

dr Andrzej Smoleń

ansmolen@poczta.onet.pl

Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie

dr Zbigniew Pawlak

zpawlak@zpawlak.com.pl

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

<http://dx.doi.org/10.16926/fisasit.14>

Strategie marketingowe zawodowych klubów sportowych*

Streszczenie

Celem pracy było rozpoznanie strategii marketingowych realizowanych przez zawodowe kluby piłki nożnej, koszykówki, piłki siatkowej oraz żużla. Przy identyfikacji strategii marketingowych korzystano z dorobku i założeń tzw. ewolucyjnej szkoły zarządzania strategicznego, zgodnie z którymi strategia organizacji wyłania się w trakcie działania organizacji i jest uwarunkowana historią, wpływami otoczenia i interesami uczestników organizacji. Podstawową metodą badawczą wykorzystywaną w badaniach była analiza dokumentów źródłowych dotyczących działalności 52 klubów zawodowych. W wyniku badań wyróżniono szereg strategii funkcjonalnych klubów w obszarze produktu, ceny, dystrybucji i promocji.

Słowa kluczowe: strategie marketingowe, zarządzanie strategiczne, zawodowe kluby sportowe

Wstęp

Na początku lat 90. XX wieku problematyka marketingu była czymś nowym dla większości klubów w Polsce. W literaturze naukowej brak było całościowych opracowań z zakresu marketingu sportu. Obecnie zawodowe kluby sportowe prowadzą działalność na rynku sportu, realizując różne strategie ogólne, biznesowe, relacyjne (behawioralne) i funkcjonalne. „Strategie funkcjonalne są programami dotyczącymi funkcji przedsiębiorstwa, które opracowuje się na poziomie działów (departamentów) korporacji i strategicznych jednostek gospodarczych”¹. Strategie

* Niniejsza praca powstała w ramach realizacji badań statutowych (Ds. -193) „Zarządzanie klubami sportowymi w Polsce” finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

funkcjonalne przenikają zarówno strategię ogólną, jak i strategię poszczególnych biznesów. Nie posiadają strategicznej autonomii, ponieważ służą realizacji strategii ogólnej. Wśród strategii funkcjonalnych wymienia się strategię marketingową, finansową, personalną, organizacyjną, logistyczną itp.

Celem pracy było rozpoznanie strategii marketingowych realizowanych przez zawodowe kluby piłki nożnej, koszykówki, piłki siatkowej oraz żużla. Przy identyfikacji strategii marketingowych korzystano przede wszystkim z dorobku i założeń tzw. ewolucyjnej szkoły zarządzania strategicznego, zgodnie z którymi strategia organizacji wyłania się w trakcie działania organizacji i jest uwarunkowana historią, wpływami otoczenia i interesami uczestników organizacji². Podstawową metodą badawczą wykorzystywaną w badaniach była analiza dokumentów źródłowych dotyczących działalności 52 klubów zawodowych za lata 2001–2011 oraz analiza literatury naukowej z zakresu zarządzania strategicznego.

Marketing zawodowych klubów sportowych w literaturze naukowej

W Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej ukazały się liczne i syntetyczne opracowania na temat marketingu sportu³. Wśród licznych publikacji znaleźć można także prace pisane z perspektywy podejścia strategicznego, np. *Sports Marketing: A Strategic Perspective*⁴ oraz *Strategic Sport Marketing*⁵. Marketing sportowy na Zachodzie rozwija się bardzo dynamicznie, dlatego obok prac relatywnie łatwych w odbiorze pojawiają się także prace przeznaczone dla osób bardziej zaawansowanych w tego typu problematyce⁶.

W Polsce do wzrostu zainteresowania problematyką marketingową klubów sportowych przyczyniły się zwłaszcza „Dni marketingu sportowego” organizowane cyklicznie od roku 2002, uważane za najważniejszą konferencję z zakresu omawianej tematyki w Polsce. Pokłosiem tych konferencji były publikacje naukowe: *Marketing sportowy – szanse, możliwości, zagrożenia, korzyści*⁷, *Marke-*

¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 69.

² Zob. K. Oblój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s.52.

³ Zob. B.G. Pitts, D.K. Stotlar, *Fundamentals of Sport Marketing*, Fitness Information Technology, 2nd Edition, 2002; J. Beech, S. Chadwick, *The Marketing of Sport*, Prentice Hall, Harlow 2007; B.J. Mullin, S. Hardy, W.A. Sutton, *Sport Marketing* (3rd edition), Human Kinetics Publisher, Champaign 2007; S. Fullerton, *Sports Marketing* (2nd edn), McGraw – Hill, Maidenhead 2009; A. Ferrand J.L. Chappelet, B. Séguin, *Olympic Marketing*, Routledge. Taylor & Francis Group, London–New York 2012.

⁴ M.D. Shank, *Sports Marketing: A Strategic Perspective* (4th Edition), Prentice Hall, New Jersey 2008.

