



Wpływ zastosowania koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym na poziom wyników sprzedaży jego produktów

Michał Biesiada

Uniwersytet Gdański

michalbiesiada@o2.pl, ORCID: 0000-0001-5105-5616

Streszczenie: Koncepcja marketingu relacji polega na budowaniu długotrwałych relacji przedsiębiorstwa ze swoimi klientami na podstawie lojalności klientów i ich satysfakcji z nabywanych przez nich produktów. Przedsiębiorstwo sportowe, które w niniejszym artykule jest rozumiane jako komercyjny klub sportowy, powinno uwzględniać tę koncepcję w strategii swojego rozwoju ze względu na to, że istotna część klientów przedsiębiorstwa sportowego – kibiców sportowych – charakteryzuje się emocjonalnym przywiązaniem do danego przedsiębiorstwa sportowego i wykazuje wobec niego wysoki poziom lojalności oraz chęć nawiązywania z nim długotrwałych i intensywnych relacji. Przedsiębiorstwa sportowe powinny uwzględniać te specyficzne cechy swoich klientów i dzięki wykorzystaniu podstawowego narzędzia marketingu relacji – systemu CRM – powinny kształtować właściwe relacje ze swoimi klientami, co będzie sprzyjać maksymalizacji zysków przedsiębiorstw sportowych ze sprzedaży swoich produktów. Niniejszy artykuł porusza problem badawczy polegający na określeniu wpływu zastosowania koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego. Celem artykułu jest ukazanie wpływu, jaki ma zastosowanie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego. Metodą badawczą zastosowaną w badaniach opisanych w niniejszym opracowaniu jest analiza studium przypadku. Przedmiotem analizy są działania klubów sportowych w obszarze zarządzania relacjami z klientami klubu sportowego wykorzystujące podstawowe narzędzie marketingu relacji – system CRM – i wpływ tych działań na uzyskane poziomy wyników sprzedaży produktów analizowanych klubów sportowych. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że zastosowanie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym w istotnym stopniu wpływa na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego i sprzyja osiągnięciu przez przedsiębiorstwo sportowe wysokiego poziomu wyników sprzedaży swoich produktów.

Słowa kluczowe: marketing relacji, system CRM, zarządzanie relacjami z klientem, przedsiębiorstwo sportowe, klub sportowy, kibic sportowy.

Kod JEL: M310, Z21.

1. Wstęp

Marketing relacji jest koncepcją marketingową polegającą na budowaniu długotrwałych relacji przedsiębiorstwa ze swoimi klientami w oparciu o lojalność klientów przedsiębiorstwa i ich satysfakcję z nabywanych przez nich produktów z wykorzystaniem przez przedsiębiorstwo informacji dotyczących ich preferencji konsumpcyjnych (Pizło, 2008, s. 89-92). Zastosowanie tej koncepcji w przedsiębiorstwie sportowym może się przyczyniać do osiągania wymiernych korzyści przez przedsiębiorstwo sportowe ze względu na to, że – jak zauważył A. Sznajder (2021, s. 14-15) – istotną część nabywców produktów przedsiębiorstwa sportowego charakteryzuje się emocjonalnym przywiązaniem do danego przedsiębiorstwa sportowego i wykazuje wobec niego wysoki poziom lojalności oraz chęć nawiązywania z nim długotrwałych i intensywnych relacji. Przedsiębiorstwa sportowe powinny uwzględniać te specyficzne cechy nabywców swoich produktów i dzięki wykorzystaniu systemu CRM, który jest podstawowym narzędziem marketingu relacji, powinny kształtować właściwe relacje ze swoimi klientami, co będzie prowadzić do osiągania przez nie wysokiego poziomu wyników sprzedaży swoich produktów.

Niniejszy artykuł porusza następujący problem badawczy: określenie wpływu zastosowania koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego. Z podjętej problematyki artykułu wynika jego cel, jakim jest ukazanie wpływu, jaki ma zastosowanie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego. W związku z wyznaczonym celem opracowania postawiono następujące pytanie badacze: czy zastosowanie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym ma wpływ na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego? Z postawionego pytania badawczego wyniknęła następująca hipoteza badawcza: zastosowanie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym w istotnym stopniu wpływa na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego.

Do osiągnięcia wyznaczonego celu artykułu zastosowano metodę analizy studium przypadku. Metoda ta stanowi opis danego zjawiska w celu jego pogłębionej analizy i oceny oraz wyciągnięcia wniosków dotyczących przyczyn i rezultatów jego przebiegu (Grzegorzczuk, red., 2015, s. 9-10). Podmiotem analizy były

angielskie kluby piłki nożnej, a jej przedmiotem działania w zakresie zarządzania relacjami z klientami w analizowanych klubach piłkarskich i wpływ tych działań na uzyskane poziomy wyników sprzedaży produktów tych klubów. Badania oparto na analizie danych wtórnych – opisie zdarzeń w analizowanych klubach sportowych wynikających z zastosowania w nich podstawowego narzędzia marketingu relacji – systemu CRM.

Artykuł składa się z sześciu części. W pierwszej z nich określono metodykę badawczą zastosowaną w niniejszym opracowaniu. W drugiej części ukazano koncepcję marketingu relacji oraz korzyści wynikające z jej zastosowania w przedsiębiorstwie. W trzeciej części opisano specyfikę klientów przedsiębiorstw sportowych, która wpływa na zasadność zastosowania marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym. W czwartej części opisano zarządzanie relacjami z klientami klubu sportowego z wykorzystaniem podstawowego narzędzia marketingu relacji – systemu CRM, dzięki któremu są gromadzone i odpowiednio segregowane dane klientów klubu sportowego, które są wykorzystywane do przedstawiania im odpowiednich ofert w zależności od ich preferencji konsumpcyjnych. W piątej części ukazano studium przypadku opisujące działania angielskich klubów piłki nożnej z wykorzystaniem podstawowego narzędzia marketingu relacji – systemu CRM – i wpływ tych działań na osiągnięte przez te kluby poziomy wyników sprzedaży swoich produktów. W szóstej, ostatniej części artykułu zawarto podsumowanie i wnioski końcowe.

