

Lojalność kibiców klubów sportowych

Szczepan Kościółek¹

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

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

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

Wstęp

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

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

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

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

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

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

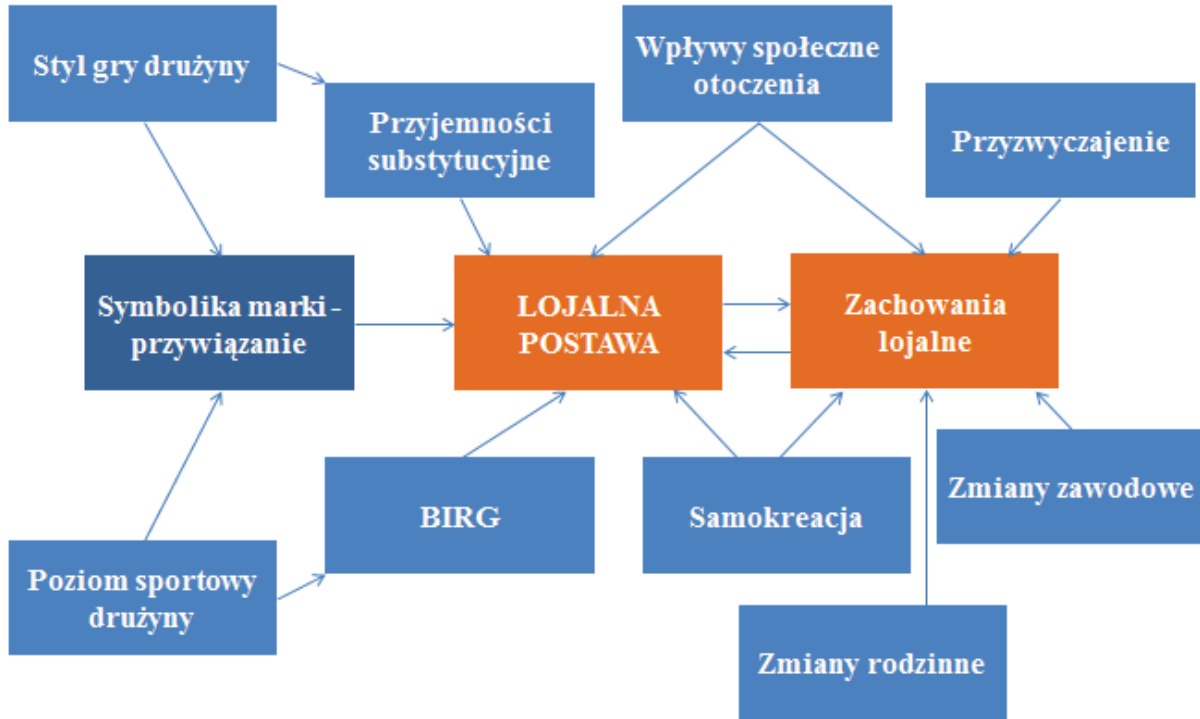
Zachowania konsumenckie kibiców

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

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

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

Rysunek 6.1. Schemat budowania lojalności kibica



Źródło: Tapp [2004].

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

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

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

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

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

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

Tabela 6.1. Rozwój czynników identyfikacji kibica

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

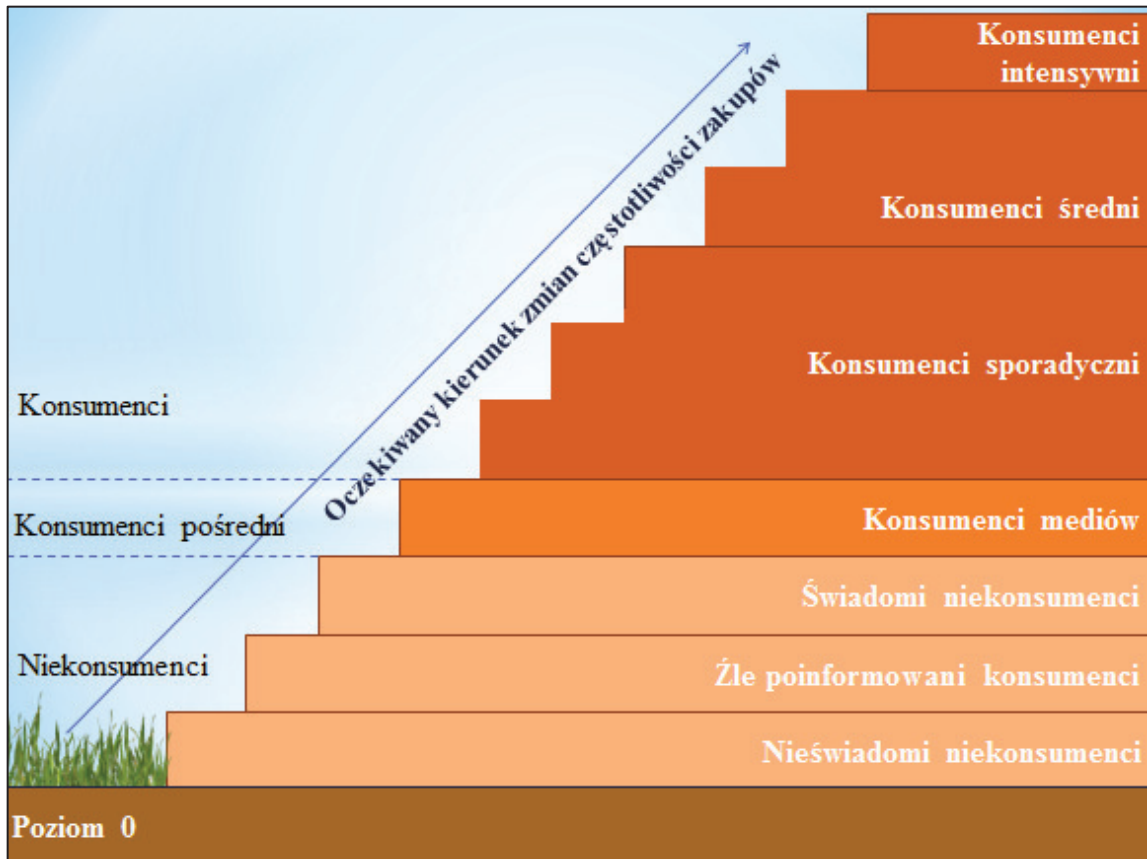
Źródło: Lock i in. [2012].

