

ANDRZEJ SMOLEŃ

Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie

ZBIGNIEW PAWLAK

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## DZIAŁALNOŚĆ MARKETINGOWA KLUBÓW SPORTOWYCH A KULTURA MASOWA

Jednym z charakterystycznych wyróżników przeobrażeń we współczesnym świecie jest rozwój kultury masowej. Wśród znawców tej problematyki istnieje zgodność, że kultura ta (nazywana także kulturą popularną) posiada następujące cechy:

- jest nastawiona na masowego odbiorcę,
- jest zorientowana na cele komercyjne, czyli na przynoszenie jej organizatorom przychodów i zysku,
- wartości artystyczne i etyczne schodzą na dalszy plan,
- wyróżnia się standaryzacją (powtarzalnością) oraz dużą jednorodnością (homogenizacją) prezentowanych treści,
- treści kulturowe przedstawia się w najprostszej formie, aby mogły one dotrzeć do jak największej liczby odbiorców.

Pojęcie kultury masowej odnosi się do „zjawisk sztuki i rozrywki realizowanej przez rozpowszechnianie identycznych przekazów za pomocą technicznych środków umożliwiających ich odbiór i w bardzo szerokim zakresie przez zróżnicowaną publiczność pośrednią”<sup>1</sup>. Charakterystyczną cechą kultury masowej jest zatem także to, że posługuje się ona środkami masowego przekazu (telewizja, radio, prasa, Internet itp.)

Reaktywowanie nowożytnych igrzysk olimpijskich w 1896r. spowodowało dynamiczny rozwój sportu, którego najbardziej widocznym przejawem jest organizowanie różnego rodzaju imprez, w wielu dyscyplinach sportu, o niespotykanej nigdy dotąd w dziejach ludzkości skali. W warunkach gospodarki rynkowej każda niemal impreza sportowa traktowana być może jako pewien produkt zorientowany na odbiorców, w tym przede wszystkim kibiców sportowych. Głównym zadaniem organizatorów imprez sportowych jest wytworzenie i sprzedaż atrakcyjnego towaru, tj. widowiska sportowego, które tworzą zespoły zawodników o wysokich kwalifikacjach sportowych, prezentujących

---

1 A. Kłosowska (2005) *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa, s. 3.

profesjonalny stosunek do gry<sup>2</sup>. Organizatorzy imprez podejmują szereg działań w celu wywołania zainteresowania nimi u jak największej liczby kibiców i sympatyków zespołów uczestniczących w rozgrywkach.

Jednym z głównych powodów zainteresowania zachowaniami kibiców są względy komercyjne. Wpływy ze sprzedaży różnego typu usług kibicom sportowym stanowią mogą znaczące źródło przychodów klubów, zwłaszcza tych, które organizują profesjonalne imprezy sportowe najwyższej rangi w dyscyplinach cieszących się dużą popularnością, np. w piłce nożnej.

W niniejszej pracy podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) jakie koncepcje i instrumenty marketingowe stosują zawodowe kluby sportowe w Polsce?
- 2) w celu pozyskania jak największej liczby klientów i sympatyków prowadzonej działalności?
- 3) jakie są związki działalności marketingowej w klubach sportowych z kulturą masową?
- 4) czy koncepcje i instrumenty marketingowe w klubach sportowych sprzyjają wyłącznie kreowaniu kultury masowej czy również kultury elitarniej?

Badaniami objęto ponad 30 zawodowych klubów sportowych w Polsce prowadzących działalność w piłce nożnej, koszykówce, piłce siatkowej oraz żużlu. Szczególną uwagę skoncentrowano na opisie działalności marketingowej czterech wybranych klubów: KP Legia Warszawa SA (piłka nożna), Basketball Investments SA (koszykówka), Asseco Resovia SA (piłka siatkowa), Unia Leszno SA (żużel). Informacje o badanych podmiotach uzyskano w wyniku analizy sprawozdań zarządów klubów w obszarze działalności marketingowej, analizy stron internetowych oraz wywiadów z niektórymi pracownikami odpowiedzialnymi za działalność marketingową.