Artykuł napisano na podstawie analizy literatury przedmiotu, czasopism branżowych i publikacji internetowych z zastosowaniem metod statystycznych i graficznych.

2. Koncepcja marketingu relacji

Marketing relacji, określane także jako marketing partnerski, jest koncepcją marketingową, która ukształtowała się na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. Koncepcja ta jest ukierunkowana na budowanie długotrwałych relacji z klientami w oparciu o lojalność klientów i ich satysfakcję z nabywanych przez nich produktów (Figiel, red., 2010, s. 43). Kompozycja marketingowa – 4P, odnosząca się tylko do kształtowania cech produktu, promocji, strategii cenowej i dystrybucji, jest zbyt uproszczona i niedopasowana do specyfiki otoczenia przedsiębiorstw (Otto, 2004, s. 38-40), szczególnie do otoczenia przedsiębiorstw usługowych, dlatego też ulegała ona poszerzeniu i powstała formuła 7P, która w porównaniu do formuły 4P uwzględnia również (Rosa, Perenc, & Ostrowska, red., 2016, s. 19-20):

- zasoby ludzkie (ang. *people*) – pracowników danego przedsiębiorstwa przyczyniających się do kształtowania jego wartości i sprzedaży jego produktów, klientów przedsiębiorstwa,
- proces (ang. *process*) – ciąg działań wpływających na jakość realizowanych usług, zaczynając od zainteresowania klienta danym produktem, poprzez dostarczanie informacji o produkcie, jego sprzedaż, na obsłudze posprzedażowej kończąc,
- świadectwo materialne (ang. *physical evidence*) – czynniki składające się na wizerunek firmy, takie jak: logo firmy, ubiór pracowników, wystrój i lokalizacja; wszystkie te czynniki powinny ze sobą współgrać, by pozytywnie wpływać na odczucia klientów.

Marketing relacji powstał na bazie formuły 7P. Koncepcja marketingu relacji charakteryzuje się koncentracją na utrzymaniu klienta poprzez położenie nacisku na jego obsługę, stałą komunikację z klientem, monitorowanie relacji między nim a sprzedawcą, ukazanie klientowi korzyści wynikających z zakupu i użytkowania produktu, a także wspólne z klientem tworzenie optymalnej dla niego wartości oraz indywidualne podejście do jego potrzeb i dopasowanie się do jego preferencji i oczekiwań (Kotler, 1994, s. 655; Gordon, 2001, s. 25-35). Największymi korzyściami z zastosowania marketingu relacji są wzrost satysfakcji klientów z nabywanych przez nich produktów, wzrost lojalności klientów wobec danego przedsiębiorstwa, efektywniejsza komunikacja pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem, co powoduje również usprawnienie procesu obsługi klienta, a także wzrost produktywności przedsiębiorstwa i jego rentowności oraz zysków ze względu na zmniejszenie inwestycji w nierentownych klientów i zwiększenie inwestowania w klientów przynoszących przedsiębiorstwu zyski (Domańska-Szaruga, red., 2009, s. 143-144). Dzięki zastosowaniu marketingu partnerskiego i poprawie wymienionych elementów wzrasta również konkurencyjność przedsiębiorstwa.

3. Specyfika klientów przedsiębiorstw sportowych

Klub sportowy w swojej strategii rozwoju powinien uwzględnić koncepcję marketingu relacji ze względu na specyficzne cechy nabywców produktów klubu sportowego wynikające z ich emocjonalnego przywiązania do danego klubu sportowego. Cechy te to: zwykle wysoki poziom lojalności i chęć nawiązywania przez klientów klubu sportowego (kibiców sportowych) długotrwałych i intensywnych relacji ze wspieranymi przez nich klubami sportowymi, a także chęć ich wpływu na funkcjonowanie wybranych przez nich klubów sportowych (Sznajder,

2007, s. 49). Kibice sportowi w większości dysponują rozległą wiedzą na temat klubów sportowych, którym kibicują. Wiedza ta wynika z wysokiego stopnia ich identyfikacji ze wspieranymi przez nich klubami i jest ważnym powodem, dla którego należy zastosować marketing relacji w klubie sportowym. Wysoki poziom wiedzy kibiców sportowych o wspieranych przez nich klubach sportowych potwierdza badanie M. Brzeźniaka (2018, s. 13-14), w którym kibiców sportowych zapytano o znajomość elementów związanych ze wspieranymi przez nich klubami sportowymi (por. tabela 1).

Tabela 1. Wiedza kibiców sportowych o wspieranych przez nich klubach sportowych

Element	Procent poprawnych odpowiedzi udzielonych przez kibiców sportowych
Barwy klubowe	88,9
Rok założenia	88,0
Trener pierwszej drużyny	84,6
Sponsor główny klubu	78,9
Patron stadionu	78,9
Miejsce klubu w tabeli	63,8
Klubowa maskotka	58,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Brzeźniak (2018, s. 14).

Według danych zaprezentowanych w tabeli 1 znajomość każdego z pięciu pierwszych elementów w niej uwzględnionych deklaruje nie mniej niż 78,9% kibiców, co potwierdza, że zdecydowana większość kibiców sportowych charakteryzuje się wysokim poziomem wiedzy na temat klubów sportowych, którym kibicują. Fakt posiadania wysokiego poziomu wiedzy przez kibiców sportowych o wspieranych przez nich klubach świadczy o przeważnie wysokim poziomie ich identyfikacji z wybranymi przez nich klubami, co jest istotnym czynnikiem, dla którego należy zastosować marketing relacji w klubach sportowych.

