

Socjotechniki w marketingu klubów piłkarskich

Klaudia Mękal¹

Streszczenie: Kibice stanowią istotny składnik wydarzeń sportowych, są zarówno ich odbiorcami, jak i uczestnikami, współtworzą atmosferę i budują oprawę. Dlatego też kluby sportowe sięgają po kolejne narzędzia marketingowe, by skutecznie wypełnić trybuny w dzień meczowy. Celem pracy jest przedstawienie metod wywierania wpływu na ludzi, skategoryzowanych przez Roberta Cialdiniego, jako czynnika budowania relacji klubów z kibicami. Analizie poddano akcje marketingowe czterech klubów piłkarskich Ekstraklasy w sezonie 2015/2016. W akcjach tych zidentyfikowano wykorzystanie socjotechnik, w tym przede wszystkim zasady lubienia i sympatii oraz zasady zaangażowania i konsekwencji.

Słowa kluczowe: inżynieria społeczna, socjotechniki, marketing sportu, kibice, klub piłkarski, Lotto Ekstraklasa

Wprowadzenie

Współcześnie profesjonalne kluby sportowe pretendują do bycia samowystarczalnymi przedsiębiorstwami ukierunkowanymi na osiągnięcie sukcesów biznesowych – wyraźnie bardziej niż to miało miejsce w przeszłości. Sport stał się dobrze opłacanym biznesem, przyciągającym miliony odbiorców z całego świata. Dziś na sukces klubu sportowego składa się nie tylko wynik sportowy, ale i skuteczne zarządzanie klubem jako organizacją. Dlatego obok usystematyzowanych stosunków na boisku ważne są też uporządkowane relacje z kluczowymi interesariuszami klubu.

W sporcie wyjątkowe grono odbiorców stanowią kibice, a ich opinie i zachowania mają szczególne znaczenie w odbiorze całego klubu. Powoduje to, że kluby coraz większą wagę przywiązują do strategii budowy relacji z kibicami. W tym obszarze bardzo aktywne są dziś działy marketingu klubów – dążą do zwiększenia zaangażowania kibiców, co ma przełożyć się pozytywnie zarówno na przychody komercyjne, jak i z dnia meczowego. W tym celu

¹ Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

wykorzystują różnorodne, coraz bardziej wyszukane narzędzia, w tym także techniki inżynierii społecznej.

Niniejsze opracowanie ma na celu analizę wykorzystania narzędzi inżynierii społecznej w strategiach marketingowych klubów piłkarskich Lotto Ekstraklasy w sezonie 2015/2016. Zebrane wnioski mają wskazać metody wywierania wpływu społecznego stosowane przez kluby sportowe w odniesieniu do kibiców i prowadzące do budowania relacji między klubem a jego otoczeniem.

Praca wykorzystuje metodę wielokrotnego studium przypadku. Badaniu poddano akcje marketingowe czterech klubów piłkarskich: Wisły Kraków, Ruchu Chorzów, Lechii Gdańsk, Cracovii. W studium dokonano analizy danych zastanych: tekstów, wywiadów, materiałów audio oraz video. Ich głównym źródłem okazały się strony internetowe (w tym strony Lotto Ekstraklasy oraz badanych klubów). Dodatkowo wykorzystano artykuły naukowe i publicystyczne, a także własną obserwację przedstawianych zjawisk. Analiza została oparta na klasyfikacji metod wywierania wpływu na ludzi zaproponowanej przez Roberta Cialdiniego [1996].

Rozważania otwiera przegląd badań dotyczących specyfiki kibiców klubu piłkarskiego jako jego klientów. W części drugiej omówione zostały metody wywierania wpływu na ludzi oraz mechanizmy ich działania. W części trzeciej zaprezentowano analizę czterech akcji marketingowych przeprowadzonych przez badane kluby piłkarskie pod kątem wykorzystania w nich metod wpływu na ludzi w budowaniu stosunków z kibicami. W zakończeniu zebrano wnioski i propozycje możliwych kierunków dalszych badań.

Kibice jako odbiorcy działań marketingowych

Marketing sportu może być rozumiany jako wykorzystywanie narzędzi marketingowych do komunikowania korzyści płynących ze sportu w postaci produktów sportowych [Sznajder 2012]. W Polsce działania w tym obszarze dopiero nabierają tempa – dzieje się to między innymi przez zmiany systemu finansowania sportu, a także zmiany w samych strukturach klubów sportowych. W kontekście procesu komercjalizacji sportu kluczowego znaczenia nabiera strona popytowa na rynku sportowym. Nabywcy na tym rynku tworzą z reguły dwie grupy: nabywców instytucjonalnych (przedsiębiorstwa i federacje sportowe) oraz nabywców indywidualnych, czyli konsumentów [Sznajder 2012]. Obie te grupy stanowią nabywców biletów na imprezy sportowe i pozostałych produktów klubowych (np. przestrzeni reklamowej) [Panfil 2012]. Tym niemniej, niezależnie od nabywcy, głównym odbiorcą sportu pozostają osoby fizyczne, czyli klienci indywidualni – jako czynnie uprawiający sport oraz jako kibice [Jakóbiak i Nessel 2016].

W badaniach nad profilem kibica w Polsce przeprowadzonych w 2013 roku przez spółkę Ekstraklasa SA i MillwardBrown SMG KRC 64 proc. ankietowanych przyznało, że interesuje się sportem, zaś aż 37 proc., że obserwuje głównie piłkę nożną [E&Y 2013]. Wyniki oparte na

opinii 3 tysięcy osób pokazują nowy obraz kibiców piłkarskich. Dowodzą, że kibice, uczestniczący w meczach na stadionie to najczęściej osoby młode i lepiej wykształcone niż przeciętni obywatele. Ponad 50 proc. stanowią osoby poniżej 34 lat, wśród których 60 proc. to osoby z wyższym i średnim wykształceniem. Raport ten wskazuje też, że kibice piłkarscy, to osoby bardziej aktywne sportowo niż statystyczny Polak. W dodatku kibice na stadionie to osoby sięgające po gazety, słuchające radia, korzystające z Internetu częściej niż inni. Co więcej, ponad 80 proc. z nich regularnie korzysta z Internetu i prawie 1/3 ściąga regularnie aplikacje na telefon, a blisko 60 proc. posiada konto na portalu społecznościowym. Wyniki badań pozwalają na wypracowanie profilu kibica. Można go następnie wykorzystać do budowania relacji ze środowiskiem kibiców piłkarskich.

