



for: Michał Opat

A jednak się kręci!

W ciągu ubiegłego wieku futbol przebył niezwykłą drogę, porównywalną z rozwojem kina czy motoryzacji, stając się jednym z najbardziej wyrazistych archetypów kulturowych naszych czasów. Za piłkę nożną w trakcie południowoamerykańskiej „wojny futbolowej” umierali ludzie. Na miarę skłóconych rodzin z „Romea i Julii” urosły właśnie między klubami, a jeden ze śląskich górników, odratowany po 12 dniach z zawalonej kopalni, na oczach całej Polski wypowiedział pierwsze słowa do swych wybawców: „Jak grał Górnik?”.

Jedynie kwestią czasu było uświadomienie sobie przez ludzi odpowiedzialnych za marketing i promocję faktu, że w tym szaleństwie jest metoda.

Klub piłkarski to także firma

Najbardziej znaczące dla obecnego wizerunku futbolu stały się przemiany ostatnich 20 lat – jego drastyczna komercjalizacja i skrajna profesjonalizacja zarządzania. Największe kluby świata przestały odbiegać poziomem organizacyjnym i potencjałem biznesowym od przedsiębiorstw decydujących o kształcie narodowych gospodarek. Kulminacją tego procesu stały się piłkarskie debiuty giełdowe.

Na naszym rodzimym podwórku, trawestując słowa pewnego kultowego komentatora piłkarskiego, sytuacja wymaga zmian. Zmian, które powoli, ale konsekwentnie obejmą coraz większe obszary tego „podwórka”. Praca nad tworzeniem właściwego wizerunku, której już podejmują się kolejne polskie kluby przestaje być kluczeniem po omacku, jako to było w latach 90. Jednak wciąż jeszcze można zauważyć skrajne tendencje do marginalizowania kwestii promocyjnych bądź przypisywania im wyłącznej siły sprawczej. Przez lata był tolerowany brak jakichkolwiek inwestycji w infrastrukturę, zaniedbane szkolenie młodzieży czy niezrównoważony budżet, podczas gdy prio-

Wizerunek klubu piłkarskiego musi być poparty właściwą organizacją, systemem zarządzania i infrastrukturą

rytetem stawało się rozpaczliwe poszukiwanie sponsora wbrew wszystkiemu, a niekiedy nawet kosztem historycznej nazwy klubu. Dobrym tego przykładem była próba wyjścia z zapaści śląskich klubów, z niefortunnym mariażem GKS Katowice z częstochowską firmą Dospel. Doświadczenie pokazuje, że sukces mogą odnieść tylko ci, dla których marketing i praca nad wizerunkiem klubu zajmują właściwe miejsce w procesie zarządzania.

Samoświadomość na wagę złota

Wizerunek klubu piłkarskiego musi być poparty właściwą organizacją, systemem zarządzania oraz infrastrukturą. Podobnie jak w przypadku innych podmiotów działających na rynku „wydmuszki” ślicznie opakowane pomysły na budowanie wizerunku to rozwiązanie samobójcze. Tę brutalną prawdę powoli uświadamiają sobie zarządy kolejnych sportowych spółek akcyjnych. Wielką jest tu rola lokalnych władz, które często są właścicielami obiektów, natomiast zawsze są zobligowane do dbania o rozwój kultury fizycznej oraz dbania o wizerunek gminy. Sukcesy klubu to

w końcu znaczący kapitał promocyjny dla miasta. Ten fakt sprawia, że rajcy miejscy muszą być naturalnym partnerem w budowaniu silnego uczestnika piłkarskich rozgrywek.