Emocjonalne przywiązanie klientów sportowych do klubów sportowych, którym kibicują, i chęć ich wpływu na funkcjonowanie wybranych przez nich klubów powodują, że przedsiębiorstwa sportowe są narażone na większą dynamikę zmian w swoim otoczeniu niż przedsiębiorstwa innych branż oraz że są one bardziej wrażliwe na te zmiany i bardziej narażone na kryzysy niż inne organizacje. Kibice sportowi danego klubu często chcą decydować o tym, kto ma być trenerem we wspieranym przez nich klubie i kto ma pełnić w nim inne ważne funkcje, a kto ma zaprzestać pełnienia tych funkcji. Taka sytuacja może się wydarzyć szczególnie w przypadku niezadowolenia kibiców z wyników sportowych klubu. Kibice w ramach protestu z powodu niezadowolających ich wyni-

ków klubu i pełnienia określonych funkcji w klubie przez niewłaściwe w ich ocenie osoby mogą przestać nabywać klubowe produkty i uczestniczyć w widowiskach sportowych z udziałem klubu. Taka sytuacja wydarzyła się w klubie piłkarskim Lech Poznań, gdzie kibice klubu z powodu niezadowolających ich wyników sportowych drużyny zażądali odejścia z klubu dyrektora sportowego i zapowiedzieli, że w przypadku jego pozostania na stanowisku drużyna będzie grała przy pustych trybunach (Piłkarski Świat, 2021). Zażegnanie takich kryzysowych sytuacji może wymagać szybkiej interakcji pomiędzy producentami i nabywcami produktu sportowego, co może zapewnić umiejętne zastosowanie marketingu relacji w klubie sportowym.

Emocjonalny stosunek klientów sportowych do klubów sportowych powoduje, że zarówno decyzje menedżerów organizacji sportowych, jak podkreśla A. Sznajder (2007, s. 48; 2012, s. 59), jak i inne wydarzenia związane z organizacjami sportowymi i ich sportowcami są szybko komentowane przez media i kibiców. Szybkemu komentowaniu wydarzeń sportowych sprzyjają rozwijające się media społecznościowe oraz powstające w nich kanały i programy sportowe, w których prowadzący je liderzy opinii prowadzą dyskusje z kibicami sportowymi. Ze względu na fakt szybkiego komentowania rzeczywistości sportowej, w organizacji sportowej łatwo może dochodzić do sytuacji kryzysowych, np. kiedy wyjdzie na jaw, że sportowcy danego klubu sportowego prowadzą niesportowy tryb życia lub z powodu niewłaściwej w opinii publicznej wypowiedzi osoby związanej z daną organizacją sportową. Dzięki zastosowaniu marketingu relacji w organizacji sportowej może ona szybko dotrzeć do wybranych grup klientów i przedstawić im swoje stanowisko w danej kwestii, które w jej ocenie będzie jak najbardziej akceptowalne przez daną grupę jej klientów w związku z zaistniałą sytuacją.

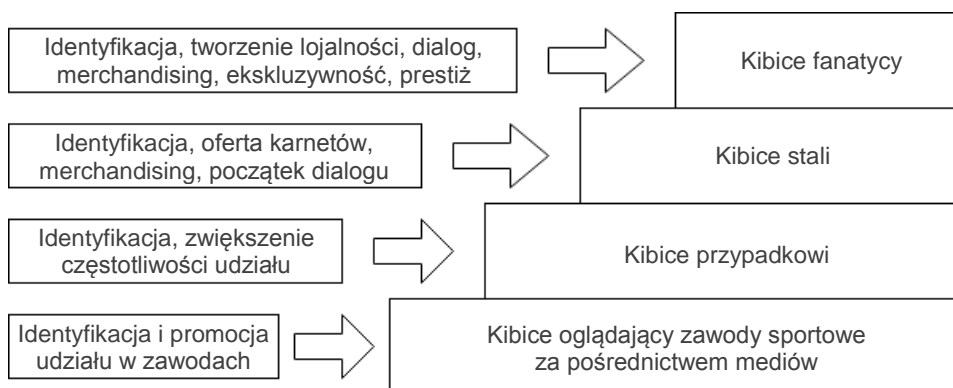
Potrzeba zastosowania marketingu relacji w klubie sportowym wynika również z konieczności promocji produktu wśród poszczególnych segmentów jego klientów, mających alternatywne możliwości spędzania wolnego czasu. Nabywcy produktów sportowych, szczególnie ci, którzy nie są emocjonalnie związani z danym klubem sportowym, często wybierają inne formy rozrywki niż zawody sportowe z jego udziałem. Zadaniem klubu dzięki wykorzystaniu marketingu relacji jest identyfikacja nabywców jego produktów i określenie ich preferencji w celu stworzenia produktu dopasowanego do ich potrzeb i nakłaniania ich do zakupu klubowych produktów.

