termin, którym chętnie posługują się naukowcy, ale wszyscy dostrzegają trend i konieczność badań nad tym rodzajem sportowego wizerunku.

Sportowy wizerunek miasta to koncepcja z dziedziny zarządzania i marketingu. Charakteryzuje się świadomym zarządzaniem własnym wizerunkiem w obszarze sportu

¹ Zarząd Infrastruktury Sportowej w Krakowie

poprzez wykorzystanie narzędzi marketingowych i PR. Sportowy wizerunek miasta to efekt strategii działania w ramach marketingu terytorialnego i sportowego. Ten rodzaj wizerunku miejsca wpływa nie tylko na rozwój bazy i oferty sportowej danego miasta. W wymiarze gospodarczym przyciąga nowych inwestorów, sponsorów do regionu. Dodatkowo wpływa także na pozytywne postrzeganie miasta i tym samym oddziałuje i przyciąga kibiców, turystów. Na sportowy wizerunek miasta składają się: konkretne działania oraz efekt tych strategii i planów, które skutkują pewną konstrukcją wyobrażeń odbiorców o danym miejscu pod kątem jego oferty sportowej.

Celem niniejszej pracy jest udowodnienie, że Miasto Kraków, wyjątkowo silne pod względem sportowym, posiada swój unikalny sportowy wizerunek, którym dodatkowo świadomie i odpowiedzialnie zarządza.

Jako studium przypadku i rozważań na temat funkcjonowania koncepcji sportowego wizerunku miejsca wybrano Miasto Kraków, ponieważ do tej pory nie zanalizowano tak szeroko Krakowa jako miasta sportu pod kątem jego wizerunku. Dodatkowo Kraków na tle innych miast w Polsce jest dogodnym miejscem do badania zależności pomiędzy marketingiem terytorialnym, sportowym, turystycznym, społecznym a siłą wizerunku i oddziaływania marki. To Kraków w ostatnich latach był najczęściej Miastem-Gospodarzem lub Miastem-Partnerem wielu wydarzeń sportowych o randze międzynarodowej. Ponadto Kraków został wybrany w celu zaprezentowania społecznego wymiaru sportu (po pierwsze: rola miasta w rozwoju sportu lokalnego oraz po drugie: moc oddziaływania sportu w mieście na kibiców, turystów).

Praca składa się z trzech części zasadniczych. W pierwszej części zatytułowanej „Marka Miasta Krakowa” przedstawiono teoretyczne zasady budowy marki w ujęciu marketingu terytorialnego. Ponadto w celu pełnego przedstawienia obrazu i pozycji Krakowa zostały zaprezentowane przykłady badań wizerunku i marki Miasta Krakowa.

„Sport w budowie wizerunku miejsca” to temat drugiej części wprowadzającej pojęcie sportowego wizerunku i wizerunku miejsca. Rozdział odpowiada na pytania o różnice pomiędzy sportem jako elementem budowania wizerunku miasta a sportowym wizerunkiem miasta.

Trzecia część to „Sportowy wizerunek Miasta Krakowa”. Główną i zasadniczą rolą tego rozdziału pracy jest przedstawienie elementów przewagi konkurencyjnej Krakowa w sporcie, które bezpośrednio wpływają na rozwój sportowego wizerunku miasta. Dodatkowo przedstawiono tutaj efekty działań wizerunkowych miasta w postaci wartości ekwiwalentu reklamowego imprez sportowych.

W części podsumowującej przedstawiono wnioski i zaprezentowano, w jaki sposób sportowy wizerunek miasta Krakowa oddziałuje na komunikację z otoczeniem.

Marka Miasta Krakowa

Przyglądając się powiązaniom pomiędzy marketingiem terytorialnym a marketingiem sportowym, należy przyznać, że stanowią one ciekawy przykład wykorzystywania potencjału różnych dyscyplin w budowaniu miejskiego image [Smura 2012].

Rozważając pojęcie marketingu terytorialnego, zwanego także marketingiem miejsca, trzeba pamiętać, że o specyfice i odmienności tego rodzaju marketingu decyduje źródło oferowanych korzyści, czyli związane bezpośrednio z „miejscem”, a dokładniej – z określonymi cechami jednostek przestrzenno-administracyjnych o różnym zakresie obszarowym. Idąc dalej, marketing terytorialny można zdefiniować jako rynkową koncepcję zarządzania jednostkami – mieszkańcami i gośćmi [Szromnik 2011]. Wobec tego działania w ramach marketingu terytorialnego mają na celu rozpoznanie potrzeb swoich odbiorców, następnie skonstruowanie oferty osadzonej w miejscu, która zapewni realizację tych pragnień przy maksymalnym zaprezentowaniu własnych zasobów.

W tym miejscu warto przytoczyć definicję E. Avrahama i E. Kettera [2008], która wskazuje, że najbardziej odpowiednim miejscem dla marketingu terytorialnego jest „przedsiębiorstwo społeczno-publiczne” (*civic boosterism*). Nadal jednak ten wymiar marketingu miejsca jest wspierany przez dwa inne rodzaje marketingu, czyli marketing turystycznej destynacji, który z kolei jest oparty na marketingu usług.

Z kolei M. Kavartzis [2004] twierdzi, że to kształtowanie wizerunku jest jednym z najistotniejszych elementów marketingu terytorialnego, a jego przedmiotem nie jest miasto w sensie fizycznym, ale jego wizerunek. Zwraca także uwagę, że w marketingu mix miasta kluczową rolę odgrywa wizerunek miejsca – jego formułowanie i komunikowanie.

Jednym z elementów rozwijających idee marketingu miejsca, jest wykorzystanie własnych walorów, wartości. Mowa tutaj o atrybutach funkcjonalnych i psychologicznych. Atrybuty funkcjonalne mogą obejmować m.in. poziom cen, bazę hotelową czy walory kulturowe, a atrybuty psychologiczne odwołują się do klimatu miasta, jego gościnności, otwartości [Glińska 2011].

Kraków wypełniając założenia budowania marki oraz utrwalania wizerunku ogólnego w ujęciu marketingu terytorialnego, stosuje kilka elementów strategicznych w kampaniach promocyjnych, informacyjnych i reklamowych:

- wykorzystuje atrybuty funkcjonalne – informacje o atrakcjach turystycznych, miejscach, atrakcjach kulturalnych etc. (projekty Krakowskiego Biura Festiwalowego);
- wykorzystuje atrybuty psychologiczne – dostępność usług, bezpieczeństwo, poziom jakości usług, unikalność, etc. Hasła typu: „Gwarancja dobrej zabawy” (projekty Urzędu Miasta Krakowa);
- pozycjonowanie marki, jaką jest Kraków przez stworzenie unikalnego komunikatu dla odbiorców, którym jest wizerunek miasta zabytków, atrakcji turystycznej i wielu sportów;

- odwołanie się do emocji, które determinują skojarzenie z marką i miejscem, np. kampania „Kraków Love”;
- Unique Selling Proposition – Kraków przeprowadził już kilka istotnych kampanii reklamowych z punktu widzenia wizerunku miejsca, w których najważniejsze jest miejsce, w którym dane wydarzenie się odbywa. Były także kampanie zachęcające do samego odwiedzenia Krakowa, jak np. „Kraków – tutaj każdy weekend przechodzi do historii”;
- System Identyfikacji Wizualnej - Kraków stworzył własny system, który stał się bardzo charakterystyczny dla miasta i wyrażał świadomość potrzeby budowania marki – kolorowy skrót KRK. Obecnie „manual” miasta został zaktualizowany i wyraża całość nazwy Kraków| umieszczany standardowo w lewym górnym rogu projektów graficznych (rysunek 4.1 oraz 4.2).

Rysunek 4.1. Przykład użycia Systemu Identyfikacji Wizualnej w Krakowie w poprzednich latach



Źródło: Materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie.

Rysunek 4.2. Przykład użycia Systemu Identyfikacji Wizualnej w Krakowie – wersja obowiązująca od marca 2016 roku



Źródło: Materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie.

Przedstawiając markę Miasta Krakowa, należy przyrzeć się pozycji, jaką Miasto zajmuje w zestawieniach i badaniach pod względem oddziaływania marki i siły wizerunku.

Według analiz przeprowadzonych przez The Saffron European City Brand Barometer, w których zbadano siłę marki 72 miast europejskich, Kraków zajmuje 18 lokatę. Plasując się razem z miastami takimi jak Walencja oraz Genewa i uzyskując 63 punkty, jest jednocześnie najwyżej sklasyfikowanym miastem z Polski. Kolejny Wrocław uzyskał 61 punktów, Warszawa 52, Poznań oraz Łódź 48, a Gdańsk 39 [Hildreth 2008]. Oznacza to, że Kraków może poszczycić się najlepszą polską marką miejską. Trzeba jednak pamiętać, że polskie miasta zaczęły aktywnie komunikować swoje zalety i walory o kilka dekad później niż inne europejskie miasta, co wpłynęło na ich słabszą rozpoznawalność [Mikołajczyk 2010].

Kolejnym przykładem wysokiej pozycji wizerunku Krakowa jest badanie przeprowadzone przez TNS OBOP w 2003 roku, w którym zapytano respondentów o to, które polskie miasto jest tak atrakcyjne, że mogłoby się stać wizytówką Polski na świecie. Aż 44% osób wskazało na Kraków, deklasując przy tym pozostałe miasta, m.in. Warszawę, która uzyskała 23%, a Poznań, Wrocław, Gdańsk po 6% [TNS OBOP 2003]. Tym samym Kraków jest niewątpliwie liderem atrakcyjności w oczach Polaków.

„Raporty na temat wielkich miast Polski” to zestawienie z 2011 roku opracowane przez PwC Polska. Przedstawiono w nich „sylwetki” 11 miast, które przebadano i zanalizowano drogę ich rozwoju. W tych dokumentach dokonano analizy miast pod względem 7 kapitałów: finanse, inwestycje, instytucje, ludzie, infrastruktura, jakość życia, wizerunek. Przyglądając się kapitałowi wizerunku (którego miarą było to, w jaki sposób miasto jest postrzegane – zarówno przez mieszkańców, jak osoby z zewnątrz) w raporcie dla Krakowa stwierdzono, że biorąc średni poziom tego kapitału w zakresie ogólnego wizerunku

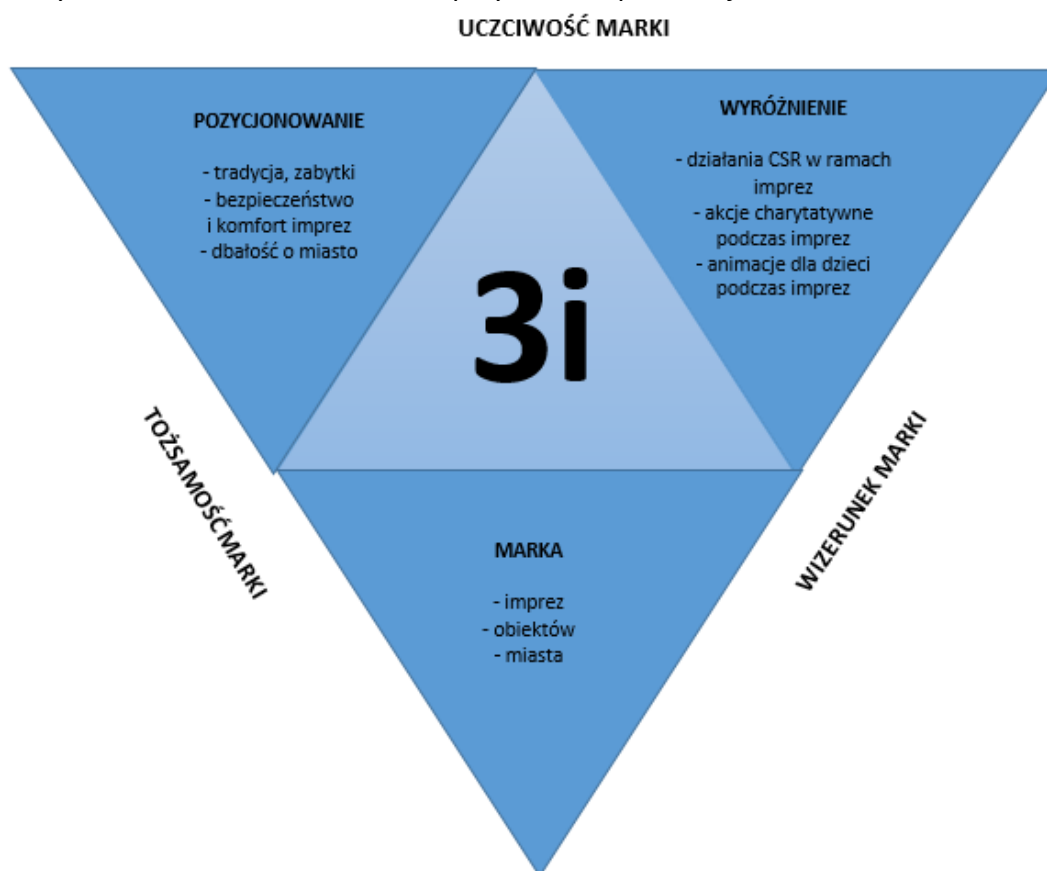
dla 11 miast, który jest równy 100, kapitał wizerunku dla Krakowa osiąga najwyższy poziom pośród badanych miast, bo aż 248,4 [PwC 2011].

W 2015 roku PwC Polska wydało z kolei „Raport o polskich metropoliach”. Również tutaj Kraków pokazał dalszy wzrost siły własnego wizerunku i osiągnął najwyższy poziom Kapitału Kultury i Wizerunku, ponieważ przy średnim poziomie dla 12 badanych miast równym 100, ten kapitał dla Krakowa wynosi 172,9 [PwC 2015].

Wizerunek Miasta Krakowa to niewątpliwa siła, którą miasto wykorzystuje na różnych polach, zarówno w dziedzinie kultury, turystyki, ale także sportu. Kraków stał się marką rozpoznawalną w kraju i na świecie. Oddziałuje i przyciąga dzięki działaniom zmierzającym do dalszej poprawy swojego wizerunku.

Wyjaśniając tożsamość sportowej marki Miasta Krakowa, można posłużyć się „Modelem 3i” stworzonym przez Kotlera, Kartajaya i Setiawana (rysunek 4.3). Model ten przedstawiony w formie trójkąta, prezentujący sposób skutecznej budowy marki, składa się z 3i, czyli: identity (tożsamość marki), integrity (uczciwość marki), image (wizerunek marki). Elementy te poprzez odpowiednią strategię wyróżnienia produktu/usługi, pozycjonowanie oraz poprzez samą markę decydują o działaniu produktu/usługi i satysfakcji odbiorcy [Kotler 2010].

Rysunek 4.3. Model 3i marki na przykładzie sportowej marki Miasta Krakowa



Źródło: Kotler, Kartajaya i Setiawan [2010, s. 54].

W tworzeniu tożsamości marki ważne jest jej pozycjonowanie w umysłach odbiorców. Musi być niepowtarzalne i odnosić się do realnych potrzeb i pragnień. W przypadku Krakowa wskazano w tym zakresie: tradycję, bezpieczeństwo, dbałość o miasto. Uczciwość marki w modelu polega na spełnieniu tego, co zostało „obiecane” w pozycjonowaniu i wyróżnieniu. Wizerunek marki ma za zadanie zdobyć uczucia, a wartość marki ogólnie powinna spełniać potrzeby i pragnienia odbiorców. Model ten pokazuje, że strategia tożsamości marki (którą także realizuje w swoich działaniach sportowe Miasto Kraków) celuje w umysły i dusze odbiorców, aby poruszyć ich serca. W modelu chodzi o „dokładne zdefiniowanie swojej unikatowej tożsamości i wzmocnienie jej autentyczną uczciwością, która buduje silny wizerunek” [Kotler 2010].

Analizując powyższy model pod kątem marki sportowego Krakowa, należy wskazać, że Kraków realizuje strategię rozwoju tożsamości marki wielopłaszczyznowo. Wskazane powyżej aktywności są jedynie przykładami. Istnieje wiele elementów świadczących o wyróżnieniu Krakowa na tle innych miast pod kątem aktywności sportowej. Na potrzeby omówienia zasad funkcjonowania powyższego modelu posłużono się przykładem działalności Krakowa przy organizacji imprez sportowych. Zgodnie z S. Bosiackim [2015] „kraje, miasta coraz częściej starają się wykorzystać różnorodne wydarzenia sportowe (zwłaszcza o randze międzynarodowej) do kreowania pozytywnego wizerunku danego obszaru (kraju, miasta) i w konsekwencji przyciągania inwestorów pozwalających na aktywizację gospodarki (lokalnej, regionalnej czy krajowej). Nie dziwią zatem bardzo intensywne zabiegi krajów i miast o organizację wielkich międzynarodowych wydarzeń sportowych”.

Sport w budowie wizerunku miejsca

Wizerunek jako pojęcie funkcjonuje zarówno w ekonomii, jak i w prawie. Polski ustawodawca posługuje się tym terminem w art. 23 Kodeksu cywilnego, wymieniając wizerunek jako jedno z przykładowych dóbr osobistych osób fizycznych (Kodeks Cywilny). Znana jest też terminologia wizerunku w ustawie o sporcie. W tym przypadku mowa jest o zasadach udostępniania oraz rozpowszechniania wizerunku sportowca reprezentacji kraju lub kadry olimpijskiej (Ustawa o sporcie). Podobnie sytuacja wygląda w klubach, np. piłkarskich, gdzie zazwyczaj podpisywana jest osobna umowa (lub jest to ujęte w treści umowy głównej) dotycząca zasad korzystania przez klub z wizerunku piłkarza [Buczak 2015] (por. rozdział 5).

Mowa o wizerunku w polskim ustawodawstwie – zgodnie z nimi prawo do wizerunku (w tym także do sportowego wizerunku) posiadają osoby fizyczne. Zatem teoretycznie miasto/miejsce nie posiada prawa do wizerunku. Uczeni, znawcy jeszcze wzbraniają się przed oficjalnym ogłoszeniem takiego terminu, jakim jest prawo do sportowego wizerunku miasta. Do tej pory sportowy wizerunek był niejako zarezerwowany dla sportowca, człowieka, którego można wykreować tak, aby sam stał się marką. Ale rzeczywistość

i współczesne trendy pokazują, że miasta dzięki marketingowi społecznemu oraz marketingowi miejsca – zdobywają własny sportowy wizerunek. Ustawodawca polskiego kodeksu cywilnego nie przewidział takiego zjawiska, jakim jest sportowy wizerunek miasta/miejsca. Dlatego konieczne są dalsze badania skutkujące nie tylko prawidłowym nazewnictwem, ale także dające miastom prawa do posługiwania się tytułem sportowego wizerunku, a co za tym idzie, dające prawo do ochrony tego wizerunku konkretnym miejskim instytucjom.

Omawiając sportowy wizerunek miasta, należy wyjaśnić także pojęcie wizerunku miejsca. Definicji tego terminu jest bardzo wiele. Philip Kotler twierdzi, iż wizerunek miejsca jest „sumą wierzeń, idei i wrażeń, które ludzie odnoszą do danego miejsca” [Kotler 1993]. Idąc dalej, zgodnie z ujęciem Kotlera można wyróżnić cztery rodzaje strategii marketingowych w odniesieniu do terytorium: wizerunku, atrakcji, infrastruktury, ludzi [Glińska 2011]. Miasto Kraków realizuje każdą z powyższych strategii w zależności od obszaru działania.

Z kolei wedle Stefana Bosiackiego i Joanny Śniadek [2011] wizerunek jest sposobem postrzegania jednostki terytorialnej, opinią o niej, jej wyobrażeniem w świadomości mieszkańców, potencjalnych inwestorów oraz turystów.

Niewątpliwie wzrost zainteresowania kształtowaniem pozytywnego wizerunku ze strony władz jest spowodowany korzyściami, jakie może ów wizerunek przynieść: wpływa na rozpoznawalność miasta, przyczynia się do większego zainteresowania tym miejscem i buduje zaufanie do tychże władz. Podsumowując te rozważania, „wizerunek miasta jest mentalnym odbiciem rzeczywistości postrzeganej przez jednostkę”, na co wpływają czynniki takie jak: charakterystyka miejsca, jego cechy, działanie i opinie innych, źródła informacji o miejscu [Dudek-Mańkowska 2011].

Aby zacząć mówić o sportowym wizerunku miasta jako pojęciu, trzeba mieć na uwadze cechy sportu, które wpływają na budowanie silnych relacji. Są to m.in.: uniwersalność, prostota przekazu, emocje, medialność, wielopłaszczyznowość odbioru i uczestnictwa, egalitaryzm, naturalna obecność reklamy, międzynarodowy zasięg oddziaływania, prostota skojarzenia potęgująca efekt kreowania wizerunku [Matecki 2010].

Znajomość i umiejętność wykorzystania powyższych cech sportu, a tym samym lokowanie sportu w strategiach miast, także pod kątem wizerunku miejsca przekłada się na przykładowe korzyści, takie jak: kreowanie/rewitalizacja wizerunku, budowanie relacji z partnerem, aktywizacja gospodarcza, rozwój infrastruktury, przyciąganie kapitału [Matecki 2010].

Przechodząc do analizy funkcjonowania sportowego wizerunku miasta, konieczne jest wyjaśnienie pojęcia i różnic pomiędzy dwoma zjawiskami i rodzajami strategii zarządzania, zgodnie z którymi promują się i działają polskie miasta.

Głównym podejściem, jakie prezentuje zdecydowana większość gmin, to wykorzystanie sportu jako elementu budowania wizerunku miasta. Mimo że miasta w Polsce dostrzegają konieczność wprowadzania zmian i widzą potencjał w sporcie, to nadal jednak

pozostają przy zdaniu, że sport jest elementem ogólnej strategii promocji miasta a nie strategią samą w sobie.

Idea wykorzystania sportu w strategii wizerunkowej miasta polega na określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia mieszkańcom w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurencja, przy jednoczesnym zachowaniu lub podnoszeniu dobrobytu konsumenta i dobra ogólnospołecznego [Matecki 2006]. W tej koncepcji sport jest elementem ogólnej strategii i nie funkcjonuje jako wyodrębniony i samodzielny obszar, nie „zarabia” na sobie i tym samym nie posiada wymiaru komercyjnego. Mimo że władze miast zauważają możliwości w sporcie, to nie decydują się na jego potraktowanie jako sektora gospodarki, bezpośrednio wpływającego na rozwój regionu, np. poprzez inwestycje sportowe.

Natomiast sportowy wizerunek miasta to strategia zarządzania wizerunkiem tylko niektórych miast, a którą doskonale prezentuje Miasto Kraków. To etap wyższy od wykorzystania sportu w ogólnej promocji miejsca. To idea, zgodnie z którą miasto nie tylko bada zapotrzebowanie na sport i odpowiada na nie, ale aktywnie współkreuje ten obszar oraz wykorzystuje potencjał sportu, tworząc jedną lub kilka marek sportowych. W tym celu jednostka terytorialna świadomie posługuje się takimi narzędziami marketingu, jak np. sponsoring sportowy (miasto-organizator wydarzeń sportowych oferuje konkretne korzyści sponsorowi za jego wkład w imprezę) – Tabela 4.1.

Tabela 4.1. Koncepcje wykorzystania sportu w budowie wizerunku miasta

Koncepcja wykorzystania sportu jako elementu budowy wizerunku miasta	Sportowy wizerunek miasta
Emocje, dynamizm	Emocje, dynamizm
Element kampanii promocyjnej miasta	Ważna część strategii miasta lub tworzona odrębnie tylko dla tego obszaru
Nie jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie miasta	Jeden z głównych, obok np. kultury, czynnik wpływający na życie obywateli miasta
Wykorzystanie sportu do poprawy wizerunku miasta	Promocja samego sportowego wizerunku

Źródło: Opracowanie własne.

Sport we współczesnym świecie staje się nie tylko przemysłem, ale także wiodącą działalnością kulturalną. „Miasta coraz usilniej starają się wykorzystać różnorodne sportowe imprezy i wydarzenia do kreowania, zmiany lub odświeżenia swojego wizerunku, jego promocji, a przede wszystkim dla potrzeb aktywizacji lokalnej gospodarki” [Bosiacki i Śniadek 2012].

Należy jednak pamiętać, że w naszej rodzimej rzeczywistości nadal niewiele miast wykorzystuje sport jako narzędzie do promocji własnej lub nawet do budowania własnego

wizerunku. Jeszcze do niedawna niektóre miasta w ogóle nie dostrzegały siły, jaką posiada sport w oddziaływaniu na ich wewnętrzną rzeczywistość (np. na gospodarkę lokalną).

Sportowy wizerunek Miasta Krakowa

W dzisiejszym miejskim, ekonomicznym klimacie, w którym zapewnienie atrakcji dla konsumentów staje się czymś koniecznym, nie jest niczym zaskakującym, że miasta próbują się rozwijać i konkurować w tworzeniu imponujących inwestycji czy organizacji wydarzeń sportowych w celu wykorzystania rosnącego sportowego rynku turystycznego [Smith 2001].

Kraków nie jest jedynym miastem, które wykorzystuje sport do kreowania własnego wizerunku. Okazuje się, że S. Reiss w swojej publikacji przedstawił Los Angeles jako miasto, które już w pierwszej połowie XX wieku wdrożyło strategię kreowania wizerunku opartą na sporcie [por. Smith 2001].

Na naszym rodzimym polu Kraków jest przykładem miejsca świadomie wykorzystującego własny wizerunek sportowy do celów promocyjnych. Posiada także wiele elementów świadczących o jego przewadze konkurencyjnej względem innych miast i wpływających bezpośrednio na rozwój tego sportowego wizerunku.

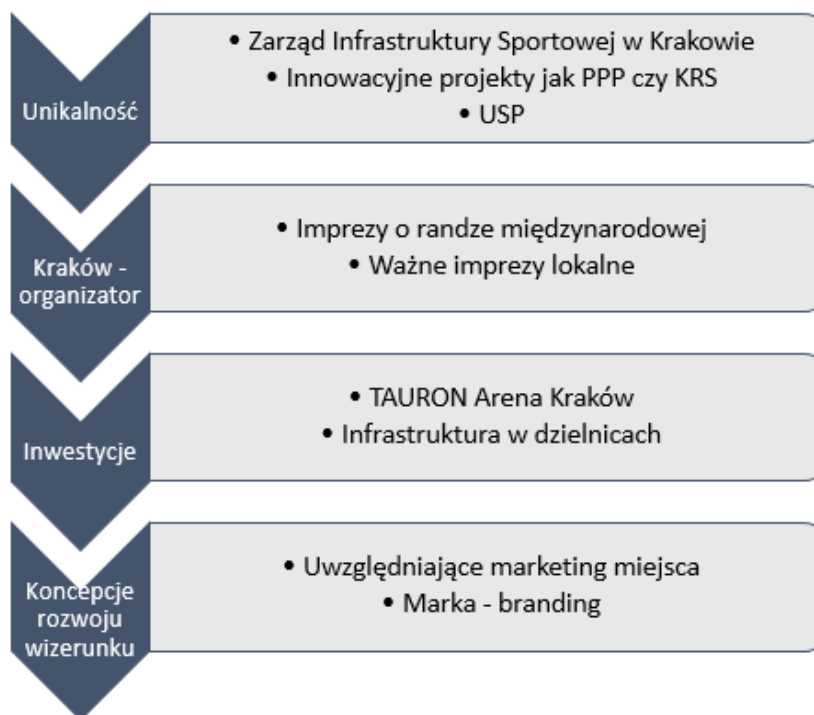
Omawiając strategię Miasta Krakowa w dziedzinie sportu, należy zwrócić uwagę na Program Rozwoju Sportu. Przewidziany jest na lata 2016-2019 i „określa kierunki realizacji przez władze samorządowe głównego założenia: sport służyć ma powszechnemu rozwojowi społeczeństwa poprzez zachowanie sprawności fizycznej i zdrowia, zagospodarowaniu czasu wolnego, szczególnie dzieci i młodzieży. Działalność ta ma być podstawą budowy wizerunku Krakowa jako ośrodka sportu” [Uchwała nr XXXI/525/15 Rady Miasta Krakowa].

Wzmocnienie wizerunku Krakowa jako ważnego polskiego centrum sportu będące celem szczegółowym Priorytetu III owego Programu będzie realizowane przez następujące zadania [Uchwała nr XXXI/525/15 Rady Miasta]:

- prowadzenie tematycznego portalu internetowego,
- rozpoznawalne logo i hasło promujące Kraków jako miasto sportu,
- sport jako produkt turystyczny,
- promocja Krakowa „Ambasadorzy krakowskiego sportu”.

Przytoczona strategia obejmuje najbliższe lata. Jednakże Kraków już dysponuje własnym sportowym wizerunkiem, wypracował go dzięki działaniom ostatnich kilku lat. Mowa tutaj nie tylko o dotychczasowych Programach Rozwoju Sportu, ale przede wszystkim o strategiach z zakresu zintegrowanej komunikacji marketingowej czy marketingu terytorialnego i sportowego. Wszystkie te działania zaowocowały wypracowaniem modelu funkcjonowania sportu w Krakowie, dzięki którym zyskał przewagę konkurencyjną nad innymi miastami w Polsce. Elementy tego modelu tym samym bezpośrednio oddziałują na sportowy wizerunek tego miasta.

Rysunek 4.4. Elementy przewagi konkurencyjnej Krakowa w sporcie



Źródło: Opracowanie własne.

Unikalność: Zarząd Infrastruktury Sportowej w Krakowie

Pierwszym zagadnieniem z zakresu unikalności Miasta Krakowa jest powołanie Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie (ZIS) jako pierwszej tego typu jednostki w Polsce skupiającej w ramach swojej działalności szeroki zakres kompetencji w niemal wszystkich obszarach sportu w zakresie statutowych obowiązków Gminy Miejskiej Kraków (GMK). ZIS powstał 1 stycznia 2009 roku jako samodzielna jednostka organizacyjna GMK, posiadająca wyodrębniony budżet.

Od czasu powołania Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie, Gmina Miejska Kraków otrzymała wiele nagród i wyróżnień związanych z działalnością Jednostki. ZIS poprzez podmioty zewnętrzne realizuje, organizuje i prowadzi zadania związane z [www1]:

- realizacją zadań miasta w zakresie kultury fizycznej w sposób zapewniający efektywne wykorzystanie powierzonego mienia,
- zarządzaniem i gospodarowaniem obiektami i urządzeniami sportowo-rekreacyjnymi oraz terenami sportowo-rekreacyjnymi będącymi własnością Gminy Miejskiej Kraków,
- eksploatacją i konserwacją istniejącej bazy sportowej, rekreacyjnej oraz jej rozbudową,
- innymi zadaniami nałożonymi przez miasto, jeżeli jest to niezbędne dla zaspokojenia potrzeb ludności oraz innych jednostek organizacyjnych Gminy Miejskiej Kraków,

- tworzeniem warunków dostępności bazy sportowo-rekreacyjnej oraz uczestnictwa w życiu sportowo-rekreacyjnym ze szczególnym uwzględnieniem dzieci i młodzieży szkolnej oraz osób niepełnosprawnych,
- organizacją imprez sportowych, rekreacyjnych, zawodów edukacyjnych, imprez sportowo-rekreacyjnych
- kształtowaniem pozytywnego modelu spędzania czasu wolnego, propagowaniem zdrowego stylu życia sprzyjającego harmonijnemu rozwojowi dzieci i młodzieży oraz podnoszeniu sprawności fizycznej – rozwijanie zamiłowania do uprawiania sportu i rekreacji.

Dodatkowo ZIS zgodnie z Programem Rozwoju Sportu w Krakowie na lata 2016-2019 jest odpowiedzialny za opracowywanie i wdrażanie planów promocji oraz tworzenia wizerunku Miasta w obszarze sportu [Uchwała nr XXXI/525/15 Rady Miasta Krakowa].

Unikalność: Innowacyjne projekty

Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) to współpraca sektora publicznego i prywatnego, mająca na celu realizację przedsięwzięć lub świadczenie usług tradycyjnie dostarczanych przez sektor publiczny. Współpraca ta opiera się na założeniu, że każda ze stron jest w stanie wywiązać się z własnych, powierzonych jej zadań sprawniej niż druga strona [www2].

„PPP – nowe perspektywy” to projekt zakładający przeprowadzenie w latach 2011-2012 różnorodnych i wzajemnie uzupełniających się działań mających na celu poprawę atrakcyjności inwestycyjnej oraz konkurencyjności Małopolski i Krakowa. Zakres tematyczny projektu, którego realizatorem jest Zarząd Infrastruktury Sportowej w Krakowie (w obszarze obiektów sportowych i rekreacyjnych), dotyczy partnerstwa publiczno-prywatnego – nowej formy realizacji inwestycji komunalnych w Polsce [www3].

Kolejnym innowacyjnym i unikalnym projektem jest „Kraków nie tylko zabytkami stoi. Kreowanie wizerunku i promocja Małopolski na arenie międzynarodowej poprzez najciekawsze wydarzenia sportowe”. Projekt ten pozwolił stworzyć markę parasolową – Krakow Royal Sports (KRS). Skupiała ona pod jednym hasłem pięć imprez różnych dyscyplin: Grand Prix Polski w Siatkówce Piłkowej, Cracovia Maraton, Tour de Pologne, Bieg Trzech Kopców, Międzynarodowe Regaty w Kajakarstwie Słalomowym [materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie].

Powodzenie projektu "Kraków nie tylko zabytkami stoi..." współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego zachęciło Miasto Kraków i ZIS do zwiększenia oferty imprez, dlatego teraz Kraków stał się bardzo ważnym ośrodkiem wydarzeń sportowych.

Krakow Royal Sports był pierwszym na skalę kraju projektem zorientowanym na sportowy wizerunek miasta uwzględniającym tak szeroką i międzynarodową promocję i reklamę. Promowaniem miasta zajęli się także krakowscy sportowcy: tenisistki Agnieszka i Urszula

Radwańskie oraz kierowca rajdowy Michał Kościuszko. Z promocyjnymi filmami z krakowskich imprez sportowych (KRS) zapoznali się jesienią 2010 telewizjoniści iTVN oraz TVN24 – w programach emitowanych w USA i krajach Europy Zachodniej [www4]. Pomimo oficjalnego zakończenia funkcjonowania projektu (z końcem 2010 roku) jest on nadal widoczny w projektach graficznych i działalności marketingowej.

Unikalność: USP

Przechodząc do analizy sportowego wizerunku Krakowa, należy jasno stwierdzić, że miasto już nie buduje swojego wizerunku poprzez sport czy z wykorzystaniem sportu – Kraków już posiada ten wymiar i poziom wizerunku. Jednym z takich czynników warunkujących wyższy względem innych miast w Polsce poziom wizerunku sportowego jest Unique Selling Proposition (USP), czyli unikalna propozycja sprzedaży – najważniejsze wartości, które wyróżniają dany produkt spośród innych, które posiada konkurencja [Tarka 2016]. Kraków pojawiając się ze swoim logo w kampaniach reklamowych imprez sportowych, jest jednocześnie wyznacznikiem jakości i unikalności na skalę kraju danego wydarzenia. To, co wyróżnia Kraków, to jego pozycja krajowa i międzynarodowa jako ośrodka kultury, sztuki, zabytków. To właśnie te elementy składają się na USP. W każdej ważniejszej kampanii informacyjnej, ale też promocyjnej z zakresu sportu znajdziemy odwołanie właśnie do tego wyjątkowego miejsca. Podsumowując krakowskie sportowe USP: to nie impreza sama w sobie jest najmocniejszą stroną danej kampanii tylko miejsce, w którym się ona odbywa.

Kraków – Organizator: Imprezy o randze międzynarodowej

Kolejnym elementem wskazującym na przewagę konkurencyjną Krakowa w sporcie jest organizacja imprez sportowych – zarówno tych o randze międzynarodowej, jak i o charakterze lokalnym. To imprezy sportowe wpływają bezpośrednio na postrzeganie Krakowa jako miasta sportu.

Rozpoczynając prezentację kilku wybranych wydarzeń międzynarodowych, jako pierwszy omówiony zostanie Cracovia Maraton – organizowany od 15 lat. Niebywały sukces organizacyjny oraz ranga międzynarodowa. Niemal każdego roku pobijany jest rekord frekwencji. W 2016 roku na starcie 15. PZU Cracovia Maraton stanęło niemal 5700 osób.

Tour de Pologne, czyli największy wyścig kolarski w Polsce. Na podstawie porozumienia z Lang Teamem – organizatorem Tour de Pologne – narodowy wyścig będzie kończył się w Krakowie co najmniej do 2018 roku. W 2016 odbyła się 73. edycja tego wyjątkowego wydarzenia.

Fed Cup by PNB Paribas – Wielkim sukcesem Krakowa okazał się mecz tenisowy Grupy Światowej Fed Cup by BNP Paribas Polska – Rosja (7-8.02.2015), gdzie zobaczyliśmy Agnieszkę Radwańską i Marię Szarapową. Przez dwa dni zmagania Arena Kraków była wypełniona do ostatniego miejsca.

W samym 2015 roku w Kraków Arenie odbyły się atrakcyjne wydarzenia sportowe: w dniach 19-25 kwietnia Kraków był gospodarzem Mistrzostw Świata Dywizji 1A w hokeju na lodzie, meczu towarzyskiego reprezentacji Polski w piłce ręcznej mężczyzn (20-21 czerwca), a w dniach 2-5 lipca siatkarskiej Ligi Światowej oraz kolejnej odsłony Marcin Gortat Camp (17-19 lipca).

Wielu krakowian i turystów przyciąga malowniczo położony Ośrodek Sportu i Rekreacji KOLNA z basenem, halą sportową czy możliwością organizacji raftingu na torze kajakarstwa górskiego. W 2015 roku odbyły się tu zawody Pucharu Świata (26-28 czerwca), Mistrzostwa Europy Juniorów oraz U23 (26-30 sierpnia). W lipcu 2016 roku byliśmy świadkami Mistrzostw Świata Juniorów i U-23.