## **Marketingowa orientacja w sporcie w świetle literatury przedmiotu**

Na gruncie nauk ekonomicznych gdzie sport stał się obiektem zainteresowania stosunkowo niedawno, podkreśla się „jego zdolność do zaspokajania potrzeb społecznych oraz podporządkowania prawom rynku”<sup>3</sup>. Z tej perspektywy istotne staje się rozpoznanie skutecznych sposobów jego promowania<sup>4</sup>.

„W krajach o rozwiniętej gospodarce wolnorynkowej kluby sportowe – stopniowo pozbawiane parasola ochronnego stały się uczestnikiem rynku

---

2 R. Panfil (2004) *Zarządzanie Produktem Klubu Sportowego*, Wyższa Szkoła Edukacji w Sporcie, Warszawa.

3 Z. Waśkowski (2007) *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 5.

4 Por. B.G. Pitts, D.K. Stotlar (2002) *Fundamentals of Sport Marketing*, Morgantown, Fitness Information Technology Inc., s. 3-4.

sportowego i przyjął orientację marketingową”<sup>5</sup>. W Polsce pomimo upływu 20 lat od rozpoczęcia procesu przechodzenia z gospodarki nakazowo-rozdzielczej na gospodarkę rynkową, problematyka wykorzystywania instrumentów marketingu przez kluby sportowe jest słabo rozpoznana. „Brakuje opracowań naukowych, opartych na pogłębionych badaniach, które opisywałyby stosowanie orientacji marketingowej w obszarze sportu”<sup>6</sup>. Brakuje także opracowań na temat związków działalności marketingowej z kulturą masową. Poszukując tego typu związków należy w pierwszej kolejności rozpoznać występujące w literaturze przedmiotu ujęcia i obszary orientacji marketingowej w sporcie.

Według coraz powszechniej prezentowanych poglądów marketing sportowy dzielony jest na marketing w sporcie (*marketing of sport*) oraz marketing przez sport (*marketing through sport*)<sup>7</sup>. Pierwszy z nich stosowany jest m.in. przez kluby sportowe i polega na wytwarzaniu i sprzedaży usług sportowych z wykorzystaniem zasad marketingu, drugi polega na wykorzystywaniu sportu przez dowolne przedsiębiorstwo w celach promocji. Wśród głównych determinantów rozwoju marketingu w sporcie wymienia się takie czynniki jak: wzrost popytu na dobra i usługi sportowe, postrzeganie sportu, jako produktu wymiany, wzrost podaży dóbr i usług sportowych, konieczność sprzedaży usług sportowych, komercyjny charakter organizowania sportu, widowiskość sportu, zmiany oczekiwań nabywców wobec usług sportowych<sup>8</sup>.

Poszukując wyróżników orientacji marketingowej klubów sportowych można odwołać się m.in. do poglądów Ph. Kotlera, który do wyróżników takiej orientacji zaliczył konieczność uwzględniania: potrzeb nabywców, rynków docelowych, koordynacji działań marketingowych<sup>9</sup>. Podążając podobnym tokiem rozumowania Z. Waśkowski wskazuje na trzy obszary (komponenty) orientacji marketingowej. Zalicza do nich: orientację na nabywców, orientację na konkurencję oraz wewnętrzną koordynację działań<sup>10</sup>. Zastosowanie orientacji na nabywców wymaga w praktyce poznania: teorii zachowań nabywców na rynku sportowym, czynników kształtujących zachowania oraz kryteriów ich segmentacji. Zorientowanie na konkurencję wymaga wykorzystania benchmarkingu w celu poprawy konkurencyjności klubów sportowych, nawiązania i kształtowania relacji z nabywcami usług sportowych oraz donatorami, czyli podmiotami wspierającymi klub<sup>11</sup>. Warunkiem koordynacji