4. Zarządzanie relacjami z klientami przedsiębiorstwa sportowego

Kluby sportowe coraz częściej i intensywniej stosują system CRM (*Customer Relationship Management*, zarządzanie relacjami z klientem), który jest podstawowym narzędziem marketingu relacji. System CRM jest systemem informacyjnym, który automatyzuje i wspomaga procesy pozyskiwania, utrzymywania i obsługi klientów (Januszewski, 2008, s. 215). System ten odpowiada za tworzenie długotrwałych związków z klientami. Gromadzi odpowiednie dane nt. poszczególnych grup klientów i ich preferencji. W celu gromadzenia tych danych są stosowane rozmaite metody identyfikacji klientów, które skłaniają ich do podawania informacji o sobie i o swoich preferencjach konsumpcyjnych (Wojciechowska, 2012, s. 85-86). Informacje te w przypadku klubów sportowych mogą dotyczyć częstotliwości zakupu klubowych produktów, rodzaju nabywanych produktów przez klientów – kibiców sportowych czy częstotliwości udziału kibiców sportowych w widowiskach sportowych. Informacje o kibicach kluby sportowe uzyskują np. poprzez wymaganie rejestracji użytkowników na klubowych portalach internetowych i podawanie przez tych użytkowników danych o sobie w celu ich dostępu do określonych treści (Konto kibica Legii Warszawa, b.r.). Istotną rolę odgrywają nowoczesne technologie oraz media społecznościowe, za pomocą których nawiązywany i utrzymywany jest kontakt klubu z kibicami sportowymi (Facebook Legii Warszawa, 2021)). W zamian za przekazywane o sobie informacje klienci klubu sportowego często uzyskują również ulgi na kupowane przez siebie produkty (Pokusa, 2011, s. 68-70). Gromadzone dane są wykorzystywane do określenia działań pozwalających na dotarcie klubów sportowych do odpowiednich klientów oraz ustalenia ich profilu i preferencji w celu współtworzenia z nimi produktu o jak najwyższej dla nich wartości, a także uzyskiwania przez nich coraz wyższego poziomu satysfakcji z nabywanych przez nich produktów, co może również istotnie wpływać na wzrost ich poziomu lojalności wobec klubu i na wzrost klubowych przychodów ze sprzedaży produktów.

W interesie klubu sportowego jest to, by jego klienci wykazywali wobec niego wysoki poziom lojalności i by klub sportowy miał dla nich coraz większe znaczenie, co przełoży się również na to, że będą oni skłonni przeznaczać coraz wyższe kwoty na nabywanie jego produktów oraz współtworzyć razem z nim coraz wyższą jego wartość. W związku z tym istotnym zadaniem klubu sportowego jest to, by dzięki wykorzystaniu systemu CRM jego kibice wykazywali wobec niego coraz wyższy poziom lojalności.

J. Beech & S. Chadwick (2004) opracowali koncepcję tzw. drabiny lojalności. Autorzy dokonali identyfikacji poszczególnych grup kibiców sportowych w zależności od częstotliwości ich uczestnictwa w zawodach sportowych. Identyfikację grup kibiców sportowych wraz z zadaniami klubu względem poszczególnych grup kibiców przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Identyfikacja grup kibiców sportowych w zależności od częstotliwości ich uczestnictwa w zawodach sportowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sznajder (2012, s. 116); Beech & Chadwick (2004, s. 396).

W celu zwiększenia częstotliwości uczestnictwa danych grup kibiców w zawodach sportowych z udziałem klubu powinien on stosować rozmaite działania zachęcające kibiców oglądających widowiska sportowe tylko za pośrednictwem mediów do tego, by uczestniczyli oni w widowiskach klubu także na stadionie, a następnie by zostawali stałymi uczestnikami widowisk sportowych z udziałem klubu oraz stawali się jego wiernymi kibicami. Szacuje się, że wzrost stopnia lojalności klientów o 5% może spowodować wzrost zysku przedsiębiorstwa do 125% w zależności od branży, w której działa przedsiębiorstwo (Beech, & Chadwick, 2004, s. 398).

Kluby sportowe mogą osiągać wysoki poziom lojalności wśród odbiorców swoich produktów. Działania mające na celu osiągnięcie wysokiego stopnia lojalności wśród kibiców klubów sportowych są szczególnie istotne dla klubów sportowych także ze względu na to, że lojalni kibice przeważnie wydatkują wysokie kwoty na klubowe produkty, dlatego warto podejmować działania, by tą lojalność utrzymywać na wysokim poziomie i zwiększać jej poziom wśród odbiorców produktów klubów sportowych.

Utrzymanie dotychczasowych i lojalnych klientów jest największą korzyścią wynikającą z zastosowania systemu CRM w klubie sportowym. Korzyść ta jest ważna przynajmniej z kilku powodów przedstawionych poniżej:

- utrzymanie dotychczasowych klientów jest o wiele łatwiejsze i o wiele mniej kosztowne niż pozyskiwanie nowych,
- dzięki wykorzystaniu wpływu dotychczasowych klientów na potencjalnych klientów można pozyskiwać nowych klientów; pozyskiwanie nowych klientów jest o wiele łatwiejsze za pośrednictwem osób, które potencjalni klienci znają, do których mają zaufanie i/lub których darzą uznaniem,
- dotychczasowi lojalni klienci często przeznaczają istotne kwoty na produkty sportowe oraz produkty, które są powiązane z produktami sportowymi, co prowadzi do wzrostu sprzedaży również innych klubowych produktów.

Powyższe powody ukazują, jak ważne dla klubu sportowego jest kształtowanie i utrzymywanie wysokiego poziomu lojalności wobec niego wśród nabywców swoich produktów. Zastosowanie systemu CRM stwarza możliwości nawiązywania i utrzymywania właściwych relacji klubu sportowego ze swoimi klientami oraz kształtowania ich wysokiego poziomu lojalności wobec klubu.