Z kolei w dniach 15-31 stycznia 2016 Kraków był Miastem-Gospodarzem Mistrzostw Europy w Piłce Ręcznej Mężczyzn. Reprezentacja Polski swoje mecze w grupie A fazy wstępnej rozegrała w TAURON Arenie Kraków, gdzie zmierzyła się z Francją, Macedonią i Serbią. W TAURON Arenie Kraków zagrały w fazie głównej ekipy z grup A i B. Także tutaj odbyły się półfinały oraz mecz o 3. miejsce i wielki finał ME.

Kraków – Organizator: Ważne imprezy lokalne

Przechodząc do ważniejszych imprez lokalnych, nie należy pomijać imprez biegowych. Międzynarodowe Otwarte Mistrzostwa Krakowa w Biegu Górskim – Bieg Trzech Kopców to impreza, w której uczestnicy mają do pokonania 13-kilometrową trasę pomiędzy trzema krakowskimi kopcami – Krakusa, Kościuszki i Piłsudskiego. Drugą imprezą jest Cracovia Półmaraton Królewski organizowany od 2014 roku jako nowa impreza w kalendarzu biegowym Krakowa. Impreza nawiązująca do tradycji Cracovia Maraton spotkała się ze znakomitym odbiorem środowiska biegowego. W 2015 roku stanęło na starcie blisko 7000 uczestników.

Skandia Maraton Lang Team to cyklicznie odbywająca się impreza rowerowa, mająca kilka etapów w Polsce. W 2016 roku w krakowskiej edycji imprezy wzięło udział ponad 1500 amatorów rowerów górskich.

W 2015 roku Kraków był gospodarzem turnieju finałowego Mistrzostw Polski w Siatkówce Piłkowej Kobiet i Mężczyzn. Od 2008 roku organizowane były tu turnieje Grand Prix – eliminacje mistrzostw Polski, a dobre opinie środowiska siatkarskiego zaowocowały przyznaniem Krakowowi finałowej imprezy.

Inwestycje: TAURON Arena Kraków

Inwestycje sportowe to kolejny składnik świadczący o przewadze konkurencyjnej Krakowa. Infrastruktura sportowa budowana w Krakowie jest imponująca. Niewątpliwie największym sukcesem i zarazem najlepszym działaniem w zakresie wielowymiarowego wizerunku jest Kraków Arena (aktualnie TAURON Arena Kraków), która sportową działalność zainaugurowała 20 czerwca 2014 roku meczem Ligi Światowej siatkarki Polska – Brazylia.

Duża funkcjonalność Kraków Areny, świetna akustyka i komfort oglądania widowisk uczyniły z hali w Czyżynach znakomite miejsce do organizowania imprez sportowych najwyższej rangi.

Inwestycje: Infrastruktura w dzielnicach

Inwestycje w dzielnicach Krakowa wpływają bezpośrednio na sportowy wizerunek miasta w formacie lokalnym. Kraków może się poszczycić inwestycjami w każdej dzielnicy miasta. Realizacja Orlików czy też innych boisk przyszkolnych, ale także kryte baseny, hale sportowe – to tylko niektóre z inwestycji mających na celu upowszechnianie kultury fizycznej poprzez umożliwienie jej dostępności.

Koncepcje rozwoju wizerunku: Uwzględniające marketing miejsca

Koncepcje rozwoju wizerunku to ostatni element, który wskazano w ramach przewagi konkurencyjnej Krakowa. W ramach tego pojęcia wyróżniamy dwa kierunki, które Miasto Kraków i ZIS skutecznie realizują: idee uwzględniające marketing miejsca oraz marka Kraków i jej branding.

Rozpatrując pierwsze zagadnienie, czyli koncepcję rozwoju wizerunku w ramach marketingu miejsc, należy wymienić projekt „Królewska Triada Biegowa”, który jest osadzony w miejscu, gdzie odbywają się trzy prestiżowe imprezy biegowe i dodatkowo je łączy, tj. 15. PZU Cracovia Maraton, 10. PZU Bieg Trzech Kopców i 3. PZU Cracovia Półmaraton Królewski. Uczestnicy tych imprez są uhonorowani specjalnymi nagrodami w formie statuetek.

Kolejna koncepcja jest związana z samym Cracovia Maraton, który jest cyklicznym biegiem ulicznym, od samego początku organizowanym właśnie pod hasłem „z historią w tle”, by pokazać piękno walorów widokowych, których nie ma żaden inny maraton. Każdego roku trasa wiedzie przez najpiękniejsze zakątki Krakowa, a od kilku lat także przez najbardziej reprezentacyjne miejsce – Rynek Główny, miejsce startu i mety. Również w ramach Cracovia Maraton, ZIS jako organizator, od kilku lat promuje wydarzenie, wykorzystując grafiki najbardziej znanego krakowskiego rysownika – Andrzeja Mleczo.

„Krakowskie granie w bieganie” to innowacyjny pomysł w ramach koncepcji rozwoju wizerunku w ujęciu marketingu miejsc. To interaktywna gra promująca 15. PZU Cracovia Maraton. „Krakowskie granie w bieganie” to nie tylko wirtualny udział w jednym z największych wydarzeń sportowych, ale również okazja do poznawania atrakcji architektonicznych i urbanistycznych miasta oraz szansa na ciekawą rywalizację i zdobycie nagrody-pakietu startowego.

Koncepcje rozwoju wizerunku: Marka – branding

Ostatnim elementem w ramach koncepcji rozwoju wizerunku jest stworzenie przez Miasto Kraków marek i ich branding, którymi komunikuje się z otoczeniem. W zakresie brandingu marki możemy wyróżnić takie działania, jak:

- wdrażanie marketingowych koncepcji wizerunkowych,
- obecność marki na imprezach własnych,
- zakup świadczeń na imprezach współorganizowanych,
- obecność marki na innych imprezach organizowanych w Krakowie.

„Witamy w sportowym Krakowie” to wizerunkowa koncepcja utworzona w 2014 roku (rysunek 4.5). Stworzono *key visual* oraz hasło w języku polskim i angielskim. Koncepcja obejmowała kampanię wizerunkową, tj. obecność na: nośnikach produkowanych przez ZIS, wydawnictwach, reklamach oraz w mediach społecznościowych.

Rysunek 4.5. Key visual koncepcji wizerunkowej „Witamy w sportowym Krakowie”



Źródło: Materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie.

„Kraków królujemy w sporcie” to z kolei aktualna koncepcja wizerunkowa wykreowana z końcem 2015 roku (rysunek 4.6). Stworzono logotyp, *key visual*, hasło oraz linię graficzną. Wyjątkowe osadzenie projektu w ujęciu marketingu miejsca. W ramach kampanii wizerunkowej zrealizowano m.in.: produkcję nośników, własną linię gadżetową. Znak jest obecny w projektach graficznych ZIS (POS, reklamy) oraz w kanałach mediów społecznościowych.

Rysunek 4.6. Key visual koncepcji wizerunkowej „Kraków królujemy w sporcie”



Źródło: Materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie.

Jeśli chodzi o obecność na imprezach, których organizatorem jest ZIS i Gmina Miejska Kraków, trzeba przyznać, że w tym zakresie Kraków jest wyjątkowym liderem wśród polskich miast. Kraków przywiązuje dużą uwagę do obecności marki Krakowa (zgodnie z aktualną wprowadzoną koncepcją i jej brandingiem) podczas wydarzeń. Kraków pojawia się z brandingiem miasta podczas własnych imprez biegowych, w odróżnieniu od panującego trendu, według którego większość miast-organizatorów usuwa się, zostawiając miejsce sponsorom. Takie działanie wpływa na postrzeganie marki, jaką jest sportowy Kraków.

Kraków wykorzystuje także w maksymalny sposób wszelkie świadczenia promocyjno-reklamowe oferowane przez organizatorów innych wydarzeń sportowych, jak np. Skandia Maraton Lang Team, Tour de Pologne, Final Six Ligi Światowej, Mistrzostwa Świata w Kajakarstwie etc. Nierzadko Kraków jest Miastem Gospodarzem, Partnerem Głównym i dysponuje największym pakietem świadczeń, co automatycznie przekłada się nie tyle na rozpoznawalność marki, co na jej oddziaływanie. Sportowy wizerunek Krakowa jest rozumiany i wszechobecny. Kraków chętnie korzysta z możliwości, jakie oferują organizatorzy w zakresie brandingu własnego, co powoduje wzrost widoczności marki.

Obecność znaków podczas innych imprez organizowanych w Krakowie to ostatni składnik w ramach brandingu marki sportowego Krakowa. Znaki Krakowa i ZIS pojawiają się np. na bandach LED czy w telewizji stadionowej podczas spotkań Cracovii czy Wisły Kraków. Na Stadionie Miejskim im. H. Reymana dodatkową formą reklamy jest umieszczenie siatek wielkoformatowych na trybunach widocznych w oku kamery oraz na zewnątrz stadionu.

Sport wartością dla Krakowa

W praktyce i teorii zarządzania już dawno zauważono, że sport ma potencjał, ponieważ wpływa na całościowy wizerunek miasta. Obraz generowany przez inicjatywy sportowe wpływa na potencjał tzw. multi-sprzedaży miasta turystom i szerszej publiczności [Smith 2001].

Omawiając zalety sportu, w tym wartość sportu oraz korzyści, jakie zyskuje na tym Kraków, na początek należy przyjrzeć się jak wygląda pozycja Krakowa bez uwzględnienia tej dziedziny. Oczywiście potwierdza to wcześniej postawioną tezę, że typowe badania określające wartość wizerunku miejsca pod kątem sportu jeszcze nie zostały podjęte. Istnieją natomiast badania medialności miast lub podawane jest AVE – czyli ekwiwalent reklamowy po danym wydarzeniu.

Jak wynika z przeprowadzonego przez Press-Service Monitoringu Mediów dla miast wojewódzkich o liderach zestawienia – Warszawie i Krakowie w I kwartale 2016 r. pojawiło się jeszcze więcej doniesień medialnych niż w ostatnich trzech miesiącach 2015 roku. Wzrost zainteresowania stolicą obejmował dodatkowych 13 tys. publikacji, a w przypadku Krakowa zmiana dotyczyła 9 tys. materiałów [PSMM 2016].

Według analizy portalu www.marketingmiejsca.pl zestawienie miast z najwyższymi budżetami promocyjnymi zaplanowanymi na 2016 r. wygląda następująco [www5]:

- Warszawa: 18,9 mln zł,
- Bydgoszcz: 15,3 mln zł,
- Łódź: 14,8 mln zł,
- Toruń: 12,7 mln zł,
- Katowice: około 11 mln zł,
- Wrocław: 10 mln zł,
- Gdańsk: 9,7 mln zł,
- Szczecin: około 8 mln zł,
- Kraków: 7,1 mln zł,
- Poznań: 5 mln zł,
- Częstochowa: 5 mln zł.

Z tego raportu wynika, że Kraków przeznaczy w tym roku względem innych miast relatywnie niewielkie środki na promocję.

Rozpatrując liczby i kwoty, należy wskazać najbardziej istotny i wymowny wskaźnik, czyli ekwiwalent reklamowy. Największy ekwiwalent reklamowy Kraków uzyskuje dzięki organizacji lub współorganizacji imprez sportowych – to one są głównym motorem i siłą napędową sportowego wizerunku miasta Krakowa i bezpośrednio przekładają się na pozycję medialną miasta. Kilka przykładowych wartości [materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie]:

- FIVB Mistrzostwa świata w piłce siatkowej mężczyzn Polska 2014 – wartość mediowa osiągnięta przez Kraków podczas realizacji całej umowy (2011-2014) – 18 567 520 zł;
- 71. Tour de Pologne 2014 – wartość ekwiwalentu dla Krakowa wyniosła 2 700 000 zł;
- FED Cup by PNB Paribas Polska-Rosja 2015 – wartość ekwiwalentu dla Krakowa wyniosła 11 544 580 zł;
- EHF EURO 2016 – wartość całego ekwiwalentu to 106 mln zł, wartość dla Krakowa to ponad 82 mln zł.

Omawiając wskaźnik AVE imprez sportowych nie należy pomijać imprez biegowych. AVE Cracovia Maraton za rok 2015 został wyceniony na 6 mln zł (Ranking medialności polskich maratonów [www8]), a Cracovia Półmaraton Królewski za rok 2015 uzyskał AVE rzędu ponad 2 mln zł [Press-Service Monitoring Mediów, raport dla Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie].

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe wskaźniki, zestawienia i raporty, można wysnuć dwa wnioski. Po pierwsze: przy relatywnie niskich nakładach finansowych na promocję (względem innych miast) Kraków zyskuje najwięcej na medialności oraz po drugie: uzyskany

ekwiwalent reklamowy Krakowa nie tylko przekłada się na jego wartość medialną, ale także na wzrost znaczenia sportowego wizerunku miasta.

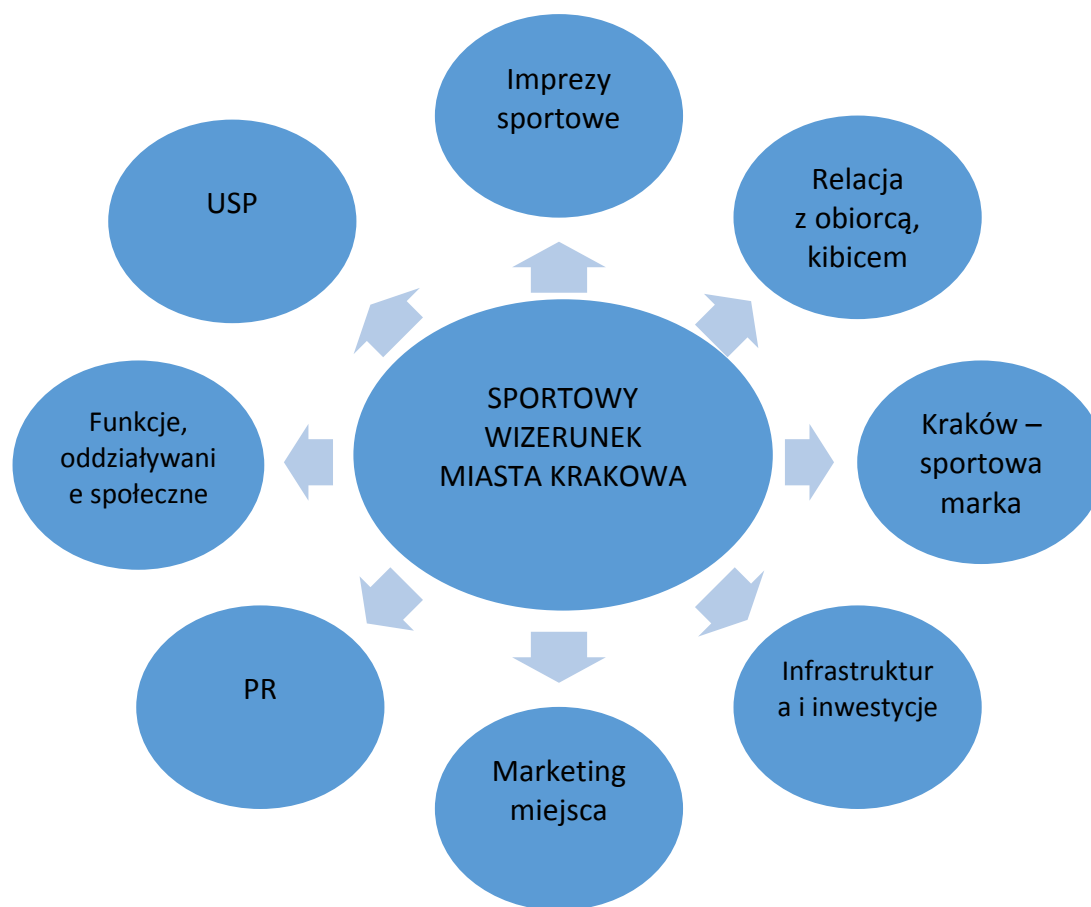
Poza wartościami AVE oraz indeksami medialności Kraków dzięki marketingowemu zarządzaniu sportowym wizerunkiem może wskazać trzy obszary, w których obserwowana jest wartość dodana:

- **wymiar biznesowy:** wzrost medialności przełożył się na zbliżenie instytucji Miasta Krakowa do środowiska biznesowego. Tworzone są możliwości wzajemnej promocji, reklamy, powiększają się i dywersyfikują wspólne narzędzia sponsoringu sportowego. Konkretnie wartości ekwiwalentu reklamowego przekładają się na zwiększenie zainteresowania produktami/markami Krakowa ze strony sponsorów i partnerów;
- **wymiar społeczny:** Kraków może poszczycić się już tytułem pozytywnego miasta. Zarówno wśród kibiców lokalnych, jak i przyjezdnych panuje przeświadczenie, że Kraków jest miastem dobrej sportowej atmosfery, głównie dzięki imprezom organizowanym w TAURON Arenie Kraków. Miasto to przyciąga kibiców poszukujących sportowych wrażeń, angażuje własnych mieszkańców w różne formy aktywności sportowej (także doping na imprezach). Wartością dodaną w tym wymiarze jest wzrost zainteresowania mieszkańców imprezami oraz działalnością miasta w poszczególnych dzielnicach. Tym samym Kraków realizuje jedną ze swoich funkcji w obszarze sportu, jaką jest krzewienie pozytywnego modelu spędzania wolnego czasu i aktywizacja sportowa mieszkańców;
- **turystyka sportowa:** łącząc elementy marketingu terytorialnego i turystycznej destynacji przy użyciu narzędzi marketingu sportowego, Kraków tworzy specjalne produkty-oferty dla zagranicznych turystów i tym samym wychodzi naprzeciw ich oczekiwaniom. Oferty te zawierają pakiet promocyjny – połączenie udziału w sportowej imprezie wraz ze zwiedzaniem miasta. W tym przypadku zyskiem dla Krakowa jest nie tylko podniesienie świadomości marki miasta poza krajem, ale przede wszystkim zwrot z inwestycji, jakim jest zwiększenie ilości zawodników danej imprezy i rozbudowa oferty turystycznej. Zestawiając istniejące zaplecze infrastrukturalne oraz działania zapisane w Strategii Rozwoju Turystyki w Krakowie na lata 2014-2020 z rosnącym odsetkiem turystów wskazujących na sport jako podstawowy lub dodatkowy cel wizyty w Krakowie, można uznać, że turystyka sportowa w tym mieście posiada dalsze możliwości rozwojowe [Wszendybył-Skulska i Miązek 2015].

Podsumowanie

Sportowy wizerunek miasta Krakowa oddziałuje na wiele sfer zarówno w wewnętrznych strukturach, jak i przekłada się na komunikację z otoczeniem.

Rysunek 4.7. Siła oddziaływania sportowego wizerunku Miasta Krakowa



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 4.7 prezentuje nie tylko wybrane aspekty oddziaływania samego wizerunku sportowego, ale pokazuje także niebywałe zależności pomiędzy działaniem jednego obszaru wobec drugiego. Konieczne jest łączenie kilku składowych wizerunku w celu prawidłowego wypełnienia danej funkcji, jak np. relacja z odbiorcą wymaga realizacji narzędzi z zakresu marketingu terytorialnego, marketingu mix, komunikacji społecznej, przedstawienia marki premium i USP. Są to skomplikowane zależności pomiędzy propagowaniem zdrowego stylu życia a jakością usług przy organizacji imprez czy realizacji inwestycji, jakie powinno miasto świadczyć. Należy mieć na uwadze, że pomimo norm i przepisów, w jakich funkcjonuje Miasto Kraków i ZIS – sportowy wizerunek to termin marketingowy.

Rozpatrując wewnętrzną strukturę realizacji działań marketingowych, Kraków nie powinien w przyszłości zapominać, że strategiczny plan w ramach marketingu sportowego powinien być często komunikowany, nawet gdy każda osoba jest odpowiedzialna za realizowanie konkretnego działania i tym samym wpływa na jego rozwój. Z racji, że proces rozwoju marketingu sportowego jest złożony, to plany, okoliczności mogą się zmieniać, a ludzie mogą zapominać o założeniach [Shank i Lyberger 2015].

Omawiając rolę miasta w procesie funkcjonowania marketingu sportowego, M. Svoboda [2012] zwraca uwagę na fakt, że miasto powinno współpracować z lokalnymi

podmiotami, organizacjami, centrami sportowymi czy lokalną prasą. Ta współpraca powinna dotyczyć wspólnego marketingu, współfinansowania aktywności i konkurencji sportowych czy polityki informacyjnej. Kraków również na tym polu wypełnia swoje funkcje. ZIS jako jednostka Gminy Miejskiej Kraków w ramach swoich statutowych działań współpracuje z wieloma podmiotami i organizacjami, często je wspierając, choćby poprzez współorganizację imprez. Dla małych klubów czy stowarzyszeń sportowych partnerstwo lub współorganizacja z Miastem Krakowem podnosi wartość i prestiż danego wydarzenia. Dodatkowo Prezydent Miasta Krakowa wspiera wydarzenia sportowe, obejmując je patronatem honorowym, co przyczynia się do rozwoju współpracy na linii miasto-lokalne organizacje/podmioty sportowe.

Podsumowując, należy stwierdzić, że miasto Kraków „nabyło” prawa do posługiwania się sportowym wizerunkiem dzięki swojej unikalności (poprzez wykorzystanie własnych walorów w celu rozwoju tego rodzaju wizerunku – wykorzystanie marketingu miejsc, USP, narzędzi PR). Dodatkowo Kraków na tle innych miast świadomie i odpowiedzialnie zarządza własnym sportowym wizerunkiem poprzez wprowadzanie innowacyjnych i zgodnych z aktualnymi trendami koncepcji rozwoju sportu.

Kraków wypromował już własną sportową markę premium – jest postrzegany jako ważny i wartościowy ośrodek sportu. Najnowsze zasady funkcjonowania marketingu są znane miastu. Wcześniejsza zasada 4P, do której dodano teraz 4E, czyli *experience* (doświadczenie marki), *exclusivity* (poczucie wyjątkowości), *engagement* (zaangażowanie) i (emocje) [Świtoński 2016] jest widoczna w działaniach Krakowa. Miasto Kraków utrwalając własny wizerunek sportowy, łączy 4E w przekazach i w komunikacji, szczególnie w mediach społecznościowych. Te działania najbardziej widoczne są w kampaniach promocyjnych i reklamowych dotyczących imprez sportowych. Imprezy sportowe są najlepszym nośnikiem, kanałem komunikacji (to najkrótsza droga dotarcia i zaangażowania odbiorców). Dodatkowo imprezy sportowe przynoszą najszybsze efekty, są odzwierciedleniem skuteczności działania strategii wizerunkowych, o czym świadczą wartości ekwiwalentu.

Kraków wyróżnia się również tym, że poprzez wykorzystywanie narzędzi marketingu i promocji, stale pracuje nad własnym wizerunkiem, w tym także sportowym i nieustannie go rozwija, konsekwentnie budując markę Krakowa – miasta, które króluje w sporcie.

Bibliografia

- Avraham E., Ketter E. (2008), *Media strategies for marketing places in crisis*, Elsevier, Oxford.
- Bosiacki S. (2015), *Wydarzenia sportowe jako atrakcja turystyczna na przykładzie Poznania*, [w:] M. Kazimierczak M. (red.), *Turystyka sportowa. Społeczno-kulturowy potencjał i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo AWF, Poznań.

- Bosiacki S., Śniadek J. (2011), *Sport jako instrument promocji miasta na przykładzie Poznania*, „Zeszyty Naukowe”, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, nr 168, s. 350-357.
- Bosiacki S., Śniadek J. (2012), *Sport jako element strategii promocji miasta*, [w:] Wiśniewski E. (red.) *Marketing sportowy wyzwaniem dla miast i regionów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 13(10), s. 13-23.
- Buczak K. (24.06.2015), *Wizerunek sportowca*, Kancelaria sportu, http://kancelariasportu.pl/wizerunek_sportowca [odczyt: 1.06.2016].
- Dudek-Mańkowska S., *Koncepcja wizerunku miasta*, [w:] Grzegorzczak A., Kochaniec A. (red.) *Kreowanie wizerunku miast*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa, s. 43-61.
- Glińska E. (2011), *Sposoby badania wizerunku miejsca*, „Samorząd Terytorialny”, 11, s. 33- 4.
- Hildreth J. (2008), *The Saffron City Brand Barometer*, Saffron Brand Consultants, www.directe.cat/documents/noticies/saff_citybrandbarom.pdf [odczyt: 1.07.2016].
- Kavaratzis M. (2004), *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, „Place Branding”, 1(1), s. 58-73.
- Kotler Ph., Haider D. H., Rein I. (1993), *Marketing places*, The Free Press, New York.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa.
- Matecki P. (2010), *Sport w kształtowaniu wizerunku miast*, [w:] Godlewski P., Rydzak W., Trębecki J. (red.) *Public relations w sporcie*, Warszawa.
- Matecki P., Semrau J. (2006), *Sport jako element budowy przewagi konkurencyjnej miast i regionów*, [w:] Mruk H., Kropielnicki K., Matecki P. (red.) *Marketing dla sportu*, Wydawnictwo Sport & Business Foundation, Poznań.
- Mikołajczyk A. (2010), *Budowa Marki Miasta*, ThinkTank, nr 7.
- PSMM (2016), *Siła medialna miast wojewódzkich*, <http://psmm.pl/pl/informacja-prasowa/sila-medialna-miast-wojewodzkih> [odczyt: 5.07.2016]
- PwC (2011), *Raporty na temat wielkich miast Polski – Kraków 2015*, www.pwc.pl/pl/publikacje/2011/raport-na-temat-wielkich-miast-polski.html [odczyt: 1.07.2016].
- PwC (2015), *Raport o polskich metropoliach – Kraków 2011*, www.pwc.pl/pl/publikacje/2015/raport-o-polskich-metropoliach-2015.html [odczyt: 1.07.2016].
- Shank M. D., Lyberger M. R., (2015), *Sports Marketing: A strategic perspective*, Routledge, Nowy Jork.
- Smith A., (2011), *Sporting a new image? Sport-based regeneration strategies as a means of enhancing the image of the city tourist destination*, [w:] Gratton Ch., Henry I.P. (red.) *Sport in The City. The role of sport in economic and social regeneration*, Routledge, Londyn, s. 127-148.
- Smura M. (2012), *Rola sportu w promocji miast*, „Refleksje”, wydanie specjalne wiosna 2012, s. 153-167.

- Svoboda M. (2012), *Marketing of sport is not only about sportsground equipment and facilities, but mainly about people*, [w:] Wiśniewski E. (red.), *Marketing sportowy wyzwaniem dla miast i regionów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 13(10), s. 73-77.
- Świtoński K. (2016), *Pamiętaj o 4P. Dodaj 4E*, Marketing w Praktyce, nr 2.
- Szromnik A. (2011), *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów*, [w:] Grzegorzczak A., Kochaniec A. (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Warszawa, s. 18-41.
- Tarka K. (2016), *Jak stworzyć unikalną propozycję sprzedażową Twojego biznesu*, <http://marketingibiznes.pl/e-commerce/jak-stworzyc-unikalna-propozycje-sprzedazowa-twojego-biznesu> [odczyt: 1.08.2016].
- TNS OBOP (2003), *Wizerunek Krakowa w polskim społeczeństwie*, http://tnsglobal.pl/archiv_files/070-03.pdf [odczyt: 1.07.2016].
- Uchwała nr XXXI/525/15 Rady Miasta Krakowa z dnia 2 grudnia 2015 r. w sprawie przyjęcia Programu Rozwoju Sportu w Krakowie na lata 2016-2019, http://bip.krakow.pl/index.php?dok_id=167&sub_dok_id=167&sub=uchwala&query=id%3D21169%26typ%3Du [odczyt: 1.08.2016].
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny (Dz. U. 1964 nr 16 poz.93 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz. U. 2010 nr 127 poz. 857 z późn. zm.).
- Wszendybył-Skulska E., Miązek Z. (2015), *Rozwój turystyki sportowej w Krakowie*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 379, s. 87-94.

Źródła internetowe

- [www1] www.zis.krakow.pl/o-nas [odczyt: 1.07.2016].
- [www2] *Partnerstwo publiczno-prywatne*, <http://ipppl.pl/partnerstwo-publiczno-prywatne/co-to-jest-ppp/> [odczyt: 1.07.2016].
- [www3] *PPP nowe perspektywy*, http://ppp4krakow.pl/O_projekcie/Opis_projektu/ [odczyt: 1.07.2016].
- [www4] *Krakowskie wydarzenia sportowe w TVN*, http://krakow.pl/informacje/3384,48,komunikat,krakowskie_wydarzenia_sportowe_w_tv_n.html [odczyt: 1.07.2016].
- [www5] *Wydatki polskich miast na promocję 2015 – analiza portalu Marketingmiejsca.com.pl*, [hwww.marketing-news.pl/message.php?art=47111](http://www.marketing-news.pl/message.php?art=47111) [odczyt: 1.07.2016].
- [www6] *Polskie maratony. Raport medialny 2015*, PSMM, http://psmm.pl/sites/default/files/polskie_maratony_2015.pdf [odczyt: 1.07.2016].

materiały Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie

Prawne aspekty wykorzystania wizerunku sportowców i trenerów w działalności marketingowej klubów i związków sportowych

Mateusz Stankiewicz¹

Streszczenie: Artykuł prezentuje problematykę prawa do wizerunku zawodników i trenerów w działalności klubów i związków sportowych. Analizowany jest stan prawny w zakresie przepisów prawa polskiego, jak również prawa wewnętrznego związków sportowych. Szczególne miejsce w tych rozważaniach ma kwestia dóbr osobistych oraz koncepcje prawa do wizerunku. Ponadto wskazano na praktyczne aspekty i wątpliwości dotyczące prawa do wizerunku, w tym zastosowanie praw do wizerunku w zakresie marketingu pośredniego i bezpośredniego, sponsoringu oraz merchandisingu.

Słowa kluczowe: prawo do wizerunku, prawo sportowe, zawodnik, dobra osobiste

Wstęp

Praca przybliży tematykę prawa do wizerunku sportowca i trenera – problem prawny nie tylko niezwykle ciekawy, ale też o coraz większym znaczeniu praktycznym. Zawodnicy czy trenerzy są niejednokrotnie gwiazdami światowego formatu. Wykorzystanie wizerunku tych osób, zwłaszcza do celów promocyjnych i marketingowych klubów i związków sportowych, staje się kluczem w prowadzeniu biznesu sportowego. Wartość medialna zawodników i trenerów stanowi coraz poważniejszy, obok kwestii sportowych, argument na rzecz zatrudniania lub transferowania określonych osób przez kluby sportowe.

W toku analizy przedmiotowego zagadnienia dokonano badania istniejącego stanu prawnego oraz dominujących poglądów doktryny i orzecznictwa. Zbadano także możliwe zastosowania wizerunku sportowców w działalności marketingowej.

¹ Orzeł Stankiewicz Kancelaria Radców Prawnych s.c.

Celem pracy jest przedstawienie praktycznych problemów związanych ze stosowaniem prawa w zakresie wykorzystania wizerunku zawodników i trenerów przez kluby i związki sportowe, jak również omówienie sytuacji prawnej podmiotów zajmujących się korzystaniem z takiego wizerunku.

Pracę podzielono na dwie części. W pierwszej omówiono stan prawny objęty zakresem niniejszej publikacji, w drugiej zaś przedstawiono praktyczne problemy związane ze stosowaniem prawa w działalności marketingowej klubów i związków sportowych.

Stan prawny

Prawo do wizerunku

Prawo do wizerunku jest dobrem osobistym² każdej osoby fizycznej i pozostaje pod ochroną prawa cywilnego. Zgodnie z art. 23 Kodeksu cywilnego „*dobra osobiste człowieka, jak w szczególności zdrowie, wolność, cześć, swoboda sumienia, nazwisko lub pseudonim, wizerunek, tajemnica korespondencji, nietykalność mieszkania, twórczość naukowa, artystyczna, wynalazcza i racjonalizatorska, pozostają pod ochroną prawa cywilnego niezależnie od ochrony przewidzianej w innych przepisach*”.

Dobra osobiste są przynależne każdej osobie fizycznej. Jak wskazuje się w literaturze, są to powszechnie uznane w społeczeństwie **wartości niemajątkowe związane ściśle z osobą człowieka i będące przejawami godności osoby ludzkiej**, obejmujące przede wszystkim integralność fizyczną i psychiczną oraz indywidualność człowieka [Machnikowski 2016].

Ochronę wizerunku w prawie polskim ustanawia dodatkowo przepis szczególny art. 81 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych będący niezależną od art. 23 k.c. podstawą ochrony prawa do wizerunku [Ferenc-Szydełko 2013], który stanowi, że „*rozpowszechnianie wizerunku wymaga zezwolenia osoby na nim przedstawionej. W braku wyraźnego zastrzeżenia zezwolenie nie jest wymagane, jeżeli osoba ta otrzymała umówioną zapłatę za pozowanie*”.

Brak jest w polskim porządku prawnym definicji pojęcia wizerunku. Przyjmuje się jednak, że jest to obraz osoby postrzegany przez innych ludzi poprzez utrwalenie w jakimś nośniku materialnym – najczęściej fotografii [Ferenc-Szydełko 2013]. Należy ponadto oddzielić prawo do wizerunku od prawa do posługiwania się nazwiskiem, które także stanowi odrębne dobro osobiste [Tylec 2011].

Możliwość ochrony prawa do wizerunku stanowi zatem prawo podmiotowe przynależne osobom będącym dysponentami wizerunku³. Dysponentem prawa do wizerunku jest osoba

² Wyrok SN z 15.10.2009 r., I CSK 72/09, MoP Nr 19/2010, s. 1076 z glosą G. Tylca.

³ Wyrok SN z 15.10.2009 r., I CSK 72/09, MoP Nr 19/2010, s. 1076 z glosą G. Tylca.

fizyczna, której wizerunek ma zostać wykorzystany. Co do zasady dla wykorzystania wizerunku drugiej osoby winna zostać uzyskana zgoda zwykle poprzez zawarcie stosownej umowy. Domniemywa się, że zgoda na wykorzystanie wizerunku została udzielona, jeżeli osoba przedstawiona otrzymała zapłatę za pozowanie.

Zgodnie z art. 81 ust. 2 pr. aut. zezwolenia nie wymaga rozpowszechnianie wizerunku:

1. osoby powszechnie znanej, jeżeli wizerunek wykonano w związku z pełnieniem przez nią funkcji publicznych, w szczególności politycznych, społecznych, zawodowych,
2. osoby stanowiącej jedynie szczegół całości takiej jak zgromadzenie, krajobraz, publiczna impreza.

W zakresie niniejszego opracowania nie wymaga się zatem zgody uprawnionego, gdy wizerunek stanowi szczegół większej całości w postaci imprezy sportowej lub wizerunek dotyczy osoby powszechnie znanej w ramach wykonywania obowiązków zawodowych. Czy dany piłkarz lub trener są osobami powszechnie znanymi? Ocena tego faktu musi być powiązana z klasą oraz rozpoznawalnością konkretnego zawodnika. Niewątpliwie jednak kwestia wizerunku piłkarza jako osoby powszechnie znanej dotyczy wyłącznie wizerunków utrwalonych w związku z uprawianiem sportu jako funkcji zawodowej w rozumieniu art. 81 ust. 3 pkt 1 pr. aut. Może chodzić zatem wyłącznie o sytuację wizerunku zawodnika podczas wykonywania obowiązków wynikających z podpisanego kontraktu, np. w czasie gry, treningu czy podczas przedmeczowej konferencji prasowej.

Powyższe rozważania odnoszą się do prawa polskiego. W innych porządkach prawnych ochrona wizerunku uregulowana jest w sposób odmienny, np. w Holandii brak jest konceptu ochrony prawa do wizerunku, lecz wyprowadza się go z ogólnych zasad [Hagen 2011], zaś we Włoszech przyjęto koncepcję analogiczną do polskiej i stosuje się przepisy kodeksu cywilnego oraz ustawy o prawie autorskim [Ferrari 2004]. W zakresie ochrony wizerunku stosować należy w danym przypadku reguły prawa prywatnego międzynarodowego⁴, naruszenia te wyłączono bowiem z regulacji prawa prywatnego międzynarodowego na poziomie unijnym [Pilich 2012].

Umowa o wykorzystanie wizerunku

Legalne korzystanie z wizerunku osoby fizycznej, leżące poza zakresem wyjątków, o których mowa w art. 81 ust. 2 pr. aut. wymaga zgody uprawnionego. Zgoda ta winna być wyraźna i nie może być domniemywana [Kopczyk 2012]. To korzystający z wizerunku musi wykazać, że zgodę uprawnionego uzyskał [Ferenc-Szydełko 2016]⁵. Należy wskazać jednak, że przepisy nie wymagają żadnej szczególnej formy wyrażenia zgody [Sekuła 2010]. Tym samym zgoda

⁴ w Polsce – art. 16 ustawy prawo prywatne międzynarodowe z dnia 4 lutego 2011 r. (Dz.U. Nr 80, poz. 432), tj. z dnia 13 października 2015 r. (Dz.U. z 2015 r. poz. 1792).

⁵ i orzecznictwo tam powołane.

taka może zostać wyrażona także ustnie. W tym zakresie jednak pojawić mogą się problemy dowodowe w razie zaistnienia ewentualnego sporu. Brak udokumentowania zgody prowadzi także do ewentualnych problemów związanych z zakresem takiej zgody. Przykładowo można godzić się na wykorzystanie wizerunku na plakacie reklamującym mecz, ale już nie na billboardzie głównego sponsora klubu.

Umowa na wykorzystanie wizerunku sportowca lub trenera może zostać inkorporowana do podpisanego kontraktu na profesjonalne uprawianie sportu lub świadczenie usług trenerskich w postaci odpowiedniej klauzuli kontraktowej. Możliwe jest również zawieranie oddzielnych od kontraktów sportowych umów na wykorzystanie wizerunku.