5 Z. Waśkowski, op. cit., s. 6.

6 Ibidem, s. 7.

7 A. Sznajder (2008) *Marketing sportu*, PWE, Warszawa.

8 Ibidem, s. 47.

9 Ph. Kotler, 2005 *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, s.20.

10 Z. Waśkowski, op. cit., s. 62.

11 Por. Z. Waśkowski, op. cit., s. 85 oraz H. Howaniec (2001) *Uwarunkowania działalności marketingowej organizacji non profit*. W: A. Chodyńskiej, M. Huczak, L. Sochy [red.] *Strategie-Marketing*, WSH-E w Bielsku Białej, Bielsko-Biała.

działań jest utworzenie w strukturze organizacyjnej komórek lub stanowisk odpowiedzialnych za system wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji, współpracę między działami, szkolenie i motywowanie pracowników<sup>12</sup>.

Kluczowe znaczenie przy marketingowej orientacji klubów sportowych mają relacje zarządów klubów z interesariuszami, czyli tzw. „grupami interesów” w tym z kibicami sportowymi. O konieczności ukierunkowywania działań na interesariuszy klubów piszą M. Chłodnicki i P. Zeller omawiając udany przykład restrukturyzacji KKS Lech Poznań SA<sup>13</sup>. Wśród interesariuszy wymienia się: media, instytucje finansowe, władze lokalne, sponsorów oraz kibiców. Kibice spełniać mogą szereg ról, w tym role klientów i współtwórców widowisk sportowych, audytorium dla reklamodawców oraz świata kultury i rozrywki, elektoratu dla władz, widzów i czytelników dla mediów oraz odbiorców reklam zamieszczanych w mediach, potencjalnych klientów dla sponsorów i firm współpracujących. W strategii zarządzania relacjami z klientami (kibicami) w KKS Lech Poznań SA uwzględniono m.in.:

- eliminowanie zachowań agresywnych,
- zaangażowanie członków klubu kibiców w projektowanie opraw meczów (układanie różnego rodzaju haseł, prezentację stadionowych flag i pokazów sztucznych ogni, śpiewanie pieśni, tworzenie „meksykańskiej fali” itp.),
- segmentację klientów (różne oferty biletów i sektorów),
- edukację (poprzez spotkania z młodzieżą),
- traktowanie kibiców jak kapitał (baza internetowa o kibicach Lecha stała się kartą przetargową w rozmowach prowadzonych ze sponsorami),
- nagradzanie kibiców (np. poprzez organizowanie spotkań z atrakcyjnymi zespołami z lig zachodnich po obniżonych cenach za bilety),
- traktowanie ich jako współautorów widowisk sportowych,
- organizowanie różnego rodzaju pokazów i konkursów dla publiczności.

Na relacje pomiędzy klubami a kibicami sportowymi zwraca także uwagę Z. Sznajder. Kibice stają się pewnym dobrem (atutem) klubów przy wchodzeniu w aliansy z partnerami gospodarczymi. Dzieje się tak dlatego, że kluby sportowe sprzedają widowiska zainteresowanym nimi kibicom, a partnerzy w aliansach mogą sprzedać kibicom innego rodzaju produkty. Partnerzy biznesowi decydują się na wchodzenie w aliansy strategiczne z klubami, głównie z uwagi na ich kibiców, których traktują jako pewnego rodzaju „zasoby” klubów. Kibice mogą być cenni dla partnerów strategicznych klubów, którzy posiadają zwykle pewne umiejętności (możliwości działania), których nie

12 Z. Waśkowski, op. cit., s. 90.

13 M. Chłodnicki, P. Zeller (2004) Istota relacji w marketingu sportowym na przykładzie Lecha Poznań. Marketing sportowy – teoria i praktyka. W: H. Mruk [red.] *II Ogólnopolska Konferencja Naukowa pod hasłem: „Dni marketingu sportowego na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 19–20 listopada 2003 r.*, Impact Consulting, Poznań.

posiadają kluby. Addytywność takich aliansów polega na tym, że następuje połączenie zasobów i umiejętności, jako jednej funkcji marketingowej dwóch partnerów. Istotnym warunkiem sukcesu partnerów jest uzyskanie synergii ich aktywów. Za możliwość dotarcia do nowego segmentu rynku, czyli pozyskania nowej lojalnej grupy odbiorców (kibiców) dla produktów sponsora klub sportowy pozyskuje nowe źródło przychodów ze strony sponsora. Istotne dla sponsora jest też przeniesienie wizerunku, marki klubu i lojalności wobec niego na wspólny produkt<sup>14</sup>.

