

Zarządzanie

# Zarządzanie w sporcie

**Organizacje • Ludzie • Marketing**

pod redakcją Pawła Kuźbika i Filipa Moterskiego



# Zarządzanie w sporcie

Organizacje • Ludzie • Marketing



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

# Zarządzanie w sporcie

**Organizacje • Ludzie • Marketing**

pod redakcją Pawła Kuźbika i Filipa Moterskiego



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2015

Paweł Kuźbik – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania  
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

Filip Moterski – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

*Bogusz Mikula*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UL

*Bogusław Pielat*

SKŁAD

*AGENT PR*

PROJEKT OKŁADKI

*Stämpfli Polska Sp. z o.o.*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Authors, 2015

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, 2015

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.06951.15.0.K

Ark. wyd. 13,0; ark. druk. 15,0

ISBN 978-83-7969-893-6  
e-ISBN 978-83-7969-930-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8  
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl  
tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

Wstęp .....	7
-------------	---

## I

### Marketingowe aspekty zarządzania w sporcie

Karnawalizacja sportu – od marketingu produktu do marketingu doświadczeń i co dalej? (Robert Kozielski) .....	11
Analiza czynników wpływających na frekwencję imprez sportowych niższych klas rozgrywkowych (Sławomir Kowalski) .....	23
Sponsoring sportu jako narzędzie <i>public relations</i> w komunikacji marketingowej (Mariusz Woźniakowski) .....	37
Media społecznościowe w strategii komunikacji piłkarskich klubów sportowych (Dominika Kaczorowska-Spychalska) .....	49
Zarządzanie relacjami z klientami na przykładzie Unii Leszno SSA (Mikołaj Zgaiński) .....	65

## II

### Zarządzanie organizacjami sportowymi

KKS Lech Poznań jako przykład współczesnej organizacji sportowej (Martyna Góral, Jowita Górka) .....	77
Zarządzanie kryzysem w sporcie (Paweł Kuźbik) .....	99
<i>Benchmarking</i> strategicznych wymiarów zarządzania firmami sportowymi w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem sektora gier zespołowych (Ryszard Panfil) .....	111
Wpływ systemu licencyjnego na zarządzanie klubami polskiej ekstraklasy piłkarskiej (Marcin Karwiński) .....	129
Zarządzanie strategiczne w polskich zawodowych klubach piłki nożnej – teoria a praktyka (Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń) .....	141
Zarządzanie wiedzą w klubach sportowych na przykładzie Tauron Basket Ligi (Mateusz Tomanek) .....	161

## 6 Spis treści

### III Ludzie sportu

Zarządzanie talentami w grach sportowych (Łukasz Panfil).....	175
Rozwój indywidualny sędziów lekkoatletycznych w Polsce (Filip Moterski) .....	191
Kluczowe kompetencje oraz popularne ścieżki karier osób działających w organizacjach sportowych (Urszula Starakiewicz) .....	209
Trener liderem zespołu (Zdzisława Janowska).....	231

# Wstęp

Sport od zarania wieków budził wśród ludzi ogromne emocje i odgrywał znaczącą rolę w przetrwaniu i dalszym rozwoju różnego rodzaju społeczności czy też kultur. Uprawiany najpierw w sposób nieświadomy, zapewniał bezpieczeństwo, pożywienie bądź rozrywkę różnego rodzaju społecznościom lub plemionom. Poczynając od kręgów najuboższych po elity społeczne, w zależności od charakterystyki epoki, w jakiej przyszło żyć człowiekowi, sport cechował się różną specyfiką i rolą.

Współcześnie trudno wyobrazić sobie, aby sport mógł mieć charakter marginalny. W wieku XXI o sporcie coraz częściej mówimy jak o ogromnym przemyśle, biznesie, który wykracza daleko poza pierwotne założenia, niezależnie od charakteru jego uprawiania. Bez znaczenia jest tu fakt, czy jest to sport amatorski, czy profesjonalny, ponieważ stał się on coraz bardziej docenianą branżą w planach rozwoju ludzkiej cywilizacji zarówno w wymiarze społecznym, jak i ekonomicznym, co coraz częściej podkreślane jest przez różne międzynarodowe organizacje gospodarcze.

Wyniki sportowców uzależnione są dzisiaj nie tylko od ciężkiej pracy i odpowiedniego treningu, ale również w dużej mierze od rozwoju technologii, medycyny czy też właściwego zarządzania. O sukcesie bądź porażce decydują detale, a na drobne pomyłki po prostu nie ma miejsca.