System CRM jest tworzony przez różne systemy budowy relacji z klientami. Jednym z najważniejszych zadań tych systemów jest zbieranie i gromadzenie informacji o klientach, zarówno indywidualnych (konsumentach widowisk sportowych), jak i instytucjonalnych (instytucjach, przede wszystkim przedsiębiorstwach sponsorujących klub sportowy) w celu ustalenia ich preferencji konsumpcyjnych. Systemy te mogą stanowić (Sznajder, 2012, s. 117-118):

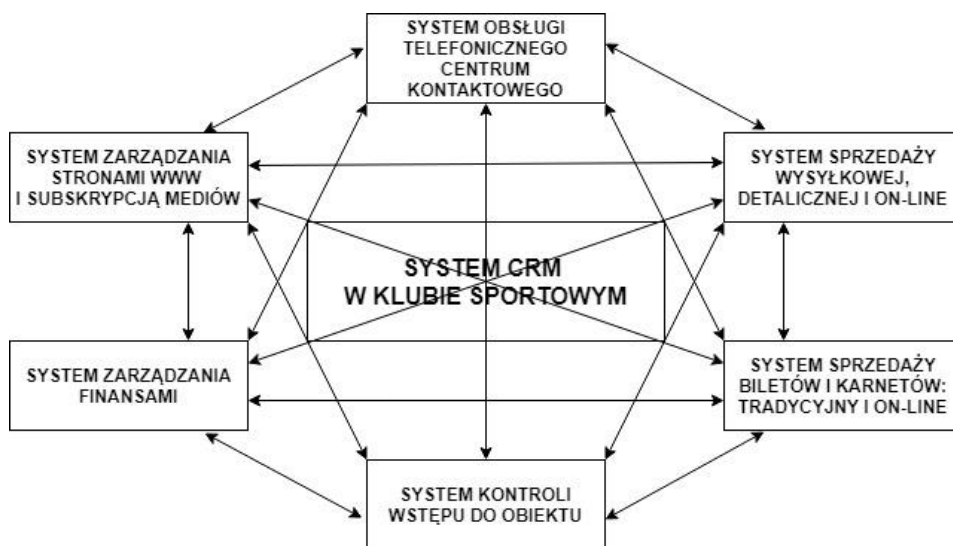
- system obsługi telefonicznego centrum kontaktowego,
- system zarządzania stronami internetowymi i subskrypcją mediów klubowych,
- system sprzedaży wysyłkowej, detalicznej i on-line,
- system sprzedaży biletów i karnetów – tradycyjny i on-line,
- system kontroli wstępu do obiektu,
- system zarządzania finansami.

Elementy systemu CRM w klubie sportowym oraz możliwe powiązania między nimi przedstawia rysunek 2.

Poszczególne elementy systemu CRM powinny być ze sobą powiązane w celu stworzenia możliwości przekazywania odpowiednich informacji pomiędzy systemami, w tym dotyczących preferencji konsumpcyjnych nabywców klubowych produktów.

Dzięki informacjom uzyskiwanym od klientów kluby sportowe mogą dostosowywać produkt do indywidualnych potrzeb klientów, np. kibiców zadeklarowanych jako fanów klubowych gadżetów klub może zaprosić na przedsezonową prezentację gadżetów, gdyż stanowią oni docelowy segment dla ich producen-

tów. Innym przykładem jest proponowanie przedsiębiorstwom, które chcą zostać sponsorami klubu, także przy negocjacjach biznesowych, komfortowych warunków oglądania widowisk z udziałem klubu poprzez udostępnienie im łóż na trybunach z najlepszą widocznością na widowisko sportowe, a także sal bankietowych i konferencyjnych do spotkań biznesowych w obiekcie, w którym klub sportowy rozgrywa zawody ze swoim udziałem.



Rysunek 2. Elementy systemu CRM w klubie sportowym oraz możliwe powiązania między nimi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sznajder (2012, s. 117-118).

Dzięki wykorzystaniu rozwiązań informatycznych systemu CRM w krótkim czasie jest możliwe dokonanie analiz popytu, przygotowanie ofert i skierowanie odpowiednich komunikatów do obecnych i potencjalnych nabywców klubowych produktów.

5. Metodyka i wyniki badań

W celu przedstawienia powyższych rozważań na konkretnych przykładach zostanie przeprowadzona analiza studium przypadku. Celem badania jest ukazanie wpływu, jaki ma zastosowanie podstawowego narzędzia marketingu relacji – systemu CRM w klubach sportowych na poziom wyników sprzedaży produktów klubów sportowych. Na podstawie uzyskanych wyników zostanie udzielona od-

powieź na pytanie badawcze: czy zastosowanie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym ma wpływ na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego? Na podstawie uzyskanych wyników nastąpi również weryfikacja postawionej w artykule hipotezy badawczej: zastosowanie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym w istotnym stopniu wpływa na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego.

Podmiotem analizy będą angielskie kluby piłki nożnej: Southend United, Arsenal Londyn, Manchester United i Manchester City, a jej przedmiotem: działania w obszarze zarządzania relacjami z klientami klubu sportowego wykorzystujące system CRM w analizowanych klubach piłkarskich i wpływ tych działań na określony poziom wyników sprzedaży produktów analizowanych klubów. Badania będą oparte na analizie danych opisujących wydarzenia w wybranych klubach sportowych wynikające z zastosowania w tych klubach systemu CRM. Informacje na potrzeby niniejszej analizy pozyskano z artykułów: *Customer Relationship Management w zarządzaniu klubem sportowym* i *CRM w klubie sportowym* autorstwa J. Hanarza, *Nowoczesne zarządzanie klubem sportowym na przykładzie Manchesteru United* autorstwa Football Business Group oraz z książki *Marketing sportu* autorstwa A. Sznajdera, a także ze źródeł internetowych.

Pierwszym z analizowanych klubów jest Southend United. Największymi sukcesami w historii tego klubu jest wygranie przez niego trzeciego poziomu rozgrywkowego w angielskim systemie ligowym piłki nożnej – Football League One w sezonie 2005/2006 i dotarcie do ćwierćfinału Pucharu Ligi Angielskiej w sezonie 2006/2007 (Southendunited, b.r.). Klub osiągnął te sukcesy po wdrożeniu systemu CRM i znacznym wzroście liczby kibiców uczestniczących w widowiskach sportowych z jego udziałem. Klub zdecydował się na zastosowanie systemu CRM w związku ze zmniejszającą się liczbą widzów uczestniczących w zawodach sportowych z jego udziałem i przynoszącymi niewielkie efekty próbami jej zwiększenia poprzez wykorzystanie tradycyjnych kanałów informacyjnych. Celem wdrożenia systemu CRM było podniesienie frekwencji widzów na zawodach z udziałem klubu i znalezienie nowych źródeł przychodów. Cele te chciano osiągnąć poprzez udoskonalenie strategii komunikacji. We wrześniu 2003 roku w bazie klubu znajdowało się nieco ponad 3300 rekordów z danymi klientów klubu. Wiele z nich było niekompletnych. W niektórych brakowało adresu domowego czy numeru telefonu, w innych adresu e-mail. Dwa lata później, dzięki wdrożeniu systemu CRM, klub dysponował bazą danych z ponad 28 300 rekordami. Średnia frekwencja na stadionie wzrosła z niemal 3900 widzów przypadających na jeden mecz w sezonie 2001/2002 do około 6300 widzów przypadających na jeden mecz w sezonie 2005/2006 (Hanarż, 2006b, s. 119-120).