Zdaniem A. Sznajdera, alianse strategiczne pomiędzy profesjonalnymi klubami sportowymi a ich sponsorami (partnerami) w krajach Europy Zachodniej często znacznie wykraczają poza ustalenia typowej umowy sponsoringowej (np. alianse strategiczne pomiędzy niemieckim klubem Bayern Monachium a firmami Adidas i Deutsche Telekom czy Realem Madryt a firmą Zanussi). Działania marketingowe ukierunkowane na kibiców sportowych, w świetle współczesnych ujęć teoretycznych, analizować można także w kategoriach marketingu partnerskiego (relacyjnego) pomiędzy organizacjami a jej klientami. „Obecnie w Europie Zachodniej większość profesjonalnych klubów sportowych prowadzi działania marketingowe oparte na segmentacji nabywców produktów sportu. Coraz więcej z nich stara się wkroczyć w erę marketingu partnerskiego, dążąc do utrzymania trwałych relacji z dokładnie określonymi kibicami”<sup>15</sup>.

Sukces marketingowy widowisk sportowych, w których uczestniczą różne kluby sportowe zależy głównie od oceny widzów. Koncepcję zbudowania teorii marki widowiska sportowego, opartą na ocenie widzów zaproponował S.D. Ross<sup>16</sup>.

W świetle współczesnych ujęć marketingowych produkt sportowy jest bardzo zróżnicowany. Może nim być np. zawodnik, impreza sportowa czy liga zawodowa. Zdaniem A. Rusko piłkarska Ekstraklasa SA jest bardzo dobrym produktem marketingowym, o czym świadczy dynamiczny wzrost jej przychodów ze sprzedaży praw medialnych do transmisji meczów. Polska ekstraklasa, w roku 2008, została wyceniona na 130 mln zł, czyli 2,5-krotnie wyżej niż 3 lata temu<sup>17</sup>.

Marketingowe aspekty działalności zawodowej ligi sportowej przeważają w pracy S. Kesenne<sup>18</sup>. Autor zajmuje się w niej czynnikami, które mają wpływ na zachowanie równowagi konkurencyjnej pomiędzy zespołami. Jego zdaniem

---

14 A. Sznajder, op. cit., s. 43.

15 Ibidem, s. 23.

16 S. D. Ross (2006) A Conceptual Framework for Understanding Spectator – Based Brand Equity, *Journal of Sport Management*, vol.20, Iss. 1.

17 Polska liga to dobry produkt, z Andrzejem Rusko Prezesem Ekstraklasy SA rozmawia P. Kociel (2009) *Sportplus*, nr 1(18).

18 S. Kesenne (2006) Competitive Balance in Team Sports and Impact of Revenue Sharing, *Journal of Sport Management*, vol. 20, Iss. 1.

wpływ na zachowanie tej równowagi ma wielkość rynku klubowego, preferencje właścicieli i kibiców klubów, strategie pozyskiwania zawodników oraz niepewność wyników. Stany równowagi pomiędzy zespołami w lidze pozostają w ścisłym związku z podziałem dochodów klubów. O marketingowych aspektach rozwoju ligi zawodowej w piłce siatkowej w Polsce pisze J. Adamczyk. Według niego produkt marketingowy o nazwie Polska Liga Siatkówki (PLS), zwany także PlusLigą (od nazwy sponsora strategicznego), obecny na polskim rynku od blisko 10 lat, sprzedaje się bardzo dobrze. Mecz Ligi Mistrzów pomiędzy Skrą Bełchatów a Panathinaikosem Ateny, zgromadził w Łodzi 10 tys. kibiców. Mecze siatkarzy, w kodowanej stacji Polsat Sport, ogląda średnio 200 tys. widzów. Dyscyplina ta rozwija się, przede wszystkim, poza terenem wielkich aglomeracji, ale kibicują najlepszym drużynom nie lokalne środowiska, a całe regiony kraju. Np. AZS Olsztyn jest klubem dla mieszkańców Warmii i Mazur, a Asseco Resovia dla całego Podkarpacia. Po kilku latach rywalizacji w lidze wyrównał się poziom poszczególnych zespołów. Mecze zyskały na atrakcyjności. Prawo do transmisji Polskiej Ligi Siatkówki posiada Polsat. Za prawa do transmitowania rozgrywek w piłce siatkowej płaci ponad 100 mln zł rocznie. Polsat będzie pokazywał rozgrywki Ligi Mistrzów co najmniej do roku 2014.