Kwestia tworzenia relacji leży po stronie działu marketingu, a ściślej public relations, który dąży do identyfikacji priorytetowych grup i budowy wzajemnych korzyści wynikających z tej relacji [Rozwadowska 2002]. Public relations w sporcie często rozumiany jest jako strategia współpracy z mediami, czyli *media relations* lub *community relations*, czyli relacje skierowane do społeczności lokalnych. Ten drugi model wiąże się z budowaniem społeczności sympatyków i określany jest jako *fan base building* [Sznajder 2012]. Tworzenie bazy nabywców widowisk sportowych zaczyna się od poznania ich motywów, do których zaliczane są m. in. wzrost poczucia własnej wartości, oderwanie się od codziennego życia, emocje, wartość ekonomiczna, atrakcyjność sportowa, wartość estetyczna, potrzeba afiliacji, rozwój więzi towarzyskich [Sznajder 2012].

Pierwszym motywem skłaniającym do udziału w sporcie lub wydarzeniach sportowych jest wzrost poczucia własnej wartości. Występuje u kibiców silnie związanych z drużyną, w pełni identyfikujących się z klubem, przeżywających wszystkie sukcesy i porażki klubu jako swoje. Takie zachowania tłumaczone są przez psychologa społecznego R. Caldiniego jako „kąpanie się w cudzej chwale” (ang. *basking in reflected glory*, BIRG) lub w przypadku porażki „odcinaniem się od porażek” (ang. *cutting off reflected failure*, CORF) [Cialdini i in. 1976]. U takich kibiców występuje silna potrzeba utożsamiania się z sukcesami drużyny, przez co zwiększa się u nich poczucie własnej wartości. Kolejną grupę stanowią kibice chcący oderwać się od codzienności. Motyw ten występuje zarówno u wiernych kibiców sportowych zainteresowanych widowiskiem, jaki i u osób niezwiązanych ze sportem. Następnym typem kibica jest kibic nastawiony na przeżywanie emocji. Wydarzenia sportowe są wówczas szansą na większą dawkę adrenaliny związanej ze sportową rywalizacją. Ponadto kibiców przyciąga atrakcyjność widowiska sportowego. Kluby sportowe zachęcają widzów również dodatkowymi atrakcjami dla dzieci i kobiet, chcąc w ten sposób wzbogacić widowisko i zyskać nową publiczność. Innym motywem jest chęć osiągnięcia zysków ekonomicznych z zakładów bukmacherskich związanych z wydarzeniami sportowymi. W tym przypadku widzami są w pewnym sensie hazardziści, motywowani poziomem adrenaliny związanej bardziej z postawionymi zakładami niż z widowiskiem sportowym [Sznajder 2012]. Innym istotnym impulsem uczestnictwa w sporcie jest potrzeba przynależności. Można mówić tu o grupie odniesienia, czyli grupie, z którą dany kibic się identyfikuje, do której przynależy lub

chciałby przynależeć. Ten rodzaj więzi między klubem a kibicem jest ważny dla obu stron i niejednokrotnie stanowi o sile klubu. Można wyróżnić wiele typów kibiców wynikających z różnych rodzajów motywacji, identyfikacji lub zaangażowania. Niezależnie jednak od przyjętej segmentacji wszyscy kibice są nabywcami na rynku sportowego, a ich siła nabywcza może być w pewnym stopniu kształtowana przez działania marketingowe klubów sportowych.

Metody wywierania wpływu na ludzi wg Roberta Cialdiniego

Rozwój współczesnych kanałów komunikacji implikuje powstanie nowych zasad tworzenia długofalowych strategii budowania wizerunku, które w rezultacie mają zwiększyć wartość danej organizacji i utworzyć trwałą więź organizacji z otoczeniem. Tym samym wielkie przedsiębiorstwa i organizacje coraz częściej świadomie sięgają po narzędzia inżynierii społecznej, łącząc zasady marketingu z teoriami socjologii. Podobnie dzieje się w świecie sportu, gdzie obserwuje się stosowanie strategii opierających się na wywieraniu wpływu na innych w celu realizacji swoich planów. Wpływ społeczny rozumiany jest jako zmiany w zachowaniu lub sposobie myślenia ludzi w wyniku rzeczywistego lub wyobrażonego nacisku innych osób [Cialdini 1996].

Świadome kształtowanie opinii publicznej wymaga dysponowania danymi zarówno z zakresu opisu stanu rzeczy, jak i umożliwiającymi diagnozę i wysuwanie hipotez [Podgórecki 1968]. Zadaniem tym zajmuje się socjotechnika, zwana również inżynierią społeczną, będąca dyscypliną naukową, a jednocześnie funkcją nauki socjologii [Podgórecki 1968]. Socjotechnika opiera się na fundamentach socjologii, jednak jako całość budowana jest również na bazie osiągnięć innych nauk, takich jak psychologia społeczna, demografia, ekonomia, zarządzanie, prawo, pedagogika oraz inne dziedziny związane bezpośrednio z badanym zjawiskiem [Karwińska 2002]. W Polsce termin socjotechnika znany jest od 1966 roku za sprawą socjologa Adama Podgóreckiego badającego problem praktycznego stosowania wyników nauk społecznych. Uważał on, że „socjotechnika jest nauką praktyczną, która zajmuje się tym, jak formułować reguły działania w oparciu o zależność między faktami, i jak przy uwzględnieniu omawianych ocen realizować zamierzone skutki społeczne” [Podgórecki 1966, s. 23]. Zdaniem Podgóreckiego socjotechnika to zabieg, w którym zgromadzone treści dotyczące zachowań zbiorowości wykorzystywane są do budowania reguł określających, jak skutecznie oddziaływać na zbiorowości w celu osiągnięcia pożądanych przemian. W niektórych przypadkach zakłada się nawet, że cel, do którego się dąży, jest ważniejszy niż stan faktyczny, stąd uciekanie się do działań podważających niezależność myślenia osób poddawanych manipulacji. Podgórecki [1966, s. 25] uznawał, iż socjotechniki powinny być stosowane „wyłącznie do realizacji celów, które są oceniane, jako społecznie wartościowe”. Działania socjotechnika to głównie dostarczenie niezbędnych informacji decydentowi, który na ich podstawie podejmuje określone zachowania [Szaniawski 1968]. Wśród socjotechnik można wyróżnić socjotechnikę nagradzania, socjotechnikę karania

i oddziaływania neutralnie emocjonalnie. Intencją zabiegów socjotechnicznych jest uzyskanie pożądanego rezultatu stanu rzeczy poprzez wpływanie na zachowanie innych osób.

