

STRATEGIA SPRZEDAŻY A OCZEKIWANIA KLIENTÓW NA PRZYKŁADZIE RYNKU KLUBÓW SPORTOWYCH

SALES STRATEGY AND CUSTOMER EXPECTATIONS ON THE EXAMPLE OF THE SPORTS CLUBS

Katarzyna Kruk¹, Radosław Muszkieta², Vadim Kindrat²

¹Wyższa Szkoła Edukacja w Sporcie w Warszawie, Poland

²Rivne State University of Humanities, Rivne, Ukraine

Słowa kluczowe: marketing, klub sportowy, strategia

Streszczenie

W obecnych czasach bardzo dużo uwagi poświęca się rozwojowi intelektualnemu człowieka. Obecnie w dobie techniki i komputeryzacji już coraz częściej nowe technologie zastępują pracę człowieka. Skutkuje to tym, iż z każdym rokiem widzi się coraz mniejszą aktywność sportową wśród ludzi. Coraz więcej czasu wolnego nie tylko dzieci i młodzież ale i dorośli spędzają na przykład przed telewizorem czy komputerem. Obecnie coraz mniejszą niż kiedyś część życia człowieka wypełnia ruch. Jest jednak część ludzi, którzy uprawiają sport czy to na przykład w formie rekreacji rowerowej albo spacerów, pływania, biegów etc. Jeśli chodzi o dzieci i młodzież to samodzielne podejmowanie przez nich aktywności ruchowej powoli zaczyna już należeć do rzadkości, aczkolwiek widoczne są powolne tendencje do przejawiania zainteresowań sportem. Praca ta koncentruje się na strategiach sprzedaży w klubach sportowych. Praca składa się z części teoretycznej i praktycznej. Na potrzeby tej pracy przeprowadzono badania wśród osób rekreacyjnie uprawiających sport i odznaczających się znajomością wybranych klubów sportowych.

Wstęp

Sport jest świadomą dobrowolną działalnością człowieka podejmowaną głównie dla zaspokojenia potrzeby zabawy, popisu, walki a także wewnętrznego doskonalenia się w drodze systematycznego rozwoju cech fizycznych, umysłowych. Jest to działalność uprawiana systematycznie według pewnych reguł, z silnym pierwiastkiem współzawodnictwa, z dążeniem do maksymalnych wyników i manifestowania swojej sprawności fizycznej. Jest formą aktywności człowieka, mającą na celu doskonalenie jego sił indywidualnie lub zbiorowo według reguł umownych. Już w starożytnej Grecji zainteresowano się sportem. W Polsce za pioniera wychowania fizycznego uważa się Jędrzeja Śniadeckiego. Jako jeden z pierwszych, zwrócił uwagę na potrzebę wprowadzenia zajęć fizycznych do szkół. W rozprawie *O fizycznym wychowaniu dzieci*, sformułował program wszechstronnego rozwoju młodego organizmu, podkreślając znaczenie zdrowotne ćwiczeń cielesnych oraz ich wartość pedagogiczną.

Sport w XXI wieku stał niezbędnym składnikiem edukacji, elementem rekreacji oraz jako sport wyczynowy przybrał postać masowego widowiska, połączonego też z biznesem. Celem głównym tej pracy jest przedstawienie problematyki komercjalizacji sportu poprzez sprzedaż. Proces ten odnosi się w szczególności do klubów typu premium, choć w praktyce

nawet w niższych rozgrywkach wyraźnie postępuje presja na profesjonalne zarządzanie i przygotowanie strategii marketingowych. Aby lepiej zrozumieć istotę tego problemu w pierwszej części pracy przedstawiony jest ogólny zarys, związany ze sprzedażą, czyli podstawowe pojęcia oraz to jak wykorzystuje się nowoczesne elementy marketingowe. Uzupełnieniem tej części jest przedstawienie głównych strategii sprzedaży, co w kontekście sportu przybiera specyficzną formułę, gdyż same kluby nie są tradycyjnym przedsiębiorstwem w rozumieniu prawnym i społecznym. Po naświetleniu kwestii związanych ze strategią sprzedaży kolejna część pracy ma na celu przedstawienie klubów sportowych na współczesnym rynku w kontekście nawiązania do sprzedaży. Uzupełnieniem pracy jest część praktyczna, w której zaprezentowano badania dotyczące oczekiwania klientów, co do sprzedaży pośród klubów sportowych. Pozwala to jednocześnie odnieść się do obecnego pojmowania samego widowiska sportowego przez kibiców. Tytułem uzupełnienia wyników badań własnych przedstawiono strategię sprzedaży w klubach sportowych.

Istota sprzedaży i podstawowe pojęcia

Na poziomie najbardziej ogólnym lub też w języku potocznym sprzedaż to przekazanie danego towaru, bądź usługi przez sprzedawcę w ręce klienta (konsumenta). Przekazanie to odbywa się po uprzednim opłaceniu towaru lub usługi. W tym opisie można by w zasadzie zawrzeć społeczne rozumienie zjawiska sprzedaży. Niemniej problematyka ta ma dużo szerszy zakres pojęciowy.

Przede wszystkim należy rozróżnić to, co postrzega się nierzadko jako synonim, a więc handel i sprzedaż. Z punktu widzenia literatury przedmiotu są to choć bliskie, to jednak oddzielne terminy. Handel ma funkcję nadrzędną wobec sprzedaży. Z samej definicji można wyczytać, iż zajmuje się realizacją sprzedaży. W tym kontekście handel to cały zestaw działań o charakterze organizacyjnym, którego praktycznym przejawem jest sprzedaż. Na całym świecie odgrywa on kluczową rolę, gdyż dzięki handlowi występuje wymiana towarowa produktów o stale powiększającym się asortymencie. Przedsiębiorczość polega zatem przede wszystkim na sprzedaży. Wskutek rozwoju nowoczesnych technik komunikacji, transportu i innych pochodnych nowoczesności powstają różnorodne formy sprzedaży. Niemniej wszystkie one są kategorią podrzędną wobec handlu. Jeżeli mowa o tym, iż handel zajmuje się realizacją sprzedaży, to handlem będą wszystkie czynności, które doprowadzają do tego, iż możliwa jest sprzedaż.¹

Towary i usługi były przedmiotem sprzedaży oraz handlu od najdawniejszych czasów, które można symbolicznie datować na powstanie pierwszych społeczności o charakterze osiadłym. W momencie wykształcenia się większych grup społecznych początkowo w obrębie niewielkich osad, a następnie sieci coraz większych, z których wyłoniły się w końcu miasta niezbędnym okazała się realizacja popytu na określone produkty. Ponieważ skupiska ludzkie wywodzące się z pierwszych osad od samego początku przyjęły, choćby podstawowy podział obowiązków pracy oznaczało to, pewną strukturę działania społeczności. Piekarz wypiekający chleb musiał jednocześnie mieć do dyspozycji odpowiednie urządzenia, które wyrabiał ktoś inny.² O ile w epoce poprzedzającej osiadły tryb życia wymiana towarowa miała charakter barterowy, o tyle osiadłe społeczności zróżnicowane dużo bardziej pod względem podziału pracy nie mogły już tak funkcjonować. Szczególnie, iż pojawiły się nowe klasy, oferujące usługi oraz elity polityczne i duchowe. Nowoczesna organizacja społeczna nie pozwalała więc ze względu na specjalizację oraz rosnącą populację na kontynuowanie wymiany barterowej, przynajmniej na szeroką skalę. W momencie przejścia od społeczności plemiennych do organizacji miejskich i państwowych w starożytności utworzone państwa,

¹ H. Szulce, J. Chwałek, W. Ciechomski, *Ekonomika handlu*, WSIP, Warszawa 2008, s. 7.

² J. Szumilak, *Handel detaliczny*, Wolters Kluwer, Warszawa 2004, s. 13.

składające się aż tysiące obywateli musiały wytworzyć nowoczesne formy zaspokojenia popytu i podaży. W ten sposób w starożytnym Egipcie i Mezopotamii powstały elementy zorganizowanego handlu jak i sprzedaży.

W sensie najprostsze skojarzenia, jakim jest oddanie towaru w zamian za zapłatę współczesny handel nie różni się niczym od tego ze starożytnego Egiptu. To co przez wieki i tysiąclecia ulegało przeobrażeniom to formy, rodzaje oraz techniki sprzedaży. Do tego dodać należy sposób organizacji w rozumieniu punktów handlowych. Współczesne choćby galerie handlowe odnośnie ich formy i mechanizmu działania można porównywać do starożytnych targowisk na poziomie podstawowym, ale oczywiście występują tu różnice techniczne, kulturowe etc.

Przez większy okres dziejów podstawowym kanałem sprzedaży i handlu był szeroko rozumiany bazar, nazywany też targiem, który uważa się za pierwowzór współczesnych sklepów. Do okresu późnego średniowiecza licząc od starożytności poprzez epokę antyczną taka forma wymiany towarowej koncentrująca się najczęściej w centrach miast w wydzielonych punktach (bazarach) była dominującą. Paradoksalnie przeobrażenie handlu bazarowego w sklepy w przypadku Europy było podyktowane czynnikami klimatycznymi. Ponieważ warunki atmosferyczne w szczególności jesienią i zimą odznaczały się dużą ilością deszczu oraz śniegu, tym samym konieczne było stosowanie technik chroniących towary. To doprowadziło do powstania budowli osłaniających stragany, czego przykładem są między innymi krakowskie Sukiennice. Z czasem jednak owe osłony zaczęły przekształcać się w wydzielone pomieszczenia.³

Przełom w sprzedaży przyniosło XVII stulecie, kiedy to pojawiło się szkło taftowe, tworząc możliwość wystawiania towarów w tak zwanym oknie sklepowym, który to zwyczaj praktykowany jest również dzisiaj. Jak więc widać współczesna sprzedaż i organizujący ją handel, jeśli chodzi o cel i istotę nie zmieniły się przez tysiące lat. Natomiast co warto raz jeszcze podkreślić przekształceniom uległy punkty sprzedaży, formy, narzędzia, również w sensie technologicznym, różnorodność oferty. Warto też dodać, iż tak zwany handel obwoźny również nie jest wymysłem współczesności, lecz był popularnym sposobem przez całą historię dziejów ze szczególnym natężeniem w okresie średniowiecza.⁴

Do podstawowych funkcji handlu zalicza się zatem kierowanie ruchem towarów, co jest konsekwencją różnic pomiędzy produkcją, a konsumpcją. Do tego wśród funkcji wymienia się kierowanie ruchem towarów także w przestrzeni, kształtowanie struktury asortymentowej oraz uzgadnianie struktury rodzajowej. Jak więc widać handel to działalność o charakterze makroekonomicznym, przy czym makro może dotyczyć zarówno handlu na przestrzeni kraju, województwa, ale także organizowania sprzedaży dla danego miasta czy galerii handlowej. Odmianą specyficzną jest handel zagraniczny.

Natomiast sprzedaż opisywana jest w literaturze jako praktyczny wymiar handlu czy też występujący na najniższym szczeblu w ramach działalności gospodarczej. Sprzedaż to oprócz samej czynności także umowa pomiędzy dwiema stronami transakcji. W rozumieniu prawnym jest to przeniesienie własności danej rzeczy, bądź usługi na nabywającego w ramach czego kupujący zobowiązuje się odebrać i uiścić odpowiednią należność. Definicje sprzedaży reguluje także kodeks cywilny, gdzie w artykule 535 zapisano, iż jest to "umowa wzajemna, dwustronnie obowiązująca zgodnie z którą sprzedawca obowiązując się przenieść własność rzeczy na kupującego, a ten drugi odebrać ją i zapłacić za nią umówioną cenę."⁵ W artykule 535 kodeksu cywilnego nie wymienia się żadnej formy czy rodzaju, ale definiuje sprzedaż jedynie na podstawie wystąpienia przeniesienia własności za określoną cenę. Warto zwrócić uwagę, iż w myśl artykułu 221 kodeksu cywilnego konsument jest definiowany jako

³ I. Majewska-Opielka, Sprzedaż i charakter, Rebis, Poznań 2008, s. 19.

⁴ H. Szulce, J. Chwałek, W. Ciechomski, *Ekonomika handlu*, WSIP, Warszawa 2008, s. 8.

⁵ J. Szczotak, *Sprzedaż konsumencka*, Verba, Lublin 2007, s. 133.

osoba fizyczna, oczywiście dokonując wspomnianej czynności prawnej ze sprzedającym. W świetle wspomnianego kodeksu kupujący, który posiada osobowość prawną nie będzie zatem rozumiany jako konsument.⁶ Niemniej faktem jest, iż sprzedaż dotyczy także relacji pomiędzy osobami prawnymi czyli firmami lub instytucjami państwa, które również są uczestnikami dwustronnej zobowiązującej umowy o przeniesieniu własności. Niemniej uprawnienia konsumentów odnoszą się do osób fizycznych. Rozróżniając konsumenta (osobę fizyczną) od osoby prawnej, co nie zmienia samej istoty ekonomicznej sprzedaży, polegającej na wymianie w ramach umowy dwustronnej pojawia się kwestia zróżnicowania sprzedaży ze względu na różnorakie kryteria. Mowa tu o formach i rodzajach.⁷

Wspomniano już przy okazji definiowania o najbardziej ogólnym podziale ze względu na formę sprzedaży, a więc instytucjonalną i z udziałem osób fizycznych. Są to dwa główne typy obrotu handlowego, dzielące go na ten indywidualny oraz odbywający się pomiędzy przedsiębiorstwami oraz instytucjami. Drugim tego typu podziałem o charakterze najbardziej ogólnym jest sprzedaż przedmiotów fizycznych (towarów) oraz usług. Można zatem sprzedaż dzielić ze względu na przedmiot. Odnośnie towarów fizycznych niezależnie od formy czy kanałów sprzedaży nabywa się określoną rzecz. Niemniej jak doskonale wiadomo można też nabyć na przykład wycieczkę zagraniczną, ubezpieczenie etc.⁸ W tym przypadku jest to również zgodne z artykułem 535 kodeksu cywilnego, gdyż występują dwie strony umowy sprzedaży i jedna z nich nabywa za określoną cenę usługę. Jedyna różnica polega na przenoszeniu własności, która z definicji prawnej dotyczy przedmiotów fizycznych. Natomiast nabywając wycieczkę zagraniczną czy ubezpieczenie nie można w sensie ścisłym mówić o przeniesieniu własności, gdyż nie ma to atrybutu fizycznego.⁹ W końcu sprzedaż można też rozpatrywać w kontekście krajowym, bądź międzynarodowym. W sensie jej istoty nie występują tu żadne różnice ponad to, iż kryterium rozróżniającym jest obszar prowadzenia działalności sprzedażowej. Występuje też sprzedaż hurtowa czy też masowa oraz detaliczna.

Oprócz tych głównych podziałów o charakterze ogólnym sprzedaż można kwalifikować ze względu na metody. W literaturze przedmiotu wymienia się tradycyjne i nowoczesne oraz metody specjalne. Tradycyjne to wszystkie te, w których sprzedaż odbywa się z bezpośrednim udziałem sprzedawcy i klienta w danym punkcie. Najczęściej przybiera to postać zakupów, za które płatność następuje przy kasie, niezależnie od specyfiki danego sklepu czy szerzej podmiotu handlowego. Wśród metod nowoczesnych zaliczanych jednak do podstawowych mieści się coraz bardziej popularna w początkach XXI wieku sprzedaż internetowa. Nie różni się ona od tradycyjnej poza nośnikiem, którym nie jest sklep w rozumieniu fizycznym, ale wyrażony poprzez witrynę internetową. Klient dokonując zakupów porusza się tam jak po normalnym sklepie przy czym również nie fizycznie, a za pomocą oprogramowania komputerowego.¹⁰

Natomiast dużo bardziej rozbudowane są metody specjalne. Ich rozwój jest konsekwencją możliwości technologicznych, transportowych oraz marketingowych jakie daje współczesność, co pozwala zróżnicować kanały dystrybucji. Pierwszą z metod specjalnych jest sprzedaż na zamówienie. Nie można jednak mylić tego z nowoczesną formą sprzedaży, jaką są wspomniane zakupy w sklepach internetowych. Choć jeden i drugi sposób przypomina sprzedaż na zamówienie, to typowa formuła na zamówienie dotyczy tego, iż z kolei osobiście, bądź przy pomocy innego środka komunikacji (telefon, Internet) klient

⁶ A. Makowska, Sprzedaż konsumencka w prawie Unii Europejskiej i prawie polskim, Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 7.

⁷ E. Wieczorek, Sprzedaż konsumencka. Komentarz do ustawy, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2005, s. 19.

⁸ M. Milewska, M. Lawin, Sprzedaż imprez i usług turystycznych, WSiP, Warszawa 2013, s. 17.

⁹ J. Szczotak, Sprzedaż konsumencka, Verba, Lublin 2007, s. 134.

¹⁰ T. Bonek, M. Smaga, Biznes w internecie, Praktyczny poradnik o marketingu, sprzedaży, public relations online i promocji w mediach społecznościowych, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 130.

zamawia określone towary, podając termin ich odbioru w sklepie. Z punktu widzenia organizacji sprzedaży jest to efektywny środek, który oszczędza czas klienta i pozwala też lepiej wykorzystać potencjał samego sprzedawcy.¹¹

Kolejną z metod specjalnych jest sprzedaż z dostawą do domu. Również i tutaj często mylone jest to ze sprzedażą internetową.¹² Natomiast dotyczy to co do zasady towarów o dużej objętości, bądź ciężkich, które są trudno transportowalne przez indywidualnego nabywcę. Można też sklasyfikować ten typ sprzedaży jako dotyczący przedmiotów sporadycznego zakupu w przeciwieństwie do regularnego. Oczywiście trudno określić precyzyjnie pojęcie *sporadycznie*, ale zakłada się, iż dotyczy to sprzętów, których zakup jest przede wszystkim poprzedzony pewną refleksją kupującego, dłuższym wyborem oraz domniemuje się, iż będą służyły przez okres choćby 2-3 lat. Do klasycznych przykładów można tu zaliczyć lodówki, pralki, mebli etc. Większość współczesnych sklepów oferujących produkty określone jako sporadycznego zakupu oferuje zazwyczaj dostawę towarów do mieszkania. Niekiedy odbywa się to bezpłatnie, jako wliczone w cenę, bądź też dolicza się dodatkowe koszty.¹³ W kontekście współczesnej rywalizacji tradycyjnych sklepów z internetowymi taka oferta jest niemalże obowiązkowa, ponieważ klienci nie muszą martwić się o przewóz towarów, ponosząc dodatkowe koszty. Jest to kluczowe dla sprzedaży z dostawą do domu, ponieważ sklepy internetowe oferują dostawę z możliwością montażu. To powoduje, iż obecnie punkt sprzedaży, który nie oferuje dostawy do domu w przypadku omawianych typów towarów w praktyce nie może liczyć na utrzymanie się na rynku w perspektywie długoterminowej. Bezpośrednią konsekwencją rozwoju sprzedaży internetowej jest rozszerzanie asortymentu, który objęty jest dostawą do domu. Częściowo zaczyna to być widoczne nawet przy zakupie artykułów spożywczych, które przy niewielkiej dopłacie są dowożone do mieszkania klienta, co jest szczególnie wygodne na przykład dla osób chorych. Ta formuła jest także korzystna dla samego sprzedawcy, gdyż lepiej wykorzystuje czas i efektywność. Specyficzną odmianą sprzedaży z dostawą do domu jest zamówienie telefoniczne, które jest najbardziej rozpowszechnione w przypadku usług gastronomicznych. Sama rozmowa telefoniczna ogranicza koszty obsługi stacjonarnej do minimum, tym samym zwiększając obroty placówki.

Kolejną metodą specjalną jest sprzedaż komisowa. Różni się ona od pozostałych tym, iż przedmiot sprzedaży nie pochodzi od dystrybutora czy organizatora handlu, lecz od właściciela przedmiotu. Tym samym to punkt komisowy prowadzi zarazem sprzedaż, jak i kupno. Sklepy tego typu zwane komisantami działają w imieniu własnym oraz właściciela towaru, otrzymując prowizję komisową, wyliczaną od ceny sprzedaży. Pomiędzy obiema stronami komisantem i komitentem zostaje zawarta umowa, w której ustala się cenę sprzedaży. Nie należy mylić sprzedaży komisowej z punktami lombardowymi.

Następną metodą specjalną jest sprzedaż ratalna. Jej specyfiką jest zazwyczaj to, iż w transakcji uczestniczy również bank lub inny pośrednik finansowy. Tym samym stroną umowy jest nie tyle sprzedawca i klient, ale sprzedawca i bank. Z kolei klient formalnie pożyczone pieniądze spłaca instytucji finansowej, a zatem jego przedmiotem umowy nie jest ta ze sprzedawcą w sensie bezpośrednim, ale z bankiem. Kredytobiorca, podpisując odpowiednią umowę zobowiązuje się do terminowych wpłat, powiększonych o sumę odsetek. Korzyścią tej formy sprzedaży jest możliwość zakupu towarów bez gromadzenia kapitału, wymaganego przy zakupach gotówkowych. Dodatkowo sprzedaż ratalna, jak wynika z badań podnosi sprzedaż, zwiększając zyski. Nawet jeżeli w ostatecznym rozrachunku sprzedaż

¹¹ J. Szumilak, *Handel detaliczny*, Wolters Kluwer, Warszawa 2004, s. 15.

¹² T. Bonek, M. Smaga, *Biznes w internecie, Praktyczny poradnik o marketingu, sprzedaży, public relations online i promocji w mediach społecznościowych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 132.

¹³ B. Rogoda, *Decyzje cenowe przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 28.

ratalna jest droższa od tradycyjnej, to z punktu widzenia szczególnie osób mniej zarabiających jawi się jako jedyny sposób na pozyskanie towarów tak zwanego sporadycznego zakupu.¹⁴

Sprzedaż może też dotyczyć artykułów używanych i ten sposób obrotu jest również uznawany za metodę specjalną sprzedaży. Najczęściej przedmiotem tak rozumianego obrotu jest odzież. Niemniej na ustalonych miejscach, na przykład na targowiskach sprzedaje się także innego rodzaju towary.¹⁵ Podkategorią w ramach sprzedaży artykułów używanych jest też instytucja określana potocznie jako "pchli targ". Cechą zasadniczą tej metody jest pozyskiwanie artykułów zakupionych nie od producenta, lecz ludności, co czyni ją ze względu na kryterium pochodzenia produktu podobną do komisowej. Sprzedaż artykułów używanych w sensie ekonomicznym jest konsekwencją zauważenia przez rynek przestrzeni do sprzedaży odzieży osobom o niższych dochodach lub niekiedy może wynikać też z pewnych trendów kulturowych (moda).

Pośród metod specjalnych wymienia się też sprzedaż subskrypcyjną. Najczęściej dotyczy ona szeroko pojętego rynku księgarskiego. Subskrypcją objęte są książki, encyklopedie, słowniki. To umożliwia klientom otrzymanie zamówionych towarów w pierwszej kolejności, zaś z punktu widzenia wydawnictwa jest narzędziem które pozwala oszacować wielkości popytu. Jest zatem formą przedsprzedaży. Najczęstszym przykładem jest odbieranie pierwszej części z serii kilku tomów, kiedy to należność opłacana jest przy odbiorze drogą pocztową lub w wyznaczonym punkcie, a rozliczenie wpłaconej sumy następuje przy ostatniej części.

Odmianą subskrypcji, choć uznawaną za odmienną metodę sprzedaży specjalnej jest sprzedaż abonamentowa. Ta z kolei dotyczy przede wszystkim tak zwanej prenumeraty i odnosi się do czasopism. Klient zwany jest prenumeratorem i wpłacając określoną sumę za konkretnie zdefiniowany czas, drogą pocztową, kurierską lub inną otrzymuje regularnie gazety i czasopisma. Nie należy mylić prenumeraty z przedsprzedażą. Ta druga polega na wpłacie należności za określony towar, którego odbiór ma miejsce w późniejszym terminie.