Poprzednio kluby w Polsce korzystały z tej drugiej formy zawierania umów w celu uzyskania korzystnych rozwiązań podatkowych⁶. Obecnie jednak wydaje się przesądzone, że wynagrodzenie z tytułu korzystania z wizerunku nie mogą zostać objęte 50% kosztami uzyskania przychodu⁷.

Umowa winna zawierać oświadczenie uprawnionego o wyrażeniu zgody na wykorzystanie wizerunku ze szczegółowym zakresem tej zgody co do sposobu i charakteru wykorzystania wizerunku wraz z zastrzeżeniem, czy zgoda ta jest przenaszalna na podmioty trzecie. Możliwy jest także podział wpływów z praw do wizerunku pomiędzy zawodnika i klub⁸.

Przepisy ustawy o sporcie

Obecnie obowiązująca ustawa o sporcie stanowi, że polskiemu związkowi sportowemu przysługują prawa do wizerunku zawodnika w stroju reprezentacji Polski. Artykuł 14 ust. 1 będący następcą art. 33 uchylonej ustawy o sporcie kwalifikowanym stanowi, że *„członek kadry narodowej udostępnia, na zasadach wyłączności, swój wizerunek w stroju reprezentacji kraju polskiemu związkowi sportowemu, który jest uprawniony do wykorzystania tego wizerunku do swoich celów gospodarczych w zakresie wyznaczonym przez przepisy tego związku lub międzynarodowej organizacji sportowej działającej w danym sporcie”*. Analogiczną regulację w stosunku do reprezentacji olimpijskiej, gdzie beneficjentem jest Polski Komitet Olimpijski wprowadza art. 14 ust. 2 ustawy o sporcie. W art. 14 ust. 3 z kolei wyjaśniono, że zgoda udzielana przez reprezentantów stanowi zgodę w rozumieniu art. 81 ust. 1 pr. aut [Fundowicz 2013].

Warto wskazać, że zgodnie z przepisami związków i międzynarodowych federacji sportowych udział zawodnika w rozgrywkach reprezentacji narodowej jest obligatoryjny. Znane, zwłaszcza ze świata piłki nożnej, przypadki „zakończenia” reprezentacyjnej kariery w istocie

⁶ Por. np. wyrok NSA z 5 kwietnia 2011 r. (sygn. akt II FSK 2082/09), CBOSA.

⁷ Tak NSA w wyrokach z 29 stycznia 2015 r. (sygn. akt II FSK 3260/12, II FSK 3261/12, II FSK 3035/12, II FSK 3231/12, II FSK 3232/12, II FSK 3211/12), CBOSA.

⁸ Rozwiązanie takie zastosowano np. w kontrakcie Paula Pogby z Manchesterem United.

muszą zostać uzgodnione z danym związkiem sportowym i to od woli związku zależy uszanowanie w tym zakresie woli zawodnika. Zgodnie z przepisami FIFA zawodnicy, pod rygorem odpowiedzialności dyscyplinarnej, są zobowiązani do reprezentowania barw kraju w razie otrzymania powołania do reprezentacji⁹.

Przepis art. 14 ust. 1 ustawy o sporcie stanowi zatem udzielenie przymusowej, nieodpłatnej i wyłącznej licencji w zakresie wykorzystania wizerunku w stroju reprezentacji Polski na rzecz polskiego związku sportowego. Powyższa regulacja wzbudza ogromne kontrowersje. Podnoszona jest nawet – na gruncie art. 33 ustawy o sporcie kwalifikowanym – jej niezgodność z Konstytucją RP [Szczepaniak 2007]. Wskazuje się m.in. na zbliżony charakter tej instytucji do wywłaszczenia [Szczepaniak 2007].

Ciekawy spór zaistniał na gruncie analogicznie brzmiącego art. 33 ust. 1 ustawy o sporcie kwalifikowanym, kiedy to zawodnik reprezentacji Polski w piłce nożnej Maciej Żurawski zakwestionował wyrażenie zgody na wykorzystanie swojego wizerunku przez sponsora Polskiego Związku Piłki Nożnej – Telekomunikację Polską S.A. [szerzej: Sekuła 2010]. Ostatecznie Sąd Najwyższy wskazał, że samo przyjęcie powołania do reprezentacji Polski stanowi wyrażenie zgody na wykorzystanie przez związek sportowy wizerunku, w tym także poprzez przeniesienia tej zgody na podmiot trzeci¹⁰. Powyższe stanowisko wzbudza kontrowersje zwłaszcza z uwagi na obligatoryjność występów w reprezentacji.

Podobne kontrowersje wzbudza idea stroju reprezentacji Polski. Obecnie zaczyna dominować przyjęcie szerokiego rozumienia tego określenia, co może być przedmiotem uzasadnionej krytyki. W doktrynie podkreśla się, że ubiór reprezentacji Polski to zarówno strój sportowy, jak i strój codzienny oraz strój galowy [Kopczyk 2012]. Patrząc jednak na restrykcyjne i wyjątkowe w swoim charakterze brzmienie art. 14 ust. 1 ustawy o sporcie trudno oprzeć się wrażeniu, że jest to zbyt szerokie ujęcie, a zgoda na wykorzystanie wizerunku udzielana polskiemu związkowi sportowemu winna ograniczać się do stroju sportowego reprezentantów.

Z drugiej strony szerokie rozumienie przepisów pozwala na skuteczne interwencje związków, gdy prawa zawodników są naruszane. Tak było w sprawie wykorzystania przez Młodzież Wszechpolską zdjęcia reprezentantów Polski w strojach galowych z komentarzem: „każdy inny, wszyscy biali”. Publikacja zakończyła się natychmiastową interwencją Polskiego Związku Piłki Nożnej.

Przepisy wewnętrzne związków sportowych

Przepisy związkowe stanowią specyficzny system prawa obowiązujący wewnątrz sportowej społeczności. Funkcjonują one niejako na dwóch poziomach – międzynarodowym (poprzez

⁹ Zob. aneks nr 1 do Regulaminu o statusie i transferze zawodników FIFA (RSTP).

¹⁰ wyrok SN z 16.12.2009 r., I CSK 160/09, niepubl.

międzynarodowe federacje) oraz krajowym [Wach 2010]. Najważniejsze związki sportowe mają przy tym zgodnie z art. 12a ust. 1 ustawy o sporcie status polskiego związku sportowego, a więc związku należącego do międzynarodowej federacji sportowej działającej w sporcie olimpijskim¹¹.

W Polsce podstawę prawną działania związków sportowych jako polskich związków sportowych stanowi ustawa o sporcie. Zgodnie z art. 13 ust. 1 pkt 2 ustawy o sporcie polski związek sportowy z kolei posiada kompetencję ustanawiania i realizacji reguł sportowych, organizacyjnych i dyscyplinarnych we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek, wiążących członków danego związku sportowego. A jak słusznie wskazuje się w literaturze, reguły te są w szczególności pochodną reguł stanowionych przez federacje międzynarodowe [Cajsel 2011].

Związki sportowe działają w formie związku stowarzyszeń. Z uwagi na uregulowania ustawy o sporcie zrzeka on osoby prawne (kluby mogą działać w formie stowarzyszeń lub spółek kapitałowych prawa handlowego). Członkami związków są kluby sportowe przyjęte w poczet członków. Kwestie te reguluje Uchwała nr XII/194 z dnia 11 grudnia 2015 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej o członkostwie.

Najważniejszym dokumentem dotyczącym działania związku sportowego jest statut. Z uwagi na ubogą materię normatywną ustawy prawo o stowarzyszeniach oraz ustawy o sporcie gros uregulowań dotyczących danego związku jest materią statutową. Statut wiąże członków związku, którzy przystępując do niego akceptują postanowienia statutowe.

Statut pozwala dodatkowo na wydawanie przepisów wewnętrznych obowiązujących w stosunkach pomiędzy członkami związku realizujących zatem kompetencję wskazaną w art. 13 ust. 1 pkt 2 ustawy o sporcie. Przepisy te zgodnie ze statutem związku wiążą członków związku w tym ww. kluby sportowe. Wiążą ponadto m.in. zawodników, trenerów, sędziów i działaczy piłkarskich (art. 6 § 2 statutu PZPN). Przepisy stanowione są przez organy związku na podstawie odpowiednich postanowień statutu.

W przypadku wizerunku piłkarzy i trenerów dobrym przykładem są przepisy Polskiego Związku Piłki Nożnej. Kwestię udzielenia wizerunku przez zawodników ujęto w art. 14 § 3 statutu: *„wszyscy zawodnicy reprezentacji Polski w piłce nożnej w różnych kategoriach wiekowych oraz osoby wchodzące w skład sztabu szkoleniowo-medycznego w/w reprezentacji zobowiązani są – z chwilą powołania lub nominacji do nich – przestrzegać bezwzględnie praw reklamowych i marketingowych FIFA, UEFA i PZPN w zakresie ekspozycji nazw, logo, znaków handlowych i reklamowych należących do tych organizacji, ich sponsorów i partnerów sprzętowych, a także udostępniać własny wizerunek, nazwisko, pseudonim, podobiznę i inne prawa osobiste dla celów promocyjnych i marketingowych”*. Ponadto art. 72 statutu powtarza treść art. 14 ust. 1 i 3 ustawy o sporcie.

¹¹ por. art. 12a ust. 1 ustawy o sporcie.

M. Stankiewicz - Prawne aspekty wykorzystania wizerunku sportowców i trenerów w działalności marketingowej klubów i związków sportowych

Zgodnie z Uchwałą nr III/54 z dnia 27 marca 2015 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej Minimalne wymagania dla standardowych kontraktów zawodniczych w sektorze zawodowej piłki nożnej profesjonalny kontrakt piłkarski winien zawierać „*określenie zasad korzystania przez Klub z wizerunku Zawodnika, przy czym w przypadku uprzedniego zawarcia przez Zawodnika umowy przenoszącej prawa do wykorzystania wizerunku Zawodnika na inny podmiot, okoliczność ta powinna być w Kontrakcie wskazana*”. Tak więc to umowa stanowi podstawę udzielenia zgody na wykorzystanie wizerunku przez klub. Odmienne uregulowano te kwestie w uchwale nr XII/189 z dnia 12 grudnia 2014 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej dot. Zasad regulujących stosunki pomiędzy klubem sportowym a trenerem piłki nożnej – w art. 7 ust. 1 pkt 9 czytamy: „*do szczegółowych praw i obowiązków trenera pierwszego zespołu piłki nożnej klubu należy udostępnianie wizerunku trenera na rzecz klubu utrwalonego w trakcie obowiązywania kontraktu trenerskiego, w sposób umożliwiający również marketingowe wykorzystywanie jego wizerunku w związku z rozgrywkami prowadzonymi przez PZPN oraz inne uprawnione podmioty*”. Wobec tego na mocy samej uchwały dochodzi do obligatoryjnego udzielenia przez trenera zgody na wykorzystanie jego wizerunku.

Sprawa Macieja Żurawskiego oraz komplikacje prawne i rozbieżności w doktrynie prawa dotyczące stosowania art. 14 ust. 1 ustawy prawo sportowe spowodowały, że Polski Związek Piłki Nożnej postanowił doregulować kwestie związane z udzielaniem zgody przez zawodników kadry narodowej na wykorzystanie ich wizerunków. Zakres zgody określa uchwała nr VI/ 173 z dnia 5 czerwca 2013 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej w sprawie zakresu wykorzystywania wizerunków członków kadry narodowej w piłce nożnej w stroju reprezentacji kraju, która wskazuje, że zgoda ma szeroki zakres (w tym brak ograniczeń czasowych i terytorialnych) i jest przenoszalna na inne podmioty, w szczególności na sponsorów lub partnerów PZPN. Z kolei przyjęty przez PZPN model zakłada, że udzielenie zgody przez zawodników ma charakter odpłatny, a jego podstawę stanowi uchwała nr II/33 z dnia 19 lutego 2015 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej w sprawie przyjęcia Regulaminu wynagradzania zawodników reprezentacji Polski z tytułu wykorzystania wizerunku przez sponsorów.

Stosowne postanowienia pojawiają się też w przepisach dotyczących rozgrywek. Artykuł 22 ust. 3 Uchwały nr IV/72 z dnia 27 kwietnia 2016 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej w sprawie przyjęcia Regulaminu Rozgrywek Piłkarskich o Puchar Polski na sezon 2016/2017 stanowi, że PZPN przysługuje prawo do wykorzystywania w celach promocyjnych fotografii i nagrań video obejmujących wizerunek zawodników w stroju klubowym i trenerów oraz fotografii i nagrań video drużyny w strojach klubowych.

Roszczenia w przypadku naruszenia lub zagrożenia prawa do wizerunku

Osobie, która poprzez działanie osoby trzeciej jest zagrożona naruszeniem prawa do wizerunku, z mocy art. 24 k.c. przysługują roszczenia o zaniechanie tych działań.

Osobie, której naruszono prawo do wizerunku, przysługują z mocy art. 24 k.c. następujące roszczenia:

1. usunięcie skutków naruszenia, w tym w szczególności złożenia oświadczenia w odpowiedniej formie i treści,
2. zadośćuczynienie za doznaną krzywdę na zasadach wskazanych w Kodeksie cywilnym¹²,
3. zapłata kwoty na wskazany cel społeczny na zasadach wskazanych w Kodeksie cywilnym.

Natomiast w razie odniesienia szkody przysługuje odszkodowanie na zasadach ogólnych prawa cywilnego, tj. w ramach odpowiedzialności deliktowej, o której mowa w art. 415 i n. k.c.

Druga, autonomiczna podstawa konstruowania roszczeń przeciwko naruszyтелям dóbr osobistych znajduje się w przepisach prawa autorskiego. Jak wskazuje art. 83 prawa autorskiego do roszczeń w przypadku rozpowszechniania wizerunku osoby na nim przedstawionej oraz rozpowszechniania korespondencji bez wymaganego zezwolenia osoby, do której została skierowana, stosuje się odpowiednio przepis art. 78 ust. 1 prawa autorskiego. Przepis ten także rozróżnia sytuacje zagrożenia naruszeniem oraz naruszenia i przewiduje roszczenia analogiczne do art. 24 k.c.¹³.

Zaniechanie naruszeń polega na bezzwłocznym zaprzestaniu działań stanowiących zagrożenie dla prawa do wizerunku uprawnionego [Machnikowski 2016]. Przykładem takiego działania może być na przykład przygotowanie do druku określonej publikacji czy wykonywanie zdjęć bez zgody uprawnionego.

Usunięcie skutków naruszenia w praktyce będzie polegać na dwóch rodzajach działań. Po pierwsze może to być fizyczne zniszczenie nośników, na których nielegalnie utrwalono wizerunek (np. ulotek, książek, materiałów video). Po drugie sprowadza się ono do opublikowania przeprosin lub sprostowania w odpowiedniej formie i treści [Machnikowski

¹² Por. art. 448 k.c.

¹³ Twórca, którego autorskie prawa osobiste zostały zagrożone cudzym działaniem, może żądać zaniechania tego działania. W razie dokonanego naruszenia może także żądać, aby osoba, która dopuściła się naruszenia, dopełniła czynności potrzebnych do usunięcia jego skutków, w szczególności, aby złożyła publiczne oświadczenie o odpowiedniej treści i formie. Jeżeli naruszenie było zawinione, sąd może przyznać twórcy odpowiednią sumę pieniężną tytułem zadośćuczynienia za doznaną krzywdę lub – na żądanie twórcy - zobowiązać sprawcę, aby uiścił odpowiednią sumę pieniężną na wskazany przez twórcę cel społeczny.

2016]. Zwykle uprawnieni dążą, aby oświadczenie było opublikowane w zbliżonej formie oraz na takim samym nośniku, jak działania naruszające prawo do wizerunku.

Zadośćuczynienie to świadczenie pieniężne stanowiące kompensatę szkody niemajątkowej w postaci krzywdy [Safjan 2012]. Krzywdą jest określone cierpienie związane z popełnionym czynem niedozwolonym, w tym także cierpienie o charakterze psychicznym. Wysokość zadośćuczynienia ustala sąd, będąc związanym oczywiście żądaniem pozwu w zakresie jego górnej wysokości.

Zapłata określonej kwoty pieniężnej na wskazany cel społeczny także ma mieć formę swego rodzaju sankcji dla naruszydela z jednoczesnym dokonaniem pomocy na rzecz wskazanych potrzebujących. Wynika to z założenia, że naprawienie pewnych naruszeń dóbr osobistych poprzez zapłatę sumy pieniężnej względem poszkodowanego mogłoby mieć „niegodny” charakter [Mularski 2016]. Źródłem roszczenia jest art. 448 k.c.

Odszkodowanie jest ustalane na zasadach ogólnych. Szkoda może zatem przybrać formę rzeczywistej straty, jak i utraconych korzyści zgodnie z art. 361 § 2 k.c.

Obszary wykorzystania wizerunku sportowca w działalności marketingowej

Działalność marketingowa to zbiór działań o charakterze gospodarczym, których celem jest osiągnięcie zysku ekonomicznego, jak również zaspokojenie potrzeb klientów [Misiolowski 2005]. Działania takie z użyciem wizerunku sportowców mogą przybrać kilka zasadniczych postaci. Ważne ponadto jest rozróżnienie na marketing sportu, a więc promocję działalności sportowej w oczekiwaniu na zysk ekonomiczny z tejże działalności oraz na marketing poprzez sport polegający na promowaniu innych produktów poprzez pozytywne skojarzenia w świadomości konsumentów [Westfal 2016].

Marketing klubu/związku sportowego, w tym marketing bezpośredni

Wizerunek piłkarzy i trenerów zostaje przede wszystkim wykorzystany w marketingu klubu lub związku sportowego. Zdjęcia zawodników¹⁴ lub trenerów¹⁵ umieszczane są na billboardach, plakatach, biletach, programach meczowych. Zdjęcia zawodników i trenerów znajdują się także w Internecie, gdzie kluby i związki sportowe umieszczają je na swoich

¹⁴ Tutaj w szczególności kampanie promocyjne Legii Warszawa, np. z udziałem Michała Pazdana.

¹⁵ Dobrym przykładem było zaangażowanie wizerunku Franciszka Smudy w kampanie promocyjne Wisły Kraków.

stronach internetowych, jak również w mediach społecznościowych (Facebook, Twitter, Instagram).

Ważne także jest zaangażowanie zawodników w marketing bezpośredni klubu. Zawodnicy pojawiają się na przykład w centrach handlowych, zachęcając do zakupu biletów na mecze i pamiątek klubowych, rozdając autografy i pozując do zdjęć z fanami.

Warto podkreślić, że powyższe obowiązki wynikają z zobowiązań kontraktowych zawodników wskazanych w kontraktach na profesjonalne uprawianie sportu.

Umowy sponsorskie

Ważnym aspektem wykorzystania wizerunku sportowca jest jego udostępnienie na rzecz sponsorów klubu piłkarskiego lub związku sportowego w ramach zawieranych umów sponsoringowych (Iwan, 2010). Istotą sponsoringu jest przełożenie pozytywnych emocji związanych z danym zawodnikiem na odbiór produktów lub usług danego sponsora [Pogorzelski 2007].

Doskonałym przykładem takiego działania jest kampania Vistuli S.A. oficjalnego sponsora reprezentacji Polski w piłce nożnej realizowana na podstawie umowy sponsorskiej zawartej przez Polski Związek Piłki Nożnej.

Wprawdzie zawodnicy udzielający wizerunku w trybie art. 14 ust. 1 ustawy o sporcie zgadzają się na wykorzystanie ich wizerunku w kampanii reklamowej jednego ze sponsorów reprezentacji Polski, jednak to związek otrzymuje korzyści związane z zawartą umową. Przy czym, jak wskazano powyżej, w zależności od związku zawodnikom może przysługiwać wynagrodzenie za udzielenie wizerunku związkowi na podstawie wewnątrzobowiązujących przepisów danej federacji.

Merchandising

W obrocie gospodarczym coraz większe znaczenie mają umowy merchandisingowe, a więc dotyczące wykorzystania wizerunku na produktach komercyjnych. W przypadku zawodników i trenerów najważniejszymi nośnikami wizerunku w tym zakresie są klubowe pamiątki: koszulki oraz inna odzież, kubki, gadżety.

Pamiątki te zyskują nowy wymiar, gdy chodzi o użycie wizerunku zawodników i trenerów. Powyższa kwestia w przypadku największych gwiazd sportu stanowić może *personality merchandising*, a więc sytuację, kiedy to zawodnik czy trener jest nie tylko nośnikiem danych symboli klubowych lub narodowych, lecz sam w sobie stanowi wartość marketingową poprzez wpływ na odbiorców treści [Wach 2010]. Pozytywne skojarzenie osoby powszechnie znanej powoduje, że wartość marketingowa produktu reklamowanego z takim wizerunkiem rośnie [Balcarczyk 2007]. Jednymi z najczęściej angażowanych osób do działań reklamowych

są sportowcy z uwagi na doskonałą możliwość kreowania marek poprzez ich wykorzystanie [Rak i Szulgina 2014].

Szczególne miejsce w działalności marketingowej klubów stanowią albumy kolekcjonerskie z naklejkami oraz karty ze zdjęciami zawodników. Ten niezwykle popularny w wielu krajach biznes wymaga komercjalizacji wizerunku zawodników na poziomie klubów lub związków sportowych. Tym samym zgodnie z zasadą *nemo plus iuris*¹⁶ podmioty te muszą zapewnić sobie prawo do korzystania z wizerunku trenerów i zawodników.

W związku z niezwykle rozbudowaną problematyką merchandisingu postuluje się w doktrynie konstruowanie „nowego majątkowego prawa w ramach własności intelektualnej, zbliżonego do amerykańskiego *right of publicity*, będącego prawem do ekonomicznej eksploatacji oznaczeń identyfikujących daną osobę, obejmujących wizerunek, nazwisko, głos, charakterystyczne rekwizyty wskazujące jednoznacznie na określonego człowieka”. [Safjan 2012]. Obecnie w Polsce brak jest jednak bezpośredniej podstawy prawnej do takiego zabiegu i także w zakresie merchandisingu należy posługiwać się ogólnymi kategoriami prawnymi dóbr osobistych i praw do wizerunku.

Podsumowanie

Problematyka prawna dotycząca użycia wizerunku sportowca w działaniach marketingowych klubów i związków sportowych jest niesłychanie interesująca i ma w sobie niezwykle połączenie prawa powszechnego oraz prawa wewnątrznie obowiązującego stanowionego przez krajowe związki sportowe i federacje międzynarodowe.

Doniosła wartość wizerunku zawodników i trenerów powoduje, że problematyka prawna z tego zakresu staje się coraz ważniejsza dla praktyki obrotu gospodarczego w ramach sportowej działalności gospodarczej. Tym samym niezwykle istotne stają się kwestie prawne dotyczące tego zakresu działalności klubów i związków sportowych.

Przedstawione w pracy kwestie prawne dotyczące ochrony wizerunku w prawie cywilnym, prawie autorskim oraz wewnętrznych przepisach związków sportowych, jak również mnogość możliwości wykorzystania wizerunków sportowców powodują, że ze szczególną atencją winno się podejmować działania w tym zakresie, dbając o zawieranie odpowiednich i precyzyjnych umów na wykorzystanie wizerunku.

Umowy te winny przewidywać wykorzystanie wizerunku zawodników i trenerów na wielu polach, takich jak sponsoring, marketing czy merchandising. Warto także pamiętać, aby uprawnionymi do korzystania z wizerunku byli zarówno klub czy związek sportowy, jak i ich sponsorzy.

¹⁶ *Nemo plus iuris in alium transferre potest quam ipse habet* - nikt nie może przenieść na drugą osobę więcej praw, aniżeli sam posiada.

Bibliografia

- Balcarczyk J. (2009), *Prawo do wizerunku i jego komercjalizacja*, Wolters Kluwer S.A., Warszawa.
- Cajsel W. (2011), *Ustawa o sporcie. Komentarz*, Uwagi do art. 13 teza 3, Legalis, Warszawa.
- Kopczyk R. (2012), *Prawo sportowca do wizerunku*, „Acta Erasmiana”, III, Wrocław.
- Ferenc-Szydełko E. (2013), *Prawo autorskie. Komentarz*, Uwagi do art. 81 pr. aut teza 1, Legalis, Warszawa.
- Ferrari L. (2004), *Sports Image Rights under Italian Law*, „The International Sports Law Journal”, T.M.C. Asser Institute, 1(2), s. 13-19.
- Fundowicz S. (2013), *Prawo sportowe*, Wolters Kluwer S.A., Warszawa.
- Hagen S. (2011), *Sports Image Rights in Netherlands*, „The International Sports Law Journal”, T.M.C. Asser Institute, 3-4, s. 115-127.
- Iwan B. (2010), *Nowe trendy w marketingu sportowym*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, Zeszyty Naukowe SGGW, 3(52), s. 353-367,
- Machnikowski P. (2016), *Uwagi do art. 23 k.c. teza 1*, [w:] Gniewek E. (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, Legalis, Warszawa.
- Misiółowski R. (2005), *Marketing w sporcie*, Promotor, Warszawa.
- Mularski K. (2016), *Uwagi do art. 448 k.c. teza 13*, [w:] Gutowski M. (red.) *Kodeks cywilny. Komentarz*, Legalis, Warszawa.
- Pilich M. (2012), *Prawo właściwe dla dóbr osobistych i ich ochrony*, „Kwartalnik Prawa Prywatnego”, 21(3), s. 599-650.
- Pogorzelski S. (2007), *Od marketingu do sponsoringu: komunikacja w marketingu sportowym*, [w:] Mruk H. (red.), *Marketingowe zarządzanie sportem*, Sport&Busines, Warszawa, s. 146-149.
- Rak A., Szulgina L. (2014), *Marketing sportowy w kreowaniu wizerunku marki*, „Prace Naukowe” Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 355, s. 162-176.
- Sekuła M. (2010), *Prawo sportowca do wizerunku*, „Monitor Prawniczy”, nr 22, Legalis, Warszawa.
- Safjan M. (2012), *System Prawa Prywatnego*, t. I, wyd. 2, C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa.
- Szczepaniak R. (2007), *Problem prawa do wizerunku sportowca-reprezentanta kraju*, „Monitor Prawniczy”, nr 17, Legalis, Warszawa.
- Tylec G. (2011), *Naruszenie wizerunku osoby publicznej – materiały promocyjne – glosa – I CSK 72/09*, „Monitor Prawniczy”, nr 3, Legalis, Warszawa.
- Wach M. (2010), *Personality merchandising jako instytucja stosowana do wykorzystywania wizerunku sportowca w celach promocyjnych i reklamowych*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 10, s. 397-419.

M. Stankiewicz - Prawne aspekty wykorzystania wizerunku sportowców i trenerów
w działalności marketingowej klubów i związków sportowych

Westfal K. (2016), *Prawne aspekty wykorzystania wizerunku sportowca w świetle działań marketingowych*, „Journal of Education, Health and Sport”, 6(6), Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, s. 69-85.

Część II

Zarządzanie marketingowe w sporcie

Lojalność kibiców klubów sportowych

Szczepan Kościółek¹

Streszczenie: Budowanie długotrwałych relacji z klientem poprzez zwiększanie jego lojalności przynosi organizacjom liczne korzyści związane przede wszystkim z obniżaniem kosztów pozyskania klienta oraz zwiększeniem stabilności w planowaniu finansowania działalności.

Celem badania opierającego się na przeglądzie literatury przedmiotu było określenie i przedstawienie najważniejszych czynników kształtujących lojalność konsumencką wśród kibiców klubów sportowych. Wykazano, że proces budowania więzi opierać należy na zwiększaniu identyfikacji, zaangażowania i satysfakcji kibica, a skuteczną przestrzenią do realizacji tych zadań są media społecznościowe.

Słowa kluczowe: kluby sportowe, marketing relacji, lojalność kibiców, zachowania konsumenckie

Wstęp

Zgodnie z zasadą Pareto 80% zysków przedsiębiorstwa generowane jest przez jedynie 20% najbardziej aktywnych konsumentów. Nie może więc dziwić, że większość firm poszukuje sposobów na budowanie długotrwałych relacji ze swoimi najbardziej zaangażowanymi klientami. Rynek klubów sportowych jest jednak dość specyficzny. Z jednej strony wydaje się, że kibice są stosunkowo stali w swoich preferencjach. Z drugiej, utrzymanie ich w stanie aktywnego uczestniczenia w wydarzeniach sportowych oraz nakłonienie do kupna klubowych pamiątek związane jest w dużym stopniu z czynnikiem rywalizacji sportowej, które zaplanować można tylko w bardzo ograniczony sposób.

Wśród polskojęzycznych opracowań z zakresu zarządzania organizacjami sportowymi niewiele miejsca poświęcono problematyce budowania lojalności kibiców zarówno przez drużyny amatorskie, jak i zawodowe. Poniższe opracowanie wykorzystując metodę przeglądu literatury obejmującego artykuły publikowane w latach 2000–2015, indeksowane w najważniejszych bazach danych (Elsevier Science, ProQuest, EBSCOhost Ingenta, library.ingentaconnect.com oraz Google Scholar), ma wypełnić tę lukę.

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Celem pracy było określenie czynników determinujących stopień lojalności konsumenckiej kibiców oraz sposobów, w jakie kluby sportowe mogą tę lojalność rozwijać. Szczególną uwagę zwrócono na możliwości wynikające z rosnącej roli mediów społecznościowych jako przestrzeni do budowania więzi na linii klub – kibic.

Dostępne badania podkreślają bardzo złożony charakter budowania lojalności klienta na rynku sportowym. Postawa ta jest wypadkową wielu zmiennych, w tym demograficznych, psychologicznych i geograficznych. Działania marketingowe w zakresie budowania długotrwałej relacji z kibicem powinny obejmować pobudzanie identyfikacji z klubem oraz satysfakcji związanej z jego występami. Rosnące znaczenie mediów społecznościowych w komunikacji z kibicem otwiera przed działami marketingu nowe możliwości, związane z łączeniem funkcji informacyjnych, aktywizujących, marketingowych oraz personalizujących pozwalających na jeszcze lepsze dopasowanie treści do oczekiwań użytkownika i tym samym zwiększanie jego zaangażowania i satysfakcji.

Dalszy ciąg pracy podzielony jest na 4 części. W pierwszej opisana zostaje specyfika zachowań konsumenckich na rynku organizacji sportowych wraz z najważniejszymi czynnikami determinującymi procesy lojalnościowe. Dalej ma miejsce prezentacja korzyści z budowania lojalności, a następnie charakteryzowane są możliwości wynikające z działalności na rzecz pogłębiania więzi z kibicem w przestrzeni mediów społecznościowych. Opracowanie kończy podsumowanie zawartych w nim informacji.

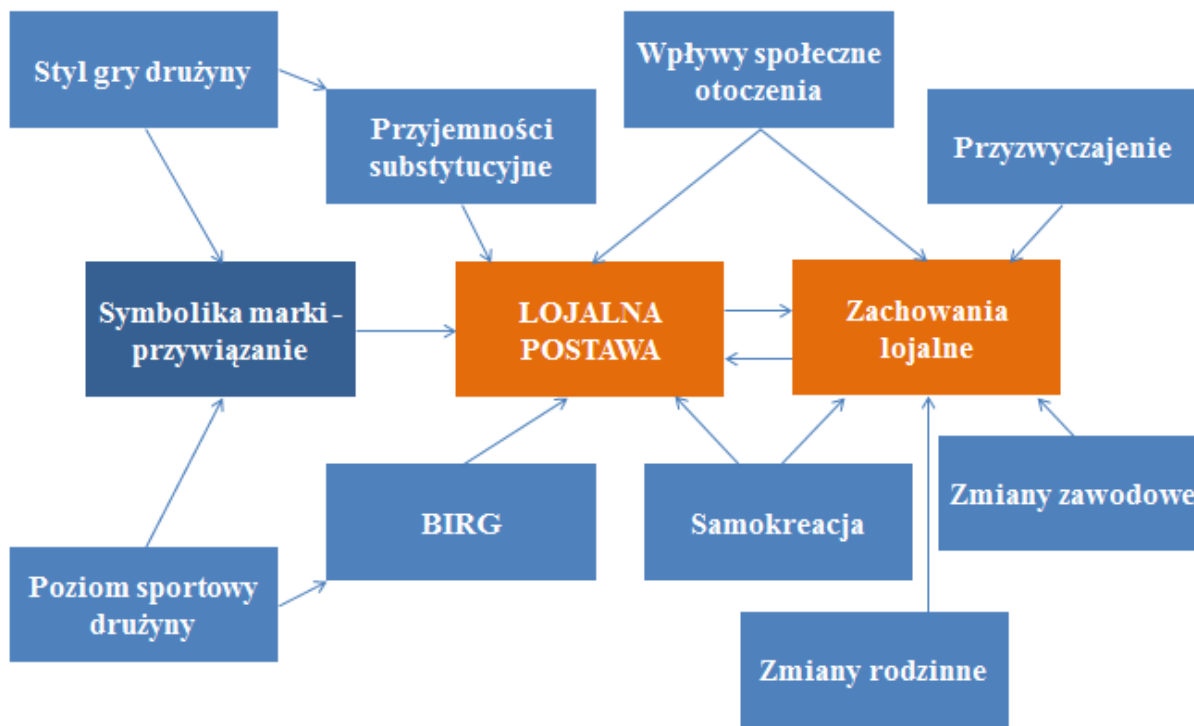
Zachowania konsumenckie kibiców

Czynników kształtujących skłonność do uczestnictwa w wydarzeniach sportowych zwykło się poszukiwać wśród atrybutów: ekonomicznych, emocjonalnych, tożsamościowych i rozrywkowych [Wann i in. 2012]. Według S. Fullertona [2006] na lojalność kibiców sportowych wpływają zmienne z dziedzin: demografii (dochody, płeć), geografii (kraj pochodzenia, klimat) oraz psychologii (sposób życia, korzystanie z Internetu). Z kolei jak piszą Biscaia i in. [2012] pozytywny wpływ na przyszłe zachowania konsumenckie kibiców mają głównie emocje (zwłaszcza radość) generujące pozytywne nastawienie do ponownego uczestnictwa w meczach.

Yoshida i James [2010] udowadniają, że bez względu na otoczenie kulturowe i zwyczaje dotyczące konsumpcji sportu (analizowali dane dla Stanów Zjednoczonych i Japonii), prawdopodobieństwo powrotu kibica na stadion zwiększają nie zwycięstwa wspieranej drużyny, ale atmosfera widowiska. Chociaż składa się na nią wiele czynników (doping, zapach, towarzystwo, muzyka, oświetlenie) to wyniki badania podkreślają znaczenie otoczenia związanego z odbiorem produktu podstawowego. Dlatego też, jak wskazuje Tapp [2004], rynek sportowy w kontekście budowania lojalności jest bardziej skomplikowany od innych sektorów. Na potwierdzenie tych słów pokazuje, że aby posiadać lojalnego kibica, trzeba dobrze poznać szereg czynników behawioralnych, demograficznych

i psychologicznych wpływających na to, jak będą się kształtowały zachowania lojalnościowe kibica w przyszłości (rysunek 6.1).

Rysunek 6.1. Schemat budowania lojalności kibica



Źródło: Tapp [2004].

Nie dziwi więc, że kibice chętniej utożsamiają się z drużynami wygrywającymi. Członkowie grup zwycięskich czują znacznie wyższą identyfikację z drużyną niż osoby będące związane z zespołami przegrywającymi. To znana w psychologii postawa BIRG (z angielskiego: *basking in reflected glory*) polegająca na przypisywaniu sobie osiągnięć osoby (organizacji), z którą jednostka się utożsamia [Aronson 2007]. Im lepsze wyniki sportowe, tym chętniej kibice uczestniczą we wspieraniu klubu „na żywo”. Zadowolenie z gry zespołu wynika nie tylko z wyników, ale jak udowadnia Tapp [2004], także ze stylu gry oraz poziomu sportowego drużyny.

Do podobnych wniosków dochodzą Matsuoka i in. [2013], według których na zamiar aktywnego uczestnictwa w meczach drużyny wpływa poziom satysfakcji kibiców (w większym stopniu odnoszący się do dyspozycji drużyny aniżeli samych jej wyników). Oznacza to, że w kontekście działań na rzecz powtarzalności uczestnictwa konsumentów w kolejnych meczach, podnoszenie atrakcyjności widowiska jest ważniejsze od osiągnięcia zwycięstw w pojedynczych spotkaniach.

Obok satysfakcji kluczowy wpływ na skłonność do przyszłego uczestnictwa w meczach ma poziom identyfikacji z zespołem (m.in. Matsuoka i in. [2012], Stevens i Rosenberg [2012], Gray i Wert-Gray [2012]). Im satysfakcja i identyfikacja większe, tym chętniej kibice

ponawiają swoją wizytę na obiekcie sportowym. Mimo że pojawiają się opracowania kwestionujące rolę czynnika satysfakcji w budowaniu lojalności kibiców [Caro i Garcia 2007], to większość opracowań (m. in. Laverie i Amett [2000], Matsuoka i in. [2012]) potwierdza wpływ identyfikacji i satysfakcji na kształtowanie się postaw lojalnościowych w sektorze klubów sportowych, nadając pierwszej z tych zmiennych rolę dominującą.

Boyle i Magnusson [2007] wykazali silne poparcie dla efektu tożsamości z akademickim klubem sportowym bez względu na typ konsumenta (badano studentów amerykańskich uczelni, absolwentów i ogół społeczeństwa). Różne były jednak czynniki to warunkujące. Dla absolwentów i ogółu społeczności ważnym kryterium deklaracji tożsamościowej była historia klubu, podczas gdy dla studentów identyfikacja z drużyną była elementem budującym ich przynależność społeczną.