Zdaniem J. Adamczyka piłka siatkowa darzona jest ogromnym sentymentem, podobnie jak krykiet w Anglii. Należy odnotować, że ligowe terminy rozgrywek dostosowane są do terminów występów drużyny narodowej, która w Polsce „nakręca koniunkturę” w tej dyscyplinie sportu. W celu uatrakcyjnienia widowisk (tak, aby gra stała się szybsza) modyfikuje się przepisy i dopuszcza wystawianie obcokrajowców<sup>19</sup>

### **Działalność marketingowa czołowych zawodowych klubów sportowych w Polsce – analiza wybranych przypadków**

Do podstawowych celów działalności marketingowej zawodowych klubów sportowych zaliczyć można: pozyskiwanie sponsorów, w tym sponsorów strategicznych, sprzedaż reklam, praw do transmisji telewizyjnych i biletów na mecze, transfery zawodników. Wpływy ze sprzedaży reklam, pakietów sponsorskich, karnetów, biletów, pamiątek i gadżetów wzrastają najczęściej w ślad za wzrostem sukcesów sportowych klubów. Egzystencja i rozwój niektórych klubów zależy bezpośrednio od posiadania sponsora strategicznego czy tytularnego. Zajęcie słabego miejsca przez Wisłę Kraków S.A w sezonie 2006/2007 uniemożliwiło odpowiednią promocję marki Tyskie w Polsce i Europie przez Kompanię Piwowarską, dotychczasowego sponsora strategicznego tego klubu i wycofanie się ze sponsoringu.

---

<sup>19</sup> J. Adamczyk (2009) Miliony w siatce, *Wprost*, nr 5.

W większości klubów duże znaczenie przywiązuje się do posiadania strony internetowej. W dobie Internetu uznano, że profesjonalnie przygotowana strona internetowa spełnia bardzo ważną rolę w komunikowaniu się z kibicami i sympatykami. Dzięki takim stronom mogły powstawać internetowe sklepiki klubów. Na stronie internetowej Wisły Kraków S.A w roku 2007, po raz pierwszy pojawiły się materiały video. Szczegółową charakterystykę działalności marketingowej zawodowych klubów sportowych przedstawiono na przykładzie: KP Legia Warszawa SA (jednego z najlepiej rozpoznawalnych klubów piłkarskich w Polsce), Basketball Investments SA (spółki zarządzającej drużyną wielokrotnego MP w koszykówce kobiet), Asseco Resovia SA (czterokrotnego mistrza polski w siatkówce) i Unii Leszno SA (najbardziej utytułowanego klubu żużlowego w Polsce).

**Klub Piłkarski Legia Warszawa SA** zajmuje pierwsze miejsce w tabeli wszechczasów pod względem osiągnięć sportowych. Przez 73 sezony brał udział w rozgrywkach ekstraklasy zdobywając 8-krotnie tytuł mistrza Polski. Klub, jako spółka funkcjonuje od 3.02.1997r. Od roku 2004 akcjonariuszem większościowym spółki jest holding medialno-rozrywkowy International Trading and Investments Holdings SA (ITI Holdings SA). Dział marketingu spółki inicjuje i koordynuje działania promocyjne oraz pozyskuje sponsorów. Na płaszczyźnie marketingowej współpracowano m.in. z takimi podmiotami jak: Iberia Motor Company, Stoen, Marcpol, Expect, Gatorade, Przegląd Sportowy.