Chociaż istnieje wiele metod specjalnych sprzedaży, to niemniej przeważająca część klientów dokonuje zakupów wykorzystując metody podstawowe, przy czym może to być formuła tradycyjna, bądź nowoczesna. Oprócz tego w sprzedaży dominującą grupą są konsumenci indywidualni, którzy kupują towar w stosunkowo niewielkich ilościach dla zaspokojenia potrzeb własnych, bądź rodziny. Podsumowując warto wspomnieć o specyficznej formule sprzedaży, która nie mieści się w pojęciu metod tradycyjnych lub specjalnych.¹⁶ Mowa tu o szeroko rozumianych akcjach sprzedażowych, które mają charakter okolicznościowy. Wymienia się tutaj w literaturze kiermasze, festyny oraz akcje dotyczące wyprzedaży.

Nie należy też zapominać o sprzedaży bezpośredniej, która polega na wizycie sprzedawcy w domu klienta. Jest to praktyka nie mieszcząca się w formule tradycyjnego handlu, ani też specjalnych metod sprzedaży. Z drugiej strony nie można przypisać jej do tej samej kategorii co kiermasze czy festyny, choć ma też formę okolicznościową. Niemniej owa okoliczność występuje tylko po stronie klienta, który nie zna terminu odwiedzin, ani też oferty przed zapoznaniem są z nią na miejscu. Natomiast z punktu widzenia sprzedawcy nie ma ona charakteru okolicznościowego lecz stały. Po pierwsze sprzedaż pozasklepową i nie

¹⁴ J. Dzieciuchowicz, *Handel w przestrzeni wielkomiejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 7.

¹⁵ E. Wieczorek, *Sprzedaż konsumencka. Komentarz do ustawy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2005, s. 6.

¹⁶ J. Szumilak, *Handel detaliczny*, Wolters Kluwer, Warszawa 2004, s. 17.

mającą cech okolicznościowych można dzielić na bezpośrednią, wysyłkową oraz automatyczną.¹⁷

Dla sprzedaży bezpośredniej wyróżnia się kilka podstawowych typów. Pierwsza to tak zwana przypadkowa z języka angielskiego door to door, polegająca na tym, iż sprzedawcy mają przydzielone miejsce na mapie miejscowości. Potocznie nazywa się to akwizycją i przez klientów traktowana jest jako sprzedaż ciesząca się najniższym szacunkiem. Niemniej z punktu widzenia psychologii sprzedaży jest to najtrudniejsza forma, choćby z tego względu, iż wymaga psychicznej odporności.¹⁸ Inną odmianą sprzedaży bezpośredniej jest metoda z polecenia. Może być ona realizowana w kręgu znajomych, gdzie sprzedawca oferuje produkty o charakterze okresowym, które następnie są zastępowane przez inną paletę. Odmianą kręgu znajomych jest sprzedaż bezpośrednia z rekomendacji. Wówczas to sprzedawca jest polecany przez gospodarzy przyjmujących w warunkach domowych prezentację produktu.

Specyficzną odmianą sprzedaży odmiany bezpośredniej jest prezentacja podczas spotkań publicznych. Firma prowadząca ten typ sprzedaży poprzedza samo spotkanie z potencjalnymi klientami rozsyłaniem zaproszeń, bądź też obietnicą atrakcyjnych nagród. W ostatnich latach obserwuje się choćby w stanowisku Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej oświadczenia, które odcinają się od dwuznacznej społecznie działalności firm, realizujących sprzedaż podczas spotkań publicznych.¹⁹ Obok bezpośredniej wyróżnia się jak już wspomniano wśród form pozasklepowej sprzedaż wysyłkową, gdzie towary są zamawiane przez katalogi, bądź inne nośniki elektroniczne, ulotki czy listy. Jednocześnie też sprzedaż wysyłkowa może mieć charakter niematerialny, kiedy to platformą są tak zwane telewizje zakupowe. W końcu sprzedaż pozasklepowa przybiera także postać automatycznej, gdzie towary są dostarczane za pomocą szeroko rozumianych automatów.

Wpływ form promocji na sprzedaż

Promocja to nieodłączny instrument związany ze sprzedażą. Nie jest ona związana integralnie z samą czynnością, lecz odpowiada za nakłonienie w szerokim rozumieniu tego słowa o zakupów. Umiejętne wykorzystywanie narzędzi promocji jest szczególnie na współczesnym rynku uważane za jeden z kluczowych czynników odpowiedzialnych za powodzenie biznesu. Część ekspertów uważa wręcz, iż jest najważniejszym, gdyż nawet dobrej jakości produkt lub usługa bez choćby niewielkiej promocji miałyby trudności w przebiciu się wśród licznej konkurencji.²⁰ Każdy towar i usługa będąca przedmiotem sprzedaży musi mieć odpowiednio dobrany model czy też strategię promowania. W tym miejscu należy zauważyć, iż promocja może obejmować zarówno towary będące w sprzedaży, jak i producentów oraz marki produktów. O ile zatem sprzedaż w kontekście relacji z klientem indywidualnym (konsumentem) dotyczy zakupów o charakterze jednostkowym, a nie masowym, o tyle promocja nie ogranicza się już do wybranego przedmiotu, ale też do firmy go produkującej czy samej sieci handlowej. Bez względu na klasyfikację niezbędne jest dobranie odpowiedniej strategii promocji, co określa się strategią marketingową. Promocja to kategoria nadrzędna, do której zalicza się narzędzia, takie jak reklame, public relations oraz promocję sprzedaży.²¹ Niektórzy za element promocji uznają także lokowanie produktu (product placement). Bogaty arsenał narzędzi, które mają skłonić do zakupów można też podzielić na środki związane z regulacją ceny, szczególnie poprzez

¹⁷ H. Szulce, J. Chwałek, W. Ciechomski, *Ekonomika handlu*, WSIP, Warszawa 2008, s. 10.

¹⁸ J. Dzieciuchowicz, *Handel w przestrzeni wielkomiejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 8.

¹⁹ I. Majewska-Opiełka, *Sprzedaż i charakter*, Rebis, Poznań 2008, s. 23.

²⁰ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 161.

²¹ J.W. Wiktor, *Promocja*, PWN, Warszawa 2005, s. 201.

obniżki czy promocje sprzedaży, ale także poprzez różnego rodzaju loterie, konkursy lub promowanie produktu poprzez udostępnianie bezpłatnych próbek, degustacje etc.

Stworzenie efektywnej strategii promocji wymaga jednak zdefiniowania celu, który w ujęciu marketingowym oznacza grupę docelową. Charakterystyką działań promocji jest przede wszystkim przyjęcie założenia, iż żaden produkt nie jest i nie może być docelowo skierowany do wszystkich grup społecznych, niezależnie od kryterium ich podziału. Niewątpliwie część marek oraz towarów oferowana jest do szerszych, a inne do węższych grup. Niemniej żadne nie mają charakteru obejmującego wszystkich potencjalnych konsumentów. Ponieważ nie można usatysfakcjonować każdego, dlatego też strategie promocji na wstępie zakreślają choćby ogólne kategorie społeczne, które mogłyby być zainteresowane zakupem. Efektywność promocji podnoszą poprzedzające ją testy, prowadzone najczęściej w formie badań rynkowych. Wrażliwość na promocję sprzedaży zawsze rozpatruje się jako możliwą kategorię postaw konsumentów. Skuteczna promocja musi być dostosowana do wybranych docelowych grup konsumentów. Stąd też używa się różnych jej narzędzi, a więc reklamy, public relations, lokowania produktu czy promocji sprzedaży. Warto więc przyjrzeć się pokrótce najczęściej stosowanym instrumentom promocji sprzedaży.²²

Reklamę można podzielić ze względu na rodzaj. Telewizja jako medium masowe ma bez wątpienia największą siłę oddziaływania jeśli porówna się ją z innymi środkami przekazu reklamowego. Zasadniczym elementem jest przede wszystkim zasięg, który posiada. To pozwala dotrzeć do milionów odbiorców.²³ Innym czynnikiem, sprawiającym, że telewizja jest najsilniej działającym medium reklamowym, jest wpływ, który wywiera na społeczeństwo. Chodzi tutaj o kształtowanie opinii oraz zachowań. To ułatwia odwoływanie się do emocji poprzez operowanie równocześnie obrazem i dźwiękiem. Wspomniany przekaz oddziałuje na wzrok oraz słuch. Omawiana reklama jest więc kierowana najczęściej w celu przedstawiania produktów codziennego użytku i docelowo adresowana do określonych grup społecznych. Dzięki możliwości dysponowania obrazem można też zaprezentować produkty o dość złożonej jak i skomplikowanej technologii. Spot telewizyjny jest wykorzystywany przez wiele znaczących podmiotów²⁴. Jednym z ważniejszych problemów, który nie pozwala niektórym przedsiębiorstwom na reklamowanie się w ten sposób są koszty. Reklama w stacjach telewizyjnych, przeważnie o największym zasięgu jest stosunkowo droga w porównaniu do Internetu, radia albo prasy.²⁵ W związku z tym małe lokalne podmioty, mimo, że teoretycznie mają dostęp do tego typu reklamy, są ograniczone z powodów finansowych.

Reklama radiowa posługuje się podobnymi technikami perswazyjnymi do telewizyjnej. Należy dodać, iż radio jako medium nie dysponuje obrazem, aczkolwiek zaletą jest możliwość odbioru prawie w każdych warunkach. Zazwyczaj telewizja jest oglądana w celach relaksacyjnych, czasami informacyjnych, zaś radio może towarzyszyć człowiekowi przez cały dzień. Poprzez słuchanie radia nawet w środkach komunikacji masowej reklama radiowa dociera, wpływając na podświadomość. Zbija się ona w jedną treść z całym przekazem zawartym w audycji i jest przez odbiorców przyswajana, choć często nie zdają sobie z tego sprawy. Powodem jest to, że muzyka w połączeniu z dźwiękiem głęboko zapada w pamięć. Specyficzny dźwięk reklamy jest formą składową owego przekazu.²⁶

Jeśli chodzi o reklamę w prasie to ten typ jest jednocześnie najstarszym, jak i najtańszym sposobem reklamy, pozwalającym na dotarcie do masowego konsumenta. Kiedyś

²² K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 162.

²³ A. Dejnaka, *Strategia reklamy, marki, produktów i usług*, Exclusive, Warszawa 2005, s. 108.

²⁴ S. Biliński, *31 nowoczesnych form reklamy*, Infor, Warszawa 2010, s.38.

²⁵ J. Kall, *Reklama*, PWE, Warszawa 2010, s. 123.

²⁶ J.W. Wiktor, *Promocja*, PWN, Warszawa 2005, s. 134.

najpopularniejszym miejscem reklamy były dzienniki, natomiast obecnie główny ciężar reklamy prasowej przeniósł się do magazynów i czasopism, nazywanych też luksusowymi. Tutaj również reklama musi być odpowiednio wkomponowana w tło. Różnica polega na odpowiednim sprofilowaniu odbiorcy. Czytelnika magazynu motoryzacyjnego, nie będą interesowały reklamy na przykład produktów kosmetycznych. Sprofilowanie powoduje jednocześnie, iż rynek reklamy prasowej jest najslabiej rozbudowany, z tego względu, iż nie jest rynkiem o profilu ogólnym. Wyjątkiem są tutaj tygodniki opinii, kierowane przeważnie domyślnie do ogółu społeczeństwa.²⁷

Reklama zewnętrzna stanowi trzecie po telewizji oraz prasie medium reklamowe pod kątem wielkości wydatków. Jest to jedyne medium odznaczające się dwukrotnie zwiększonym udziałem wydatków reklamowych na przestrzeni ostatnich lat. Wyrazem tego dynamicznego rozwoju jest systematyczny wzrost liczby zarejestrowanych nośników oraz stały wzrost konkurencji w tym segmencie. Aczkolwiek pojawiają się pewne problemy, które mogą hamować rozwój reklamy zewnętrznej. Podstawę stanowi ograniczony popyt – wzrost podaży nośników był dużo szybszy niż wzrost zapotrzebowania na nie. Spowodowało to w pierwszym okresie spadek cen wynajmu nośników, a następnie wzrost liczby tablic niewykorzystanych. Na taki rozwój sytuacji wpłynęło też pojawienie się bariery o charakterze prawnym, ograniczającej swobodę reklamowania pewnych produktów. Niezbędne jest także wymienienie reklamy kinowej. Kino jest niejednokrotnie wykorzystywane do zamieszczania nośników reklamy. Emisja spotów reklamowych zazwyczaj ma miejsce przed seansem. Do zalet tego typu przekazu reklamowego można zaliczyć warunki, w których odbywa się owa emisja. Reklamy prezentowane są na dużym ekranie i w zaciemnionej sali.

Po reklamie kolejną formą promocji wpływającą na sprzedaż jest public relations. Specyfika tego narzędzia polega na tym, iż przedmiotem promocji jest nie sam produkt, ale firma go wytwarzająca. Poprawiając swój wizerunek zarazem buduje skojarzenia pozytywne z produktem, podnosząc jego poziom sprzedaży. Należy dodać, iż każdą firmę interesuje sprzedaż swoich artykułów oraz równocześnie promocja własnego wizerunku. Dobre wyniki ekonomiczne stanowią w pewnym znaczeniu rezultat pozytywnego wizerunku danego podmiotu. Korzystny wizerunek oznacza rozpoznawalność, to natomiast przekłada się na większą konkurencyjność na współczesnym rynku.²⁸ Często pierwszym kontaktem konsumenta z daną firmą jest na przykład rozmowa telefoniczna. To właśnie ten moment z punktu widzenia klienta tworzy pierwszy subiektywny obraz. Jeżeli na tym etapie potencjalny konsument poczuje, że jest źle traktowany, to nawet wszystkie późniejsze działania wizerunkowe nie będą miały znaczącego wpływu na opinię. Dla każdej korporacji w dobie Internetu negatywny wizerunek ze strony kilkudziesięciu klientów może przynieść więcej szkody, niż wszelkie akcje promocyjne oraz marketingowe. Wizerunek w przypadku firm jest, bowiem odbiciem osobowości podmiotu. Trwały prestiż jest, zatem budowany na bazie pierwszych doświadczeń klientów. Negatywne doświadczenia na samym początku utrudniają budowanie korzystnego obrazu organizacji. We współczesnym świecie żadne przedsiębiorstwo nie lekceważy nawet potencjalnie nieważnych incydentów, gdyż mogą się one czasem skumulować tworząc problemy. Przykładem jest tutaj znana odzieżowa marka, która do dzisiaj na polskim rynku nie może pozbyć się etykiety tej, w której produkty ubiera się subkultura złodziei. Wydaje się oczywiste, iż podmiot nie planował wykreowania takiego wizerunku, to stało się to niezależnie od woli producenta.²⁹ Można mówić o całej grupie czynników niewizualnych, które są elementami kreowania wizerunku firmy. Należą do nich kontakty osobiste, kontakty pośrednie za pomocą słów i obrazów, bezpośrednio odbierane lub zasłyszane opinie, zachowanie się, sposób bycia pracowników danego podmiotu oraz sukcesy

²⁷J. Kall, Reklama, PWE, Warszawa 2010s. 138.

²⁸Z. Knecht, Public relations w administracji publicznej, CH Beck, Warszawa 2006, s. 15.

²⁹L. Garbarski, Zachowania nabywców, PWE, Warszawa 2005, s. 27.

albo porażki przedsiębiorstwa w kontekście ekonomicznym. Bardzo niebezpieczne są negatywne opinie, rozpowszechniające się poprzez Internet.³⁰

Pośród form promocji sprzedaży wymienia się również lokowanie produktu. Główną funkcją czy też celem lokowania w formie pozareklamowej, a więc w programach telewizyjnych czy grach komputerowych jest dotarcie do najliczniejszego grona odbiorców. Jest to tradycyjny cel, który obiera sobie reklama albo promocja. Należy podkreślić, iż product placement opiera się jednak na bardziej wysublimowanej technice. Pozwala ona odróżnić się od klasycznej reklamy. Zazwyczaj lokowanie występuje w konkretnych sytuacjach, stanowiąc element filmu albo serialu. W związku z tym celem nie jest przekonanie odbiorców do kupna przynajmniej w sensie świadomym. Zamierzeniem jest identyfikacja czy utożsamienie obrazu z towarem, stanowiącym tło dla toczącej się akcji. Product placement oznacza, iż widz nie koncentruje swojej uwagi na marce, traktując ją jako część filmu. Niemniej podświadomie owa marka jest identyfikowana, zaś zamierzeniem product placement jest przebiecie się produktu do świadomości odbiorcy.³¹

Lokowanie produktu jest podobne do reklamy, ale w związku z powyższymi cechami występuje tu wiele różnic. Celem lokowania nie jest nadmierne eksponowanie. W przeciwieństwie do reklamy trwa kilka sekund, choć może pojawiać się sekwencyjnie w odstępie czasowym. Ponadto zamierzeniem jest oddziaływanie poprzez korelacje towaru z ulubionym aktorem albo prowadzącym.³² Product placement jako subtelna forma promocji jest bardziej doceniany, toteż skuteczniej realizuje cel, którym jest utrwalenie produktu w świadomości. Strategia tego narzędzia opiera się o wykorzystywanie wpływu tak zwanych grup odniesienia na podejmowane przez konsumentów decyzje. Grupy odniesienia to liderzy opinii czyli popularni prezenterzy lub aktorzy, których na przykład sam sposób ubioru albo spożywane produkty mogą być przesłanką istotną dla odbiorców. Dlatego funkcją product placement jest wykorzystywanie mechanizmu naśladownictwa społecznego. Produkty umieszczane w serialach i filmach stanowią rodzaj modelu do naśladowania. Ukazanie marki w kontekście sytuacyjnym uosabia atrakcyjność oraz może kształtować ocenę produktu.

Podsumowując należy jeszcze wspomnieć o promocji sprzedaży. Jest to powszechnie stosowane narzędzie, które ma skłonić potencjalnego nabywcę do zakupu określonego towaru. Najczęściej stosuje się obniżanie ceny produktu, bądź opcję korzystnego zakupu większej ilości za niższą cenę, aniżeli pojedynczej jednostki. Efektem tego typu działania jest wzrost sprzedaży, który jednakże z punktu widzenia organizującego promocję powinien rekompensować obniżkę marży poprzez uzyskanie tak zwanego efektu skali.³³

Powszechność promocji sprzedaży jest potwierdzeniem faktu, iż jest ona korzystna, choć z drugiej strony zbyt duża ilość tego, co potocznie nazywa się okazją prowadzi do przyzwyczajenia konsumenta i przy tradycyjnej sprzedaży powoduje wówczas uczucie mniejszej atrakcyjności produktu. Odmianą promocji sprzedaży oprócz obniżki cen, bądź promocji typu dwa w jednym są programy lojalnościowe. Jest to równie popularna forma, która pozwala przywiązać nabywcę w tym przypadku nie tyle do samej marki, ile do punktu sprzedaży.³⁴ Należy tu podzielić programy lojalnościowe na te dotyczące konkretnego produktu lub marki oraz punktu sprzedaży. Choć w praktyce korzyści z programów lojalnościowych trudno określić jako wyjątkowo atrakcyjne, gdyż opierają się na niewielkich obniżkach rzędu kilku czy maksymalnie kilkunastu złotych, to niemniej wywołuje to mechanizm docenienia budując więź emocjonalną pomiędzy sprzedawcą, a klientem.

³⁰ K. Giedrojć, *Public relations w administracji*, Ostrołęka 2004, s. 33.

³¹ H. Mruk, *Marketing*, PWN, Warszawa 2012, s. 235.

³² M. Wasilewska- Węgrzyn, *Cienka granica PP*, *Marketing w praktyce*, 8, 2006, s. 17.

³³ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 162.

³⁴ A. Dejnaka, *Strategia reklamy, marki, produktów i usług*, Exclusive, Warszawa 2005, s. 110.

Internet jako element wspierający marketing przedsiębiorstwa

Próbując sprecyzować czym jest Internet poza kwestiami technologicznymi oraz własnościowymi należy wspomnieć o funkcji, jaką pełni we współczesnej gospodarce. Obecnie istnieje znikoma liczba przedsiębiorstw nie posiadających własnej strony internetowej. W samej Polsce ponad 1/3 mieszkańców naszego kraju dokonuje zakupów w sklepach internetowych i odnotowuje się tendencję rosnącą. W związku z tym handel oraz szeroko pojmowany biznes coraz częściej przenoszą się do świata cyfrowego. Ponadto sektor bankowo-finansowy silny nacisk kładzie na rozwój swoich placówek internetowych. Sieć internetowa stanowi także miejsce wymiany danych oraz przepływu informacji. Pod tym stwierdzeniem kryje się zarówno przepływ danych naukowych, ale także rozwój kontaktów międzyludzkich w ramach portali społecznościowych. Internet to także sposób oficjalnego porozumiewania się przedsiębiorstw poprzez używanie poczty elektronicznej, co w dużym stopniu zastąpiło drogę tradycyjnej korespondencji.

Kwestie definicji związane z pojęciem marketingu internetowego są o tyle skomplikowane, iż część środowiska naukowców zajmujących się tą dziedziną życia, jaką jest Internet oraz marketing twierdzi, że jest to specyficzna oraz autonomiczna forma marketingu, korelująca z nowymi możliwościami, które daje sieć www. Inni postrzegają wszelkie działania przedsiębiorstw o charakterze marketingowym w Internecie, jako uzupełnienie pozostałych narzędzi, które dają prasa, radio, telewizja albo product placement czy public relations. Trudno rozstrzygnąć, która charakterystyka marketingu internetowego jest wiarygodniejsza. Należy, założyć, iż najprawdopodobniej każda w jakiejś części. Z powodu dość krótkiej historii Internetu i ciągłego rozwoju trudno przewidzieć, jak będzie wyglądał w przyszłości marketing internetowy, czy sama sieć.

O ile początki Internetu różniły się w sposób znaczny od tego, który odbiorcy znają obecnie, określanego, jako 2.0, to należy spodziewać się, iż w miarę upływu czasu, a także postępu technologicznego zmianom ulegną sposoby wykorzystania sieci w celach reklamowych. Jeszcze dziesięć lat temu nawet zjawisko mediów społecznościowych, występujących w wirtualnym świecie było nieznane ze względu na ograniczone możliwości w kontekście przepustowości danych.³⁵ Obecna infrastruktura wirtualnego świata pozwala na działanie skupiające miliony profili na serwisach społecznościowych. W związku z tym powstało narzędzie pozwalające na zastosowanie koncepcji marketingowych na zupełnie inną skalę, mające na celu dotarcie do pojedynczego odbiorcy. Same techniki stosowane przez firmy w marketingu internetowym różnią się znacznie od tradycyjnych form promocji znanych sprzed epoki Internetu.³⁶

Pierwsza i być może najbardziej popularna definicja marketingu internetowego pochodzi z popularnej "Wikipedii", gdzie marketing internetowy opisany jest, jako „używanie Internetu w celach reklamowych, prowadzących do sprzedaży dóbr lub usług.” Owa czytelna charakterystyka marketingu internetowego pozostawia jednak kilka niejasności. Po pierwsze nie uwzględnia różnorodnych form działań promocyjnych, gdzie sama sprzedaż jest jedną z wielu możliwości, na które pozwala.³⁷ Definicja ta nie uwzględnia na przykład różnych form działalności takich jak marketing szeptany w mediach społecznościowych czy twórców blogów, którzy kreują w sposób autorski swój wizerunek w sieci i przy okazji stają się świadomie lub nie narzędziem marketingu, na przykład przez promocję produktu odpowiedniej firmy. Toteż marketing internetowy skoncentrowany jest przede wszystkim na budowaniu wizerunku, zaś sama sprzedaż jest kwestią drugoplanową.