Kolejnym z analizowanych klubów jest Arsenal Londyn. Jest on jednym z najbardziej utytułowanych angielskich klubów piłki nożnej w historii. Klub z Londynu 13 razy zdobył Mistrzostwo Anglii oraz 14 razy Puchar Anglii (Polski serwis fanów Arsenalu, b.r.). Arsenal Londyn jest zaliczany do najbardziej popularnych klubów piłki nożnej w Anglii i na świecie. Klub posiada 125 milionów zadeklarowanych fanów na całym świecie (Polskieligi.net, 2021). Tak duża liczba kibiców sportowych powoduje, że klub ma spore możliwości promocyjne, co wzbudza zainteresowanie przedsiębiorstw chcących reklamować swoje produkty za jego pośrednictwem. Klub, wykorzystując swój potencjał promocyjny, sporządził bazę danych swoich potencjalnych klientów (50 000 przedsiębiorstw) i już na rok przed oddaniem do użytku swojego nowego stadionu dokonał sprzedaży wszystkich ekskluzywnych boksów (150 sztuk) oraz 75% z 9000 najdroższych miejsc wartych 31 milionów GBP rocznie (Hanarz, 2006a, s. 39).

Następnym analizowanym klubem jest Manchester United, który jest najbardziej utytułowanym angielskim klubem piłki nożnej. Klub ten dwudziestokrotnie zdobył Mistrzostwo Anglii i dwunastokrotnie Puchar Anglii (Serwis kibiców Manchester United, b.r.). Manchester United posiadał system CRM, w którym znajdowało się ponad 2,5 miliona rekordów z danymi obecnymi i potencjalnymi kibiców. Kibice ci zostali przyporządkowani do odpowiednich segmentów w celu dopasowania komunikacji i ofert do ich indywidualnych potrzeb. Dzięki odpowiednim działaniom za pomocą systemu CRM klub w ciągu dwóch sezonów sprzedał łącznie 4,8 miliona klubowych koszulek, z czego 1/3 zakupili kibice spoza Wielkiej Brytanii (*Nowoczesne zarządzanie klubem sportowym na przykładzie Manchesteru United*, 2009, s. 29).

Ostatni analizowany przykład dotyczy działań uwzględniających zastosowanie systemu CRM w Manchesterze City. Klub ten jest ośmiokrotnym Mistrzem Anglii i sześciokrotnym zdobywcą krajowego pucharu (Manchester City, b.r.). W 2005 roku, dzięki analizie odpowiednich danych, które zostały zgromadzone w systemie CRM, dokonał identyfikacji 2000 swoich najzagorzalszych kibiców. Wyselekcjonowani kibice zostali zaproszeni na prezentację nowych strojów drużyny, które zostały wprowadzone w maju 2005 roku. W rezultacie w ciągu jednego spotkania z kibicami sprzedano wszystkie przygotowane produkty klubu (Sznajder, 2012, s. 118; GoNet CRM, 2017).

Przedstawione przykłady ukazują, jak zastosowanie systemu CRM w klubie sportowym wpływa na poziom wyników sprzedaży produktów klubu sportowego. Wdrożenie systemu CRM w klubie Southend United spowodowało znaczny wzrost liczby kibiców na meczach tego klubu. Średnia liczba widzów na meczach z udziałem Southend United wzrosła w ciągu czterech lat z niespełna 3900 do około 6300. Wzrost liczby kibiców na meczach Southend United oznaczał

proporcjonalny wzrost sprzedaży biletów na meczach z jego udziałem. Dzięki wykorzystaniu systemu CRM Arsenal Londyn dokonał sprzedaży wszystkich ekskluzywnych boksów i około 75% z 9000 najdroższych miejsc na stadionie wartych 31 milionów GBP rocznie. Manchester United, wykorzystując system CRM, sprzedał w ciągu dwóch sezonów łącznie 4,8 miliona klubowych koszulek, a Manchester City poprzez wykorzystanie systemu CRM, dzięki któremu możliwe było zorganizowanie spotkania z wyselekcjonowanymi kibicami klubu, dokonał sprzedaży wszystkich klubowych produktów przygotowanych do sprzedaży na to spotkanie.

Dzięki zastosowaniu systemu CRM analizowane kluby sportowe szybko dotarły do właściwych odbiorców swoich produktów i przedstawiły im ofertę kupna tych produktów. Duże zainteresowanie odbiorców produktami dopasowanymi do ich potrzeb przełożyło się na wysoką liczbę sprzedanych przez kluby produktów i wysokie przychody z ich sprzedaży. W przypadku klubu Southend United wzrost frekwencji widzów na meczach z udziałem klubu i sprzedaży klubowych produktów zbiegł się również z największymi sukcesami sportowymi, jakie klub odniósł w swojej historii, co mogłoby oznaczać, że wzrost sprzedaży produktów klubu sportowego może się również przełożyć na wzrost jego wyników sportowych. Udowodnienie takiej tezy wymaga jednak odrębnych badań.