W roku 2006 sponsorem klubu była także firma bukmacherska Bwin. W kwietniu 2006r. został otwarty sklep kibica przygotowany we współpracy z firmą Adidas. W tymże roku uruchomiono został nowy serwis internetowy [www.legia.com](http://www.legia.com) oraz po raz pierwszy w historii klubu wspólnie z Dominet Bank zostały wydane karty kredytowe oraz płatnicze<sup>20</sup>. W roku 2006 w bazie Klubu Kibica było zarejestrowanych 35 000 członków. Do podstawowych form kształtowania wizerunku klubu należały: wykorzystanie mass mediów i kontaktów z dziennikarzami, promowanie działalności na zewnątrz, kształtowanie wizerunku klubu wśród pracowników i kibiców, stosowanie elementów lobbingu. W latach 2006-2007 informacje o Legii zamieszczone były w takich czasopismach jak: „Rzeczpospolita”, „Życie Warszawy”, „Gazeta Wyborcza”, „Dziennik Zachodni”, „Polityka”, „Dziennik Zachodni”, „Dziennik Polski”, „Fakt”, „Gazeta Wyborcza Kraków”, „Metro”, „Sport”, „Wprost”, „Przegląd Sportowy”, „Metropol”, „Super Expres”, „La Gazetta delio Sport”<sup>21</sup>. Promowanie działalności klubu na zewnątrz miało miejsce m. in. poprzez aktywny udział pracow-

20 P. Bałbaczynska (2009) *Sponsorowanie sportu jako element strategii marketingowej przedsiębiorstwa na przykładzie Dominet Bank SA*. Praca magisterska, AWF, Warszawa.

21 K. Lizińczyk (2008) *Rola marki na przykładzie Klubu Piłkarskiego Legia Warszawa SA*. Praca magisterska, Warszawa.

ników klubu w różnego rodzaju inicjatywach i przedsięwzięciach społecznych. Kierownictwo i zawodnicy klubu uczestniczyli m.in. w takich przedsięwzięciach jak: obchody rocznic Powstania Warszawskiego, koncerty Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, turnieje sportowe i wręczenie paczek w domach dziecka, wspieranie Amnesty International itp. Kształtowanie wizerunku klubu miało także miejsce poprzez organizowanie kolacji wigilijnych, wieczorów wspomnień, spotkań z kibicami itp. Adresami działań lobbujących prowadzonych przez KP Legia Warszawa S.A były osoby odpowiedzialne za podejmowanie kluczowych dla klubu decyzji, w tym zwłaszcza radni miasta Warszawy. Cykliczne spotkania z radnymi Warszawy, w sprawie rozbudowy stadionu piłkarskiego prowadziło także, obok władz klubu Stowarzyszenie Klubu Legia Warszawa<sup>22</sup>. W dniu 21.10.2008 r. KP Legia Warszawa S.A przejął majątek CWKS Legia i nabył prawo do nazwy „Legia” oraz herbu z roku 1957<sup>23</sup>. Bardzo dobrym instrumentem promowania klubu był merchandising, czyli sprzedaż pamiątek klubowych<sup>24</sup>.