³⁵ J. Reed, Szybkie łącze z klientami marketing internetowy, Helion, Gliwice 2012, s. 20.

³⁶ T. Doligalski, Internet w zarządzaniu wartością klienta, SGH, Warszawa 2013, s. 23.

³⁷ T. Doligalski, Internet w zarządzaniu wartością klienta, SGH, Warszawa 2013, s. 27.

Sieć internetowa jest miejscem gdzie przedsiębiorstwa kładą nacisk na przybliżenie wizerunku swojej firmy. Czasami zachęcają do wyrażania opinii na różnych forach, godząc się, iż niekoniecznie muszą być to opinie pozytywne. W koncepcji marketingu internetowego jest to jednak nieodzowny element, gdyż zaufanie oparte na szczerości musi zakładać ewentualne negatywne opinie na temat danej firmy. Niemniej jest to bardziej pożądane, ponieważ marketing internetowy oparty jedynie na przychylności, byłby tylko przedmiotem krytyki internautów szczególnie z wykorzystaniem mediów społecznościowych.³⁸ Marketing internetowy w cyberprzestrzeni odwrotnie niż telewizyjne środki promocji nie koncentruje się tylko i wyłącznie na prezentowaniu zalet. Ma sprawiać wrażenie bardziej neutralnego.

Jeżeli zatem reklama radiowa, telewizyjna i prasowa zostaną uznane za miejsca, gdzie prezentuje się zalety produktu i dąży do maksymalizacji zysków z jego sprzedaży, to marketing internetowy może zostać zakwalifikowany jako przeznaczony do innych celów, aniżeli w tradycyjnych mediach. Charakteryzowany marketing internetowy ma za zadanie budowę i utrwalenie wizerunku przedsiębiorstwa lub rzadziej produktu z zastosowaniem możliwości, które umożliwiają współczesne platformy internetowe.³⁹ Nie oznacza to, iż marketing w Internecie nie wykorzystuje bardziej tradycyjnych form reklamy, jak te umieszczane na stronach internetowych. Aczkolwiek ze względu na różnorodność sieci jest to jeden z elementów marketingu, a nie jak w przypadku tradycyjnych mediów jedyny.⁴⁰

Marketing internetowy czyli w cyberprzestrzeni, którego elementem są działania promocyjne i reklamowe w wirtualnej sieci składa się z różnych narzędzi. Tradycyjna reklama danego przedsiębiorstwa na stronach www jest tylko jednym ze sposobów dotarcia do potencjalnych klientów. Poza tym są to choćby wykorzystanie poczty elektronicznej, obecność w mediach społecznościowych, czy product placement w grach komputerowych. Owa różnorodność powoduje praktycznie nieograniczone możliwości inwencji marketingu internetowego w porównaniu do tradycyjnych mediów elektronicznych, czy prasy. Działania promocyjne określane, jako on-line, czyli prowadzone przez firmy w cyberprzestrzeni odznaczają się pewną specyfiką. Należy jeszcze wspomnieć o istotnej, jak i autonomicznej odmianie marketingu internetowego, którą jest społecznościowy.

Istotą działania marketingu społecznościowego jest pobudzanie zainteresowania użytkowników określonego medium społecznościowego w stosunku do promowanego towaru, lecz nie z wykorzystaniem postrzeganej, jako natarczywej reklamy, ale w mniej formalny sposób. Zamierzeniem przedsiębiorstwa jest oczekiwanie, iż zaciekawienie produktem spowoduje podzielenie się przez niego informacjami na temat firmy z innymi użytkownikami mediów społecznościowych. Specjaliści od marketingu internetowego zwracają uwagę, żeby w celach promocji wykorzystywać tych użytkowników, którzy prowadzą najpopularniejsze blogi czy też popularne profile na serwisach społecznościowych jak Facebook lub Youtube.

Trzeba dodać, iż wiele firm błędnie zakłada, iż marketing internetowy stanowi formę reklamy pośredniej. W związku z tym zbyt uporczywe promowanie danych produktów spotyka się z negatywną reakcją i może skutkować szybkim szerzeniem się negatywnych informacji o danym przedsiębiorstwie. Siła sieci www polega między innymi na tym, iż w nawet w ciągu kilku dni użytkownicy mogą zorganizować masową kampanię negatywną, jeżeli uznają zachowanie danego podmiotu za nieetyczne. Social Media Marketing stanowi formę marketingu internetowego opartego na komunikacji oraz dialogu poprzez udział przedsiębiorstwa w społeczności internetowej. Oznacza to posiadanie własnego tak zwanego fanpage. Marketing społecznościowy stanowi tylko pewien wycinek marketingu internetowego, nie stosujący tradycyjnej reklamy. Mimo, iż marketing internetowy różni się

³⁸ J. Reed, Szybkie łącze z klientami marketing internetowy, Helion, Gliwice 2012, s. 93.

³⁹ T. Frontczak, Marketing internetowy w wyszukiwarkach, Helion, Gliwice 2006, s. 57.

⁴⁰ J. Reed, Szybkie łącze z klientami marketing internetowy, Helion, Gliwice 2012, s. 95.

od sposobów promocji w mass mediach, to należy zinterpretować, jakie korzyści daje stosowanie marketingu w social mediach w kontekście funkcjonowania na rynku.⁴¹

Miejsce strategii sprzedaży w marketingu

Marketing to suma działań o charakterze komercyjnym, odnosząca się do szeroko pojętej sprzedaży. Chociaż niektórzy zwracają uwagę, iż proces ten wykracza poza owe ramy, dotykając choćby kreowania wizerunku marki, co również jest działaniem marketingowym, to niemniej można postawić tezę, iż sfera public relations też przekłada się, choć nie w sposób bezpośredni, na zwiększenie sprzedaży. Odpowiednio wypromowany produkt lub samo przedsiębiorstwo zwiększając zaufanie i renomę używa tego narzędzia do zwielokrotnienia poziomu popytu na własne towary oraz usługi. W tym sensie marketing pod każdym względem będzie traktowany jako pośrednia lub bezpośrednia forma wspierania sprzedaży.

W potocznym rozumieniu najbardziej oczywistymi elementami wchodzącymi w skład marketingu są reklama, public relations oraz promocja. W ujęciu ekonomicznym działania marketingowe to szersze pole, obejmujące między innymi budowę strategii oraz jej formułowanie. Dopiero w oparciu o te kryteria można sięgać po środki w postaci choćby reklamy. W tym miejscu należy dodać, iż formułowanie strategii to sfera bardziej praktyczna, która zawsze jest pochodną przyjętej strategii ogólnej. Ponieważ zaś jak wspomniano marketing zawsze odnosi się do sprzedaży, to tym samym mówiąc o strategii sprzedaży w nim mowa w istocie o strategii marketingowej.⁴²

Strategia jest rodzajem ogólnych ram, gdzie wyznacza się cele oraz warunki ich osiągnięcia, a więc tego czy daną strategię można uznać za sukces czy wręcz przeciwnie. Bez względu na przyjętą perspektywę strategia sprzedaży jest nadrzędną kategorią w stosunku do jej formułowania. Wedle definicji owa strategia określa kluczowe obszary, wpływające na wielkość oraz rentowność sprzedaży. Można tu generalnie zawrzeć wszelkie czynniki społeczne i ekonomiczne. To niekiedy precyzuje się jako otoczenie przedsiębiorstwa. Są to zatem kwestie związane z konkurencją, specyfiką rynku, regionu etc. Jak już wspomniano w praktycznym wymiarze bodźce te są definiowane w ramach formułowania strategii, o czym mowa będzie w dalszej części tego rozdziału. Nie można jednak dokonać formułowania bez wcześniejszego przyjęcia ogólnej strategii sprzedaży.⁴³

Strategię oprócz przytoczonej definicji można też postrzegać jako ogół sposobów i narzędzi, które służą do osiągnięcia wyznaczonego celu. Warto zwrócić uwagę, iż na poziomie samych celów mogą już występować zróżnicowane oczekiwania, które każą przyjąć odmienne założenie. Cele w ramach strategii sprzedaży marketingowej dzielą się na bieżące oraz długofalowe, zwane także strategicznymi. Widać więc wyraźnie, iż nie ma jednej spójnej strategii, gdyż najczęściej przedsiębiorstwa określają swoją politykę na obydwu płaszczyznach. Trudno wyobrazić sobie wizję rozwoju sprzedaży bez jej postrzegania długookresowego. Jednocześnie konieczne są bieżące założenia o charakterze operacyjnym, które pozwalają choćby na ewentualną korektę. Należy podkreślić, iż strategia sprzedaży w zasadzie wkracza w szczegółowe aspekty, jak ma to miejsce podczas jej formułowania.⁴⁴ Odnosi się do ogólnych uwarunkowań. Część literatury postrzega cele bieżące jako element planowania marketingowego, a nie strategii, gdyż jej termin w domyśle związany jest z czymś perspektywicznym, a więc przynajmniej rozpatruje się go w ujęciu średniookresowym.

Przyjmując pogląd o strategii sprzedaży jako długofalowej wizji można postawić wniosek, iż wymaga ona skupienia uwagi na próbie przewidywania różnych scenariuszy,

⁴¹ P. Levinson, Nowe Media, Wydawnictwo WAM, Kraków 2010, s. 15.

⁴² R. Koch, Strategia, jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s. 210.

⁴³ H. Mruk, Marketing, PWN, Warszawa 2012, s. 282.

⁴⁴ P. Cheverton, Kluczowe umiejętności marketingowe, Helion, Gliwice 2006, s. 5.

biorąc pod uwagę uwarunkowania społeczne, ekonomiczne, polityczne i prawne, których ewolucję niekiedy trudno przewidzieć. Pracownicy działu marketingu opracowując strategię sprzedaży biorąc zatem pod uwagę coś, co można w skrócie określić jako trendy.⁴⁵

W tym kontekście zasadne jest stwierdzenie, iż strategia różni się od formułowania nie tylko stopniem ogólności, ale także perspektywą czasową. Chociaż formułowanie sprzedaży nie jest ograniczone do bieżących działań marketingowych, to niemniej w domyśle uważane jest za odniesienie do sytuacji aktualnej, w rozumieniu krótko lub co najwyżej średniookresowym. Jest to konsekwencją samego definiowania słowa strategia, które nie ma w sobie pierwiastka szczegółowego w sensie takowych celów. Dla przykładu celem w strategii sprzedaży może być zwiększenie popytu, natomiast formułowanie sprzedaży koncentruje się na narzędziach temu służących. Obserwując rynek polski czy szerzej środkowoeuropejski można znaleźć wiele przedsiębiorstw, które założyły sobie strategię sprzedaży w perspektywie nawet 10 -20 letniej, biorąc pod uwagę choćby postępujący wzrost zamożności w Polsce, Czechach czy na Węgrzech. Nawet jeżeli początkowe formułowanie strategii sprzedaży odnosiło się do niewielkich wartości, to przyjmowano w strategii ogólnej, iż będzie ona rosła na skutek toczących się zmian.⁴⁶

Oczywiście strategię opierają się także na elementach pozaspołecznych i mogą być wykorzystywane na przykład do budowania wizerunku marki czy zmiany płaszczyzny konkurencji. Wszystkie decyzje przedsiębiorstwa o charakterze przełomowym czy długofalowym można uznać za strategię sprzedaży. Chodzi tu w istocie także o skupianie się na szukaniu kierunku rozwoju przedsiębiorstwa. Z tego punktu widzenia łatwo wytłumaczyć decyzję części firm zachodnioeuropejskich o wejściu na polski rynek na początku lat pięćdziesiątych XX stulecia. Proces ten był w kontekście omawianej strategii sprzedaży niczym innym jak szukaniem nowych sposobów rozwoju poprzez wejście na inne rynki.⁴⁷

Mówiąc o zasadach myślenia strategicznego w marketingu sprzedaży konieczna jest pamięć o podstawowych zasadach, z których bardzo ważną wydaje się reguła pierwszeństwa. Analizując umysł przeciętnego konsumenta, który dysponuje pamięcią płytką i głęboką zazwyczaj firma czy też marka, która pojawiła się pierwsza na rynku w określonym segmencie będzie częściej nabywana przez konsumentów. W konsekwencji pozycjonowanie marki jako pierwszej ułatwia utrzymanie wyższych obrotów. W strategii sprzedaży jest to niezwykle istotny element, czego przykładem jest choćby firma Apple, Microsoft czy Google. Inna reguła w strategii sprzedaży mówi o tym, iż jeżeli dane przedsiębiorstwo nie może być pierwsze na rynku, to alternatywą jest możliwość stworzenia kategorii innej lub nowej w której takie pierwszeństwo będzie faktem, nawet jeśli subiektywnym poprzez sztuczne wykreowanie niszy. Ciekawym aspektem jest fakt, iż przy wprowadzeniu nowego produktu zazwyczaj w stosunkowo krótkim czasie pojawiają się tak zwani naśladowcy, choć z marketingowego punktu widzenia teoretycznie lepsze rezultaty przynosi odróżnianie się od konkurencji, aniżeli jej kopiowanie.⁴⁸

Niekiedy istotną częścią strategii sprzedaży jest też często jej zmiana, bądź bardziej precyzyjnie modyfikacja. Odnosi się to do prostego spostrzeżenia pochodzącego z wojskowości, iż cele ruchome są trudniejsze do uchwycenia, aniżeli stałe. W związku z tym przedsiębiorstwo, które działa dynamicznie, zmieniając działania marketingowe wprowadza dezorientację wśród konkurencji. W rezultacie aby utrzymać i wzmocnić pozycję rynkową dział sprzedaży powinien poszukiwać nowych form i narzędzi prezentowania produktu oraz marki. W końcu długofalowe budowanie pozycji w ramach strategii sprzedaży wymaga

⁴⁵ L. Żabiński, Modele strategii marketingowych, AE, Katowice 2000, s. 7.

⁴⁶ H. Mruk, Marketing, PWN, Warszawa 2012, s. 283.

⁴⁷ W. Kowal, Kontrola skuteczności marketingowej, UE, Wrocław 2010, s. 12.

⁴⁸ S. Ślusarczyk, Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw, Poltext, Warszawa 2009, s. 100.

dostosowania do zmian zachodzących w otoczeniu. Brak kroków służących temu celowi może grozić wręcz upadłością lub przynajmniej obniżeniem poziomu sprzedaży przedsiębiorstwa. Niemalże idealną ilustracją takiego stanu rzeczy były działania polskich przedsiębiorstw państwowych w pierwszych latach po 1989 roku. Nie zważając na otwarcie się rynku i wejście produktów innych firm nie polepszały one swojej oferty.⁴⁹ To w konsekwencji doprowadziło do tego, iż polscy konsumenci wybierali asortyment najczęściej zagraniczny. W efekcie skutkowało to upadłością wielu zakładów. Warto przypomnieć, iż masowo kupowano w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych niemal wszystkie towary, określane wtedy jako "zachodnie", począwszy od proszków do prania, poprzez pralki, lodówki czy obuwie.

Należy zwrócić w tym miejscu uwagę wobec powyższych stwierdzeń i przytoczonych kluczowych elementów budowania strategii sprzedaży na zasady tworzenia owej strategii. Biorąc pod uwagę, iż proces określany jako strategia związany jest z realizacją wizji rozwoju przedsiębiorstwa, a więc czymś nadrzędnym wobec formułowania sprzedaży, należy przede wszystkim skonstatować, iż nie istnieje jednej uniwersalny sposób tworzenia. Najczęściej przedsiębiorstwa korzystają z doświadczeń wielu dyscyplin naukowych od psychologii poprzez socjologię, ekonomię. Niezależnie od komponowania strategii sprzedaży dopasowanej do konkretnej sytuacji, branży czy rynku rozwiązania wypracowywane na gruncie marketingu opierają się o pewne zasady o charakterze ogólnym, które następnie wypełniane są treścią odnosząc się do różnych uwarunkowań. W każdym wypadku jak już wspomniano o ile jest to możliwe należy stworzyć własny segment na rynku nie tyle w rozumieniu branży ile innowacyjnego produktu bądź usługi.⁵⁰

Marketing sprzedaży w budowaniu strategii musi silnie akcentować także jakość wyjąwszy sytuacje w których producent wprost odwołuje się wyłącznie do strategii cenowej. Niemniej zaleca się budowanie przewagi konkurencyjnej na gruncie systemu jakości. W ostatnich latach szczególnie w krajach najbardziej rozwiniętych obserwuje się także w konstruowaniu strategii dołączanie czynnika związanego z systemem wartości. Polega to na przykład na budowaniu wizerunku firmy jako postępującej zgodnie z pewnymi zasadami, a więc na przykład nie zanieczyszczającej środowiska czy nie wyzyskującej krajów biednych. Ważnym elementem strategii sprzedaży jest także budowanie unikatowości i traktowanie rynku w sposób globalny, choć ta ostatni zasada odnosi się w większym stopniu do przedsiębiorstw o charakterze transnarodowym.⁵¹

Pracując nad tworzeniem strategii sprzedaży ważne jest aby na tym poziomie myśleć w pierwszej fazie w sposób abstrakcyjny w tym sensie, iż opracowywane warianty są tylko przewidywaniem przyszłości, do czego bierze się pod uwagę aktualne uwarunkowania. Kluczowymi pytaniami dla strategii sprzedaży w marketingu, która ma charakter długofalowy jest odpowiedź na pytania czego chce przedsiębiorstwo. Czego nie chce i co nowego może zrobić bądź zaoferować. Główną zasadą jest w efekcie spoglądanie na dany cel z wielu punktów widzenia co pozwala na poznanie różnych perspektyw. Ważna jest także prostota rozwiązań, co związane jest z długookresowym podtrzymywaniem głównych działań budujących skojarzenia i wizerunek. Firma Nike przez długie lata używa sloganu "just do it", co utrwaliło się w świadomości konsumentów.

Formułowanie strategii sprzedaży

Po zdefiniowaniu strategii sprzedaży w ramach działań marketingowych następnym etapem jest jej formułowanie. Jak już zaznaczono ta czynność ma charakter podrzędny wobec strategii sprzedaży jako takiej, czyli pojmowanej w kontekście długofalowych działań o

⁴⁹ H. Mruk, Marketing, PWN, Warszawa 2012, s. 286.

⁵⁰ S. Ślusarczyk, Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw, Poltext, Warszawa 2009, s. 102.

⁵¹ P. Cheverton, Kluczowe umiejętności marketingowe, Helion, Gliwice 2006, s. 8.

charakterze ogólnym. Może to być strategia rozwoju przedsiębiorstwa, produktu czy podejmowanie decyzji w oparciu o analizę wszelkich trendów społeczno-ekonomicznych. Natomiast formułowanie strategii sprzedaży stanowi przejaw czynności praktycznych. Dokonuje się tego poprzez identyfikację możliwych sposobów osiągnięcia założonego celu strategicznego. W konsekwencji przyjmuje się pewne warianty, wykorzystując przy tym ocenę możliwości działania w oparciu o zmienne zależne oraz niezależne. To co określa się mianem zmiennej niezależnej to otoczenie marketingowe czy też precyzyjnie przedsiębiorstwa. Z kolei zmienne zależne to działania marketingowe. Niewątpliwie te dwie płaszczyzny muszą uzupełniać się, tworząc tym samym fundament pod formułowanie strategii sprzedaży.⁵²

Do kluczowych czynników należy zaliczyć otoczenie przedsiębiorstwa, oczywiście w kontekście zmiennych niezależnych czyli takich, na które firma nie ma wpływu, bądź jest on ograniczony. Skuteczność sprzedaży czy szerzej działań marketingowych zależy zarówno od umiejętności personelu, jak i otoczenia, na które składają się uwarunkowania ekonomiczne, społeczne, polityczne, prawne, bądź infrastrukturalne. W związku z tym wyróżnia się elementy otoczenia dalszego oraz bliższego.⁵³ Wybierając cel i zakres formułowania strategii sprzedaży przede wszystkim należy określić wymiar otoczenia czyli jego zasięg. Związane jest to z praktyczną koncentracją na rynku lokalnym, gdzie z naturalnych przyczyn występuje mniejsza zależność od czynników globalnych, a więc choćby sytuacji w Chinach czy na Bliskim Wschodzie. Jednakże wprowadzając produkty na te rynki kwestia dynamiki wydarzeń w tych państwach zaczyna stawać się priorytetowa. Formułowanie strategii sprzedaży jest więc silnie zależne od zdefiniowania potencjalnego rynku zbytu. Pod pojęciem otoczenia należy też wymienić choćby ogólne uwarunkowania społeczne, a więc na przykład koszty produkcji, jeżeli dane przedsiębiorstwo ma na celu wytwarzanie towarów na miejscu bezpośredniego przeznaczenia, ograniczając koszty transportu. Z tej perspektywy strategia sprzedaży musi odnosić się choćby do systemu podatkowego, dominującej kultury czy stereotypów czy stabilności politycznej. Mowa tu o ogólnym otoczeniu. Niemniej dla bardziej precyzyjnego sformułowania strategii sprzedaży rozróżnia się otoczenie makroekonomiczne oraz mikroekonomiczne.⁵⁴

To pierwsze czyli makro odnosi się jak sama nazwa wskazuje do dalszego spektrum. W jego ramach wyróżnia się uwarunkowania polityczne, prawne, ekonomiczne, demograficzne, społeczne technologiczne i kulturowe oczywiście w skali przynajmniej paradoksalne, jeżeli nie globalnej. Grupa czynników politycznych związana jest zazwyczaj z ogólnie pojmowaną stabilnością, co często interpretuje się jako tak zwane państwo prawa. Niemniej choć jest to ważny wskaźnik, to nie sposób nie zauważyć, iż kraje autorytarne takie jak Chiny czy Kuba paradoksalnie również zapewniają stabilność dla przedsiębiorczości, o ile sformułowane strategie sprzedaży i szerzej rozwoju mieszczą się w wyznaczonych ramach. Jednakże przewaga demokratycznego państwa prawa polega na tym, iż występuje system gwarancji, który po naturalnej wymianie władzy politycznej nie powoduje destabilizacji i można na tej podstawie tworzyć strategie sprzedaży i rozwoju. Z kolei w państwach autorytarnych gdy władza polityczna ulega erozji często prowadzi to do chaosu politycznego, gdzie prowadzenie działalności marketingowej i sprzedaży jest niepewne, a niekiedy wręcz niemożliwe. Trudno formułować strategię sprzedaży, jeśli niepewne jest ani prawo ani władza, a tym samym system gospodarczy.⁵⁵

Z władzą polityczną związany jest w konsekwencji system prawny jako kolejny z czynników makrootoczenia. W kontekście zaznaczonej stabilności systemu ustanowienie

⁵² T. Kramer, Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

⁵³ H. Mruk, Marketing, PWN, Warszawa 2012, s. 288.

⁵⁴ A. Limański, K. Śliwińska, Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, Difin, Warszawa 2002, s. 120.

⁵⁵ H. Mruk, Marketing, PWN, Warszawa 2012, s. 289.

aktów normatywnych powinno mieć charakter długofalowy przy ewentualnym dopuszczaniu drobnych korekt, co w dalszej perspektywie daje poczucie, iż przedsiębiorstwo może działać bez ciągłej konieczności dostosowywania się do gwałtownych zmian na przykład w prawie podatkowym. Ponieważ reformy prawne wytyczają ramy dla przedsiębiorstw, tym samym strategia sprzedaży musi uwzględniać ów poziom stabilności.