Dynamika rozwoju branży sportowej jest tak duża, że takie pojęcia jak globalizacja, profesjonalizacja i komercjalizacja w tym obszarze stały się przyczynkiem do odkrycia nowych problemów, z którymi do tej pory świat sportu się nie spotykał lub nie był ich świadomy. Sportowcom, klubom sportowym, federacjom krajowym i międzynarodowym zajmującym się sportem, a także bezpośrednio zaangażowanym w zarządzanie różnego rodzaju organizacjami sportowymi, objawiły się nowe szanse i zagrożenia.

Stało się oczywiste, że bez odpowiedniej koordynacji i zarządzania, sport nie będzie miał szans na zrównoważony rozwój, a tym samym produkt, jaki oferuje, nie będzie najwyższej jakości, a tego przecież oczekują rzesze kibiców, których z roku na rok przybywa, czego dowodem są między innymi statystyki fanów w popularnych portalach społecznościowych.



Podobnie jak badania naukowe wkroczyły w rozwój medycyny sportowej, sprzętu sportowego czy też infrastruktury sportowej, decydując o wynikach sportowych, tak samo dzisiaj oczekuje się wykorzystania nauki do opracowania odpowiednich metod i technik zarządzania, pozwalających efektywnie i skutecznie rozwijać nie tylko samych sportowców, ale również wszelkie organizacje, które stanowią część tego wielkiego świata.

Z punktu widzenia zarządzania sport wciąż stanowi białą plamę w obszarze badawczym, a tym samym odczuwalny jest niedobór właściwych narzędzi czy też metod i technik zarządzania, pozwalających kierować organizacjami sportowymi w taki sposób, aby mogły osiągać swoje cele nie tylko sportowe, ale również społeczne i ekonomiczne.

Jest rzeczą oczywistą, że sport będzie ewoluował, zmieniał się i przybierał różne formy w postaci mieszanych, jak i zupełnie nowych dyscyplin. Niezmienne pozostaną natomiast oczekiwania kibiców oraz innych grup interesariuszy – sport ze względu m.in. na emocje, którymi jest silnie uwarunkowany, musi dostarczać produktów najwyższej jakości.

W konsekwencji, czerpiąc z dorobku nauk o zarządzaniu, dążyć należy do uporządkowania wiedzy z zakresu zarządzania w sporcie oraz do wypracowania i implementacji na nowym gruncie metod i technik zarządzania, które dotychczas z powodzeniem sprawdzały się w tradycyjnych, jak i zupełnie nowych organizacjach. Biznes i sport mogą się bowiem wiele od siebie nauczyć.

Wydaje się zatem, że na szczególną uwagę powinny zasługiwać kluby sportowe jako miejsce rozwoju młodych talentów, ale również realizowania karier sportowych poszczególnych zawodników, którzy – odpowiednio zarządzani – stają się reprezentantami kraju na arenie międzynarodowej w swoich dyscyplinach.

Przekazując w Państwa ręce niniejszą publikację trudno nie przywołać jednej jeszcze konstatacji, zmiany w sporcie będą mianowicie generować nowe sytuacje kryzysowe, a budowa silnych, profesjonalnych organizacji sportowych, w tym klubów sportowych, będzie uzależniona od strategicznych posunięć w obszarze zarządzania nimi.

Współczesny sport, jak chyba nigdy wcześniej, wymaga wspólnej troski sportowców, trenerów, kadry zarządzającej, partnerów biznesowych, samorządów lokalnych oraz kibiców, gdyż – jak mawiał Pierre de Coubertin, ojciec nowożytnych igrzysk olimpijskich – „Sport jest częścią dziedzictwa każdego człowieka i nic nigdy go nie zastąpi”.

*Paweł Kuźbik*

I

# **MARKETINGOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA W SPORCIE**





# Karnawalizacja sportu – od marketingu produktu do marketingu doświadczeń i co dalej?

**prof. nadzw. dr hab. Robert Kozielski**

Katedra Marketingu  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Łódzki

## 1. Wprowadzenie

Przekonanie o tym, że współczesny świat znajduje się w okresie przełomowych zmian ma dzisiaj, jak się uważa, wartość banału [P. Płoszajski (red.), 2005]. Podobnie jak od czasów H. I. Ansoffa stwierdzenie o zmienności i złożoności środowiska biznesowego [H. I. Ansoff, 1984].