Poszukiwanie przyczyn identyfikacji z drużyną jest o tyle ważne, że jak piszą Trail i in. [2003], jej poziom jest czynnikiem mogącym być poszerzonym poprzez skuteczne działania marketingowe. D. Lock i in. [2012] proponują koncepcję rozwoju identyfikacji z nowym zespołem sportowym (tabela 6.1) opartą na procesach wewnętrznych (centralizacja i mini-motywacja) oraz zewnętrznych (poszukiwania i promowanie), pokazując ewolucję nastawienia względem drużyny od jej poznania aż do samodzielnego promowania poprzez marketing szeptany.

Tabela 6.1. Rozwój czynników identyfikacji kibica

Działanie	Motyw	Świadomość	Atrakcja	Przywiązanie	Wierność
		Zewnętrzne		Zinternalizowane	
Znaczenie wewnętrzne	Centralizacja	Identyfikacja napędzana zewnątrz, bez wpływu za zachowanie		Indywidualizacja identyfikacji, wpływająca na zachowanie i plany	
	Mini-motywacja	Drużyna i piłkarze postrzegani jako anonimowe jednostki		Informacje i preferencje kształtowane o doświadczenie	
Akcja zewnętrzna	Poszukiwanie	Proces przyciągania do uczestnictwa		Informacja jako główny czynnik pobudzania identyfikacji	
	Promowanie	Komunikowanie identyfikacji		Promowanie drużyny oraz kształtowanie jej wizerunku	

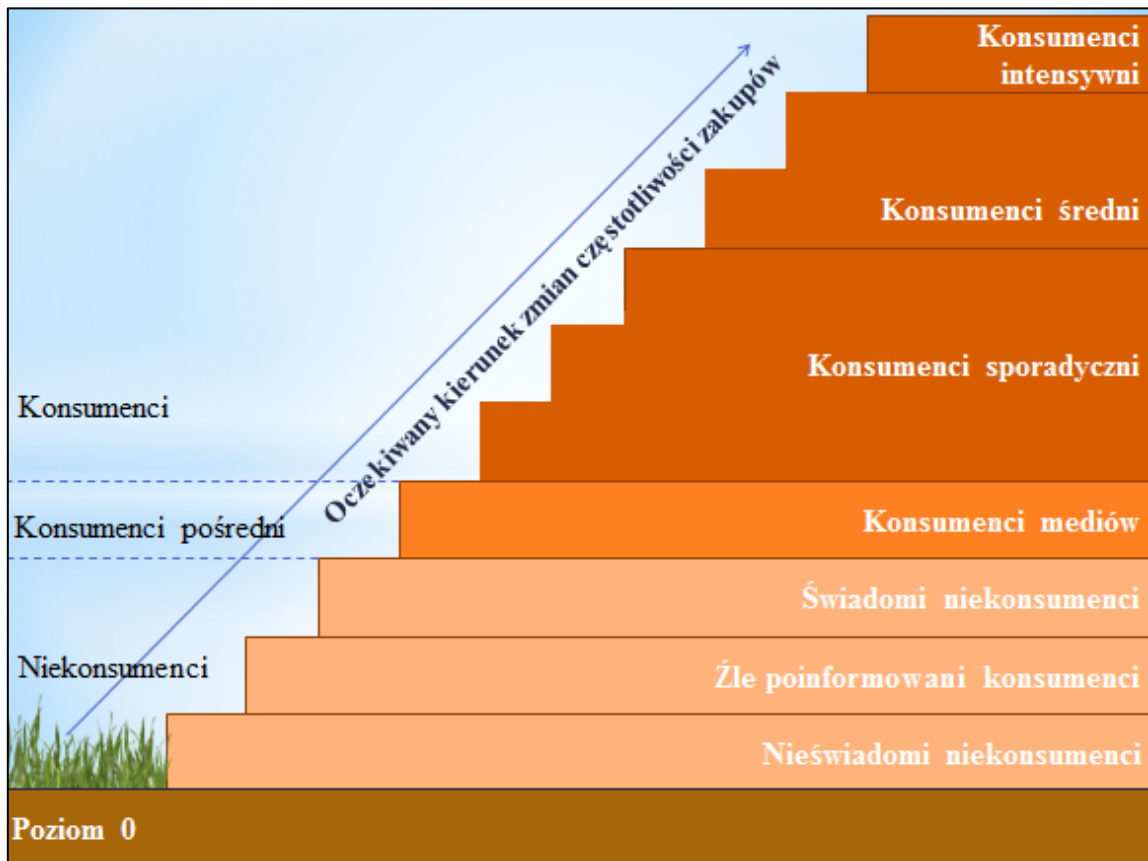
Źródło: Lock i in. [2012].

S. Stevens i P.J. Rosenberg [2012] wykazali, że trzecim, obok identyfikacji i satysfakcji, determinantem lojalności kibica jest poziom jego zaangażowania (autorzy ci stwierdzili także istnienie wzajemnych korelacji pomiędzy każdą z tych zmiennych). Zgodnie z eskalatorem zaangażowania kibiców (rysunek 6.2) na rynku sportowym można wyróżnić cztery rodzaje klientów [Schwartz 2013]:

- Niekonsumenci – osoby nieświadome istnienia produktu lub niekupujące go z powodu niepełnej bądź błędnej informacji o produkcie.
- Konsumenci sporadyczni – korzystający z produktu bądź usługi przypadkowo, bardzo nieregularnie, na imprezy sportowe chodzący kilka razy w roku.

- Konsumenci średni – aktywnie korzystający z produktów sportowych, ale nie jako bezpośredni widzowie.
- Konsumenci intensywni – zaangażowani, współtworzący społeczność, będący podstawą rynkowych działań organizacji.

Rysunek 6.2. Schemat ruchomych schodów procesu stopniowego zwiększenia zaangażowania użytkowników produktów sportowych



Źródło: Mullin i in. [2014, s. 44].

Działania dążące do zwiększenia zaangażowania kibiców w pierwszej kolejności powinny być nastawione na aktualnych użytkowników, w drugiej na użytkowników sporadycznych, a dopiero na końcu do pozyskiwania nowych klientów [Mullin i in. 2014]. Utrzymanie dotychczasowych konsumentów jest bowiem dużo tańsze niż pozyskanie nowych.

Korzyści z posiadania lojalnych kibiców

Jak piszą G. T. Gray i S. Wert-Gray [2012] identyfikacja kibica z klubem oraz satysfakcja z oferowanej mu usługi to dwa podstawowe czynniki kształtujące postawy lojalnościowe na tym rynku. Prowadząc badanie na próbie 300 kibiców ponad 40 klubów sportowych różnych

dyscyplin, autorzy wykazali, że pozytywnych efektów płynących z zachowań lojalnościowych dopatrywać można się w czterech różnych obszarach:

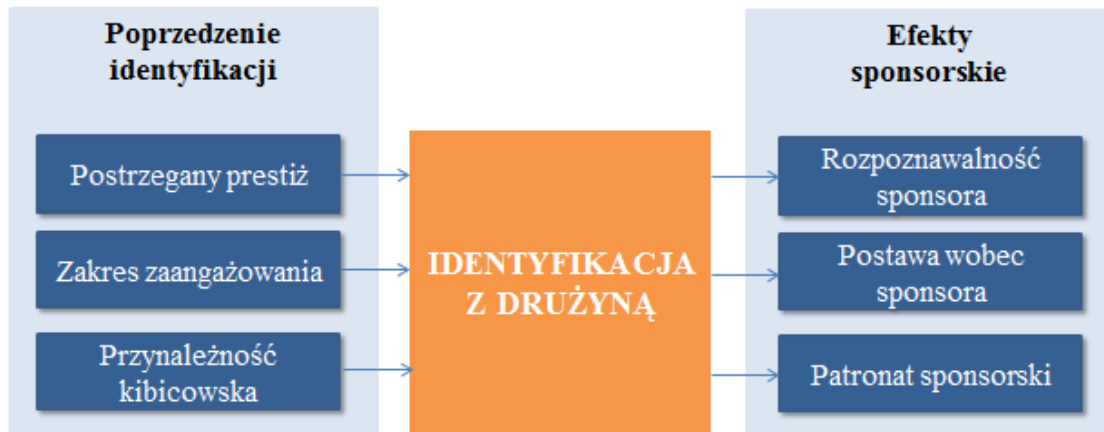
- uczestnictwa w meczach,
- zainteresowaniem medialnym,
- zakupem klubowych pamiątek,
- marketingiem szeptanym.

Najbardziej oczywistą korzyścią z posiadania lojalnych kibiców jest utrzymanie wysokiej frekwencji stadionowej, a co za tym idzie możliwości określenia strumienia dochodu z biletów oraz umów sponsorskich (reklamy na stadionie). Aby tak się stało, potrzebne jest wsparcie odpowiedniej infrastruktury stadionowej oraz oferty usługowej, wpływających pozytywnie na chęć ponowienia wizyty na obiekcie. W krótkim okresie na zainteresowanie uczestnictwem w meczu wpływa wiele zmiennych losowych (np. pogoda) oraz związanych z atrakcyjnością konkretnego widowiska (przeciwnik, stawka meczu) [Banevides 2015]. W długiej perspektywie przeciętna liczba widzów może spaść z powodu wzrostu konkurencji w mieście, transferów piłkarzy (lub spadku ich wartości) oraz na skutek wzrostu cen biletów [Gray i Wert-Gray 2012]. Jednak to lojalność i satysfakcja kibiców są głównymi determinantami retencji oraz determinantami w pierwszej kolejności odpowiadającymi za zmianę wielkości frekwencji stadionowej [Matsuoka i in. 2003].

Im wizerunek klubu korzystniejszy, tym wyższy poziom zadowolenia wśród posiadaczy biletów sezonowych [Beccarini i Ferrand 2006]. Wyraża się to wyraźnymi korzyściami finansowymi, gdyż konsumpcja klubowych pamiątek jest blisko dwa razy większa w przypadku dużego markowego klubu niż organizacji mniejszych. Wyższa skłonność do zakupu pamiątek klubowych przez lojalnych kibiców nie pozwala jednak wnioskować o ich niższej wrażliwości na cenę licencjonowanych przez klub produktów. Jak dowodzą H. H. Kwon i in. [2007] kluczową rolę odgrywa stosunek ich jakości do ceny. Konsumenci nawet o wysokim poziomie identyfikacji z zespołem mogą zrezygnować z zakupu pod wpływem postrzegania ceny jako zbyt wysokiej. Awersja do poszerzania konsumpcji o dobra komplementarne spowodowana może być ponoszeniem już wystarczająco wysokich kosztów związanych z uczestnictwem w meczu. Stąd rosnącym trendem mogą się okazywać oferty pakietowe, złożone z biletu, miejsca parkingowego oraz rabatów na klubowe pamiątki.

Poziom identyfikacji kibiców z drużyną to także ważny element analizy wykonywany przez potencjalnych sponsorów. Parametr ten wpływa na budowanie rozpoznawalności sponsora, postawy wobec jego produktów i satysfakcję z jego usług [Gwinner i Swanson 2003]. Na rysunku 6.3 zaprezentowano, że rozpoznawalność sponsora oraz pozytywny stosunek wobec niego ze strony kibiców rosną wówczas, im bardziej są oni związani z drużyną, której kibicują.

Rysunek 6.3. Identyfikacja z drużyną: determinanty personalne i efekty sponsorskie



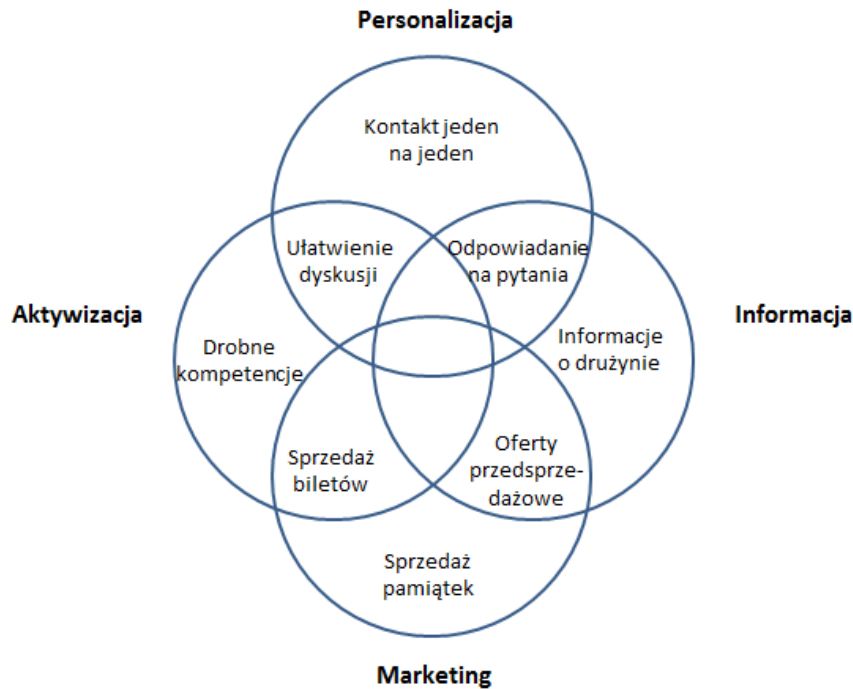
Źródło: Gwinner I Swanson [2003].

Wizerunek marki nie tylko bezpośrednio wpływa na postrzeganą wartość klubu, zadowolenie i zaufanie klienta, ale również poprzez wymienione elementy znacząco oddziałuje na lojalność wobec niego [He i in. 2012]. Zależności te podkreślają znaczenie budowania silnej tożsamości marki oraz identyfikacji konsumenta, ponieważ kluby o silnej tożsamości nie tylko posiadają lojalniejszych kibiców, ale mają możliwość wykorzystania ich identyfikacji do budowy zorganizowanej społeczności.

Wykorzystanie mediów społecznościowych

W kontekście budowania społeczności kibiców, zwiększania ich zaangażowania oraz poczucia identyfikacji z klubem, w ostatnich latach rośnie zainteresowanie możliwościami wykorzystania w tym procesie mediów społecznościowych. Rola tego kanału komunikacji istotna jest zwłaszcza poza sezonem, gdy więź z kibicem jest osłabiana poprzez brak cyklicznych wydarzeń sportowych z udziałem drużyny [Meng i in. 2015]. Jak duże możliwości daje to medium w zakresie budowania stałej relacji z kibicem zaprezentowano na rysunku 6.4.

Rysunek 6.4. Obszary wykorzystania mediów społecznościowych przez klub sportowy w zakresie budowania lojalności klienta



Źródło: Meng i in. [2015].

Kibice korzystają z mediów społecznościowych, aby uzyskać dostęp do aktualnych informacji o zespole. Odpowiadając na potrzeby zgłaszane na czterech przedstawionych płaszczyznach (informacja, aktywizacja, personalizacja, marketing), klub jest w stanie osiągać korzyści w budowaniu relacji dzięki:

- zwiększaniu satysfakcji klientów (poprzez dostarczanie informacji),
- umacnianiu relacji (personalizacja działań),
- zwiększaniu zaangażowania (aktywizowanie członków społeczności),
- lepszemu poznaniu swoich klientów (analiza marketingowa zachowań i zwyczajów).

Korzystanie z mediów społecznościowych wpływa nie tylko na identyfikację z zespołem, ale także na marketing szepcany z nim związany (a oba te czynniki razem kształtują zamiar obecności na meczu) [Park i Dittmore 2014]. Potwierdza to tezę, że kanały takie jak Facebook czy Twitter mogą być wykorzystywane nie tylko jako nośniki informacji, ale także do prowadzenia dodatkowych działań na rzecz wzrostu przychodów klubu, stymulując za ich pośrednictwem identyfikację i zaangażowanie kibiców.

Jak pisze Kopera [2015] społeczność fanów może odgrywać istotną rolę w rozwoju nowych modeli biznesowych i wspieraniu przedsiębiorczości. Przykładem inicjatywy, której skuteczność wzmacniana może być poprzez właściwie zarządzania kanałami *social media* jest *crowdfunding* (przedsięwzięcie polegające na finansowaniu projektu za pomocą składek pieniężnych poniesionych przez dużą liczbę kibiców). Korzyści w zakresie budowania

identyfikacji poprzez aktywność w mediach społecznościowych udowadnia też badanie przeprowadzone przez Sug i in. [2013], według których identyfikacja silnie skorelowana jest z jakością społecznościowej obsługi kibica. Według tej koncepcji podstawowymi cechami podejścia do kibica powinny być: użyteczność, prywatność, rzetelność, informacja i atrakcje dodatkowe.

Podsumowanie

Opracowanie to pokazało dużą współzależność pomiędzy postawą lojalności a satysfakcją, identyfikacją i zaangażowaniem kibiców. Dotychczasowe badania pokazują, że budowanie lojalności wobec organizacji sportowych jest trudniejsze niż w innych sektorach. Na postawę tę wpływa wiele czynników, w większości koncepcji uznawanych za powiązane zarówno z kwestiami interpersonalnymi (m.in. emocje, motywacje, przyzwyczajenia, pozycja społeczna), jak i produktowymi (m.in. atmosfera, styl gry i wyniki drużyny, przynależność do lokalnej społeczności, historia klubu, postrzegany prestiż).

Najbardziej lojalni kibice to tzw. konsumenci intensywni będący w największym stopniu zaangażowani w uczestnictwo w meczach, w śledzenie doniesień medialnych, w kupno klubowych pamiątek oraz w samodzielną promocję klubu poprzez marketing szeptany. Na zwiększanie i utrzymywanie podstaw lojalnościowych wśród kibiców w największym stopniu wpływa poziom ich identyfikacji (bardziej niż satysfakcja z wyników i postawy zespołu). Działania marketingowe na rzecz pogłębiania więzi z klientem powinny koncentrować się na zwiększaniu jego zaangażowania „w życie” klubu. Wykazano, że skutecznymi kanałami komunikacji umożliwiającym realizację tego celu są media społecznościowe. Pozwalają nie tylko na angażowanie potencjalnych konsumentów, ale także na zwiększanie ich satysfakcji z usługi, umocnienie relacji oraz lepsze poznanie ich potrzeb i preferencji.

Tematyka opracowania skoncentrowana jest na kształtowaniu lojalności kibiców, pomijając różnice komunikacyjne pomiędzy poszczególnymi dyscyplinami sportu. W pracy nie uwzględniono także różnic pomiędzy możliwościami budowania lojalności przez kluby amatorskie i zawodowe. W literaturze przedmiotu brak stosownych opracowań dla rynku polskiego. Biorąc pod uwagę powyższe ograniczenia, dalsze prace badawcze powinny być skoncentrowane wokół tych właśnie zagadnień.

Bibliografia

Beccarini C., Ferrand A. (2006), *Factors affecting soccer club season ticket holders' satisfaction: The influence of club image and fans' motives*, „European Sport Management Quarterly”, 6(1), s. 1-22.

- Benevides Í. L., Dos Santos S. M., Cabral A. C. D. A. (2015), *Determinants of Football Games Demand in Brazil and England*, „Global Journal of Management And Business Research”, 15(10), s. 13-23.
- Biscaia R., Correia A., Rosado A., Maroco J., Ross S. (2012), *The effects of emotions on football spectators' satisfaction and behavioral intentions*, „European Sport Management Quarterly”, 12(3), s. 227-242.
- Boyle B. A., Magnusson P. (2007), *Social identity and brand equity formation: A comparative study of collegiate sports fans*, „Journal of Sport Management”, 21(4), s. 497-520.
- Caro L. M., García J. A. M. (2007), *Cognitive–affective model of consumer satisfaction, An exploratory study within the framework of a sporting event*, „Journal of Business Research”, 60(2), s. 108-114.
- Fullerton S. (2006), *Sports marketing*, McGraw-Hill/Irwin.
- Gray G. T., Wert-Gray S. (2012), *Customer retention in sports organization marketing: examining the impact of team identification and satisfaction with team performance*, „International Journal of Consumer Studies”, 36(3), s. 275-281.
- Gwinner K., Swanson S. R. (2003), *A model of fan identification: antecedents and sponsorship outcomes*, „Journal of Services Marketing”, 17(3), s. 275-294.
- He H., Li Y., Harris L. (2012), *Social identity perspective on brand loyalty*, „Journal of Business Research”, 65(5), s. 648-657.
- Kopera S. (2015), *Social Media Challenges*, [w:] Byers T. (red.), *Contemporary Issues in Sport Management: A Critical Introduction*, SAGE, s. 349-362.
- Kwon H. H., Trail G., James J. D. (2007), *The mediating role of perceived value: Team identification and purchase intention of team licensed apparel*, „Journal of Sport Management”, 21(4), s. 540-554.
- Lock D., Taylor T., Funk D., Darcy S. (2012), *Exploring the development of team identification*, „Journal of Sport Management”, 26(4), s. 283-294.
- Laverie D., Arnett D. B. (2000), *Factors affecting fan attendance: the influence of identity salience and satisfaction*, „Journal of Leisure Research”, 32, s. 225–246.
- Matsuoka J., Packianathan C., Munehiko H. (2003), *Direct and interaction effects of team identification and satisfaction on intention to attend games*, „Sport Marketing Quarterly”, 12, s. 244–253.
- Meng M. D., Stavros C., Westberg K. (2015), *Engaging fans through social media: implications for team identification*, „Sport, Business and Management: An International Journal”, 5(3), s. 199-217.
- Mullin B., Hardy S., Sutton W. (2014), *Sport Marketing*, 4th Edition, Human Kinetics, Champaign, IL.
- Park J., Dittmore S. W. (2014), *The relationship among social media consumption, team identification, and behavioral intentions*, „Journal of Physical Education and Sport”, 14, s. 331-336.
- Schwartz E. (2013), *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*, Routledge.

- Suh Y. I., Ahn T. S., Pedersen P. M. (2013), *Examining the effects of team identification, e-service quality (e-SQ) and satisfaction on intention to revisit sports websites*, „International Journal of Sports Marketing and Sponsorship”, 14(4), s. 261-278.
- Stevens S., Rosenberger P. J. (2012), *The influence of involvement, following sport and fan identification on fan loyalty: an Australian perspective*, „International Journal of Sports Marketing and Sponsorship”, 13(3), s. 57-71.
- Tapp A. (2004), *The loyalty of football fans—We'll support you evermore?*, „The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management”, 11(3), s. 203-215.
- Trail G.T., Fink J.S., Anderson, D.F. (2003), *Sport spectator consumption behavior*, „Sport Marketing Quarterly”, 12, s. 8-17.
- Wann D. L., Royalty J. L., Rochelle, A. R. (2002), *Using motivation and team identification to predict sport fans' emotional responses to team performance*, „Journal of Sport Behavior”, 25(2), s. 207-216.
- Yoshida M., James J. D. (2010), *Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences*, „Journal of sport management”, 24(3), s. 338-361.

Socjotechniki w marketingu klubów piłkarskich

Klaudia Mękal¹

Streszczenie: Kibice stanowią istotny składnik wydarzeń sportowych, są zarówno ich odbiorcami, jak i uczestnikami, współtworzą atmosferę i budują oprawę. Dlatego też kluby sportowe sięgają po kolejne narzędzia marketingowe, by skutecznie wypełnić trybuny w dzień meczowy. Celem pracy jest przedstawienie metod wywierania wpływu na ludzi, skategoryzowanych przez Roberta Cialdiniego, jako czynnika budowania relacji klubów z kibicami. Analizie poddano akcje marketingowe czterech klubów piłkarskich Ekstraklasa w sezonie 2015/2016. W akcjach tych zidentyfikowano wykorzystanie socjotechnik, w tym przede wszystkim zasady lubienia i sympatii oraz zasady zaangażowania i konsekwencji.

Słowa kluczowe: inżynieria społeczna, socjotechniki, marketing sportu, kibice, klub piłkarski, Lotto Ekstraklasa

Wprowadzenie

Współcześnie profesjonalne kluby sportowe pretendują do bycia samowystarczalnymi przedsiębiorstwami ukierunkowanymi na osiągnięcie sukcesów biznesowych – wyraźnie bardziej niż to miało miejsce w przeszłości. Sport stał się dobrze opłacanym biznesem, przyciągającym miliony odbiorców z całego świata. Dziś na sukces klubu sportowego składa się nie tylko wynik sportowy, ale i skuteczne zarządzanie klubem jako organizacją. Dlatego obok usystematyzowanych stosunków na boisku ważne są też uporządkowane relacje z kluczowymi interesariuszami klubu.

W sporcie wyjątkowe grono odbiorców stanowią kibice, a ich opinie i zachowania mają szczególne znaczenie w odbiorze całego klubu. Powoduje to, że kluby coraz większą wagę przywiązują do strategii budowy relacji z kibicami. W tym obszarze bardzo aktywne są dziś działy marketingu klubów – dążą do zwiększenia zaangażowania kibiców, co ma przełożyć się pozytywnie zarówno na przychody komercyjne, jak i z dnia meczowego. W tym celu

¹ Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

wykorzystują różnorodne, coraz bardziej wyszukane narzędzia, w tym także techniki inżynierii społecznej.

Niniejsze opracowanie ma na celu analizę wykorzystania narzędzi inżynierii społecznej w strategiach marketingowych klubów piłkarskich Lotto Ekstraklasy w sezonie 2015/2016. Zebrane wnioski mają wskazać metody wywierania wpływu społecznego stosowane przez kluby sportowe w odniesieniu do kibiców i prowadzące do budowania relacji między klubem a jego otoczeniem.

Praca wykorzystuje metodę wielokrotnego studium przypadku. Badaniu poddano akcje marketingowe czterech klubów piłkarskich: Wisły Kraków, Ruchu Chorzów, Lechii Gdańsk, Cracovii. W studium dokonano analizy danych zastanych: tekstów, wywiadów, materiałów audio oraz video. Ich głównym źródłem okazały się strony internetowe (w tym strony Lotto Ekstraklasy oraz badanych klubów). Dodatkowo wykorzystano artykuły naukowe i publicystyczne, a także własną obserwację przedstawianych zjawisk. Analiza została oparta na klasyfikacji metod wywierania wpływu na ludzi zaproponowanej przez Roberta Cialdiniego [1996].

Rozważania otwiera przegląd badań dotyczących specyfiki kibiców klubu piłkarskiego jako jego klientów. W części drugiej omówione zostały metody wywierania wpływu na ludzi oraz mechanizmy ich działania. W części trzeciej zaprezentowano analizę czterech akcji marketingowych przeprowadzonych przez badane kluby piłkarskie pod kątem wykorzystania w nich metod wpływu na ludzi w budowaniu stosunków z kibicami. W zakończeniu zebrano wnioski i propozycje możliwych kierunków dalszych badań.

Kibice jako odbiorcy działań marketingowych

Marketing sportu może być rozumiany jako wykorzystywanie narzędzi marketingowych do komunikowania korzyści płynących ze sportu w postaci produktów sportowych [Sznajder 2012]. W Polsce działania w tym obszarze dopiero nabierają tempa – dzieje się to między innymi przez zmiany systemu finansowania sportu, a także zmiany w samych strukturach klubów sportowych. W kontekście procesu komercjalizacji sportu kluczowego znaczenia nabiera strona popytowa na rynku sportowym. Nabywcy na tym rynku tworzą z reguły dwie grupy: nabywców instytucjonalnych (przedsiębiorstwa i federacje sportowe) oraz nabywców indywidualnych, czyli konsumentów [Sznajder 2012]. Obie te grupy stanowią nabywców biletów na imprezy sportowe i pozostałych produktów klubowych (np. przestrzeni reklamowej) [Panfil 2012]. Tym niemniej, niezależnie od nabywcy, głównym odbiorcą sportu pozostają osoby fizyczne, czyli klienci indywidualni – jako czynnie uprawiający sport oraz jako kibice [Jakóbiak i Nessel 2016].

W badaniach nad profilem kibica w Polsce przeprowadzonych w 2013 roku przez spółkę Ekstraklasa SA i MillwardBrown SMG KRC 64 proc. ankietowanych przyznało, że interesuje się sportem, zaś aż 37 proc., że obserwuje głównie piłkę nożną [E&Y 2013]. Wyniki oparte na

opinii 3 tysięcy osób pokazują nowy obraz kibiców piłkarskich. Dowodzą, że kibice, uczestniczący w meczach na stadionie to najczęściej osoby młode i lepiej wykształcone niż przeciętni obywatele. Ponad 50 proc. stanowią osoby poniżej 34 lat, wśród których 60 proc. to osoby z wyższym i średnim wykształceniem. Raport ten wskazuje też, że kibice piłkarscy, to osoby bardziej aktywne sportowo niż statystyczny Polak. W dodatku kibice na stadionie to osoby sięgające po gazety, słuchające radia, korzystające z Internetu częściej niż inni. Co więcej, ponad 80 proc. z nich regularnie korzysta z Internetu i prawie 1/3 ściąga regularnie aplikacje na telefon, a blisko 60 proc. posiada konto na portalu społecznościowym. Wyniki badań pozwalają na wypracowanie profilu kibica. Można go następnie wykorzystać do budowania relacji ze środowiskiem kibiców piłkarskich.

Kwestia tworzenia relacji leży po stronie działu marketingu, a ściślej public relations, który dąży do identyfikacji priorytetowych grup i budowy wzajemnych korzyści wynikających z tej relacji [Rozwadowska 2002]. Public relations w sporcie często rozumiany jest jako strategia współpracy z mediami, czyli *media relations* lub *community relations*, czyli relacje skierowane do społeczności lokalnych. Ten drugi model wiąże się z budowaniem społeczności sympatyków i określany jest jako *fan base building* [Sznajder 2012]. Tworzenie bazy nabywców widowisk sportowych zaczyna się od poznania ich motywów, do których zaliczane są m. in. wzrost poczucia własnej wartości, oderwanie się od codziennego życia, emocje, wartość ekonomiczna, atrakcyjność sportowa, wartość estetyczna, potrzeba afiliacji, rozwój więzi towarzyskich [Sznajder 2012].

Pierwszym motywem skłaniającym do udziału w sporcie lub wydarzeniach sportowych jest wzrost poczucia własnej wartości. Występuje u kibiców silnie związanych z drużyną, w pełni identyfikujących się z klubem, przeżywających wszystkie sukcesy i porażki klubu jako swoje. Takie zachowania tłumaczone są przez psychologa społecznego R. Caldiniego jako „kąpanie się w cudzej chwale” (ang. *basking in reflected glory*, BIRG) lub w przypadku porażki „odcinaniem się od porażek” (ang. *cutting off reflected failure*, CORF) [Cialdini i in. 1976]. U takich kibiców występuje silna potrzeba utożsamiania się z sukcesami drużyny, przez co zwiększa się u nich poczucie własnej wartości. Kolejną grupę stanowią kibice chcący oderwać się od codzienności. Motyw ten występuje zarówno u wiernych kibiców sportowych zainteresowanych widowiskiem, jaki i u osób niezwiązanych ze sportem. Następnym typem kibica jest kibic nastawiony na przeżywanie emocji. Wydarzenia sportowe są wówczas szansą na większą dawkę adrenaliny związanej ze sportową rywalizacją. Ponadto kibiców przyciąga atrakcyjność widowiska sportowego. Kluby sportowe zachęcają widzów również dodatkowymi atrakcjami dla dzieci i kobiet, chcąc w ten sposób wzbogacić widowisko i zyskać nową publiczność. Innym motywem jest chęć osiągnięcia zysków ekonomicznych z zakładów bukmacherskich związanych z wydarzeniami sportowymi. W tym przypadku widzami są w pewnym sensie hazardziści, motywowani poziomem adrenaliny związanej bardziej z postawionymi zakładami niż z widowiskiem sportowym [Sznajder 2012]. Innym istotnym impulsem uczestnictwa w sporcie jest potrzeba przynależności. Można mówić tu o grupie odniesienia, czyli grupie, z którą dany kibic się identyfikuje, do której przynależy lub

chciałby przynależeć. Ten rodzaj więzi między klubem a kibicem jest ważny dla obu stron i niejednokrotnie stanowi o sile klubu. Można wyróżnić wiele typów kibiców wynikających z różnych rodzajów motywacji, identyfikacji lub zaangażowania. Niezależnie jednak od przyjętej segmentacji wszyscy kibice są nabywcami na rynku sportowego, a ich siła nabywczą może być w pewnym stopniu kształtowana przez działania marketingowe klubów sportowych.

Metody wywierania wpływu na ludzi wg Roberta Cialdiniego

Rozwój współczesnych kanałów komunikacji implikuje powstanie nowych zasad tworzenia długofalowych strategii budowania wizerunku, które w rezultacie mają zwiększyć wartość danej organizacji i utworzyć trwałą więź organizacji z otoczeniem. Tym samym wielkie przedsiębiorstwa i organizacje coraz częściej świadomie sięgają po narzędzia inżynierii społecznej, łącząc zasady marketingu z teoriami socjologii. Podobnie dzieje się w świecie sportu, gdzie obserwuje się stosowanie strategii opierających się na wywieraniu wpływu na innych w celu realizacji swoich planów. Wpływ społeczny rozumiany jest jako zmiany w zachowaniu lub sposobie myślenia ludzi w wyniku rzeczywistego lub wyobrażonego nacisku innych osób [Cialdini 1996].

Świadome kształtowanie opinii publicznej wymaga dysponowania danymi zarówno z zakresu opisu stanu rzeczy, jak i umożliwiającymi diagnozę i wysuwanie hipotez [Podgórecki 1968]. Zadaniem tym zajmuje się socjotechnika, zwana również inżynierią społeczną, będąca dyscypliną naukową, a jednocześnie funkcją nauki socjologii [Podgórecki 1968]. Socjotechnika opiera się na fundamentach socjologii, jednak jako całość budowana jest również na bazie osiągnięć innych nauk, takich jak psychologia społeczna, demografia, ekonomia, zarządzanie, prawo, pedagogika oraz inne dziedziny związane bezpośrednio z badanym zjawiskiem [Karwińska 2002]. W Polsce termin socjotechnika znany jest od 1966 roku za sprawą socjologa Adama Podgóreckiego badającego problem praktycznego stosowania wyników nauk społecznych. Uważał on, że „socjotechnika jest nauką praktyczną, która zajmuje się tym, jak formułować reguły działania w oparciu o zależność między faktami, i jak przy uwzględnieniu omawianych ocen realizować zamierzone skutki społeczne” [Podgórecki 1966, s. 23]. Zdaniem Podgóreckiego socjotechnika to zabieg, w którym zgromadzone treści dotyczące zachowań zbiorowości wykorzystywane są do budowania reguł określających, jak skutecznie oddziaływać na zbiorowości w celu osiągnięcia pożądanych przemian. W niektórych przypadkach zakłada się nawet, że cel, do którego się dąży, jest ważniejszy niż stan faktyczny, stąd uciekanie się do działań podważających niezależność myślenia osób poddawanych manipulacji. Podgórecki [1966, s. 25] uznawał, iż socjotechniki powinny być stosowane „wyłącznie do realizacji celów, które są oceniane, jako społecznie wartościowe”. Działania socjotechnika to głównie dostarczenie niezbędnych informacji decydentowi, który na ich podstawie podejmuje określone zachowania [Szaniawski 1968]. Wśród socjotechnik można wyróżnić socjotechnikę nagradzania, socjotechnikę karania

i oddziaływania neutralnie emocjonalnie. Intencją zabiegów socjotechnicznych jest uzyskanie pożądanego rezultatu stanu rzeczy poprzez wpływanie na zachowanie innych osób.

Klasyfikacja metod wywierania wpływu na ludzi wykorzystana w niniejszej pracy została zaproponowana przez R. Cialdini, profesora psychologii i marketingu Uniwersytetu Stanowego w Arizonie. Wprawdzie temat manipulacji i wywierania wpływu na ludzi podejmowali też inni autorzy (np. Pratkanis i Aronson [2001]), w pracy posłużono się klasyfikacją zaproponowaną przez Cialdini głównie z uwagi na jej uniwersalny wydźwięk.

Problem ten Cialdini [1996] przedstawił w książce „Wywieranie wpływu na ludzi”. R. Cialdini wynikami swoich wieloletnich badań udowodnił, iż wśród ludzi, jak i zwierząt, zachodzą pewne utrwalone wzorce reakcji prowadzące do automatycznego reagowania. Fakt ten tłumaczy także wiele procesów ulegania wpływowi społecznemu, które powstają właśnie w sposób bezrefleksyjny w oparciu o automatyczne działania. Są one wynikiem wykształcenia się u ludzi w czasie ich życia określonego zbioru czynników, który wyzwała w nich uleganie wpływowi społecznemu. Właśnie te bodźce mogą zostać użyte jako narzędzie wpływu, którego celem jest nakłonienie człowieka do podjęcia określonych działań, które nie zawsze leżą w jego interesie.

Reguła wzajemności

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych metod postępowania jest reguła wzajemności głosząca, że za każde otrzymane dobro należy się odwdziżyć [Cialdini 1996]. Reguła ta pozwala zatem na inicjowanie różnych typów transakcji korzystnych dla obydwu stron wymiany ze względu na fakt, że obdarowanie odbiorcy obliguje go do odwdziżenia się, zatem nie ma ryzyka bezpowrotnej utraty przysługi. Ponadto reguła wzajemności stwarza pole swobodnych rotacji powodujących zarówno udogodnienia, jak i utrudnienia w jej stosowaniu.

Reguła ta przejawia się często w uleganiu prośbom osób, które coś dla nas zrobiły. Stąd powstała taktyka sprowadzająca się do zaoferowania komuś przysługi przed ujawnieniem swojej własnej prośby [Cialdini 1996]. Skuteczność tej taktyki uzależniona jest od trzech czynników. Pierwszy zakłada, że działanie tej reguły jest na tyle silne, iż może pokonać wiele innych czynników jednocześnie oddziałujących na nasze decyzje. Po drugie, reguła wzajemności wymusza wymianę także w przypadku nieproszonych usług, przez co nie mamy realnego wpływu na wybór osoby, wobec której musimy spełnić usługę. Po trzecie, zasady reguły mogą prowadzić do inicjacji niesprawiedliwej wymiany dóbr, co następuje w momencie, gdy pragniemy szybko pozbyć się zobowiązania, jakie ktoś na nas nałożył, przez co jesteśmy skłonni do wyświadczania przysługi większej od tej, której sami doświadczyliśmy [Cialdini 1996].