Czynniki ekonomiczne to pomijając polityczno-prawne, które mają funkcję podstawy całego systemu być może najważniejsza grupa w kontekście strategii sprzedaży. Składają się na nie wszelkie dane dotyczące sytuacji makroekonomicznej. Zazwyczaj w tym wypadku podaje się jako kluczowe PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca, ponieważ jego zwiększenie oznacza wyższe dochody ludności, co przekłada się na sprzedaż. Niemniej szczególnie ze względu na postępującą w ostatnich latach krytykę wskaźnika PKB przedsiębiorcy często biorą też pod uwagę inne wyliczenia, bazując nie na średniej jaką jest PKB, ale choćby analizując dynamikę faktycznej sprzedaży w przemyśle. Istotny jest zatem rozkład dochodów ludności, a tym samym również jego rozmieszczenie pod względem geograficznym. Nie jest przypadkiem, iż podejmując decyzję o inwestycji mającej na celu niewątpliwie podniesienie wysokości sprzedaży decydującym bodźcem jest analiza potencjału nabywczego ludności w określonym regionie.⁵⁶

Z punktu widzenia przedsiębiorstw przy formułowaniu strategii sprzedaży istotny wpływ mają też zasoby demograficzne. Ujmując to inaczej im wyższa populacja danego państwa lub regionu tym bardziej zwiększają się szanse na inwestycje, gdyż pociąga to realne nadzieje na zwiększenie sprzedaży. 80 milionowy rynek niemiecki będzie zawsze bardziej atrakcyjny, aniżeli 40 milionowy polski, właśnie ze względu na przewagę ludności, nie mówiąc o sile nabywczej i innych uwarunkowaniach. Chociaż czynnik demograficzny pełni ważną rolę w formułowaniu strategii sprzedaży, to jednak wiąże się to z siłą nabywczą. Okazuje się bowiem, iż stosunkowo mała względem populacji Norwegia przedstawia większą możliwość sprzedaży, aniżeli zagęszczona ludnościowo Nigeria. Chociaż przewaga ludnościowa w podanym przykładzie jest kilkunastokrotna, to dochody przeciętnego Norwega są równie kilkunastokrotnie wyższe w związku z tym potencjał dla sprzedaży jest większy. Z liczbą ludności wiąże się także analiza siły nabywczej, liczonej przez pryzmat gospodarstw domowych. Należy jednak pamiętać, iż tutaj równie ważna jak w przypadku ogólnych trendów demograficznych jest ocena możliwości konsumentów w sensie finansowym.⁵⁷

Kolejną kategorią składającą się na makroocenienie braną pod uwagę przy formułowaniu strategii sprzedaży są czynniki społeczne. Jest to bardzo szeroka kategoria, pod którą można rozumieć zachowania konsumentów, przeobrażenia w sensie upodobań i zachowań, zmiany kultury konsumpcji etc. Jednocześnie wiąże się to z tendencjami globalizacyjnymi, które w pewnym stopniu ujednocniają poszczególne rynki. Chociaż często mówi się przy tej okazji o unicestwianiu lokalności, to w praktyce jednak każdy kraj rozumiany jako rynek dla sformułowania strategii sprzedaży ma specyficzną kulturę społeczną, co ogranicza możliwości producenta.⁵⁸

Następną grupę stanowią czynniki kulturowe. Chodzi tu generalnie o formułowanie strategii sprzedaży w odniesieniu do różnic natury etnicznej, religijnej czy kulturowej w szerokim rozumieniu tego słowa. W przypadku Polski postrzega się nasz kraj jako stosunkowo mało zróżnicowany. W tym sensie formułowanie strategii sprzedaży może opierać się na w miarę uniwersalnych produktach, kierowanych do potencjalnie dużych grup, choć różniących się w sensie dochodów, wieku czy miejsca zamieszkania. Natomiast w krajach, w których występują duże grupy odmienne kulturowo od rdzennej ludności, jak Niemczech czy Francji, biorąc to pod uwagę choćby w segmencie spożywczym,

⁵⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009, s. 15.

⁵⁷ M. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 17.

⁵⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009, s. 34.

formułowanie strategii sprzedaży musi wiązać się ze zróżnicowaniem oferty, co wynika między innymi z przekonań religijnych.

W końcu czynniki technologiczne powodują, iż producenci kreśląc strategię sprzedaży muszą brać pod uwagę zmieniające się oczekiwania klientów i dostosowywać się do ewoluującej rzeczywistości. Jako klastyczny przykład podaje się rozwój Internetu, który zmusił producentów do oferowania swoich produktów drogą cyfrową. Zmiana kanału dystrybucji spowodowała także korektę strategii sprzedaży, szczególnie, iż w samej Polsce rynek e-commerce to obecnie około 35% ogólnej puli zakupów.

Jako przeciwieństwo makrootoczenia uznawanego za czynnik wpływający na formułowanie strategii sprzedaży przedstawia się otoczenie bliższe, zwane mikrootoczeniem. W tym wypadku można mówić o zespole czynników służących do analizy sytuacji pod kątem funkcjonowania dostawców, pośredników, konkurentów oraz oczywiście samych konsumentów. O ile w makrootoczeniu ocenia się ogólne tendencje w tym zachowania konsumenckie, o tyle w przypadku bliższego otoczenia analizuje się je przez pryzmat bardziej konkretnych zachowań w danym regionie czy segmencie. Kluczowym oprócz potencjalnych nabywców jest ocena otoczenia konkurencyjnego, gdyż to niewątpliwie wpływa na możliwości sprzedaży. Formułując strategię sprzedaży często stosuje się analizę na podstawie modelu Portera. Polega ona na ocenie tak zwanych barier wejścia i wyjścia, związanych z różnymi uwarunkowaniami.⁵⁹ Im wyższy poziom konkurencji tym większa bariera wejścia. W takiej sytuacji strategia sprzedaży musi opierać się na głębszych działaniach marketingowych, które pozwolą zająć odpowiednią pozycję w już zagęszczonym segmencie. Mówiąc inaczej należy podjąć działania, które wyróżnią firmę pod wieloma względami, umożliwiając zwiększenie poziomu sprzedaży.

Przed przejściem do przedstawienia kilku szczegółowych przykładów formułowania strategii sprzedaży warto przytoczyć kilka istotnych modeli zachowań. Pierwszy z nich to strategia pull i push. Strategia pull czyli "wciągania" odnosi się do narzędzi wywołujących zainteresowanie klientów.⁶⁰ Reklama telewizyjna czy odpowiednio przygotowany artykuł promocyjny może być drogą do zwiększenia czy też wykreowania zainteresowania na dany produkt, który dopiero wtedy pojawia się na półce wraz z rosnącym popytem. Niestety "wciąganie" wymaga stosunkowo dużych środków i stosuje się je przede wszystkim przy próbie wprowadzenia nowych towarów. Natomiast strategia push to narzędzia, które polegają na oddziaływaniu sprzedawców detalicznych i hurtowych wykorzystując w tym celu promocje (merchandising). Motywowani przez producenta dystrybutorzy i sprzedawcy zwiększają popyt, choćby przez eksponowanie wybranego asortymentu na półce, w taki sposób aby klient najpierw mógł zwrócić uwagę właśnie na ten obszar.

Innego rodzaju strategią sprzedaży może być tak zwane pozycjonowanie produktów w kontekście ceny i zajmowanego w związku z tym miejsca na półce sklepowej, czego nie należy mylić ze wspomnianym eksponowaniem. Generalnie można przyjmując plan sprzedaży zdecydować się na przyłączenie produktu do jednego z kilku poziomów cenowych. Najwyższy z nich to segment luksusowy (luxury), zaś najniższy to economy. Najbardziej prestiżowa - luksusowa półka oznacza towar o najwyższej cenie, ale zarazem i jakości. Firma musi zdecydować się, który segment będzie najwłaściwszy dla pozycjonowania w kontekście sprzedaży.⁶¹

Strategiczne planowanie sprzedaży oprócz opisanych czynników wymaga też sprofilowania klientów poprzez podzielenie ich na poszczególne kategorie, bądź grupy. Każde przedsiębiorstwo oferując produkt i dążąc do maksymalizacji sprzedaży czy formułując ową strategię musi odpowiedzieć sobie na pytanie, która grupa konsumentów jest

⁵⁹ M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 109.

⁶⁰ H. Mruk, *Marketing*, PWN, Warszawa 2012, s. 293.

⁶¹ M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 110.

kluczowa dla osiągnięcia sukcesu. Oznacza to analizę w kierunku, który pozwoli zdefiniować docelową grupę gwarantującą potencjalnie największe zyski. Oprócz tego oznacza to też wyodrębnienie segmentu, który ma być objęty działaniem marketingowym. W tym celu konieczne jest posiadanie w miarę pełnego obrazu wybranej grupy docelowej, chociaż warto też dokonać analizy pozostałych, gdyż w razie korekty strategia sprzedaży może w sposób efektywny dostosowywać się do innych potencjalnych odbiorców. Dzieje się tak w przypadku kiedy obrana kategoria okazuje się mniej wydajna, niż zakładała sformułowana strategia sprzedaży.⁶²

Niezależnie do tego czy mowa o klientach indywidualnych lub też podmiotach konieczne jest podzielenie nie tylko w obrębie grup docelowych, ale jak już zaznaczono także w ramach segmentów, również w kontekście cen. Należy pamiętać, iż ceny odnoszące się do tak zwanej półki od luxury po economy mogą być różnie odbierane w sensie emocjonalnym przez konsumentów w zależności od miejsca zamieszkania, poziomu wykształcenia czy oczywiście siły nabywczej.

W konsekwencji można konsumentów podzielić biorąc pod uwagę uwarunkowania geograficzne, wykształcenie, płeć, wiek, ale także dochody czy tak zwany kapitał kulturowy. Jest to o tyle istotne ponieważ dla przykładu kierując produkt dla ludzi dbających o swoje zdrowie konieczne jest wyodrębnienie jakie kategorie społeczne mogą być zainteresowane taką ofertą. Niezwykle ważna pod względem formułowania strategii sprzedaży jest także analiza tendencji odnośnie struktury rynku w danym segmencie, bądź segmentach. Chodzi tu generalnie próbę określenie czy dany rynek kurczy się, wykazuje dynamikę wzrostową i jaką jego część w związku tym można określić mianem obiecującej. Dla zwiększenia sprzedaży produkt musi być oczywiście konkurencyjny, stąd też niezbędne jest zdefiniowanie takich cech, które mogłyby przy odpowiednich narzędziach marketingowych uświadomić klientom ową unikatowość. Klient musi przekonywany strategią marketingową umieć odpowiedzieć sobie wewnątrznie na pytanie dlaczego ma kupić ten produkt, a nie konkurencji.⁶³ Wiąże się to z argumentami sprzedaży. Podsumowując, praktycznym zaleceniem dla formułowania strategii sprzedaży jest obserwacja konkurencji i zmieniających się trendów konsumenckich. Formułowanie strategii sprzedaży wiąże się nie tylko z określeniem docelowej grupy odbiorców danego produktu czy usługi, ale także z szeregiem innych elementów. Wśród nich wymienić należy politykę cenową, analizę danej sytuacji rynkowej czy określenie potencjalnego popytu i podaży.

Planowanie i motywowanie zespołu sprzedażowego

Planowanie zespołu sprzedażowego jest niezbędnym elementem zarządzania firmą. Z punktu widzenia personalnego stanowi część procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Natomiast zarządzanie to fundament działań, dotyczących funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Przyjmując za punkt wyjścia fakt, iż otoczenie przedsiębiorstwo w skali makro oraz środowiska wewnętrznego ulega zmianom, wraz z tym procesem przeobraża się też struktura oraz kultura organizacyjna firmy. Z tego wynika, iż planowanie zespołu sprzedażowego stanowi element obejmujący aktualne zapotrzebowanie na personel zarówno w sensie ilości, jak i jakości pracowników. Różnica między ilością oraz jakością wynika z tego, iż w zależności od branży firmy czasami istotniejsza jest ilość, jak ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw o charakterze ogrodnictwym czy budowlanym, a niekiedy jakość, którą można pojmować jako kompetencje. To przydatne jest dla podmiotów operujących w segmencie bardziej zaawansowanych technologii czy sektorze usług. Znaczącą częścią planowania zespołu sprzedażowego rozumianego, jako cel zatrudnienia jest popyt i podaż na rynku pracy. Z perspektywy ekonomii im większe jest zapotrzebowanie na konkretne usługi

⁶² T. Kramer, Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

⁶³ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009, s. 35.

na rynku, tym większy popyt na pracowników. Rezultatem ubocznym jest wzrost płac, natomiast w przypadku zmniejszonego popytu na pracowników proces rekrutacji osób do zespołu sprzedażowego jest ograniczany do niezbędnej ilości personelu, która pozwala funkcjonować danej firmie.⁶⁴

Pomimo trudności w przewidywaniu zmian otoczenia przedsiębiorstwa planowanie zespołu może stanowić proces nieustanny, gdyż w firmach panuje ciągły ruch, polegający na rekrutacji nowych pracowników oraz odchodzeniu innych. Osoby odpowiedzialne za proces rekrutacji do zespołu sprzedażowego powinny mieć na uwadze udoskonalanie metod zatrudnienia. Owo ulepszanie pomimo przejściowych spowolnień gospodarczych czy czynników prawnych albo politycznych wynika z tego, iż w obecnej gospodarce, coraz bardziej opierającej się na usługach i bardziej zaawansowanych technologiach rośnie znaczenie człowieka, stanowiącego czynnik przyczyniający się do konkurencyjności przedsiębiorstw.⁶⁵

W związku z tym udoskonalony system rekrutacji osób do zespołu sprzedażowego pozwala osiągnąć cel, którym jest przyjęcie kompetentnego personelu. To natomiast przesądza o większej konkurencyjności firmy. Przy precyzowaniu celu i zakresu planowanego zatrudnienia w zespole sprzedażowym pion rekrutacyjny powinien odpowiedzieć na kilka kluczowych pytań. Pierwsze z nich dotyczy określenia ilości pracowników zespołu sprzedażowego, niezbędnych do wykonywania zadań. Ważną częścią procesu rekrutacyjnego jest też obecnie wzięcie pod uwagę proporcji, w jakich zadania będą wykonywać pracownicy przedsiębiorstwa, a w jakich obowiązki zlecane będą w ramach outsourcingu. Osoby odpowiedzialne za proces rekrutacji do zespołu sprzedażowego muszą też sprecyzować, które formy zatrudnienia są korzystne dla danego przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia komórki odpowiedzialnej za rekrutację kwestii do wyjaśnienia przed rozpoczęciem tego procesu jest o wiele więcej, lecz korelują one ze specyfiką danego podmiotu.

Planowanie zatrudnienia w zespole sprzedażowym jest integralną częścią funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Można je pojmować zarówno w sensie szerokim, jak i wąskim.⁶⁶ Różnica między jednym, a drugim pojmowaniem funkcji personalnej polega na sposobie rozumienia roli pracowników. W szerokim ujęciu planowanie zatrudnienia w zespole sprzedażowym obejmuje nie tylko proces rekrutacji, lecz także przewidywanie czynności w poszczególnych obszarach zadaniowych funkcji personalnej. To uwzględnia uwarunkowania i współzależności z planowaniem pozostałych obszarów funkcjonalnych organizacji.⁶⁷ W związku z tym szerokie rozumienie zatrudnienia w zespole sprzedażowym opiera się na zintegrowaniu procesu rekrutacji ze wszystkimi innymi zadaniami firmy, jak inwestycje, produkcja albo finansowanie nowych projektów.

Planowanie zatrudnienia w zespole sprzedażowym w wąskim znaczeniu odpowiada z kolei procesowi rekrutacji. To oznacza zdefiniowanie liczby pracowników niezbędnych dla przedsiębiorstwa oraz także ich kompetencji. W tym sensie proces rekrutacji polega na przyporządkowaniu pracowników do odpowiednich komórek, zgodnie z ich kwalifikacjami. Jest to punkt wyjścia w działaniach rekrutacyjnych. Wąskie rozumienie planowania zatrudnienia koncentruje się na opracowaniu potrzeb personalnych, planowaniu obsad oraz wyposażenia personalnego.⁶⁸

⁶⁴ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2003, s. 110.

⁶⁵ E. Karpowicz, Komunikacja w nowej roli, w: Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo WSZPiZ, Warszawa 2002, s. 14.

⁶⁶ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2003, s. 110.

⁶⁷ jw. s. 111.

⁶⁸ E. Karpowicz, Komunikacja w nowej roli, w: Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo WSZPiZ, Warszawa 2002, s. 15.

Odnosnie motywacji zespołu sprzedażowego na samym początku należy powiedzieć, iż motywacją jest pewien rodzaj stanu psychicznego człowieka. Natomiast czym innym samo motywowanie. Ponieważ ma ono już bardziej praktyczny, a więc funkcjonalny wymiar. Polega na celowym działaniu, które opiera się na wypracowaniu pewnych możliwości z wykorzystaniem niezbędnych środków. Motywowanie zespołu sprzedażowego w związku z tym opiera się w pewnym sensie na wpływaniu na postawy ludzkie za pośrednictwem określonych bodźców. One zaś przekształcają się na motywy. Wspomniane bodźce powodują uruchomienie aktywności człowieka. W przypadku motywowania do pracy w zespole sprzedażowym proces ten polega na stosowaniu wszelkich narzędzi, oddziałujących na pracownika. Jest to więc rodzaj pobudki o charakterze świadomym, a właściwie pobudek, które występują w otoczeniu miejsca pracy⁶⁹. Pojęcie motywacji występuje wszędzie tam gdzie próbuje się wpływać na ludzkie działania i postawy za pomocą narzędzi, którymi można je kształtować.

Motywacja pracownicza to wewnętrzny proces regulacji o charakterze psychicznym, od czego zależy ilość energii, którą pracownik zespołu sprzedażowego jest gotowy poświęcić do realizacji wytyczonych celów. Pojmowaną w ten sposób motywację cechują kierunek, czyli określone pragnienia pracownika, natężenie rozumiane, jako użycie właściwej ilości energii do realizacji zadań i celów, a także stany emocjonalne pozytywne lub negatywne.⁷⁰

Postawy i zachowania pracowników zespołu sprzedażowego są obserwowane przez pracodawców, aby efektywnie wykorzystać je, jako element motywacji. W podmiotach gdzie istotniejsze są więzi funkcjonalne buduje się, tożsamość na podstawie tradycyjnych wartości, zazwyczaj w perspektywie długoterminowej. Kluczową motywacją pracowniczą jest tu formalna kontrola, natomiast jej natężenie jest pochodną czynników o charakterze ekonomicznym. Jest to równoznaczne z tym, iż im większa płaca czy system nagród tym bardziej natężona jest kontrola. Można rozumieć to nie w sensie wykonywanej pracy, ale większych obowiązków narzuconych na pracownika⁷¹.

Jednocześnie w przypadku sprzedaży wyraźnie zaznacza się we wszelkich opracowaniach na temat motywowania, iż nie można ustalić zbyt wysokich celów sprzedawcom. Występujące w handlu pojęcie targetu rozumianego nie przez pryzmat marketingu, ale poziomu sprzedaży oznacza osiągnięcie pewnego założonego pułapu. Niemniej zaobserwowano, iż zbyt wysoka poprzeczka czyli oczekiwania w stosunku do sprzedawców, nawet w okresie dobrej koniunktury powodują negatywny wpływ na ich motywację. Personel zajmujący się sprzedażą często uważa oczekiwany poziom sprzedaży za zbyt wysoki. Pomijając pewną rytualność takiego podejścia zespołu pracowniczego szczególnie w okresach dekoniunktury zbyt wysoki target może faktycznie wpływać demotywująco. Jeżeli bowiem większość sprzedawców danego przedsiębiorstwa ma powtarzające się problemy z wykonaniem poziomu sprzedaży, to musi to oznaczać w praktyce, iż poziom targetów jest nieprawidłowy. Oznacza to, iż przedsiębiorstwo musi zawsze brać pod uwagę w kontekście motywacji zespołu sprzedażowego bieżącą sytuację rynkową, a więc grę popytu i podaży wraz z trendami makroekonomicznymi. Stały nacisk na realizację wyśrubowanych, a istocie niemożliwych do wykonania celów powoduje frustrację i wzrost niezadowolenia, co niewątpliwie skutkuje zwiększoną fluktuacją pracowników i osłabieniem motywacji, a w konsekwencji rozluźnieniem więzi w ramach zespołu pracowniczego.⁷²

Równie niebezpieczne w kontekście motywowania zespołu sprzedażowego jest ustalenie niejednoznacznych zadań sprzedażowych. Tak jak właściwa organizacja w sensie

⁶⁹ M. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2005, s. 181.

⁷⁰ M. W. Kopertyńska, Motywowanie pracowników, Placet, Warszawa 2009, s. 19.

⁷¹ C. Suszyński, Zarządzanie a tożsamość przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2002, s. 182.

⁷² S. Borkowska, Motywować skutecznie, IPISS, Warszawa 2004, s. 189.

wyznaczania realnych celów przy odpowiedniej strukturze zespołu, innych czynników motywacyjnych pełni funkcję motywacyjną, tak mała klarowność zadań sprzedażowych powoduje rodzaj chaosu i wpływa na poziom zmotywowania handlowców. Często w literaturze używa się pojęcia modelu Doyle, wyrażającego funkcje wpływu jednostki na wynik sprzedaży przy zwiększonej jednoznaczności celu. W praktyce chodzi tu o to, aby przedsiębiorstwo w stosunkowo krótkim okresie nie zmieniało w sposób zbyt częsty i radykalny założonych celów sprzedażowych, gdyż wprowadza to nerwowość, dezorientację i skutkuje mniejszym zmotywowaniem pracowników.⁷³

Niewątpliwie za jeden z najsłabszych bodźców motywujących zespół sprzedażowy podobnie zresztą jak i w innych branżach uznaje się narzędzia negatywne takie jak groźba obniżenia wynagrodzenia, odebrania premii etc. Chociaż w perspektywie krótkookresowej takie kroki mogą wręcz przynieść pewne oszczędności dla firmy, to w dłuższej rośnie negatywny wpływ na efektywność sprzedaży. Dzieje się tak dlatego, iż pracownicy zaczynają odczuwać coraz mniejszą integrację z firmą, jednocześnie szukając okazji do podjęcia innego zajęcia, co definiuje ich postawy i zachowania. Oznacza to również symulowane zaangażowanie bez faktycznego związku emocjonalnego z miejscem pracy.⁷⁴ O ile w zamyśle przełożonych takie bodźce mają motywować poprzez groźbę, to faktycznie są najsilniejszymi demotywatorami. W przypadku zespołu sprzedażowego najczęściej stosuje się bodźce motywacyjne w postaci atrakcyjnego wynagrodzenia, często będącego pochodną osiągniętego poziomu sprzedaży, premie, bonusy. Do sfery finansowej dodaje się także umożliwienie większej swobody działania czy zaspokojenie tak zwanych potrzeb psychicznych jak uznanie, przekonanie o użyteczności czy potrzeba szacunku.⁷⁵

Nieprawidłowe motywowanie sprzedawców w sensie sumy łącznych działań ma niestety miejsce w dużej liczbie przedsiębiorstw w szczególności w Polsce, jeśli analizować kraje europejskie, co skutkuje negatywnymi konsekwencjami w tak krótkim, jak i długim horyzoncie czasowym. Specjaliści do spraw sprzedaży bez odpowiednio wysokiej motywacji nie angażują się w realizację zwykle napiętych planów sprzedażowych, co wzmaga trend spadku produktywności.⁷⁶ Pogarszająca się jakość pracy powoduje zaś rosnące niezadowolenie klientów.