**Basketball Investments SA** to spółka zarządzająca drużyną wielokrotnego mistrza Polski w koszykówce kobiet Lotosu Gdynia. Koszykarski z Gdyni w okresie ostatniej dekady (lata 2001-2010) 7-krotnie zdobywały tytuł MP, a 3-krotnie zajmowały drugie miejsce. Pomimo tak wielkich sukcesów sportowych klub przez wiele sezonów posiadał trudności w uzyskiwaniu znaczących środków z działalności reklamowej z uwagi na brak klarownej i długotrwałej współpracy z telewizją. W roku 2005 sponsorem tytularnym Spółki była Grupa Lotos, która angażowała się nie tylko w działalność podstawową, ale również w imprezy okolicznościowe i akcje prowadzone z Gdyńskim Towarzystwem Koszykówki np. „Lotos szkołom – graj z Lotosem” Imprezy te uzyskiwały właściwą oprawę popartą obecnością w mediach. W sezonie 2006/2007 podpisano 2-letnią umowę z PKO BP S.A na prowadzenie długofalowej kampanii reklamowej. PKO BP S.A nabył pakiet sponsora tytularnego zespołu Lotos PKO BP Gdynia. Pierwszym sponsorem tytularnym pozostawała nadal Grupa Lotos S.A, z którą spółka podpisywała umowy na kolejne sezony. Aktualnie klub współpracuje z kilkunastoma sponsorami i partnerami, których loga umieszczane są na stronie internetowej klubu. Dzięki ukończeniu nowej hali widowiskowo-sportowej w Gdyni na ok. 5 tys. widzów wzrosły także możliwości przychodów z biletów i karnetów. Basketball Investments SA organizuje mecze i turnieje z udziałem zespołu koszykarek z Gdyni. Kibice mają możliwość nabywania biletów i karnetów na różne sektory w hali. Karnety można także wygrać biorąc udział w konkursach organizowanych specjalnie

22 K. Lizińczyk, op. cit.

23 W. Bołba (2009) Historia herbu Legii, *Nasza Legia*, nr 5, s. 33.

24 *Możliwość wyboru*. Rozmowa J. Partyki z prezesem KP Legia Warszawa S.A. L. Miklasem (2009) *Nasza Legia*, nr 5.

dla nich. Klub utrzymuje dobre kontakty z mediami za pośrednictwem rzeczownika prasowego.

Czterokrotny zdobywca tytułu mistrza Polski w siatkówce mężczyzn **Asseco Resovia SA** osiągał w ciągu roku przychody ze sprzedaży rzędu kilku milionów złotych. Podstawowym źródłem przychodów były przychody ze sprzedaży reklam na zawodach sportowych (ok. 80% przychodów) oraz ze sprzedaży biletów i karnetów. Zarząd dążył do pozyskiwania sponsorów na drodze zwiększania wartości i jakości reklamy nie tylko w trakcie meczów, ale również przed nimi i po ich zakończeniu. Cele te realizowano przy współpracy z mediami, poprzez zwiększanie ekspozycji sponsorów na banerach stałych, obrotowych i elektronicznych oraz poprzez prasę, radio, billboardy na terenie całego województwa. Nawiązano także współpracę z władzami miasta Rzeszów. Przy klubie bardzo prężną działalność prowadziło Stowarzyszenie Sympatyków Piłki Siatkowej Resovia w Rzeszowie (SSPS Resovia).

Najbardziej utytułowany klub żużlowy w Polsce **Unia Leszno SA** (13-krotny zdobywca tytułu Drużynowego Mistrza Polski) obok przychodów ze sprzedaży reklam dla sponsorów uzyskiwał także znaczące przychody z tytułu organizacji imprez żużlowych najwyższej rangi światowej, w tym turniejów Grand Prix Europy oraz baraży i finałów Drużynowego Pucharu Świata. Cieszyły się one wielkim zainteresowaniem i były dużym sukcesem organizacyjnym. „Była to doskonała promocja na arenie międzynarodowej nie tylko marki Unia Leszno, ale także miasta i regionu leszczyńskiego”<sup>25</sup>. W listopadzie 2008 władze spółki podpisały kolejną umowę z BSI Speedway Ltd na organizację imprez cyklu SGP w latach 2010 – 2012. Doskonałe wyniki sportowe w roku 2010 (kolejny tytuł MP) oraz stabilna sytuacja finansowa spółki zwiększyły zaufanie sponsorów do Unii Leszno. Kryzys gospodarczy w niewielkim zakresie wpłynął na frekwencję widzów na stadionie oraz poziom zaangażowania firm sponsorskich.