Podobnie jak w każdym innym przypadku tworzenie właściwego wizerunku klubu to nie efekt kilku błyskotliwych działań, lecz wynik mozo-



P r e l i t e
P U B L I C R E L A T I O N S

Tworzymy

strategie sukcesów

z wiedzą i doświadczeniem

Od września 2006 r. uruchomiliśmy PR System®

unikalne, autorskie oprogramowanie, które łączy naszą wiedzę w obsłudze klientów, możliwości Internetu oraz światowe rozwiązania w zakresie CRM dla branży public relations

www.prelite.pl

nej pracy nad realizacją przyjętej strategii. Przy planowaniu działań zmierzających do wykreowania oczekiwanego postrzegania klubu piłkarskiego powinien być przyjmowany okres 5-10 lat. Potwierdzeniem może być wizerunkowy sukces Lecha Poznań, będący efektem konsekwentnej pracy prowadzonej przez ostatnie siedem lat. Dzięki niej m.in. przekroczono po raz pierwszy w historii ligi barierę 10 tys. sprzedanych karnetów, a klub jest hołubiony przez media (to jedyny przypadek, gdzie liczba pozytywnych redakcyjnych informacji o klubie przewyższa znacząco kolejne oficjalne stanowiska wydane przez członków zarządu na temat sensacji personalno-finansowych). Trudno jednak oprzeć się wrażeniu, że milionowy budżet na promocję oraz szesnaście osób zaangażowanych w działania marketingowe najlepiej sprzedającego się klubu w Polsce to wciąż dla wielu naszych pierwszoligowców science fiction.

W przypadku klubu funkcjonującego w nowoczesnych realiach europejskich istnieją dwa podmioty mające wpływ na kreowanie jego wizerunku – bezpośrednio odpowiedzialny jest zarząd, pośrednio – podmiot zajmujący się organizacją całej ligi. Niestety, w „polskim piekiełku” trudno uznać Ekstraklasę SA za nowoczesną strukturę sprawnie kreującą markę, która jest wspólnym dobrem wszystkich klubów. Ta pierwsza próba właściwego zorganizowania ligi przez zewnętrzny podmiot coraz częściej określana jest mianem fiaska. Tym większa odpowiedzialność ciąży na władzach klubów.

Drużyna – szansa czy zagrożenie?

Wielką siłą promocyjną dobrze zorganizowanych klubów są piłkarze. To nie tylko wielcy kreatorzy piłkarskiego spektaklu, ale także doskonali ambasadorowie marki, a raczej wielu marek. Promują przecież nie tylko klub, ale również produkty w ramach kampanii reklamowych, do których są zatrudniani. Wykorzystanie osobowości wybijających się na różne sposoby ponad jedenastoosobowy kolektyw to przyszłość naszego futbolu. Pierwsze tego oznaki pojawiają się w postaci naszych rodzimych gwiazd stających się bohaterami zbiorowej świadomości kreowanej przez media, nazwijmy je rozrywkowymi. Swoistą „jaskółką” była kariera medialna (tabloidalna...) Radosława Majdana. Bardzo aktywną postawę w tej dziedzinie przejawia również Jerzy Dudek, opierając swoje działania na takich elementach, jak dzia-

łalność charytatywna czy prowadzenie popularnego bloga (jerzy-dudek.blog.onet.pl).

Pamiętać jednak należy, że ikony tego świata – Beckham czy Ronaldinho – to nie tylko gwiazdy brukowców i talk shows, ale także fenomenalni piłkarze. Tylko współwystępowanie wysokich umiejętności i medialności zapewnia kompletny zestaw cech istotnych dla reklamodawców. Osoby zarządzające polskimi klubami stoją przed wielkim wyzwaniem znalezienia właściwych proporcji między sposobem wykorzystania osobowości medialnych a realizacją założeń sztabów trenerskich dbających o poziom sportowy.

Dla klubu piłkarskiego liczba kibiców i jakość dopingu to obok sukcesów sportowych kluczowy element określający atrakcyjność marketingową

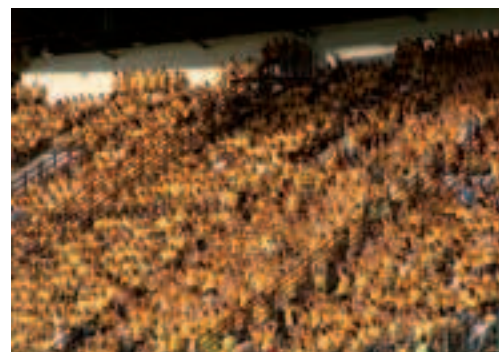
pożądanego efektu staje się znacznie trudniejsze. Odmienna sytuacja to wyjątkowość jednego z nich – zyskujemy wtedy lokomotywę ciągnącą pozostałe.