Pozyskiwanie klientów i nowoczesne techniki sprzedaży

Pozyskiwanie klientów dla sprzedaży to kluczowa, wręcz przesądzająca o egzystencji czynność, bez której nie istnieje żadna działalność gospodarcza. Każdy przedsiębiorca czy też bardziej precyzyjnie w kontekście tej pracy sprzedawca zakłada ciągłą konieczność poszukiwania nowych sposobów na zyskanie przewagi w wyścigu marketingowym. Paradoksalnie to nie rabaty czy promocje przynoszą największy realny zysk, lecz zadowolenie klienta, powodujące że wraca on. Tym samym aktywne pozyskiwanie klientów oznacza ich wytypowanie, nawiązanie kontaktów oraz utrzymanie zainteresowania. Sama promocja pełni tylko rolę dodatkową, jak rodzaj bonusu. W sprzedaży praktyczne działania polegające na pozyskiwaniu klientów odnoszą się do szeregu czynności pogrupowanych w cztery kategorie. Każda z nich odwołuje się do używania tak zwanych baz klientów w oparciu o różne narzędzia.

⁷³ W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników*, Placet, Warszawa 2009, s. 199.

⁷⁴ A. Poczowski, *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, CH Beck, Warszawa 2011, s. 61.

⁷⁵ M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 27.

⁷⁶ A. Poczowski, *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, CH Beck, Warszawa 2011, s. 62.

Współcześnie w coraz większym stopniu korzysta się z wyszukiwania potencjalnych klientów z Internetu lub kontaktów przez szeroko rozumianą infrastrukturę teleinformatyczną. Oprócz metod cyfrowych pewną rolę ogrywa też pozyskiwanie klientów poprzez korzystanie z baz danych i telesprzedaż. Innego typu rozwiązaniem, choć najczęściej znanym z rynku ubezpieczeń czy szeroko pojmowanych finansów jest wykorzystywanie bazy znajomych i ich przyjaciół, tworzących tak zwaną siatkę potencjalnych klientów. W końcu być może najbardziej popularną formą pozyskiwania jest kontakt bezpośredni na terenie sklepu, punktu usługowego, targach. Oczywiście sposoby pozyskiwania klientów dla sprzedaży są pochodną przyjętej przez firmę strategii sprzedaży, przekutą następnie na sformułowane praktyczne wymiary działania.⁷⁷

W kontekście przedstawionych podstawowych metod pozyskania klienta dla sprzedaży warto przyjrzeć się poszczególnym technikom, niekiedy określanym jako nowoczesne, choć w praktyce są one znane handlowcom od co najmniej dwóch wieków, a więc od początku ery przemysłowej. Najprostsza definicja sprzedaży odnosi się do osiągnięcia celów dzięki właściwemu dopasowaniu oferty do wcześniej ujawnionych oczekiwań klienta. Problemem jednak jest fakt, iż owe potrzeby nie mają charakteru stałego, będąc przedmiotem modyfikacji ze względu na postępy technologiczne, czynniki społeczne, ekonomiczne czy zwykłą estetykę. Dlatego też w tej prostej definicji sprzedaży zawiera się jedynie treść ogólna, a konkretne techniki są uzależnione od bieżących uwarunkowań, na które składa się wiele bodźców. Należy pamiętać, iż konsumenci nabywając określony produkt chcą mieć przede wszystkim poczucie zadowolenia.⁷⁸ Dopiero potem występuje poczucie bezpieczeństwa, wygody, zaś uzupełnieniem jest ewentualny motyw sympatii, snobizmu czy prestiżu. Te wszystkie ogólne oczekiwania natury emocjonalnej muszą być połączone z analizą bieżącej sytuacji w makro i mikrootoczeniu. To powoduje, iż w zależności od branży oraz obranej głównej grupy docelowej stosuje się różne techniki sprzedaży. Niemniej należy podkreślić, iż nie mają one charakteru autonomicznego w tym sensie, iż najczęściej stosuje się je w sposób elastyczny, łącząc poszczególne elementy. Dla celów poznawczych konieczne jest jednak opisanie ich z osobna.

Pierwszą z technik sprzedaży pośród najbardziej typowych jest tak zwana "cecha zalety i korzyści". Podczas procesu sprzedaży uwypukla się pozytywne właściwości, ponieważ każdy produkt takowe posiada. Ważne jest jednak, aby na szali przedstawić z jednej strony cenę produktu, a z drugiej wspomniane korzyści. Najbardziej pożądanym sposobem sprzedaży w tym przypadku polega na takim zaprezentowaniu towaru, w którym korzyści są zawsze co najmniej równe cenie, bądź przewyższają ją. Wówczas klient buduje w sobie przekonanie, iż podejmując decyzję zakupową w istocie zyskuje.⁷⁹

Drugą techniką sprzedaży jest tak zwany pozorny wybór. W sprzedaży prowadzi się z potencjalnym nabywcą dialog, który ma w nich spowodować odczucia, iż od samego początku to on posiada inicjatywę, podejmując decyzję. Najczęściej jako wstęp do techniki pozytywnego wyboru stosuje się przedstawienie osi zaleta korzyść.⁸⁰ W praktyce kiedy klient decyduje się dla przykładu na abonament telefoniczny, to gdy pada pytanie "czy decyduje się Pan na dodatkowe połączenie do wszystkich sieci?" odpowiada on pozytywnie, nie zastanawiając się czy taką opcję wybrać, a uznaje ją za bonusu, który utwierdza tylko jego podejrzenie o wcześniej podjętej decyzji.

⁷⁷ L. Sparks, *Efektywna sprzedaż*, Helion, Gliwice 2008, s. 15.

⁷⁸ J. Vitale, *Jak wprowadzić klienta w trans kupowania. Nowa psychologia sprzedaży i marketingu*, Helion, Gliwice 2008, s. 22.

⁷⁹ B. Sypniewska, *Kompetencje indywidualne w sprzedaży bezpośredniej*, Vizja Press&it, Warszawa 2013, s. 17.

⁸⁰ J. Vitale, *Jak wprowadzić klienta w trans kupowania. Nowa psychologia sprzedaży i marketingu*, Helion, Gliwice 2008, s. 24.

Następną techniką sprzedaży jest model "złego i dobrego policjanta". Pierwszy etap polega na wywołaniu pewnego kontrolowanego przez sprzedawcę lęku u klienta na przykład ze względu na brak danego produktu i usługi. Pożądanym jest aby przedstawić wówczas negatywne konsekwencje, co może a nie musi się zdarzyć.⁸¹ Następnie załagodzenie tych negatywnych emocji powoduje w istocie uległość, kiedy to konsument doznaje stanu tak zwanego zniekształcenia poznawczego. Technika ta jest najczęściej stosowana w sprzedaży bezpośredniej.⁸²

Nieco inną techniką jest model kontrastu. Polega on na pokazaniu różnic pomiędzy dwoma produktami. Zazwyczaj w pierwszym rzędzie prezentuje się ten droższy, aby następnie pokazać tańszy. Ma to zmotywować kupującego do zakupu zarówno droższego, jak i tańszego produktu, a jednocześnie wywołać potrzebę posiadania na przykład koszuli jeśli zakupił garnitur. Warto jeszcze wspomnieć o regule wyobraźni, kiedy to sprzedawca oddziałuje na klienta, prosząc go o wyobrażenie pewnego scenariusza. Technika ta opiera się na dostarczeniu podstawy wizualnej dzięki, której klient uzna, iż kupno danego produktu może zredukować potencjalnie negatywne skutki.

Aspekt prawny klubów sportowych

Sport jest świadomą dobrowolną działalnością człowieka podejmowaną głównie dla zaspokojenia potrzeby zabawy, popisu, walki a także wewnętrznego doskonalenia się w drodze systematycznego rozwoju cech fizycznych, umysłowych. Jest to działalność uprawiana systematycznie według pewnych reguł, z silnym pierwiastkiem współzawodnictwa, z dążeniem do maksymalnych wyników i manifestowania swojej sprawności fizycznej. Jest formą aktywności człowieka, mającą na celu doskonalenie jego sił indywidualnie lub zbiorowo według reguł umownych. Już w starożytnej Grecji zainteresowano się sportem.

Sport w XX wieku stał niezbędnym składnikiem edukacji, elementem rekreacji oraz jako sport wyczynowy przybrał postać masowego widowiska, też połączonego z biznesem. Według koncepcji ludycznej z łac. *ludo* co oznacza bawić sport jest zabawą, ludyczna koncepcja sportu jest fragmentem ludycznej koncepcji kultury ludzkiej i bierze początek z opublikowanej w 1938 r. książki Johana Huizingi *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury*. Autor twierdził, że istotnym składnikiem życia człowieka jest zabawa, przy czym pojęcie zabawy interpretował tak szeroko, że obejmowało ono także inne „działy” kultury. Według interpretacji agonistycznej od łac. *agon* walka sport jest walką: z przestrzenią, czasem, niebezpieczeństwami, rywalizacją z innymi ludźmi.⁸³

Uprawianie sportu oczywiście w sensie instytucjonalnym, a więc w ramach wyodrębnionych podmiotów jest prawną formą organizacji modelu państwa, angażującego się w aktywność fizyczną obywateli. Oczywiście trudno oczekiwać, aby szeroko pojęta administracja publiczna ingerowała w prywatne inicjatywy o charakterze aktywności ruchowej, chyba że poprzez promocję takiej formy wypoczynku. Działania wspierające polegają zatem w kontekście obywateli niezrzeszonych w klubach czy stowarzyszeniach sportowych na pewnej pochodnej, którą można określić jako dbałość o społeczny system zdrowia.⁸⁴ Z tej perspektywy uprawianie sportu może być postrzegane jako część systemu służby zdrowia. Niemniej nie są to w żadnym wypadku czynności regulacyjne, bowiem

⁸¹ M. Łaguna, A. Rudzewicz, Marketing i sprzedaż, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002, s. 27.

⁸² B. Sypniewska, Kompetencje indywidualne w sprzedaży bezpośredniej, Vizja Press&it, Warszawa 2013, s. 18.

⁸³ U. Kiercza, J. Janota, Koncepcja edukacji fizycznej, Zdrowie- Sport-Rekreacja, Impuls, Kraków 2009, s.15

⁸⁴ R. Panfil, Zarządzanie produktem klubu sportowego, Akademia Umiejętności, Management & Coaching, Warszawa 2004, s. 7.

trudno człowieka uprawiającego amatorsko biegi czy pływanie obejmować przepisami ustaw i rozporządzeń.

Natomiast w przypadku instytucjonalnego sportu, którego praktycznym wyrazem są przede wszystkim kluby sportowe i stowarzyszenia ingerencja państwa jest już niezaprzeczalnym faktem, przede wszystkim poprzez regulacje prawne dotyczące ich działalności. W tym sensie uznaje się je za podmioty szeroko pojętego życia społecznego. W czasach nowożytnych za ojczyznę klubów sportowych w powszechnej opinii historyków i badaczy sportu uchodziła Wielka Brytania. Ich powstanie wiąże się ze zmianami cywilizacyjnymi i kulturowymi XVIII wieku.⁸⁵ Wówczas przeobrażała się struktura, zarówno gospodarcza jak i społeczna, co sprawiło, iż ludzie w ramach nowoczesnego państwa w takim kształcie jaki znamy dzisiaj zaczęli szukać ujścia dla aktywności poza pracą. We wcześniejszych epokach co do zasady nie oddzielano raczej życia zawodowego od czasu wolnego, w tym znaczeniu, iż ludność nie różnicowała się pod względem organizacji owego czasu. Natomiast nowoczesność wywodząca swe korzenie od oświecenia zobaczyła w człowieku indywidualną jednostkę, która nie jest częścią masy, lecz posiada własne zapotrzebowania, zainteresowania oraz sposoby życia. Pokłosem rosnącego znaczenia pluralizmu politycznego i kulturowego stało się w konsekwencji dostosowanie oferty towarów i usług do postępującej defragmentaryzacji społecznej.⁸⁶

Nieprzypadkowo kluby sportowe pojawiły się mniej więcej w czasie, kiedy zaczęła rozwijać się także turystyka. Chociaż instytucje te we współczesnym świecie kojarzy się historycznie z dzielnicami robotniczymi miast, co szczególnie wyraźne jest w przypadku piłki nożnej, to paradoksalnie kluby sportowe w takim kształcie jaki znany jest dzisiaj są dziełem arystokracji angielskiej, za którą później podążyły kolejne grupy społeczne. Większość obecnych klubów piłkarskich, wywodzących się w sensie masowym z robotniczych dzielnic można zatem postrzegać także przez pryzmat społeczno-politycznych przemian XVIII i XIX stulecia. Mówiąc inaczej kluby sportowe w Anglii pełniły funkcje wentyla bezpieczeństwa organizując wolny czas w dzielnicach miast i przekierowując niejako emocje z polityki na sport. Oczywiście przy większych perturbacjach politycznych nie wystarczało to do zapanowania nad żądaniami społecznymi. Z drugiej strony kluby sportowe pełniły też funkcje integrującą lokalne społeczności, choć niekiedy w opozycji do innych części miasta. Różnice te widać także i dzisiaj, gdzie często owe kluby oddzielone przez rzekę w sensie emocjonalnym stanowią zgromadzenie dwóch odmiennych wobec siebie kibiców.

W czysto politycznym ujęciu można wiązać je z nurtem lewicowym czy też robotniczym, bo taki charakter miały te powstające najczęściej wokół zakładów przemysłowych. Jednocześnie duża ich część związana była z innymi dziedzinami życia, aniżeli przemysł, czyli na przykład były to kluby wojskowe, skupione wokół społeczności rzemieślników etc. W społecznej legendzie utrwaliło to podziały, które stały się formą identyfikacji dla lokalnej wspólnoty. Nieprzypadkowo to w Anglii narodziły się kluby sportowe, ponieważ kraj jako pierwszy doświadczył rewolucji przemysłowej. Dopiero w następnych dekadach zaczęto naśladować Wielką Brytanię. Pierwsze kluby sportowe na kontynencie europejskim stworzono we Francji w 1782 roku. Do połowy XIX stulecia we wszystkich krajach europejskich funkcjonowały już kluby różnych dyscyplin sportowych.

Uwzględniając istotny wpływ kształtowania się klubów sportowych na procesy społeczne w obrębie szczególnie klasy robotniczej w dużej części państw niemal do końca XIX wieku ich działalność nie była jednak objęta przepisami prawa.⁸⁷ Często władze traktowały je jako formę amatorskiego zajęcia i nie widziały takiej potrzeby. Dowodem na

⁸⁵ R. Panfil, Zarządzanie produktem klubu sportowego, Akademia Umiejętności, Management & Coaching, Warszawa 2004, s. 10.

⁸⁶ A. Szwarc, Status polskich związków i klubów sportowych, Poznań 2000, s. 61.

⁸⁷ W. Pyzioł, A. Szumański, I. Weiss, Prawo spółek, Kraków 2006, s. 459.

takie podejście do sportu jest sama Polska, gdzie pierwszy akt, regulujący ten aspekt, przyjęto dopiero 3 lipca 1984 roku w formie ustawy o kulturze fizycznej. Obowiązujące ustawodawstwo precyzowało funkcjonowanie instytucjonalnego sportu, rehabilitacji ruchowej, rekreacji i wychowania fizycznego.⁸⁸ W realiach późnego PRL przewidywano uprawianie sportu w świetle obowiązujących wówczas przepisów wyłącznie w formach stowarzyszenia kultury fizycznej i związkach, których to statutowym zadaniem było rozwijanie działalności sportowej oraz w innych podmiotach prowadzących działalność sportową. Wyjąwszy stowarzyszenia i związki punkt 2 mówiący o jednostkach organizacyjnych prowadzących działalność sportową odnosił się w zasadzie do klubów.

Niewątpliwie w okresie PRL nie były one jednak tożsamymi podmiotami w porównaniu do dzisiejszego stanu, choćby ze względu, iż w warunkach socjalistycznych nie były traktowane przynajmniej formalnie jako przedsięwzięcia komercyjne. W kontekście współczesnym może budzić zdziwienie fakt, iż zawodnicy w świetle prawa byli zatrudnieni w przy klubowych zakładach pracy na przykład w kopalniach, a uprawianie sportu było formalnie amatorskie. Ustawa dopuszczała jedynie formę stowarzyszenia kultury fizycznej, jako odpowiadającą dla klubu sportowego. Ponieważ sportowca postrzegano jako amatora, tym samym piłka nożna czy inna dyscyplina nie była jego głównym środkiem utrzymania.

Ta w istocie stojąca w sprzeczności z realiami ustawa została zastąpiona nową dopiero po przełomie 1989 roku, kiedy to przyjęto akt o identycznie brzmiącej nazwie w dniu 18 stycznia 1996 roku. W już zmienionych warunkach społecznych i gospodarczych zmieniła ona przepisy prawne, choć w praktyce wprowadzono pewien chaos związany z dublowaniem aktów prawnych i nieprecyzyjnym regulowaniem statusu i działań instytucji klubów sportowych. W efekcie doprowadziło to do konstatacji, iż konieczna jest zmiana dostosowująca sport w całości do nowych okoliczności.⁸⁹

Przed wejściem w życie obowiązującego aktualnie prawa przyjęto jeszcze ustawę z 29 lipca 2005 roku o sporcie kwalifikowanym, która uzupełniała ówczesne przepisy z 1996 roku zawarte w ustawie o kulturze fizycznej.⁹⁰ Przez 5 lat działały zatem niejako podwójne uregulowania. Ostatecznie 25 czerwca 2010 roku przyjęto obecnie obowiązującą ustawę o sporcie.⁹¹ Inicjatorzy zmian prawnych kierowali się chęcią odejścia od nadmiernej reglamentacji przede wszystkim ze względu na ogólne przepisy Konstytucji, stanowiące, iż kultura fizyczna jest w głównej części wolnością obywatelską, a nie domeną państwa. W konsekwencji działalność klubów sportowych oparto o zasady wyprowadzone z Konstytucji gdzie podstawową zasadę wolności uprawiania i organizowania sportu uzupełniono o regułę pomocniczości państwowej w zdefiniowanym zakresie.⁹² Użycie terminu pomocniczość oznaczało w praktyce przeniesienie ciężaru nadzoru z organów administracji publicznej na Polskie Związki Sportowe.

Odnośnie pojęć warto w tym miejscu przytoczyć definicję klubu sportowego w świetle aktualnych przepisów. Jest to zatem podstawowa jednostka organizacyjna, która realizuje cele i zadania w ramach określonej dyscypliny sportu. Dodatkowo precyzuje się, iż jest to forma organizacji o osobowości oprawnej, działająca w formie sportowej spółki akcyjnej, bądź stowarzyszenia kultury fizycznej. Możliwe jest jednak, aby osoba fizyczna, lecz będąca wyłącznie przedsiębiorcą była właścicielem klubu, zaś jej celem był udział drużyny w rozgrywkach organizowanych przez określone federacje krajowe lub kontynentalne i niekiedy

⁸⁸ A. Szwarec, Status polskich związków i klubów sportowych, Poznań 2000, s. 62.

⁸⁹ W. Cajselski, Sportowa spółka akcyjna - szczególny rodzaj spółki kapitałowej, Sport wyczynowy, 7/8, 2001, s. 57.

⁹⁰ W. Cajselski, Ustawa o sporcie kwalifikowanym, Warszawa 2006, s. 100.

⁹¹ Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, Dz.U. 2010 nr 127 poz. 857.

⁹² Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 roku, Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483.

światowe, oczywiście dla zdefiniowanej kategorii wiekowej i płci. W ramach klubu sportowego tworzy się sekcje jednej bądź różnych dyscyplin, co jest wstępem do utworzenia drużyny sportowej.⁹³ Mogą mieć one charakter jednosekcyjny na przykład wyłącznie piłkarskie lub wielosekcyjny, gdzie łączy się kilka dyscyplin. W Polsce kluby sportowe jeśli jest ich co najmniej trzy mogą zakładać związki klubów sportowych.

Rozdział 23 ustawy opisuje podstawowe zagadnienia dotyczące klubów sportowych i związków. Już artykuł 3 precyzuje, iż działalność sportowa może być prowadzona w szczególności w formie klubu. Widać, iż sformułowanie w szczególności nie oznacza wyłączości klubów, ale ich dominującą rolę. Wedle obowiązujących aktów normatywnych klub posiada osobowość prawną. Wyklucza to możliwość prowadzenia go bez względu na poziom rozgrywek czy współdziałania w rywalizacji sportowej na przykład poprzez formułę spółki komandytowej lub jawnej. Z punktu widzenia logiki jest to w pewnym sensie nie do końca racjonalne, niemniej taki jest obecny status. Ustawa mówi też, iż dopuszczalną formą dla klubu rywalizującego w lidze zawodowej w sensie organizacyjnym jest status spółki akcyjnej. To właśnie z tego względu ustawodawca wykreślił możliwość powoływania spółek o osobowości fizycznej typu jawnej lub komandytowej.⁹⁴

Opierając się o ustawę o kulturze fizycznej, która pełni funkcję uzupełniającą odnośnie tej o sporcie jednakże pozostawiono pewną furtkę prawną. Klub sportowy o ile nie uczestniczy we współzawodnictwie może przyjąć dowolną formę prawną. Jednakże w praktyce trudno wyobrazić sobie klub nie rywalizujący, gdyż wynika to z samej idei sportu.⁹⁵

W ramach rywalizacji sportowej osoby prawne, bądź fizyczne nie mogą posiadać akcji innych klubów, czego przesłanką jest chęć zachowania przez ustawodawcę rywalizacji fair play. Oczywiście może pojawić się problem komplikujący ów stan, w przypadku gdy współmałżonek lub inny zstępny, bądź konsorcjum będzie miało akcje innej spółki.

Podsumowując obecnie obowiązująca ustawa z 25 czerwca 2010 roku, choć ogólnie uporządkowała dualność przepisów, to jednak odznacza się pewnymi mankamentami. Głównym postulatem jest pominięcie przez ustawodawcę dopuszczalności spółek w formie z.o.o do udziału w lidze zawodowej.⁹⁶ Tymczasem zwraca się uwagę, iż zamiast ustanawiania wyłącznie spółki akcyjnej czy innej osobowości prawnej rozsądniejszym wyjściem byłoby określenie minimalnego kapitału zakładowego, podobnie jak ma to miejsce w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej.⁹⁷

Charakterystyka rynku klubów sportowych

Ponieważ zgodnie z obowiązującym w Polsce ustawodawstwem sport w sensie instytucjonalnym jest przedmiotem działalności klubów i stojących za nimi stowarzyszeń w formie związków lub innych. Tym samym można analizować ten segment poprzez pryzmat ekonomicznej wartości dla gospodarki. Przede wszystkim działalność klubów sportowych należałoby podzielić na kilka podstawowych kategorii. Pierwszą z nich stanowią niewątpliwie same rozgrywki, które są formą przychodów i zysku poprzez sprzedaż biletów. Wpływy z tego źródła o czym należy pamiętać są przedmiotem i opodatkowania, wyjąwszy pule przeznaczone na szkolenie oraz współzawodnictwo sportowe dzieci i młodzieży. Oprócz tego drugim filarem tworzącym wkład sportu w gospodarkę jest sprzedaż szeroko rozumianych gadżetów sportowych w rodzaju koszulek, szalików czy wynajmowanie obiektów klubowych na okoliczności poza sportowe. W końcu w najszerszym znaczeniu wkład sportu w gospodarkę to cała łączna sprzedaż artykułów, związanych z tak zwanym sportowym stylem

⁹³ Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, Dz.U. 2010 nr 127 poz. 857.

⁹⁴ S. Soltysiński, System Prawa Prywatnego, Warszawa 2010, s. 1052.

⁹⁵ S. Soltysiński, System Prawa Prywatnego, Warszawa 2010, s. 1053.

⁹⁶ Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, Dz.U. 2010 nr 127 poz. 857.

⁹⁷ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807.

życia. Można tu wymienić dziesiątki produktów, począwszy od sportowego obuwia poprzez narty, sprzęt alpinistyczny etc.