Podobnym mechanizmem wywierania wpływu opierającym się na regule wzajemności jest wzajemność ustępstw [Cialdini 1996]. Zasada ta polega na wycofaniu się z odmowy

i akceptacji propozycji mniej korzystnej mimo braku chęci na wymianę. Odbywa się to z dwóch powodów. Pierwszy to poczucie zobowiązania wynikającego z początkowego ustępstwa drugiej strony. Drugi to gwarancja, jaką daje reguła wzajemności, czyli bezpieczeństwo, że wyświadczona przez nas usługa zostanie nam zwrócona [Cialdini 1996].

Reguła ta wiąże się z osiągnięciem kompromisu, co stwarza kolejne dogodne pole do manipulacji drugą stroną poprzez możliwość wykorzystania techniki odmowa–wycofanie [Cialdini 1996]. Technika ta odnosi się do zachowania, w którym, aby osiągnąć pożądany przez nas cel prosimy najpierw o spełnienie większej prośby, która jest na tyle duża, że jej spełnienie jest mało prawdopodobne. Powoduje to zazwyczaj odmowę, z czego wynika kolejny krok, w którym przedstawiamy mniejszą prośbę, o której spełnienie od początku nam chodziło. Dzięki naszemu ustępowi możemy spodziewać się też ustępstwa z drugiej strony, czyli w konsekwencji osiągnięcia zamierzonego celu. Jedyną słuszną linią obrony w tej regule jest umiejętność trafnego odróżnienia rzeczywistej prośby o przysługę od manipulacji. Trafne zdefiniowanie sytuacji powoduje, że odmowa wyświadczania przysługi będącej manipulacją nie obliguje nas do odwzajemnienia się [Cialdini 1996].

Spółeczny dowód słuszności

Kolejnym zachowaniem będącym wynikiem uległości wobec społeczeństwa jest okazanie społecznego dowodu słuszności. Zasada ta odnosi się do poglądów i zachowań innych ludzi, które stają się często podstawą naszego postępowania. Wykorzystuje się tu przejawy naśladownictwa przy podejmowaniu decyzji, stąd może być stosowana do skłaniania ludzi do uległości poprzez dostarczenie im dowodów analogicznego zachowania wśród innych [Cialdini 1996]. Wśród ludzi istnieje bowiem przekonanie, że dane zachowanie jest poprawne, jeśli zostało wybrane przez innych. Tym samym społeczny dowód słuszności oddziałuje najsilniej, kiedy pochodzi od wielu różnych osób. Dlatego im więcej ludzi angażuje się wokół danej idei, tym bardziej ta idea wydaje się być prawdziwa dla jednostki [Cialdini 1996]. Siła tej zasady widoczna jest w dwóch przypadkach. Pierwszy odnosi się do sytuacji, w której ludzie nie są pewni sposobu postępowania i szukają wskazówki w podobnych sytuacjach u innych. Drugi odwołuje się do przekonania, że działanie społecznego dowodu słuszności jest tym silniejsze, im bliższy jest nam człowiek, do którego dane zachowanie odnosimy [Cialdini 1996].

Nie jest łatwo wyznaczyć linię obrony w sytuacji, gdy ktoś próbuje na nas wymóc zachowanie, stosując społeczny dowód słuszności. Cialdini zaznacza jednak, iż należy pamiętać, że zachowanie innych nie może stanowić podstawy do podejmowania własnych decyzji.

Zaangażowanie i konsekwencja

Dążenie ludzi do zgodności między przekonaniem, myślami i postawami stanowi silny czynnik formujący ludzkie zachowanie [Cialdini 1996]. Wynika to z faktu, że ludzie uznają konsekwencję za jedną z najwyższych cenionych cnót. Ponadto bycie konsekwentnym niezależnie od skutków społecznych przynosi zazwyczaj korzyści. Kolejnym powodem dążenia do uzyskania zgodności ze wcześniejszą linią swojego postępowania jest wygoda, która zachęca do trzymania się poprzednich decyzji bez wysiłku rozpatrywania nowych informacji.

Wywieranie wpływu na ludzi poprzez wymuszanie na nich konsekwentnego zachowania wymaga na początku zaangażowania ich wokół danej sprawy. W momencie zjednięcia osób wokół danego tematu można liczyć, że będą skłonni do ulegania kolejnym prośbom wynikającym z tego zaangażowania. Ponieważ jednak nie każde zaangażowanie jest w stanie na tyle zmotywować daną osobę, by konsekwentnie za nim podążała, należy skupić się na włączaniu decydentów w działania o charakterze aktywnym, publicznym, wymagającym wysiłku i będącymi wynikiem ich wewnętrznej motywacji [Cialdini 1996]. Będzie to skuteczne za sprawą brania przez ludzi odpowiedzialności za swoje postępowanie, wynikające ich zdaniem z własnej nieprzymuszonej woli. Skuteczne zaangażowanie pociąga za sobą konsekwentne podejmowanie decyzji. Zachowanie takie nazwane zostało „zapuszczeniem korzeni”, czyli tendencją do podtrzymywania nawet błędnych decyzji, co wynika z chęci usprawiedliwienia podjętych już postanowień [Cialdini 1996]. W rezultacie zaangażowanie trwa dalej mimo zaniku warunków, które wywołały jego powstanie.

Właściwość ta wykorzystywana jest jako technika manipulacji, polegająca na zaprezentowaniu oferty, po której wykorzystaniu decydent czuje się zobligowany podejmować kolejne, już nie tak korzystne działania. Ostatecznie oferta jest bardziej kosztowna niż mogłoby się wydawać na początku. Taktyka ta nazwana została „puszczeniem niskiej piłki”.

Lubienie i sympatia

Następna dość oczywista zasada wywierania wpływu na ludzi wiąże się z lubieniem i sympatią. Jest sprawą oczywistą, iż co do zasady, zgadzamy się spełniać prośby osób, które lubimy i znamy [Cialdini 1996]. Najczęściej o sympatii do danej osoby decyduje atrakcyjność fizyczna, która przenosi się na jej cechy psychiczne, takie jak inteligencja, talent, uprzejmość, co z kolei rodzi przewagę tej osoby w kontaktach społecznych. W efekcie oddziaływanie osób atrakcyjnych fizycznie jest o wiele silniejsze, przez co łatwiej jest im wpływać na opinie i postępowanie innych.

Innym czynnikiem mającym wpływ na uległość wobec danej osoby jest podobieństwo. Niezależnie od tego czy wspólne cechy dotyczą przekonań, charakteru, zainteresowań, stylu życia lub doświadczeń życiowych, lubimy ludzi podobnych do nas samych, przez co chętniej

im ulegamy, nieraz bezrefleksyjnie [Cialdini 1996]. Jeszcze innym impulsem pogłębiającym nasilenie sympatii względem kogoś jest kierowanie komplementów pod adresem decydenta, co wpływa na jego poczucie atrakcyjności i zarazem uległość wobec komplementującej osoby. Stosowanie tej techniki powinno być jednak subtelne, ponieważ nachalne komplementowanie może przynieść skutki odwrotne.

Duże znaczenie w przypadku pogłębiania sympatii ma częstotliwość kontaktów z drugim człowiekiem. Najkorzystniej, gdy jest ona wynikiem owocnej współpracy – wówczas więź się umacnia. Uzyskanie sympatii i zaufania tworzy pole do spełniania naszych próśb.

Następnym sposobem manipulacji wynikającym z poczucia lubienia jest wykorzystanie czegoś, co jest przez nas lubiane. Mechanizm ten jest często stosowany w reklamie, kiedy próbuje się wymusić skojarzenie produktów z rzeczami lub ludźmi, którzy nam się podobają.

Metodami przeciwdziałania tej taktyce są: nauka wykrywania naszego przepływu sympatii do danej osoby, próba oddzielania uczuć w kontaktach z nią (w kontekście danej propozycji).

Autorytet

Współcześnie występuje silny nacisk na uleganie autorytetom, co obrazują badania Milgrama [1963], w których widać, jak psychicznie zdrowi ludzie wbrew własnej woli wyrządzają krzywdę innym osobom pod wpływem oddziaływania autorytetu. Słabość powodująca uleganie prawomocnym autorytetom ma źródła w praktykach socjalizacyjnych, budzących w nas przekonanie, że uległość jest pożądanym rozwiązaniem danej sytuacji. Dodatkowo uległość ta ma charakter adaptacyjny ze względu na fakt, że autorytety odznaczają się zwykle mądrością i wiedzą. Powoduje to, że spolegliwość wobec autorytetów może stać się zautomatyzowanym zachowaniem, tak zwaną „drogą na skróty” przy podejmowaniu decyzji [Cialdini 1996]. Automatyczna uległość wobec autorytetów przejawiać się może też jako uleganie symbolom lub oznakom autorytetu, takim jak tytuły, ubrania lub towarzyszące im marki. Ludzie posługujący się tymi symbolami są w stanie silniej wpłynąć na innych nawet w sytuacji, gdy nie są oni rzeczywistymi autorytetami. Skala oddziaływania poprzez symbole jest niedoceniana wśród ludzi mimo istotnie dużej mocy uległości wobec nich [Cialdini 1996].

Obroną przed działaniem autorytetów jest umiejętność odróżnienia rzeczywistego eksperta w danej dziedzinie od wpływowego działania osoby rozpoznawalnej.

Wykorzystywanie autorytetu do wywierania wpływu na innych jest wszechobecnym zabiegiem w reklamie. Najczęściej wybiera się ekspertów, którzy w przekonujący sposób przedstawią swoje opinie i tym samym wywierają na nas wpływ.

Niedostępność

Reguła niedostępności wiąże się z przypisywaniem większej wartości możliwościom, które są niedostępne. Wynika to z chęci wykorzystania bezpowrotnie przemijających okazji [Cialdini 1996]. Niedostępność posiada silną zdolność wpływania na nasze zachowania z dwóch powodów. Pierwszy dotyczy tego, iż bardziej cenimy rzeczy niedostępne, których wartość zwiększa się wraz z wprowadzaniem ograniczeń w podaży tego dobra. Powoduje to wzrost popytu i pojawienie się prestiżu wynikającego z faktu występowania ograniczonej ilości tego dobra, co oznacza, że nie każdy będzie w stanie je nabyć. Drugi powód wynika z powstania oporu, jaki rodzi się w momencie utraty swobody wyboru wynikającej z niedostępności danej możliwości. Tym samym to, co nieosiągalne staje się największym pragnieniem [Cialdini 1996]. Innym rodzajem oporu jest opór psychologiczny, będący przewijającą się w ciągu życia motywacją. Intensyfikacja tego zjawiska jest szczególnie widoczna w okresie rozwoju dwulotka oraz nastolatka, przez co te dwie grupy wiekowe stają się wyjątkowo wrażliwe na restrykcje. Ograniczenie dostępu do jakiegoś dobra powoduje też zmianę w sposobie przetwarzania informacji na jego temat, przez co jawi się ono w jeszcze korzystniejszym świetle [Cialdini 1996]. W przypadku wywierania wpływu poprzez ograniczenie dostępności największe znaczenie ma przekonanie odbiorców, że tylko oni mają dostęp do tego dobra.

Oddziaływanie reguły niedostępności jest szczególnie silne w dwóch wypadkach. W pierwszym znaczenie ma termin pojawienia się ograniczeń. Jeśli nastąpiło to w ostatnim czasie, ludzie są bardziej skłonni do ulegania niż gdy dana możliwość jest niedostępna od dłuższego czasu. Drugi warunek odnosi się do występowania konkurencji, czyli rywalizacji z innymi o dane dobro [Cialdini 1996].

Naciskowi wrażenia niedostępności jest szczególnie trudno się przeciwstawiać, bowiem nakierowany jest on na odwołanie się do naszych emocji. Dlatego też często rozsądek nie jest w stanie pomóc.

Przykłady zastosowań socjotechnik Cialdiniego w praktyce polskich klubów piłkarskich Lotto Ekstraklasy

Raport firmy Deloitte pokazuje, że w sezonie 2015/2016 w klubach Ekstraklasy wzrosły przychody z działalności komercyjnej, z praw do transmisji telewizyjnych oraz z dnia meczowego, co pozytywnie nastraja na kolejny sezon [Deloitte 2016]. Obecnie kluby Lotto Ekstraklasy znajdują się na początku sezonu, w związku z czym rozpoczynają nowe kampanie w celu dalszego zwiększania zaangażowania odbiorców swoich produktów.

Nakłonienie kibiców do przyścia na stadion w dniu meczu wydaje się jednym z kluczowych celów klubów piłkarskich. Potwierdzać to może obserwowany wzrost frekwencji na stadionach klubów Ekstraklasy. W sezonie 2015/2016 przeciętna frekwencja wyniosła

9,1 tys. osób, natomiast w sezonie poprzedzającym 8,4 tys. widzów, co daje blisko 8% wzrostu [Deloitte 2016]. Najwięcej kibiców można było obserwować na meczach Legii Warszawa – średnio na stadion przy Łazienkowskiej przychodziło 21,8 tys. widzów. Kolejne miejsce zajął Lech Poznań z frekwencją 16,8 tys. widzów, a następne Lechia Gdańsk z wynikiem 12,8 tys. osób. Wzrost frekwencji na stadionach ma swoje odzwierciedlenie w wynikach przychodów ze sprzedaży w dniu meczowym, które w 2015 roku wzrosły aż o 16,6 mln PLN w stosunku do roku poprzedniego, a w całej lidze średnio wyniosły 5,7 mln PLN na klub [Deloitte 2016]. Mistrz kraju odnotował wpływy z tego tytułu w wysokości 31,1 mln PLN, natomiast drużyna z Poznania osiągnęła 20 mln PLN. Dobre rezultaty wynikają m.in. z efektywnie przeprowadzonych akcji marketingowych klubów, w wielu przypadkach z wykorzystaniem technik wywierania wpływu na ludzi.

Wisła Kraków – „Wisła Kraków to nasza historia”

W 2015 r. Wisła Kraków przeprowadziła akcję „Wisła Kraków to nasza historia”, mającą na celu przypomnienie o świetności klubu. Był to wspólny projekt aktualnych i byłych piłkarzy Białej Gwiazdy oraz kibiców i sympatyków krakowskiego klubu. Klub chciał w ten sposób przywołać czasy świetności i sukcesów, pokazując, że Wisła Kraków to historia, która nie pozwala na przeciętność. Akcja polegała na zbiórce funduszy za pomocą finansowania społecznościowego – crowdfundingu (zbiórka dużej liczby drobnych opłat dokonywanych przez zaangażowaną w projekt społeczność). Akcja zakładała trzy cele finansowe i trzy dotyczące frekwencji na stadionie. Wszystkie założenia udało się zrealizować, przyczyniając się tym do częściowej spłaty zadłużenia klubu. Nagradzano zaangażowanych w akcję kibiców – każdy kibic kupujący bilet lub voucher na mecz znalazł się na olbrzymiej panoramie obiektu im. Henryka Reymana, inni mogli na stałe zapisać się w historii klubu, umieszczając imię i nazwisko na pamiątkowej tablicy „Wisła Kraków to nasza historia”. Przygotowano również limitowaną serię koszulek z wizerunkiem Henryka Reymana i wybranym przez kibica numerem, reprezentującym ważną dla niego datę związaną z historią klubu [Wisła Kraków 2015]. Kolejną atrakcją mającą przyciągnąć kibiców był mecz „Gwiazdy dla Białej Gwiazdy”, w którym wystąpiły legendy klubu. Celem klubu było zaangażowanie jak największej społeczności, pokazując w ten sposób długoletnią tradycję uczestniczenia w meczach krakowskiej Wisły [Wisła Kraków 2015].

Ten innowacyjny projekt odwołujący się do historii i tradycji klubu miał na celu zaangażować tych, którzy czuli, że Wisła to również ich historia. Klub wykorzystał w projekcie crowdfunding, opierający się na zasadzie wzajemności, zgodnie z którą obdarowanie odbiorcy obliguje go od odwdzięczenia się, zatem nie ma ryzyka bezpowrotnej utraty przysługi. W tym wypadku każdy kibic, który postanowił dokonać wpłaty na konto klubu otrzymywał wybraną przez siebie nagrodę. Co więcej, były to nagrody limitowane i dedykowane jedynie tej akcji, zgodnie z zasadą niedostępności.

Akcja odwoływała się też do reguły autorytetu poprzez umieszczenie na limitowanych koszulkach wizerunku Henryka Reymana. Legenda klubu wystąpił tutaj w roli siły uprawnomośniającej decyzje i nakłaniającej do uległości.

Klub wykorzystał również technikę społecznego dowodu słuszności. Wśród kibiców z wysoką potrzebą przynależności pojawiła się gotowość do uczestniczenia w akcji. Znajdując się w gronie kibiców zaangażowanych w akcję, inni kibice również chcieli okazać swój dowód słuszności wobec klubu, stąd angażowali się w to przedsięwzięcie. Tendencja do przejmowania zachowań i poglądów charakterystycznych dla większości w tym wypadku zaowocowała zjednoczeniem się środowiska kibiców Wisły Kraków wokół akcji crowdfundingowej.

Organizatorzy akcji liczyli również na skuteczność reguły zaangażowania i konsekwencji – kibice raz zaangażowani w taką akcję powinny czuć się odpowiedzialni za klub także w przyszłości, po jej zakończeniu [zob. rozdział 8].

Wisła w sezonie 2015/2016 była najpopularniejszym klubem w Krakowie. Średnia frekwencja wyniosła 12,2 tys. widzów, co dało 4. miejsce w klasyfikacji ligowej frekwencji [Deloitte 2016].

Ruch Chorzów - „14 powodów do dumy”

Ruch Chorzów w sezonie 2015/2016 prowadził akcję „14 powodów do dumy”, szcując się 14 tytułami Mistrza Polski. Projekt ten zakładał nie tylko odświeżenie stadionu, ale miał także cele edukacyjne oraz mobilizujące (tak piłkarzy, jak i kibiców). Stąd też na stadionie pojawiły się grafiki nawiązujące do zdobytych tytułów mistrzowskich i legendarnych piłkarzy. Na płotach obiektu znalazły się zdjęcia 14 drużyn Ruchu, które zdobyły dla klubu mistrzostwo Polski, sylwetki najbardziej znanych zawodników, najlepszych strzelców oraz najważniejsze momenty z historii klubu. Akcja obejmowała również dystrybucję promocyjnych biletów dla kibiców, dzięki czemu na każdym meczu mieszkańcy wybranego śląskiego miasta mogli kupić wejściówki w przedsprzedaży za symboliczną złotówkę. Dodatkowo podczas każdego meczu chorzowian u siebie była okazja do przypomnienia jednego z 14 tytułów mistrzowskich zdobytych przez Ruch [Ruch Chorzów 2015]. W tym celu na spotkaniach w Chorzowie do dyspozycji kibiców była broszura ze zdjęciami i historią danego mistrzostwa. Chcąc wzmocnić relacje ze środowiskiem górników i hutników, klub uhonorował tych od zawsze związanych z drużyną, przeznaczając dla śląskich kopalń i hut po 20 bezpłatnych karnetów, rozdawanych wśród pracowników i emerytów. W tej akcji Ruchu wzięło udział około 40 zakładów pracy. Ruchowi szczególnie zależało na pokreśleniu swojego pochodzenia, w związku z czym ostatnim elementem akcji było stworzenie nowego kompletu strojów wyjazdowych Ruchu, nawiązującego do tradycyjnych barw Górnego Śląska i podkreślającego śląskość Ruchu [Ruch Chorzów 2015].

Akcja „14 powodów do dumy” była jedną z najbardziej rozbudowanych akcji marketingowych w minionym sezonie Ekstraklasy. Klub z Chorzowa chciał przypomnieć o swoich sukcesach i zjednoczyć tym samym kibiców pamiętających te sukcesy, jak i oczekujących na nowe. Akcja sięgała po różne narzędzia budowania wizerunku, wykorzystując m.in. metody wywierania wpływu na ludzi opisane przez Cialdiniego.

Ruch poprzez oznaczenie stadionu zdjęciami najlepszych zawodników klubu odwołał się do zasady lubienia i sympatii, zgodnie z którą ulegamy osobom, które znamy i lubimy. W tym przypadku klub posłużył się wykorzystaniem legend klubu, z którymi kibice mają pozytywne skojarzenia, aby wpłynąć na ich wybory i zachęcić do uczestniczenia w meczach drużyny, tworząc tym samym nową historię.

Klub budując swój wizerunek, odwołał się do najstynniejszych zawodników klubu, przywołując autorytet osób, które odniosły sukces. Tym samym Ruch wzmacniał własną wiarygodność. Ponieważ spolegliwość wobec autorytetów może stać się zautomatyzowanym zachowaniem przy podejmowaniu decyzji, klub miał prawo liczyć na długookresowe zwiększenie stadionowej publiczności.

Inną regułą wykorzystaną podczas tej akcji było zaangażowanie i konsekwencja. Zasadą tą posłużono się przy opowiadaniu historii sukcesów klubu. Każdy kibic uczestniczący w spotkaniach klubu na własnym stadionie sukcesywnie otrzymywał informacje dotyczące kolejnych tytułów mistrzowskich Ruchu. W ten sposób uczestnicząc we wszystkich spotkaniach, widzowie mogli poznać historię i najważniejsze momenty z życia Niebieskich. Zgodnie z tą zasadą zaangażowanie w daną sprawę trwa dalej mimo zaniku warunków, które wywołały jej powstanie. Dla Ruchu oznacza to, że kibice, których udało się zaangażować w tę akcję, bez względu na jej przerwanie, mogą chcieć dalej uczestniczyć w meczach zespołu.

Wielowymiarowość akcji miała na celu zwiększenie liczby kibiców na meczach klubu. I tak też się stało. Frekwencja na stadionie Ruchu w porównaniu z sezonem poprzedzającym wzrosła o 21%. Ruch Chorzów zwiększył również przychody do poziomu 17,8 mln złotych, co było wynikiem o 5% lepszym niż w roku 2014 [Deloitte 2016].

Cracovia – „Zobacz reprezentanta Polski w akcji”

Kluby piłkarskie posługujące się zasadą lubienia i sympatii budują często swój wizerunek w oparciu o znanych i lubianych członków swoich drużyn. Wykorzystywanie osobistej marki piłkarza do promocji klubu jest zabiegiem rozpowszechnionym. Dzięki niemu wzrasta popyt na przykład na koszulki z numerem danego zawodnika, a tym samym rosną wyniki ze sprzedaży produktów klubowych. Wysoka rozpoznawalność i popularność nawet jednego piłkarza zwiększa zainteresowanie kibiców i mediów tym zawodnikiem, a w konsekwencji całym klubem. Ponadto wyrazy sympatii sprawiają, że nastawienie do niepowodzeń klubu jest bardziej przychylne, co wykorzystywane jest przy ratowaniu sportowego wizerunku. W ostatnim sezonie przykładem klubu, który wyraźnie postawił na sympatię

i rozpoznawalność swojego zawodnika była MKS Cracovia. Krakowski klub wykorzystał debiut i bramkę swojego zawodnika Bartosza Kapustki w pierwszej reprezentacji Polski do zwiększania frekwencji na własnym stadionie. W rundzie jesiennej klub promował swoje mecze plakatami z zawodnikiem i hasłem „Przyjdź zobacz reprezentanta Polski w akcji” [Cracovia 2015].

Cracovia wykorzystała w ten sposób rozgłos, jaki wtedy towarzyszył nowemu objawieniu w kadrze trenera Adama Nawałki. Wykorzystano również powołanie Bartosza Kapustki i następnie grę podczas Euro2016, przypominając w mediach społecznościowych o jego przynależności do klubu. W przytoczonym przypadku widać, że klub wprost odwoływał się do zasady lubienia i sympatii w celu autopromocji. Tę samą zasadę klub wykorzystał w akcji „#nietypowykasjer”, podczas której zawodnicy Cracovii w punkcie obsługi kibica sprzedawali bilety wstępu [Cracovia 2016].

Między innymi dzięki takim zabiegom frekwencja na stadionie przy ul. Kałuży wzrosła o 29% w stosunku do wcześniejszego sezonu i wyniosła średnio 8,6 tys. widzów. Dało to klubowi 8. miejsce w rankingu frekwencji w Ekstraklasie [Deloitte 2016].

Lechia Gdańsk - „Oddany Lechista”

W sezonie 2015/2016 Lechia Gdańsk uruchomiła nowy program lojalnościowy dla swoich kibiców pod nazwą „Oddany Lechista”. Inicjatywa brała pod uwagę udział kibiców w poprzednich spotkaniach tej edycji rozgrywek. W ten sposób program gratyfikował kibiców regularnie pojawiających się na stadionie Energa Gdańsk. Innowacją w projekcie klubu z Gdańska było nagradzanie kibiców za regularne uczestniczenie w meczach swojej drużyny. W programie wziął udział każdy kibic kupujący bilet, a przy zakupie kolejnego na następny mecz mógł otrzymać 10% rabatu, na kolejne spotkanie zniżka wyniosła 15%, a przy trzecim z rzędu meczu 20% itd., aż do uzyskania 30% zniżki. Warunkiem uzyskania następnych rabatów było regularne uczestnictwo w kolejnych meczach na Stadionie Energa Gdańsk. W momencie przerwania ciągłości pojawiania się na meczach zniżki się zerowały, a ich naliczanie rozpoczynało się od nowa z kolejnym kupionym biletem. Dodatkowo każdy kibic uczestniczący w akcji otrzymywał rabat na zakup produktów nieobjętych innymi promocjami. Klub chciał w ten sposób zmobilizować swoich kibiców do systematycznego pojawiania się na meczach Lechii [Ekstraklasa 2015].

Ponownie widać tutaj mechanizm zaangażowania i konsekwencji, gdzie jednorazowe zaangażowanie się wokół danej sprawy prowadzi do konsekwentnego postępowania w raz wyznaczony sposób. Program lojalnościowy Lechii Gdańsk zakładał, że kibic, który raz nabędzie prawo do zniżki, nie zechce z niego zrezygnować i tym samym regularnie będzie uczęszczał na mecze. Klub był zadowolony z wyników sprzedaży nowego produktu – już pierwszego dnia sprzedaż biletów wyniosła 300% więcej niż w innych premierowych dniach sprzedaży wejściówek w tym sezonie.

Ogólnie jednak Lechia Gdańsk odnotowała znacznie gorszą frekwencję w stosunku do ubiegłego sezonu. Zainteresowanie meczami Lechii spadło o 23% i wyniosło średnio 12,8 tys., co jednak dało aż 3. miejsce w klasyfikacji frekwencji. Znacznie lepiej wyglądały przychody klubu, które wzrosły w porównaniu do 2014 i wyniosły 44,7 mln złotych [Deloitte 2016].

Wnioski

Wespół w zespół. Do takiej relacji z kibicami dążą wszystkie kluby. Jednak jej budowanie jest wyjątkowo skomplikowane. Kampanie marketingowe zorientowane na pozyskanie nowych odbiorców i zwiększenie zaangażowania odbiorców aktualnych muszą stale poszukiwać nowych i efektywnych rozwiązań. Jednocześnie w takich przypadkach nie można oczekiwać natychmiastowych rezultatów, ponieważ tworzenie relacji z kibicami wymaga czasu i musi być oparte na jasno zdefiniowanej, długofalowej strategii działania.

W przedstawionej pracy wskazano jedynie kilka kampanii mających charakter doraźny, o celach krótkoterminowych. W analizowanych przypadkach wzięto pod uwagę wyłącznie akcje marketingowe ukierunkowane na pozyskanie względów kibiców, przede wszystkim w celu zwiększenia ich zaangażowania w dniu meczowym.

Z przeprowadzonej analizy działań marketingowych klubów Ekstraklasy wynika, iż wszystkie wykorzystują w swoich akcjach utrwalone schematy zachowań ludzkich. Najczęściej działy marketingu odwoływały się do reguły lubienia i sympatii. Wynika to z chęci przeniesienia sympatii z zawodnika na cały klub, co ma przejawiać się zwiększonym zaangażowaniem w meczach. Mechanizm ten wiąże się ze zjawiskiem „kąpania się w cudzej chwale”, które jest jednym z powodów pojawiania się kibiców na stadionach. Kluby chętnie więc wykorzystują powodzenie swoich zawodników, aby przyciągnąć kibiców na stadion. Wszelkie działania związane ze sprzedażą koszulek gwiazd drużyny, prezentowanie ich wizerunku na plakatach i wykorzystywanie ich do promocji są celowymi zabiegami dążącymi do zdobycia zaufania i pozyskania sympatii kibiców. Ponadto technika ta pozwala korzystać z aktualnie posiadanych zasobów, w związku z czym można ją łatwo stosować w każdej sytuacji. Tym samym jest ona najczęściej wykorzystywana.

Podobne mechanizmy związane są z regułą oddziaływania autorytetu, która również jest często używana przez kluby Ekstraklasy. Zespoły, których sukcesy przeminęły, chcą przypomnieć o swoich osiągnięciach i zjednoczyć wokół nich kibiców, wyręczając się autorytetem, legendą uwiarygadniającą ich klub.

Kolejna istotna w środowisku sportowym zasada dotyczy zaangażowania i konsekwencji. Dobrze odpowiada ona specyfice tego środowiska. W sporcie istnieje bowiem wysoka potrzeba poczucia przynależności, w związku z czym kibice najczęściej pozostają wierni swoim pierwszym wyborom. Przywiązanie do tradycji powoduje, że stają się oddani klubowi i łatwiej jest ich zaangażować, przez co czują się jeszcze bardziej zobowiązani do

konsekwentnego zaangażowania. Reguła ta jest szczególnie widoczna przy tworzeniu pakietów lojalnościowych. W pracy został opisany jedynie przypadek Lechii Gdańsk, jednak karty kibica (w różnych postaciach) oferowane są przez wszystkie kluby Ekstraklasy. Proponowanie wiernym odbiorcom specjalnych pakietów jest próbą przyciągnięcia kibiców na każde spotkanie klubu.

Cialdini zebrał techniki wywierania wpływu, które często wykorzystywane są przez ludzi w życiu codziennym nieświadomie. Dlatego wydaje się, iż część zabiegów prezentowanych przez działy marketingu klubów sportowych stosowana jest również intuicyjnie, niekoniecznie w pełni świadomie.

Praca ma charakter pilotażowy, dlatego dla uzyskania pełnego obrazu badanego problemu konieczne jest posiłkowanie się w przyszłości publikacjami nie tylko z zakresu marketingu, ale również psychologii, socjologii i zarządzania. Ponieważ przeprowadzone badania zostały ograniczone do wybranych akcji marketingowych czterech klubów, niemożliwe było określenie bezpośredniej zależności między powodzeniem tych akcji a przychodami i frekwencją klubów. Stąd w dalszej kolejności należałoby również przeprowadzić analizę większej liczby przypadków, a także zbadać skuteczność oddziaływania technik inżynierii społecznej przy użyciu metod ilościowych.

Bibliografia

- Cialdini R. (1996), *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Cialdini R., Borden R., Thorne A. (1976), *Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 34(3), s. 366-375.
- Cracovia (10.09.2015), *Przyjdź w sobotę na mecz! Zobacz reprezentanta w akcji!* www.cracovia.pl/pilka-nozna/news/wiadomosci/przyjdz_w_sobote_na_mecz_zobacz_reprezentanta_polski_w_akcji [odczyt: 17.08.16].
- Cracovia (02.08.2016), *#Nietypowykasjer, czyli Mateusz Cetnarski i Luiz Carlos Deleu*, www.cracovia.pl/pilka-nozna/news/wiadomosci/nietypowykasjer_czyli_mateusz_cetnarski_i_luiz_carlos_deleu [odczyt: 17.08.16].
- Deloitte (2016), *Raport Piłkarska liga finansowa – rok 2015* www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport-Pilkarska-liga-finansowa-edycja-2016_2.pdf [odczyt: 20.08.16].
- E&Y (2013), *Ekstraklasa piłkarskiego biznesu 2013* [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Raport_Ekstraklasy_Final_2.10.2013/\\$FILE/Ekstraklasa_piłkarskiego_biznesu_2013_FINAL.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Raport_Ekstraklasy_Final_2.10.2013/$FILE/Ekstraklasa_piłkarskiego_biznesu_2013_FINAL.pdf) [odczyt: 07.08.16].

- Ekstraklasa (21.09.2015), *Oddany Lechista*, www.ekstraklasa.org/oddany-lechista [odczyt: 10.08.16]
- Jakóbiak K., Nessel K. (2016), *Popyt na rynku sportowym*, [w:] Bednarczyk M., Nessel K. (red.) *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*, CeDeWu, Warszawa, s. 77-95.
- Karwińska A., Pomorski J. M., Pacholski M. (2002), *Typy działań socjotechnicznych a funkcjonowanie organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Milgram S. (1963), *Behavioral study of obedience*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, 67(4), s. 371-378.
- Panfil R. (2012), *Produkty sportowe. Identyfikacja, rozwój, dystrybucja*, WSZiC, Wrocław.
- Podgórecki A. (1966), *Zasady socjotechniki*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Pratkanis, A. R., Aronson, E. (2001), *Age of propaganda: The everyday use and abuse of persuasion*, Henry Holt, New York.
- Rozwadowska B. (2002), *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa.
- Ruch Chorzów (22.06.2015), *14 powodów do dumy dla „Niebieskich” kibiców*, www.ruchchorzow.com.pl/aktualnosci/4571/karnety-juz-w-sprzedazy-14-powodow-do-dumy-dla-niebieskich-kibicow [odczyt: 11.08.16].
- Szaniawski K. (1968), *Teoria decyzji a dyrektywy socjotechniczne*, [w:] Podgórecki A. (red.) *Socjotechnika. Praktyczne zastosowania socjologii*, Książka i Wiedza, Warszawa, s. 70-76.
- Sznajder A. (2012), *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wisła Kraków (09.09.2015), *Wisła Kraków to nasza historia* www.wisla.krakow.pl/pl/aktualnosci/wisla_krakow_to_nasza_historia [odczyt: 07.08.16].

„Wisła Kraków to nasza historia” – marketing relacji w akcji crowdfundingowej klubu piłkarskiego

Tomasz Czwartkiewicz¹

Streszczenie: Warunkiem przeprowadzenia skutecznej akcji crowdfundingowej jest kampania informacyjna zmierzająca do zaangażowania jak największej liczby uczestników w społeczniowe finansowanie danego projektu. Celem pracy była analiza wykorzystania narzędzi marketingu przez organizatorów akcji „Wisła Kraków to nasza historia”. Wyniki studium przypadku wykazały, że podjęte działania mogą zostać uznane za instrumenty marketingu relacji, a ich zastosowanie przyniosło oczekiwane efekty.

Słowa kluczowe: crowdfunding, finansowanie organizacji sportowych, marketing relacji, kibice

Wprowadzenie

W sytuacji rozwijającego się rynku rozrywki kluby sportowe w walce o uwagę swoich fanów nie tylko konkurują bezpośrednio ze sobą, ale również muszą rywalizować z alternatywnymi instytucjami oraz mediami oferującymi różnorodne formy spędzania wolnego czasu. Tradycyjne formy reklamy i komunikacji nie są już gwarantem odpowiedniej frekwencji na stadionie, ani też zaangażowania kibiców w codzienne funkcjonowanie klubu. Najwierniejsi fani zawsze będą obecni przy drużynie, jednak generowanie satysfakcjonujących przychodów z biletów oraz umów sponsorskich wymaga odpowiedniego zainteresowania drużyną przez pozostałych sympatyków. Dlatego też kluby sportowe powinny postawić na budowanie relacji z szeroką społecznością kibicowską. Budowa poczucia przynależności do wyjątkowej grupy, zainteresowanie opiniami kibiców, wdrażanie oryginalnych pomysłów – takie postępowanie może przynieść klubowi wymierne korzyści, nie generując tak wysokich kosztów, jak np. reklama. Odpowiednie budowanie relacji – nie tylko klubu z kibicami, ale

¹ Uniwersytet Jagielloński

również wewnątrz danej instytucji – może okazać się kluczowe w kontekście ostatecznego sukcesu w rywalizacji o przywiązanie kibica.

Celem pracy jest ukazanie, jak odpowiednie wykorzystanie marketingu, a zwłaszcza marketingu relacji, może przełożyć się na sukces działań crowdfundingowych klubu sportowego.

W pracy zastosowano metodę studium przypadku: opis akcji crowdfundingowej „Wisła Kraków to nasza historia” obrazuje istotę zaangażowania całej społeczności klubu sportowego. To dzięki odpowiedniej kooperacji pracowników klubu, jego partnerów biznesowych, dostawców, podwykonawców, skończywszy na najważniejszych, czyli kibicach, można było zrealizować niezwykle przedsięwzięcie, przynoszące wymierne korzyści finansowe, ale przede wszystkim społecznościowe.

Pozyskane dane oraz materiały są efektem obserwacji uczestniczącej. Autor był menedżerem projektu z ramienia klubu Wisła Kraków. Bezpośrednio partycypował w procesie przygotowania i realizacji akcji oraz współpracował z przedstawicielami platformy crowdfundingowej Fans4club.

W pierwszej części publikacji została zaprezentowana istota crowdfundingu, platformy crowdfundingowe funkcjonujące na rynku polskim i zagranicznym oraz mechanizm finansowania społecznościowego w środowisku sportowym. Część druga ukazuje istotę marketingu relacji, którego to odpowiednie wykorzystanie przyczyniło się do sukcesu akcji „Wisła Kraków to nasza historia”. Opis akcji oraz jej analizę zawiera trzecia część publikacji.

Istota i praktyka crowdfundingu

Czym jest crowdfunding?