Klasyfikacja metod wywierania wpływu na ludzi wykorzystana w niniejszej pracy została zaproponowana przez R. Cialdinię, profesora psychologii i marketingu Uniwersytetu Stanowego w Arizonie. Wprawdzie temat manipulacji i wywierania wpływu na ludzi podejmowali też inni autorzy (np. Pratkanis i Aronson [2001]), w pracy posłużono się klasyfikacją zaproponowaną przez Cialdinię głównie z uwagi na jej uniwersalny wydźwięk.

Problem ten Cialdini [1996] przedstawił w książce „Wywieranie wpływu na ludzi”. R. Cialdini wynikami swoich wieloletnich badań udowodnił, iż wśród ludzi, jak i zwierząt, zachodzą pewne utrwalone wzorce reakcji prowadzące do automatycznego reagowania. Fakt ten tłumaczy także wiele procesów ulegania wpływowi społecznemu, które powstają właśnie w sposób bezrefleksyjny w oparciu o automatyczne działania. Są one wynikiem wykształcenia się u ludzi w czasie ich życia określonego zbioru czynników, który wyzwała w nich uleganie wpływowi społecznemu. Właśnie te bodźce mogą zostać użyte jako narzędzie wpływu, którego celem jest nakłonienie człowieka do podjęcia określonych działań, które nie zawsze leżą w jego interesie.

Reguła wzajemności

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych metod postępowania jest reguła wzajemności głosząca, że za każde otrzymane dobro należy się odwdziżyć [Cialdini 1996]. Reguła ta pozwala zatem na inicjowanie różnych typów transakcji korzystnych dla obydwu stron wymiany ze względu na fakt, że obdarowanie odbiorcy obliguje go do odwdziżenia się, zatem nie ma ryzyka bezpowrotnej utraty przysługi. Ponadto reguła wzajemności stwarza pole swobodnych rotacji powodujących zarówno udogodnienia, jak i utrudnienia w jej stosowaniu.

Reguła ta przejawia się często w uleganiu prośbom osób, które coś dla nas zrobiły. Stąd powstała taktyka sprowadzająca się do zaferowania komuś przysługi przed ujawnieniem swojej własnej prośby [Cialdini 1996]. Skuteczność tej taktyki uzależniona jest od trzech czynników. Pierwszy zakłada, że działanie tej reguły jest na tyle silne, iż może pokonać wiele innych czynników jednocześnie oddziałujących na nasze decyzje. Po drugie, reguła wzajemności wymusza wymianę także w przypadku nieproszonych usług, przez co nie mamy realnego wpływu na wybór osoby, wobec której musimy spełnić usługę. Po trzecie, zasady reguły mogą prowadzić do inicjacji niesprawiedliwej wymiany dóbr, co następuje w momencie, gdy pragniemy szybko pozbyć się zobowiązania, jakie ktoś na nas nałożył, przez co jesteśmy skłonni do wyświadczania przysługi większej od tej, której sami doświadczyliśmy [Cialdini 1996].

Podobnym mechanizmem wywierania wpływu opierającym się na regule wzajemności jest wzajemność ustępstw [Cialdini 1996]. Zasada ta polega na wycofaniu się z odmowy

i akceptacji propozycji mniej korzystnej mimo braku chęci na wymianę. Odbywa się to z dwóch powodów. Pierwszy to poczucie zobowiązania wynikającego z początkowego ustępstwa drugiej strony. Drugi to gwarancja, jaką daje reguła wzajemności, czyli bezpieczeństwo, że wyświadczona przez nas usługa zostanie nam zwrócona [Cialdini 1996].

Reguła ta wiąże się z osiągnięciem kompromisu, co stwarza kolejne dogodne pole do manipulacji drugą stroną poprzez możliwość wykorzystania techniki odmowa–wycofanie [Cialdini 1996]. Technika ta odnosi się do zachowania, w którym, aby osiągnąć pożądaną przez nas cel prosimy najpierw o spełnienie większej prośby, która jest na tyle duża, że jej spełnienie jest mało prawdopodobne. Powoduje to zazwyczaj odmowę, z czego wynika kolejny krok, w którym przedstawiamy mniejszą prośbę, o której spełnienie od początku nam chodziło. Dzięki naszemu ustępowi możemy spodziewać się też ustępstwa z drugiej strony, czyli w konsekwencji osiągnięcia zamierzonego celu. Jedyną słuszną linią obrony w tej regule jest umiejętność trafnego odróżnienia rzeczywistej prośby o przysługę od manipulacji. Trafne zdefiniowanie sytuacji powoduje, że odmowa wyświadczona przysługi będącej manipulacją nie obliguje nas do odwzajemnienia się [Cialdini 1996].

Spółeczny dowód słuszności

Kolejnym zachowaniem będącym wynikiem uległości wobec społeczeństwa jest okazanie społecznego dowodu słuszności. Zasada ta odnosi się do poglądów i zachowań innych ludzi, które stają się często podstawą naszego postępowania. Wykorzystuje się tu przejawy naśladownictwa przy podejmowaniu decyzji, stąd może być stosowana do skłaniania ludzi do uległości poprzez dostarczenie im dowodów analogicznego zachowania wśród innych [Cialdini 1996]. Wśród ludzi istnieje bowiem przekonanie, że dane zachowanie jest poprawne, jeśli zostało wybrane przez innych. Tym samym społeczny dowód słuszności oddziałuje najsilniej, kiedy pochodzi od wielu różnych osób. Dlatego im więcej ludzi angażuje się wokół danej idei, tym bardziej ta idea wydaje się być prawdziwa dla jednostki [Cialdini 1996]. Siła tej zasady widoczna jest w dwóch przypadkach. Pierwszy odnosi się do sytuacji, w której ludzie nie są pewni sposobu postępowania i szukają wskazówki w podobnych sytuacjach u innych. Drugi odwołuje się do przekonania, że działanie społecznego dowodu słuszności jest tym silniejsze, im bliższy jest nam człowiek, do którego dane zachowanie odnosimy [Cialdini 1996].

Nie jest łatwo wyznaczyć linię obrony w sytuacji, gdy ktoś próbuje na nas wymóc zachowanie, stosując społeczny dowód słuszności. Cialdini zaznacza jednak, iż należy pamiętać, że zachowanie innych nie może stanowić podstawy do podejmowania własnych decyzji.

Zaangażowanie i konsekwencja

Dążenie ludzi do zgodności między przekonaniem, myślami i postawami stanowi silny czynnik formujący ludzkie zachowanie [Cialdini 1996]. Wynika to z faktu, że ludzie uznają konsekwencję za jedną z najwyższej cenionych cnót. Ponadto bycie konsekwentnym niezależnie od skutków społecznych przynosi zazwyczaj korzyści. Kolejnym powodem dążenia do uzyskania zgodności ze wcześniejszą linią swojego postępowania jest wygoda, która zachęca do trzymania się poprzednich decyzji bez wysiłku rozpatrywania nowych informacji.

Wywieranie wpływu na ludzi poprzez wymuszanie na nich konsekwentnego zachowania wymaga na początku zaangażowania ich wokół danej sprawy. W momencie zjednięcia osób wokół danego tematu można liczyć, że będą skłonni do ulegania kolejnym prośbom wynikającym z tego zaangażowania. Ponieważ jednak nie każde zaangażowanie jest w stanie na tyle zmotywować daną osobę, by konsekwentnie za nim podążała, należy skupić się na włączaniu decydentów w działania o charakterze aktywnym, publicznym, wymagającym wysiłku i będącymi wynikiem ich wewnętrznej motywacji [Cialdini 1996]. Będzie to skuteczne za sprawą brania przez ludzi odpowiedzialności za swoje postępowanie, wynikające ich zdaniem z własnej nieprzymuszonej woli. Skuteczne zaangażowanie pociąga za sobą konsekwentne podejmowanie decyzji. Zachowanie takie nazwane zostało „zapuszczeniem korzeni”, czyli tendencją do podtrzymywania nawet błędnych decyzji, co wynika z chęci usprawiedliwienia podjętych już postanowień [Cialdini 1996]. W rezultacie zaangażowanie trwa dalej mimo zaniku warunków, które wywołały jego powstanie.

Właściwość ta wykorzystywana jest jako technika manipulacji, polegająca na zaprezentowaniu oferty, po której wykorzystaniu decydent czuje się zobligowany podejmować kolejne, już nie tak korzystne działania. Ostatecznie oferta jest bardziej kosztowna niż mogłoby się wydawać na początku. Taktyka ta nazwana została „puszczeniem niskiej piłki”.

Lubienie i sympatia

Następna dość oczywista zasada wywierania wpływu na ludzi wiąże się z lubieniem i sympatią. Jest sprawą oczywistą, iż co do zasady, zgadzamy się spełniać prośby osób, które lubimy i znamy [Cialdini 1996]. Najczęściej o sympatii do danej osoby decyduje atrakcyjność fizyczna, która przenosi się na jej cechy psychiczne, takie jak inteligencja, talent, uprzejmość, co z kolei rodzi przewagę tej osoby w kontaktach społecznych. W efekcie oddziaływanie osób atrakcyjnych fizycznie jest o wiele silniejsze, przez co łatwiej jest im wpływać na opinie i postępowanie innych.

Innym czynnikiem mającym wpływ na uległość wobec danej osoby jest podobieństwo. Niezależnie od tego czy wspólne cechy dotyczą przekonań, charakteru, zainteresowań, stylu życia lub doświadczeń życiowych, lubimy ludzi podobnych do nas samych, przez co chętniej

im ulegamy, nieraz bezrefleksyjnie [Cialdini 1996]. Jeszcze innym impulsem pogłębiającym nasilenie sympatii względem kogoś jest kierowanie komplementów pod adresem decydenta, co wpływa na jego poczucie atrakcyjności i zarazem uległość wobec komplementującej osoby. Stosowanie tej techniki powinno być jednak subtelne, ponieważ nachalne komplementowanie może przynieść skutki odwrotne.

Duże znaczenie w przypadku pogłębiania sympatii ma częstotliwość kontaktów z drugim człowiekiem. Najkorzystniej, gdy jest ona wynikiem owocnej współpracy – wówczas więź się umacnia. Uzyskanie sympatii i zaufania tworzy pole do spełniania naszych prośb.

Następnym sposobem manipulacji wynikającym z poczucia lubienia jest wykorzystanie czegoś, co jest przez nas lubiane. Mechanizm ten jest często stosowany w reklamie, kiedy próbuje się wymusić skojarzenie produktów z rzeczami lub ludźmi, którzy nam się podobają.

Metodami przeciwdziałania tej taktyce są: nauka wykrywania naszego przypływu sympatii do danej osoby, próba oddzielania uczuć w kontaktach z nią (w kontekście danej propozycji).

Autorytet

Współcześnie występuje silny nacisk na uleganie autorytetom, co obrazują badania Milgrama [1963], w których widać, jak psychicznie zdrowi ludzie wbrew własnej woli wyrządzają krzywdę innym osobom pod wpływem oddziaływania autorytetu. Słabość powodująca uleganie prawomocnym autorytetom ma źródła w praktykach socjalizacyjnych, budzących w nas przekonanie, że uległość jest pożądanym rozwiązaniem danej sytuacji. Dodatkowo uległość ta ma charakter adaptacyjny ze względu na fakt, że autorytety odznaczają się zwykle mądrością i wiedzą. Powoduje to, że spolegliwość wobec autorytetów może stać się zautomatyzowanym zachowaniem, tak zwaną „drogą na skróty” przy podejmowaniu decyzji [Cialdini 1996]. Automatyczna uległość wobec autorytetów przejawiać się może też jako uleganie symbolom lub oznakom autorytetu, takim jak tytuły, ubrania lub towarzyszące im marki. Ludzie posługujący się tymi symbolami są w stanie silniej wpłynąć na innych nawet w sytuacji, gdy nie są oni rzeczywistymi autorytetami. Skala oddziaływania poprzez symbole jest niedoceniana wśród ludzi mimo istotnie dużej mocy uległości wobec nich [Cialdini 1996].

Obroną przed działaniem autorytetów jest umiejętność odróżnienia rzeczywistego eksperta w danej dziedzinie od wpływowego działania osoby rozpoznawalnej.

Wykorzystywanie autorytetu do wywierania wpływu na innych jest wszechobecnym zabiegiem w reklamie. Najczęściej wybiera się ekspertów, którzy w przekonujący sposób przedstawią swoje opinie i tym samym wywierają na nas wpływ.

Niedostępność

Reguła niedostępności wiąże się z przypisywaniem większej wartości możliwościom, które są niedostępne. Wynika to z chęci wykorzystania bezpowrotnie przemijających okazji [Cialdini 1996]. Niedostępność posiada silną zdolność wpływania na nasze zachowania z dwóch powodów. Pierwszy dotyczy tego, iż bardziej cenimy rzeczy niedostępne, których wartość zwiększa się wraz z wprowadzaniem ograniczeń w podaży tego dobra. Powoduje to wzrost popytu i pojawienie się prestiżu wynikającego z faktu występowania ograniczonej ilości tego dobra, co oznacza, że nie każdy będzie w stanie je nabyć. Drugi powód wynika z powstania oporu, jaki rodzi się w momencie utraty swobody wyboru wynikającej z niedostępności danej możliwości. Tym samym to, co nieosiągalne staje się największym pragnieniem [Cialdini 1996]. Innym rodzajem oporu jest opór psychologiczny, będący przewijającą się w ciągu życia motywacją. Intensyfikacja tego zjawiska jest szczególnie widoczna w okresie rozwoju dwulatka oraz nastolatka, przez co te dwie grupy wiekowe stają się wyjątkowo wrażliwe na restrykcje. Ograniczenie dostępu do jakiegoś dobra powoduje też zmianę w sposobie przetwarzania informacji na jego temat, przez co jawi się ono w jeszcze korzystniejszym świetle [Cialdini 1996]. W przypadku wywierania wpływu poprzez ograniczenie dostępności największe znaczenie ma przekonanie odbiorców, że tylko oni mają dostęp do tego dobra.

Oddziaływanie reguły niedostępności jest szczególnie silne w dwóch wypadkach. W pierwszym znaczenie ma termin pojawienia się ograniczeń. Jeśli nastąpiło to w ostatnim czasie, ludzie są bardziej skłonni do ulegania niż gdy dana możliwość jest niedostępna od dłuższego czasu. Drugi warunek odnosi się do występowania konkurencji, czyli rywalizacji z innymi o dane dobro [Cialdini 1996].

Naciskowi wrażenia niedostępności jest szczególnie trudno się przeciwstawiać, bowiem nakierowany jest on na odwołanie się do naszych emocji. Dlatego też często rozsądek nie jest w stanie pomóc.

Przykłady zastosowań socjotechnik Cialdiniego w praktyce polskich klubów piłkarskich Lotto Ekstraklasy

Raport firmy Deloitte pokazuje, że w sezonie 2015/2016 w klubach Ekstraklasy wzrosły przychody z działalności komercyjnej, z praw do transmisji telewizyjnych oraz z dnia meczowego, co pozytywnie nastroja na kolejny sezon [Deloitte 2016]. Obecnie kluby Lotto Ekstraklasy znajdują się na początku sezonu, w związku z czym rozpoczynają nowe kampanie w celu dalszego zwiększania zaangażowania odbiorców swoich produktów.

Nakłonienie kibiców do przyścia na stadion w dniu meczu wydaje się jednym z kluczowych celów klubów piłkarskich. Potwierdzać to może obserwowany wzrost frekwencji na stadionach klubów Ekstraklasy. W sezonie 2015/2016 przeciętna frekwencja wyniosła

9,1 tys. osób, natomiast w sezonie poprzedzającym 8,4 tys. widzów, co daje blisko 8% wzrostu [Deloitte 2016]. Najwięcej kibiców można było obserwować na meczach Legii Warszawa – średnio na stadion przy Łazienkowskiej przychodziło 21,8 tys. widzów. Kolejne miejsce zajął Lech Poznań z frekwencją 16,8 tys. widzów, a następane Lechia Gdańsk z wynikiem 12,8 tys. osób. Wzrost frekwencji na stadionach ma swoje odzwierciedlenie w wynikach przychodów ze sprzedaży w dniu meczowym, które w 2015 roku wzrosły aż o 16,6 mln PLN w stosunku do roku poprzedniego, a w całej lidze średnio wyniosły 5,7 mln PLN na klub [Deloitte 2016]. Mistrz kraju odnotował wpływy z tego tytułu w wysokości 31,1 mln PLN, natomiast drużyna z Poznania osiągnęła 20 mln PLN. Dobre rezultaty wynikają m.in. z efektywnie przeprowadzonych akcji marketingowych klubów, w wielu przypadkach z wykorzystaniem technik wywierania wpływu na ludzi.

Wisła Kraków – „Wisła Kraków to nasza historia”

W 2015 r. Wisła Kraków przeprowadziła akcję „Wisła Kraków to nasza historia”, mającą na celu przypomnienie o świetności klubu. Był to wspólny projekt aktualnych i byłych piłkarzy Białej Gwiazdy oraz kibiców i sympatyków krakowskiego klubu. Klub chciał w ten sposób przywołać czasy świetności i sukcesów, pokazując, że Wisła Kraków to historia, która nie pozwala na przeciętność. Akcja polegała na zbiórce funduszy za pomocą finansowania społecznościowego – crowdfundingu (zbiórka dużej liczby drobnych opłat dokonywanych przez zaangażowaną w projekt społeczność). Akcja zakładała trzy cele finansowe i trzy dotyczące frekwencji na stadionie. Wszystkie założenia udało się zrealizować, przyczyniając się tym do częściowej spłaty zadłużenia klubu. Nagradzano zaangażowanych w akcję kibiców – każdy kibic kupujący bilet lub voucher na mecz znalazł się na olbrzymiej panoramie obiektu im. Henryka Reymana, inni mogli na stałe zapisać się w historii klubu, umieszczając imię i nazwisko na pamiątkowej tablicy „Wisła Kraków to nasza historia”. Przygotowano również limitowaną serię koszulek z wizerunkiem Henryka Reymana i wybranym przez kibica numerem, reprezentującym ważną dla niego datę związaną z historią klubu [Wisła Kraków 2015]. Kolejną atrakcją mającą przyciągnąć kibiców był mecz „Gwiazdy dla Białej Gwiazdy”, w którym wystąpiły legendy klubu. Celem klubu było zaangażowanie jak największej społeczności, pokazując w ten sposób długoletnią tradycję uczestniczenia w meczach krakowskiej Wisły [Wisła Kraków 2015].

Ten innowacyjny projekt odwołujący się do historii i tradycji klubu miał na celu zaangażować tych, którzy czuli, że Wisła to również ich historia. Klub wykorzystał w projekcie crowdfunding, opierający się na zasadzie wzajemności, zgodnie z którą obdarowanie odbiorcy obliguje go od odwdzięczenia się, zatem nie ma ryzyka bezpowrotnej utraty przysługi. W tym wypadku każdy kibic, który postanowił dokonać wpłaty na konto klubu otrzymywał wybraną przez siebie nagrodę. Co więcej, były to nagrody limitowane i dedykowane jedynie tej akcji, zgodnie z zasadą niedostępności.

Akcja odwoływała się też do reguły autorytetu poprzez umieszczenie na limitowanych koszulkach wizerunku Henryka Reymana. Legenda klubu wystąpił tutaj w roli siły uprawomocniającej decyzje i nakłaniającej do uległości.

Klub wykorzystał również technikę społecznego dowodu słuszności. Wśród kibiców z wysoką potrzebą przynależności pojawiła się gotowość do uczestniczenia w akcji. Znajdując się w gronie kibiców zaangażowanych w akcję, inni kibice również chcieli okazać swój dowód słuszności wobec klubu, stąd angażowali się w to przedsięwzięcie. Tendencja do przejmowania zachowań i poglądów charakterystycznych dla większości w tym wypadku zaowocowała zjednoczeniem się środowiska kibiców Wisły Kraków wokół akcji crowdfundingowej.

Organizatorzy akcji liczyli również na skuteczność reguły zaangażowania i konsekwencji – kibice raz zaangażowani w taką akcję powinny czuć się odpowiedzialni za klub także w przyszłości, po jej zakończeniu [zob. rozdział 8].

Wisła w sezonie 2015/2016 była najpopularniejszym klubem w Krakowie. Średnia frekwencja wyniosła 12,2 tys. widzów, co dało 4. miejsce w klasyfikacji ligowej frekwencji [Deloitte 2016].

Ruch Chorzów - „14 powodów do dumy”

Ruch Chorzów w sezonie 2015/2016 prowadził akcję „14 powodów do dumy”, szcycąc się 14 tytułami Mistrza Polski. Projekt ten zakładał nie tylko odświeżenie stadionu, ale miał także cele edukacyjne oraz mobilizujące (tak piłkarzy, jak i kibiców). Stąd też na stadionie pojawiły się grafiki nawiązujące do zdobytych tytułów mistrzowskich i legendarnych piłkarzy. Na płotach obiektu znalazły się zdjęcia 14 drużyn Ruchu, które zdobyły dla klubu mistrzostwo Polski, sylwetki najbardziej znanych zawodników, najlepszych strzelców oraz najważniejsze momenty z historii klubu. Akcja obejmowała również dystrybucję promocyjnych biletów dla kibiców, dzięki czemu na każdym meczu mieszkańcy wybranego śląskiego miasta mogli kupić wejściówki w przedsprzedaży za symboliczną złotówkę. Dodatkowo podczas każdego meczu chorzowian u siebie była okazja do przypomnienia jednego z 14 tytułów mistrzowskich zdobytych przez Ruch [Ruch Chorzów 2015]. W tym celu na spotkaniach w Chorzowie do dyspozycji kibiców była broszura ze zdjęciami i historią danego mistrzostwa. Chcąc wzmocnić relacje ze środowiskiem górników i hutników, klub uhonorował tych od zawsze związanych z drużyną, przeznaczając dla śląskich kopalń i hut po 20 bezpłatnych karnetów, rozdawanych wśród pracowników i emerytów. W tej akcji Ruchu wzięło udział około 40 zakładów pracy. Ruchowi szczególnie zależało na pokreśleniu swojego pochodzenia, w związku z czym ostatnim elementem akcji było stworzenie nowego kompletu strojów wyjazdowych Ruchu, nawiązującego do tradycyjnych barw Górnego Śląska i podkreślającego śląskość Ruchu [Ruch Chorzów 2015].

Akcja „14 powodów do dumy” była jedną z najbardziej rozbudowanych akcji marketingowych w minionym sezonie Ekstraklasy. Klub z Chorzowa chciał przypomnieć o swoich sukcesach i zjednoczyć tym samym kibiców pamiętających te sukcesy, jak i oczekujących na nowe. Akcja sięgała po różne narzędzia budowania wizerunku, wykorzystując m.in. metody wywierania wpływu na ludzi opisane przez Cialdiniego.

Ruch poprzez oznaczenie stadionu zdjęciami najlepszych zawodników klubu odwołał się do zasady lubienia i sympatii, zgodnie z którą ulegamy osobom, które znamy i lubimy. W tym przypadku klub posłużył się wykorzystaniem legend klubu, z którymi kibice mają pozytywne skojarzenia, aby wpłynąć na ich wybory i zachęcić do uczestniczenia w meczach drużyny, tworząc tym samym nową historię.

Klub budując swój wizerunek, odwołał się do najstynniejszych zawodników klubu, przywołując autorytet osób, które odniosły sukces. Tym samym Ruch wzmacniał własną wiarygodność. Ponieważ spolegliwość wobec autorytetów może stać się zautomatyzowanym zachowaniem przy podejmowaniu decyzji, klub miał prawo liczyć na długookresowe zwiększenie stadionowej publiczności.

Inną regułą wykorzystaną podczas tej akcji było zaangażowanie i konsekwencja. Zasadą tą posłużono się przy opowiadaniu historii sukcesów klubu. Każdy kibic uczestniczący w spotkaniach klubu na własnym stadionie sukcesywnie otrzymywał informacje dotyczące kolejnych tytułów mistrzowskich Ruchu. W ten sposób uczestnicząc we wszystkich spotkaniach, widzowie mogli poznać historię i najważniejsze momenty z życia Niebieskich. Zgodnie z tą zasadą zaangażowanie w daną sprawę trwa dalej mimo zaniku warunków, które wywołały jej powstanie. Dla Ruchu oznacza to, że kibice, których udało się zaangażować w tę akcję, bez względu na jej przerwanie, mogą chcieć dalej uczestniczyć w meczach zespołu.

Wielowymiarowość akcji miała na celu zwiększenie liczby kibiców na meczach klubu. I tak też się stało. Frekwencja na stadionie Ruchu w porównaniu z sezonem poprzedzającym wzrosła o 21%. Ruch Chorzów zwiększył również przychody do poziomu 17,8 mln złotych, co było wynikiem o 5% lepszym niż w roku 2014 [Deloitte 2016].

Cracovia – „Zobacz reprezentanta Polski w akcji”

Kluby piłkarskie posługujące się zasadą lubienia i sympatii budują często swój wizerunek w oparciu o znanych i lubianych członków swoich drużyn. Wykorzystywanie osobistej marki piłkarza do promocji klubu jest zabiegiem rozpowszechnionym. Dzięki niemu wzrasta popyt na przykład na koszulki z numerem danego zawodnika, a tym samym rosną wyniki ze sprzedaży produktów klubowych. Wysoka rozpoznawalność i popularność nawet jednego piłkarza zwiększa zainteresowanie kibiców i mediów tym zawodnikiem, a w konsekwencji całym klubem. Ponadto wyrazy sympatii sprawiają, że nastawienie do niepowodzeń klubu jest bardziej przychylne, co wykorzystywane jest przy ratowaniu sportowego wizerunku. W ostatnim sezonie przykładem klubu, który wyraźnie postawił na sympatię

i rozpoznawalność swojego zawodnika była MKS Cracovia. Krakowski klub wykorzystał debiut i bramkę swojego zawodnika Bartosza Kapustki w pierwszej reprezentacji Polski do zwiększania frekwencji na własnym stadionie. W rundzie jesiennej klub promował swoje mecze plakatami z zawodnikiem i hasłem „Przyjdź zobacz reprezentanta Polski w akcji” [Cracovia 2015].

Cracovia wykorzystała w ten sposób rozgłos, jaki wtedy towarzyszył nowemu objawieniu w kadrze trenera Adama Nawałki. Wykorzystano również powołanie Bartosza Kapustki i następnie grę podczas Euro2016, przypominając w mediach społecznościowych o jego przynależności do klubu. W przytoczonym przypadku widać, że klub wprost odwoływał się do zasady lubienia i sympatii w celu autopromocji. Tę samą zasadę klub wykorzystał w akcji „#nietypowykasjer”, podczas której zawodnicy Cracovii w punkcie obsługi kibica sprzedawali bilety wstępu [Cracovia 2016].

Między innymi dzięki takim zabiegom frekwencja na stadionie przy ul. Kałuży wzrosła o 29% w stosunku do wcześniejszego sezonu i wyniosła średnio 8,6 tys. widzów. Dało to klubowi 8. miejsce w rankingu frekwencji w Ekstraklasie [Deloitte 2016].

Lechia Gdańsk - „Oddany Lechista”

W sezonie 2015/2016 Lechia Gdańsk uruchomiła nowy program lojalnościowy dla swoich kibiców pod nazwą „Oddany Lechista”. Inicjatywa brała pod uwagę udział kibiców w poprzednich spotkaniach tej edycji rozgrywek. W ten sposób program gratyfikował kibiców regularnie pojawiających się na stadionie Energa Gdańsk. Innowacją w projekcie klubu z Gdańska było nagradzanie kibiców za regularne uczestniczenie w meczach swojej drużyny. W programie wziął udział każdy kibic kupujący bilet, a przy zakupie kolejnego na następny mecz mógł otrzymać 10% rabatu, na kolejne spotkanie zniżka wyniosła 15%, a przy trzecim z rzędu meczu 20% itd., aż do uzyskania 30% zniżki. Warunkiem uzyskania następnych rabatów było regularne uczestnictwo w kolejnych meczach na Stadionie Energa Gdańsk. W momencie przerwania ciągłości pojawiania się na meczach zniżki się zerowały, a ich naliczanie rozpoczynało się od nowa z kolejnym kupionym biletem. Dodatkowo każdy kibic uczestniczący w akcji otrzymywał rabat na zakup produktów nieobjętych innymi promocjami. Klub chciał w ten sposób zmobilizować swoich kibiców do systematycznego pojawiania się na meczach Lechii [Ekstraklasa 2015].

Ponownie widać tutaj mechanizm zaangażowania i konsekwencji, gdzie jednorazowe zaangażowanie się wokół danej sprawy prowadzi do konsekwentnego postępowania w raz wyznaczony sposób. Program lojalnościowy Lechii Gdańsk zakładał, że kibic, który raz nabędzie prawo do zniżki, nie zechce z niego zrezygnować i tym samym regularnie będzie uczęszczał na mecze. Klub był zadowolony z wyników sprzedaży nowego produktu – już pierwszego dnia sprzedaż biletów wyniosła 300% więcej niż w innych premierowych dniach sprzedaży wejściówek w tym sezonie.

Ogólnie jednak Lechia Gdańsk odnotowała znacznie gorszą frekwencję w stosunku do ubiegłego sezonu. Zainteresowanie meczami Lechii spadło o 23% i wyniosło średnio 12,8 tys., co jednak dało aż 3. miejsce w klasyfikacji frekwencji. Znacznie lepiej wyglądały przychody klubu, które wzrosły w porównaniu do 2014 i wyniosły 44,7 mln złotych [Deloitte 2016].

Wnioski

Wespół w zespół. Do takiej relacji z kibicami dążą wszystkie kluby. Jednak jej budowanie jest wyjątkowo skomplikowane. Kampanie marketingowe zorientowane na pozyskanie nowych odbiorców i zwiększenie zaangażowania odbiorców aktualnych muszą stale poszukiwać nowych i efektywnych rozwiązań. Jednocześnie w takich przypadkach nie można oczekiwać natychmiastowych rezultatów, ponieważ tworzenie relacji z kibicami wymaga czasu i musi być oparte na jasno zdefiniowanej, długofalowej strategii działania.

W przedstawionej pracy wskazano jedynie kilka kampanii mających charakter doraźny, o celach krótkoterminowych. W analizowanych przypadkach wzięto pod uwagę wyłącznie akcje marketingowe ukierunkowane na pozyskanie względów kibiców, przede wszystkim w celu zwiększenia ich zaangażowania w dniu meczowym.

Z przeprowadzonej analizy działań marketingowych klubów Ekstraklasy wynika, iż wszystkie wykorzystują w swoich akcjach utrwalone schematy zachowań ludzkich. Najczęściej działy marketingu odwoływały się do reguły lubienia i sympatii. Wynika to z chęci przeniesienia sympatii z zawodnika na cały klub, co ma przejawiać się zwiększonym zaangażowaniem w meczach. Mechanizm ten wiąże się ze zjawiskiem „kąpania się w cudzej chwale”, które jest jednym z powodów pojawiania się kibiców na stadionach. Kluby chętnie więc wykorzystują powodzenie swoich zawodników, aby przyciągnąć kibiców na stadion. Wszelkie działania związane ze sprzedażą koszulek gwiazd drużyny, prezentowanie ich wizerunku na plakatach i wykorzystywanie ich do promocji są celowymi zabiegami dążącymi do zdobycia zaufania i pozyskania sympatii kibiców. Ponadto technika ta pozwala korzystać z aktualnie posiadanych zasobów, w związku z czym można ją łatwo stosować w każdej sytuacji. Tym samym jest ona najczęściej wykorzystywana.

Podobne mechanizmy związane są z regułą oddziaływania autorytetu, która również jest często używana przez kluby Ekstraklasy. Zespoły, których sukcesy przeminęły, chcą przypomnieć o swoich osiągnięciach i zjednoczyć wokół nich kibiców, wyręczając się autorytetem, legendą uwiarygadniającą ich klub.

Kolejna istotna w środowisku sportowym zasada dotyczy zaangażowania i konsekwencji. Dobrze odpowiada ona specyfice tego środowiska. W sporcie istnieje bowiem wysoka potrzeba poczucia przynależności, w związku z czym kibice najczęściej pozostają wierni swoim pierwszym wyborom. Przywiązanie do tradycji powoduje, że stają się oddani klubowi i łatwiej jest ich zaangażować, przez co czują się jeszcze bardziej zobowiązani do

konsekwentnego zaangażowania. Reguła ta jest szczególnie widoczna przy tworzeniu pakietów lojalnościowych. W pracy został opisany jedynie przypadek Lechii Gdańsk, jednak karty kibica (w różnych postaciach) oferowane są przez wszystkie kluby Ekstraklasy. Proponowanie wiernym odbiorcom specjalnych pakietów jest próbą przyciągnięcia kibiców na każde spotkanie klubu.

Cialdini zebrał techniki wywierania wpływu, które często wykorzystywane są przez ludzi w życiu codziennym nieświadomie. Dlatego wydaje się, iż część zabiegów prezentowanych przez działy marketingu klubów sportowych stosowana jest również intuicyjnie, niekoniecznie w pełni świadomie.

Praca ma charakter pilotażowy, dlatego dla uzyskania pełnego obrazu badanego problemu konieczne jest posiłkowanie się w przyszłości publikacjami nie tylko z zakresu marketingu, ale również psychologii, socjologii i zarządzania. Ponieważ przeprowadzone badania zostały ograniczone do wybranych akcji marketingowych czterech klubów, niemożliwe było określenie bezpośredniej zależności między powodzeniem tych akcji a przychodami i frekwencją klubów. Stąd w dalszej kolejności należałoby również przeprowadzić analizę większej liczby przypadków, a także zbadać skuteczność oddziaływania technik inżynierii społecznej przy użyciu metod ilościowych.

Bibliografia

- Cialdini R. (1996), *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Cialdini R., Borden R., Thorne A. (1976), *Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 34(3), s. 366-375.
- Cracovia (10.09.2015), *Przyjdź w sobotę na mecz! Zobacz reprezentanta w akcji!* www.cracovia.pl/pilka-nozna/news/wiadomosci/przyjdz_w_sobote_na_mecz_zobacz_reprezentanta_polski_w_akcji [odczyt: 17.08.16].
- Cracovia (02.08.2016), *#Nietypowykasjer, czyli Mateusz Cetnarski i Luiz Carlos Deleu*, www.cracovia.pl/pilka-nozna/news/wiadomosci/nietypowykasjer_czyli_mateusz_cetnarski_i_luiz_carlos_deleu [odczyt: 17.08.16].
- Deloitte (2016), *Raport Piłkarska liga finansowa – rok 2015* www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport-Pilkarska-liga-finansowa-edycja-2016_2.pdf [odczyt: 20.08.16].
- E&Y (2013), *Ekstraklasa piłkarskiego biznesu 2013* [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Raport_Ekstraklasy_Final_2.10.2013/\\$FILE/Ekstraklasa_piłkarskiego_biznesu_2013_FINAL.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Raport_Ekstraklasy_Final_2.10.2013/$FILE/Ekstraklasa_piłkarskiego_biznesu_2013_FINAL.pdf) [odczyt: 07.08.16].

- Ekstraklasa (21.09.2015), *Oddany Lechista*, www.ekstraklasa.org/oddany-lechista [odczyt: 10.08.16]
- Jakóbiak K., Nessel K. (2016), *Popyt na rynku sportowym*, [w:] Bednarczyk M., Nessel K. (red.) *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*, CeDeWu, Warszawa, s. 77-95.
- Karwińska A., Pomorski J. M., Pacholski M. (2002), *Typy działań socjotechnicznych a funkcjonowanie organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Milgram S. (1963), *Behavioral study of obedience*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, 67(4), s. 371-378.
- Panfil R. (2012), *Produkty sportowe. Identyfikacja, rozwój, dystrybucja*, WSZiC, Wrocław.
- Podgórecki A. (1966), *Zasady socjotechniki*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Pratkanis, A. R., Aronson, E. (2001), *Age of propaganda: The everyday use and abuse of persuasion*, Henry Holt, New York.
- Rozwadowska B. (2002), *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa.
- Ruch Chorzów (22.06.2015), *14 powodów do dumy dla „Niebieskich” kibiców*, www.ruchchorzow.com.pl/aktualnosci/4571/karnety-juz-w-sprzedazy-14-powodow-do-dumy-dla-niebieskich-kibicow [odczyt: 11.08.16].
- Szaniawski K. (1968), *Teoria decyzji a dyrektywy socjotechniczne*, [w:] Podgórecki A. (red.) *Socjotechnika. Praktyczne zastosowania socjologii*, Książka i Wiedza, Warszawa, s. 70-76.
- Sznajder A. (2012), *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wisła Kraków (09.09.2015), *Wisła Kraków to nasza historia* www.wisla.krakow.pl/pl/aktualnosci/wisla_krakow_to_nasza_historia [odczyt: 07.08.16].