Ponieważ jak wspomniano na mocy ustawy o sporcie każda tego typu działalność jest realizowana w formie klubu, wyjąwszy prywatną aktywność ruchową, tym samym należy przyjąć, iż wkład sportu w rozumieniu klubów w gospodarkę należy odnosić niemal w 100% do wymiaru pierwszych dwóch kategorii, a więc sprzedaży biletów i działalności około sportowej klubów. Natomiast trzecia kategoria czyli dotycząca sprzętu odnośnie aktywności ruchowej znajduje się już poza domeną klubów sportowych i nie jest w związku z tym postrzegana jako część regulowana przez ustawę z 25 czerwca 2010 roku.⁹⁸ Wyjątkiem od tej sytuacji jest sprzedaż artykułów opatrzonych emblematem klubu sportowego w punktach detalicznych.

Niewątpliwie rośnie szczególnie w ostatnich dwudziestu latach ekonomiczne znaczenie sektora sportowego, a więc formalnie klubów, wyjąwszy wymienioną sprzedaż artykułów sportowych na potrzeby aktywności ruchowej obywateli. Tym samym łączna wartość kumuluje przychody pochodzące z aktywności ruchowej społeczeństw, produkcji sprzętu, odzieży sportowej. Do tego należałoby jednak doliczyć także zyski mediów, choćby z transmisji zawodów, które następnie są opodatkowane oraz gier losowych takich jak totalizator sportowy. Częściowo sport we współczesnym świecie jest też pośrednim czynnikiem, pobudzającym inne branżę gospodarki jak choćby turystykę. Wyraźnie widać to było przy okazji organizowanego w Polsce Euro 2012 czy ostatnich mistrzostw świata w piłce nożnej lub olimpiad. Znaczenie sportu instytucjonalnego i pochodnych mu branż oraz jego pośredni wpływ na pozostałe dziedziny gospodarki powodują, iż uwzględnia się go także w strategicznych celach Unii Europejskiej. Jeśli chodzi o Polskę, ocenia się obecnie udział sportu w łącznym PKB na mniej więcej 3%, co oznaczałoby sumę około 31,4 mld zł rocznie. Dodatkowo wśród gospodarstw domowych obserwuje się powolną, ale jednak tendencję wzrostową odnośnie wydatków na szeroko pojęte towary.⁹⁹

Niewątpliwie oprócz wartości społecznych i zdrowotnych dziedzina ta ma swój istotny wkład ekonomiczny. Samo PKB nie jest jeszcze jedyną formą odpowiedzi odnośnie roli sportu, ponieważ przy bilansie nie można pomijać generowanego przez kluby sportowe czy szerzej sportu zatrudnienia. Analizując dostępne dane widać, iż w Polsce w szeroko rozumianym sektorze sportowym pracuje około 230 tys. zatrudnionych, co stanowi 1,5% ogółu pracowników. Z przytoczonej liczby 230 tys. około 73 tys. to ludzie związani bezpośrednio z sektorem sportowym i klubami, zaś pozostała liczba to osoby powiązane z sektorami wytwarzającymi produkty i usługi na potrzeby oraz w wyniku funkcjonowania tej dziedziny w Polsce.¹⁰⁰

W tym miejscu należy przyrzeć się wybranym rynkom klubów sportowych w rozumieniu najbardziej dochodowych dyscyplin.

Charakterystykę rynku klubów sportowych należy postrzegać przez pryzmat najpopularniejszych dyscyplin, które zazwyczaj są kołem zamachowym dla całej szeroko rozumianej branży sportowej. Wszystkie dyscypliny organizowane są w sensie strukturalnym w formie klubów, choć każda posiada swoją specyfikę. Niewątpliwie najbardziej rozwiniętym rynkiem klubowym w Polsce podobnie zresztą jak w większości krajów na świecie jest piłka nożna.¹⁰¹ Chociaż w kontekście Polski rodzime kluby w sensie możliwości finansowych, jak i sportowych odstają od szczególnie najlepszych lig europejskich, to mimo tego można mówić o stabilnym rynku klubów piłkarskich. Oczywiście precyzyjnie chodzi tu przede wszystkim o

⁹⁸ Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, Dz.U. 2010 nr 127 poz. 857.

⁹⁹ www.stat.gov.pl

¹⁰⁰ www.stat.gov.pl

¹⁰¹ <https://www.pzpn.pl/>

tak zwaną ekstraklasę. W pozostałych niższych ligach sytuacja finansowa także w kontekście sprzedaży pamiątek, a więc dochodowo pozameczowych kształtuje się na dużo niższym poziomie.¹⁰² Generalnie większość klubów europejskich wydaje na koszty w których znajdują się przede wszystkim pensje zawodników pomiędzy 60% - 70% wpływów, zaś najlepsza pod tym względem niemiecka liga posiada najbardziej zrównoważony bilans, gdzie na pensje zawodnika przeznaczają się 40% przychodów. Oznacza to, iż pozostałe pieniądze składają się na szeroko rozumiany rynek klubów który buduje siłę futbolu. Pomimo faktu, iż w Polskiej piłce nożnej jak już wspomniano pod względem sportowym i finansowym występują słabsi zawodnicy, to jednak średnia dla ekstraklasy oscyluje na poziomie 72% pensji zawodniczych.¹⁰³

Rynek piłkarski w Polsce w sensie klubowym ocenia się na mniej więcej kilkaset milionów złotych rocznie, z czego najbogatszy klub warszawska Legia przeznaczają 52% przychodów czyli około 78 mln zł na pensje zawodników. Oznacza to, iż zbliżona suma jest zyskiem klubu. Gdyby zsumować łączne dane okazuje się, iż ta dyscyplina sportu to właśnie około kilkaset milionów złotych rocznie. Z tego ponad 80% przypada na ekstraklasę, zważywszy, iż sama ekstraklasa składa się z około 16 klubów. Przychody komercyjne, a więc pozameczowe to 37%, między innymi ze sponsoringu, bilety i pamiątki meczowe to średnio około 30% oraz 32% transmisje telewizyjne.

Wedle danych za 2015 rok 13 z 16 klubów ekstraklasy odnotowało wzrost przychodów w stosunku do okresu poprzedniego. Całkowity bilans najlepszej polskiej ligi za miniony rok to 90 mln euro dochodu. Niemniej porównując rynek klubów piłkarskich w Polsce do czołowych lig europejskich widać wyraźną przepaść. Kluby angielskie, niemieckie, hiszpańskie i włoskie corocznie legitymują się wartościami przychodu rzędu ponad 11 mld euro. Najsilniejsze kluby bardziej przypominają współczesne korporacje, aniżeli związki sportowe. Na tym opiera się też podstawowa różnica, gdyż zespoły takie jak FC Barcelona czerpie dochody ze sprzedaży pamiątek, transmisji telewizyjnych w skali globalnej, natomiast same zyski z biletów meczowych stanowią niewielki w istocie ułamek dochodów.

Wedle szacunkowych wyliczeń drugą dyscypliną klubową pod względem przychodów i zarazem popularności jest piłka siatkowa. W przeciwieństwie do futbolu kluby siatkarskie występują często w imprezach rangi światowej przede wszystkim Lidze Mistrzów. Siatkówka jest zarazem z racji dużo większych sukcesów polskich klubów dyscypliną w naszym kraju bardziej globalną w tym znaczeniu, iż porównywalne są zarobki, możliwości sportowe i organizacyjne.¹⁰⁴ Chociaż w potocznym wyobrażeniu zarobki piłkarzy w Polsce uchodzą za najwyższe to w praktyce zawodnicy ligi siatkowej skupiającej najlepsze kluby legitymują się dochodami ml złotych. Podstawowym źródłem zysków klubów siatkarskich są oczywiście transmisje telewizyjne, ale także występy w pucharach europejskich oraz wpływy z biletów. Chociaż najbardziej dochodowe ligi siatkarskie są bogatsze niż Polska, to jednak nie jest to tak wyraźna przewaga, a najsilniejsze rodzime zespoły jak Jastrzębski Węgiel, SKRA Bełchatów czy Resovia Rzeszów są zasilane pieniędzmi dużych koncernów, będących tytułarnymi sponsorami. Sponsoring podobnie jak w piłce nożnej to istotna część wpływów. W siatkówce pomimo dużej popularności i relatywnie wysokich przychodów dyscypliny w skali globalnej jest ona oczywiście nieporównywalna z pieniędzmi w piłce nożnej, formule 1 czy koszykarskiej NBA. Polska siatkówka jest od lat związana z głównymi sponsorami w postaci Orlenu i PLUS GSM, zaś odnośnie transmisji telewizyjnych jedna z silniejszych telewizji Polsat zainwestowała w tą dyscyplinę duże sumy, co przy okazji spopularyzowało ją

¹⁰² A. Sznajder, Marketing sportu, PWE, Warszawa 2008, s. 9.

¹⁰³ <https://www.pzpn.pl/>

¹⁰⁴ www.pzps.pl

w stopniu masowym. Budżety najbardziej dochodów klubów sportowych w Polsce sięgają około 10 mln euro, co w kontekście zysków klubów piłkarskich czyni siatkówkę niemalże porównywalną do futbolu, ale tylko w Polsce.¹⁰⁵ Warto przypomnieć, iż najbogatszy klub piłkarski Legia Warszawa legitymował się przychodem rzędu około 70 mln zł. Siatkówka to w Polsce sekcja męska oraz kobieca, z których obydwie legitymują się dosyć wyraźnymi osiągnięciami w perspektywie ostatnich 10 -15 lat. To czyni tą dyscyplinę odmienną od piłki nożnej, gdzie sekcje żeńskie są raczej traktowane jako rodzaj eksperymentu i nie są w żadnym stopniu utożsamiane z potencjalnym zyskiem.

Jeśli chodzi o koszykówkę, a więc jedną z czterech najbardziej popularnych dyscyplin w Polsce, to od zawsze zmagala się ona z pewnym paradoksem. W ujęciu strukturalnym koszykówka dzieli się także na dwie sekcje męską oraz kobiecą. Niemniej o ile siatkówka i jej sukces komercyjny jest efektem ostatnich dwóch dekad pracy i sukcesów polskiej ligi oraz reprezentacji narodowej (mistrzostwo świata etc.), o tyle sukces koszykówki nigdy w naszym kraju nie był pochodną osiągnięć polskich klubów. Największy popyt zainteresowania rozrywkami koszykarskimi w Polsce przypadał na lata dziewięćdziesiąte, kiedy to duże pieniądze zainwestowały czołowe wówczas koncerny. Stworzone wtedy silne drużyny w rodzaju PKS Pruszków czy Zeptera Śląsk Wrocław, miały wywindować polskie kluby na europejski szczyt. Niestety dała tu o sobie znać strukturalną słabość w organizacji rozgrywek ligowych. Warto pamiętać, iż ogromne zainteresowanie koszykówką w Polsce było pochodną popularności amerykańskiej ligi NBA, transmitowanej w ogólnodostępnych kanałach od początku lat dziewięćdziesiątych. Niewątpliwa efektywność rozgrywek, rozmach finansowy i ogólne tak zwane show spowodowało, iż w polskie władze związku koszykówki chciały przeszczepić wzorce NBA na grunt polski, wykorzystując milionowe zainteresowanie kibiców śledzących rozgrywkę zza oceanu.¹⁰⁶ To właśnie ówczesne dane dotyczące transmisji telewizyjnych przekonały sponsorów do wejścia w rynek koszykarski.¹⁰⁷ Na pewien okres mniej więcej do końca lat dziewięćdziesiątych w koszykówkę zainwestowano pieniądze podobne do obecnych w siatkówce. Jednakże pomimo dominacji dwóch trzech czołowych klubów w polskiej lidze na arenie międzynarodowej okazały się one zbyt słabe. W konsekwencji powstał pewien paradoks gdzie najlepsze zespoły ligi nie miały konkurencji w kraju, ale nie były jednocześnie zbyt silne, aby dojść do decydujących rozgrywek euroligi. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych z związku z zawiedzionymi oczekiwaniami kibiców, a szczególnie z powodu braków sukcesów reprezentacji sponsorzy zaczęli przenosić pieniądze do siatkówki.

Wśród najpopularniejszych klubowych dyscyplin w Polsce oprócz wyżej wymienionych należy dodać jeszcze skoki narciarskie. Niemniej konieczne jest podkreślenie, iż jest to pod pewnymi względami dyscyplina specyficzna. Chociaż znajduje się wśród czterech najbardziej popularnych to ma ona charakter sezonowy. Oznacza to, iż główne zainteresowanie kibiców, sponsorów i telewizji przypada na okres od listopada do końca marca. Natomiast poza tym okresem zimowym, chociaż odbywają się zawody w cyklu letniej Grand Prix, to jednak są one przez samych zawodników traktowane jako specyficzna forma treningu przed jesienno-zimowym pucharze świata.¹⁰⁸ W kontekście strukturalnym w Polsce działają zaledwie trzy kluby. Jednakże biorąc pod uwagę specyfikę skoków nie tylko w odniesieniu do sezonowości, ale także do dużej dozy indywidualizmu dyscyplina ta nie jest nastawiona na rywalizację klubową w takim rozumieniu jak piłka nożna czy koszykówka. Kluby są zatem jedynie formą organizacji zawodników, natomiast główna rywalizacja co czyni skoki wyjątkowymi odbywa się nie pomiędzy klubami lecz w ramach Pucharu

¹⁰⁵ www.pzps.pl

¹⁰⁶ A. Sznajder, Marketing sportu, PWE, Warszawa 2008, s. 10.

¹⁰⁷ www.pzkosz.pl/

¹⁰⁸ www.pzn.pl

Świata.¹⁰⁹ Skoki dzielą się na sekcję męską oraz od niedawna funkcjonującą kobiecą. Zyski pochodzą przede wszystkim z transmisji telewizyjnych, sponsoringu w tym sponsoringu typu indywidualnego, gdzie nie klub, a zawodnik inkasuje wpływy z reklam na kombinezonie, kasku etc. Najważniejszymi dwoma klubami w Polsce są WKS Zakopane i KS Wisła Ustroniana.

Konkurencyjność na rynku klubów sportowych

Chociaż z punktu widzenia kibiców oczekują oni przewagi własnego klubu, to jednak z perspektywy rynkowej pożądanym stanem jest pewna równowaga, która dla profesjonalnych klubów oznacza wyrównany stopień współzawodnictwa, co podnosi efektywność widowiska i zyski. Kluczową cechą klubów sportowych rozumianych jako przedsiębiorstwa jest więc to, że oferowany przez nich produkt czyli widowisko powinien w optymalnej wersji opierać się na nieprzewidywalności wyniku. Im bardziej dany mecz czy wydarzenie sportowe zbliża się do tego ideału tym większe emocje i przekładające się na to wpływy. Oczywiście nie chodzi tu wyłącznie o jedno spotkanie, ale jeszcze bardziej o rywalizację w kontekście całej ligi czy innych pucharowych zmagani o charakterze ponadnarodowym. Teoretycznie najbardziej niepożądaną sytuacją jest dominacja jednego klubu w toku rozgrywek, gdyż oznacza to wyłączenie owego czynnika nieprzewidywalności, który dla sportu jest najważniejszy. Oczywiście w praktyce mówiąc o konkurencyjności rynku klubów sportowych, często zmagania pomiędzy określonymi drużynami są w dużym stopniu przewidywalne, jeśli prezentują one poziom oddalony od siebie. Dlatego też najbardziej silnymi w sensie konkurencji klubów sportowych przełożenia tego na wymiar ekonomiczny są ligi o możliwie dużym stopniu porównywalności. Mówiąc inaczej im bardziej wyrównane rozgrywki, tym większe zyski, ponieważ nieprzewidywalność stanowi atrakcję dla kibiców czyli nabywców produktu. Wśród analityków sportu wyróżnia się trzy warianty owej niepewności.¹¹⁰

Pierwszy dotyczy krótkookresowej perspektywy, a więc konkretnego spotkania. Druga kategoria bardziej interesująca dla sponsorów i telewizji odnosi się do rozgrywek w kontekście danego sezonu. Ostatnią grupę stanowi niepewność długoterminowa, a więc odnosząca się do perspektywy najbliższych kilku lat, jeśli czasem wręcz nie kilkunastu. Ta ostatnia jest najbardziej interesująca dla strategicznych inwestorów, którzy biorąc pod uwagę przede wszystkim potencjalny wzrost popularności drużyny czy ligi decydują się włożyć pieniądze. Tak stało się między innymi w przypadku polskiej siatkówki.

Z punktu widzenia konkurencyjności na rynku klubów sportowych należy podkreślić, raz jeszcze, iż pożądanym jest stan równowagi, gdyż zwiększa zainteresowanie nabywców oraz sponsorów, reklamodawców i mediów. Wychodząc z założenia logicznego w momencie gdy kibice mają pewność, że ich klub zwycięży w każdym meczu, wówczas automatycznie po pewnym okresie spada ich zainteresowanie.¹¹¹ Dla mediów reklamodawców i sponsorów jest to również problematyczne, gdyż nie można budować klasycznego show z elementami niepewności, która w sporcie powoduje szczególnie rodzaj adrenaliny. Badania dowodzą, iż największe zainteresowanie nabywców produktu czyli zawodów sportowych (kibiców, sponsorów, reklamodawców etc.) występuje gdy poziom prawdopodobieństwa zwycięstwa oscyluje w granicach 60%.

Uwzględniając całą branżę i proces sprzedaży na rynku klubów sportowych konkurencja jest istotnym zagadnieniem. Znowuż należy podkreślić, iż angielski termin *competitive balance* czyli równowaga oznacza ekonomicznie największe wpływy.

¹⁰⁹ www.pzn.pl

¹¹⁰ K. Dębiec, Nierównowaga konkurencyjna w europejskiej klubowej piłce nożnej – obraz oraz możliwe środki zaradcze, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej, 26, 2009, s. 5.

¹¹¹ A. Sznajder, Marketing sportu, PWE, Warszawa 2008, s. 13.

Nieprzewidywalność wzmacnia emocje i stymuluje popyt, co zwiększa przychody organizacji sportowych, klubów, a w przypadku największych imprez w sposób znaczący także gospodarki.¹¹² Współczesne mistrzostwa świata w piłce nożnej czy olimpiady to wydarzenia medialno-rozrywkowe, które są w stanie wygenerować wzrost PKB danego kraju, nawet do wysokości ponad 1%. Jednakże zasadniczą wadą są często gigantyczne koszty wejściowe organizatorów, co powoduje iż w ostatnich latach obserwuje się spadek zainteresowania organizacją olimpiad etc. Należy też zauważyć, iż widowiska sportowe czy też rynek na który składa się dziesiątki klubów, zrzeszonych w różnych dyscyplinach powoduje wzrost konkurencyjności nie tylko samego sportu, ale może przyczynić do zwiększenia ruchu turystycznego, a co za tym idzie branży turystycznej, hotelarskich czy producentów pamiątek.

Wracając do równowagi sił konkurentów stanowi to paradoks, ponieważ w ligach sportowych zawsze pojawia się konflikt pomiędzy interesem poszczególnego klubu, a interesem całej ligi jako grupy klubów. Właściciele i sponsorzy z jednej strony chcą dominować wśród konkurentów, ale tym samym silna przewaga osłabia pozycję całej ligi, a zatem i klubu dominującego. Przy jednym, bądź dwóch trzech najsilniejszych drużynach i reszcie odstającej poziomem w skali medialnej, jak i globalnej przedmiotem zainteresowania będą głównie zmagania tych drużyn. Pozostałe zaś kluby stanowią wówczas przedmiot zainteresowania jedynie dla lokalnych kibiców. Należy jednak pamiętać, iż sprzedaż biletowa tylko w niewielkim stopniu wypełnia budżety klubów, pochodzące przed wszystkim z transmisji telewizyjnych, sponsoringu i reklam.¹¹³

Często nie docenia się wagi sportu jako produktu masowego. Większość ludzi w potocznym rozumieniu cały czas identyfikuje rozgrywki jako rywalizację drużyn wspieranych przez lokalnych kibiców. Natomiast patrząc choćby na polską ekstraklasę piłki nożnej prawa do sprzedaży transmisji telewizyjnej danego sezonu wycenia się obecnie na ponad 350 mln zł, do podziału na poszczególne kluby. W związku z tym sprzedaż biletów stanowi kilku procentowy przychód. Widać wyraźnie, iż potęga ligi angielskiej, hiszpańskiej czy niemieckiej nie wynika z ilości sprzedanych biletów, ale z popularności ligi w skali globalnej, co z przyczyn technicznych jest możliwe poprzez transmisje telewizyjne, które z kolei podnoszą wartość sponsoringu i reklamy. Wiąże się z tym pewien aspekt zwiany z faktem, iż przedmiotem zainteresowania na rynku klubów sportowych jest nie tyle na przykład piłka nożna w sensie stricte lecz konkretnie liga angielska czy włoska. Osoby wykupujące dostęp do widowiska jakim jest liga angielska jednocześnie nie są zainteresowane śledzeniem ligi polskiej czy innej. Tym samym sport w XXI wieku w kontekście konkurencyjności mierzy się już nie tylko jako starcie dyscyplin, ale poszczególnych lig w ich ramach. Jednocześnie wyjąwszy specjalne okazje jak mistrzostwa świata czy olimpiadę rośnie dla konkurencyjności znaczenie klubu nad reprezentacją.

Metodologia badań

Cel badań

Celem głównym pracy jest zaprezentowanie kreowania sprzedaży i oczekiwań klientów na przykładzie wybranych dwóch klubów sportowych.

Materiał i metoda badań

Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto następujący problem główny, który został sformułowany w formie pytania - Jak wygląda kwestia kreowania sprzedaży w klubach sportowych?

¹¹² S. Kesenne, Competitive balance and revenue sharing: When rich clubs have poor teams., *Journal of Sports Economics*, 5, 2004, s. 18.

¹¹³ K. Dębiec, Nierównowaga konkurencyjna w europejskiej klubowej piłce nożnej – obraz oraz możliwe środki zaradcze, *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej*, 26, 2009, s. 7.

Badania zostały przeprowadzone w 2016 roku, za pomocą kwestionariusza ankiety, składającego się z 11 pytań. W badaniu wzięły udział osoby między 18 a 35 rokiem życia uprawiające rekreacyjnie sport oraz znające wybrane kluby sportowe.

Charakterystyka wybranych klubów sportowych

Na potrzeby tej pracy wybrano dwa kluby sportowe, ze względu na ich przynależność do różnych klas. Nie chodzi tu o podział na samą hierarchię w sensie możliwości sportowych. Przedmiotem opisu jest jeden klub z sektora premium oraz drugi, mieszczący się w kategorii low budget. Pod tymi pojęciami kryje się generalnie różnica ze względu na posiadany kapitał i co za tym idzie możliwości sprzedaży sportowej i okołosportowej czyli marketingu sportowego. Niemniej jak można zauważyć poziom sportowy często zależny jest od posiadanych funduszy, pozwalających na stworzenie szerokiego zaplecza, stanowiącego fundament finansowania. W tym sensie to w jakiej na przykład lidze występuje określony klub przekłada się wprost proporcjonalnie na wpływy budżetowe. Dla zaprezentowania różnic wybrano spośród sektora premium klub piłkarski Legia Warszawa, zaś jako przykład low budget klub piłkarski Wigry Suwałki. W tym miejscu konieczne jest podkreślenie, iż głównym kryterium różniącym premium i low budget jest różnorodność kanałów dochodu.

Kluby typu premium charakteryzują się wielostronnymi możliwościami. Po pierwsze mogą czerpać dochody ze sprzedaży bezpośredniej (koszulki, szaliki, kubki etc.). Po drugie zarabiają na sprzedaży sportowej (bilety) oraz na sprzedaży praw (transmisje telewizyjne, sprzedaż licencji na wykorzystanie wizerunku klubu w grach komputerowych etc.). W przypadku klubu low budget pozostaje przede wszystkim kanał w postaci sprzedaży biletów i ewentualnie niewielka pula koszulek czy innych symboli. Ograniczenie klubu typu Wigry Suwałki wynika przede wszystkim z faktu, iż występując w trzeciej lidze jest pozbawiony możliwości prezentowania własnych spotkań w telewizji, co przekłada się na poziom dochodów z reklam, a nie tylko z transmisji.¹¹⁴ Oznacza to, iż miejsce w najwyższych ligach niezależnie od dyscypliny sportu daje niemalże automatycznie pozycję premium poprzez zwiększenie ilości potencjału marketingowego.