⁵ D. Shilbury, H. Westerbeek, S. Quick, *Strategic Sport Marketing*, Allen&Unwin Academic, 2nd Edition 2004.

⁶ Zob. E.C. Schwarz, J.D. Hunter, A. Lafleur, *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*, second edition, Routledge, Taylor & Francis Group, London–New York 2013.

⁷ H. Mruk (red.), *Marketing sportowy – szanse, możliwości, korzyści zagrożenia*, Prodruk 2002.

ting sportowy – teoria i praktyka⁸, *Marketingowo o sporcie*⁹, *Sport & Business*¹⁰, *Marketing dla sportu*¹¹, *Marketingowe zarządzanie sportem*¹², *Kreowanie marki w sporcie*¹³.

W obszarze marketingu sportu na szczególną uwagę zasługują publikacje A. Sznajdera i Z. Waškowskiego. Do prac A. Sznajdera związanych bezpośrednio z działalnością marketingową zawodowych klubów sportowych zaliczyć należy przede wszystkim następujące pozycje: *Istota i zakres marketingu sportu* (współautor J. Mazur)¹⁴, *Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego*¹⁵, *Alianse marketingowe – nowa forma powiązań biznesu ze sportem?*¹⁶, *Marketing sportu*¹⁷, *Równowaga sił konkurentów na rynku sportu profesjonalnego*¹⁸, *Sponsoring – od formy promocji do aliansu marketingowego na przykładzie sportu*¹⁹.

Poruszana przez Z. Waškowskiego problematyka w obszarze marketingu sportu dotyczy m.in. orientacji marketingowej w działalności klubów sportowych²⁰, budowania pozycji i przewagi konkurencyjnej klubów²¹, zarządzania produktem

⁸ H. Mruk (red.), *Marketing Sportowy – Teoria i Praktyka*, Wyd. Impact Consulting sp. z o.o., Poznań 2004.

⁹ H. Mruk, P. Jardański, P. Matecki, K. Kropielnicki (red.), *Marketingowo o sporcie*, Sport & Business Foundation, Poznań 2005.

¹⁰ H. Mruk, P. Jardański, P. Matecki, K. Kropielnicki (red.), *Sport & Business*, Sport & Business Foundation, Poznań 2005.

¹¹ K. Kropielnicki, P. Matecki, H. Mruk (red.), *Marketing dla sportu*, Sport&Business Foundation 2006.

¹² K. Kropielnicki, P. Matecki, H. Mruk i in., *Marketingowe zarządzanie sportem*, Sport&Business Foundation, Poznań 2007.

¹³ H. Mruk, M. Chłodziński (red.), *Kreowanie marki w sporcie*, Sport & Business Foundation, Poznań 2008.

¹⁴ J. Mazur, A. Sznajder, *Istota i zakres marketing sportu*, „Myśl Ekonomiczna i Prawna” 2007, WSHiP, nr 1/16.

¹⁵ A. Sznajder, *Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10.

¹⁶ A. Sznajder, *Alianse marketingowe – nowa forma powiązań biznesu ze sportem?* „Marketing i Rynek” 2007, nr 7.

¹⁷ A. Sznajder, *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

¹⁸ A. Sznajder, *Równowaga sił konkurentów na rynku sportu profesjonalnego*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 10.

¹⁹ A. Sznajder, *Sponsoring – od formy promocji do aliansu marketingowego na przykładzie sportu*, [w:] *Uwarunkowania zarządzania sportem w Polsce*, B. Sojkin (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 197, Poznań 2011.

²⁰ Z. Waškowski, *Orientacja marketingowa w działalności klubów sportowych*; H. Mruk (red.), *Marketing sportowy: możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia*, Prodruk, Poznań; tenże, *Marketing w sporcie – sport w marketingu*; L. Garbarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Tożsamość, etyka, przyszłość*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004; Z. Waškowski, *Uwarunkowania oraz metody wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 4; tenże, *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Prace habilitacyjne 32, Poznań 2007.

²¹ Z. Waškowski, *Budowa przewagi konkurencyjnej klubu sportowego*, [w:] D. Dąbrowski (red.), *Marketing. Rozwój działań*, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2010.

klubów sportowych²², kształtowania wizerunku i wykorzystania marki klubów sportowych²³, relacyjnego modelu rynku sportowego²⁴.

Do obszernych i ważnych, ze względu na wyraźne odniesienia do działalności klubów sportowych, opracowań zwartych z zakresu omawianej tematyki zaliczyć należy także książkę R. Panfila *Zarządzanie produktem klubu sportowego*²⁵, pracę zbiorową przygotowaną pod red. K. Perechudy *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*²⁶, książkę napisaną przez J. Klisińskiego *Marketing w biznesie sportowym*²⁷, pracę pod tytułem *Teoria i praktyka marketingu w sporcie i biznesie sportowym* pod red. J. Klisińskiego²⁸ oraz *Public relations w sporcie* pod red. P. Godlewskiego, W. Rydzaka, J. Trębeckiego²⁹.