Crowdfunding to pewien specyficzny model finansowania zamierzonych celów przez daną społeczność internetową. Polskim odpowiednikiem, a jednocześnie definicją słowa crowdfunding jest finansowanie społecznościowe [Jastrzębski i Kościótek 2016]. Grupa osób zrzeszona wokół wspólnej idei może bezpośrednio przyczynić się do jej realizacji poprzez wsparcie finansowe. Co istotne – dzięki temu, iż projekt jest wirtualny – nie wymaga on od swoich uczestników bezpośredniej, fizycznej partycypacji.

Jedną z pierwszych na świecie oficjalnych akcji przeprowadzonych w modelu finansowania społecznościowego była akcja fanów zespołu muzycznego „Marillion” [www1]. Przeprowadzili oni kampanię, dzięki której zgromadzili 60 000 dolarów na trasę koncertową swoich ulubieńców. Co ciekawe akcja odbyła się bez bezpośredniego zaangażowania zespołu. Wydarzenia te miały miejsce w 1997 roku.

Podmiotami, bez których żadna akcja crowdfundingowa nie mogłaby zaistnieć, są pomysłodawca oraz wspierający [Czubak 2014]. Pomysłodawcą może być osoba, grupa ludzi

czy instytucja. Analogicznie definiuje się wspierających. Stroną wpłacającą środki na rzecz danego projektu może być osoba fizyczna, firma czy inna organizacja. Środowiskiem, w którym funkcjonuje finansowanie społecznościowe jest Internet. Pełni on rolę łącznika pomysłodawcy z potencjalną grupą odbiorców jego projektu.

Cel akcji crowdfundingowej może być dowolny. Z założenia nie powinien obrażać uczuć religijnych oraz przekazywać niestosownych treści. Ze względu na to, że akcje finansowania społecznościowego przeprowadzane są na specjalnie do tego przystosowanych portalach, to ich właściciele określają zasady, których projektodawca musi przestrzegać. Zasady te są zapisane w regulaminie danego portalu. Bardzo często regulamin jest odpowiednikiem umowy zawieranej między projektodawcą a właścicielem portalu crowdfundingowego. Rozwiązaniem alternatywnym dla projektodawcy jest utworzenie własnej, niezależnej platformy. Wiąże się to jednak z kosztami i wymaga specjalistycznej wiedzy z zakresu programowania, znajomości prawa czy kooperacji z bankami oraz firmami oferującymi implementacje integratorów płatności dla tworzonych platform.

Gromadzenie środków odbywa się za pośrednictwem wpłat dokonywanych przez internautów, czyli wspierających akcję. Co istotne – za każdą wpłatę przewidziana jest wybrana nagroda. Rodzaje, wartości oraz ilości nagród określane są przez projektodawcę. Zazwyczaj są one dostępne jedynie podczas akcji, a ich liczba jest ograniczona. Taki zabieg powoduje, że partycypacja w akcji crowdfundingowej wiąże się ze świadczeniem zwrotnym, które jest unikalne. W zasadzie nie istnieją żadne ograniczenia w doborze nagród. Mogą to być gratyfikacje rzeczowe, ale również usługi świadczone przez projektodawcę. Cena nagrody określona jest jako minimalna, jednak wspierający mogą przekazać kwotę przekraczającą jej wartość progową.

Akcja crowdfundingowa przewidziana jest na czas określony. Projektodawca przedstawia w niej cele finansowe, do których osiągnięcia zmierza przedsięwzięcie [Czubak 2014]. Istnieją dwie formy postępowania w przypadku nieosiągnięcia zakładanego celu – projektodawca deklaruje zwrot przelanych środków wpłacającym lub (pomimo niepowodzenia) pozostawia dla siebie zgromadzone środki, deklarując realizację celu (w języku angielskim ten rodzaj akcji crowdfundingowej określa się mianem *flexible funding*).

Finansowanie społecznościowe często bywa porównywane do zbiórki publicznej. Pierwsza podstawowa różnica dotyczy aspektów prawnych [Frańczuk 2014]. Zbiórki publiczne są regulowaną przez prawo formą pozyskiwania środków. W zamian zbierający nie oferuje żadnych świadczeń zwrotnych. Osoby uczestniczące w zbiórce nie oczekują korzyści, a weryfikacja wykonania założeń przyświecających zbiórce nie zawsze jest możliwa. W przypadku akcji finansowania społecznościowego projektodawca deklaruje grupie docelowej (uczestnikom akcji) konkretne nagrody rzeczowe lub wirtualne, usługi czy też udziały o charakterze materialnym lub niematerialnym. Zbiórki prowadzone za pośrednictwem portali internetowych nie wymagają zezwolenia, a jedynie zgłoszenia na odpowiednim portalu.

Portale crowdfundingowe

Największą i najpopularniejszą na świecie platformą crowdfundingową jest Kickstarter [www2]. Portal ten został założony w 2009 roku. Pomaga w zdobywaniu funduszy na projekty o różnicowanej skali. Największą popularnością cieszą się jednak projekty innowacyjne gromadzące często kwoty przekraczające wyobrażenia samych pomysłodawców. Doskonałym przykładem jest projekt Smartwatchy Pebble wprowadzony na rynek na długo przed sukcesem inteligentnych zegarków firmy Apple [www3]. Projektodawcy jako cel postawili sobie zebranie 500 tys. USD. Ostatecznie licznik akcji zatrzymał się na 20 mln USD. Portal, według statystyk z początku maja 2016, od początku swojej działalności zgromadził ponad 2300 mln USD. W organizowanych akcjach wzięło udział ponad 10 mln użytkowników, a ponad 105 tys. projektów zakończyło się sukcesem.

Ograniczeniem, które niesie za sobą Kickstarter jest brak możliwości utworzenia projektu przez organizacje pozarządowe. Alternatywą w tym wypadku jest portal Indiegogo powstały w 2008 roku [www4]. To druga co do wielkości platforma crowdfundingowa na świecie. Co ważne, umożliwia organizowanie i zgłaszanie projektów także organizacjom pozarządowym. Portal odwiedza miesięcznie średnio ponad 15 milionów osób. Na rynku międzynarodowym należy także zwrócić uwagę na platformę Crowdfunder, która koncentruje się głównie na projektach biznesowych, kierując swoje rozwiązania do inwestorów czy przedsiębiorców.

Na polskim rynku dwie największe platformy to PolakPotrafi oraz Wspieram.to. Statystyki z maja 2016 roku wskazują odpowiednio prawie 13 mln zł oraz 7 mln zł zebranych środków na rzecz realizowanych projektów [www5]. W porównaniu do zagranicznych portali nie wydaje się to dużo, jednak z roku na rok liczba inicjowanych akcji czy samych portali crowdfundingowych stale rośnie.

Crowdfunding w sporcie

Jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi w crowdfundingu jest crowdfunding sportowy. Cieszy się on zainteresowaniem wśród kibiców, którzy zgłaszają swoje inicjatywy na rzecz drużyny lub sportowca, którym kibicują. Często zdarza się też, że to same kluby czy zawodnicy zgłaszają swoje projekty, chcąc zaangażować najwierniejszych fanów. Kibice należą do najlepiej zorganizowanych społeczności, a umiejętne przedstawienie celu może zagwarantować duży sukces planowanego przedsięwzięcia. W roku 2012 głośno było o niezwykłym projekcie opartym na idei crowdfundingu, którego celem było uratowanie przed bankructwem hiszpańskiego klubu Real Oviedo [Love 2012]. Fani z całego świata zebrali wymaganą kwotę, a dzięki medialności, którą zapewniła klubowi innowacyjna akcja, swoje środki na rzecz drużyny postanowił zainwestować meksykański multimilioner – Carlos Slim.

W Polsce początki akcji finansowania społecznościowego w sporcie wiążą się z dość niszową dyscypliną, jaką jest brydż sportowy. W 2012 roku osoby związane z jedną z poznańskich

szkół zajmujących się tym sportem przeprowadziły akcję, dzięki której udało im się zebrać środki na realizację kursu brydża sportowego dla początkujących [www6]. Sukces ten spowodował, że Szkoła Brydża Sportowego w Poznaniu oparła swoje kolejne działania na akcjach crowdfundingowych, a dzięki temu przetarła szlak dla kolejnych projektów finansowania społecznościowego w polskim sporcie.

Największą i najpopularniejszą platformą crowdfundingową dedykowaną akcjom związanych ze sportem w Polsce jest platforma Fans4club. Jej założycielami są osoby, które sport i środowiska kibicowskie znają z własnego doświadczenia. Ich pasja i zdobyta wiedza przełożyły się na stworzenie unikalnego portalu dającego kibicom realną szansę partycypowania w życiu wybranej drużyny sportowej. Inicjatorami akcji przeprowadzonej na stronie może być dowolny klub czy związek sportowy. Co ważne, działania Fans4club nie ograniczają się jedynie do udostępniania platformy crowdfundingowej. Firma ta angażuje się bezpośrednio w akcje, przygotowując i przeprowadzając kampanie reklamowo-informacyjne oraz wspierając i promując działania projektodawców. Jednym z kluczowych czynników sukcesu kampanii przeprowadzanych przez kluby współpracujące z Fans4club jest opracowywanie treści nawiązujących do historii czy odwołujących się bezpośrednio do emocji łączących się ze wspieraniem danej drużyny.

Marketing relacji jako źródło sukcesu akcji crowdfundingowej

Kluczem do sukcesu akcji crowdfundingowych są przede wszystkim odpowiednie kampanie reklamowo-informacyjne [Kromidha i Robson 2016]. Nie istnieje jedna sprawdzona metoda gwarantująca powodzenie realizowanego projektu. Zasięg akcji jest bardzo istotny, jednak często zdarza się, że dotarcie do szerokiego grona odbiorców nie wystarcza. Okazuje się, że na końcowe powodzenie przedsięwzięcia mają wpływ dużo bardziej złożone procesy, a kluczowe staje się odpowiednie oddziaływanie na docelowych odbiorców akcji (fani wybranej drużyny czy też sportowca). To oddziaływanie opiera się na odpowiednim kształtowaniu kompozycji marketingowej (tzw. marketing mix) oraz na zbudowaniu odpowiednich relacji ze wszystkimi uczestnikami akcji.

Marketing mix w swej pierwotnej postaci to tzw. 4P – zestaw czterech elementów, których nazwy pochodzą z języka angielskiego – w oryginale są to *product* (produkt), *price* (cena), *place* (dystrybucja) oraz *promotion* (promocja) [Kotler 2004]. Koncepcja ta powstała w oku 1960, a opracował ją Jerome McCarthy. Od tego czasu jest ona podstawą w planowaniu i wdrażaniu działań marketingowych niezależnie od skali i celu realizowanego przedsięwzięcia.

Rozwój i wzrost znaczenia nowoczesnych technologii, zwiększenie znaczenia usług w gospodarce czy zmiany w mentalności klientów z całego świata doprowadziły do rozszerzenia kompozycji marketingowej o dodatkowe trzy składowe [Kotler 2004]. Są nimi

T. Czwartkiewicz - „Wisła Kraków to nasza historia” – marketing relacji w akcji crowdfundingowej klubu piłkarskiego

ludzie, procesy oraz świadectwo materialne (wizualne i materialne elementy związane z firmą, marką itp.).

W przypadku działań opartych na komunikacji internetowej każda ze składowych bazowej koncepcji, natrafiając na nowe środowisko, zyskuje specyficzne cechy [Królewski i Sala 2015]. W przypadku akcji crowdfundingowych klubu sportowego można mówić o następującej specyfice kompozycji marketingowej:

- produkt – klub będąc projektodawcą projektu powiązanego z jego działalnością, wykorzystując Internetowe możliwości zasięgu oraz komunikacji z kibicami, może zapewnić kibicom spersonalizowane i niepowtarzalne nagrody,
- cena – z racji unikalnych atrakcji może być dużo wyższa od tych oferowanych przez klub w tradycyjnych kanałach sprzedaży, co przy niskich kosztach internetowego dotarcia do klienta zapewnia wysoką marżę, platformy crowdfundingowe pozwalają też na elastyczność cen (kibice mogą płacić więcej niż wynosi cena minimalna),
- promocja – odpowiednio wykorzystane możliwości płatnych reklam adresowanych do precyzyjnie określonych grup docelowych pozwalają na wysoką efektywność, natomiast możliwość wykorzystania zaangażowania kibiców w mediach społecznościowych pozwala na obniżenie kosztów promocji i komunikacji, a jednocześnie na indywidualną komunikację z kibicami,
- dystrybucja – możliwość dokonania zakupu nagrody na wirtualnej platformie nie wymaga osobistej obecności w siedzibie klubu, pozwala więc na udział w akcji także rezydentom odległych krajów,
- personel - ważne jest, aby osoby obsługujące akcję crowdfundingową były dyspozycyjne i mogły na bieżąco reagować na pytania kibiców w różnych, tym też elektronicznych, kanałach i rozwiązywać wszelkie problemy techniczne.

Budowa relacji na linii klub – kibice, czyli umiejętne wdrażanie marketingu partnerskiego, jest złożonym procesem polegającym na kooperacji z klientem, nastawionym na przyniesienie obopólnych korzyści [Wereda 2010]. Jest to działanie oparte na wspólnie wyznawanych wartościach, przynoszące wymierne rezultaty dla obu stron. Marketing partnerski z założenia różni się od tradycyjnego marketingu skierowanego do szerokiego grona odbiorców. W przypadku marketingu relacji (jest to alternatywna nazwa dla marketingu partnerskiego) punktem wyjściowym jest tworzenie nowej wartości, a nie powielanie gotowych rozwiązań czy tylko adaptowanie wcześniej zastosowanych działań. Klienci indywidualni pełnią zasadniczą rolę nie tylko w procesie dokonywania zakupu, ale również przy określaniu korzyści – przez co system tworzony jest nie dla klienta, ale we współpracy z klientem. Kolejnymi ważnymi składowymi marketingu partnerskiego są działania mające na celu optymalizację procesów, narzędzi oraz wykorzystywanych technologii w komunikacji. Kluczem do sukcesu jest ich dostosowanie do oczekiwań klienta oraz regularna współpraca z odbiorcą mająca na celu poprawę funkcjonalności.

Dodatkowo istnieje możliwość rozszerzenia łańcucha opartego na kooperacji partnerskiej poprzez włączenie do niego np. partnerów zewnętrznych, dostawców, pośredników czy akcjonariuszy [Normann i Ramirez 1993]. Według Svenda Hollensaena [2015] marketing relacji zakłada wręcz angażowanie klientów, dostawców i innych partnerów w działania rozwojowe i marketingowe przedsiębiorstwa. Realizacja takiego podejścia zbliża wzajemnie wszystkie ogniwa łańcucha wartości, a relacja staje się podstawowym atutem firmy. W takiej sytuacji to stan powiązań z partnerami decyduje o przyszłości organizacji, co w kontekście finansowania działalności przy pomocy akcji crowdfundingowych nabiera szczególnego znaczenia.

Z perspektywy marketingu relacji kluczową rolę odgrywa odpowiednia komunikacja z wielorakimi interesariuszami zewnętrznymi, jak również z osobami znajdującymi się w strukturze wewnętrznej [Fontara 2004]. W przypadku akcji crowdfundingowej, oprócz standardowych działań komunikacyjnych konieczne jest też odpowiednie zaangażowanie partnerów, w tym przede wszystkim społeczności kibiców [Mitręga 2005].

Realnym miernikiem skuteczności budowania relacji z klientem jest jego lojalność (ponawianie zakupów) oraz promowanie przez niego produktu wśród innych konsumentów (marketing szeptany), co z kolei jest wyrazem (pośrednio lub bezpośrednio) jego zadowolenia, zaangażowania i zaufania do organizacji [Hennig-Thuran 2002]. Jak zauważają Kinard i Capella [2006] klienci postrzegają większe korzyści z istniejącej relacji, korzystając z usług spersonalizowanych, dostosowanych do ich potrzeb (np. usługi fryzjerskie) aniżeli w przypadku jednolitych standaryzowanych świadczeń (np. restauracje typu fast-food). Podejście relacyjne w marketingu wymaga więc indywidualnego traktowania każdego klienta.

Marketing relacji jest procesem rozbudowanym, długotrwałym [Otto 2004]. Zdarza się, że jest on wdrażany intuicyjnie bądź też bez wiedzy pomiotu czy osoby go wykorzystującej. Jednak rzetelne podzielenie tego procesu na etapy (formacji, zarządzania, oceny wyników oraz ewolucji) umożliwi znaczne zwiększenie jego efektywności [Dorf i in. 1999]. Punktem wyjściowym jest określenie celów działań. Następnie definiuje się grupę klientów, do których wcześniej określone działania mają być kierowane. Kolejny etap to wybór schematów działań mających doprowadzić zbudowania trwałych, zindywidualizowanych, opartych na partnerstwie relacji.

Na etapie zarządzania marketingiem relacji wymagane jest opracowanie pewnych procesów (jak np. określenie ról pomiędzy kooperantami, budowa kanałów komunikacji pomiędzy podmiotami aktywnie kształtującymi relacje [Mitręga 2005]). Trzeba też stale dbać o budowę więzów, bezpośrednich kontaktów z klientami, jak również o angażowanie ich w planowanie przedsięwzięć marketingowych. Istotnym jest, aby tak planowane działania miały również odzwierciedlenie w aktywnościach struktur wewnętrznych. Odnosi się to do kształtowania relacji funkcjonujących pomiędzy pracownikami oraz podwykonawcami. Składa się na to ciągłe motywowanie i szkolenie pracowników, a także monitorowanie osiąganych rezultatów. To ostatnie jest punktem przejścia do kolejnych etapów procesu budowania

marketingu relacji – etapu oceny oraz ewolucji. Tylko rzetelna ocena skuteczności powziętych działań umożliwi ich rozwój lub zadecyduje o ich zaprzestaniu.

Studium przypadku: „Wisła Kraków to nasza historia”

Rekordowa akcja crowdfundingowa

Rok 2015 był wyjątkowym rokiem dla polskiego crowdfundingu. To właśnie wtedy miała miejsce trwająca niecały miesiąc akcja crowdfundingowa Wisły Kraków. Okazała się rekordowa (nie tylko w obszarze sportu) pod względem liczby uczestników (12 849) i zebranej kwoty (823 129 zł) [Biuro Prasowe Wisły Kraków S.A. 2015]. Osiągnięte zostały wszystkie trzy finansowe progi akcji, a zebrane środki posłużyły na częściową spłatę zadłużenia klubu.

Wydarzeniem kulminacyjnym był mecz legend Wisły z obecnymi zawodnikami zespołu, który odbył się 10 października 2015 roku na Stadionie Miejskim im. Henryka Reymana. W ramach akcji oprócz biletów na to spotkanie można było zakupić nagrody, które były dostępne tylko w czasie trwania tej akcji. W błyskawicznym tempie ze strony internetowej akcji zniknęły m.in. koszulki z autografami zasłużonych piłkarzy, dedykowane wydarzeniu szaliki czy koszulki okolicznościowe, a także nagrody umożliwiające bezpośrednie uczestnictwo w meczu i jego otoczeniu – eskorta meczowa, udział w rozgrzewce czy rozegranie kilku minut w jednej z drużyn. Co ciekawe ostatnią bramkę w meczu zdobył sympatyk „Białej Gwiazdy” – dzięki akcji crowdfundingowej mógł w pełni zrealizować swoje marzenie o grze w koszulce Wisły.

W symbiozie nie tylko z kibicami

Prace nad projektem rozpoczęły się na około sześć miesięcy przed wdrożeniem. Wtedy też odbyły się pierwsze robocze spotkania zarządu i pracowników Wisły Kraków z przedstawicielami Fans4Club. Opracowana została strategia działania oraz harmonogram obowiązujący wszystkie osoby zaangażowane w projekt. Po podjęciu decyzji strategicznych nadających kierunek całej akcji opracowano identyfikację graficzną projektu oraz treść komunikacji. Rozpoczęto również działania mające na celu organizację samego meczu. Przygotowano wirtualne środowisko dla projektu i połączono go z wszelkimi platformami obsługującymi projekt „Wisła Kraków to nasza historia”. W dniu 8 września na oficjalnym fanpage’u Wisły Kraków pojawił się krótki film zapowiadający akcję. Nie zdradzał szczegółów – prezentował datę 9 września oraz hasło wypowiedziane przez kilka osób związanych z klubem. To właśnie 9 września odbyła się oficjalna konferencja Zarządu Wisły Kraków. Zaprezentowano wówczas film promujący to wydarzenie. Prezes oraz wiceprezes oficjalnie poinformowali o starcie akcji oraz przedstawili jej założenia. O szczegółach technicznych obsługi platformy crowdfundingowej opowiedział dziennikarzom przedstawiciel Fans4Club.

Akcja była skierowana przede wszystkim do kibiców klubu, dlatego też relacje z nimi i ich współpraca były kluczowe. Ważną decyzją strategiczną było jasne określenie celu akcji: spłata części zadłużenia klubu. Taka deklaracja miała wzbudzić zaufanie kibiców. Jednocześnie przyznanie się do złej sytuacji finansowej i prośba o pomoc odwoływały się do poczucia odpowiedzialności kibiców za klub. Stworzono im możliwość przywrócenia blasku ukochanemu zespołowi, wsparcia go w tarapatkach, umożliwiono stanie się częścią społeczności o wspólnym celu.

Ważnym elementem komunikacji było podkreślenie unikalności wydarzenia. Miały temu służyć m.in. personalizowane nagrody. Każda z nich została opracowana z myślą o marzeniach piłkarskich sympatyków. Decydując się na zakup danej nagrody, kibic otrzymywał pamiątkę, która nie była dostępna wcześniej, ani nie zostanie ponownie dystrybuowana w przyszłości.

Za opracowanie listy nagród odpowiedzialni byli zarówno pracownicy Wisły Kraków, jak i zespół projektowy Fans4Club. Nagrody, które pojawiły się na stronie projektu zaraz po jego uruchomieniu, zostały przygotowane już w początkowych fazach planowania wydarzenia. Spotkały się one z bardzo pozytywnym odbiorem społeczności kibiców. Było to możliwe dzięki zaangażowaniu osób dobrze znających to specyficzne środowisko. Istotny okazał się również udział zarządu Wisły Kraków – w dynamicznie rozwijającym się projekcie niejednokrotnie potrzebne były pilne konsultacje i decyzje prezesów. Osobiste zaangażowanie zarządu i dobra percepcja akcji wśród kibiców pozytywnie wpływały na relacje panujące w zespole projektowym i przekładały się na jego większe zaangażowanie i kreatywność.

Dystrybucja nagród została zaplanowana odmiennie niż w standardowych akcjach crowdfundingowych. Oprócz możliwości wysyłki kupujący mogli wybrać odbiór osobisty. Dużej rozważa wymagała wycena poszczególnych nagród. Ceny większości produktów czy atrakcji związanych z meczem musiały być osiągalne dla mniej zamożnych sympatyków. Natomiast niektóre nagrody, pomimo wysokich cen, szybko zniknęły ze strony akcji, powodując poruszenie zarówno wśród kibiców, jak i dziennikarzy. Dobrą formą promocji akcji było też dodawanie nagród etapami, co również ekscytowało środowisko. Pozytywny efekt promocyjny miały też niektóre nagrody bezpośrednio związane z ambasadarami akcji, jak również z piłkarzami, którzy mieli wystąpić w meczu Gwiazd.

Ogromną popularnością cieszyły się koszulki akcji z wybranym przez danego fana numerem oraz nazwiskiem zawodnika. Dodatkowo kibice mogli wziąć bezpośredni udział w dniu meczowym, wybierając takie nagrody, jak występ w jednej z drużyn, wyprowadzenie zawodników, pełnienie funkcji asystenta trenera, sędziego technicznego, prowadzenie dopingiu czy uczestnictwo w pomeczowym przyjęciu organizowanym w strefie VIP. Każdy, kto tego dnia przybył na stadion, mógł odczuć atmosferę prawdziwego święta. Obecność każdego z kibiców została wielokrotnie podkreślona, a pamiątką z wydarzenia był wyjątkowy bilet z okolicznościową grafiką.

T. Czwartkiewicz - „Wisła Kraków to nasza historia” – marketing relacji w akcji crowdfundingowej klubu piłkarskiego

W czasie trwania akcji sympatycy „Białej Gwiazdy” niejednokrotnie włączali się w jej tworzenie. Dzięki ich aktywności przekazane zostały środki na stworzenie oprawy meczowej. Ponadto pomysłem kibiców było dodanie kilku nagród, zwiększanie puli tych, które cieszyły się największym zainteresowaniem oraz działania o charakterze społecznościowym związane z ufundowaniem biletów oraz szalików dla dzieci z domów dziecka. W pewnym momencie pula tych ostatnich nagród musiała zostać ograniczona, gdyż liczba sprzedanych biletów przekroczyła liczbę podopiecznych okolicznych placówek. Takie działania były efektem ponadprzeciętnego zaangażowania się kibiców (widocznego w liczbie komentarzy w mediach społecznościowych oraz telefonów i maili do klubu z sugestiami dotyczącymi akcji). Wszystko to świadczyło o poczuciu odpowiedzialności całej wiślackiej społeczności za powodzenie przedsięwzięcia. Każdy uczestnik akcji mógł realnie przyczynić się do jej sukcesu – nie tylko dokonując zakupu nagrody, ale również pozyskując uwagę innych osób, dzięki czemu rozszerzał się zasięg kampanii informacyjnej.

W akcję włączyły się różne organizacje i osoby. Dzięki aktywnym działaniom ambasadorów (związanych z różnymi środowiskami) zwiększył się zasięg wydarzenia. Oprócz prezentowania materiałów związanych z tymi osobami w mediach społecznościowych klubu zamieszczane były one na ich prywatnych kanałach (np. Jakuba Błaszczkowskiego czy Roberta Korzeniowskiego). Ponadto Jakub Błaszczkowski, nie mogąc wziąć bezpośredniego udziału w meczu, zakupił 500 biletów na to spotkanie dla najmłodszych sympatyków drużyny. Z kolei Tomasz Schimscheiner, aktor teatralny i filmowy, został lektorem w głównym filmie promującym wydarzenie. Ambasadorzy zostali wybrani przez zespół odpowiedzialny za organizację akcji, jednak bez ich osobistego zaangażowania wspomniane działania nie byłyby tak skuteczne.

Kolejne dni trwania akcji poszerzały grono zaangażowanych w nią osób w samym klubie, jak wśród partnerów biznesowych, w środowisku mediów, a także tych, które do tej pory nie były przychylnie krakowskiemu klubowi. Mecenasami akcji zostały też m.in. takie firmy jak FoodCare, Suempol, Coca Cola, Galeco, Dasta Invest, Kompania Piwowarska czy Kim Group Kuczek i Gawel [www7]. Działania zarządu klubu, rzecznika, biura prasowego, osób odpowiedzialnych za organizację akcji, przedstawicieli mediów oraz samych kibiców ukierunkowane były na zaangażowanie jak największej liczby środowisk i osób wokół akcji.

Działania pracowników Wisły Kraków oparte były na wewnętrznym dialogu. Każda osoba była istotnym ogniwem w łańcuchu codziennych obowiązków. Poczucie współtworzenia ważnego przedsięwzięcia i pasja przekładały się na skuteczność działań, co miało odzwierciedlenie w liczbie pozyskiwanych partnerów, w negocjacjach z podwykonawcami czy – co najważniejsze – w codziennych kontaktach z kibicami. Dzięki temu uczestnictwo w wydarzeniu stało się modne. Do akcji dołączyły nawet osoby, które od jakiegoś czasu nie uczestniczyły bezpośrednio w życiu klubu.

Zwieńczeniem działań wiślackiej społeczności był mecz Drużyny Gwiazd (składającej się z legend klubu) z obecną drużyną Wisły Kraków. Było to prawdziwe święto wszystkich osób

związanych z „Białą Gwiazdą”. Na trybunach zasiadło ponad 15 tysięcy osób, co było bardzo dobrym wynikiem, jak na mecz towarzyski. Rodzinna atmosfera, ogromne zaangażowanie kibiców, zawodników występujących na murawie oraz pracowników: od władz spółki, Towarzystwa Sportowego Wisła Kraków po pracowników ochrony spowodowały, że 10 października 2015 roku na długo pozostanie w pamięci osób, dla których los Wisły Kraków nie jest obojętny.

Akcja nie osiągnęłaby sukcesu na taką skalę, gdyby nie odpowiednia, regularnie prowadzona komunikacja marketingowa. Konferencja prasowa inaugurująca akcję, wpisy w mediach społecznościowych, starannie opracowana i na bieżąco aktualizowana platforma crowdfundingowa, wywiady oraz publikacje prasowe, materiały video przygotowywane dla klubowej telewizji oraz innych mediów, filmy promujące ideę wydarzenia, kampanie informacyjne na billboardach oraz w komunikacji miejskiej – to wszystko budowało zasięg akcji. Jednak największą siłą napędową byli ludzie. Kolejne publikowane informacje udostępniane były przez tysiące osób śledzących profile Wisły Kraków (w tym czasie liczba osób śledzących oficjalny profil klubu na Facebooku przekraczała 280 000). Osoby te wzajemnie motywowały się do działań na rzecz klubu. Klub na bieżąco odpowiadał na ich pytania, słuchając porad i sugestii. W ten sposób zyskał zaufanie, a dzięki temu, nie ponosząc dodatkowych kosztów płatnych kampanii internetowych, sfinalizował historyczny projekt.

Koniec akcji crowdfundingowej nie oznaczał zakończenia działań klubu Wisły. Nadal prowadzona była komunikacja z kibicami, którzy dokonali zakupu nagród. Proces ich odbioru oraz wysyłki również stanowił swego rodzaju utrzymanie nawiązanej relacji. Zarząd klubu pamiętał o osobach najbardziej zaangażowanych w akcję, adresując do nich oficjalne podziękowania.

Podsumowanie

Studium przypadku Wisły Kraków pokazuje, że choć ważne są wszystkie elementy marketingu mix, to kluczem do sukcesu tak dużej akcji crowdfundingowej staje się odpowiednia komunikacja. Musi być ukierunkowana na budowanie relacji – zarówno wewnątrz organizacji, jak i z organizacjami partnerskimi (w celu odpowiedniego planowania i realizacji całej akcji), ale przede wszystkim z kibicami. Wszyscy muszą być przekonani, że uczestniczą w niezwykłym projekcie, że są częścią wyjątkowej społeczności. W takich warunkach partnerzy stają się ambasadorami akcji, spontanicznie podejmując działania informacyjno-promocyjne – tak w Internecie, jak i w świecie rzeczywistym, we własnym środowisku.

Akcja „Wisła Kraków to nasza historia” spełniała założenia pozwalające przypisać jej powodzenie efektem prowadzonego marketingu relacji. Wysoki poziom kontaktu z dostawcą usługi zachęcał do zaangażowania się w przedsięwzięcie, co potwierdzają wcześniejsze badania Kinard i Capella [2006]. Kibice mieli możliwość współtworzenia oraz zakupu zindywidualizowanych, niepowtarzalnych pamiątek i atrakcji, co pozwala uznać je ze usługę

spersonalizowaną do ich potrzeb. Znali cel akcji (spłata zadłużenia), a to z kolei budowało ich zaufanie wobec organizatorów. Za promocję inicjatywy odpowiadali w dużej mierze sami kibice, co zgodnie z założeniami prezentowanymi przez Hennig-Thuran i in. [2002] jest jednym z typowych efektów skutecznego marketingu relacji. Jak piszą Kromidha i Robson [2016] analizujący dotychczas prowadzone zbiórki na platformie Kickstarter, większym powodzeniem cieszą się te akcje crowdfundingowe, które oparte są na stałym dialogu pomiędzy finansowanym a finansującymi. Tak prowadzona komunikacja miała miejsce także i w przypadku opisywanego w tej pracy przedsięwzięcia.

Przykład tej akcji podkreśla również dwa bardzo istotne aspekty dzisiejszego sportu profesjonalnego. Z jednej strony są to emocje – sukces został oparty na poczuciu odpowiedzialności, troski, wspólnoty, misji, chęci udziału w czymś wyjątkowym, woli poprawy sytuacji ulubionego klubu. Z drugiej strony jest to konieczność profesjonalnego zarządzania projektem (o którym pisali Mitreğa [2005] oraz Dorf i in. [1999]) – począwszy od wyboru głównego partnera, rozwiązań strategicznych i operacyjnych, współpracy z organizacjami zewnętrznymi, planowania i realizowania przedsięwzięcia, kierowania i motywowania zespołu projektowego po ocenę i ewolucję projektu. Jednocześnie akcja pokazała, jak ważne w marketingu partnerskim są zaangażowanie i zaufanie obu stron relacji.

Dzięki akcji „Wisła Kraków to nasza historia” klub zdobył pokaźne środki finansowe umożliwiające spłatę części zadłużenia. Samo w sobie było to działanie jednorazowe, nie pozwalające w pełni rozwiązać problemów finansowych. Równie ważny jest jednak inny jego efekt – klub wzmocnił relacje z własnymi kibicami, pozyskał nowych sprzymierzeńców w różnych środowiskach. W długim okresie kontynuacja i dalsza pielęgnacja tych więzi może pomóc ustabilizować sytuację finansową Wisły. Bez wątplenia włączając kibiców do tworzenia klubowej rzeczywistości, przenosi się na nich część odpowiedzialności za jego funkcjonowanie. Pamiętać trzeba jednak, że taka sytuacja może tworzyć również wyzwania.

Bibliografia

Biuro Prasowe Wisły Kraków S.A. (14.10.2015), *Rekordowa akcja Wisły Kraków*, „Oficjalny Serwis Mistrza Polski Wisła Kraków S.A.”, www.wisla.krakow.pl/pl/aktualnosci/rekordowa_akcja_wisly_krakow [odczyt 14.05.2016].

Czubak K. (06.11.2014), *Modele crowdfundingu*, Akademia Crowdfundingu, <http://akademiacrowdfundingu.pl/modele-crowdfundingu/> [odczyt: 11.05.2016].

Dorf D., Peppers D., Rogers M. (1999), *The one to one Fieldbook*, Crown Business, Nowy Jork.

Fonfara K. (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Frańczuk M. (2014), *Crowdfunding–finansowanie społecznościowe. Zarys instytucji w świetle polskich regulacji prawnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 6, s. 47-57.
- Hennig-Thurau T., Gwinner K. P., Gremler D. D. (2002), *Understanding relationship marketing outcomes an integration of relational benefits and relationship quality*, „Journal of service research”, 4(3), s. 230-247.
- Hollensen S. (2015), *Marketing management: A relationship approach*, Pearson Education.
- Jastrzębski P., Kościółek S. (2016), *Formy wspierania przedsiębiorczości w sporcie* [w:] Bednarczyk M., Nessel K. (red.), *Przedsiębiorczość w sporcie: zasady i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, s. 435-447.
- Kinard B. R., Capella M. L. (2006), *Relationship marketing: the influence of consumer involvement on perceived service benefits*, „Journal of Services Marketing”, 20(6), s. 359-368.
- Kotler P. (2004), *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Królewski J., Sala P. (2015), *E-marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kromidha E., Robson P. (2016), *Social identity and signalling success factors in online crowdfunding*, „Entrepreneurship & Regional Development”, <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2016.1198425> [odczyt: 29.09.2016].
- Love S. (29.11.2012), *Real Oviedo – the remarkable story of a club the world united to save*, Guardian, www.theguardian.com/football/blog/2012/nov/29/real-oviedo-spain-premier-league [odczyt: 11.05.2016].
- Mitrega M. (2005), *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Normann R., Ramirez R. (1993), *From Value Chain to Value Conselation*, „Harvard Business Review”, 71(4), s. 65-77.
- Otto J. (2004), *Marketing relacji. Konceptje i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
- Wereda W. (2010), *Marketing relacji jako nowoczesna strategia biznesu wspierająca działania jednostek samorządu terytorialnego w regionie*, „Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 3(52), s. 113-123.

Źródła internetowe

- [www1] *Marillion fans to the rescue*, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/1325340.stm> [odczyt: 11.05.2016].
- [www2] *Stats*, www.kickstarter.com/help/stats?ref=hello [odczyt: 11.05.2016].
- [www3] *Kickstarter – wylęgarnia superpomysłów*, www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2015/11/hity-kickstartera.aspx [odczyt: 11.05.2016].
- [www4] *About us*, www.indiegogo.com/about/our-story [odczyt: 11.05.2016].

T. Czwartkiewicz - „Wisła Kraków to nasza historia” – marketing relacji w akcji crowdfundingowej klubu piłkarskiego

[www5] *Najważniejsze platformy crowdfundingowe*, <http://artpcapital.pl/najwazniejsze-platformy-crowdfundingowe> [odczyt: 11.05.2016].

[www6] *Szkoła brydża sportowego*, www.beesfund.com/projekty/pokaz/81,szkola-brydza-sportowego [odczyt: 11.05.2016].

[www7] *Wisła Kraków to nasza historia*, <https://fans4club.com/project-nasza-historia>, [odczyt: 12.06.2016].

Segmentacja studentów na rynku płatnych usług sportowych

Szczepan Kościótek¹

Streszczenie: Sektor usług sportowych to w ostatnich latach w Polsce rynek dynamicznego wzrostu. Sporą jego część stanowią studenci wyróżniający się pod względem swoich zachowań konsumenckich oraz struktury dochodów. Uznając odrębność tej grupy, celem pracy było przeprowadzenie segmentacji studentów obecnych na rynku usług oferujących płatne formy uprawiania sportu (opierając się na czynnikach determinujących aktywność fizyczną). Dokonując analizy skupień metodą k-średnich podzielono studentów (n=229) na trzy główne grupy klientów: kluczowych, standardowych i okazjonalnych. Segmenty te zróżnicowane zostały pod względem wielkości dochodów, częstotliwości podejmowania aktywności fizycznej, motywacji oraz doświadczeń rodzinnych i sportowych.