Na początku warto przyjrzeć się klubowi Legia Warszawa. Już sama ilość tworzonych sekcji powoduje, iż klub ten obejmuje nie tylko piłkę nożną, ale także inne dyscypliny sportu, choć niewątpliwie to futbol jest główną lokomotywą marketingową.¹¹⁵ Jest to zresztą przypadek wielu klubów typu premium, które obejmują swoją marką więcej dyscyplin, aniżeli jedna, choć najczęściej to właśnie ta jedna jest wiodącą. Legia Warszawa ze względu na dwunastokrotne zdobycie tytułu mistrza Polski oraz osiemnastokrotne Pucharu Polski jest klubem, który może czerpać korzyści z otaczającej go aury, przekładającej się na wpływ ze sprzedaży, zarówno biletów i wszelkich artykułów. Warto też zauważyć, im wyższa pozycja tym większa możliwość wynegocjowania dodatkowych środków z tytułu transmisji meczów. Jeśli doliczyć do tego uczestnictwo w ćwierćfinale Ligi Mistrzów w 1996 roku i występy w innych pucharach europejskich, to z samego tytułu gry w tych zawodach każdy klub utrzymuje profity mierzone w milionach euro. To pozwala z kolei na inwestycje w infrastrukturę i przede wszystkim zawodników, co utrzymuje klub na poziomie premium.

Niekiedy to czy dana drużyna co jest w praktyce synonimem klubu znajdzie się w kategorii premium zależne jest od uwarunkowań historycznych i finansowych. W tym drugim przypadku oznacza to znalezienie sponsora, zaś w pierwszym wywalczenie silnej pozycji, która pozwala na czerpanie korzyści z samej obecności w mediach w sensie transmisji. Legia Warszawa powstała w 1916 roku jeszcze w trakcie działań wojennych, skąd wywodzi się prawdopodobnie jej nazwa, potocznie określona jako Wojskowi.¹¹⁶ Jednakże historia Legii

¹¹⁴ <http://wigrysuwalki.eu/>

¹¹⁵ <http://legia.com/>

¹¹⁶ <http://legia.com/>

pokazuje, iż przez długie lata nie było przesądzenie czy to ten warszawski klub będzie postrzegany jako premium. W okresie międzywojennym, najpopularniejszym warszawskim zespołem była Polonia Warszawa. Początkowo po wojnie, a więc po 1945 roku kiedy klub przejęło wojsko zaczął być on kojarzony z nowymi komunistycznymi władzami. W pierwszym okresie Polski Ludowej określenie wojskowy było zatem powodem negatywnych emocji, szczególnie ze strony innych klubów piłkarskich, określanych wówczas jako branzowe. Dopiero w późniejszym czasie mniej więcej od przełomu lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych Legia zaczęła być stopniowo uważana za główną warszawską drużynę, zmieniając też swój wizerunek.

Klub Legia Warszawa stała się marką premium w dzisiejszym rozumieniu dopiero po 1989 roku, kiedy to pojawili się nieznane w okresie PRL możliwości zarobku, a uczestnictwo w rozgrywkach zagranicznych i prawa z transmisji zaczęły stanowić poważne źródło dochodów. Przełom wieku oznaczał też przejście Legii Warszawa przez potężnych sponsorów, w tym ITI. Idące za tym nakłady inwestycyjne stworzyły podwaliny pod obecny status klubu. Oczywiście jak na standardy europejskie piłki nożnej Legia Warszawa, jak i inne polskie kluby premium są raczej biednymi "kuzynami" takich potęg finansowych jak Manchester United, FC Barcelona. Czołowe polskie kluby odstają w sensie kapitałowym pod względem uzyskiwanych dochodów nawet od tak zwanych średnich klubów europejskich typu Anderlecht Bruksela, czy Ajax Amsterdam. Niemniej jeśli mierzyć klasę premium wedle kryteriów polskich to niewątpliwie Legia Warszawa należy do najwyższej półki pod względem potencjału dochodowego. Przepustką do większych możliwości marketingowych byłoby zapewne uczestnictwo w fazie grupowych lub szczególnie dalszych rozgrywek Ligi Mistrzów, lecz jak każdy polski klub Legia wielokrotnie zderzała się z barierą w postaci niedoinwestowania w porównaniu do klubów z którymi musiała mierzyć się. W praktyce zatem jedynie raz w 1996 roku udało się awansować do ćwierć finału Ligi Mistrzów, ale tego sukcesu jak do tej pory nie udało się osiągnąć Legii, ani żadnemu innemu klubowi premium w piłce nożnej. Niewątpliwie Liga Mistrzów to najwyższa marka i ogromne przychody finansowe. Niemniej nieco mniejsze, ale również rozkładające się na pieniądze i transmisje telewizyjne finansowe oferuje niższa Liga Europy gdzie grają kluby, które nie awansowały do Ligi Mistrzów.¹¹⁷ To właśnie na tych rozgrywkach opiera się strategia wielu polskich klubów premium.

W kontekście sprzedaży warto też wspomnieć o muzeum klubowym, które Legia Warszawa otworzyła w 2006 roku. Obecnie prezesem i właścicielem jest Dariusz Mioduski.

Chociaż kluby premium to widowiskowe i znane często, choć nie w przypadku Legii Warszawa, globalne marki, to większość klubów w Polsce, jak i za granicą stanowią te określane mianem low budget. Jak już wspomniano na potrzeby tej pracy wybrano zespół Wigry Suwałki, grający obecnie w III lidze piłki nożnej. Został on powołany w 1946 roku również jako wojskowy klub sportowy. Do 1953 roku występował właśnie jako WKS Suwałki i dopiero od 1955 roku w jego skład wszedł miejscowy klub Sparta. Jednocześnie w tym samym 1955 roku po raz pierwszy klub awansował do III ligi, zaś zdobywcą pierwszej bramki w tych rozgrywkach dla suwalskiego zespołu był Józef Jacynowicz.¹¹⁸ W latach sześćdziesiątych zaczęły pojawiać się talenty piłkarskie, ale zazwyczaj bardziej utalentowani zawodnicy po pewnym czasie wyjeżdżali do większych klubów, co powodowało iż trudno było o awans do wyższej ligi. Z Wigry Suwałki wywodzi się znany trener Henryk Apostel w latach sześćdziesiątych zawodnik klubu.

Za najlepszy okres uważa się lata siedemdziesiąte kiedy to Wigry Suwałki zmierzyły się w Pucharze Polski z drużynami pierwszo i drugoligowymi i klub trafił wówczas na łamy ogólnopolskiej prasy i telewizji. Po raz ostatni w 1980 roku zespół zagrał w centralnej edycji

¹¹⁷ <http://legia.com/>

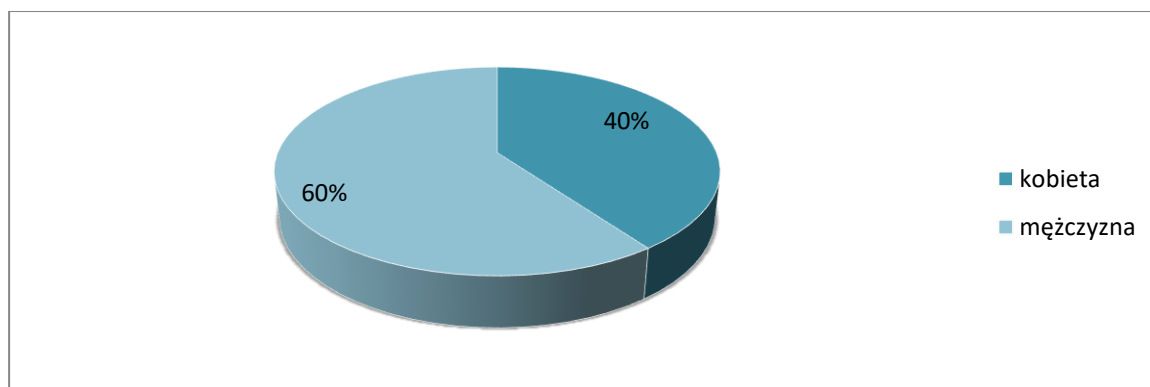
¹¹⁸ <http://wigrysuwalki.eu/>

pucharu Polski. W latach dziewięćdziesiątych już w epoce wolnorynkowej pojawił się tym razem trend wyjazdów powodowany większymi możliwościami zarobku w klubach wyższych lig w tym zagranicznych. W tym czasie Wigry Suwałki opuścili między innymi Arkadiusz Głowacki, Mariusz Lewandowski czy Ebi Smolarek i być może najbardziej obecnie kojarzony z suwalskim klubem Wojciech Kowalewski. Prezesem Suwalskiej klubu jest obecnie Dariusz Mazur, zaś trenerem Donatas Vencevicius, a jego asystentami Henryk Śliwiński, Grzegorz Szerszenowicz oraz Stefan Liszewski.¹¹⁹ Klub Wigry Suwałki rozgrywa swoje spotkania na stadionie miejskim przy ulicy Zarzecze, zaś w latach 2010-2011 zmodernizowano stadion, wyposażając go w podgrzewaną murawę oraz nowoczesne tablice informacyjne, oświetlenie i trybunę na około 100 miejsc.

Wyniki badań

Płeć

W przypadku tego badania widoczne jest prawie tożsame rozłożenie respondentów pod kątem płci. Obecnie zarówno kobiety jak i mężczyźni uprawiają rekreacyjnie sport. Chodzi tu o wiele dyscyplin, jak między innymi siatkówka, biegi, koszykówka, pływanie, narciarstwo, łyżwiarstwo, kolarstwo, a nawet szachy. Należy dodać, iż osoby uczestniczące w badaniu deklarowały znajomość wybranych klubów sportowych, między innymi tych opisanych w poprzednim podrozdziale, a więc Legii Warszawa oraz Wigry Suwałki. O ile Legia jako znaczący klub znany jest przez większość mieszkańców naszego kraju, o tyle drugi klub nie jest tak popularny, stąd też dobór próby miał charakter celowy, oprócz rekreacyjnego uprawiania sportu konieczna była znajomość zarówno Legii, jak i Wigier. W przypadku tego drugiego kryterium, a więc znajomości klubów nie dziwi rozłożenie procentowe. W dalszym ciągu nie tylko w Polsce, ale i w skali globalnej piłką nożną interesuje się więcej mężczyzn, aniżeli kobiet. Dlatego też kibicami i uczestnikami meczów są przeważnie mężczyźni.



Wykres 1. Płeć badanych [%]

Wiek

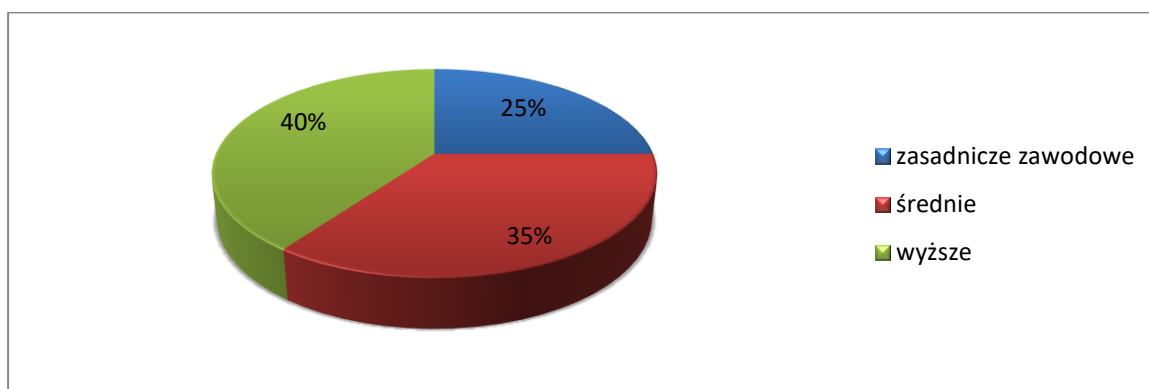
Jeśli chodzi o wiek to tutaj skoncentrowano się na osobach w dwóch przedziałach wiekowych 18-24 oraz 25-35. Należy nadmienić, iż zdecydowaną większość, bo 65% stanowili respondenci z tej drugiej grupy. Co istotne jeśli chodzi o uprawianie rekreacyjnego sportu to przeważnie dotyczy to osób powyżej 18 roku życia, nie przekraczających 40 roku życia. Osoby przed 18 rokiem nie często decydują się na podejmowanie aktywności ruchowej, co może być determinowane tym, iż z racji tego, że kontynuują edukację to mają zajęcia z wychowania fizycznego. Drugim czynnikiem jest to iż osoby, które jeszcze nie

¹¹⁹ <http://wigrysuwalki.eu/>

przekroczyły 18 roku życia być może nie zdają sobie sprawy z pozytywnego aspektu sportu i aktywności ruchowej, zaś wolny czas wolą spędzać przed komputerem lub telewizorem. Zazwyczaj po 25 roku życia widoczne jest zainteresowanie aktywnością sportową, jej wpływem na szeroko rozumiane zdrowie fizyczne i psychiczne oraz zdrowym stylem życia. Dlatego też nie wywołuje zdziwienia przewaga osób w kategorii 25-35 zważywszy na to, iż drugą kwestią jest znajomość klubów sportowych piłki nożnej.

Wykształcenie

W przypadku wykształcenia 40% respondentów legitymuje się edukacją na poziomie wyższym, niewiele mniej bo 35% średnim, zaś 25% posiada wykształcenie zasadnicze zawodowe. Taki podział odpowiada w pewnym sensie ogólnemu poziomowi wykształcenia mieszkańców Polski. Jeśli chodzi o wykształcenie podstawowe, to legitymuje się nim marginalny odsetek Polaków, zaś w przypadku badania na potrzeby tej pracy nie ma żadnego respondenta, który by zakończył edukację na poziomie szkoły podstawowej. W przypadku osób z wykształceniem średnim trudno stwierdzić, czy respondenci ci zakończyli kontynuowanie nauki czy też są w trakcie studiów, a z racji tego, że studiują nie mogą należeć do grupy osób z wykształceniem wyższym, tożsama sytuacja może dotyczyć edukacji zawodowej. W dalszym ciągu w Polsce widoczny jest trend związany z kontynuowaniem nauki na studiach wyższych, a przynajmniej posiadaniem edukacji, co najmniej średniej. Z drugiej strony trzeba też dodać, iż osoby uprawiające sport rekreacyjnie, a więc zdające sobie sprawę z wpływu aktywności na organizm człowieka oraz znające kluby sportowe posiadają pewien wycinek niezbędnej wiedzy. W związku z tym widoczna jest korelacja między posiadanym wykształceniem, znajomością tematyki sportowej i rekreacyjnym uprawianiem sportu.



Wykres 2. Wykształcenie badanych [%]

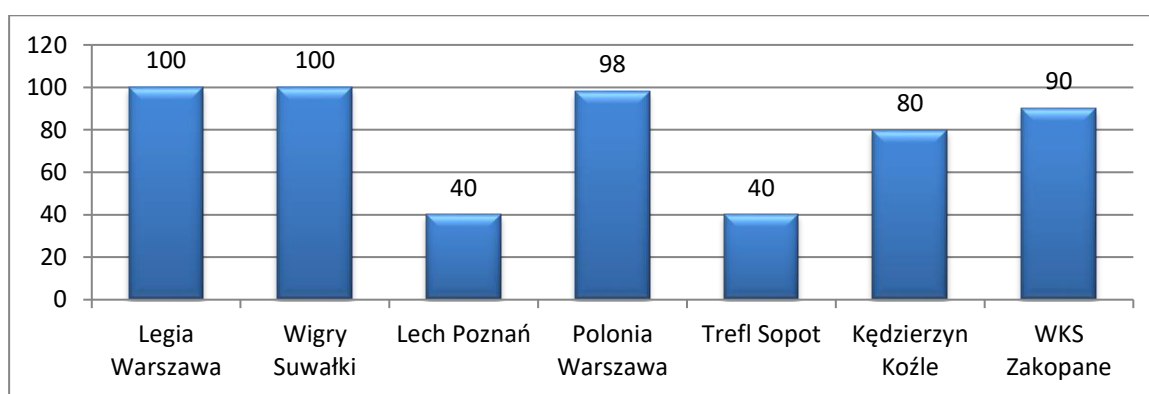
Czy interesuje się Pan/i sportem?

W przypadku tego pytania zdecydowana większość respondentów, bo 90% udzieliła odpowiedzi twierdzącej. Taka zdecydowana przewaga osób może świadczyć o tym, iż dobór próby miał charakter celowy, gdyż respondenci kwalifikowani do tego badania to osoby znające nie tylko określone kluby sportowe, ale także uprawiające rekreacyjnie sport. W związku z tym widoczna jest tutaj korelacja między zainteresowaniem sportem, a rekreacyjnym uprawianiem aktywności ruchowej. Należy także nadmienić, iż nie zawsze osoby, które interesują się sportem uprawiają aktywność ruchową oraz odwrotnie. Zadane pytanie zostało sprecyzowane bardzo ogólnie. Nie można bowiem określić, czy mowa tylko o tak zwanym sporadycznym zainteresowaniu czy też uczestniczeniu w imprezach sportowych, konkursach, czytaniu informacji na temat konkretnych klubów czy dyscyplin. Należy dodać, iż z każdym rokiem obecne jest wśród mieszkańców zainteresowanie aktywnością sportową.

Widać to chociażby na przykładzie ilości osób uczestniczących w imprezach sportowych, dowodem jest tutaj liczebność kibiców na przykład na meczach czy konkursów skoków narciarskich itp.

Czy zna Pan/i wybrane kluby sportowe?

W przypadku pytania dotyczącego znajomości klubów sportowych wszyscy respondenci znają kluby, które są przedmiotem tego badania, a więc Legię Warszawę oraz Wigry Suwałki. Należy też dodać do tego Polonie Warszawę wymieniana przez 98% ankietowanych. Z uwagi na duże zainteresowanie skokami narciarskimi nie wywołuje zdziwienia wymienienie WKS Zakopane i KS Wisła Ustronianska. W tych klubów odpowiedzi rozłożyły się niemal po równo bo ukształtowały się na poziomie 90% i 95%. Można domniemywać, iż w dalszym ciągu w Polsce to piłka nożna, skoki narciarskie oraz siatkówka należą do najbardziej popularnych dyscyplin sportu. Niecałe 50% wymieniło Trefl Sopot - klub koszykówki. Klub siatkówki został wymieniony przez 80% respondentów.



Wykres 3. Czy zna Pan/i poniższe kluby? [%]

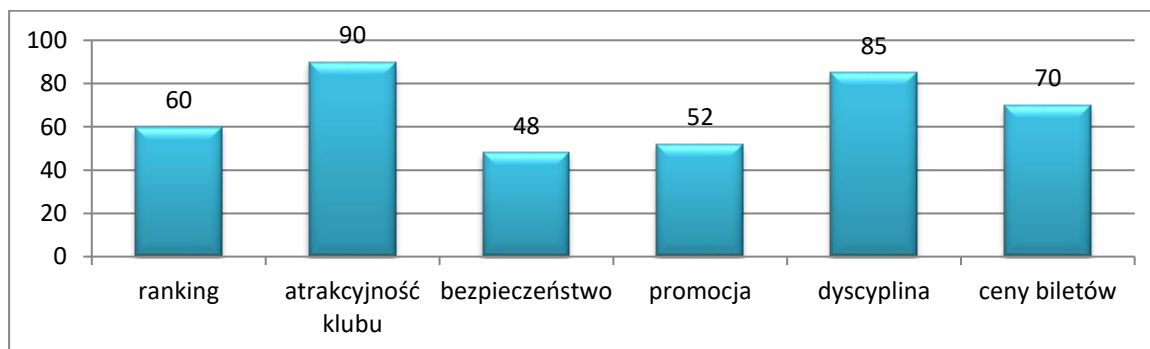
Jakie działania zauważyła Pan/i na rynku klubów sportowych, które prowadzić mogą do zwiększenia sprzedaży w klubach?

Odnosnie działań podejmowanych na szeroko rozumianym rynku klubów sportowych to właśnie prowadzenie sprzedaży gadżetów czy przedmiotów związanych z klubem zajęło dosyć wysokie miejsce, gdyż takiej odpowiedzi udzieliło aż 80% ankietowanych. Tyleż samo uzyskała odpowiedź prowadzenie sprzedaży strojów klubowych. Nie ulega wątpliwości, iż osoby będące kibicami danego klubu niejednokrotnie marzą o tym by posiadać stroje klubowe. Odnosnie gadżetów mogą to być między innymi szaliki, kubki, breloczki, smycze do telefonów. Bardzo często zakupu gadżetów dokonują zarówno osoby dorosłe dla siebie, jak i dla swoich dzieci czy najbliższych. Natomiast najwyższe miejsce zajęła sprzedaż napojów oraz batonów, co nie wywołuje zdziwienia, gdyż w określonym momencie konsumenci przedkładają napoje nad gadżety, które w danej chwili wydają się mniej istotne. Istotna jest również współpraca z firmami odzieżowymi. Takiej odpowiedzi udzieliło 82% badanych. Zakupienie odzieży określonej marki, która prowadzi współpracę na przykład z Legią ma duży wpływ nie tylko na kształtowanie poziomu sprzedaży, ale także budowę szeroko pojętych relacji między klubem a jego kibicami. Wielu kibiców marzy o posiadaniu strojów klubowych. 20% wyszczególniło różnorodność zajęć i treningów. Być może tylko dla 1/5 badanych respondentów jest to ważniejsze niż inne działania. Te 20% badanych można tłumaczyć też tym, iż dany klub sportowy łączą oni tylko z zajęciami i treningami, a sprzedaż wszelkich gadżetów etc. nie ma dla nich istotnego znaczenia. Dla nie wszystkich respondentów z tych 20% nie jest istotne czy posiadają stroje konkretnego klubu. 35% wybrało zróżnicowanie karnetów uczestnictwa, zaś niewiele mniej wydarzenia towarzyszące

jak pokazy czy wyścigi. Można to tłumaczyć tym, iż badani udzielający tej odpowiedzi kluby korelują z wspomnianymi działaniami, a nie czynnościami stricte handlowymi jak sprzedaż strojów czy gadżetów.

Co mogłoby według Pana/i wpłynąć na zwiększenie sprzedaży w klubach sportowych?

W przypadku odpowiedzi na to pytanie zdecydowanie największe miejsce zajęła atrakcyjność klubu. Została ona wymieniona aż przez 90% badanych. Z ową atrakcyjnością wiąże się przede wszystkim konkretna dyscyplina, zawodnicy, umiejscowienie klubu w kontekście geograficznym etc. Należy też dodać, iż sama dyscyplina została wymieniona przez 85% badanych. Nie ulega wątpliwości, iż jak widać na przykładzie mieszkańców naszego kraju nie wszystkie dyscypliny cieszą się jednakową popularnością. Nie ma tutaj znaczenia fakt, czy jest to sport związany ściśle z tak zwaną sezonowością. 70% wymieniło ceny biletów, co pozwala sądzić, iż na przykład niższe ceny mogłyby się przełożyć na zwiększenie sprzedaży, chociaż jak można zaobserwować zazwyczaj trybuny są zapełnione. W związku z tym nie dla wszystkich cena biletów jest istotna. Ponad 50% badanych wyszczególniło ranking, co pozwala domniemywać, iż umiejscowienie danego klubu sportowego na tle innych wpływa na sprzedaż. W przypadku tej pracy to właśnie Legia jest jednym ze znaczących graczy, zaś Wigry Suwałki są zdecydowanie na niższej pozycji, jeśli chodzi o ranking. 52% wyszczególniło promocję, aczkolwiek nie wiadomo czy chodzi tutaj o działania związane z marketingiem jak na przykład reklama w środkach masowego przekazu czy marketingu społecznościowym. Szczególnie ten ostatni pozwala na większe dotarcie do odbiorców i tym samym sprzedaż, aniżeli mass media jak telewizja, z racji tego, iż wiele osób szczególnie tych do 36 roku życia rezygnuje z posiadania telewizora. Wiele młodych osób szczególnie z pokolenia X i Y najczęściej korzysta z komputerów, tabletów, smartfonów etc. Odnośnie promocji można wymienić tu jeszcze reklamę w Internecie czy chociażby mało popularne bilbordy. Niespełna połowa bo 48% wymieniła bezpieczeństwo, aczkolwiek trudno zinterpretować w jakim mierze chodzi tutaj o bezpieczeństwo związane z zakupem gadżetów, strojów albo podczas zawodów, imprez czy jeszcze w innym wymiarze.