Ogólna charakterystyka rynku sportu w Polsce

Poznanie strategii i zasad funkcjonowania zawodowych klubów sportowych w Polsce wymaga zrozumienia specyfiki rynku sportu. Rynek sportu, według A. Szajdera, jest rynkiem swoistym. „Jego swoistość przejawia się w następujących cechach:

- organizacje sportowe jako podmioty działające na rynku sportu po stronie podaży są silnie zróżnicowane,
- cele organizacji sportowych są zdecydowanie bardziej zróżnicowane niż cele przedsiębiorstw działających w innych branżach,
- profesjonalne kluby sportowe z jednej strony silnie ze sobą konkurują, a z drugiej są od siebie zależne,
- decyzje kierujących organizacjami sportowymi są bardzo szybko komentowane zarówno przez kibiców, jak i media,

²² Z. Waśkowski, *Zarządzanie produktem sportowym na przykładzie KKS Lech Poznań*, J. Kall, B. Sojkin (red.): *Zarządzanie produktem: teoria, praktyka, perspektywy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008.

²³ Z. Waśkowski, *Determinanty skuteczności zarządzania sponsoringiem sportowym w kontekście kształtowania wizerunku organizacji*, G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty: media w kreowaniu wizerunku*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2005, nr 414, Szczecin; Z. Waśkowski, *Licencjonowanie marki sportowej – istota i warunki sukcesu*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 9; tenże, *Marka sportowa – kształtowanie i możliwości jej wykorzystania*, J. Kall, B. Sojkin (red.): *Zarządzanie produktem – wyzwania przyszłości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.

²⁴ Zob. Z. Waśkowski, *Relacyjny model rynku sportowego i jego implikacje*, „Świat Marketingu” 2005, luty; tenże, *Architektura relacji biznesowych na rynku sportowym*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński (red.), *Wyzwania dla marketingu sprzedaży na rynku B2B*, Wyd. Advertiva s.c, Poznań 2009.

²⁵ R. Panfil, *Zarządzania Produktem Klubu Sportowego*, Wyższa Szkoła Edukacji w Sporcie, Warszawa 1995.

²⁶ K. Perechuda (red.), *Zarządzanie Marketingiem w Organizacji Sportowej*, AWF, Warszawa 2003.

²⁷ J. Klisiński, *Marketing w biznesie sportowym*, WSEiA w Bytomiu, Bytom 2008.

²⁸ J. Klisiński (red.), *Teoria i praktyka marketingu w sporcie i biznesie sportowym*, WSEiA, Bytom 2008.

²⁹ P. Godlewski, W. Rydzak, J. Trębecki (red.), *Public relations w sporcie*, Sport & Business Foundation, Poznań 2010.

- rynek sportu jest rynkiem podwójnie dualnym – organizacje sportowe działają równocześnie na rynku sportu (nabywcami produktów są indywidualni konsumenci) i rynku reklamowo-sponsoringowym (nabywcy instytucjonalni), a więc stosują one dwa modele biznesu – B2C (Business – to – Consumer) i B2B (Business – to – Business),
- rynek sportu jest rynkiem regulowanym, czyli kluby – przedsiębiorstwa muszą uwzględniać nie tylko przepisy ogólnie obowiązujące, ale także szczególne dotyczące sportu,
- kibice sportowi jako nabywcy mają specyficzne cechy, charakteryzują się przywiązaniem i lojalnością wobec klubu i zwykle chcą mieć wpływ na jego funkcjonowanie³⁰.

Do czynników wpływających na poziom równowagi sił konkurencyjnych klubów sportowych zaliczyć można m.in. potencjał rynku, organizację ligi, liczbę klubów w lidze, przychody z uczestnictwa klubów w rozgrywkach międzynarodowych, system sprzedaży praw transmisji dla mediów, rodzaj dyscypliny sportu. „Dążenie klubów do ponoszenia nadmiernych wydatków w celu poprawy wyników sportowych może doprowadzić do wysokiego zadłużenia, a nawet bankructwa”³¹.

W warunkach gospodarki rynkowej kluby sportowe zmieniają sposób funkcjonowania. „Relatywnie krótki czas, w jakim badane podmioty musiały dokonać reorientacji, spowodował, że marketing jest w nich stosowany w sposób przypadkowy i nieskoordynowany. Brakuje przemyślanych, systemowych rozwiązań umożliwiających dekompozycję funkcji – zarówno dotychczasowych, jak i tych, które należało podjąć w wyniku zmian w otoczeniu klubów”³².

Strategie marketingowe zawodowych klubów sportowych w świetle badań własnych

Strategie marketingowe zawodowych klubów sportowych można podzielić na: strategię produktową, cenową, dystrybucyjną i promocyjną.