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

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

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

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



Źródło: Mullin i in. [2014, s. 44].

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

Korzyści z posiadania lojalnych kibiców

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

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

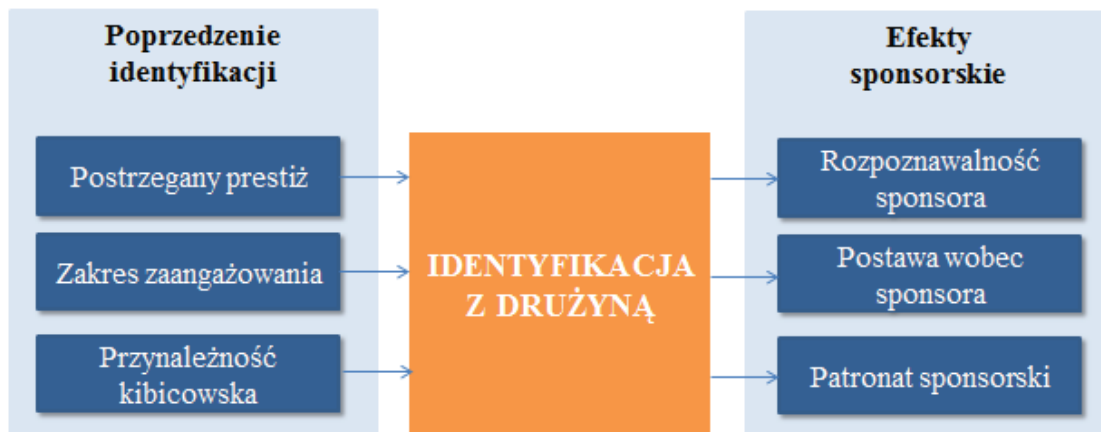
- uczestnictwa w meczach,
- zainteresowaniem medialnym,
- zakupem klubowych pamiątek,
- marketingiem szeptanym.

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

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

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

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



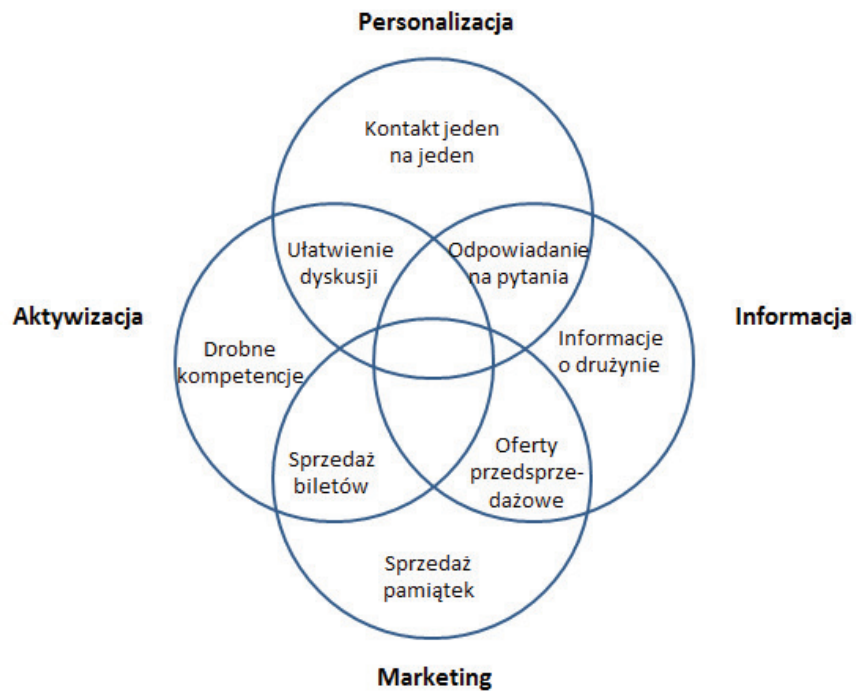
Źródło: Gwinner i Swanson [2003].

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

Wykorzystanie mediów społecznościowych

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

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



Źródło: Meng i in. [2015].

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

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

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

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

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

Podsumowanie

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

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

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

Bibliografia

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

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

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