

„Wisła Kraków to nasza historia” – marketing relacji w akcji crowdfundingowej klubu piłkarskiego

Tomasz Czwartkiewicz¹

Streszczenie: Warunkiem przeprowadzenia skutecznej akcji crowdfundingowej jest kampania informacyjna zmierzająca do zaangażowania jak największej liczby uczestników w społeczniowe finansowanie danego projektu. Celem pracy była analiza wykorzystania narzędzi marketingu przez organizatorów akcji „Wisła Kraków to nasza historia”. Wyniki studium przypadku wykazały, że podjęte działania mogą zostać uznane za instrumenty marketingu relacji, a ich zastosowanie przyniosło oczekiwane efekty.

Słowa kluczowe: crowdfunding, finansowanie organizacji sportowych, marketing relacji, kibice

Wprowadzenie

W sytuacji rozwijającego się rynku rozrywki kluby sportowe w walce o uwagę swoich fanów nie tylko konkurują bezpośrednio ze sobą, ale również muszą rywalizować z alternatywnymi instytucjami oraz mediami oferującymi różnorodne formy spędzania wolnego czasu. Tradycyjne formy reklamy i komunikacji nie są już gwarantem odpowiedniej frekwencji na stadionie, ani też zaangażowania kibiców w codzienne funkcjonowanie klubu. Najwierniejsi fani zawsze będą obecni przy drużynie, jednak generowanie satysfakcjonujących przychodów z biletów oraz umów sponsorskich wymaga odpowiedniego zainteresowania drużyną przez pozostałych sympatyków. Dlatego też kluby sportowe powinny postawić na budowanie relacji z szeroką społecznością kibicowską. Budowa poczucia przynależności do wyjątkowej grupy, zainteresowanie opiniami kibiców, wdrażanie oryginalnych pomysłów – takie postępowanie może przynieść klubowi wymierne korzyści, nie generując tak wysokich kosztów, jak np. reklama. Odpowiednie budowanie relacji – nie tylko klubu z kibicami, ale

¹ Uniwersytet Jagielloński

również wewnątrz danej instytucji – może okazać się kluczowe w kontekście ostatecznego sukcesu w rywalizacji o przywiązanie kibica.

Celem pracy jest ukazanie, jak odpowiednie wykorzystanie marketingu, a zwłaszcza marketingu relacji, może przełożyć się na sukces działań crowdfundingowych klubu sportowego.

W pracy zastosowano metodę studium przypadku: opis akcji crowdfundingowej „Wisła Kraków to nasza historia” obrazuje istotę zaangażowania całej społeczności klubu sportowego. To dzięki odpowiedniej kooperacji pracowników klubu, jego partnerów biznesowych, dostawców, podwykonawców, skończywszy na najważniejszych, czyli kibicach, można było zrealizować niezwykle przedsięwzięcie, przynoszące wymierne korzyści finansowe, ale przede wszystkim społecznościowe.

Pozyskane dane oraz materiały są efektem obserwacji uczestniczącej. Autor był menedżerem projektu z ramienia klubu Wisła Kraków. Bezpośrednio partycypował w procesie przygotowania i realizacji akcji oraz współpracował z przedstawicielami platformy crowdfundingowej Fans4club.

W pierwszej części publikacji została zaprezentowana istota crowdfundingu, platformy crowdfundingowe funkcjonujące na rynku polskim i zagranicznym oraz mechanizm finansowania społecznościowego w środowisku sportowym. Część druga ukazuje istotę marketingu relacji, którego to odpowiednie wykorzystanie przyczyniło się do sukcesu akcji „Wisła Kraków to nasza historia”. Opis akcji oraz jej analizę zawiera trzecia część publikacji.

Istota i praktyka crowdfundingu

Czym jest crowdfunding?

Crowdfunding to pewien specyficzny model finansowania zamierzonych celów przez daną społeczność internetową. Polskim odpowiednikiem, a jednocześnie definicją słowa crowdfunding jest finansowanie społecznościowe [Jastrzębski i Kościółek 2016]. Grupa osób zrzeszona wokół wspólnej idei może bezpośrednio przyczynić się do jej realizacji poprzez wsparcie finansowe. Co istotne – dzięki temu, iż projekt jest wirtualny – nie wymaga on od swoich uczestników bezpośredniej, fizycznej partycypacji.

Jedną z pierwszych na świecie oficjalnych akcji przeprowadzonych w modelu finansowania społecznościowego była akcja fanów zespołu muzycznego „Marillion” [www1]. Przeprowadzili oni kampanię, dzięki której zgromadzili 60 000 dolarów na trasę koncertową swoich ulubieńców. Co ciekawe akcja odbyła się bez bezpośredniego zaangażowania zespołu. Wydarzenia te miały miejsce w 1997 roku.

Podmiotami, bez których żadna akcja crowdfundingowa nie mogłaby zaistnieć, są pomysłodawca oraz wspierający [Czubak 2014]. Pomysłodawcą może być osoba, grupa ludzi

czy instytucja. Analogicznie definiuje się wspierających. Stroną wpłacającą środki na rzecz danego projektu może być osoba fizyczna, firma czy inna organizacja. Środowiskiem, w którym funkcjonuje finansowanie społecznościowe jest Internet. Pełni on rolę łącznika pomysłodawcy z potencjalną grupą odbiorców jego projektu.