Strategie produktowe

Do podstawowych produktów zawodowych klubów sportowych zaliczyć można usługi sportowe w postaci widowisk sportowych, usługi reklamy, usługi me-

³⁰ A. Sznajder, *Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10, s. 62–63.

³¹ A. Sznajder, *Równowaga sił konkurentów na rynku sportu profesjonalnego*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 10, s. 93.

³² Z. Waśkowski, *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Prace habilitacyjne 32, Poznań 2007, s. 203.

dialne (sprzedaż praw do transmisji medialnych z widowisk sportowych, usługi transferowe (sprzedaż praw do kart zawodniczych).

W wyniku sprzedaży produktów (usług) kluby sportowe uzyskują przychody. Z uwagi na znaczenie poszczególnych źródeł przychodów dla działalności klubów można stwierdzić, że kluby sportowe w piłce nożnej, koszykówce, piłce siatkowej i żużlu realizowały strategię uzyskiwania wysokich przychodów poprzez wpływy z: działalności reklamowej, sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych, sprzedaży biletów i karnetów na imprezy sportowe oraz transfery zawodników.

Przychody ze sprzedaży usług reklamy sponsorom i reklamodawcom stanowiły podstawę egzystencji znaczącej liczby klubów. W przypadku czołowych klubów piłkarskich wynosiły one ok. 50% ich wszystkich przychodów, a w przypadku niektórych klubów koszykarskich czy siatkarskich nawet ponad 80%.

Wpływy ze sprzedaży biletów, karnetów i gadżetów wynosiły tylko od kilku do kilkunastu procent wszystkich przychodów. Ich wysokość zależała od rodzaju dyscypliny sportowej, miejsca spółki w systemie rozgrywek, zainteresowania daną dyscypliną sportu w regionie, warunków pogodowych itp.

Przychody z transferów były znaczące i przekraczały 20% wszystkich przychodów.

Największe przychody z działalności transferowej w długim okresie czasu osiągały głównie największe kluby piłki nożnej, takie jak: Legia Warszawa, KKS Lech Poznań, Wisła Kraków. Przychody te w niektórych latach przekraczały kilkanaście milionów zł. Do klubów niebędących klubami piłki nożnej a osiągniętymi znaczące wpływy z tytułu transferów w dłuższym okresie czasu należały: Włocławskie Towarzystwo Koszykówki, Żużlowy Klub Sportowy Polonia Bydgoszcz.

Wpływy z tytułu świadczenia innych usług były najwyższe w Hutniku Kraków SA, BKS Bełchatów SA, KS „Piotrcovia” SA. oraz Amica Sport SA. Strategię pozyskiwania przychodów ze sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych z tytułu uczestnictwa w rozgrywkach międzynarodowych realizować mogły skutecznie tylko najsilniejsze kluby. Duże kluby piłki nożnej, takie np. jak Legia Warszawa, z tytułu sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych osiągały w niektórych latach 20–40% swoich przychodów.

Szczególną dla egzystencji grupą odbiorców produktów klubów (widowisk sportowych) byli kibice klubów. Dążenie do zwiększenia wpływów ze sprzedaży biletów i karnetów było jedną z przyczyn fuzji Amiki Sport z WKP Lech Poznań i przeniesienia siedziby spółki z Wroniek do Poznania, gdzie na mecze przychodziło znacznie więcej widzów.

Niektóre kluby sportowe zwiększały wpływy z biletów, organizując spektakularne zawody sportowe. Np. Unia Leszno w ramach umowy zawartej z BSI Speedway Ltd organizowała zawody Grand Prix Europy oraz Kwalifikacje Drużynowego Pucharu Świata. Inny podmiot Zielonogórski Klub Żużlowy uzyskiwał przychody z organizacji polskiej edycji zawodów Grand Prix w sporcie żużlowym.

Strategię pozyskiwania przychodów na drodze sprzedaży biletów, karnetów i pamiątek klubowych mogły skutecznie realizować kluby, posiadające do dyspo-

zycji nowoczesne obiekty sportowe (stadiony, hale) oraz silne i zorganizowane kluby kibiców.

Strategia pozyskiwania przychodów na drodze transferów była najbardziej widoczna w przypadku klubów piłki nożnej.

Strategie produktowe zawodowych klubów sportowych podzielić można ze względu na ilość i jakość produktów. Ze względu na ilość oferowanych produktów wyróżnić można strategię realizacji wąskiej oferty usług i strategię zdywersyfikowane.

W przypadku realizacji pierwszego rodzaju strategii kluby koncentrowały uwagę przede wszystkim na jednym albo co najwyżej na dwóch produktach. W przypadku strategii zdywersyfikowanej liczba oferowanych usług nie ograniczała się do sprzedaży biletów i karnetów, ale obejmowała także usługi reklamy, medialne, pozasportowe itp.