## **Marketing sportu a kultura masowa**

Działalność marketingowa w zawodowych klubach sportowych ma charakter typowo komercyjny. Zorientowana jest przede wszystkim na masowych odbiorców. Są nimi nie tylko kibice i sympatycy klubów, ale także sponsorzy, biznesmani, władze samorządowe, media, instytucje finansowe. Media są naturalnym sprzymierzeńcem specjalistów do spraw marketingu w klubach sportowych. Wśród mediów pierwszorzędne znaczenie odgrywa telewizja o różnym zasięgu (międzynarodowym, krajowym, lokalnym). W promowa-

---

<sup>25</sup> Sprawozdanie Zarządu z działalności Unii Leszno Sportowej Spółki Akcyjnej za rok 2008, Leszno, 22.05.2009, s. 2.

niu działalności klubów korzysta się także z prasy i radia. Wydawane są biuletyny klubowe.

Kluby zorientowane na masowych odbiorców posiadają swoje strony internetowe zawierające najważniejsze i aktualne informacje o wynikach sportowych, grających zawodnikach, a także o historii klubów. Na stronach tych można znaleźć także informacje o sponsorach i partnerach klubów. W celu kreowania dobrego wizerunku klubów prowadzi się szereg działań z zakresu public relations (spotkania z dziennikarzami, wybitnymi trenerami i zawodnikami, utrzymywanie kontaktów ze szkołami, domami dziecka itp.). Należy zauważyć, że działalność marketingowa w klubach sportowych nie jest zorientowana wyłącznie na masowego odbiorcę. W architekturze nowoczesnych stadionów uwzględniane są miejsca dla osób ważnych i wpływowych (tzw. sektor dla VIP-ów), projektowane są łoże z bardzo dobrym widokiem na murawę stadionów, kawiarnie, restauracje, apartamenty biznesowe itp. Działalność marketingowa w klubach sportowych sprzyja zatem nie tylko kreowaniu kultury masowej, ale także kultury elitarniej. Z działalnością poszczególnych klubów identyfikują się znani politycy, biznesmani i ludzie kultury.

## Podsumowanie

1. Stosowanie w praktyce przez kluby sportowe orientacji marketingowej wymaga: uwzględnienia potrzeb nabywców, kształtowania pozycji konkurencyjnej, zorganizowania i koordynowania działań marketingowych.
2. Na obecnym etapie rozwoju klubów sportowych w Polsce działania podejmowane w ramach funkcji marketingowej zorientowane są, przede wszystkim, na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań reklamodawców, mediów, kibiców oraz innych podmiotów, w tym także klubów zagranicznych.
3. Działalność marketingowa w klubach sportowych realizowana jest poprzez wykorzystanie różnych strategii w obszarze produktu, ceny, dystrybucji, promocji, kontaktów z różnorodnymi interesariuszami (sponsorami, władzami lokalnymi, mediami, kibicami).
4. Do podstawowych form kształtowania wizerunku klubu zaliczyć można: wykorzystanie mass mediów i kontaktów z dziennikarzami, promowanie działalności na zewnątrz, kształtowanie wizerunku klubu wśród pracowników i kibiców, stosowanie elementów lobbingu.
5. Szczególnie interesującym instrumentem marketingowym są karty kredytowe i płatnicze będące wspólnymi produktami banków i klubów sportowych.
6. Coraz bardziej powszechnym instrumentem promowania klubów sportowych staje się merchandising, czyli sprzedaż gadżetów i pamiątek klubowych.

7. W przypadku niektórych klubów na skutek wzrostu ekonomizacji i uryn-kowienia relacji pomiędzy władzami spółek a pracownikami (zawodni-kami) i klientami spółek (kibicami) zauważyć można tendencję do instru-mentalnego traktowania kibiców spółek.
8. Działalność marketingową w klubach sportowych zaliczyć można do głównych sił sprawczych wpływających na rozwój kultury masowej. Działalność ta, choć zorientowana głównie na potrzeby masowych od-biorców, uwzględnia także odbiorców elitarnych. Ze względu na nich przygotowywane są specjalne oferty (programowe i „okołosportowe”) oraz rozwiązania architektoniczne.