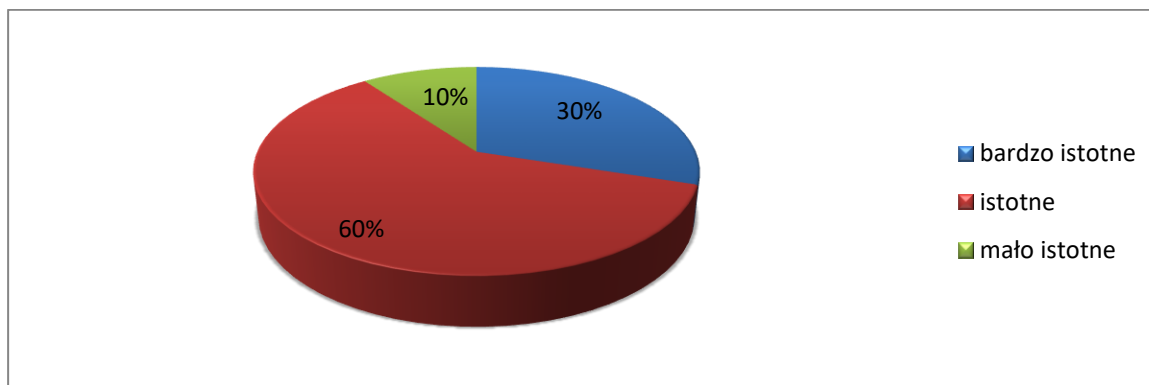


Wykres 4. Co mogłoby według Pana/i wpłynąć na zwiększenie sprzedaży w klubach sportowych? [%]

Na ile według Pana/i działania budujące lojalność wobec klubu są istotna przy sprzedaży?

Według respondentów odpowiedź istotne zajęła najwyższe miejsce, gdyż została udzielona przez 60% badanych. Budowanie szeroko pojętego zaufania do kibiców przekłada się tutaj na pozyskanie jednocześnie potencjalnych klientów jak i wpływ na sprzedaż, a tym samym nawet jej zwiększanie. Dla prawie 1/3 działania są bardzo istotne, co pozwala domniemywać, iż osoby te są uważnymi obserwatorami działań, prowadzonych przez kluby sportowe i wymagającymi klientami. 10% udzieliło odpowiedzi mało istotne. Można sądzić, iż nie widzą oni korelacji między budowaniem lojalności a sprzedażą, a być może nie do

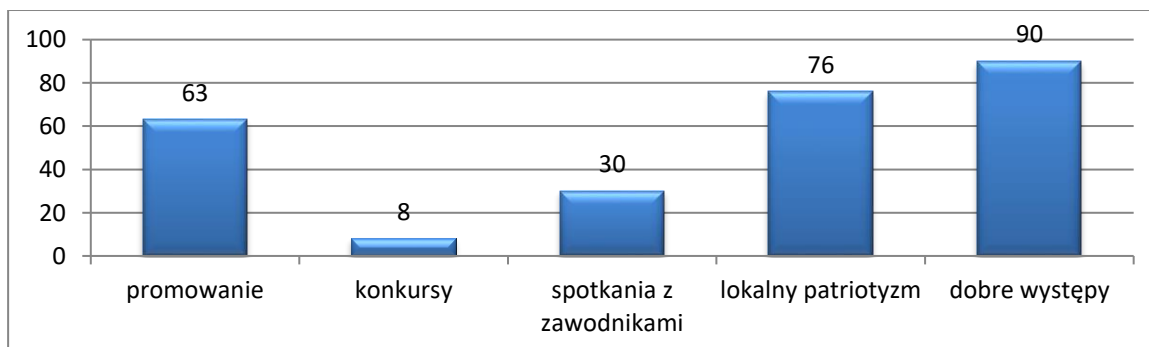
końca zdają sobie sprawę z tej kwestii. Należy nadmienić, iż szeroko pojmowana lojalność może być budowana przez lata. Ma to związek z wieloma czynnikami, wśród których można wymienić między innymi dobre występy, atrakcyjne miejsca sportowe. Ważną kwestią ma też legenda niejednokrotnie związana z długą historią działania klubu. O tych czynnikach można też mówić w przypadku Legii Warszawa, jak i zdecydowanie mniej popularnego i zajmującego niższą pozycję klubu Wigry Suwałki.



Wykres 5. Na ile według Pana/i działania budujące lojalność wobec klubu są istotna przy sprzedaży? [%]

Jakie działania zauważyła Pan/i na rynku klubów sportowych, które wpływają na pozyskanie grupy lojalnych odbiorców?

W przypadku działań związanych z pozyskaniem grupy lojalnych odbiorców istotne miejsce zajmują między innymi dobre występy, wymienione przez 90% badanych. Może to sugerować, iż bycie na wysokiej pozycji, a więc powiązany z tym ranking koreluje z pozyskiwaniem lojalnych grup odbiorców. Z dobrymi występami mogą korelować także kondycja zawodników oraz trener. Z drugiej strony należy też nadmienić, iż z wymienionymi czynnikami łączy się sytuacja finansowa klubu, gdyż znaczący gracze na rynku klubów dysponujący większymi środkami mogą pozwolić na współpracę z niektórymi trenerami. Inaczej sytuacja przedstawia się w przypadku mniej znaczących klubów. Przywiązanie a więc lokalny patriotyzm wyszczególniło 76% ankietowanych. Czynnik ten można łączyć z tak zwanym przyzwyczajeniem. 63% wymieniło promowanie. Można domniemywać, iż chodzi tutaj o szeroko pojętą promocję zarówno w Internecie, prasie radiu czy telewizji. 1/3 badanych uważana za istotne spotkania z zawodnikami, aczkolwiek nie jest to tak ważne jak na przykład promocja. Zaledwie 8% wskazało na konkursy co pozwala sądzić, iż nie mają one istotnego znaczenia ani wpływu na pozyskanie lojalnych odbiorców.



Wykres 6. Jakie działania zauważyła Pan/i na rynku klubów sportowych, które wpływają na pozyskanie grupy lojalnych odbiorców? [%]

Co według Pana/i jest czynnikiem determinującym w przyciąganiu odbiorców przez kluby sportowe?

W przypadku odpowiedzi na to pytanie zdecydowanie najwięcej osób wybrało lokalną tradycję. Tak odpowiedziało 90% respondentów. Zazwyczaj kluby low budget niejednokrotnie funkcjonujące często w małych miastach odznaczają się dłuższą lub krótszą tradycją. Tak sytuacja ma miejsce również w przypadku klubu Wigry Suwałki, z którego wywodzi się znany nie tylko w kraju Henryk Apostel. Istotny czynnik stanowi też zamiłowanie do sportu, wymienione przez 80%. Z występami, które są istotne dla 50% koreluje także większy poziom bezpieczeństwa, wyszczególniony przez 75%. Nie ulega wątpliwości, iż im mniejszy jest na przykład stadion czy widownia, łatwiej jest zachować bezpieczeństwo. Widać to na przykładzie ostatnich chociażby wydarzeń, prezentowanych w mass mediach. Dla osób zamieszkujących mniejsze miasta i miejscowości uczestnictwo w występach może stanowić źródło pewnego rodzaju rozrywki. Potwierdzają to odpowiedzi udzielone przez 45% badanych. Ponadto czynnik ten wpływa na przyciąganie odbiorców.

Inaczej sytuacja przedstawia się w przypadku przyciągania odbiorców przez kluby premium. Kluby premium to znaczący gracze na rynku, dysponujący wielokrotnie większymi środkami finansowymi, aniżeli niskobudżetowe. Istotne znaczenie ma tutaj uczestnictwo w większych wydarzeniach, wyszczególnione przez 89% badanych. Jak wynika z doświadczenia mecze Legii gromadzą zdecydowanie większą publiczność, aniżeli Wigier, co tym samym przekłada się na ilość odbiorców. Dla 20% liczy się prestiż, aczkolwiek trudno mówić o którym kontekście tutaj mowa. 55% wymienia tradycję, którą zarówno jeden jak i drugi klub posiada. Z tradycją oczywiście koreluje legenda wskazana przez 45%. Zamiłowanie do sportu wskazało 75%, a więc o 5% mniej niż w przypadku klubów low budget. W dalszym ciągu istotne znaczenie mają dobre występy, bo aż 93% uważa je za istotny czynnik przyciągający odbiorców.

Proszę uszeregować poniższe czynniki mające wpływ na ocenę wizerunku klubu

Respondentów poproszono o uszeregowanie odpowiedzi odnośnie czynników mających wpływ na ocenę wizerunku. Na pierwszej pozycji uplasowała się renoma klubu, związana z budowaną latami tradycją i legendą. Dotyczy to dwóch analizowanych w tej pracy klubów. Na drugim miejscu wymieniono kadrę szkolącą. W tym przypadku to Legia jest klubem, który może pozwolić sobie na zatrudnienie trenerów z udokumentowanymi osiągnięciami. Z racji gorszej sytuacji finansowej Wigry nie mogą pozwolić na współpracę ze znanymi trenerami czy piłkarzami. Istotny jest też poziom finansów, z czym łączy się zatrudnianie owych trenerów, lepszych zawodników, wyjeżdżanie na treningi zagraniczne. To zaś przekładać się będzie jednocześnie na lepsze występy, a tym samym ocenę wizerunku. Istotna znaczenie mają podejmowane działania marketingowe. Dużo mniej ważne w kontekście postrzegania jest wspieranie akcji charytatywnych, zaś najmniej istotna różnorodna oferta.

Podsumowanie badań - specyfika strategii sprzedaży w klubach sportowych

Kluby sportowe to specyficzny rodzaj rynku, gdzie tradycyjne reguły marketingowe są nieco zmodyfikowane. Ponieważ samych klientów trudno w tym przypadku porównywać do nabywców telefonów komórkowych czy żywności, tym samym nieco inaczej rozkładają się założenia marketingowe. Maksymalizacja strategii sprzedaży to korzyść zarówno w dla kibiców, jak i przychodów klubowych. W kontekście sportu nie występuje klasyczne w tradycyjnej sprzedaży przełożenie w sensie wzmożonej promocji i zwiększonej sprzedaży. Obserwując kluby niezależnie od ich wielkości można zauważyć, iż sama dyspozycja

sportowa nie wpływa w sposób dominujący na poziom sprzedaży na przykład biletów czy rekwizytów. Jeśli chodzi o klasyczne produkty, wówczas ich jakość oczywiście w stosunku do ceny jest kluczowym czynnikiem. Natomiast kluby sportowe z marketingowego punktu widzenia działają w pewnym uproszczeniu niejako obok właściwych wyników. Ważniejsze wydaje się nie tyle sam poziom gry, ile strategia, polegająca na przywiązaniu i ograniczaniu kosztów obsługi klubu.

Dla każdej drużyny kluczowi są tak zwani najwierniejsi kibice, ponieważ stanowią trzon marketingowy w tym sensie, iż mniejszą wagę przykładają do samej jakości produktu (występu drużyny, kubeczków etc.) i ceny. Regularne uczestniczenie w meczach czy wydarzeniach sportowych z udziałem kluby nie są zależne od wyników gry. W tym kontekście najważniejsze wydaje się raczej opieranie strategii marketingowej na pozyskaniu możliwości zarabiania na transmisjach telewizyjnych, jak w przypadku klubów premium, bądź na wydarzeniach okołosportowych odnośnie klubów low budget. Ponieważ jak wspomniano lojalni kibice są grupą niema bezwarunkowo skłonną do kupna biletów i rekwizytów, tym samym kwestią strategii rozwoju sprzedaży są prawa do transmisji oraz pozyskanie grupy widzów, określanej często potocznie mianem "letnich".

Kibice "letni" to tak zwani okazjonalni. W tym przypadku magnesem przyciągającym są przede wszystkim lepsze występy drużyny, odpowiedni poziom bezpieczeństwa rozgrywek i w końcu to, iż przy dobrej passie sportowej następuje wzmożenie przywiązania. Problem polega na tym, iż kibice typu piknikowego zapewniają większy zastrzyk kapitału dla klubu sportowego, ale ich obecność jest uwarunkowana poziomem występów i szeroko rozumianym bezpieczeństwem. To paradoks współczesnego sportu szczególnie w przypadku kiedy drużyna nie zalicza się do segmentu premium, co oznacza możliwość dochodów z transmisji telewizyjnych czy udziału w pucharach europejskich. W takiej sytuacji najwierniejsi kibice, którzy stanowią zazwyczaj mniejszość z jednej strony pozwalają na pewien gwarantowany minimalny poziom dochodów, ale jego suma nie pozwala na rozwinięcie się. W związku z tym opierając się na najbardziej lojalnych, którzy są podstawą każdej drużyny brak kibiców mniej regularnych czy okazjonalnych, stanowiących większość jest barierą. W konsekwencji strategii marketingowe siłą rzeczy pomijają najbardziej lojalnych, kosztem pozyskania innych, wychodząc z założenia, że ta pierwsza grupa bez względu na poziom sportowy pozostanie przy klubie. Niezależnie od tego czy chodzi o rozgrywki klubowe, a nawet reprezentację narodową zwiększony dopływ kibiców, a więc i również opat z transmisji, biletów etc. Związany jest dopływem osób dla których magnesem marketingowym są wyniki i możliwość przeżycia triumfu.

Największym problemem w strategii marketingowej klubów sportowych jest zatem pozyskanie lojalności tej części w istocie większej, kibiców, którzy zwiększają swoje zainteresowanie przede wszystkim ze względu na lepszą passę sportową, podniesienie i bezpieczeństwa uczestnictwa czy przywiązania do lokalnej tradycji. Ich utrzymanie wymaga jednak pewnego poziomu, gdyż spadek formy automatycznie obniża sprzedaż biletów, nie mówiąc już o niebezpiecznych zajęciach okołostadionowych czy sportowych. Dlatego też wiele klubów niezależnie od poziomu rozgrywek zaczęło wprowadzać w ostatnich latach karnety, organizować zajęcia z udziałem zawodników, w ramach których kibice mogą z nimi porozmawiać. Dodatkowo elementem strategii, skierowanej przede wszystkim na tych mniej wiernych są rabaty w klubowych sklepikach etc. W związku z tym kiedy napędzany siłą sprzedaży biletów i rekwizyty klubów typu low budget potrafi umiejętnie utrzymać zainteresowanie, wykraczające poza grupę najwierniejszych kibiców, pozwala to na utrzymanie wyższego zasobu kapitału. W rezultacie te nadwyżki czy też po prostu większe dochody pozwalają na inwestycje w infrastrukturę (zwiększenie pojemności stadionów) czy w pozyskanie lepszych zawodników. W ostatecznym rozrachunku większa zasobność oraz lepsza kadra często są tym czynnikiem, który wpływa na awans na przykład do wyższej ligi,

co już samo w sobie przekłada się na większe korzyści finansowe. Można zatem podsumowując strategię marketingową uznać, iż jest ona w głównej mierze skierowana do kibiców okazjonalnych lub regularnych, a pomija najwierniejszych fanów.

Podsumowanie

We współczesnym zglobalizowanym świecie sprzedaż stanowi główną oś wymiany na skalę globalną, nie licząc oczywiście przepływów kulturowych czy technologicznych, choć te drugie również można uznać za formę sprzedaży. W związku z tym marketing, który jest nieodłącznym punktem planowania sprzedaży dotyczy współcześnie niemal wszystkich dziedzin życia. Sprzedaż wbrew potocznemu rozumieniu nie dotyczy już obecnie wyłącznie samych towarów na półkach sklepowych, ale w zasadzie każda aktywność może być wyceniana i podlegać regułom rynkowym. Dotyczy to również obszarów, które jeszcze stosunkowo do niedawna nie dawały się ująć w tryby klasycznego marketingu, jak sport. Współczesna wszechobecność mediów oraz Internetu, jak i globalizacja wpłynęły niewątpliwie na sposób postrzegania sportu. O ile we wcześniejszych epokach wszystkie nawet największe współczesne kluby miały charakter lokalny bez względu na osiągnięte wyniki, to obecnie te mieszczące się w segmencie premium same w sobie stanowią marki, rozpoznawalne na świecie, będące tytułem przychodów.

W związku z tym sport stał się obecnie kolejnym polem, najczęściej zarządzanym przez profesjonalnych marketingowców i menedżerów, wyjąwszy samą warstwę stricte sportową, czym zajmują się trenerzy i sztaby. Z tego punktu widzenia kluby dzisiejsze, to w praktyce rodzaj specyficznych przedsiębiorstw, które swoje dochody czerpią nie jak klasyczne przedsiębiorstwa ze sprzedaży produktów i usług, ile z widowiska. Oczywiście samo wydarzenie sportowe jest również formą usługi w tym sensie iż kibice oczekują emocji, poczucia wspólnoty etc. Niemniej charakterystyczna cecha sportu każe porównywać klub w większym stopniu raczej do zespołu muzycznego czy show biznesu, ale z elementami profesjonalnego zarządzania jak w tradycyjnych firmach rynkowych.

Współczesna sprzedaż sportowa to zatem mieszanka widowiska medialnego show, globalności marek, profesjonalnego zarządzania a z drugiej strony tradycyjnej bazy, opartej na pierwotnych lokalnych fanach. Każda największa drużyna w rodzaju FC Barcelona w dalszym ciągu nie zaniedbuje swoich najwierniejszych kibiców czy szerzej lokalnych, choć główne dochody uzyskuje ze sprzedaży globalnej. Ogólna komercjalizacja sportu przekształciła go w jednak w biznes, w ramach, którego widowisko jest dobrze sprzedającym się produktem, zaś zawodnicy towarem.

Piśmiennictwo

- S. Biliński, 31 nowoczesnych form reklamy, Infor, Warszawa 2010
- T. Bonek, M. Smaga, Biznes w internecie, Praktyczny poradnik o marketingu, sprzedaży, public relations on-line i promocji w mediach społecznościowych, Wolters Kluwer, Warszawa 2012
- S. Borkowska, Motywować skutecznie, IPiSS, Warszawa 2004
- M. Bratnicki, J. Strużyna, Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001
- W. Cajselski, Sportowa spółka akcyjna - szczególny rodzaj spółki kapitałowej, Sport wyczynowy, 7/8, 2001
- W. Cajselski, Ustawa o sporcie kwalifikowanym, Warszawa 2006
- P. Cheverton, Kluczowe umiejętności marketingowe, Helion, Gliwice 2006
- A. Dejnaka, Strategia reklamy, marki, produktów i usług, Exclusive, Warszawa 2005

- K. Dębiec, Nierównowaga konkurencyjna w europejskiej klubowej piłce nożnej – obraz oraz możliwe środki zaradcze, *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej*, 26, 2009
- T. Doligalski, *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, SGH, Warszawa 2013
- J. Dzieciuchowicz, *Handel w przestrzeni wielkomiejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013
- T. Frontczak, *Marketing internetowy w wyszukiwarkach*, Helion, Gliwice 2006
- L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 2005
- K. Giedroń, *Public relations w administracji*, Ostrołęka 2004
- G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009
- H. Mruk, *Marketing*, PWN, Warszawa 2012
- E. Karpowicz, *Komunikacja w nowej roli*, w: *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo WSZPiZ, Warszawa 2002
- J. Kall, *Reklama*, PWE, Warszawa 2010
- S. Kesenne, *Competitive balance and revenue sharing: When rich clubs have poor teams*, *Journal of Sports Economics*, 5, 2004
- U. Kiercza, J. Janota, *Koncepcja edukacji fizycznej*, *Zdrowie- Sport-Rekreacja, Impuls*, Kraków 2009
- Z. Knecht, *Public relations w administracji publicznej*, CH Beck, Warszawa 2006
- R. Koch, *Strategia, jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, *Profesjonalna Szkoła Biznesu*, Kraków 1998
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 roku, *Dz.U.* 1997 nr 78 poz. 483
- M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników*, *Placet*, Warszawa 2009
- W. Kowal, *Kontrola skuteczności marketingowej*, UE, Wrocław 2010
- T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2004
- P. Levinson, *Nowe Media*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2010
- A. Limański, K. Śliwińska, *Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku*, Difin, Warszawa 2002
- M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004
- M. Łaguna, A. Rudzewicz, *Marketing i sprzedaż*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002
- M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, *Impuls*, Kraków 2004
- I. Majewska-Opiełka, *Sprzedaż i charakter*, *Rebis*, Poznań 2008
- A. Makowska, *Sprzedaż konsumencka w prawie Unii Europejskiej i prawie polskim*, Adam Marszałek, Toruń 2006
- K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003
- R. Panfil, *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, *Akademia Umiejętności, Management & Coaching*, Warszawa 2004
- T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych*, Żak, Warszawa 2001
- A. Pochtowski, *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, CH Beck, Warszawa 2011
- A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003
- M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2006
- W. Pyziół, A. Szumański, I. Weiss, *Prawo spółek*, Kraków 2006,
- J. Reed, *Szybkie łącze z klientami marketing internetowy*, Helion, Gliwice 2012
- B. Rogoda, *Decyzje cenowe przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003

- S. Sołtysiński, System Prawa Prywatnego, Warszawa 2010
- L. Sparks, Efektywna sprzedaż, Helion, Gliwice 2008
- M. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2005
- C. Suszyński, Zarządzanie a tożsamość przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2002
- B. Sypniewska, Kompetencje indywidualne w sprzedaży bezpośredniej, Vizja Press&it, Warszawa 2013
- J. Szczotak, Sprzedaż konsumencka, Verba, Lublin 2007
- A. Sznajder, Marketing sportu, PWE, Warszawa 2008
- H. Szulce, J. Chwałek, W. Ciechomski, Ekonomia handlu, WSiP, Warszawa 2008
- J. Szumilak, Handel detaliczny, Wolters Kluwer, Warszawa 2004
- A. Szwarc, Status polskich związków i klubów sportowych, Poznań 2000
- S. Ślusarczyk, Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw, Poltext, Warszawa 2009
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, Dz.U. 2010 nr 127 poz. 857
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807
- M. Wasilewska- Węgrzyn, Cienka granica PP, Marketing w praktyce, 8, 2006
- E. Wieczorek, Sprzedaż konsumencka . Komentarz do ustawy, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2005
- J.W. Wiktor, Promocja, PWN, Warszawa 2005
- J. Vitale, Jak wprowadzić klienta w trans kupowania. Nowa psychologia sprzedaży i marketingu, Helion, Gliwice 2008
- W. Zaczyński., Praca badawcza nauczyciela, WSiP, Warszawa 1995
- L. Żabiński, Modele strategii marketingowych, AE, Katowice 2000
- <http://legia.com/>
- www.pzkosz.pl/
- www.pzps.pl
- <https://www.pzpn.pl/>
- www.stat.gov.pl
- <http://wigrysuwalki.eu/>