Ze względu na jakość oferowanych produktów wyróżnić można strategię o relatywnie niskiej jakości usług zorientowane na odbiorcę masowego oraz strategię o relatywnie wysokiej jakości usług skierowane dla odbiorcy bardziej wymagającego, najczęściej zamożnego lub ważnego.

Strategię wysokiej jakości produktów stosowano w odniesieniu do różnych produktów (widowiska sportowego, reklamy itp.). Podnoszenie jakości usług miało często miejsce poprzez rozwój produktu. Do strategii rozwoju produktu (świadczania usług reklamy) w przypadku niektórych klubów podchodzono w sposób profesjonalny ze względu na kluczowy udział wpływów z reklamy w strukturze przychodów klubów.

Do produktów pozasportowych sprzedawanych przez kluby sportowe osobom fizycznym i prawnym na różnych rynkach należały: działalność produkcyjna, konserwacyjno-remontowa, obsługa zewnętrznych obiektów sportowych, działalność handlowa, usługi hotelowe i gastronomiczne, wynajem obiektów sportowych, ochrona ludzi i mienia, sprzedaż kart płatniczych i kredytowych, wynajmowanie nieruchomości pozasportowych, usługi transportowe itp. Wybór właściwej strategii produktowej mógł mieć znaczący wpływ na kondycję finansową klubów. Np. strategia zorientowana na szybkie zyski ze sprzedaży zawodników mogła prowadzić do utraty cennego kapitału ludzkiego, spadku osiągnięć sportowych, a nawet zadłużenia i bankructwa klubów.

Strategie cenowe

W obszarze działalności marketingowej zawodowych klubów sportowych duże znaczenie posiadają ceny usług. W przypadku sprzedaży biletów kluby sportowe uwzględniają szereg kryteriów ich różnicowania. Ceny ich zakupu różnicowane są najczęściej ze względu: na miejsce (sektor, strefę) przebywania kibica w czasie meczu, czas zakupu (im wcześniej kibic dokonuje zakupu tym płaci taniej), klasę meczu – klasę rywala (Ekstraklasa, Ekstraklasa TOP). Ponadto rozprowadzane są bilety ulgowe. W przypadku niektórych klubów mogą z nich skorzystać dzieci do

określonego wieku, uczniowie i studenci do 26. roku życia, seniorzy po ukończeniu 60. roku życia, kobiety, osoby niepełnosprawne.

W przypadku sprzedaży karnetów ceny są różnicowane ze względu na sektor, czas zakupu (chwilę zakupu), kontynuację zakupu (lojalność kibica).

Wydzielanie stref dla VIP-ów ma zwykle miejsce w przypadku klubów piłki nożnej. Wydzielenie takich miejsc na koronie stadionów piłkarskich nie sprawia zwykle problemów organizacyjnych. W klubach żużlowych a także koszykarskich i piłki siatkowej poszczególne sektory określa się za pomocą kolorów (np. strefa zielona, niebieska, żółta, czerwona itp.) lub liter alfabetu (np. A, B, C, D itp.). Ceny usług dla kibiców w poszczególnych sektorach różnicowane są ze względu na możliwości obserwacji widowisk sportowych z tych sektorów. W klubach żużlowych najdroższe są bilety za zakup miejsc na trybunie głównej, z której najlepiej obserwować przebieg wyścigów żużlowych.

Zawodowe kluby sportowe realizowały w praktyce następujące strategie cenowe: strategię cen prestiżowych, strategię niskich cen oraz strategię zróżnicowania cenowego. Strategia cen prestiżowych realizowana była w przypadku sprzedaży produktów prestiżowych i luksusowych wysokiej jakości np. sprzedaży biletów dla VIP-ów w najlepiej usytuowanych i komfortowych miejscach na obiektach sportowych (na trybunach, sektorach centralnych); sprzedaży prestiżowych wartości niematerialnych i prawnych np. prawa do nazwy, logo klubu itp.

Strategię niskich cen realizowano w celu wzrostu sprzedaży (penetracji środowiska) np. sprzedaż biletów na mecze sportowe o niskim prestiżu w celu wzrostu zainteresowania społeczności lokalnej klubem; sprzedaż gadżetów i pamiątek klubowych w tym samym celu. Strategię tą realizowały kluby nowotworzone oraz kluby występujące na niższych poziomach rozgrywek zwłaszcza w środowiskach o nieutralonych zwyczajach uczestniczenia w imprezach sportowych. Niskie ceny stosowano też w odniesieniu do dzieci, osób niepełnosprawnych, opiekunów osób niepełnosprawnych.

Strategia dyferencjacji poprzez cenę (zróżnicowania cenowego), stosowano powszechnie, różnicując oferty usług przy uwzględnieniu różnych kryteriów (atrakcyjności poszczególnych sektorów, rangi widowiska sportowego itp.) Uogólniając, można powiedzieć, że poziom ceny uzależniony był od jakości poszczególnych usług.