Słowa kluczowe: aktywność fizyczna, segmentacja rynku, studenci, usługi sportowe

Wstęp

W roku akademickim 2014/2015 na polskich uczelniach studiowało blisko 1,5 miliona osób [GUS 2015]. Według danych zebranych dla potrzeb niniejszego badania ponad połowa studiujących zainteresowana jest korzystaniem z płatnych form aktywności fizycznej. To pokazuje, jak licznie stanowią oni grono potencjalnych klientów usług sportowych. Swoją szansę w tej grupie odbiorców zdają się dostrzegać organizacje komercyjne działające w sektorze sportowym, oferując liczne zniżki studenckie oraz preferencyjne ceny usług w określonych godzinach. Trudno jednak o odpowiednie kształtowanie marki produktu bez dogłębnego poznania swoich potencjalnych klientów.

Poniższa praca odpowiadać ma na to zapotrzebowanie. Jej celem było przeprowadzenie segmentacji studentów jako klientów płatnych usług sportowych (rozumianych tutaj w ujęciu wąskim, obejmującym usługi bezpośrednio umożliwiające aktywność fizyczną). Dokonując

¹ Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

analizy skupień przy wykorzystaniu metody k-średnich, oparto się na zmiennych wpływających na decyzje o ponoszeniu aktywności fizycznej w ogóle. Wyniki estymacji mają pozwolić na pogrupowanie badanych studentów w taki sposób, aby stanowiło to praktyczną wskazówkę zarówno dla komercyjnych podmiotów sportowych maksymalizujących swój zysk, jak również dla organizacji non-profit działających na rzecz popularyzacji aktywności fizycznej wśród młodzieży.

Opracowanie podzielone zostało na pięć głównych części. W pierwszej zaprezentowano najważniejsze informacje dotyczące dotychczasowych badań nad segmentacją rynku sportowego, przegląd determinantów wpływających na poziom aktywności fizycznej oraz krótką charakterystykę studentów jako odbiorców usług sportowych. Drugi etap to prezentacja metodologii obejmującej ustalenie celu badania, zastosowanej metody, procedury wyboru zmiennych segmentujących oraz próby badawczej. W trzeciej fazie opisano wyniki estymacji związane z wyborem odpowiedniej liczby segmentów, zróżnicowaniem wartości zmiennych pomiędzy segmentami oraz dokładną charakterystyką każdego z nich. W kolejnym etapie wyniki te poddane zostały dyskusji. Pracę zamykają wnioski końcowe.

Przegląd literatury

Segmentacja klientów usług sportowych

Jak zauważył Wendell Smith [1956], zarówno rynki, jak i obecni na nich konsumenci nie są grupami homogenicznymi. Stąd proces polegający na podziale rynku ze względu na pewne charakterystyczne cechy klientów oraz ich skłonności do konsumpcji wybranych towarów może być zyskownym sposobem dywersyfikacji odbiorców produktu. Według Portera [1985] każde przedsiębiorstwo stoi przed dwiema kluczowymi decyzjami strategicznymi: wyboru optymalnej lokalizacji geograficznej do prowadzenia danej działalności oraz grupy kluczowych klientów. Porter uważa, że dylematy te wynikają bezpośrednio ze zróżnicowania strukturalnego rynków, a to z kolei wymusza dostosowanie swojej strategii konkurencyjnej do podmiotów już działających na rynku poprzez zagospodarowanie odpowiedniej niszy. Współcześnie przez proces segmentacji, o którym pisali Smith [1956] i Porter [1985], rozumie się podział rynku na mniejsze grupy odbiorców o różnych potrzebach, cechach lub przyzwyczajeniach, co skutkuje koniecznością dostosowania do nich poszczególnych elementów marketingu mix [Hollensen 2007].

Procesy segmentacji sektora sportowego prowadzono dotychczas z wykorzystaniem motywacji do aktywności fizycznej [Luna-Arocas i Li-Ping Tang 2005], przyzwyczajień i zachowań [Salome i van Bottenburg 2012], czynników psychologicznych [Teixeira i Correia 2009], oczekiwań wobec jakości usługi [Liu i in. 2008, Kim i Kim 1998] oraz tworząc złożone modele łączące zmienne z różnych dziedzin [Wicker i in. 2012].

Luna-Arocas i Li-Ping Tang [2005] dokonując podziału klientów hiszpańskich klubów fitness, wyszczególnili następujące grupy konsumentów:

- ćwiczący niezorientowani na konkurencję – nastawieni na ćwiczenia w miłej, leniwej atmosferze, o najniższym zainteresowaniu współzawodnictwem,
- praktykujący społeczną rozrywkę – ćwiczący nastawieni przede wszystkim na redukcję stresu oraz na związane z rekreacją fizyczną walory towarzyskie,
- afektywni użytkownicy – motywowani wewnątrznie, ćwiczący dla własnej przyjemności (nie dla towarzystwa, niestawiający przed sobą wyzwań),
- entuzjastyczni sportowcy – za pomocą sportu realizujący kontakt społeczny, chętnie rywalizujący, dbający o poprawę sylwetki, czerpiący z uprawiania sportu przyjemność, motywowani do aktywności zarówno wewnątrznie, jak i zewnątrznie,
- pasywni uczestnicy – nieodczuwający przyjemności ze sportu, niedostrzegający w jego uprawianiu walorów towarzyskich, niestawiający sobie sportowych wyzwań oraz niepragnący poprawy sylwetki.

Badanie tego samego sektora przeprowadzili też Teixeira i Correia [2009], dzieląc klientów klubów fitness na trzy segmenty, tym razem warunkując przynależność do każdego z nich poziomem zadowolenia ze świadczonej usługi. Także trzy skupienia wyróżniono wśród uczestników amatorskich zawodów triathlonowych oraz sportów wodnych [Wicker i in. 2012, Hennigs i Hallmann 2015]. W przypadku triathlonistów pierwszy segment stanowiły osoby niebędące zainteresowane żadnym innym sportem, drugi to miłośnicy sportu chętni do każdej aktywności fizycznej, a trzeci skupiał osoby, dla których najważniejsze są więzi społeczne, które traktują sport jako jedną z form ich pielęgnowania [Wicker i in. 2012]. Z kolei klientów zawodów windsurfingowych i kitesurfingowych podzielono na trzy grupy: osoby kierujące się modą, osoby ćwiczące rekreacyjnie oraz tzw. uczestnicy podstawowi [Hennings i Hallmann 2015]. Co więcej, wzorem Liu i in. [2008] podziału rynku dokonać można nawet wśród osób korzystających z publicznych obiektów sportowych, gdzie dla każdej z czterech wyszczególnionych grup najważniejsza jest inna cecha dostępnej usługi.

Salome i Botenburg [2012], dzieląc klientów sportów lifestylowych¹ na trzy różne grupy, przekonują, że podział konsumentów sportu jest dużo bardziej zróżnicowany niż często może się to wydawać. Zdanie to zdaje się być potwierdzane przez mnogość zaprezentowanych tu podejść do segmentacji tego rynku.

Czynniki kształtujące popyt na sport

Poziom aktywności fizycznej i wydatków z nią związanych muszą być analizowane pod kątem zmian demograficznych (wiek, płeć, pochodzenie etniczne, narodowość) oraz perspektywy

¹ Sporty lifestylowe – termin charakteryzujący relatywnie nowe formy sportu, takie jak: skateboarding, surfing, wakeboarding, kite- i windsurfing itp.

społeczno-ekonomicznej (dochody, poziom wykształcenia, zawód i status społeczny) [Breuer i in. 2010]. Jak przekonują Hovemann i Wicker [2009], aktywność fizyczna znacząco różni się wśród społeczeństw poszczególnych krajów. Zgodnie z tymi badaniami Polska jest jedynym krajem, gdzie pozytywne efekty na poziom uczestnictwa w sporcie ma migracja powrotna. Z drugiej strony Strawiński [2011] wskazuje na duże dysproporcje w dostępie do możliwości uprawiania wybranych dyscyplin pomiędzy mieszkańcami miast i wsi, co bezpośrednio wynika z mniejszego dostępu do infrastruktury sportowej na terenach wiejskich. Lukę uczestnictwa w sporcie powodują też różnice w dochodach, gdyż aktywnych sportowo jest blisko 48% członków najbogatszych rodzin, przy jedynie ponad 20% spośród najuboższych gospodarstw domowych.

Humphreys i Ruseski [2006] opracowali model dotyczący uwarunkowań ekonomicznych wpływających na poziom uczestnictwa w sporcie i aktywności fizycznej. Ich badania skupiają się na podejmowaniu przez konsumenta dwóch decyzji: dotyczących uczestnictwa w sporcie oraz czasu poświęcanego na tę aktywność. Okazało się, że wyższy dochód związany jest z większym prawdopodobieństwem podejmowania aktywności fizycznej. Znamienne, że wraz ze wzrostem dochodów zmniejsza się natomiast czas uprawiania sportu. Natomiast Herens i in. [2015] twierdzą, że im większa liczba dni w tygodniu spędzona na aktywności fizycznej oraz im dłuższa przynależność do klubu sportowego, tym większa cena jednostkowa, jaką osoba jest w stanie zapłacić za usługę sportową.

Poziom aktywności fizycznej i wydatki na sport zależą też od czynników demograficznych, takich jak płeć i wykształcenie [Lera-Lopez i Rapun-Garate 2005]. Nieznacznie na spadek chęci do uprawiania sportu wpływa wiek. Przede wszystkim ma on wpływ na mniejszą częstotliwość uprawiania sportu, lecz niekoniecznie implikuje mniejsze wydatki. Jak piszą Humphreys i Ruseski [2006], każdy kolejny rok życia zmniejsza prawdopodobieństwo uczestnictwa w sporcie o 0,3%. Parametr ten rośnie natomiast wraz z poziomem wykształcenia. Ci sami autorzy zauważają też większą skłonność do aktywności fizycznej wśród mężczyzn. Negatywny wpływ na uczestnictwo w sporcie ma posiadanie dzieci, natomiast liczba lat edukacji i wielkość miasta zamieszkania mają wpływ pozytywny [Hovemann i Wicker 2009]. Z kolei u ludzi młodych dużą rolę odgrywają rodzice oraz środowisko, w jakim się wychowują [Kirby i in. 2013]. Promowanie aktywności fizycznej dziecka przez rodziców odbywać się może poprzez wspólne uprawianie sportu, zachęty werbalne oraz wsparcie finansowe. Grupy przyjaciół, w zależności czy są chętne do podejmowania tego rodzaju aktywności, mogą mieć wpływ pozytywny bądź negatywny.

Uznając wpływ wszystkich tych czynników na aktywność fizyczną jako taką (w tym i na wydatki związane z usługami sportowymi), ich wykorzystanie powinno także pozwolić na przeprowadzenie segmentacji studentów obecnych na tym rynku.

Studenci jako odbiorcy usług sportowych

Jak przekonują Bergier i in. [2013], studenci nie różnią się pod względem częstotliwości uprawiania sportu od innych grup społecznych. Tymczasem poziom aktywności fizycznej Polaków należy do jednego z najniższych w Unii Europejskiej. Sport regularnie uprawia jedynie 28% obywateli kraju, co stanowi czwarty najgorszy wynik spośród wszystkich państw Wspólnoty [European Commission 2014]. Jednocześnie niemal 80% badanych przez Sochocką i Wojtyłko [2013] studentów określa siebie jako osoby aktywne fizycznie. Według tych badań, studenci korzystają z takich form rekreacji ruchowej, jak: jazda na rowerze, gry zespołowe, spacer, zajęcia grupowe (aerobik, zumba, salsa) oraz pływanie. Ponadto ponad 25 tysięcy studiujących zrzeszonych jest w akademickich zespołach sportowych [GUS 2015].

Studenci stanowią grupę charakteryzującą się stosunkowo niewielkimi dochodami o specyficznej strukturze, na którą składają się przekazy pieniężne od rodziców, własne zarobki, stypendia oraz inne źródła [Jarecki 2010]. Wiadomo też, że aktywność zawodową podejmuje około 40% żaków [Jelonek i in. 2014]. Tak ujęta sytuacja ekonomiczna studentów (przy jednoczesnej względnej homogeniczności zmiennych demograficznych) wyjaśnia zainteresowanie badaczy [m.in. Sochocka i Wojtyłko 2013, Bergier i in. 2013] zachowaniami konsumenckimi i aktywnością sportową tej grupy społecznej oraz uzasadnia obejmowanie jej odrębnym procesem badawczym.

Metodologia badania

Określenie celu badania i zmiennych segmentujących

Celem pracy było określenie możliwości segmentacji studentów jako klientów płatnych usług sportowych za pomocą zmiennych uznawanych w literaturze przedmiotu za czynniki kształtujące popyt na aktywność fizyczną. Wyniki badania miały pozwolić na prezentację zachowań rynkowych tej grupy względem cech socjoekonomicznych oraz dotychczasowych doświadczeń sportowych. Dokładna charakterystyka zachowań konsumenckich wśród studentów ma pozwolić na wskazanie zagospodarowywanych przez nich segmentów rynku sportowego.

Analiza dotychczasowych badań nad czynnikami kształtującymi aktywność fizyczną pozwoliła dokonać segmentacji rynku, biorąc pod uwagę:

- zmienne ilościowe, takie jak:
 - dochody (w PLN),
 - czas spędzany na aktywności fizycznej (liczba dni w tygodniu);

- jakościowe, do których zaliczono:
 - rodzaj motywacji do uprawiania sportu (zewnętrzna lub wewnętrzna),
 - doświadczenia rodzinne związane z uprawianiem sportu (tak lub nie),
 - członkostwo w klubie sportowym (tak lub nie).

Metoda badawcza

Prowadzenie wnioskowania wyznaczającego istniejące segmenty rynku wymaga wykorzystania jednej z dwóch metod: *a priori* lub *a posteriori* [Mazanec 1992]. W pierwszej z nich, zwanej też metodą zdroworozsądkową, dokonuje się arbitralnego podziału rynku w oparciu o zmienne segmentujące, opisywane wcześniej w literaturze przedmiotu. W drugiej, *a posteriori* (inaczej nazywanej też: *post hoc*), wykorzystując metody analizy ilościowej grupuje się klientów według podobieństwa ze względu na badane cechy.

W badaniu *a posteriori* posłużono się analizą skupień należącą do narzędzi segmentacji opisowej. Badanie taksonomiczne (wykonywane przy pomocy pakietu do analizy danych programu Statistica) poprzedzone zostało standaryzacją wartości zgromadzonych cech. Działanie to pozwala na porównania danych o różnych miarach nominalnych (dla zmiennych ilościowych) oraz zakodowanych liczbowo (dla zmiennych jakościowych). Normalizację przeprowadzono, korzystając z następującego wzoru [Wysocki i Lira 2005]:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_{ij}}{s_j}$$

gdzie z oznacza wartość standaryzowanej zmiennej, x_{ij} to wartość zmiennej przed standaryzacją, \bar{x} średnia arytmetyczna dla danej cechy w populacji, s_j odchylenie standardowe w próbie, a indeksy i oraz j oznaczają numer obserwacji i numer cechy. Dzięki temu wariancje wszystkich zmiennych przyjmują wartości równe jeden, a średnie arytmetyczne obserwacji w ramach poszczególnych cech wynoszą zero. W ten sposób każdy z parametrów statystycznie staje się jednakowo ważny.

Klasyfikację klientów przeprowadzono, wykorzystując metodę k -średnich. Polega ona na grupowaniu k -obiektów do grup, do których środka (wg średniej arytmetycznej współrzędnych w nim zawartych) jest im najbliższej [Hartigan i Wong 1979]. Estymacja w ramach tej metody składa się z kilku kroków. Pierwszy to wyznaczenie w sposób losowy centralnych punktów każdej z grup (tzw. centroid). Następnie do grup przyporządkowane zostają obiekty, dla których odległości od poszczególnych centroid są najmniejsze. Po przyporządkowaniu wszystkich obiektów ponownie obliczane są środkowe pozycje w powstałych w ten sposób grupach. Procedura ta powtarzana jest aż do momentu, dopóki w ramach jednej iteracji żaden punkt nie zmieni swojej pozycji.

Wyboru liczby segmentów dokonano, korzystając z metody łokcia [Thorndike 1953]. To graficzne przedstawienie relacji funkcji kosztów rozumianej jako średnia suma wewnętrznych kwadratów wewnątrz skupień (W_k) dla kolejnych liczebności segmentów (od

2 do 9). Liczba skupień, po której zmiana wartości W_k gwałtownie przestaje spadać (tworząc na wykresie charakterystyczny łokieć), odpowiada optymalnej liczbie zgrupowań.

Próba badawcza

Doświadczenia sportowe osób studiujących w Krakowie poznano za pomocą badania ankietowego. Przeprowadzono je w październiku 2015 roku na losowej próbie 433 studentów metodą wywiadu bezpośredniego z wykorzystaniem kwestionariusza papierowego oraz jego wersji elektronicznej. Kwestionariusz zawierał 24 pytania (zamknięte i półotwarte). Dane zbierano na terenie Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademii Górniczo-Hutniczej, Uniwersytetu Pedagogicznego, Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie oraz dystrybuując ankietę w Internecie.

Poprawnie i kompletnie wypełnionych zostało 390 arkuszy. Zainteresowanie uprawianiem sportu zadeklarowało 229 osób (59% wszystkich respondentów) i w oparciu o ich odpowiedzi prowadzono dalsze wnioskowanie. Statystykę opisową dla tych odpowiedzi przedstawiono w tabelach 9.1 i 9.2.

Tabela 9.1. Statystyka opisowa zmiennych ilościowych z próby

Statystyka	Średnia	Błąd standardowy	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
Dochód	1205,24	47,85	748,98	150	4500
Dni aktywności	3,02	0,13	2,03	1	7

Źródło: Badania własne.

Tabela 9.2. Statystyka opisowa zmiennych jakościowych z próby

Zmienna	Liczebność / Udział			
	Wewnętrzna		Zewnętrzna	
Motywacja	165	72%	64	28%
Doświadczenia rodzinne	Tak		Nie	
	172	75%	57	25%
Członkostwo w klubie sportowym	Tak		Nie	
	73	32%	156	68%

Źródło: Badania własne.

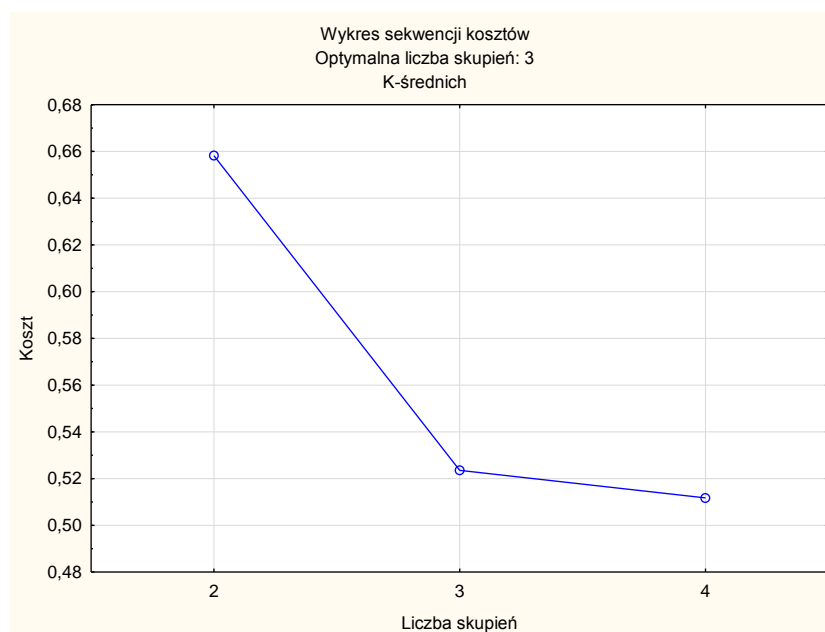
Średnie dochody respondentów kształtują się na poziomie 1205 PLN i, jak wskazuje na to wartość odchylenia standardowego (SD: 749 PLN), są one w tej grupie bardzo zróżnicowane (tabela 9.1). Studenci aktywni fizycznie na taką formę rekreacji decydują się średnio trzy razy w tygodniu, choć także tutaj ich preferencje są bardzo niejednolite (SD: 2,03). Ponad 70%

studentów motywowana jest do uprawiania sportu wewnątrz (hobby, przyjemność), a jedynie 28% robi to dla celów doraźnych (poprawa sylwetki, kwestie zdrowotne) (tabela 9.2). Rodziny wzorców do uprawiania sportu nie posiada zaledwie 25% ankietowanych, natomiast 32% było w przeszłości członkami klubów sportowych.

Wyniki badania

Dla niniejszego badania różnica sumy kwadratów drastycznie maleje po osiągnięciu liczby trzech skupień, co oznacza, że zgodnie z graficzną metodą łokcia taką ilość segmentów dla studenckiego rynku usług sportowych należy uznać za optymalną (wykres 9.1).

Wykres 9.1. Identyfikacja liczby skupień metodą łokcia.



Źródło: Badania własne.

Każdy z trzech segmentów zróżnicowany jest pod względem dochodów oraz częstotliwości podejmowania aktywności fizycznej, a rozkład przynależności studentów do każdego z nich jest nierównomierny (tabela 9.3). Zdecydowana większość badanych (56%) skupia się w segmencie trzecim. Średnie dochody tych osób są najwyższe. Najmniejsze (średnio) dochody osiągane są przez studentów z segmentu drugiego. Aktywność fizyczną najczęściej podejmują osoby z segmentu pierwszego (najmniej licznego, 18% rynku), a najrzadziej ci sklasyfikowani w skupieniu drugim.

Tabela 9.3. Średnie skupień wartości standaryzowanych dla wyznaczonych segmentów

Skupienie	1	2	3
Dochód	0,0221	-0,1182	0,2351
Aktywność	0,8625	0,3555	0,4822
Liczba przypadków	41	59	129
Udział (%)	18%	26%	56%

Źródło: Badania własne.

Analiza licznosci cech jakościowych w poszczególnych segmentach (tabela 9.4) wskazuje, że studenci o zewnętrznej motywacji (względy towarzyskie, poprawa zdrowia, itp.) skupiają się w segmencie drugim. Osoby te w większości nie były członkami klubów sportowych, lecz posiadają rodzinne wzorce sportowe. Motywację wewnętrzną do aktywności fizycznej przejawiają zarówno osoby z segmentu pierwszego, jak i z trzeciego. Różnią je natomiast tradycje rodzinne w dziedzinie sportu, gdyż grupa pierwsza w komplecie je posiada, a trzecia wręcz przeciwnie. Osoby zrzeszone w klubach sportowych odnaleźć można w każdym z segmentów, choć ich udział w drugim skupieniu jest relatywnie najmniejszy.

Tabela 9.4. Licznosci cech jakościowych w wyznaczonych segmentach rynku

Segment	1	2	3	Razem
Motywacja				
Zewnętrzna	5	59	0	64
Wewnętrzna	36	0	129	165
Sportowe wzorce rodzinne				
Nie	41	16	0	57
Tak	0	43	129	172
Członkostwo w klubie sportowym				
Nie	27	49	80	156
Tak	14	10	49	73

Źródło: Badania własne.

Jak dowodzą badania Belcher i in. [2012] istnieją znaczące różnice w poziomie aktywności fizycznej z uwagi na płeć. Znajduje to także odbicie w udziale przynależności kobiet i mężczyzn do poszczególnych segmentów rynku (tabela 9.5).

Tabela 5. Rozkład studentów wg płci w wyznaczonych segmentach rynku

Segment		1	2	3
Mężczyźni	Liczba	27	49	80
	Udział	66%	83%	62%
Kobiety	Liczba	14	10	48
	Udział	34%	17%	38%

Źródło: Badania własne.

Udział studentek w drugim z opisanych segmentów jest wyraźnie niższy niż w pozostałych grupach. Wynika z tego, że studentki uprawiające sport rzadziej niż studenci trafiają do grupy o najniższych poziomach dochodów i aktywności fizycznej, a do uprawiania sportu najczęściej skłania je wewnętrzna potrzeba. Jednocześnie, stosunkowo niewielka liczba kobiet w tym segmencie może też oznaczać, że studentki nie mające doświadczeń z aktywnością fizyczną w klubach sportowych, rzadziej będą ponosiły wydatki na rzecz rekreacji ruchowej. Analogicznie, odwrotne zależności działają w przypadku studentów, którzy w większym stopniu podatni są na uprawianie sportu ze względu na motywacje zewnętrzne, jak również przejawiają niezależność od dotychczasowej przynależności klubowej.

Reasumując, z punktu widzenia usługodawców sportowych najatrakcyjniejszą grupą odbiorców są osoby zgrupowane w segmencie pierwszym. Stąd nazwać można ich *klientami kluczowymi*. Średnia częstotliwość korzystania z płatnych usług sportowych studentów z tego segmentu jest najwyższa. Pomimo że dysponują średnimi dochodami i nie posiadają sportowych wzorców rodzinnych, mają wewnętrzną motywację do uprawiania sportu. Najmniej atrakcyjny jest segment drugi. Osoby tam zgrupowane średnio na odpłatną aktywność fizyczną poświęcają najmniej czasu, dlatego też mogą zostać uznani za *klientów okazjonalnych*. Do skorzystania z usług sportowych potrzebują bodźców zewnętrznych. Segment trzeci to pozostali klienci, mający najwyższe dochody, lecz nie wyróżniający się ze względu na częstotliwość uprawiania sportu u komercyjnych usługodawców. Są *klientami standardowymi* samodzielnie motywującymi się do uprawiania sportu, który był obecny w ich życiu rodzinnym.

Dyskusja

Opracowanie to pozwoliło dokonać segmentacji studentów obecnych na rynku płatnych usług sportowych na podstawie zmiennych wpływających na ich aktywność fizyczną. Były to czynniki ekonomiczne (dochody), behawioralne (dni przeznaczane na aktywność fizyczną), psychologiczne (rodzaj motywacji) oraz dotychczasowe przyzwyczajenia i doświadczenia (wpływ rodziny oraz przynależność klubowa). Jak pisali Breuer i in. [2010] czynniki demograficzne i ekonomiczne są głównymi determinantami kształtującymi aktywność fizyczną, a jak wskazywał Kirby [2013], trudno o zrozumienie poziomu partycypacji w sporcie

bez analizy czynników rodzinnych i towarzyskich. Kamphuis i in. [2005] wskazywali, że niekorzystne środowisko (poczucie niebezpieczeństwa, słabe więzi społeczne), zła sytuacja ekonomiczno-społeczna gospodarstwa domowego oraz indywidualne preferencje (niska samoocena) w pełni wyjaśniają niski poziom aktywności sportowej.

Analiza skupień wykonana metodą k-średnich pozwoliła na zaprezentowanie charakterystyk dla trzech segmentów rynku sportowego zagospodarowywanego przez krakowskich studentów. Taką samą liczbę skupień wykazały badania m. in. Teixeira i Coreira [2009], Salome i van Bottenburg [2012] oraz Wickier [2012]. W ramach każdej z tych analiz różna jest jednak charakterystyka wyszczególnionych przezeń grup konsumentów. Segmentacja dokonana w tej pracy jest najbardziej zbliżona do podziału zaproponowanego przez Hennings i Hallmann [2015], którzy podzielili uczestników zawodów kite- i windsurfingowych na: *klientów podstawowych* (najbardziej zaangażowanych o największej motywacji do uprawiania sportu), *rekreacyjnych* (regularnie uprawiających sport) oraz *sporadycznych* (bardzo luźno związanych ze sportem, nieidentyfikujących się z tą formą spędzania wolnego czasu). Każda z tych grup znajduje w tej pracy swój odpowiednik: konsumenci podstawowi w segmencie klientów kluczowych, rekreacyjni wśród standardowych, a sporadyczni odpowiadają skupieniu klientów okazjonalnych.

W segmencie *klientów kluczowych* zgromadzono studentów motywowanych wewnątrznie do uprawiania sportu i jednocześnie najbardziej aktywnych w tym względzie. Charakterystyka ta odpowiada segmentowi *miłośników sportu* opisywanych przez Wicker [2012] oraz *entuzjastycznych sportowców* wyróżnionych w pracy Luna-Arocas i Li-Ping Tang [2005]. Zarówno w tej ostatniej pracy, jak i w prezentowanym badaniu grupa ta stanowi niemal 20% wszystkich potencjalnych konsumentów. Pozwala to sądzić, że zgodnie z regułą Pareto będą oni generowali 80% zysków organizacji komercyjnych działających na tym rynku. A to pomimo faktu, że (podobnie jak u Hennings i Hallmann [2015]) w grupie najaktywniejszych fizycznie osób średnie dochody wcale nie są najwyższe.

Drugie skupienie (*klienci standardowi*) stanowią studenci posiadający średnio najwyższe dochody, lecz nie wyróżniający się pod względem częstotliwości korzystania z płatnych form aktywności fizycznej. Charakterystyczne dla tej grupy jest kierowanie się bodźcami zewnętrznymi przy decyzji o uprawianiu sportu. Tej specyfice najbliższe do określonych segmentów rynku skupionych na pozasportowych atrybutach usługi [Liu i in. 2008] oraz skoncentrowanych na względach towarzyskich łączących się z rekreacją fizyczną [Wicker 2012].

Segment klientów okazjonalnych stanowią studenci o najniższych dochodach oraz najmniejszym zainteresowaniu wydatkowaniem środków pieniężnych na aktywność fizyczną. Ta grupa na rynku sportowym dotychczas określana była jako pasywni uczestnicy [Luna-Arocas i Li-Ping Tang 2005]. Jednakże co nietypowe, najmniej aktywnych studentów do uprawiania sportu motywują wyłącznie czynniki wewnętrzne. Jest to w opozycji do wyników badania Hennings i Hallmann [2015] twierdzących, że w segmentach, gdzie

grupują się klienci o niskich dochodach, poziom determinacji do uprawiania sportu jest większy niż u pozostałych.

Wnioski

Klienci płatnych usług oferujących możliwość uprawiania sportu to osoby zróżnicowane pod względem swoich motywacji, przyzwyczajzeń, oczekiwań wobec usług oraz innych czynników socjoekonomicznych. Pomimo dużego znaczenia segmentacji rynku w prawidłowym kształtowaniu strategii każdego z elementów marketingu-mix, nadal niewiele miejsca poświęcono temu zagadnieniu na polskim rynku sportowym. Dotyczy to także studentów stanowiących półtoramilionowy rynek potencjalnych klientów tego typu usług. Tymczasem liczna oferta promocji i zniżek studenckich (m.in. karnety na siłownię, bilety na basen) potwierdza duże zainteresowanie podmiotów rynkowych tą grupą konsumentów.

W wyniku przeprowadzonej analizy skupień, wykorzystując metodę k-średnich, wykazano, że studentów można pogrupować w trzy podstawowe segmenty o następującej charakterystyce:

- **klienci kluczowi (18% rynku)** – grupa studentów najczęściej korzystających z komercyjnych form uprawiania sportu, o średnich dochodach, motywowanych przyjemnością uprawiania sportu, nieposiadających większych wzorców rodzinnych w tym względzie,
- **klienci okazjonalni (26% rynku)** – grupę w największym stopniu zmaskulinizowaną, gromadzącą studentów o najniższych dochodach, najrzadziej korzystających z płatnych usług sportowych (a jeśli już, to realizujących w ten sposób cele towarzyskie lub zdrowotne) posiadających odpowiednie wzorce w rodzinie, lecz niebędących członkami klubów sportowych,
- **klienci standardowi (56% rynku)** – grupa studentów o ponadprzeciętnych dochodach, nie wyróżniających się częstotliwością odpłatnego uprawiania sportu, czerpiących z tej aktywności przyjemność oraz będących beneficjentami korzystnego oddziaływania rodziny w dziedzinie rekreacji fizycznej.

Użyteczną wartością przeprowadzonej w badaniu segmentacji może być wykorzystanie jej przez organizacje sportowe do wyboru spośród studentów swojej optymalnej grupy klientów, a także do podjęcia decyzji o strategii pozycjonowania marki. Segment *klientów kluczowych*, z racji średnich dochodów, wysokiej aktywności i wewnętrznej motywacji do korzystania z usług sportowych zagospodarowywać mogą organizacje o korzystnej relacji jakości do ceny. Studentom z segmentu *klientów standardowych* dyktowane mogą być wyższe ceny (grupa o najwyższych dochodach). Stanowią potencjalną grupę odbiorców zarówno dla usług postrzeganych jako luksusowe, jak i tych „tylko” o wysokiej jakości. *Klienci okazjonalni* z racji zewnętrznych motywacji do uprawiania sportu są potencjalnymi

odbiorcami podmiotów podkreślających walory towarzyskie usługi oraz możliwość rehabilitacji zdrowotnej.

Powyższe opracowanie prezentuje jedynie niewielki wycinek rynku usług sportowych w Polsce. Dalsze badania powinny objąć pozostałe grupy społeczne. Wskazane jest także rozszerzenie liczby zmiennych grupujących.

Bibliografia

- Belcher R., Berrigan D., Dodd K.W., Emken B. A., Cho C., Spuijijt-Metz D. (2010), *Physical Activity in US Youth: Impact of Race, Ethnicity, Age, Gender & Weight Status*, „Medical Science Sports Exercise”, 42(12), s. 2211-2221.
- Bergier B., Niżnikowska E., Stępień E., Szepeluk A., Bergier J. (2013), *Aktywność fizyczna studentów a ich czas wolny i samoocena sprawności fizycznej*, „Antropomotoryka”, nr 64, s. 41-47.
- Breuer C., Hallmann K., Wicker P., Feiler S. (2010), *Socio-economic patterns of sport demand and ageing*, „European Review of Aging and Physical Activity”, 7(2), s. 61-70.
- European Commission (2014), *Sport and Physical Activity*, “Special Eurobarometer”, nr 412.
- Główny Urząd Statystyczny (2015), *Kultura fizyczna w Polsce w latach 2013 i 2014*, Warszawa-Rzeszów.
- Główny Urząd Statystyczny (2015), *Polska w liczbach 2015*.
- Hennigs, B., Hallmann, K. (2015), *A motivation-based segmentation study of kitesurfers and windsurfers*, „Managing Sport and Leisure”, 20(2), s. 117-134.
- Hartigan J. A., Wong M. A. (1979), *A K-Means Clustering Algorithm*, „Applied Statistics”, 28, s. 100-108.
- Herens, M. C., Van Ophem, J. A., Wagemakers, A. M., Koelen, M. A. (2015), *Predictors of willingness to pay for physical activity of socially vulnerable groups in community-based programs*, „SpringerPlus”, 4(1), s. 1-13.
- Hollensen S. (2007), *Global marketing: A decision-oriented approach*, Pearson education.
- Hovemann G., Wicker P. (2009), *Determinants of sport participation in the European Union*, „European Journal for Sport and Society”, 6(1), s. 51 -59.
- Humphreys B. R., Ruseski J. E. (2006), *Economic determinants of participation in physical activity and sport*, „Unpublished Working Paper Series”, No 06-13, International Association of Sports Economists, s. 1-25.
- Jarecki W. (2010), *Praca i dochody studentów*, „Polityka Społeczna”, 1(430), s. 21-25.
- Jelonek M., Antosz P., Balcerzak-Raczyńska A. (2013), *Przyszłe kadry polskiej gospodarki. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*, www.parp.gov.pl/files/74/81/713/20014.pdf [odczyt: 1.09.2016].

- Kamphuis C. B. M., Van Lenthe F.J., Giskes K., Huisman M., Brug J., Mackenbach J. P. [2008], *Socioeconomic status, environmental and individual factors, and sports participation*, „Medicine and science in sports and exercise”, 40(1), s. 71-81.
- Kim C., Kim S. Y. (1998), *Segmentation of sport centre members in Seoul based on attitudes toward service quality*, „Journal of Sport Management”, 72, s. 273–287.
- Kirby J., Levin K. A., Inchley J. (2013), *Socio-environmental influences on physical activity among young people: a qualitative study*, „Health Education Research”, 28, s. 954-969.
- Lera-Lopez F., Rapun-Garate M. (2005), *Sports Participation versus Consumer Expenditure on Sport – Different Determinans and Strategies in Sports Management*, „European Sport Management Quarterly”, 5(2), s. 167-186.
- Liu Y. D., Taylor P., Shibli S. (2008), *Utilizing importance data to identify customer segments for English public sport facilities*, „Managing Leisure”, 13(3-4), s. 189-206.
- Luna-Arocas R., Li-Ping Tang T. (2005), *The use of cluster analysis to segment clients of a sport center in Spain*, „European Sport Management Quarterly”, 5(4), s. 381-413.
- Mazanec J. (1992), *Classifying tourists into segment: a neural network approach*, „Journal of Travel and Tourism Marketing”, 1(1), s. 2–6.
- Porter M. E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, FreePress, New York.
- Sagan A., Łapczyński M. (2009), *Techniki segmentacji w badaniach rynkowych*, Materiały szkoleniowe StatSoft Polska, StatSoft Polska.
- Salome L., van Bottenburg M. (2012), *Are they all daredevils? Introducing a participation typology for the consumption of lifestyle sports in different settings*, „European Sport Management Quarterly”, 12(1), s. 19-42.
- Smith W. (1956), *Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*, „Journal of Marketing”, 21, s. 3–8.
- Sochocka L., Wojtyłko A. (2013), *Aktywność fizyczna studentów studiów stacjonarnych kierunków medycznych i niemedycznych*, „Medycyna Środowiskowa – Environmental Medicine”, 16(2), s. 53-58.
- Strawiński P. (2011), *Economic determinants of sport participation in Poland*, „Rivista di Diritto ed Economia dello Sport”, 6(3), s. 55-76.
- Teixeira M., Correia A. (2009), *Segmenting fitness centre clients*, „International Journal of Sport Management and Marketing”, 5(4), s. 396-416.
- Thorndike R. L. (1953), *Who belongs in the family?*, „Psychometrika”, 18(4), s. 267-276.
- Wicker P., Hallmann K., Prinz J., Weimar D. (2012), *Who takes part in triathlon? An application of lifestyle segmentation to triathlon participants*, „International Journal of Sport Management and Marketing”, 12(1-2), s. 1-24.
- Wysocki, F., Lira, J. (2005), *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego, Poznań.