Procesy dostosowawcze są w efekcie naturalnym zachowaniem funkcjonujących w takim środowisku biznesowym podmiotów. W szczególny sposób dotyczy to sfery sportu i instytucji sportowych (kluby, ośrodki sportowe itp.). Zaniebdany i skorumpowany sport ewoluuje w ostatnich latach w kierunku profesjonalizacji i urynkowienia. Zmiany te w sposób niezwykle wyraźny zauważyć można m.in. w siatkówce, piłce ręcznej, tenisie czy także w piłce nożnej, gdzie zmiany owe są efektem szeroko opisanego zjawiska określanego jako „efekt Euro”. Można jednak postawić pytania dotyczące etapu, na jakim jesteśmy w Polsce w procesie doskonalenia metod konkurowania, kluczowych czynników sprzyjających, a także ograniczających tę zmianę, a przede wszystkim, jaki jest punkt docelowy, tzn. co jest przed, jeśli chodzi o podejście do konkurowania instytucji sfery sportu.

Celem, jaki stawiam sobie w artykule, jest opisanie adaptacji koncepcji marketingu doświadczeń i procesu przechodzenia organizacji, w szczególności polskich instytucji sportowych, od marketingu produktu w kierunku ekonomii doświadczeń. Artykuł ma charakter opracowania opartego na dostępnej literaturze przedmiotu oraz analizie benchmarkingowej polegającej na przeniesieniu doświadczeń z innych rynków i sfer biznesu na grunt polskiego sportu.

## 2. Od ekonomii skali do ekonomii doświadczeń

Głównym motorem zmian, jakie zachodzą we współczesnym środowisku biznesowym, jest – jak się powszechnie uważa – technologia, a w szczególności Internet. Innowacje z zakresu technologii informacyjnej, które pojawiły się w ostatnich 50 latach, zyskały masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia i sposobu pracy jednostki, zasad działania przedsiębiorstw, sposobu funkcjonowania organizacji społecznych, wreszcie całokształtu życia społecznego i gospodarczego w wymiarze zarówno jednego państwa, jak i globalnym. Świat wszedł na drogę rewolucji technologicznej przechodzącej w fazę relewancji społecznej i gospodarczej. Powszechne stało się przekonanie, iż Internet redukuje czas i przestrzeń. Sieć umożliwia całkowitą przezroczystość, zapewniając dostępność do stosownej informacji dla wszystkich graczy [S. Lachowski, 2010]. Sieć zmienia rynki, zmienia zasady konkurencyjności, mimo że jeszcze niedawno wątpiono w takie możliwości.

Z drugiej strony przestrzega się także przed zbyt dużą fascynacją nową gospodarką, która miała odmienić zasady ekonomii. Jako się zauważa, miano „nowej gospodarki” zdobył sobie kilka lat temu zespół nowych zjawisk, procesów i zależności ekonomicznych, finansowych i kulturowych będących efektem współczesnego postępu technologicznego, który jest stymulowany przez coraz bardziej zaawansowaną komputeryzację i rozwój światowej sieci Internetu. Ta „nowa gospodarka” miała doprowadzić do nieprzerwanego wzrostu gospodarczego, zaniku cyklu koniunkturalnego, bez mała do wyeliminowania inflacji i przerwania jej tradycyjnego alternatywnego związku z bezrobociem. „Nowa” oznaczać także miało, według niektórych teoretyków, gospodarkę, w której działać powinny „nowe” prawa ekonomiczne, zadające kłopoty tym „starym” i dotąd uznawanym. Zarazem miała to być gospodarka „lepiej”, co z kolei miało przejawiać się w jej większej skuteczności i wyższej efektywności w porównaniu ze „starą”, często mniej konkurencyjną i zbyt wolno się rozwijającą. Wszystko co „nowe”, miało wręcz zwiastować nadejście nowego paradygmatu szybkiego wzrostu gospodarczego, który „na zawsze” miał uwolnić nas od tradycyjnych problemów rozwoju społecznego i gospodarczego, a dylemat inflacja–bezrobocie miał umrzeć śmiercią naturalną. Ale tak się nie dzieje, niestety, ani w najbardziej rozwiniętych Stanach Zjednoczonych, w których narodziła się i najbardziej rozwinęła „nowa gospodarka”, gdzie bezrobocie skokowo wzrosło podczas ostatniego (2014) roku, ani też w Polsce, w której

niepotrzebnym schładzaniem koniunktury tak bardzo wyhamowano tempo wzrostu gospodarczego – z 6,4% średnio rocznie w latach 1994–1997 do ledwie 1,1% procent w latach 2001–2002 [G. Kołodko, 2002].

Mamy więc do czynienia z jednej strony z rewolucją technologiczną, która przez niektórych uważana jest za porównywalną do ery maszyny parowej [S. Lachowski, 2010], z drugiej z poglądem, że nowa gospodarka zmienia zasady prowadzenia biznesu, zmienia modele biznesowe i źródła przewagi konkurencyjnej.

Nie ulega wątpliwości, że zmiany, jakie zaszły w ostatnich latach, modyfikowały zasady działania firm, sposoby prowadzenia biznesu i źródła przewagi konkurencyjnej. Trwa ewolucja od gospodarki opartej na prostej przewadze kosztowej i wykorzystaniu ekonomii skali, do rynków, które rządzone są przez klienta, jego obsługę, a nawet coś, co dzisiaj określane jest mianem ekonomii doświadczeń. Jak można zauważyć na rysunku 1 początkowo firmy koncentrowały się na wytwarzaniu tzw. dóbr masowych. Związane to było z niskimi oczekiwaniami klientów, skromnymi dochodami oraz ograniczonymi możliwościami technologicznymi. Korzyści skali, niskie koszty stanowiły źródło przewagi rynkowej. Z czasem jednak następowało nasycenie rynku i wzrost dochodów nabywców, rosły więc także oczekiwania klientów. Najpierw skupiało się to na doskonaleniu jakości produktów, potem na dodawaniu kolejnych wartości, w szczególności usług. Dzisiaj jednak wymagania klientów wzrosły jeszcze bardziej, a technologia wzmocniła ich pozycję na rynku. W efekcie firmy weszły w etap konkurowania jakością, synergicznym połączeniem wartości produktów, jakością obsługi, usługami dodatkowymi itp. Tę fazę nazywamy często ekonomią doświadczeń.

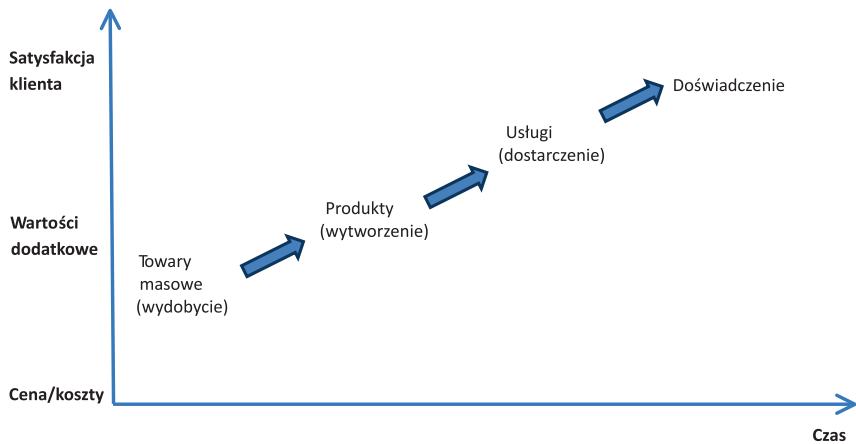
Ekonomia doświadczeń zdefiniowana została w sposób relatywnie pełny po raz pierwszy przez B. J. Pine oraz J. H. Gilmore [B. J. Pine, J. H. Gilmore, 1999]. Później jednak powstało wiele prac i opracowań, które znacznie rozwinęły tę ideę i pokazywały jej praktyczne implikacje<sup>1</sup>. Dzisiaj koncepcja marketingu doświadczeń jest więc dość szeroko opisana, choć z pewnością wciąż brakuje jej empirycznej weryfikacji.

Idea marketingu doświadczeń oparta jest na przekonaniu, że we współczesnej gospodarce proste źródła przewagi konkurencyjnej (cena, jakość produktu, szybkość dostawy, itp.) są niewystarczające, a możliwości uzyskiwania relatywnie trwałej przewagi konkurencyjne mają firmy,

---

1 Na przykład B. H. Schmitt, *Customer Experience Management*, John Wiley and Sons, New Jersey 2003; S. Smith, J. Wheeler, *Managing Customer Experience*, Prentice Hall, New York 2002; C. Shaw, *Revolutionize Your Customer Experience, Beyond Philosophy*, Palgrave Macmillan, New York 2005.

które zdolne są kompleksowo, holistycznie podchodzić do klienta. Potrafią identyfikować proces podejmowania decyzji i czynniki go warunkujące, a następnie opracowywać efektywne metody dotarcia do klienta i budowania z nim trwałych relacji.



**Rysunek 1.** Ewolucja źródeł przewagi rynkowej

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie [B. H. Schmitt, 2003]

Tak rozumiana ekonomia czy marketing doświadczeń ma swoje konsekwencje praktyczne i empiryczne. Cechy charakterystyczne dla gospodarki opartej na doświadczeniach są następujące [L. Drugus, 2005; B. H. Schmitt, 1999]:

- Nabywcy nie płacą za produkt lub usługę, lecz za doznania towarzyszące ich konsumpcji,
- Efektywność nie jest jedynym i głównym miernikiem sukcesu,
- Firmy nie odwołują się do logiki konsumentów, lecz do ich uczuć i zmysłów,
- Nabywcy nie są traktowani jako milczące jednostki funkcjonujące w centralnie regulowanym społeczeństwie, lecz jako autonomiczni i porozumiewający się ludzie występujący w zdecentralizowanych społecznościach dzielących wspólne wartości.

Są to także:

- Koncentracja na doświadczeniach klienta,
- Podejście badawcze wobec sytuacji konsumpcji,
- Wykorzystanie eklektycznych metod badawczych.

Ewolucja metod i sposobów konkurencji w kierunku marketingu doświadczeń jest naturalnym procesem, który jest stymulowany wieloma

czynnikami. Czynniki te mają swoje źródła zarówno w sferze makro-, jak i mikrootoczenia. Kluczowym jednak elementem jest klient i wiedza, jaką mają obecnie badacze i menedżerowie. Jej skutkiem jest i będzie coraz powszechniejsze wykorzystywanie logiki i metod marketingu doświadczeń.

### 3. Stymulanty i bariery adaptacji marketingu doświadczeń

Marketing doświadczeń jako wyodrębniona koncepcja działania powstał pod koniec lat 90. XX w. Było to związane z jednej strony z potrzebą poszukiwania nowych i bardziej złożonych metod konkurowania na coraz mocniej nasyconym rynku. Z drugiej strony był on oparty na odkryciach ekonomii behawioralnej, która ukazywała klienta z całkiem odmiennej strony. Niemniej jednak także wiele innych czynników – ekonomicznych, społecznych, technologicznych – determinowało rozwój i coraz powszechniejsze zastosowanie idei marketingu doświadczeń.

Trudno więc wskazać na jeden wiodący czynnik, który uznać należałoby za główną przyczynę rozwoju marketingu doświadczeń. Zresztą za profesorem O. Williamsonem z University of California można stwierdzić, że gdy mamy do czynienia z ekonomiczną aktywnością człowieka, abstrahowanie od organizacji, uwarunkowań instytucjonalnych, motywacji, psychologii zubaża nasze postrzeganie i analizę<sup>2</sup>.

Wśród czynników ekonomicznych wskazać trzeba niewątpliwie na przynajmniej dwa. Pierwszy związany jest ze wzrostem dochodów, a właściwie z zamożnością społeczeństwa i w efekcie większą gotowością poszukiwania i odkrywania nowych doznań. To także wiąże się z większymi wymaganiami klientów. Drugim, związanym z wymienioną już tendencją wzrostu dochodów, jest prawo Engla, które wskazuje na fakt, że wraz ze wzrostem dochodów udział wydatków na dobra podstawowe, takie jak na przykład żywność, spada w ogólnej strukturze wydatków.

W tym miejscu warto jednak wspomnieć o innym jeszcze ważnym aspekcie marketingu doświadczeń, związanym z efektem bogacenia się społeczeństw. Otóż, jak pokazują badania profesora J. Czapińskiego, wraz ze wzrostem dochodów i w jego efekcie wzrostem konsumpcji ogólny poziom odczuwanego szczęścia wcale nie rośnie [J. Czapiński, T. Panek, 2011]. Jak wyjaśnia bowiem profesor Z. Bauman, po przekroczeniu progu

---

2 „Gazeta Wyborcza” z dn. 21 lutego 2011 r. – wywiad z prof. O. Williamsonem.



zaspokojenia potrzeb bytowych dalszy wzrost dochodów i konsumpcji nie pociąga za sobą wzrostu odczucia szczęścia [Z. Bauman, 2009].

Wśród innych ważnych czynników, które stymulują rozwój marketingu doświadczeń, są z pewnością czynniki społeczne. Kluczową rolę wśród nich odgrywa konsumpcja i szeroko omawiane jej odmiany – konsumpcja na pokaz, affluenza [K. Dziewanowska, A. Kacprzak, 2013] oraz, jak wskazuje A. Toffler, rozwój społeczeństwa postmodernistycznego ze wszystkimi tego konsekwencjami [A. Toffler, 1997].