Strategie dystrybucji

Dystrybucja obejmuje proces działania złożony z fazy planowania, realizacji i kontroli fizycznego przepływu materiałów i finalnych produktów z miejsca wytworzenia do miejsca zbytu. W przypadku zawodowych klubów sportowych dystrybucja obejmuje przede wszystkim czynności związane z pokonywaniem przestrzennych i czasowych różnic występujących pomiędzy sferą produkcji i zbytu. Ma ona przede wszystkim miejsce w procesie: przepływu biletów i karnetów na mecze sportowe, przepływu gadżetów i pamiątek klubów, gazetek klubowych od producentów

do miejsc ich sprzedaży, a także w czasie przemieszczania produktów gastronomicznych do uczestników imprez sportowych od miejsca ich wytworzenia do miejsca konsumpcji (np. do łoż VIP-ów). Za specyficzną formę dystrybucji w klubach sportowych uznać można także przewozy „aktorów” widowisk sportowych oraz sprzętu niezbędnego do obsługi tych widowisk (np. motocykli żużlowców).

W zawodowych klubach sportowych, podobnie jak to ma miejsce w innych przedsiębiorstwach, dostrzec można trzy strategie dystrybucji produktów: strategię dystrybucji intensywnej, strategię dystrybucji selektywnej i strategię dystrybucji wyłącznej.

Strategia dystrybucji intensywnej polega na oferowaniu produktów klubów (głównie biletów i karnetów, ale i gadżetów, pamiątek i gazet klubowych) w jak największej liczbie punktów sprzedaży (np. w punktach przy obiektach klubów, za pośrednictwem wyspecjalizowanych biur sprzedaży, w kioskach ruchu, szkołach, zakładach pracy, przy ulicach itp.)

Strategia dystrybucji selektywnej ma miejsce wówczas, gdy określony produkt oferowany jest w ograniczonej liczbie miejsc (na przykład dystrybucja wybranych gadżetów klubowych i niektórych produktów spożywczych w strefach dla specjalnych gości i VIP-ów)

Strategia dystrybucji wyłącznej ma miejsce wtedy, gdy sprzedaż prowadzona jest wyłącznie przez jednego sprzedawcę (np. w biurze klubu). Dotyczy to także produktów, które dosyć rzadko nabywane są przez klientów (np. kart kredytowych i płatniczych, które niektóre kluby przygotowały we współpracy z bankami).

Strategie dystrybucji produktów (głównie biletów, karnetów, pamiątek klubowych, czasopism i gazet klubowych) ukierunkowane były na minimalizację kosztów dystrybucji np. na drodze ich rozprowadzania w systemie internetowym.

Strategie promocji

Zawodowe kluby sportowe podejmują działania promocyjne poprzez różnorodne działania mające przede wszystkim na celu budowanie dobrej opinii o sobie.

Tradycyjna działalność promocyjna zorientowana jest na budowanie dobrego wizerunku klubu, a niekiedy także silnej marki poprzez wykorzystanie strony internetowej, sprzedaż gadżetów i pamiątek klubowych, wydawanie gazet klubowych, spotkania przedstawicieli klubów ze społecznością lokalną w tym dziećmi i młodzieżą ze szkół czy domów dziecka.

Oficjalne strony internetowe klubów sportowych zawierają niezbędne informacje związane z historią klubów oraz ich osiągnięciami sportowymi w poszczególnych latach ze szczególnym uwzględnieniem udziału w rozgrywkach międzynarodowych. Można w nich znaleźć także niezbędne informacje dla kibiców pragnących z korzystać z usług klubów np. na temat możliwości nabycia biletów czy karnetów.

Obok tradycyjnej działalności promocyjnej ukierunkowanej na budowanie wizerunku i silnej marki niektóre kluby sportowe podejmują działania zmierzają-

ce do rozszerzenia marki sportowej na inne branże poprzez sprzedaż praw do wykorzystania własnych nazw, herbów, logo czy barw. W następstwie komercyjnych porozumień z przedsiębiorstwami z innych branż silna marka sportowa zostaje przenoszona na produkty z branży odzieżowej, spożywczej czy bankowej.

Do głównych strategii promocji zawodowych klubów sportowych zaliczyć można: strategię budowania dobrego wizerunku klubu poprzez różne techniki public relations, strategię kształtowania marki sportowej poprzez osiągnięcia sportowe oraz podnoszenie reputacji i przywiązania (lojalności) do klubu, strategię rozszerzania silnej marki klubów na inne branże.

Tradycyjną strategię kreowania dobrego wizerunku realizują w zasadzie wszystkie kluby, wykorzystując różne sposoby i techniki z zakresu PR. Jednym z wymiarów skuteczności strategii w zakresie PR jest liczba publikacji medialnych (w prasie, internecie). Większość klubów duże znaczenie przywiązywała do posiadania profesjonalnie wykonanej strony internetowej. Na stronie internetowej niektórych klubów umieszczano materiały wideo.