Przeprowadzona analiza pozwoliła na osiągnięcie celu badania, jakim było ukazanie wpływu, jaki ma zastosowanie podstawowego narzędzia marketingu relacji – systemu CRM – w klubach sportowych na poziom wyników sprzedaży produktów klubów sportowych. Na podstawie analizy uzyskano odpowiedź na postawione w artykule pytanie badawcze: czy zastosowanie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym ma wpływ na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego? Zastosowanie podstawowego narzędzia marketingu relacji, czyli systemu CRM, w przedsiębiorstwie sportowym stworzyło analizowanemu przedsiębiorstwu sportowemu możliwości dotarcia do odpowiednich odbiorców swoich produktów, co wpłynęło na uzyskanie przez nie wysokich poziomów wyników sprzedaży swoich produktów. Odpowiedź na postawione pytanie badawcze jest zatem następująca: zastosowanie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym wpływa na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego. Przeprowadzona analiza pozwoliła na pozytywną weryfikację postawionej w artykule hipotezy badawczej, gdyż potwierdziła, że zastosowanie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym w istotnym stopniu wpływa na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego. Istotność ta została określona na podstawie osiągnięcia wysokich wyników sprzedaży produktów analizowanych klubów sportowych po zastosowaniu w nich podstawowego narzędzia marketingu relacji – systemu CRM.

6. Podsumowanie

W niniejszym artykule podjęto problem badawczy, jakim było określenie wpływu zastosowania koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że zastosowanie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym w istotnym stopniu wpływa na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego. W związku z tym należy uznać, że problem badawczy został rozwiązany. Celem artykułu było ukazanie wpływu, jaki ma zastosowanie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego. Cel ten został osiągnięty poprzez analizę studium przypadku, w której ukazano, jak zastosowanie podstawowego narzędzia marketingu relacji – systemu CRM w angielskich klubach piłki nożnej – wpływa na poziom wyników sprzedaży produktów analizowanych klubów. Analiza wykazała, że zastosowanie koncepcji marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym ma bardzo istotny wpływ na poziom wyników sprzedaży produktów przedsiębiorstwa sportowego. Dzięki wykorzystaniu możliwości, jakie stwarza podstawowe narzędzie marketingu relacji – system CRM, analizowane przedsiębiorstwa sportowe osiągnęły wysokie poziomy wyników sprzedaży oferowanych przez siebie produktów.

Właściwa realizacja koncepcji marketingu relacji w klubie sportowym powoduje, że klub sportowy może o wiele efektywniej zarządzać relacjami ze swoimi klientami i osiągać dużo większe rezultaty w kształtowaniu swojej marki i swoich produktów oraz ich sprzedaży, niż gdyby nie uwzględniał w strategii swojego rozwoju tej koncepcji. Charakterystyczne cechy klientów sportowych, wynikające z ich emocjonalnego przywiązania do danego klubu sportowego, jakimi są wysoki stopień ich lojalności wobec wspieranego przez nich klubu sportowego, chęć ich identyfikacji i nawiązywania przez nich długotrwałych i intensywnych relacji z klubem sportowym, któremu kibicują, oraz chęć ich wpływu na dany klub sportowy i chęć ich udziału w jego funkcjonowaniu, a także szerokie komentowanie przez nich wydarzeń związanych z danym klubem i jego konkurentami, powodują wysoką zasadność zastosowania marketingu relacji w przedsiębiorstwie sportowym.

Klub sportowy dzięki zastosowaniu podstawowego narzędzia marketingu relacji, jakim jest system CRM, może utrzymywać długotrwałe i intensywne relacje ze swoimi klientami, dając im przy tym poczucie ekskluzywności i ważności, oferując produkty adekwatne do ich potrzeb, które będą powodowały

poczucie ich satysfakcji, co może sprawiać, że kibice klubu sportowego będą wykazywali jeszcze wyższy poziom emocjonalnego przywiązania i lojalności wobec klubu sportowego, któremu kibicują, a to może się przekładać na wzrost nabywanych przez nich produktów danego klubu sportowego.

Klub sportowy dzięki wykorzystaniu systemu CRM ma możliwość sporządzania baz z danymi stałych oraz potencjalnych nabywców jego produktów, a także podziału tych nabywców na odpowiednie segmenty. Wykorzystanie możliwości systemu CRM dotyczących sporządzania baz klientów sprawia, że klub sportowy ma możliwość szybkiego komunikowania się z odpowiednimi grupami klientów. Przedstawione w niniejszym artykule przykłady zastosowania systemu CRM w angielskich klubach piłkarskich ukazują, że wykorzystanie systemu CRM do odpowiedniej segmentacji klientów sprawdza się szczególnie przy sprzedaży klubowych produktów, gdyż kluby mają możliwość szybkiego dotarcia do odpowiednich klientów w zależności od ich preferencji konsumpcyjnych. Wysokie wyniki sprzedaży produktów przedstawionych angielskich klubów piłkarskich uzyskane dzięki wykorzystaniu systemu CRM potwierdzają wysoką zasadność zastosowania tego systemu w klubach sportowych.

Klub sportowy powinien stale budować relacje ze swoimi klientami. Uwzględnienie koncepcji marketingu relacji i wykorzystanie systemu CRM w strategii rozwoju klubu sportowego sprzyja budowaniu relacji klubu sportowego z nabywcami swoich produktów. Zastosowanie marketingu relacji w klubie sportowym skutkuje wymiernymi efektami w postaci wysokiego poziomu sprzedaży produktów klubu sportowego oraz budowania marki klubu sportowego i społeczności kibiców klubu sportowego.