Produkt trenera personalnego doby Internetu

Józef Fazan¹

Streszczenie: Tematem pracy jest produkt jako element marketingu mix trenera personalnego. Cel autora to odpowiedź na pytanie, co stanowi ofertę najbardziej popularnych trenerów w świecie Internetu oraz porównanie struktury produktów przez nich oferowanych. W pracy zastosowano metodę wielokrotnego studium przypadku, analizując 9 trenerów z 4 krajów. Kryterium doboru trenerów w badaniu była największa popularność na Facebooku i Youtube.

Głównym problemem w zwiększaniu zakresu aktywności przez pojedynczego trenera jest ograniczenie czasowe związane z koniecznością indywidualnego, bezpośredniego kontaktu z ograniczoną liczbą klientów jednorazowo. Trenerzy, których produkty są przedmiotem badania znieśli tę barierę, wykorzystując Internet. We wszystkich przypadkach to właśnie Internet stał się głównym kanałem komunikacji z fanami. Bezpłatny kontent umieszczany w kanałach społecznościowych jest fundamentem marketingowym, do którego dołączane są dodatkowe (płatne i bezpłatne) elementy ich oferty.

Słowa kluczowe: produkt, trener personalny, marketing mix

Wstęp

Rynek fitness na świecie rozwija się prężnie. Według danych międzynarodowego stowarzyszenia IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association) z 2014 roku, jego wartość szacuje się na ponad 70 miliardów USD. Największy udział w tym rynku mają USA (56 mld), Wielka Brytania (5,9 mld USD) i Niemcy (5,2 mld USD). Natomiast wartość polskiego rynku wyceniono na 0,43 mld dolarów [Matković 13.02.2013]. Wyraźny rozwój tej branży wynika z coraz większej świadomości zdrowotnej, rosnącej popularności zdrowego stylu życia oraz faktu, iż coraz większy odsetek społeczeństw Zachodu cierpi na otyłość.

Tematem opracowania jest produkt jako element marketingu mix trenera personalnego. Celem pracy jest odpowiedź na pytanie, co stanowi ofertę najbardziej popularnych trenerów

¹ Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

w świecie Internetu oraz porównanie struktury produktów przez nich oferowanych. Postawiono tezę, że działalność w Internecie (w tym często bezpłatna) staje się fundamentalnym elementem oferty tych trenerów.

W pracy zastosowano metodę wielokrotnego studium przypadku, analizując ofertę 9 trenerów z 4 krajów. Kryterium doboru trenerów w badaniu była największa popularność na Facebooku i Youtube. Ostatecznie wybrano dwoje trenerów z Polski, dwóch z krajów niemieckojęzycznych (Niemcy i Szwajcaria) oraz pięcioro z USA.

W pierwszej części pracy przedstawiono produkt jako element marketingu mix, biorąc pod uwagę specyfikę i strukturę produktu sportowego oraz możliwość jego skalowania w dobie Internetu. W części drugiej pracy przeanalizowano produkty oferowane przez badanych trenerów personalnych (wykorzystując w tym celu ich strony internetowe, profile społecznościowe oraz bezpłatne materiały udostępniane w serwisie Youtube). W zakończeniu podsumowano kluczowe wyniki oraz przedstawiono wnioski.

Produkt jako element marketingu mix w sporcie

Kluby i organizacje sportowe świadomie stosują narzędzia marketingu strategicznego, by budować swoją pozycję rynkową. W celu realizacji strategii marketingowej konieczne jest m.in. zdefiniowanie kompozycji marketingu mix 4P. Nazwa 4P pochodzi od pierwszych liter angielskich nazw poszczególnych elementów marketing mix [Kotler i in. 2002]:

1. Produkt (z ang. *product*)
2. Cena (z ang. *price*)
3. Dystrybucja (z ang. *placement*)
4. Promocja (z ang. *promotion*)

Dla sektora usług ten model rozwinięto o dodatkowe elementy:

5. Ludzie (z ang. *people*)
6. Proces (z ang. *process*)
7. Świadek materialne (z ang. *physical evidence*)

Produkt sportowy rozumiany w kontekście marketingowym zdefiniować można jako wszelkiego typu działania, obiekty, usługi o charakterze związanym ze sportem, a obecne na rynku, spełniające oczekiwania konsumentów tej szczególnej branży [Kesler 1979]. Przez sport rozumie się natomiast wszelkie formy aktywności fizycznej, które poprzez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane, stawiają sobie za cel wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach (Europejska Karta Sportu z 1992 r.). Tym samym produkty sportowe to tak różnorodne oferty skierowane do osób fizycznych i/lub instytucji, jak międzynarodowe zawody profesjonalistów czy weekendowa ruchowa rekreacja rodzinna. Produkty te mogą mieć zarówno formę typowych usług (np. wydarzenia sportowe, zakłady sportowe, turystyka

sportową, szkolenia fitness), jak i formę towarów (np. odzież i obuwie sportowe, sprzęt i wyposażenie sportowe, publikacje multimedialne, odżywki i suplementy diety). Produkty sportowe mogą być też kombinacją usługi i towaru (np. usługa trenerska połączona ze sprzedażą sprzętu treningowego czy instrukcją dalszych ćwiczeń w formie DVD) [Nessel 2016].

Niezależnie od swej formy produkt sportowy obejmuje kilka warstw. Są to: rdzeń produktu, produkt rzeczywisty i poszerzony. Poprzez rdzeń produktu rzeczywistego rozumie się podstawową korzyść dla nabywcy. Na produkt rzeczywisty składają się takie elementy, jak: czas i miejsce trwania, zachowanie i wygląd obsługi, sposób wykonania, logo, marka, jakość, znak towarowy, surowiec, opakowanie, wymiary, kraj pochodzenia i styl. Do produktu poszerzonego zalicza się: system reklamacji, gratisy, dodatki (usługi bądź towary), wizerunek, gwarancje, doradztwo, szkolenie w obsłudze, serwis posprzedażowy, instrukcja obsługi, części zamienne, instalacja, naprawy [Altkorn 2006].

W swym wymiarze usługowym produkt sportowy charakteryzuje się m.in. niematerialnością, jednoczesnością wytwarzania i konsumpcji (ulotnością), subiektywnością oraz ograniczoną dostępnością [Smith 2015]. Cechy te sprawiają trudności w zwiększaniu skali działania podmiotu oferującego takie usługi, a także w ich standaryzacji. Dlatego też wysiłek marketingowy w tych wypadkach często skoncentrowany jest na próbach materializacji produktów (w tym zwłaszcza elementów ich warstwy rozszerzonej) oraz na zmniejszaniu dystansu do odbiorców (w czym niebagatelną rolę odgrywa dziś Internet).

Podstawowym produktem trenera personalnego jest trening personalny. Zadaniem trenera jest realizacja indywidualnego celu klienta, by za pomocą programów treningowych lub pojedynczych sesji odniósł on maksymalną korzyść. Cele te mogą być rozmaite – np. utrata zbędnych kilogramów, przyrost masy mięśniowej, poprawa wyników siłowych lub wydolnościowych, polepszenie jakości życia, zdrowia itp. [Jackson 30.07.2014]. Usługa treningu personalnego może obejmować: trening indywidualny, porady żywieniowe, suplementy, zajęcia grupowe, sesje masażu/fizjoterapeutyczne, korektę wad postawy i techniki ćwiczeń, doradztwo szkoleniowe w innych dziedzinach rozwoju osobistego, ebooki i coaching online. Kompetencje te mogą być oferowane w ramach jednej usługi lub jako ich pakiet [Godwin 2013]. Tomasz Mączka – „mentor” trenerów personalnych w Polsce pisze, iż trener personalny powinien podchodzić holistycznie do swoich podopiecznych. Choć jego podstawowym zadaniem jest prowadzenie treningów indywidualnych, praca trenera personalnego nie kończy się na 60-minutowej sesji treningu: „Lubię mówić, że trenujemy z ludźmi 24h/dobę. Trener powinien wpływać na wszystkie aspekty prozdrowotne swojego klienta tak, aby zmieniać jego tryb życia na zdrowszy” [Mączka 23.12.2014].

Analiza porównawcza produktu oferowanego przez 9 trenerów: z Polski, Niemiec, Szwajcarii oraz USA

Kryterium analizy porównawczej produktu oferowanego przez trenerów personalnych są elementy struktury produktu sportowego: rdzeń produktu, produkt rzeczywisty i poszerzony. Celem części empirycznej pracy jest określenie tych elementów u poszczególnych trenerów. W podsumowaniu wskazane zostaną podobieństwa i różnice w warstwach produktu sportowego tych trenerów. Ich wspólne elementy pomogą stworzyć spójny model produktu oferowanego przez trenerów personalnych w dobie Internetu.

Michał Karmowski – Polska

Michał Karmowski to wielokrotny Mistrz Polski, zdobywca Pucharu Polski oraz Wicemistrz Europy w kulturystyce, a także trener personalny dysponujący obszerną wiedzą w dziedzinach fizjologii, biochemii i anatomii człowieka. W roku 2014 postanowił zakończyć karierę sportową i zaczął udzielać się medialnie. Zastąpił wówczas serią filmików na Youtube: „Tydzień z życia Michała Karmowskiego” oraz „Zapytaj trenera”. Ukazuje w nich obraz życia byłego kulturysty, aktualnego trenera i przedsiębiorcy, a także odpowiada na pytania nurtujące widzów. W filmikach przeplatają się wątki, w których promuje produkty swoich sponsorów: Trec, Besport, Vita Natura, Czachorowski oraz Primavika. W roku 2015 Karmowski otworzył także Alltime Fitness (klub fitness), który promowany jest również we wspomnianej serii.

„Tydzień z życia” to przykład dobrze przemyślanej kampanii marketingowej. Firmy sponsorujące Karmowskiego to producenci suplementów, odzieży sportowej, zdrowej żywności oraz sprzętu do siłowni. Produkty te stanowią przedmioty codziennego użytku bohatera serii, który pośrednio zachęca do ich kupna, argumentując ich przydatność w życiu codziennym. O sukcesie serii świadczą wyświetlenia pojedynczych filmów, których liczba na dzień 3 lipca 2016 roku wynosiła średnio ponad 100 000, a także liczący 300 tysięcy fanów profil na Facebooku.

Tabela 10.1. Elementy struktury produktu sportowego Michała Karmowskiego

RDZEŃ PRODUKTU	Redukcja tkanki tłuszczowej lub budowa masy mięśniowej, poprawa jakości życia, zrzeszanie społeczności
PRODUKT RZECZYWISTY	Codziennie wpisy na Facebooku wraz ze zdjęciami. Cotygodniowe filmiki na Youtube: „Tydzień z życia Michała Karmowskiego”, „Zapytaj trenera”. Comiesięczne artykuły tematyczne na stronie: www.michalkarmowski.pl
PRODUKT POSZERZONY	Treningi personalne, coaching online, własne studio treningowe Alltime Fitness, suplementy i odzież treningowa firmy Trec Nutrition, żywność firm: Primavika, Czachorowski i Vita Natura

Źródło: Opracowanie własne.

Reasumując (tabela 10.1), rdzeniem oferty Michała Karmowskiego jest możliwość redukcji tkanki tłuszczowej lub budowa masy mięśniowej, poprawa jakości życia jego fanów. Podstawowym elementem warstwy rzeczywistej oferty są bezpłatne filmiki na Youtube: trwające 30-60 minut relacje z wydarzeń branży fitness oraz seria „Zapytaj trenera”, którą stanowią krótsze, trwające do 10 minut filmiki. Elementem produktu podstawowego jest też zrzeszanie społeczności na Facebooku. Na tym marketingowym fundamencie trener oferuje dodatkowe elementy: karnety na własną siłownię, usługi bezpośredniego treningu personalnego oraz coachingu online, suplementy i żywność dla sportowców oraz sportową odzież i sprzęt fitness (innych marek).

Ewa Chodakowska – Polska

Fenomen Chodakowskiej sięga 2013 roku. Polska trenerka fitness znana z bloków propagujących fitness w tzw. telewizji śniadaniowej postanowiła zrzeszyć na Facebooku pasjonatów tej dziedziny, a także osoby walczące z nadwagą. Początkowo działała w sposób całkowicie bezinteresowny – za pomocą filmików z ćwiczeniami i poradami dietetycznymi pomagała głównie kobietom osiągnąć wymarzoną sylwetkę. W dniu 03.07.2016 jej profil na Facebooku liczy niemal 2 mln fanów, filmy na Youtube osiągają milionowe wyświetlenia. Kojarzona jest nie tylko przez osoby interesujące się zdrowym stylem życia. Za sukcesem Chodakowskiej stoi jej charyzmatyczna osobowość, a także to, że została odebrana jako osoba zorientowana na ludzi, a nie na sukces osobisty. Według danych tygodnika „Wprost” z sierpnia 2013 jej książkę kupiło ponad 100 tys. osób w kraju, a w czerwcu 2013 zgromadziła na Polach Mokotowskich 3 tys. ćwiczących osób.

Tabela 10.2. Elementy struktury produktu sportowego Ewy Chodakowskiej

RDZEŃ PRODUKTU	Zrzeszenie entuzjastek fitness, poprawa ich zdrowia, sylwetki i samopoczucia
PRODUKT RZECZYWISTY	Regularne wpisy i zdjęcia na Facebooku, ukazujące się raz w miesiącu na Youtube filmiki z ćwiczeniami
PRODUKT POSZERZONY	Książka, płyta DVD, podręcznik treningowy, tabele żywieniowe, treningi personalne, usługi dietetyczne, własne studio treningowe BeBio fitness, odzież i akcesoria sportowe marki Adidas, sprzęt LG i sieć komórkowa Play

Źródło: Opracowanie własne.

Rdzeniem oferty Ewy Chodakowskiej jest poprawa sylwetki i samopoczucia kobiet przez ćwiczenia, motywację oraz poczucie przynależności do grupy (tabela 10.2). W tym celu oferuje ona swój produkt rzeczywisty, którym są filmiki na Youtube oraz zrzeszanie fanek poprzez serwisy społecznościowe Facebook oraz Instagram. W ciągu trzech lat rozwinęła własną markę BeBio Fitness, otworzyła studio treningowe Be Active, pod tym tytułem zaczęła wydawać również czasopismo branżowe, prowadzi podopiecznych jako trenerka

personalna, wydała wiele książek oraz płyt DVD treningowych, a także stała się ambasadorką marki Adidas i wystąpiła w reklamach LG i Play. Oprócz usług dietetycznych i indywidualnego treningu personalnego (także we własnym studio) Chodakowska sprzedaje własne tablice żywieniowe, podręczniki treningowe, płyty DVD i książki oraz odzież i akcesoria treningowe innych marek.

Karl Ess – Niemcy

Karl Ess rozpoczął swoją działalność w roku 2012. Zaczął od udzielania darmowych porad przez serwis Youtube i zainwestowania skromnego kapitału w markę odzieżową Gym Aesthetics. Ostatnio (28.06.2016) jego internetowy kanał posiada prawie pół miliona subskrybentów, a ilość wyświetleń filmów przekracza sto milionów wyświetleń.

Tabela 10.3. Elementy struktury produktu sportowego Karla Essa

RDZEŃ PRODUKTU	Uzyskanie zdrowej, wysportowanej i estetycznej sylwetki oraz rozwój osobisty poprzez realizację wyznaczonych celów i pozbycie się złych nawyków
PRODUKT RZECZYWISTY	Codziennie wpisy ze zdjęciami na Facebooku oraz Instagramie, filmiki na Youtube 2 – 3 razy w tygodniu, systematycznie ukazujące się artykuły lub wywiady na stronie www.karl-ess.com
PRODUKT POSZERZONY	Program Bodywork 360: książka, płyta DVD, podręcznik treningowy, tabele żywieniowe, aplikacje, własne studio treningowe FitOne, suplementy firmy Profuel, elitarna grupa na Facebooku

Źródło: Opracowanie własne.

Karl Ess wspiera i zrzęsa społeczności w serwisach, udzielając darmowych porad za pomocą artykułów online i filmików na Youtube. Program Bodywork 360 jest jedynie efektem ubocznym jego działalności, a i tak korzysta z niego kilkadziesiąt tysięcy klientów. Program skierowany jest do osób chcących pozbyć się tkanki tłuszczowej, a także zbudować masę mięśniową. Autorowi zależy również na rozwoju mentalnym podopiecznych. Nie daje im gotowego produktu, tylko uczy podstaw metod treningowych i diety sportowej za pomocą filmików instruktażowych na DVD i książki. Oprócz tego oferuje niezbędne narzędzia, służące wykorzystaniu nabytej przez konsumentów wiedzy. Są to rozmaite aplikacje – począwszy od kalkulatora kalorii na obliczaniu siły maksymalnej kończąc. Produkt posiada również gratisy: dostęp do elitarniej grupy na Facebooku, dostęp do limitowanych filmów na YT oraz warsztatów online. Zamiast gwarancji załączone są zdjęcia i opinie zadowolonych użytkowników (tabela 10.3).

Niemiecki trener odniósł sukces także jako przedsiębiorca, otwierając kolejne organizacje, które zajmują się m.in. produkcją suplementów (ProFuel) czy edukacją w biznesie (Karl Ess Lifestyle Business Club). Oprócz tego współpracuje z ludźmi niemal z każdej branży,

pisze książki o szeroko rozumianym rozwoju osobistym i poprawie jakości życia, działa charytatywnie.

Mischa Janiec – Szwajcaria

Mischa Janiec to dwudziestopięcioletni naturalny kulturysta ze Szwajcarii. Jego „fitness – lifestyle” można obserwować na Youtube. Posiada on bardzo dużą wiedzę popartą owocnymi startami w zawodach kulturystycznych.

Tabela 10.4. Elementy struktury produktu sportowego Mischy Janiec

RDZEŃ PRODUKTU	Przygotowanie do zawodów w naturalnej kulturystyce lub budowa estetycznej sylwetki i poprawa nawyków żywieniowych
PRODUKT RZECZYWISTY	Codziennie wpisy na Facebooku oraz Instagramie, filmiki na Youtube ukazujące się 2–3 razy w tygodniu
PRODUKT POSZERZONY	Program Leanbulk System: książka, płyta DVD, podręcznik treningowy, tabele żywieniowe, odzież i akcesoria treningowe własnej marki ProBro, suplementy Profuel

Źródło: Opracowanie własne.

Mischa, podobnie jak Karl Ess, zrzesza społeczność za pomocą mediów społecznościowych i udzielania w nich bezpłatnych porad. Szybki rozgłos (200 tysięcy fanów na Facebooku oraz 160 tysięcy subskrybentów na YT w dniu 08.07.2016) pozwolił mu wypromować własny produkt – Lean Bulk System. Oprócz nauki poprawnej techniki ćwiczeń oraz zdrowych nawyków żywieniowych program ma przygotować do startu w zawodach naturalnej kulturystyki. Produkt składa się z siedemdziesięciu nagrań na temat treningu i odżywiania, ma własny znak towarowy (słowny i graficzny), logo oraz markę (ProBro). Wśród gratisów wyróżnić można dodatkowy filmik edukacyjny raz na tydzień. Zamiast gwarancji tu też występują pozytywne opinie klientów. Poprzez swój produkt promuje również usługę treningu personalnego, konsultacji na Skype, a także własną markę ProBro, której produktem są odzież i akcesoria treningowe oraz kuchenne (tabela 10.4).

Rich Piana – USA

"Jestem mutantem. Człowieczeństwo zostawiam za sobą" – mówi o sobie Rich Piana – amerykański kulturysta, kaskader i aktor (Interia 2013). Rich Piana pracuje jako trener personalny oraz instruktor, jednak majątek zdobył na handlu i wynajmie nieruchomości. Podobnie jak Michał Karmowski zaczął zarabiać na swojej popularności – jego profil na Facebooku posiada (04.07.2016) 1,2 mln like'ów, a Youtubowy kanał 0,8 mln subskrybentów.

Tabela 10.5. Elementy struktury produktu sportowego Richa Piana.

RDZEŃ PRODUKTU	Budowa masy mięśniowej lub redukcja tkanki tłuszczowej, stosowanie suplementów i środków dopingujących
PRODUKT RZECZYWISTY	Wpisy na Facebooku ze zdjęciami 1 raz dziennie, 1-2 razy w tygodniu film na Youtube
PRODUKT POSZERZONY	Treningi personalne, coaching, odzież, akcesoria treningowe i suplementy własnej marki 5% Nutrition

Źródło: Opracowanie własne.

Rich Piana w swoich filmikach mówi o metodach treningowych, a nawet udziela darmowych porad w kwestii stosowania środków dopingujących. Przede wszystkim jednak podkreśla istotę odżywiania w sportach sylwetkowych i zaznacza, że suplementy mogą stanowić 5% naszego sukcesu, jeśli dieta pozostaje bez zarzutu. W ten sposób promuje własną markę 5% Nutrition i jej produkty: suplementy, odzież oraz swoje usługi z zakresu treningów personalnych, coachingu i dietetyki.

Larissa Reis – USA

Larissa Reis z pochodzenia jest Brazylijką. Niegdyś związana była ze sportami walki, m.in. z brazylijskim ju-jitsu. Ikona świata fitnessu i kulturystyki, zawodniczka IFBB PRO Figure. Jako pierwsza zawodniczka z Brazylii wygrała zawody PRO w USA. Stawia sobie za cel zachęcenie ludzi do ćwiczenia i udaje jej się to, o czym świadczą statystyki – 1 mln kliknięć „lubię to” w dniu 4.07.2016 na Facebooku.

Tabela 10.6. Elementy struktury produktu sportowego Larissy Reis

RDZEŃ PRODUKTU	Motywacja do ćwiczeń, budowa wysportowanej sylwetki i czerpanie radości z życia
PRODUKT RZECZYWISTY	Wpisy i zdjęcia na Facebooku, Instagramie codziennie
PRODUKT POSZERZONY	Treningi personalne, coaching online, własna restauracja Proteinhouse, autorska odzież i akcesoria treningowe Hardcoreis, suplementy Nutrex Research

Źródło: Opracowanie własne.

Profil Larissy Reis zrzesza entuzjastów ćwiczeń marzących o budowie wysportowanej sylwetki i czerpaniu radości z życia (tabela 10.6). Larissa odpłatnie oferuje indywidualne treningi personalne, coaching online, prowadzi także własną restaurację ze zdrową żywnością Protein House i studio treningowe Hardcoreis. Reklamuje również produkty innych firm: suplementy Nutrex Research, linię odzieżową Red Monkey oraz akcesoria treningowe Cyclonecup.

Dana Linn Bailey – USA

Dana Linn Bailey to pierwsza zawodniczka fitness sylwetkowego federacji IFBB, która otrzymała zawodniczą kartę PRO. W 2014 roku wygrała również najbardziej prestiżowe zawody kulturystyczne na świecie i zdobyła tytuł Ms. Olympia.

Tabela 10.7. Elementy struktury produktu sportowego Dany Linn Bailey

RDZEŃ PRODUKTU	Przygotowanie do zawodów sylwetkowych lub budowa wysportowanej sylwetki
PRODUKT RZECZYWISTY	Codziennie zdjęcie lub wpis na Facebooku oraz Instagramie, 10-12 filmików na Youtube w miesiącu
PRODUKT POSZERZONY	Coaching online, trening personalne, własne studio treningowe WarHouse Gym, suplementy, odzież i akcesoria treningowe Run Everything Labs

Źródło: Opracowanie własne.

Dana Linn Bailey cieszy się olbrzymią popularnością nie tylko w Stanach. Jej facebookowy profil w dniu 5.07.2016 posiada ponad 2 mln fanów, a filmy na Youtube liczą średnio po ćwierć miliona odsłon. Filmiki Dany ukazują życie codzienne trenerki fitness oraz kulisy przygotowań do zawodów sylwetkowych i są źródłem cennej wiedzy dla jej fanów. Poza sezonem startowym obywatelka Pensylwanii jeździ po świecie, prowadząc odpłatne seminaria i promując swoją markę odzieżową Flag nor Fail. Prowadzi także własne studio treningowe The WarHouse Gym, oferuje indywidualne treningi oraz coaching online. Organizuje też targi fitness pod nazwą The WarHouse Gym Camp, gdzie reklamuje swoich sponsorów – producentów suplementów, m.in. Run Everything Labs (tabela 10.7).

Jeff Cavaliere – USA

Jeff Cavaliere pracował jako fizjoterapeuta oraz asystent trenera siłowego zespołu baseballowego New York Mets podczas krajowych rozrywek w latach 2006–2008 i trenował przyszłe sławy oraz ówczesne gwiazdy tego sportu. Cavaliere jest certyfikowanym specjalistą sportów siłowych i wytrzymałościowych NSCA (National Strength and Conditioning Association). Tytuł magistra fizjoterapii oraz psychoneurobiologa Jeff otrzymał na Uniwersytecie Connecticut w Storrs (jednym z najlepszych uniwersytetów medycyny sportowej w USA). Ponadto Cavaliere jest ekspertem w zapobieganiu kontuzji i rehabilitacji. Publikuje w uznanych czasopismach, jak np. Men's Fitness Magazine.

Tabela 10.8. Elementy struktury produktu sportowego Jeffa Cavaliere

RDZEŃ PRODUKTU	Nauka poprawnych wzorców ruchowych oraz budowa wysportowanej, estetycznej i zdrowej sylwetki
PRODUKT RZECZYWISTY	3 filmiki na Youtube w tygodniu, cotygodniowe wpisy na blogu
PRODUKT POSZERZONY	Program treningowy składający się z książki, płyty DVD, aplikacji, podręcznika treningowego, tabeli żywieniowych, własna linia suplementów i akcesoriów treningowych The Athlean Edge

Źródło: Opracowanie własne.

Występujący pod pseudonimem Athlean-X, Jeff to przykład trenera personalnego, który osiągnął dużą popularność ze względu na swoją wiedzę i umiejętność jej zastosowania w praktyce. Jego facebookowy profil posiada ponad pół miliona „like’ów”, a Youtubowy kanał przeszło 2 mln subskrybentów (05.07.2016). Kanały te zrzeszają miłośników sportów siłowych chcących dodatkowo zadbać o prawidłowy wzorec ruchowy i uniknąć kontuzji.

Jeff Cavaliere sprzedaje programy treningowe dla mężczyzn i kobiet w dwóch wersjach: online w cenie 29,99 USD oraz DVD za 41,99 USD. Zestaw składa się z: 11 płyt DVD lub filmików online, 90-dniowego planu posiłków z kalendarzem i samouczkiem, karty treningowej i formularzem umożliwiającym kontrolę celów treningowych. Pozostałymi produktami sprzedawanymi przez Athlean-X’a są suplementy The Athlean Edge (tabela 10.8).

C.T. Fletcher – USA

C.T. Fletcher w wieku 22 lat zajął się podnoszeniem ciężarów i dzięki swoim predyspozycjom szybko robił postępy i w latach 90. dołączył do światowej czołówki ciężarowców uprawiających powerlifting (wyciskanie leżąc). Jak sam przyznaje, podczas zawodów wyciskał 295, a na treningach nawet 300 kilogramów. „Moje największe osiągnięcie to próba podniesienia 319 kilogramów na zawodach w 1995 roku. Nie udało mi się co prawda tego dokonać, ale jestem z siebie dumny, bo doszedłem tak daleko. Rywalizowałem zupełnie na czysto, bez żadnych sterydów, z najlepszymi siłaczami na świecie” – mówi (ASNF 2013). Niestety musiał przerwać swoją karierę ze względu na problemy zdrowotne. Fletcher przeszedł kilka operacji serca i dał sobie spokój z wyciskaniem, zajął się jednak kulturystyką. Wrócił na siłownię i w myśl swej dewizy "No pain, no gain" znów rzucił się w wir ćwiczeń. Odzyskał formę, a w dodatku jest dziś jednym z najbardziej popularnych fitness Youtuberów na świecie. Jego kanał posiada ponad 1 mln subskrybentów, a facebookowy profil niemal 1,2 mln fanów (7.07.2016).

Tabela 10.9. Elementy struktury produktu sportowego C.T. Fletchera

RDZEŃ PRODUKTU	Budowa umięśnionej, odtłuszczonej sylwetki.
PRODUKT RZECZYWISTY	Cotygodniowe filmiki na Youtube.
PRODUKT POSZERZONY	Treningi personalne, coaching, własne suplementy, odzież i akcesoria treningowe IT'S STILL YO MUTHA FUCKIN' SET.

Źródło: Opracowanie własne.

"Nakazuję wam rosnać!" - krzyczy do swoich mięśni podczas ćwiczeń na jednym z filmów zamieszczonych na YouTube. Sławę zyskał ze względu na swój specyficzny styl – dosadne, pełne przekleństw, a zarazem motywujące i rozśmieszające teksty. C.T. sprzedaje swoje usługi treningu personalnego i diety, karnety i wejściówki do jego własnej siłowni Iron Addicts Gym w Kalifornii, suplementy i odzież autorskiej serii „IT'S STILL YO MUTHA FUCKIN' SET!” (tabela 10.9).

Podsumowanie

Trening personalny jest to usługa luksusowa, której cena sięga od kilkudziesięciu do nawet kilku tysięcy złotych za godzinę. Podobnie jak w przypadku innych usług, głównym problemem w zwiększaniu zakresu aktywności przez pojedynczego trenera jest ograniczenie czasowe związane z koniecznością indywidualnego, bezpośredniego kontaktu z ograniczoną liczbą klientów jednorazowo. Trenerzy, których produkty są przedmiotem badania znieśli tę barierę, wykorzystując Internet. We wszystkich przypadkach to właśnie Internet stał się głównym kanałem komunikacji z fanami. Bezpłatny контент umieszczany w kanałach społecznościowych jest fundamentem marketingowym, do którego dołączane są dodatkowe (płatne i bezpłatne) elementy ich oferty.

Tabela 10.10. Warstwy produktu trenera personalnego

RDZEŃ PRODUKTU	<ul style="list-style-type: none"> • nauka poprawnych wzorców ruchowych oraz zdrowych nawyków żywieniowych • redukcja tkanki mięśniowej lub budowa masy mięśniowej • przygotowanie do zawodów sylwetkowych • poprawa jakości życia i rozwój osobisty poprzez realizację wyznaczonych celów i pozbycie się złych nawyków
PRODUKT RZECZYWISTY	<ul style="list-style-type: none"> • bezpłatny контент online (wpisy ze zdjęciami na Facebooku oraz Instagramie, filmiki na Youtube, artykuły lub wywiady na stronie internetowej, wpisy na blogu) • gromadzenie społeczności w mediach społecznościowych
PRODUKT POSZERZONY	<ul style="list-style-type: none"> • indywidualne treningi personalne • programy autorskie (zawierające m.in.: książki, płyty DVD, podręczniki)

	<p>treningowe, tabele żywieniowe) z własną marką, logo, znakiem towarowym</p> <ul style="list-style-type: none"> • coaching on-line • własne studia fitness, marki odzieży i akcesoriów sportowych, odżywek i suplementów dla sportowców • reklama i sprzedaż produktów sportowych innych firm • seminaria i szkolenia wyjazdowe • doradztwo szkoleniowe w innych obszarach rozwoju osobistego
--	---

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując produkty oferowane przez trenerów personalnych z różnych krajów, widać, iż posiadają one wspólny rdzeń (tabela 10.10), którym generalnie jest uzyskanie zdrowej, wysportowanej i estetycznej sylwetki przez klienta, a także jego rozwój osobisty poprzez realizację wyznaczonych celów i pozbycie się złych nawyków. Pewien wariant tego rdzenia występuje w przypadku trenerów zorientowanych na klienta zamierzającego startować w zawodach kulturystycznych.

Natomiast wszyscy badani trenerzy udzielają bezpłatnych porad w formie artykułów na stronach www, postów na Facebooku oraz filmów na Youtube, a także zraszają społeczności w serwisach Facebook oraz Instagram. Dzięki temu zdobywają odbiorców, którzy stają się ich potencjalnymi klientami na produkty dodatkowe, takie jak: odzież, suplementy, akcesoria treningowe, czasopisma pod własnym szyldem, karnety do ich własnych studiów treningowych, seminaria. Dzięki licznym fanom medialni trenerzy uzyskują też możliwość reklamy oraz sprzedaży marek innych firm (nie tylko sportowych), co stanowi dla wielu z nich znaczne źródło dochodu.

Największe zróżnicowanie oferty badanych trenerów zaobserwowano w warstwie produktu poszerzonego. Większość, choć nie wszyscy, świadczą płatne usługi treningowe oraz coaching online. W przypadku części badanych trenerów bardzo ważnym elementem ich oferty są autorskie programy w formie multimedialnej (podręczniki, książki, płyty DVD, filmiki online) – zwykle z własną marką, logo oraz znakiem towarowym.

Powyższe badanie i wnioski z niego płynące dotyczą trenerów personalnych bardzo popularnych w mediach społecznościowych (posiadających setki tysięcy czy wręcz miliony internetowych fanów), często o statusie celebrytów. Aby uzyskać pełniejszy obraz wpływu Internetu na model biznesowy trenerów, w kolejnych badaniach należałoby przedmiotem analizy uczynić trenerów o mniejszym doświadczeniu oraz mniejszej skali popularności.

Bibliografia

- Altkorn J. (2006), *Podstawy Marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków.
- ASNf (17.04.2013), *CT Fletcher*, sfd.pl, www.sfd.pl/CT_FLETCHER_-t937573.html [odczyt: 13.07.2016].
- Europejska Karta Sportu z 1992 r., [za:] *Działalność Rady Europy w dziedzinie sportu*, Ośrodek Informacji i Dokumentacji Rady Europy, „Biuletyn” nr 2, art. 2, s. 38-39.
- Jackson A. (30.07.2014), *Service Marketing – A How-To Guide For The Personal Trainer*, discovery.uk.com, www.discovery.uk.com/blog/service-marketing-a-how-to-guide-for-the-personal-trainer [odczyt: 13.07.2016].
- Godwin T. (30.12.2013), *What is your personal training product range?*, train.fitness.com, <https://train.fitness.com/personal-trainer-blogs/postid/30/what-is-your-personal-training-product-range> [odczyt: 13.07.2016].
- Interia (04.04.2013), *Mutant, który odrzucił człowieczeństwo*, facet.interia.pl, <http://facet.interia.pl/styl-zycia/news-mutant-ktory-odrzucil-czlowiezenstwo,nld,951750> [odczyt: 13.07.2016].
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing. Podręcznik Europejski*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Matković M. (13.02.2013), *Branża fitness rośnie w siłę*, networkmagazyn.pl, www.networkmagazyn.pl/branza_fitness_rośnie_w_siłę [odczyt: 30.08.2016].
- Mączka T. (23.12.2014), *Trening personalny... za co płacisz?*, Sekrety trenera, <http://sekretytrenera.pl/cena-treningu-personalnego> [odczyt: 13.07.2016].
- Nessel K. (2016), *Rynek i produkt sportowy*, [w:] Bednarczyk M., Nessel K. (red.) *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*, CeDeWu, s. 65-76.
- Smith A., Stewart B. (2015), *Sport products and branding*, [w:] *Introduction to Sport Marketing*, Sport Management Series, Routledge, New York, s. 6-9.
- Sznajder A. (2008), *Marketing sportu*, PWE, Warszawa, s.11-13.

Źródła internetowe:

Athlean.x.com
Bebio.pl
bodywork360.com
ct.fletcher.com
danalinnbailey.com
larissa.reis.net
michał.karmowski.pl
mischajaniec.com
rich.piana.com

facebook.com/athlean-x
facebook.com/c.t.fletcher

facebook.com/dana.linn.bailey
facebook.com/ewa.chodakowska
facebook.com/karl.ess
facebook.com/larissa.reis
facebook.com/michal.karmowski
facebook.com/mischa.janiec
facebook.com/rich.piana

instagram.com/1dayumay
instagram.com/athlean-x
instagram.com/chodakowskaewa
instagram.com/c.t.ali.fletcher
instagram.com/danalinnbailey
instagram.com/karl.ess
instagram.com/larissa.reis
instagram.com/mischa.janiec

youtube.com/user/1DAYUMAY
youtube.com/user/CTTheTrainer
youtube.com/user/JDCav24
youtube.com/user/karlessdotcom
youtube.com/user/mischajaniec
youtube.com/user/trecnutritionPL



UNIwersytet Jagielloński w Krakowie

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie kształci kadry menedżerskie dla sportu na studiach magisterskich uzupełniających ZARZĄDZANIE W SPORCIE oraz studiach podyplomowych MENEDŻER SPORTU. Jest to kompleksowa oferta dydaktyczna skierowana do obecnych i przyszłych menedżerów sportu (m.in. kadry zarządzającej w klubach i związkach sportowych, obiektach sportowo-rekreacyjnych, firmach przemysłu sportowego), do byłych i aktualnych sportowców (chcących pozostać w branży po zakończeniu kariery zawodniczej) oraz do nauczycieli wychowania fizycznego (dla których może być elementem awansu zawodowego).

ZARZĄDZANIE W SPORCIE – dwuletnie studia uzupełniające magisterskie, w trybie stacjonarnym oraz niestacjonarnym (dawniej zwane zaocznymi). Jest to specjalność na kierunku ZARZĄDZANIE.

MENEDŻER SPORTU – roczne studia podyplomowe, w formie zjazdów weekendowych. Studia te prowadzone są nieprzerwanie od 2001 roku, we współpracy z Polską Akademią Olimpijską.

Czekamy na ludzi z pasją i ambicją, gotowych do działania.

Więcej informacji: <http://www.turystyka.uj.edu.pl/studia>.

111 Konferencja
MŁODZI O SPORTCIE:

Marketing sportowy od kuchni,

*czyli jak skutecznie
wykreować markę*

Organizatorzy:



Znajdź nas na facebooku!

Termin:

18.05.16
godz. 9:00

Miejsce:

Wydział Zarządzania
i Komunikacji Społecznej
(Kampus UJ)
ul. Łojasiewicza 4, s. 0.105



Sponsorzy i partnerzy:

