

Dr hab. Monika Skorek

Uniwersytet Warszawski

ORCID: 0000-0002-6227-5451

e-mail: mskorek@wz.uw.edu.pl

Mgr Dawid Dela

GALEC - Groupement d'Achats E.LECLERC

e-mail: deladawid@gmail.com

Mierniki subiektywne w ocenie pozycji konkurencyjnej marki klubu sportowego

Subjective measures in assessing the competitive position of a sports club brand

Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja miar wykorzystywanych w ocenie pozycji konkurencyjnej marki organizacji oraz wskazanie czynników kształtujących te miary. W procesie eksploracji badanego zagadnienia posłużono się przykładem klubów piłkarskich. W opracowaniu skupiono się na grupie miar subiektywnych. W artykule autorzy podjęli próbę systematyzacji wiedzy z obszaru siły marki, wynikającej z jej pozycji konkurencyjnej oraz czynników tę pozycję determinujących. Wnioskowanie zostało poparte analizą literatury przedmiotu z obszaru tworzenia marek i zarządzania nimi.

Słowa kluczowe

marka, pozycja konkurencyjna, siła marki, wartość marki, mierniki pozycji konkurencyjnej, klub piłkarski

Abstract

The purpose of this study is to identify the measures used in assessing the competitive position of an organization's brand and to indicate the factors shaping these measures. In the process of exploring the researched issue, the example of football clubs was used. The study focuses on the group of subjective measures. In the article the authors attempted to systematize knowledge in the area of brand strength resulting from its competitive position and the factors determining this position. The conclusion was supported by the analysis of the literature on the subject of brand creation and management.

Keywords

brand, competitive position, brand equity, brand value, measures of competitive position, football club

JEL: M31

Wprowadzenie

Współcześnie tworzenie marek i zarządzanie nimi (*branding*) wydaje się być skomplikowanym procesem nawet dla doświadczonych menedżerów. Poszukuje się sposobu na najlepsze dotarcie do klienta i utrzymanie powstałej relacji. Należy podkreślić, iż branding to strategiczny punkt widzenia, a nie wybrany zestaw działań. Ma on kluczowe znaczenie dla tworzenia wartości dla klienta, a nie tylko dla wyobrażenia o marce. Dzięki niemu można tworzyć i utrzymywać przewagę konkurencyjną. I mimo iż uznaje się, że marki są kulturami, które krążą

w społeczeństwie jak konwencjonalne historie, to skuteczne strategie marki muszą uwzględniać cztery odrębne składniki wartości marki: reputację, relacje, doświadczenia i symbolikę (Holt, 2019). Sam branding natomiast wykroczył już dawno poza jedynie komercyjną działalność przedsiębiorstw. Wpływy, strategie i taktyki brandingu odgrywają współcześnie dużą rolę w polityce, interesach narodowych, sporcie, kulturze i całym sektorze działalności społecznej (Olins, 2004).

W literaturze przedmiotu niejednokrotnie analizowano zmienne, które mogłyby pozwolić na stwierdzenie, jak diagnozować pozycję konkuren-

cyjną marki. Wątek ten zapoczątkował Aaker (1991), ale wielu autorów modyfikowało zestaw czynników, które mogą świadczyć o sile marki, a tym samym pozwolić na ocenę pozycji konkurencyjnej marki (Urbanek, 2002; Kall, 2001; Irmscher, 1993; Simon & Sullivan, 1992; Keller, 1993; Patkowski, 2010; Kubuj, 2022). Dodatkową trudność w ustaleniu zestawu zmiennych wytyczających pozycję konkurencyjną marki stanowi specyfika branży, której marka dotyczy. Najczęściej wymienione powyżej analizy odnosiły się do rynku konsumpcyjnego. Stąd celem artykułu jest identyfikacja miar wykorzystywanych w ocenie pozycji konkurencyjnej marki organizacji oraz wskazanie czynników kształtujących te miary. Skoncentrowano się na rynku sportowym, zawężając analizy do wyznaczenia pozycji konkurencyjnej marek klubów piłkarskich. Przeprowadzona analiza pozwoliła na wyodrębnienie zbioru mierników subiektywnych, właściwych dla klubów piłkarskich. Opracowanie ma wymiar implementacyjny. Wskazane miary mogą być wykorzystane przez zarządzających markami klubów piłkarskich w celu oceny pozycji konkurencyjnej swoich marek i podejmowania decyzji wpływających na umocnienie lub poprawę ich pozycji rynkowej.

Pozycja konkurencyjna marki a funkcjonowanie klubów sportowych

Pojęcie marki to jedno z najważniejszych pojęć w marketingu. Świadczy o tym wielość publikacji na ten temat (Aaker, 1991; Keller 1993; Kall, 2001; Urbanek, 2002; De Chernatony, 2003; Kotler & Keller, 2012; Witek-Hajduk, 2019). Marka nie jest pojęciem jednoznacznym. Badacze podejmują wiele prób jej definiowania (Skorek, 2013, s. 20). Jedną z najbardziej znanych jest definicja sformułowana przez Kotlera i Kellera (2012, s. 263). Według tej koncepcji „Marka jest towarem lub usługą, której cechy odróżniają ją w określony sposób od innych towarów lub usług stworzonych w celu zaspokajania tej samej potrzeby. Różnice te mogą być funkcjonalne, racjonalne lub materialne – związane ze sposobem działania produktu określonej marki. Mogą one być również bardziej symboliczne, emocjonalne lub niematerialne – związane z tym, co marka reprezentuje lub oznacza w bardziej abstrakcyjnym sensie”.

Marka stanowi element przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dając klientom możliwość identyfikacji oferty oraz utożsamienia się z korzyściami odróżniającymi wybraną usługę bądź produkt od pozostałych dostępnych na rynku. Marka dzięki odpowiedniemu wykreowaniu w świadomości

odbiorców jest przez nich kojarzona z konkretnymi wartościami charakterystycznymi tylko dla niej. Wśród takich wartości można wyróżnić np. jakość, prestiż, najnowszą technologię, tradycję, cenę, trwałość, wiarygodność, dbałość o środowisko czy też niezawodność (Patkowski, 2010, s. 16; Kubuj, 2022). Takie mechanizmy są również właściwe dla klubów piłkarskich.

Tak jak wiele innych branż, funkcjonowanie rynku sportowego ulega zmianom w związku z postępowaniem technologicznym i zmianami kulturowymi. Ewolucja podejścia do produktu sportowego przeszła przez cztery fazy: od administrowania sportem, poprzez sponsoring sportowy, marketing w sporcie, aż do marketingowego zarządzania sportem (Waśkowski, 2012, s. 60). To w ostatnim etapie oprócz realizacji marzeń i pasji sportowych uczestnicy rynku zaczęli osiągać szersze korzyści. Rodzące się na rynku sportowym marki zyskiwały uznanie i aprobatę. Zjawisko rywalizacji marek (*inter-brand competition*) dotyczy również rynku klubów piłkarskich. Dzieje się tak ze względu na specyficzne, właściwe dla tego sektora, zaangażowanie klientów. Kontakt z marką często rozpoczyna się od pasji, przywiązania do danej dyscypliny sportowej lub do lokalnego klubu sportowego. Wspólne spędzanie czasu z innymi kibicami owocuje powstawaniem bliskich relacji, a to z kolei prowadzi klientów do utwierdzenia się w przekonaniu o przywiązaniu do marki. Na żadnym innym rynku marki nie napotykają tak gorliwych fanów jak w sporcie. Elastyczność popytu jest na niskim poziomie, a efekt substytucyjności marki w zasadzie nie występuje. Za to można zauważyć zjawisko „ślepego optymizmu”, dożywotniego uwielbienia marki, zaangażowania, oczekiwania na rozszerzanie marki (Smith i in., 2017, s. 1–4), które prowadzą do zachowań lojalnościowych wobec marki.

Rywalizacja pomiędzy markami klubów piłkarskich wynika w głównej mierze z walki o klientów, którzy później stają się kibicami danego zespołu. Odbiorcy marki są czynnikiem, który nadaje sens rozwojowi marki, ponieważ częstotliwość zakupu marki jest ważnym czynnikiem generowania przychodów (Inha & Laiho, 2012, s. 14). Rywalizacja pomiędzy markami sprowadza się także do pozyskiwania lojalnych odbiorców. Aby uzyskać grono stałych klientów, należy opracować spójne i wyraziste przesłanie marki (Brzeźniak, 2017, s. 54), stąd też wyzwaniem dla zarządzających marką jest także opracowanie treści o marce, aby jej odbiorca bez wysiłku przyjmował to, co ona oferuje. Rywalizacja pomiędzy markami klubów piłkarskich jest nieunikniona, bo tylko to jest warunkiem generowania przez kluby korzyści finansowych. Marka staje się nieodłącznym elementem funkcjonowania organizacji tego typu.



Rywalizacja w tym sektorze odbywa się również na innym poziomie. Marki są narzędziem klubów piłkarskich do rywalizacji o sponsorów. Zawieranie umów sponsorskich przez klub umożliwia zachowanie równowagi finansowej całej organizacji (Chmykhov i in., 2016, s. 129). Możliwości inwestycyjne podmiotów sponsorujących są ograniczone, a ich motywacją jest osiąganie zysku ze współpracy z organizacją, która jest sponsorowana. Klub starający się o dodatkowe źródło finansowania musi zbudować markę, która będzie spełniała oczekiwania sponsorów w jak najwyższym stopniu. Oferta marki klubu sportowego musi być również bardziej konkurencyjna od propozycji innych marek, aby zachęcić inwestorów do zainwestowania w nią.

Rodzaje i determinanty mierników subiektywnych a pozycja konkurencyjna marki klubu piłkarskiego

W celu określenia pozycji konkurencyjnej marki klubu piłkarskiego pod względem danej kategorii, wyróżnia się:

- mierniki obiektywne,
- mierniki subiektywne.

W niniejszym opracowaniu omówiona zostanie jedynie druga z wymienionych kategorii. Mierniki subiektywne to zbiór miar pozwalających określić potencjał konkurencyjności marki klubu piłkarskiego na podstawie opinii obecnych i potencjalnych odbiorców marki. W miernikach subiektywnych brany jest pod uwagę pogląd na temat marki, który ze względu na segment nabywców może być zróżnicowany. Konkretne czynniki w miarach subiektywnych mogą wpływać na obraz marki znacząco bądź w ogóle. Zestaw mierników charakteryzujących pozycję konkurencyjną konkretnej marki należy uzależnić od jej specyfiki osadzenia w rynku, na którym obecnie funkcjonuje. Na mierniki subiektywne składają się: (Patkowski, 2010; Kubuj, 2022; Sznajder, 2015):

- znajomość marki,
- lojalność wobec marki,
- zaangażowanie w markę,
- adekwatność istoty marki,
- dostępność marki,
- doświadczenia z dnia meczowego.

Kluczową miarą subiektywną, pozwalającą określić pozycję konkurencyjną marki klubu piłkarskiego, jest znajomość marki. Określa ona obecność marki w świadomości odbiorców (Patkowski, 2010, s. 106–107). Miernik ten informuje o tym, w jakim stopniu działania promujące budowanie świadomości marki są skuteczne. Wyróżnia się trzy poziomy znajomości marki oraz parametr opisujący znajomość

poszczególnych identyfikatorów marki (Patkowski, 2010, s. 107–108):

- pierwsza marka przychodząca na myśl (*top of mind*),
- spontaniczna świadomość marki (*unaided awareness*),
- wspomagana świadomość marki (*aided awareness*),
- znajomość identyfikatorów marki.

Top of mind oznacza podanie przez respondenta nazwy marki z określonej kategorii produktowej, która jako pierwsza przychodzi mu na myśl (Dziekoński i in., 2017, s. 54). Ten miernik pozwala oszacować (domniemać), która marka zajmuje najsilniejszą pozycję na rynku. W ogólnym ujęciu oznacza poziom znajomości marki wśród klientów (Dziekoński i in., 2017, s. 54). Odnosząc to zagadnienie do marek klubów piłkarskich, można badać popularność marki w odniesieniu do wszystkich drużyn na świecie albo zespołów europejskich, lub odnosząc się wyłącznie do poszczególnych rozgrywek ligowych.

Kolejną miarą subiektywną jest spontaniczna świadomość marki. Metoda ta w swoim mechanizmie jest bardzo podobna do *top of mind*. W procesie badań respondent ma za zadanie wymienić marki kojarzące mu się z daną kategorią produktową, natomiast istotna jest nie tylko pierwsza podana nazwa marki, ale wszystkie wymienione przez ankietowanego (Dziekoński i in., 2017, s. 54). Spontaniczna świadomość marki pozwala zdefiniować najbliższych konkurentów marki. W kontekście branży piłki nożnej wskaźnik spontanicznej świadomości marki może służyć jako miara znajomości całej ligi, a dokładnie drużyn aktualnie w niej grających. Następnie dane te mogą dostarczać informacji o atrakcyjności danej ligi ze względu na liczbę rozpoznawanych w niej klubów piłkarskich.

Pośród mierników subiektywnych znajomości marki wymienia się jeszcze wspomaganą świadomość marki. Podobnie jak wcześniej wspomniane sposoby sondowania znajomości marki, wskaźnik ten dostarcza informacji, jaki odsetek respondentów zna daną markę, jednak wyodrębnienie się nowej kategorii pomiaru wynika z innej procedury pozyskiwania danych. Respondentowi podawana jest lista marek i na podstawie tego zestawienia badany ma określić, czy zna markę (Dziekoński i in., 2017, s. 334). Parametr wspomaganą świadomości marki dostarcza istotnych informacji na temat skuteczności działań promocyjnych marki w głównej mierze dla marek osiągających niskie wartości współczynników świadomości marki, bazujących na spontanicznym wymienianiu jej nazwy.

Grupę mierników wyznaczających znajomość marki zamyka miara znajomości identyfikatorów marki. Miernik ten służy analizie, w jakim stopniu poszczególne elementy tworzące markę są kojarzone z daną marką. Celem tej miary jest zdefiniowa-

nie skuteczności działań promocyjnych z zakresu komunikowania całego systemu identyfikacyjnego marki oraz określenie, w jakim stopniu tożsamość marki jest zapamiętywana. W kontekście branży piłki nożnej parametr ten może być prezentowany w postaci skuteczności dopasowywania przez respondentów herbu, barw czy sloganu do nazwy zespołu. Informacje, jakich dostarcza parametr znajomości identyfikatorów marki, są cenne dla klubów piłkarskich, odzwierciedlają bowiem stopień spójności marki. Marka, której cały system identyfikacyjny jest bardziej rozpoznawalny i spójniejszy od innych, ma szansę osiągnąć wyższą pozycję konkurencyjną na rynku (Bardhi i in., 2010, s. 521).

Następnym miernikiem składającym się na grupę miar subiektywnych jest lojalność wobec marki. Termin ten oznacza relację pomiędzy marką a jej klientem, w efekcie której odbiorca pomimo możliwości wyboru wielu innych marek wiernie skupia swoją uwagę na jednej konkretnej, wybranej przez siebie marce (Skorek, 2019, s. 108). Zagadnienie to w kontekście rynku klubów sportowych ma bardzo szczególne znaczenie. Zauważalne jest zjawisko przemiany zwykłego odbiorcy widowiska sportowego w kibica konkretnej drużyny, który następnie często charakteryzuje się przywiązaniem wyłącznie do jednej marki. Zacieśnianie się więzi pomiędzy kibicami a klubem wiąże się z występowaniem bezpośredniej rywalizacji pomiędzy markami, która ma miejsce na meczach piłkarskich. Dodatkowo pragnienie sukcesu ulubionej drużyny dzielone wraz z innymi jej kibicami umacnia odbiorcę marki w przekonaniu o zgodności motywu jego postępowania i przekonań, a wszystko to prowadzi do powstania specjalnej więzi, jaką jest lojalność wobec marki (Skorek, 2019, s. 124). Czynniki determinujące lojalność wobec marki klubu sportowego będą:

- sukcesy sportowe,
- obecność ulubionego piłkarza,
- stylu gry drużyny.

Kibicowanie danej drużynie może zależeć od odnośnienia przez nią regularnych zwycięstw. Brak osiągania sukcesów sportowych może być czynnikiem, z powodu którego odbiorcy marki klubu piłkarskiego odchodzą od swojego zespołu. Sytuacja, w której drużyna na początku odnosila zwycięstwa, a później zaczęła ponosić porażki, pozwala często na dokonanie się samoistnego podziału odbiorców marki na kibiców lojalnych i „sezonowców”, czyli fanów, którzy zmieniają swój ulubiony klub w zależności od osiąganych przez zespół sukcesów. Konkurencyjność marki klubu piłkarskiego stoi na wyższym poziomie w stosunku do pozostałych marek, gdy dana marka ma większą liczbę lojalnych fanów. Jest to bardzo istotny aspekt dla drużyny z punktu widzenia ekonomicznego, ponieważ klub, posiadając lojalnych fanów, może liczyć na ciągłe i nieprzerwane wpływy pieniężne z tytułu zakupu przez nich biletów, karnetów czy gadżetów (Aksoy, & Tokmak, 2016, s. 88).

Następnym miernikiem pozwalającym zmierzyć poziom lojalności w stosunku do marki klubu piłkarskiego jest obecność ulubionego piłkarza. Oprócz wspierania drużyn kibicuje się także poszczególnym piłkarzom. Sportowcy podobnie jak zespoły tworzą markę. Piłkarze na najwyższych szczeblach światowego futbolu nie są postrzegani wyłącznie jako część wielkiej maszyny, ale także jako osoby decydujące o rezultatach osiąganych przez klub, tworzące własną markę osobistą. Kibic, który zainspirował się danym piłkarzem, nie ma dylematu, czy wspierać sportowca, czy klub, w którym on gra. Konflikt dla obserwatora wydarzeń piłkarskich powstaje w momencie zmiany klubu przez takiego piłkarza. Kibic dokonuje bowiem wyboru, czy będzie wciąż wspierał swojego ulubionego piłkarza (i tym samym jego nowy klub), czy pozostanie wierny drużynie, z której piłkarz odszedł. Oczywiście może okazać się, że konkretny fan nie będzie stał przed takim problemem, ponieważ satysfakcję będzie mu sprawiało kibicowanie obu zespołom, ale nie można wykluczyć, że taki dylemat się pojawi. Powstanie takiej sytuacji pozwala mierzyć lojalność do marki, a dokładniej istotność marki osobistej na tle marki klubu piłkarskiego.

Lojalność wobec marki klubu piłkarskiego może być także rozważana w aspekcie stylu gry zespołu. Nadzrędnym celem każdej drużyny jest dążenie do osiągania sukcesów sportowych. Najczęściej kibic piłkarski przeznacza na udział w widowisku sportowym prawie dwie godziny i spędzając ten czas czy to na stadionie, czy przy telewizorze, oczekuje rozrywki i emocji. Utrzymujący się nieatrakcyjny styl gry drużyny może wpłynąć na spadek zainteresowania marką klubu piłkarskiego, a w skrajnych przypadkach może doprowadzić nawet do porzucenia marki. Lojalność do marki w tym aspekcie można zatem badać jako reakcję respondenta na prowadzenie nieatrakcyjnego stylu gry przez drużynę piłkarską.

Inna miarą należącą do grupy mierników subiektywnych badających konkurencyjność marki klubu piłkarskiego jest zaangażowanie w markę (Skorek, 2019, s. 114–119). Termin ten można określić mianem aktywnego podejścia do marki, które charakteryzuje się głębszą relacją pomiędzy marką a jej odbiorcami (Biscaia i in., 2014, s. 401).

Zaangażowanie w markę klubu piłkarskiego jest rozpatrywane w wielu aspektach i może objawiać się przez:

- regularne uczęszczanie na mecze piłkarskie wraz z dopingowaniem zespołowi wspólnie z pozostałymi kibicami,
- słuchanie relacji radiowych i oglądanie w telewizji/Internecie meczy z udziałem ulubionej drużyny,
- śledzenie aktualności na temat działań zespołu,
- przeglądanie materiałów wideo, czytanie artykułów internetowych i prasy oraz słuchanie podcastów dotyczących klubu,



- dyskutowanie o losach zespołu zarówno w świecie rzeczywistym, jak i wirtualnym,
- dokonywanie zakupu produktów, na których widnieje emblemat klubu (Biscaia i in., 2014, s. 399).

Ten element stanowiący o konkurencyjności marki klubu piłkarskiego może być oceniany na podstawie częstotliwości uczęszczania na mecze piłkarskie (Biscaia i in., 2014, s. 399). Im więcej kibiców regularnie odnotowuje swoją obecność na spotkaniach piłkarskich, tym bardziej spektakularne stają się widowiska sportowe, także mając na uwadze prowadzenie spójnego dopingiu przez najzagorzalszych fanów na arenie sportowych zmagani. Oprawa meczu piłkarskiego jest istotnym elementem w budowaniu konkurencyjnej marki, ponieważ dobrze przeprowadzona impreza sportowa pozwala przyciągnąć następnych klientów, którzy generują korzyści ekonomiczne, a w przyszłości sami przyczyniają się do kreowania marki jako kibice zaangażowani w markę.

Oznaką tego, czy kibic angażuje się w markę, jest również to, czy ogląda mecze piłkarskie (Aceves i in., 2018, s. 60). Nawiązując ponownie do aspektu korzyści ekonomicznych osiąganych przez klub, drużynę, która nie cieszy się wysoką oglądalnością jej meczów transmitowanych w telewizji, odnotowuje spadek wpływów pieniężnych z tytułu praw telewizyjnych. Kluby notujące wysoką oglądalność meczów, w których biorą udział, cechują się wysokim stopniem zaangażowania ze strony fanów, a wszystko to pozwala umacniać pozycję marki na rynku.

Zaangażowanego fana marki klubu piłkarskiego charakteryzuje także to, że dokonuje on przeglądu aktualności związanych z działalnością drużyny. Marka jako narzędzie kształtowania pozycji konkurencyjnej powinna zatem decydować o szybkim przekazie bieżących informacji, aby zaspokajać potrzeby najbardziej wymagających odbiorców, którzy dążą do nieustannego absorbowania marki.

Przejawem zaangażowania kibica w markę danej drużyny jest śledzenie materiałów wideo, czytanie artykułów internetowych i prasy oraz słuchanie podcastów (Aceves i in., 2018, s. 60). Są to czynniki, które umożliwiają umacnianie więzi pomiędzy marką a jej odbiorcą, a przede wszystkim aktywizują kibiców do utrzymywania interakcji z marką. Ruch powstający na skutek rosnącego zainteresowania treściami dotyczącymi danej drużyny umożliwia rozpowszechnianie marki wśród szerokiego grona odbiorców.

Na zaangażowanie w markę klubu piłkarskiego składa się też wspólne dyskutowanie o losach zespołu, które odbywa się w świecie rzeczywistym oraz wirtualnym (najczęściej na internetowych forach dyskusyjnych) (Aceves i in., 2018, s. 60). Jeżeli kibic w rozmowach porusza temat swojego ulubionego zespołu, oznacza to, że jego myśli skupione są na minionych wydarzeniach sportowych z udziałem klubu oraz z niecierpliwością czeka na dalszy roz-

wój wydarzeń z jego udziałem. Fan zaangażowany w markę w taki sposób jest sygnałem, że marka powinna zapewniać odbiorcy dodatkowe treści, aby lepiej zaspokajać jego potrzeby. Przywiązanie do marki z takiego punktu widzenia jest bardzo ważne, ponieważ zachęca do dalszego zagłębiania się nią, co w konsekwencji wzmacnia zaangażowanie oraz dodatkowo przyczynia się do utrwalania lojalności.

Zaangażowanie w markę objawia się kolejno przez zakupy produktów, na których widnieje logo drużyny piłkarskiej (Aceves i in., 2018, s. 60). W tym celu struktury klubów uruchamiają kanał sprzedaży *merchandise*, dzięki któremu kibic zafascynowany daną marką klubu piłkarskiego wzmacnia swoje przywiązanie do zespołu przez nabywanie i noszenie strojów piłkarskich, t-shirtów, bluz, czapkę, szalików itp. Im bardziej zaangażowani w markę są jej kibice, tym bardziej są oni skłonni do zakupu produktów marki, takich jak np. wychodzące każdego roku nowe koszulki meczowe albo wyjątkowe okolicznościowe pamiątki.

Miarą zaliczającą się do grupy mierników subiektywnych jest adekwatność istoty marki. Określenie to oznacza umiejętność dopasowania propozycji oferowanych produktów na rynku pod daną marką do oczekiwań jej nabywców (Patkowski, 2010, s. 124). Proces ten jest niezwykle trudny, ponieważ preferencje klientów nie są zazwyczaj stałe i mają tendencję do zmiany w czasie (Patkowski, 2010, s. 123–124). W celu usystematyzowania działań marketingowych i sprzedażowych podmioty obsługujące markę dążą do obserwacji preferencji odbiorców marki, ale również na podstawie wcześniej zgromadzonych danych zmierzają do przewidywania trendów, dzięki którym mogą natychmiastowo zaspokajać potrzeby nabywców, oferując im produkty spełniające wszystkie wymagane kryteria (Mirońska, 2010, s. 114). Adekwatność istoty marki w kontekście marki klubu piłkarskiego może dotyczyć:

- misji klubu,
- stylu gry zespołu,
- kadry sportowej,
- wyglądu stroju piłkarskiego,
- formy herbu,
- aktywności pozasportowych (np. działalności charytatywnej).

Misja organizacji to zbiór norm, jakie chce realizować podmiot, oraz zestaw wartości umożliwiających wyróżnianie swojej marki na tle konkurencji (Obłój, 2001, s. 70). Dopasowanie oferty marki klubu piłkarskiego pod względem idei jest trudnym zadaniem, ponieważ są to wartości, które nie podlegają zmianom. Zadaniem całej organizacji sportowej jest kreatywne komunikowanie swojej misji, z którą kibice drużyny będą mogli się utożsamiać. Marki konkurencyjne wyróżnia to, że przekaz wartości, pomimo występujących różnic społecznych wynikających z globalnego oddziaływania marki, jest przed-

stawiany w sposób uniwersalny, lecz zachowujący zgodność z kanonem misji organizacji.

Marka klubu piłkarskiego, aby spełniała wymagania odbiorców, powinna być dopasowana do odbiorcy pod względem sportowym. Jest to kluczowy aspekt oczekiwań klientów w stosunku do marki, ponieważ główną potrzebą zaspokajaną przez kibiców są emocje dostarczane podczas widowiska sportowego. Podstawowym celem drużyn jest odnoszenie zwycięstw, a w konsekwencji osiąganie sukcesów, natomiast uwagę kibiców zwraca również to, w jaki sposób drużyna prezentuje się na murawie boiska. Determinantem adekwatności propozycji marki klubu piłkarskiego jest atrakcyjny styl gry, który wiąże się z ofensywnym sposobem rozgrywania meczów. Marka klubu piłkarskiego jest także oceniana w kontekście zarządzania kadrą sportową, przejawiającego się w działaniach z zakresu polityki transferowej i włączania piłkarzy z drużyn młodzieżowych do pierwszego składu zespołu. Preferencje nabywców marki pod tym względem mogą dotyczyć obecności: gwiazd, piłkarzy darzonych sympatią i wychowanków drużyny.

Aspektem nierozzerwalnie łączącym się z adekwatnością istoty marki jest wygląd stroju piłkarskiego. Werdyktowi w tej kwestii podlega układ pod względem kolorystyki i kształtu wzorów. Elementy te mogą być rozpatrywane jako czynniki określające dopasowanie oferty marki do oczekiwań nabywców ze względu na tradycje związane z układem stroju. Pozwalają one określić preferencje co do otwartości na wprowadzanie zmian w zakresie stroju piłkarskiego. Podłoże historyczne ma również umieszczanie logo sponsora na trykocie sportowym. W przypadku niektórych klubów tradycyjną symboliką marki było to, że strój był miejscem wolnym od reklam innych podmiotów. Wskazany czynnik może stanowić o jakości dopasowania oferty marki do oczekiwań klienta w zależności, czy odbiorca w tej kwestii ma podejście konserwatywne, czy liberalne. Podobne problemy generuje sytuacja związana z wprowadzaniem zmian w herbie zespołu.

Odbiorcy marek mogą domagać się też od organizacji sportowych działalności na rzecz społeczeństwa, pomocy społecznej (Żemigala, 2019, s. 796–809; Anagnostopoulos i in., 2018, s. 115). Czynnik ten może stanowić o atrakcyjności marki klubu piłkarskiego ze względu na chęć utożsamiania przez kibiców idei społecznych z realizowaną przez drużynę koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu.

Do grupy mierników subiektywnych badających konkurencyjność marki klubu piłkarskiego należy także dostępność marki. Kategoria ta określa, jak duża jest styczność z ofertą wybranej marki, oraz definiuje skalę utrudnień związanych z nabywaniem produktów znakowanych daną marką. Zagadnienie dostępności marki może objawiać się w postaci:

- dostępności odzieży oraz gadżetów oznaczonych marką klubu piłkarskiego w miejscu zamieszkania lub okolicy badanego,
- procesu zakupu biletów/karnetów na mecze,
- wysokości cen biletów/karnetów na mecze.

Konkurencyjność marki klubu piłkarskiego powinna przejawiać się w zasilaniu poszczególnych rynków własnymi produktami. Duża dostępność gadżetów oznakowanych herbem danej drużyny przyczynia się do zwiększenia zainteresowania marką, a w konsekwencji do zawiązywania się długotrwałych relacji pomiędzy odbiorcą a marką. Na określenie dostępności marki składa się także proces zakupu biletów na mecze. Trudności w nabywaniu przepustek na spotkania ulubionej drużyny mogą przyczyniać się do spadku satysfakcji odbiorców z usług marki. Problemy z dostępnością marki mogą wynikać również z polityki cenowej. Zbyt wysokie ceny biletów mogą uniemożliwiać niektórym osobom skorzystanie z oferty marki, a to w konsekwencji może powodować pogarszanie się relacji pomiędzy marką a jej odbiorcą.

Ostatnią subiektywną miarą jest miara weryfikująca doświadczenia z dnia meczowego (Kacprzak i in., 2015). W skład tej kategorii wchodzi wszystkie czynniki odnoszące się do obserwowania widowiska sportowego na żywo ze stadionu piłkarskiego, a mianowicie:

- obecność zorganizowanego dopingu,
- obecność oprawy meczowej,
- wygoda siedzeń,
- widoczność widowiska z miejsca obserwacji,
- dostępność sieci Wi-Fi,
- poczucie bezpieczeństwa,
- jakość cateringu,
- dostępność miejsc parkingowych w pobliżu stadionu.

Dwa pierwsze elementy, czyli obecność zorganizowanego dopingu i oprawy meczowej, to czynniki budujące tło meczu piłkarskiego. Udział tych składników w widowisku sportowym pozwala na tworzenie atmosfery meczowej, która sprawia, że przekaz widowiska jest bardziej spójny, a także dostarcza więcej emocji pożądanych przez obserwatorów meczu (Knijnik, 2018, s. 472).

Czynniki takie jak wygoda siedzeń, widoczność widowiska z miejsca obserwacji, dostępność sieci Wi-Fi i poczucie bezpieczeństwa są związane z komfortem oglądania spotkań na żywo z poziomu stadionu piłkarskiego. Elementy te pozwalają ocenić widzom, czy klub zapewnia dogodne warunki do obserwacji meczu piłkarskiego.

Miarę badającą doświadczenia z dnia meczowego uzupełniają czynniki, które nie są bezpośrednio związane z widowiskiem sportowym, ale są jego dopełnieniem i występują w postaci dodatkowych usług, takich jak: jakość cateringu czy dostępność miejsc parkingowych w pobliżu stadionu.

Subiektywne miary pozwalające analizować konkurencyjność marki klubu piłkarskiego, takie jak znajomość marki, lojalność wobec marki, zaangażowanie w markę, adekwatność istoty marki, dostępność marki i doświadczenia z dnia meczowego, ze względu na swoją rozbudowaną strukturę powinny być przedstawiane jako liczba zsumowanych punktów przydzielanych przez respondentów podczas udzielania odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Syntetyczne zestawienie miar subiektywnych określających pozycję konkurencyjną klubu piłkarskiego zawarto w tabeli 1.

Podsumowanie

Marki klubów piłkarskich wymagają specyficznego zarządzania. Funkcjonują one na różnych płaszczyznach, ponieważ odnoszą się zarówno do produktów fizycznych (odzież z logo drużyny), jak i usług (widowisko sportowe, w którym uczestniczą fani). Marki takie są odbierane przez klientów wyjątkowo subiektywnie. Zarządzanie marką klubu piłkarskiego wymaga tworzenia jednocześnie kilku mniejszych strategii odnoszących się do poszczególnych obszarów, których dotyczy marka (Skorek,

Tabela 1. Wykaz mierników subiektywnych

Mierniki subiektywne	Czynniki zawierające się w danym mierniku
Znajomość marki	Pierwsza marka przychodząca na myśl Spontaniczna świadomość marki Wspomagana świadomość marki Znajomość identyfikatorów marki
Lojalność w stosunku do marki	Sukcesy sportowe Obecność ulubionego piłkarza Styl gry drużyny
Zaangażowanie w markę	Regularne uczęszczanie na mecze piłkarskiego wraz z dopingowaniem zespołu z pozostałymi kibicami Słuchanie relacji radiowych i oglądanie w telewizji/Internecie meczów z udziałem ulubionej drużyny Śledzenie aktualności na temat działań zespołu Przeglądanie materiałów wideo, czytanie artykułów internetowych i prasy oraz słuchanie podcastów dotyczących klubu Dyskutowanie o losach zespołu zarówno w świecie rzeczywistym, jak i wirtualnym Dokonywanie zakupu produktów, na których widnieje emblemat klubu
Adekwatność istoty marki	Misja klubu Styl gry zespołu Kadra sportowa Wygląd stroju piłkarskiego Forma herbu Aktywność pozasportowa klubu
Dostępność marki	Dostępność odzieży oraz gadżetów oznaczonych marką klubu piłkarskiego Proces zakupu biletów/karnetów na mecze Wysokość cen biletów/karnetów na mecze
Doświadczenia z dnia meczowego	Obecność zorganizowanego dopingu Obecność oprawy meczowej Wygoda siedzeń Widoczność widowiska z miejsca obserwacji Dostępność sieci Wi-Fi Poczucie bezpieczeństwa Jakość cateringu Dostępność miejsc parkingowych w pobliżu stadionu

Źródło: opracowanie własne.

2013, s. 83). W rezultacie sport prezentuje unikalny produkt. Podmioty związane ze sportem stoją przed wyzwaniem ciągłego rozwijania i utrzymywania uwagi konsumentów, ponieważ stopień przywiązania do marki, to, jakim jest się fanem, stymuluje konsumpcję (Trail & James, 2001, s. 108–127).

Na podstawie przeglądu literatury, odnosząc się do książek i artykułów naukowych na temat siły marki i jej pozycji konkurencyjnej, wyodrębniono dwie podstawowe grupy mierników umożliwiających określenie poziomu konkurencyjności danej marki klubu piłkarskiego w obrębie badanej miary, w szczególności jednak opisano miary subiektywne. Dzięki wytyczeniu zestawu zmiennych menedżero-

wie zarządzający markami klubów piłkarskich mogą dokonać analiz, a wyniki porównywać w czasie. Ponadto na podstawie pozyskanego materiału analitycznego można podejmować decyzje poprawiające pozycję konkurencyjną danego klubu. W artykule pojawia się jednak ograniczenie badawcze. Nie dokonano zróżnicowania pod względem istotności poszczególnych miar odnośnie do konkurencyjności marki klubu piłkarskiego. Miernikom i ich elementom została przyznana taka sama waga. Stąd wydaje się, iż na dalszym etapie eksploracji tematyki zasadne będzie zbadanie istotności poszczególnych miar wpływających na stopień konkurencyjności danej marki klubu piłkarskiego.

Bibliografia/References

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press.
- Aceves, L., Murillo, D., & Urena, G. (2018). Digital engagement and social identity of sports fans: The case of Premier League teams on Facebook. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 13(1).
- Aksoy, R., & Tokmak G. (2016). Factors affecting brand loyalty in football: An application on "The Big Four" football clubs in Turkish Super League. *International Review of Economics and Management*, 4(3).
- Anagnostopoulos, Ch., Willem, A., Zeimers, G., & Zintz, T. (2018). Corporate social responsibility (CSR) in football: Exploring modes of CSR implementation. W: Ch. Anagnostopoulos, S. Chadwick, D. Parnell, & P. Widdop (Red.), *Routledge Handbook of Football Business and Management*. 1st Edition. Routledge.
- Bardhi, F., Bengtsson, A., & Venkatraman, M. (2010). How global brands travel with consumers: An examination of the relationship between brand consistency and meaning across national boundaries. *International Marketing Review*, 27(5).
- Biscaia, R., Gordon, B., Nakazawa, M., & Yoshida, M. (2014). Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context. *Journal of Sport Management*, 28(4).
- Brzeźniak, M. (2017). *Budowanie świadomości marki w klubie sportowym*. Wydawnictwo Naukowe Katedra.
- Chmykhov, A., Naidenova, I., & Parshakov, P. (2016). Does football sponsorship improve company performance? *European Sport Management Quarterly*, 16(2).
- De Chernatony, L. (2003). *Marka. Wiza i tworzenie marki*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Deloitte Football Money League. (2020). <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- Dziekoński, M., Kozielski, R., & Pogorzelski, J. (2017). Komunikacja marketingowa. W: R. Kozielski (Red.), *Wskaźniki marketingowe*. Wyd. V rozszerzone. Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Górska-Warzewicz, H., Dębski, M., & Grobelna, A. (2017). *Marka jako źródło kształtowania konkurencyjności w branży turystycznej*. Difin.
- Grębosz, M., Siuda, D., & Szymański, G. (2016). *Social media marketing*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Grzebyk, M., & Kryński, Z. (2011). Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, (20).
- Grzybek, O. (2015). Komu potrzebna jest wycena marki? *Studia Ekonomiczne*, (245).
- Holt, D. B. (2003). *Brands and Branding. Cultural Strategy Group*, <https://testconso.typepad.com/files/brands-and-branding-csg2.pdf> (dostęp: 10.02.2019).
- <https://sortitoutsi.net/search/database> (dostęp: 13.02.2020).
- https://www.footballbenchmark.com/methodology/social_media (dostęp: 14.02.2020).
- <https://www.transfermarkt.pl/> (dostęp: 13.02.2020).
- <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/#/yr/2019> (dostęp: 11.02.2020).
- Inha, E., & Laiho, M. (2012). *Brand image and brand awareness. Case study: Finnair in Indian market*. Halmstad University Reproservice.
- Irmischer, R. (1993). Modelling the Brand Equity Concept. *Marketing and Research Today: The Journal of the European Society for Opinion and Marketing Research*, 21(2), 102–110.
- Kacprzak A., Dziewanowska K., & Skorek M. (2015). *Gospodarka doświadczeń. Perspektywa polskiego konsumenta*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kall, J. (2001). *Silna marka, istota i kreowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing consumer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1). <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Knijnik, J. (2018). Imagining a multicultural community in an everyday football carnival: Chants, identity and social resistance on Western Sydney terraces. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(4).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing*. Rebis.
- Kubuj, D. (2022). *Brand equity. Metody badania siły marek*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kucharska, W. (2016). Wartość marki jako wskaźnik. Metody pomiaru. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (460).
- Liczmańska, K. (2008). Silna marka jako źródło przewagi konkurencyjnej w momencie zakupu. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, (1).
- Manoli, A. E. (2017). Media relations in English football clubs. W: B. G. Pitts & J. J. Zhang (Red.), *Contemporary sport marketing: Global perspectives*. Routledge.
- Mirońska, D. (2010). Zachowania nabywców na rynku – trendy i wpływ na działanie przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH*, (27).
- Obłój, K. (2001). *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Olins, W. (2004). *Wally Olins o marce*. Instytut Marki Polskiej.
- Patkowski, P. (2010). *Potencjał konkurencyjny marki – jak zdobyć przewagę na rynku*. Poltext.
- Perechuda, I., & Strąg, K. (2016). Znaczenie marki i wycena jej wartości – analiza przypadku Ruch Chorzów S.A. W: K. Nessel (Red.), *Marketing w sporcie. Sport w marketingu. Młodzi o sporcie 2016*. Katedra Zarządzania w Turystyce Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Rosa, G. (2012). Kreowanie silnej marki produktu jako źródła przewagi konkurencyjnej. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, (20).
- Rothermel, M. (2006). *Auswirkungen von Trainerwechseln auf den sportlichen Erfolg in der Fußball-Bundesliga: Eine empirische Untersuchung*. Diplomica Verlag.
- Rymkevich, O. (2018). *Sports law in Russia. Second edition*. Kluwer Law International.
- Schmidt, S. L., Schreyer, D., & Torgler, B. (2018). Predicting season ticket holder loyalty using geographical information. *Applied Economics Letters*, 25(4).
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1992). *A Financial approach to estimating firm-level brand equity*. Marketing Science Institute. Report No 92-116.
- Skorek, M. (2013). *Marka we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Skorek, M. (2019). *Společnost wokół marki. Geneza. Koncepcja. Badania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sloan, H., & Wakefield, K. L. (1995). The effects of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance. *Journal of Sport Management*, 9(2).
- Smith, A. C. T., Stavros, C., & Westberg, K. (2017). *Brand fans – lessons from the world's greatest sporting brands*. Palgrave Macmillan.
- Sznajder, A. (2015). *Marketing sportu*. PWE, Warszawa.
- Trail G., James J., (2001). The motivation scale for sport consumption: Assessment of the scale's psychometric properties, *Journal of Sport Behavior*, 24(1).
- Urbanek G. (2002). *Zarządzanie marką*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wąskowski Z. (2012). Instytucjonalna struktura biznesu sportowego – ujęcie modelowe. *Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, (220).
- Witek-Hajduk, M. (Red.). (2019). *Zarządzanie silną marką*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Żemigala, M. (2019). Tendencies in research on sustainable development in management sciences. *Journal of Cleaner Production*, 218.

Dr hab. Monika Skorek

Absolwentka Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, z którym jest związana zawodowo od 1998 r. Obecnie prodziekan ds. studenckich i jakości kształcenia. Prowadzi zajęcia na studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych. Była uczestnikiem stypendiów naukowych, w tym Harvard Business School – Colloquium on Participant-Centered Learning Harvard Business School. Oprócz pracy dydaktycznej aktywnie działa w obszarze badawczym i biznesowym. Zajmuje się doradztwem i szkoleniami w wielu firmach na rynku polskim.

Mgr Dawid Dela

Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. W 2020 r. ukończył studia magisterskie na kierunku zarządzanie, realizując specjalizację marketing. W trakcie studiów był członkiem Koła Naukowego Marketingu „Target” oraz Studenckiego Koła Zarządzania Sportem „Get Ready”. Autor pracy dyplomowej pt. *Ocena pozycji konkurencyjnej wybranych marek klubów piłkarskich* pod kierownictwem dr hab. Moniki Skorek.

Dr hab. Monika Skorek

A graduate of the Faculty of Management at the University of Warsaw, with which she has been professionally associated since 1998. Currently Vice-Dean for Student Affairs and Teaching Quality. Since then she has been conducting classes at undergraduate, graduate and postgraduate studies. She participated in scholarships, including Harvard Business School – Colloquium on Participant-Centered Learning Harvard Business School. In addition to teaching, she is active in the research and business area. She deals with consulting and training in many companies on the Polish market.

Mgr Dawid Dela

A graduate of the Faculty of Management at the University of Warsaw. In 2020, he completed his master's degree in Management, specializing in Marketing. During his studies, he was a member of the "Target" Marketing Research Group and the "Get Ready" Student Sport Management Group. Author of the diploma thesis entitled *Evaluation of competitive position of selected brands of football clubs* under the supervision of dr hab. Monika Skorek.

Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego
zaprasza na zakupy **z rabatem 15%**

www.pwe.com.pl