Cel akcji crowdfundingowej może być dowolny. Z założenia nie powinien obrażać uczuć religijnych oraz przekazywać niestosownych treści. Ze względu na to, że akcje finansowania społecznościowego przeprowadzane są na specjalnie do tego przystosowanych portalach, to ich właściciele określają zasady, których projektodawca musi przestrzegać. Zasady te są zapisane w regulaminie danego portalu. Bardzo często regulamin jest odpowiednikiem umowy zawieranej między projektodawcą a właścicielem portalu crowdfundingowego. Rozwiązaniem alternatywnym dla projektodawcy jest utworzenie własnej, niezależnej platformy. Wiąże się to jednak z kosztami i wymaga specjalistycznej wiedzy z zakresu programowania, znajomości prawa czy kooperacji z bankami oraz firmami oferującymi implementację integratorów płatności dla tworzonych platform.

Gromadzenie środków odbywa się za pośrednictwem wpłat dokonywanych przez internautów, czyli wspierających akcję. Co istotne – za każdą wpłatę przewidziana jest wybrana nagroda. Rodzaje, wartości oraz ilości nagród określane są przez projektodawcę. Zazwyczaj są one dostępne jedynie podczas akcji, a ich liczba jest ograniczona. Taki zabieg powoduje, że partycypacja w akcji crowdfundingowej wiąże się ze świadczeniem zwrotnym, które jest unikalne. W zasadzie nie istnieją żadne ograniczenia w doborze nagród. Mogą to być gratyfikacje rzeczowe, ale również usługi świadczone przez projektodawcę. Cena nagrody określona jest jako minimalna, jednak wspierający mogą przekazać kwotę przekraczającą jej wartość progową.

Akcja crowdfundingowa przewidziana jest na czas określony. Projektodawca przedstawia w niej cele finansowe, do których osiągnięcia zmierza przedsięwzięcie [Czubak 2014]. Istnieją dwie formy postępowania w przypadku nieosiągnięcia zakładanego celu – projektodawca deklaruje zwrot przelanych środków wpłacającym lub (pomimo niepowodzenia) pozostawia dla siebie zgromadzone środki, deklarując realizację celu (w języku angielskim ten rodzaj akcji crowdfundingowej określa się mianem *flexible funding*).

Finansowanie społecznościowe często bywa porównywane do zbiórki publicznej. Pierwsza podstawowa różnica dotyczy aspektów prawnych [Frańczuk 2014]. Zbiórki publiczne są regulowaną przez prawo formą pozyskiwania środków. W zamian zbierający nie oferuje żadnych świadczeń zwrotnych. Osoby uczestniczące w zbiórce nie oczekują korzyści, a weryfikacja wykonania założeń przyświecających zbiórce nie zawsze jest możliwa. W przypadku akcji finansowania społecznościowego projektodawca deklaruje grupie docelowej (uczestnikom akcji) konkretne nagrody rzeczowe lub wirtualne, usługi czy też udziały o charakterze materialnym lub niematerialnym. Zbiórki prowadzone za pośrednictwem portali internetowych nie wymagają zezwolenia, a jedynie zgłoszenia na odpowiednim portalu.

Portale crowdfundingowe

Największą i najpopularniejszą na świecie platformą crowdfundingową jest Kickstarter [www2]. Portal ten został założony w 2009 roku. Pomaga w zdobywaniu funduszy na projekty o różnicowanej skali. Największą popularnością cieszą się jednak projekty innowacyjne gromadzące często kwoty przekraczające wyobrażenia samych pomysłodawców. Doskonałym przykładem jest projekt Smartwatchy Pebble wprowadzony na rynek na długo przed sukcesem inteligentnych zegarków firmy Apple [www3]. Projektodawcy jako cel postawili sobie zebranie 500 tys. USD. Ostatecznie licznik akcji zatrzymał się na 20 mln USD. Portal, według statystyk z początku maja 2016, od początku swojej działalności zgromadził ponad 2300 mln USD. W organizowanych akcjach wzięło udział ponad 10 mln użytkowników, a ponad 105 tys. projektów zakończyło się sukcesem.

Ograniczeniem, które niesie za sobą Kickstarter jest brak możliwości utworzenia projektu przez organizacje pozarządowe. Alternatywą w tym wypadku jest portal Indiegogo powstały w 2008 roku [www4]. To druga co do wielkości platforma crowdfundingowa na świecie. Co ważne, umożliwia organizowanie i zgłaszanie projektów także organizacjom pozarządowym. Portal odwiedza miesięcznie średnio ponad 15 milionów osób. Na rynku międzynarodowym należy także zwrócić uwagę na platformę Crowdfunder, która koncentruje się głównie na projektach biznesowych, kierując swoje rozwiązania do inwestorów czy przedsiębiorców.

Na polskim rynku dwie największe platformy to PolakPotrafi oraz Wspieram.to. Statystyki z maja 2016 roku wskazują odpowiednio prawie 13 mln zł oraz 7 mln zł zebranych środków na rzecz realizowanych projektów [www5]. W porównaniu do zagranicznych portali nie wydaje się to dużo, jednak z roku na rok liczba inicjowanych akcji czy samych portali crowdfundingowych stale rośnie.

Crowdfunding w sporcie

Jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi w crowdfundingu jest crowdfunding sportowy. Cieszy się on zainteresowaniem wśród kibiców, którzy zgłaszają swoje inicjatywy na rzecz drużyny lub sportowca, którym kibicują. Często zdarza się też, że to same kluby czy zawodnicy zgłaszają swoje projekty, chcąc zaangażować najwierniejszych fanów. Kibice należą do najlepiej zorganizowanych społeczności, a umiejętne przedstawienie celu może zagwarantować duży sukces planowanego przedsięwzięcia. W roku 2012 głośno było o niezwykłym projekcie opartym na idei crowdfundingu, którego celem było uratowanie przed bankructwem hiszpańskiego klubu Real Oviedo [Love 2012]. Fani z całego świata zebrali wymaganą kwotę, a dzięki medialności, którą zapewniła klubowi innowacyjna akcja, swoje środki na rzecz drużyny postanowił zainwestować meksykański multimilioner – Carlos Slim.

W Polsce początki akcji finansowania społecznościowego w sporcie wiążą się z dość niszową dyscypliną, jaką jest brydż sportowy. W 2012 roku osoby związane z jedną z poznańskich

szkół zajmujących się tym sportem przeprowadziły akcję, dzięki której udało im się zebrać środki na realizację kursu brydża sportowego dla początkujących [www6]. Sukces ten spowodował, że Szkoła Brydża Sportowego w Poznaniu oparła swoje kolejne działania na akcjach crowdfundingowych, a dzięki temu przetarła szlak dla kolejnych projektów finansowania społecznościowego w polskim sporcie.

Największą i najpopularniejszą platformą crowdfundingową dedykowaną akcjom związanych ze sportem w Polsce jest platforma Fans4club. Jej założycielami są osoby, które sport i środowiska kibicowskie znają z własnego doświadczenia. Ich pasja i zdobyta wiedza przełożyły się na stworzenie unikalnego portalu dającego kibicom realną szansę partycypowania w życiu wybranej drużyny sportowej. Inicjatorami akcji przeprowadzonej na stronie może być dowolny klub czy związek sportowy. Co ważne, działania Fans4club nie ograniczają się jedynie do udostępniania platformy crowdfundingowej. Firma ta angażuje się bezpośrednio w akcje, przygotowując i przeprowadzając kampanie reklamowo-informacyjne oraz wspierając i promując działania projektodawców. Jednym z kluczowych czynników sukcesu kampanii przeprowadzanych przez kluby współpracujące z Fans4club jest opracowywanie treści nawiązujących do historii czy odwołujących się bezpośrednio do emocji łączących się ze wspieraniem danej drużyny.

Marketing relacji jako źródło sukcesu akcji crowdfundingowej

Kluczem do sukcesu akcji crowdfundingowych są przede wszystkim odpowiednie kampanie reklamowo-informacyjne [Kromidha i Robson 2016]. Nie istnieje jedna sprawdzona metoda gwarantująca powodzenie realizowanego projektu. Zasięg akcji jest bardzo istotny, jednak często zdarza się, że dotarcie do szerokiego grona odbiorców nie wystarcza. Okazuje się, że na końcowe powodzenie przedsięwzięcia mają wpływ dużo bardziej złożone procesy, a kluczowe staje się odpowiednie oddziaływanie na docelowych odbiorców akcji (fani wybranej drużyny czy też sportowca). To oddziaływanie opiera się na odpowiednim kształtowaniu kompozycji marketingowej (tzw. marketing mix) oraz na zbudowaniu odpowiednich relacji ze wszystkimi uczestnikami akcji.

Marketing mix w swej pierwotnej postaci to tzw. 4P – zestaw czterech elementów, których nazwy pochodzą z języka angielskiego – w oryginale są to *product* (produkt), *price* (cena), *place* (dystrybucja) oraz *promotion* (promocja) [Kotler 2004]. Koncepcja ta powstała w oku 1960, a opracował ją Jerome McCarthy. Od tego czasu jest ona podstawą w planowaniu i wdrażaniu działań marketingowych niezależnie od skali i celu realizowanego przedsięwzięcia.

Rozwój i wzrost znaczenia nowoczesnych technologii, zwiększenie znaczenia usług w gospodarce czy zmiany w mentalności klientów z całego świata doprowadziły do rozszerzenia kompozycji marketingowej o dodatkowe trzy składowe [Kotler 2004]. Są nimi

ludzie, procesy oraz świadectwo materialne (wizualne i materialne elementy związane z firmą, marką itp.).

W przypadku działań opartych na komunikacji internetowej każda ze składowych bazowej koncepcji, natrafiając na nowe środowisko, zyskuje specyficzne cechy [Królewski i Sala 2015]. W przypadku akcji crowdfundingowych klubu sportowego można mówić o następującej specyfice kompozycji marketingowej:

- produkt – klub będąc projektodawcą projektu powiązanego z jego działalnością, wykorzystując Internetowe możliwości zasięgu oraz komunikacji z kibicami, może zapewnić kibicom spersonalizowane i niepowtarzalne nagrody,
- cena – z racji unikalnych atrakcji może być dużo wyższa od tych oferowanych przez klub w tradycyjnych kanałach sprzedaży, co przy niskich kosztach internetowego dotarcia do klienta zapewnia wysoką marżę, platformy crowdfundingowe pozwalają też na elastyczność cen (kibice mogą płacić więcej niż wynosi cena minimalna),
- promocja – odpowiednio wykorzystane możliwości płatnych reklam adresowanych do precyzyjnie określonych grup docelowych pozwalają na wysoką efektywność, natomiast możliwość wykorzystania zaangażowania kibiców w mediach społecznościowych pozwala na obniżenie kosztów promocji i komunikacji, a jednocześnie na indywidualną komunikację z kibicami,
- dystrybucja – możliwość dokonania zakupu nagrody na wirtualnej platformie nie wymaga osobistej obecności w siedzibie klubu, pozwala więc na udział w akcji także rezydentom odległych krajów,
- personel - ważne jest, aby osoby obsługujące akcję crowdfundingową były dyspozycyjne i mogły na bieżąco reagować na pytania kibiców w różnych, tym też elektronicznych, kanałach i rozwiązywać wszelkie problemy techniczne.

Budowa relacji na linii klub – kibice, czyli umiejętne wdrażanie marketingu partnerskiego, jest złożonym procesem polegającym na kooperacji z klientem, nastawionym na przyniesienie obopólnych korzyści [Wereda 2010]. Jest to działanie oparte na wspólnie wyznawanych wartościach, przynoszące wymierne rezultaty dla obu stron. Marketing partnerski z założenia różni się od tradycyjnego marketingu skierowanego do szerokiego grona odbiorców. W przypadku marketingu relacji (jest to alternatywna nazwa dla marketingu partnerskiego) punktem wyjściowym jest tworzenie nowej wartości, a nie powielanie gotowych rozwiązań czy tylko adaptowanie wcześniej zastosowanych działań. Klienci indywidualni pełnią zasadniczą rolę nie tylko w procesie dokonywania zakupu, ale również przy określaniu korzyści – przez co system tworzony jest nie dla klienta, ale we współpracy z klientem. Kolejnymi ważnymi składowymi marketingu partnerskiego są działania mające na celu optymalizację procesów, narzędzi oraz wykorzystywanych technologii w komunikacji. Kluczem do sukcesu jest ich dostosowanie do oczekiwań klienta oraz regularna współpraca z odbiorcą mająca na celu poprawę funkcjonalności.

Dodatkowo istnieje możliwość rozszerzenia łańcucha opartego na kooperacji partnerskiej poprzez włączenie do niego np. partnerów zewnętrznych, dostawców, pośredników czy akcjonariuszy [Normann i Ramirez 1993]. Według Svenda Hollensa [2015] marketing relacji zakłada wręcz angażowanie klientów, dostawców i innych partnerów w działania rozwojowe i marketingowe przedsiębiorstwa. Realizacja takiego podejścia zbliża wzajemnie wszystkie ogniwa łańcucha wartości, a relacja staje się podstawowym atutem firmy. W takiej sytuacji to stan powiązań z partnerami decyduje o przyszłości organizacji, co w kontekście finansowania działalności przy pomocy akcji crowdfundingowych nabiera szczególnego znaczenia.

Z perspektywy marketingu relacji kluczową rolę odgrywa odpowiednia komunikacja z wielorakimi interesariuszami zewnętrznymi, jak również z osobami znajdującymi się w strukturze wewnętrznej [Fontara 2004]. W przypadku akcji crowdfundingowej, oprócz standardowych działań komunikacyjnych konieczne jest też odpowiednie zaangażowanie partnerów, w tym przede wszystkim społeczności kibiców [Mitręga 2005].

Realnym miernikiem skuteczności budowania relacji z klientem jest jego lojalność (ponawianie zakupów) oraz promowanie przez niego produktu wśród innych konsumentów (marketing szeptany), co z kolei jest wyrazem (pośrednio lub bezpośrednio) jego zadowolenia, zaangażowania i zaufania do organizacji [Hennig-Thuran 2002]. Jak zauważają Kinard i Capella [2006] klienci postrzegają większe korzyści z istniejącej relacji, korzystając z usług spersonalizowanych, dostosowanych do ich potrzeb (np. usługi fryzjerskie) aniżeli w przypadku jednolitych standaryzowanych świadczeń (np. restauracje typu fast-food). Podejście relacyjne w marketingu wymaga więc indywidualnego traktowania każdego klienta.

Marketing relacji jest procesem rozbudowanym, długotrwałym [Otto 2004]. Zdarza się, że jest on wdrażany intuicyjnie bądź też bez wiedzy pomiotu czy osoby go wykorzystującej. Jednak rzetelne podzielenie tego procesu na etapy (formacji, zarządzania, oceny wyników oraz ewolucji) umożliwi znaczne zwiększenie jego efektywności [Dorf i in. 1999]. Punktem wyjściowym jest określenie celów działań. Następnie definiuje się grupę klientów, do których wcześniej określone działania mają być kierowane. Kolejny etap to wybór schematów działań mających doprowadzić zbudowania trwałych, zindywidualizowanych, opartych na partnerstwie relacji.

Na etapie zarządzania marketingiem relacji wymagane jest opracowanie pewnych procesów (jak np. określenie ról pomiędzy kooperantami, budowa kanałów komunikacji pomiędzy podmiotami aktywnie kształtującymi relacje [Mitręga 2005]). Trzeba też stale dbać o budowę więzów, bezpośrednich kontaktów z klientami, jak również o angażowanie ich w planowanie przedsięwzięć marketingowych. Istotnym jest, aby tak planowane działania miały również odzwierciedlenie w aktywnościach struktur wewnętrznych. Odnosi się to do kształtowania relacji funkcjonujących pomiędzy pracownikami oraz podwykonawcami. Składa się na to ciągłe motywowanie i szkolenie pracowników, a także monitorowanie osiągniętych rezultatów. To ostatnie jest punktem przejścia do kolejnych etapów procesu budowania

marketingu relacji – etapu oceny oraz ewolucji. Tylko rzetelna ocena skuteczności powziętych działań umożliwi ich rozwój lub zadecyduje o ich zaprzestaniu.

Studium przypadku: „Wisła Kraków to nasza historia”

Rekordowa akcja crowdfundingowa

Rok 2015 był wyjątkowym rokiem dla polskiego crowdfundingu. To właśnie wtedy miała miejsce trwająca niecały miesiąc akcja crowdfundingowa Wisły Kraków. Okazała się rekordowa (nie tylko w obszarze sportu) pod względem liczby uczestników (12 849) i zebranej kwoty (823 129 zł) [Biuro Prasowe Wisły Kraków S.A. 2015]. Osiągnięte zostały wszystkie trzy finansowe progi akcji, a zebrane środki posłużyły na częściową spłatę zadłużenia klubu.

Wydarzeniem kulminacyjnym był mecz legend Wisły z obecnymi zawodnikami zespołu, który odbył się 10 października 2015 roku na Stadionie Miejskim im. Henryka Reymana. W ramach akcji oprócz biletów na to spotkanie można było zakupić nagrody, które były dostępne tylko w czasie trwania tej akcji. W błyskawicznym tempie ze strony internetowej akcji zniknęły m.in. koszulki z autografami zasłużonych piłkarzy, dedykowane wydarzeniu szaliki czy koszulki okolicznościowe, a także nagrody umożliwiające bezpośrednie uczestnictwo w meczu i jego otoczeniu – eskorta meczowa, udział w rozgrzewce czy rozegranie kilku minut w jednej z drużyn. Co ciekawe ostatnią bramkę w meczu zdobył sympatyk „Białej Gwiazdy” – dzięki akcji crowdfundingowej mógł w pełni zrealizować swoje marzenie o grze w koszulce Wisły.

W symbiozie nie tylko z kibicami

Prace nad projektem rozpoczęły się na około sześć miesięcy przed wdrożeniem. Wtedy też odbyły się pierwsze robocze spotkania zarządu i pracowników Wisły Kraków z przedstawicielami Fans4Club. Opracowana została strategia działania oraz harmonogram obowiązujący wszystkie osoby zaangażowane w projekt. Po podjęciu decyzji strategicznych nadających kierunek całej akcji opracowano identyfikację graficzną projektu oraz treść komunikacji. Rozpoczęto również działania mające na celu organizację samego meczu. Przygotowano wirtualne środowisko dla projektu i połączono go z wszelkimi platformami obsługującymi projekt „Wisła Kraków to nasza historia”. W dniu 8 września na oficjalnym fanpage’u Wisły Kraków pojawił się krótki film zapowiadający akcję. Nie zdradzał szczegółów – prezentował datę 9 września oraz hasło wypowiedziane przez kilka osób związanych z klubem. To właśnie 9 września odbyła się oficjalna konferencja Zarządu Wisły Kraków. Zaprezentowano wówczas film promujący to wydarzenie. Prezes oraz wiceprezes oficjalnie poinformowali o starcie akcji oraz przedstawili jej założenia. O szczegółach technicznych obsługi platformy crowdfundingowej opowiedział dziennikarzom przedstawiciel Fans4Club.

Akcja była skierowana przede wszystkim do kibiców klubu, dlatego też relacje z nimi i ich współpraca były kluczowe. Ważną decyzją strategiczną było jasne określenie celu akcji: spłata części zadłużenia klubu. Taka deklaracja miała wzbudzić zaufanie kibiców. Jednocześnie przyznanie się do złej sytuacji finansowej i prośba o pomoc odwoływały się do poczucia odpowiedzialności kibiców za klub. Stworzono im możliwość przywrócenia blasku ukochanemu zespołowi, wsparcia go w tarapatkach, umożliwiono stanie się częścią społeczności o wspólnym celu.

Ważnym elementem komunikacji było podkreślenie unikalności wydarzenia. Miały temu służyć m.in. personalizowane nagrody. Każda z nich została opracowana z myślą o marzeniach piłkarskich sympatyków. Decydując się na zakup danej nagrody, kibic otrzymywał pamiątkę, która nie była dostępna wcześniej, ani nie zostanie ponownie dystrybuowana w przyszłości.

Za opracowanie listy nagród odpowiedzialni byli zarówno pracownicy Wisły Kraków, jak i zespół projektowy Fans4Club. Nagrody, które pojawiły się na stronie projektu zaraz po jego uruchomieniu, zostały przygotowane już w początkowych fazach planowania wydarzenia. Spotkały się one z bardzo pozytywnym odbiorem społeczności kibiców. Było to możliwe dzięki zaangażowaniu osób dobrze znających to specyficzne środowisko. Istotny okazał się również udział zarządu Wisły Kraków – w dynamicznie rozwijającym się projekcie niejednokrotnie potrzebne były pilne konsultacje i decyzje prezesów. Osobiste zaangażowanie zarządu i dobra percepcja akcji wśród kibiców pozytywnie wpływały na relacje panujące w zespole projektowym i przekładały się na jego większe zaangażowanie i kreatywność.

Dystrybucja nagród została zaplanowana odmiennie niż w standardowych akcjach crowdfundingowych. Oprócz możliwości wysyłki kupujący mogli wybrać odbiór osobisty. Dużej rozważałości wymagała wycena poszczególnych nagród. Ceny większości produktów czy atrakcji związanych z meczem musiały być osiągalne dla mniej zamożnych sympatyków. Natomiast niektóre nagrody, pomimo wysokich cen, szybko zniknęły ze strony akcji, powodując poruszenie zarówno wśród kibiców, jak i dziennikarzy. Dobrą formą promocji akcji było też dodawanie nagród etapami, co również ekscytowało środowisko. Pozytywny efekt promocyjny miały też niektóre nagrody bezpośrednio związane z ambasadarami akcji, jak również z piłkarzami, którzy mieli wystąpić w meczu Gwiazd.

Ogromną popularnością cieszyły się koszulki akcji z wybranym przez danego fana numerem oraz nazwiskiem zawodnika. Dodatkowo kibice mogli wziąć bezpośredni udział w dniu meczowym, wybierając takie nagrody, jak występ w jednej z drużyn, wyprowadzenie zawodników, pełnienie funkcji asystenta trenera, sędziego technicznego, prowadzenie dopingów czy uczestnictwo w pomeczowym przyjęciu organizowanym w strefie VIP. Każdy, kto tego dnia przybył na stadion, mógł odczuć atmosferę prawdziwego święta. Obecność każdego z kibiców została wielokrotnie podkreślona, a pamiątką z wydarzenia był wyjątkowy bilet z okolicznościową grafiką.

T. Czwartkiewicz - „Wisła Kraków to nasza historia” – marketing relacji w akcji crowdfundingowej klubu piłkarskiego

W czasie trwania akcji sympatycy „Białej Gwiazdy” niejednokrotnie włączali się w jej tworzenie. Dzięki ich aktywności przekazane zostały środki na stworzenie oprawy meczowej. Ponadto pomysłem kibiców było dodanie kilku nagród, zwiększanie puli tych, które cieszyły się największym zainteresowaniem oraz działania o charakterze społecznościowym związane z ufundowaniem biletów oraz szalików dla dzieci z domów dziecka. W pewnym momencie pula tych ostatnich nagród musiała zostać ograniczona, gdyż liczba sprzedanych biletów przekroczyła liczbę podopiecznych okolicznych placówek. Takie działania były efektem ponadprzeciętnego zaangażowania się kibiców (widocznego w liczbie komentarzy w mediach społecznościowych oraz telefonów i maili do klubu z sugestiami dotyczącymi akcji). Wszystko to świadczyło o poczuciu odpowiedzialności całej wiślackiej społeczności za powodzenie przedsięwzięcia. Każdy uczestnik akcji mógł realnie przyczynić się do jej sukcesu – nie tylko dokonując zakupu nagrody, ale również pozyskując uwagę innych osób, dzięki czemu rozszerzał się zasięg kampanii informacyjnej.

W akcję włączyły się różne organizacje i osoby. Dzięki aktywnym działaniom ambasadorów (związanych z różnymi środowiskami) zwiększył się zasięg wydarzenia. Oprócz prezentowania materiałów związanych z tymi osobami w mediach społecznościowych klubu zamieszczane były one na ich prywatnych kanałach (np. Jakuba Błaszczkowskiego czy Roberta Korzeniowskiego). Ponadto Jakub Błaszczkowski, nie mogąc wziąć bezpośredniego udziału w meczu, zakupił 500 biletów na to spotkanie dla najmłodszych sympatyków drużyny. Z kolei Tomasz Schimscheiner, aktor teatralny i filmowy, został lektorem w głównym filmie promującym wydarzenie. Ambasadorzy zostali wybrani przez zespół odpowiedzialny za organizację akcji, jednak bez ich osobistego zaangażowania wspomniane działania nie byłyby tak skuteczne.

Kolejne dni trwania akcji poszerzały grono zaangażowanych w nią osób w samym klubie, jak wśród partnerów biznesowych, w środowisku mediów, a także tych, które do tej pory nie były przychylnie krakowskiemu klubowi. Mecenasami akcji zostały też m.in. takie firmy jak FoodCare, Suempol, Coca Cola, Galeco, Dasta Invest, Kompania Piwowarska czy Kim Group Kuczek i Gawęł [www7]. Działania zarządu klubu, rzecznika, biura prasowego, osób odpowiedzialnych za organizację akcji, przedstawicieli mediów oraz samych kibiców ukierunkowane były na zaangażowanie jak największej liczby środowisk i osób wokół akcji.

Działania pracowników Wisły Kraków oparte były na wewnętrznym dialogu. Każda osoba była istotnym ogniwem w łańcuchu codziennych obowiązków. Poczucie współtworzenia ważnego przedsięwzięcia i pasja przekładały się na skuteczność działań, co miało odzwierciedlenie w liczbie pozyskiwanych partnerów, w negocjacjach z podwykonawcami czy – co najważniejsze – w codziennych kontaktach z kibicami. Dzięki temu uczestnictwo w wydarzeniu stało się modne. Do akcji dołączyły nawet osoby, które od jakiegoś czasu nie uczestniczyły bezpośrednio w życiu klubu.

Zwieńczeniem działań wiślackiej społeczności był mecz Drużyny Gwiazd (składającej się z legend klubu) z obecną drużyną Wisły Kraków. Było to prawdziwe święto wszystkich osób

związanych z „Białą Gwiazdą”. Na trybunach zasiadło ponad 15 tysięcy osób, co było bardzo dobrym wynikiem, jak na mecz towarzyski. Rodzinna atmosfera, ogromne zaangażowanie kibiców, zawodników występujących na murawie oraz pracowników: od władz spółki, Towarzystwa Sportowego Wisła Kraków po pracowników ochrony spowodowały, że 10 października 2015 roku na długo pozostanie w pamięci osób, dla których los Wisły Kraków nie jest obojętny.

Akcja nie osiągnęłaby sukcesu na taką skalę, gdyby nie odpowiednia, regularnie prowadzona komunikacja marketingowa. Konferencja prasowa inaugurująca akcję, wpisy w mediach społecznościowych, starannie opracowana i na bieżąco aktualizowana platforma crowdfundingowa, wywiady oraz publikacje prasowe, materiały video przygotowywane dla klubowej telewizji oraz innych mediów, filmy promujące ideę wydarzenia, kampanie informacyjne na billboardach oraz w komunikacji miejskiej – to wszystko budowało zasięg akcji. Jednak największą siłą napędową byli ludzie. Kolejne publikowane informacje udostępniane były przez tysiące osób śledzących profile Wisły Kraków (w tym czasie liczba osób śledzących oficjalny profil klubu na Facebooku przekraczała 280 000). Osoby te wzajemnie motywowały się do działań na rzecz klubu. Klub na bieżąco odpowiadał na ich pytania, słuchając porad i sugestii. W ten sposób zyskał zaufanie, a dzięki temu, nie ponosząc dodatkowych kosztów płatnych kampanii internetowych, sfinalizował historyczny projekt.

Koniec akcji crowdfundingowej nie oznaczał zakończenia działań klubu Wisły. Nadal prowadzona była komunikacja z kibicami, którzy dokonali zakupu nagród. Proces ich odbioru oraz wysyłki również stanowił swego rodzaju utrzymanie nawiązanej relacji. Zarząd klubu pamiętał o osobach najbardziej zaangażowanych w akcję, adresując do nich oficjalne podziękowania.

Podsumowanie

Studium przypadku Wisły Kraków pokazuje, że choć ważne są wszystkie elementy marketingu mix, to kluczem do sukcesu tak dużej akcji crowdfundingowej staje się odpowiednia komunikacja. Musi być ukierunkowana na budowanie relacji – zarówno wewnątrz organizacji, jak i z organizacjami partnerskimi (w celu odpowiedniego planowania i realizacji całej akcji), ale przede wszystkim z kibicami. Wszyscy muszą być przekonani, że uczestniczą w niezwykłym projekcie, że są częścią wyjątkowej społeczności. W takich warunkach partnerzy stają się ambasadorami akcji, spontanicznie podejmując działania informacyjno-promocyjne – tak w Internecie, jak i w świecie rzeczywistym, we własnym środowisku.

Akcja „Wisła Kraków to nasza historia” spełniała założenia pozwalające przypisać jej powodzenie efektem prowadzonego marketingu relacji. Wysoki poziom kontaktu z dostawcą usługi zachęcał do zaangażowania się w przedsięwzięcie, co potwierdzają wcześniejsze badania Kinard i Capella [2006]. Kibice mieli możliwość współtworzenia oraz zakupu zindywidualizowanych, niepowtarzalnych pamiątek i atrakcji, co pozwala uznać je ze usługę

spersonalizowaną do ich potrzeb. Znali cel akcji (spłata zadłużenia), a to z kolei budowało ich zaufanie wobec organizatorów. Za promocję inicjatywy odpowiadali w dużej mierze sami kibice, co zgodnie z założeniami prezentowanymi przez Hennig-Thuran i in. [2002] jest jednym z typowych efektów skutecznego marketingu relacji. Jak piszą Kromidha i Robson [2016] analizujący dotychczas prowadzone zbiórki na platformie Kickstarter, większym powodzeniem cieszą się te akcje crowdfundingowe, które oparte są na stałym dialogu pomiędzy finansowanym a finansującymi. Tak prowadzona komunikacja miała miejsce także i w przypadku opisywanego w tej pracy przedsięwzięcia.

Przykład tej akcji podkreśla również dwa bardzo istotne aspekty dzisiejszego sportu profesjonalnego. Z jednej strony są to emocje – sukces został oparty na poczuciu odpowiedzialności, troski, wspólnoty, misji, chęci udziału w czymś wyjątkowym, woli poprawy sytuacji ulubionego klubu. Z drugiej strony jest to konieczność profesjonalnego zarządzania projektem (o którym pisali Mitreğa [2005] oraz Dorf i in. [1999]) – począwszy od wyboru głównego partnera, rozwiązań strategicznych i operacyjnych, współpracy z organizacjami zewnętrznymi, planowania i realizowania przedsięwzięcia, kierowania i motywowania zespołu projektowego po ocenę i ewolucję projektu. Jednocześnie akcja pokazała, jak ważne w marketingu partnerskim są zaangażowanie i zaufanie obu stron relacji.

Dzięki akcji „Wisła Kraków to nasza historia” klub zdobył pokaźne środki finansowe umożliwiające spłatę części zadłużenia. Samo w sobie było to działanie jednorazowe, nie pozwalające w pełni rozwiązać problemów finansowych. Równie ważny jest jednak inny jego efekt – klub wzmocnił relacje z własnymi kibicami, pozyskał nowych sprzymierzeńców w różnych środowiskach. W długim okresie kontynuacja i dalsza pielęgnacja tych więzi może pomóc ustabilizować sytuację finansową Wisły. Bez wątpienia włączając kibiców do tworzenia klubowej rzeczywistości, przenosi się na nich część odpowiedzialności za jego funkcjonowanie. Pamiętać trzeba jednak, że taka sytuacja może tworzyć również wyzwania.

Bibliografia

Biuro Prasowe Wisły Kraków S.A. (14.10.2015), *Rekordowa akcja Wisły Kraków*, „Oficjalny Serwis Mistrza Polski Wisła Kraków S.A.”, www.wisla.krakow.pl/pl/aktualnosci/rekordowa_akcja_wisly_krakow [odczyt 14.05.2016].

Czubak K. (06.11.2014), *Modele crowdfundingu*, Akademia Crowdfundingu, <http://akademiacrowdfundingu.pl/modele-crowdfundingu/> [odczyt: 11.05.2016].

Dorf D., Peppers D., Rogers M. (1999), *The one to one Fieldbook*, Crown Business, Nowy Jork.

Fonfara K. (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Frańczuk M. (2014), *Crowdfunding–finansowanie społecznościowe. Zarys instytucji w świetle polskich regulacji prawnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 6, s. 47-57.
- Hennig-Thurau T., Gwinner K. P., Gremler D. D. (2002), *Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality*, „Journal of service research”, 4(3), s. 230-247.
- Hollensen S. (2015), *Marketing management: A relationship approach*, Pearson Education.
- Jastrzębski P., Kościółek S. (2016), *Formy wspierania przedsiębiorczości w sporcie* [w:] Bednarczyk M., Nessel K. (red.), *Przedsiębiorczość w sporcie: zasady i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, s. 435-447.
- Kinard B. R., Capella M. L. (2006), *Relationship marketing: the influence of consumer involvement on perceived service benefits*, „Journal of Services Marketing”, 20(6), s. 359-368.
- Kotler P. (2004), *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Królewski J., Sala P. (2015), *E-marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kromidha E., Robson P. (2016), *Social identity and signalling success factors in online crowdfunding*, „Entrepreneurship & Regional Development”, <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2016.1198425> [odczyt: 29.09.2016].
- Love S. (29.11.2012), *Real Oviedo – the remarkable story of a club the world united to save*, Guardian, www.theguardian.com/football/blog/2012/nov/29/real-oviedo-spain-premier-league [odczyt: 11.05.2016].
- Mitrega M. (2005), *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Normann R., Ramirez R. (1993), *From Value Chain to Value Conselation*, „Harvard Business Review”, 71(4), s. 65-77.
- Otto J. (2004), *Marketing relacji. Koncepcje i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
- Wereda W. (2010), *Marketing relacji jako nowoczesna strategia biznesu wspierająca działania jednostek samorządu terytorialnego w regionie*, „Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 3(52), s. 113-123.

Źródła internetowe

- [www1] *Marillion fans to the rescue*, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/1325340.stm> [odczyt: 11.05.2016].
- [www2] *Stats*, www.kickstarter.com/help/stats?ref=hello [odczyt: 11.05.2016].
- [www3] *Kickstarter – wylęgarnia superpomysłów*, www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2015/11/hity-kickstartera.aspx [odczyt: 11.05.2016].
- [www4] *About us*, www.indiegogo.com/about/our-story [odczyt: 11.05.2016].

T. Czwartkiewicz - „Wisła Kraków to nasza historia” – marketing relacji w akcji crowdfundingowej klubu piłkarskiego

[www5] *Najważniejsze platformy crowdfundingowe*, <http://artpcapital.pl/najwazniejsze-platformy-crowdfundingowe> [odczyt: 11.05.2016].

[www6] *Szkoła brydża sportowego*, www.beesfund.com/projekty/pokaz/81,szkola-brydza-sportowego [odczyt: 11.05.2016].

[www7] *Wisła Kraków to nasza historia*, <https://fans4club.com/project-nasza-historia>, [odczyt: 12.06.2016].