Michał Biesiada – absolwent studiów licencjackich i magisterskich na kierunku Ekonomia na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego. Absolwent studiów licencjackich i magisterskich na kierunku Sport na Wydziałach Wychowania Fizycznego i Kultury Fizycznej AWF i S Gdańsk. Absolwent studiów o specjalizacji Menedżer organizacji sportowych w AWF Warszawa. Jego prace są związane z tematyką efektywności zarządzania klubami sportowymi, w szczególności w aspekcie marketingowym. Zainteresowania naukowe autora to: efektywność zarządzania organizacjami sportowymi, marketing sportowy, zarządzanie strategiczne.

Spis literatury

- Beech, J., & Chadwick, S. (2004). *The business of sport management*. Harlow: Pearson Education.
- Brzeźniak, M. (2018). Kibic, czyli prosument na rynku sportu na przykładzie fanów Pogoni Szczecin. *Quality in Sport*, 2(4), s. 7-17.
- Domańska-Szaruga, B., red. (2009). *Budowanie relacji z klientem*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Facebook Legii Warszawa (2021). Pobrano z: https://www.facebook.com/events/833407160701463/?active_tab=discussion (dostęp: 18.01.2022).
- Figiel, S., red. (2010). *Marketing w realiach współczesnego rynku*. Warszawa: PWE.
- GoNet CRM (2017). Pobrano z: <https://blog.gonetcrm.pl/crm-w-klubie-pilkarskim-czyli-jak-budowac-szczescie-futbolowej-rodziny/> (dostęp: 21.02.2022).
- Gordon, I.H. (2001). *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: PWE.
- Grzegorzczak W., red. (2015). *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Hanarz, J. (2006a). CRM w klubie sportowym. *Marketing w Praktyce*, 7, s. 37-40.
- Hanarz, J. (2006b). Customer relationship management w zarządzaniu klubem sportowym. W: H. Mruk, K. Kropielnicki, & P. Matecki (red.). *Marketing dla sportu. IV Dni Marketingu Sportowego*. Poznań: Sport & Business Foundation.
- Januszewski, A. (2008). *Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania. T. I*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konto kibica Legii Warszawa (b.r.). Pobrano z: <https://konto.legia.com/faq> (dostęp: 12.01.2022).
- Kotler, P. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner i S-ka.
- Manchester City (b.r.). Pobrano z: <https://www.mancity.com/club/manchester-city-history> (dostęp: 8.07.2022).
- Nowoczesne zarządzanie klubem sportowym na przykładzie Manchesteru United*. (2009). Football Business Group.
- Otto, J. (2004). *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie. Wyd. II rozszerzone*. Warszawa: C.H. Beck.
- Piłkarski Świat (2021). Pobrano z: <https://pilkarskiswiat.com/bojkot-kibicow-lecha-poznan-nie-beda-przychodzic-na-mecze-domowe/> (dostęp: 10.01.2022).
- Pizło, W. (2008). Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomia i organizacja gospodarki żywnościowej*, 69, s. 89-98.

- Pokusa, T. (2011). Marketing i cele działania żużlowego klubu sportowego w aspekcie jubileuszu 50-lecia Kolejarza Opole. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 168, s. 60-71.
- Polski serwis fanów Arsenalu (b.r.). Pobrano z: <https://kanonierzy.com/strona/sukcesy/17/> (dostęp: 26.01.2022).
- Polskieligi.net (2021). Pobrane z: <http://polskieligi.net/top-najbardziej-popularnych-druzyn-pilki-noznej-na-swiecie> (dostęp: 28.01.2022).
- Rosa, G., Perenc, J., & Ostrowska, I., red. (2016). *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*. Warszawa: C.H. Beck.
- Serwis kibiców Manchester United (b.r.). Pobrano z: <https://www.manutd.pl/historia/sukcesy/> (dostęp: 12.02.2022).
- Southendunited (b.r.). Pobrano z: <https://www.southendunited.co.uk/club/history/> (dostęp: 8.07.2022).
- Sznajder, A. (2007). Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego. *Gospodarka Narodowa*, 10, s. 45-65.
- Sznajder, A. (2012). *Marketing sportu*. Warszawa: PWE.
- Sznajder, A. (2021). *Marketing sportu 2.0 w erze cyfrowej*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Wojciechowska, M. (2012). Rola systemów CRM w pozyskiwaniu wiedzy na temat klientów usług informacyjnych. W: B. Taraszkiewicz (red.). *Ekologia informacji w środowisku regionalnym*. Słupsk: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. Zarząd Oddziału: Biblioteka Uczelniana Akademii Pomorskiej.

The impact of the application of the relationship marketing concept in a sports enterprise on the level of sales results of its products

Abstract: The concept of relationship marketing is based on building long-term relationships between the company and its customers based on customer loyalty and their satisfaction with the products they purchase. A sports enterprise, understood in this article as a commercial sports club, should take this concept into account in its development strategy, due to the fact that a significant proportion of sports customers – sports fans, are emotionally attached to a given sports enterprise and show a high level of loyalty and loyalty to it. Willingness to establish long-term and intense relationships with him. Sports enterprises should take into account these specific features of their clients and thanks to the use of the basic tool of relationship marketing – the CRM system, they should shape proper relations with their clients, which will help to maximize profits from the sale of their products. This article addresses a research problem: determining the impact of the application of relationship marketing in a sports enterprise on the level of

sales results of its products. The article aims to show the impact of the application of the concept of relationship marketing in a sports enterprise on the level of sales results of its products. The research method used in the article is the case study analysis. The subject of the analysis are activities in the area of management of relations with clients of sports clubs using the basic tool of relationship marketing – the CRM system and the impact of these activities on a specific level of sales results of the analyzed sports clubs' products. On the basis of the conducted research, it was found that the application of the concept of relationship marketing significantly influences the level of sales results for sports club products and is conducive to the sports club achieving a high level of sales results for its products.

Keywords: Relationship Marketing, CRM system, Customer Relationship Management, sports enterprise (sports company), sports club, sports fan.

JEL Classification: M310, Z21.