Wśród tych niezwykle istotnych czynników, które stymulują i intensyfikują adaptację marketingu doświadczeń, wyróżnić jednak należy grupę czynników, które wywarły największy wpływ. Dotyczy to głównie dokonania ekonomii behawioralnej wraz z jej głównymi przedstawicielami, takimi jak D. Kahneman [D. Kahneman, 2012], H. Simon [H. Simon, 2011], D. Ariely [D. Ariely, 2008] i inni. Wszyscy oni poprzez swoje badania i eksperymenty udowadniają pozaracjonalny charakter zachowań klientów i wskazują na emocjonalną ich postawę. Jak zauważa m.in. M. Lindstrom, około 90% decyzji konsumenckich to decyzje stymulowane emocjonalnie [M. Lindstrom, 2009]. Osiągnięcia te podważyły w dużym stopniu obecny stan wiedzy w sferze ekonomii i teorię tzw. *homo oeconomicus*.

Wiedza na temat psychologii klienta pomaga zrozumieć zachowania nabywców, okoliczności ich wyborów, specyfikę ich decyzji. Aby jednak skutecznie ją wykorzystać i efektywnie wdrożyć idee i rozwiązania marketingu doświadczeń niezbędne jest zbudowanie nieco innej strategii funkcjonowania organizacji. Prowadzi to często do potrzeby wykreowania nowego typu organizacji. Organizacji opartej na strategii jak najbardziej naturalnej dla każdego z nas (zob. rys. 2).

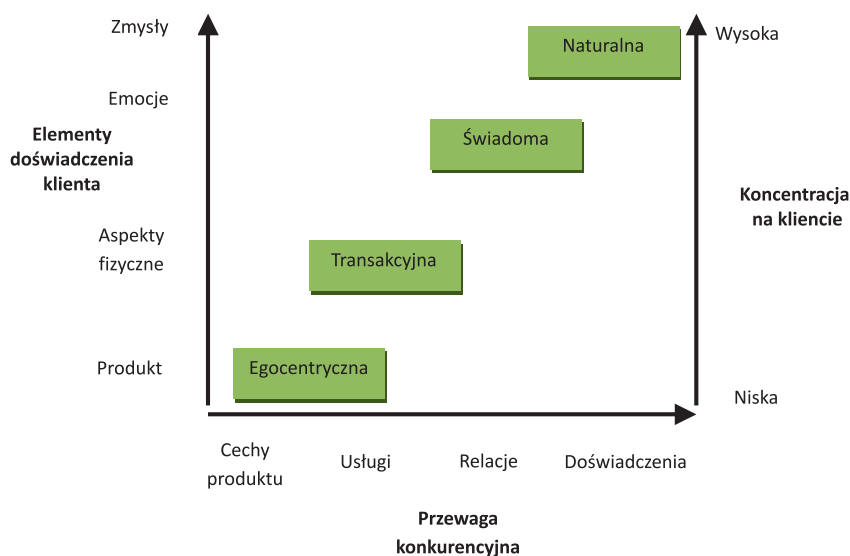
Przeciwna do organizacji opartej na podejściu naturalnym jest organizacja egocentryczna. Jest ona raczej skoncentrowana na sobie i działa reaktywnie na oczekiwania klientów. Produkt, proces są ważniejsze niż klienci. Strategię tę świetnie opisuje określenie „take it or leave it”.

Krokiem w kierunku budowania firmy funkcjonującej w gospodarce doświadczeń jest tzw. strategia transakcyjna. Zaczyna ona doceniać rolę i znaczenie klienta, ale skupia się na fizycznych aspektach budowania doświadczeń klienta i działa wciąż reaktywnie, nie eksperymentuje.

Strategia świadoma zbliżona jest do naturalnej. Firma zaczyna doceniać potrzebę całościowego i skoordynowanego podejścia do zarządzania firmą w celu budowania doświadczenia klientów. Działa proaktywnie i docenia znaczenie emocji, obok cech fizycznych, w budowaniu doświadczenia klienta. Od niej już tylko krok do naturalnej strategii.

Adaptacja koncepcji i metod marketingu doświadczeń jest stymulowana wieloma czynnikami. Znacznie mniejsza ich liczba ogranicza ten

rozwój. W odróżnieniu od czynników stymulujących, czynniki hamujące adaptację marketingu doświadczeń mają głównie charakter wewnętrzny. Z pewnością koszty, wiedza i doświadczenie są kluczowymi czynnikami hamującymi proces implementacji rozwiązań marketingu doświadczeń. Pewnym ograniczeniem może być także wspomniana już potrzeba zmiany strategii i podejścia do realizacji działań rynkowych wewnątrz organizacji. Wydaje się jednak, że czas tutaj działać będzie na korzyść coraz powszechniejszego adaptowania marketingu doświadczeń w praktykę funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku polskim. Dotyczy to także sfery sportu.



**Rysunek 2.** Strategie działania firm  
**Źródło:** [C. Shaw, 2005, s. 21]

## 4. Marketing doświadczeń w sferze polskiego sportu

Obecny stan sportu w Polsce jest w dużym stopniu efektem wielu zaniedbań i zaniechań ostatnich 30 lat. Otworzenie się Polski na gospodarkę rynkową spowodowało, że zarysowało się wiele innych priorytetów. W efekcie sport dość opornie ulegał zmianom i wolno dostosowywał się do nowych warunków funkcjonowania. Jednakże ostatnie lata przyniosły zauważalne zmiany i nie dotyczy to tylko infrastruktury piłkarskiej i stadionów, które należą dziś do najnowocześniejszych w Europie.

W równym, a może nawet większym stopniu dotyczy to siatkówki, ale także sportów żużlowych, kolarstwa czy piłki ręcznej.

Mimo wyraźnej poprawy sytuacji, wciąż jednak stwierdzić wypada, że w porównaniu z krajami Europy Zachodniej jesteśmy na etapie wstępnym adaptacji marketingu doświadczeń. Jeśli bowiem przyjąć dwuetapowy proces budowy relacji z klientami w marketingu doświadczeń, w którym pierwszy etap dotyczy efektu zaskoczenia i zachwytu, a drugi fascynacji i pasji, to wydaje się, że nadal dla wielu klubów i kibiców relacja ta znajduje się na owym pierwszym etapie. Można podać nieliczne przykłady, gdzie powoli wkraczamy w drugi etap. Są to z pewnością mecze reprezentacji Polski w siatkówce bądź to, co obecnie się dzieje w przypadku drużyny piłkarskiej Legia Warszawa.

Fakt, że pozostaje jeszcze wiele do zrobienia, aby polski sport w szerszym zakresie zaadaptował osiągnięcia marketingu doświadczeń nie oznacza, że jest to perspektywa niedookreślona. To kwestie przewidywalnej perspektywy kilku lat. Nie jest to zresztą trudne do przewidzenia, taki jest już bowiem standard na świecie, a brak granic technologicznych, geograficznych, osobowych, komunikacyjnych i innych sprawia, że stanie się to raczej szybciej niż później. W tym kontekście pojawia się pytanie, co będzie, gdy większość klubów, które konkurują o „uwagę” i środki finansowe kibiców, będzie skutecznie oddziaływała na doświadczenia klientów i tworzyła unikalne doznania. Czym wtedy kluby sportowe winny konkurować?

## 5. Etap kolejny – czego można nauczyć się od „Dabbawala”?

W jednej z najbardziej poczytnych książek ostatnich lat S. Sinek wskazuje na fakt jak często organizacje zaczynają definiowanie swojego biznesu od opisu produktu (co?) albo sposobu tworzenia produktu (jak?), a jak rzadko potrafią powiedzieć dlaczego? [S. Sinek, 2013]. Wejście organizacji sportowych na poziom marketingu doświadczeń nie jest, jak można przypuszczać, szczytem możliwości konkurowania o „uwagę” kibiców. Można się pokusić o wskazanie na kolejny etap. Związany jest on właśnie ze zdolnością do odpowiedzi przez kluby i instytucje sportowe na pytanie „dlaczego?” Innymi słowy wykorzystując metaforycznie twierdzenie prof. Z. Baumana o tym, że wzrost poczucia szczęścia kończy się po zaspokojeniu potrzeb bytowych, możemy założyć, że podobnie będzie w przypadku sportu. Otóż osiągnięcie przyzwoitego

poziomu sportowego i organizacyjnego (co?) pociągnie za sobą potrzebę szerokiej adaptacji idei marketingu doświadczeń (jak?). Będzie to jednak etap konieczny, lecz niewystarczający. Co więc będzie następnym krokiem?

Próbując odpowiedzieć na to pytanie można posłużyć się przykładami z innych sektorów gospodarki. Ostrożnie wolno więc stwierdzić, że kolejny etap związany będzie z dookreśleniem klubów sportowych i zdefiniowaniem głębszego znaczenia istnienia klubów sportowych (dlaczego?). To zaś pozwoli zbudować znacznie głębszą relację między kibicami a klubem. Dobrym przykładem może być tutaj funkcjonująca w Indiach organizacja Dabbawala.

Czy można sobie wyobrazić współcześnie firmę, która zatrudnia ponad pięć tysięcy pracowników, z których 85% jest niepiśmiennych, a pozostałe 15% nie skończyło żadnej szkoły wyższej niż szkoła podstawowa? Jak możliwe jest, aby taka firma realizowała każdego dnia ponad 400 tysięcy transakcji i miała poziom błędów na poziomie standardu Six Sigma (99,99% błędów, czyli poprawność na poziomie 99,99% – jeden na 6 milionów)? Co sprawia, że taki wynik możliwy jest do osiągnięcia przy zastosowaniu najbardziej podstawowych narzędzi i technologii – takich jak pisaki, rower czy nosidła?

Mowa tu o organizacji w Indiach (Mumbai), która funkcjonuje od roku 1890 i zajmuje się dostarczaniem posiłków dla pracujących w różnych miejscach robotników. Zwyczajem w Indiach jest bowiem sytuacja, że żona, która prowadzi dom, winna samodzielnie przygotować posiłek dla męża. To wręcz sprawa honoru i wzajemnego szacunku małżonków. Problemem staje się więc codzienne dostarczenie świeżo przygotowanego przez żonę posiłku do miejsca pracy jej męża. W Indiach zajmują się tym osoby zwane „Dabbawala”.

Pojawiająca się potrzeba dostarczenia posiłku wykreowała nowy zawód, a ten stworzył nową organizację. Sprawność tej organizacji jest imponująca, szczególnie gdy weźmie się pod uwagę okoliczności, w jakich ona funkcjonuje (poziom rozwoju kraju, wykształcenie pracowników, używane środki transportu itp.). Uzyskiwane wyniki sprawiają jednak, że najlepsze firmy kurierskie na świecie przyjeżdżają, aby posiąść sekret Dabbawala. Sekret ten związany jest ze specyficzną kulturą organizacyjną, a właściwie wiarą w głębsze znaczenie tego, co robi ta organizacja.

Przytoczony przykład jest dobrym benchmarkiem dla tego, czym organizacje sportowe będą w przyszłości konkurowały. Otóż będzie to nie tylko „sprzedawanie” niezwykłych doznań, ale także budowanie społeczności kibiców i innych interesariuszy wokół wspólnych celów, zamierzeń i wartości. Przykładów takich działań współcześnie nie ma zbyt wielu na świecie. Jednym z nich może być klub Barcelona, który jest emanacją walki Katalonii

o niepodległość. Innym zaangażowanie Manchesteru United czy Manchesteru City w promocję sportu wśród osób niepełnosprawnych.

Nie należy jednak tego utożsamiać z dość prymitywnie rozumianymi i realizowanymi działaniami z zakresu wizerunku marki, PR (Public Relations) czy CSR (Corporate Social Responsibility). To jest coś znacznie więcej. To jest pełne i głębokie uświadomienie tożsamości organizacji (misja – odpowiedź na „dlaczego?”) i jej bezkompromisowa realizacja. To jest sens istnienia organizacji i jednocześnie wspólna płaszczyzna budowania relacji między wszystkimi interesariuszami.

## 6. Podsumowanie

Sektor sportu w Polsce należy do grupy kilku, które pozostawały na marginesie zmian przekształcającej się gospodarki. Ostatnie lata przyspieszyły w nim proces zmian. W efekcie zauważa się wyraźnie coraz szersze adaptowanie koncepcji i metod marketingu doświadczeń. Wiele czynników o charakterze ekonomicznym, społecznym czy technologicznym intensyfikuje ten proces. Kluczowe czynniki stymulujące implementację rozwiązania marketingu doświadczeń dotyczą jednak klienta, a właściwie psychologii klienta. Osiągnięcia ekonomii behawioralnej dowiodły emocjonalnego źródła zachowań klientów. W efekcie klienci nie kupują produktów, ale doświadczenia, doznania. To zaś jest ideą główną tzw. ekonomii doświadczeń.

Polskie organizacje sportowe, wzorem zachodnioeuropejskich, odchodzą od marketingu produktu na rzecz marketingu doświadczeń. Nie jest to jednak etap końcowy. Doświadczenia innych rynków, sektorów, firm pokazują, że krokiem następnym jest zbudowanie unikalnej relacji z interesariuszami i ich zaangażowanie poprzez zdefiniowanie głębszego znaczenia ich istnienia oraz pokazanie sensu i celu tego istnienia. Tym organizacjom, którym się to uda i dookreślą pełną tożsamość, pozwoli to wejść na wyższy poziom konkurencji, na którym nie liczy się tylko produkt, usługi dodatkowe czy ceny biletów, ale wartości i wspólne wyższe cele. Oczywiście będzie to możliwe dla nielicznych, obciążone jest bowiem dużym ryzykiem. Niemniej jednak jeśli się uda, da to szansę stworzenia swoistego „błękitnego oceanu” niedostępnego dla innych.