Model idealny nie wymaga chyba komentowania. Znalezienie przykładów wpisujących się w pierwszy schemat nie powinno nastęrczać problemów nawet laikowi – to, niestety, codzienność naszej ligi. Ciekawe są natomiast przypadki realizujące drugi, pozytywny scenariusz. Ogromnym bodźcem do rozwoju kibicowania w Kielcach stało się oddanie do użytku nowoczesnego stadionu. Fenomenem ostatnich lat okazała się także atmosfera na stadionie czwartoligowego GKS Katowice – 10-tysięczna frekwencja i doskonały doping daleko odbiegały poziomem od zrujnowanego stadionu i grającej na średnim poziomie drużyny. Kilka lat temu na polskiej scenie piłkarskiej zastąpiła też drużyna Groclinu Grodzisk Wielkopolski – świetny zespół poradził sobie nawet w pucharach europejskich, grając na niezbyt ciekawym stadionie przy dopingu widowni przyzwyczajonej do wspierania drużyny występującej jeszcze kilka lat wcześniej w najniższych klasach rozrywkowych.

Dla klubu piłkarskiego liczba kibiców oraz jakość dopingu to obok sukcesów sportowych kluczowy element określający atrakcyjność marketingową. W ujęciu długofalowym pożądanego rozwoju polskiej ligi nie może zapewnić kilkutyśięczna „garstka” najwierniejszych kibiców pojawiających się systematycznie na stadionie. Mimo szacunku dla

Mecz – spektakl nie tylko piłkarski

Widowisko, jakie tworzy się podczas meczu piłkarskiego jest efektem funkcjonowania złożonego systemu „naczyni połączonych”. Tworzą je nie tylko główni aktorzy przedstawienia – drużyna, ale także kibice i stadion. Słabość któregoś z tych elementów sprawia, że osiągnięcie



fol. GKS Katowice



fol. Maciej Opala

► tych, którzy od lat wspierają swoje drużyny „na dobre i na złe” trzeba być świadomym, że tylko wypełnione co tydzień 20-, 30- i 40-tysięczne nowoczesne obiekty mogą zapewnić progres naszej piłki z etapu hobbystycznego do formuły ogromnego przemysłu rozrywkowego. Średnia frekwencja 200-300 tysięcy widzów w trakcie kolejki to realny argument w rękach władz ekstraklasy dla stacji telewizyjnych, sponsorów i inwestorów.

Aby uświadomić sobie drogę, jaka jest do pokonania, warto przytoczyć statystyki: potentaci naszego rynku futbolowego gromadzą średnio na trybunach od 5 do 10 tys. widzów w trakcie sezonu. I nie jest to oczywiście efekt niskiego potencjału - jeszcze w latach osiemdziesiątych Stadion Śląski gromadził w trakcie meczy ligowych i pucharowych Górnika Zabrze czy Ruchu Chorzów 30-40 tysięcy widzów.

Kibic – partner trudny, ale nieodczony

A kibic, chociaż bardzo wyczekiwany na trybunach, przynosi wciąż wiele fatalnych skojarzeń. Samo środowisko piłkarskie robi, co może, aby odciąć się od negatywnych aspektów kibicowania, głównie poprzez chóralne nazywanie łobuzów stadionowych „pseudokibicami”. Mimo wszystko osoby, które nie bywają na meczach ligowych są najczęściej przekonane, że na stadionach gromadzą się tysiące „neandertali” pałających chęcią zniszczenia wszystkiego i wszystkich.

W rzeczywistości sytuacja jest, jak to zazwyczaj bywa, nieco odmienna. Grupa wpływająca destruktywnie na odbiór polskiego kibicowania stanowi 10-20 proc. statystycznego audytorium naszych ligowych rozgrywek. Niestety, to właśnie ich aktywność (a co za tym idzie, atrakcyjność medialna) jest jednym z najistotniejszych hamulców wzrostu frekwencji na naszych stadionach.