Popularnym sposobem kształtowania dobrego wizerunku było uczestnictwo klubów w różnego typu akcjach społecznych i charytatywnych (np. w akcji „Bezpieczny stadion”, kampanii „Wykopmy rasizm ze stadionów”, akcji „Jeden klub, jedna drużyna”, akcjach plenerowych i edukacyjnych w szkołach i domach dziecka) itp.

Strategię budowania (kształtowania) silnej marki mogą realizować wszystkie kluby z zastrzeżeniem, że będzie to budowanie marki w różnej perspektywie (np. marki w perspektywie lokalnej czy regionalnej). Na budowanie marki z perspektywy międzynarodowej stać jedynie te kluby, które osiągają znaczące sukcesy w rozgrywkach międzynarodowych.

Strategia budowania silnej marki klubów realizowana była także poprzez spektakularne osiągnięcia sportowe oraz kreowanie wizerunku firm etycznych (bez korupcji, przejrzystych pod względem finansowym), współpracę ze środowiskiem lokalnym. W celu budowy silnej marki niektóre kluby zdecydowały się na pełną przejrzystość (transparentność) pod względem finansowym poprzez debiut na rynku papierów wartościowych (Ruch Chorzów S.A, Gieksa S.A).

Do najbardziej znanych przykładów realizacji strategii rozszerzania marki sportowej na inne dziedziny zaliczyć można umowy niektórych klubów Ekstraklasy z Dominet Bank w celu produkcji wspólnych kart kredytowych i płatniczych.

Podsumowanie i wnioski:

1. Do podstawowych produktów zawodowych klubów sportowych zaliczyć można: usługi sportowe w postaci widowisk sportowych, usługi reklamy, usługi medialne (sprzedaż praw do transmisji medialnych z widowisk sportowych), usługi transferowe (sprzedaż praw do kart zawodniczych), usługi handlowe (sprzedaż

pamiątek klubowych i gadżetów sportowych). Realizowane strategie produktowe różniły się pod względem ilości i jakości produktów.

2. Zawodowe kluby sportowe realizowały w praktyce strategię zróżnicowania cenowego z tytułu świadczonych usług. W przypadku sprzedaży produktów prestiżowych i luksusowych wysokiej jakości realizowano strategię cen prestiżowych.

3. W procesie sprzedaży biletów i karnetów na mecze sportowe, sprzedaży gadżetów i pamiątek klubów, gazetek klubowych, a także w czasie sprzedaży produktów gastronomicznych realizowano strategię dystrybucji intensywnej, selektywnej bądź wyłącznej mając na względzie minimalizację kosztów dystrybucji, np. poprzez rozprowadzanie usług przez Internet.

4. W działaniach promocyjnych klubów rozpoznano strategię budowania dobrego wizerunku, strategię kształtowania marki sportowej poprzez osiągnięcia sportowe, podnoszenie reputacji i przywiązania do klubu oraz strategię rozszerzenia (transferu) silnej marki klubu na inne branże.

5. Na podstawie analizy wybranych przypadków wyróżnić można trzy podstawowe strategie organizacji działalności marketingowej w klubach sportowych: strategie realizowane siłami własnymi organizacji (np. bezpośrednio przez dyrekcję klubu, wyodrębnione stanowisko lub komórkę ds. marketingu, przez pracowników klubu w tym zawodników itp.); strategie realizowane w systemie usług zewnętrznych (np. w systemie outsourcingu, interesariuszy klubu, np. znaczących osobistości, zagorzałych kibiców klubu itp.); strategie mieszane (własnymi siłami i otoczenia).

Bibliografia:

- Beech J., Chadwick S., *The Marketing of Sport*, Prentice Hall, Harlow 2007.
- Ferrand A., Chappelet J.L., Séguin B., *Olympic Marketing*, Routledge, Taylor & Francis Group, London–New York 2012.
- Fullerton S., *Sports Marketing* (2 nd edn), McGraw – Hill, Maidenhead 2009.
- Godlewski P., Rydzak W., Trębecki J.(red.), *Public relations w sporcie*, Sport & Business Foundation, Poznań 2010.
- Klisiński J. *Marketing w biznesie sportowym*, WSEiA w Bytomiu, Bytom 2008.
- Klisiński J.,(red.), *Teoria i praktyka marketingu w sporcie i biznesie sportowym*, WSEiA, Bytom 2008.
- Kropielnicki K., Matecki P., Mruk H. (red.), *Marketing dla sportu*, Sport&Business Foundation 2006.
- Kropielnicki K., Matecki P., Mruk H. i in., *Marketingowe zarządzanie sportem*, Sport & Business Foundation, Poznań 2007.
- Mazur J., Sznajder A., Istota i zakres marketing sportu, „Myśl Ekonomiczna i Prawna” 2007, WSHiP, nr 1/16.
- Mruk H.(red.), *Marketing sportowy – szanse, możliwości, korzyści zagrożenia*, Prodruk 2002.

- Mruk H. (red.), *Marketing Sportowy – Teoria i Praktyka*, Impact Consulting sp. z o.o, Poznań 2004.
- Mruk H., Jordanowski P., Matecki P., Kropielnicki K., *Marketingowo o sporcie*, Sport & Business Foundation, Poznań 2005.
- Mruk H., Jordanowski P., Matecki P., Kropielnicki K. (red.), *Sport & Business*, Sport & Business Foundation, Poznań 2005.
- Mruk H., Chłódnicki M.(red.), *Kreowanie marki w sporcie*, Sport & Business Foundation, Poznań 2008.
- Mullin B.J., Hardy S., Sutton W.A., *Sport Marketing* (3rd edition), Human Kinetics Publisher, Champaign 2007.
- Obłój K., *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
- Panfil R., *Zarządzania Produktem Klubu Sportowego*, Wyższa Szkoła Edukacji w Sporcie, Warszawa 1995.
- Perechuda K.(red.), *Zarządzanie Marketingiem w Organizacji Sportowej*, AWF, Warszawa 2003.
- Pitts B.G., Stotlar D.K., *Fundamentals of Sport Marketing*, Fitness Information Technology, 2nd Edition 2002.
- Schwarz E.C., Hunter J. D., Lafleur A., *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*, second edition, Routledge, Taylor & Francis Group, London–New York 2013.
- Shank M.D., *Sports Marketing: A Strategic Perspective* (4th Edition. New Jersey: Prentice Hall 2008.
- Shilbury D., Westerbeek H., Quick S., *Strategic Sport Marketing*, Allen&Unwin Academic, 2nd Edition 2004.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2000.
- Sznajder A., *Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10.
- Sznajder A., *Alianse marketingowe – nowa forma powiązań biznesu ze sportem?* „Marketing i Rynek” 2007, nr 7.
- Sznajder A., *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Sznajder A., *Równowaga sił konkurentów na rynku sportu profesjonalnego*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 10.
- Sznajder A., *Sponsoring – od formy promocji do aliansu marketingowego na przykładzie sportu*, [w:] B. Sojkin (red.), *Uwarunkowania zarządzania sportem w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 197, Poznań 2011.
- Waśkowski Z., *Orientacja marketingowa w działalności klubów sportowych*, H. Mruk (red.): *Marketing sportowy: możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia*, Prodruk, Poznań 2003.
- Waśkowski Z., *Marketing w sporcie – sport w marketingu*, L. Garbarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Tożsamość, etyka, przyszłość*, WSPiZ im. L.Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Waśkowski Z., *Determinanty skuteczności zarządzania sponsoringiem sportowym w kontekście kształtowania wizerunku organizacji*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.): *Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty: media w kreowaniu wizerunku*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 414, Szczecin 2005.

- Waškowski Z., *Licencjonowanie marki sportowej – istota i warunki sukcesu*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 9.
- Waškowski Z., *Relacyjny model rynku sportowego i jego implikacje*, „Świat Marketingu”, luty 2005.
- Waškowski Z., *Marka sportowa – kształtowanie i możliwości jej wykorzystania*, J. Kall, B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem-wyzwania przyszłości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.
- Waškowski Z., *Uwarunkowania oraz metody wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 4.
- Waškowski Z., *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Prace habilitacyjne 32, Poznań 2007.
- Waškowski Z., *Zarządzanie produktem sportowym na przykładzie KKS Lech Poznań*, [w:] J. Kall, B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem: teoria, praktyka, perspektywy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008.
- Waškowski Z., *Architektura relacji biznesowych na rynku sportowym*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński (red.), *Wyzwania dla marketingu sprzedaży na rynku B2B*, Wyd. Advertiva s.c, Poznań 2009.
- Waškowski Z., *Budowa przewagi konkurencyjnej klubu sportowego*, [w:] D. Dąbrowski (red.), *Marketing. Rozwój działań*, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2010.
- Westerbeek H., Smith A., *Sport Business in the Global Marketplace*, Palgrave Macmillan 2003.

Abstract

Professional sports clubs' marketing strategies

The aim of the work was recognition of marketing strategies realized by professional football, basketball, volleyball and speedway clubs.

During identification of marketing strategies we made use of achievements and assumptions of the so-called evolutionary school of strategic management, which show that the strategy of an organization emerges during its activity and is conditioned by history, influences from the environment and organization members' interests. The basic research method applied in the study is analysis of sources concerning activity of 52 professional clubs. As a result of the study there have been distinguished a number of functional strategies used by the clubs in the areas of product, price, distribution and advertising.

Keywords: marketing strategies, strategic management, professional sports clubs