Kilka tysięcy osób kupuje jednak bilety, chcąc spędzić dwie godziny na dopingowaniu swojej drużyny. Kim są? Gdy się spojrzy z bliska, okazuje się, że jest to bardzo niejednorodne audytorium. Z perspektywy zarządu klubu łączy je jedna bardzo ważna cecha - wszyscy oczekują, że będą wysłuchani i poinformowani. Najbardziej rozwiniętą formą będą tutaj hiszpańscy ocios, którzy biorą udział w wyborach władz np. Realu Madryt. Głos dobiegający od mniej lub bardziej sformalizowanych grup kibiców stanowi dla klubu ogromny potencjał komunikacyjny. Kiedy zarząd

Barcelony pod wpływem opinii kibiców opiera się przed umieszczeniem logo sponsora na klubowych koszulkach, a władze Olympique Marsylia wystawiają do meczu ligowego drugą drużynę na znak protestu przeciwko niesprawiedliwej polityce biletowej ligi, możemy mówić o zachowaniach budujących właściwe relacje.

Warto zacząć to budowanie od mniejszych spraw: współpracy przy zapewnieniu spokojnego przebiegu meczu, organizacji tzw. „oprawy widowiska” czy wydarzeń towarzyszących – prezentacji nowych składów drużyny czy imprez integracyjnych. Zarządzający klubami powinni zadbać o to, aby zorganizowane grupy kibiców znalazły się we właściwych mechanizmach współdecydowania o klubie – spotkaniach z wła-

dzami, obiegu wybranych dokumentów (z prawem głosu doradczego) czy ankiet badających stosunek kibiców do określonych decyzji. Kierowany do nich przekaz powinien uwzględniać istnienie tak różnych segmentów, jak goście sektorów: VIP-owskiego, rodzinnego, szkolnego, gromadzącego wieloletnich kibiców, osławionych „hoolsów” czy wreszcie tych, którzy wspierają drużynę gości.

Kluczem do odniesienia sukcesu w komunikowaniu się z kibicami są więc trzy elementy: dywersyfikacja przekazu (będąca wynikiem segmentacji tej bardzo złożonej grupy), wyczuwanie na sygnały płynące z otoczenia oraz konsekwencja w reagowaniu na zjawiska zagrażające bezpieczeństwu w trakcie meczu.

Dyskusja, jaka rozgorzała po ostatnich wydarzeniach towarzyszących wyjazdowemu meczowi Legii Warszawa w Wilnie skupiła się, przynajmniej w branży osób odpowiedzialnych za komunikowanie, na kolejnych, zgodnych z zasadami postępowania w takich sytuacjach działaniach zarządu klubu w reakcji na te żenujące wydarzenia. Znacznie rzadziej zdarzenie to analizuje się jako wynik istotnych zaniedbań w komunikacji ze sformalizowanymi grupami kibiców, które powinny być w takiej sytuacji najistotniejszymi partnerami oraz z władzami miasta i klubu, które organizowały ten mecz. Niełatwe to jednak zadanie w świetle publikacji wykazujących na bliskie powiązania niektórych grup warszawskich pseudokibiców ze światem przestępczym. Tym bardziej ważne jest podtrzymywanie dialogu z godnymi tego partnerami, połączone ze zdecydowanym piętnowaniem zachowań kryminogennych.

Zasady przed narzędzia

Przystępując do wizerunkowej sanacji klubu piłkarskiego, konieczne jest podjęcie decyzji w fundamentalnych kwestiach związanych z zarządzaniem strategicznym. Dopiero później powinien przyjść czas billboardów, klubowych stacji radiowych, telewizji, kart kredytowych, kosmicznych rozwiązań w ramach witryny internetowej oraz dziesiątek podobnych działań, które można by określić mianem narzędzi. Niestety, wciąż jeszcze wiele osób zarządzających polskimi klubami przejawia wielką fascynację marketingowymi narzędziami, zamiatając pod dywan kwestie rozwiązywania problemów kluczowych dla sprawnej komunikacji sportowych spółek akcyjnych.

Dariusz Wala ■

Imago PR

d.wala@imagopr.pl



foto: Ruch Chorzów

Głos dobiegający od grup kibiców stanowi dla klubu ogromny potencjał komunikacyjny