

**Sławomir Kowalski<sup>1</sup>**

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Marketingu

## **Analiza systemu komunikacji z klientem w sporcie lokalnym** **Analysis of client communication system in local sport**

### **Streszczenie**

Jednym z najważniejszych elementów w procesie zarządzania marketingowego jest komunikacja. Dotyczy to także zarządzania w klubie sportowym, gdzie odbiorcami komunikatu są grupy interesariuszy, z których główni to: kibice, sponsorzy, media i władze lokalne.

Celem artykułu jest przedstawienie tendencji rozwojowych systemu komunikacji, który powstał w wyniku badań lokalnych klubów sportowych szeroko rozumianego regionu częstochowskiego w różnych dyscyplinach sportowych. Funkcjonowanie systemu komunikacji klubów sportowych w tym regionie wskazało na istnienie pewnych stałych zależności i znalezienie nowych rozwiązań wzbogacających klasyczny model komunikacji marketingowej. Osobną kwestią pozostaje sprawność funkcjonowania tych systemów.

Podstawowymi metodami badawczymi pozwalającymi na budowę obrazu tendencji komunikacyjnych i wyciągnięcie wniosków były wywiady bezpośrednie z pracownikami działów marketingu klubów oraz obserwacja własna działań w zakresie komunikacji. Wywiady dotyczyły m.in. zmian w stosowaniu środków komunikacji marketingowej na przestrzeni ostatnich sezonów oraz aktywności klubów w tym procesie. Zarówno obraz tendencji rozwojowych, jak i wnioski są częścią większych badań. Pytania skupiały się na działaniu klubu sportowego w zakresie komunikacji z interesariuszami i kontroli efektów tego działania.

W wyniku badań powstał obraz tendencji komunikacyjnych przedstawiający powtarzające się w klubach elementy systemu komunikacji. Schemat ten wskazuje jak wyglądać powinien proces komunikowania się klubu sportowego z głównymi jego interesariuszami, jakie są zakłócenia w procesie informacji, jakie istnieją bariery w tym procesie oraz jak powinno się kontrolować przepływ komunikatu w systemie.

W klasycznym modelu komunikacji istnieje jedynie nadawca i odbiorca komunikatu. Nadawcą jest firma kodująca komunikat, a odbiorcą jej klienci. Ważność pozostałych odbiorców jest zminimalizowana. Głównym elementem różniącym model komunikacji marketingowej w klubach sportowych od innych firm jest ujęcie w nim nie jednej grupy odbiorców, ale czterech podstawowych grup, między którymi także następuje wymiana komunikatów. W ten sposób klub sportowy zmuszony jest do kontrolowania przepływu informacji na własny temat na wielu płaszczyznach, bo każda z grup może być równie ważna dla klubu.

---

<sup>1</sup> dr Sławomir Kowalski, e-mail: [sskk@vp.pl](mailto:sskk@vp.pl)

Stworzenie obrazu tendencji komunikacyjnych i jego analiza pozwala na wskazanie działań usprawniających przepływ informacji oraz ich kontrolę poprzez ich monitorowanie i szybką reakcję.

**Słowa kluczowe:** marketing w sporcie; komunikacja; promocja

### **Abstract**

One of the most important element in the marketing management process is communication. This also applies to the management of a sports club, where the recipient is a groups of stakeholders, fans, sponsors, media and local authorities.

The purpose of the article is to presentation a trends of communication, which was created as a result of studies of local sports clubs of the Częstochowa region in various sports disciplines. The functioning of the sports club communication system in the region has indicated the existence of solid dependencies and the extension of the classical marketing communication model. Another issue remains the efficiency of these systems.

Fundamental research methods to model and draw conclusions were direct interviews and observation, and both the model and the conclusions are part of larger research. The questions focused on how the sports club interacts with stakeholders and controls the effects of the sport.

As a result of the research a uniform model of trends was created showing the elements of the communication system repeating in the clubs. This shows how the sports club should communicate with its main stakeholders, what are the disruptions to the information process, what barriers exist in the process, and how the message flow should be monitored in the system.

In the classic communication model, there is only the sender and receiver of the message. The sender is the company that codes the message and the customer its customers. The importance of other customers is minimized. The main difference between the model of marketing communication in sports clubs from other companies is that there are not a single group of receivers in it, but four basic groups, among which there is also an exchange of messages. The sports club is forced to control the flow of information on its own subject on many levels, because each group can be equally important for the club.

Creating a model of trends and analyzing it allows you to identify activities that streamline and control information flow by monitoring and responding quickly.

**Keywords:** marketing in sport; communications; promotion

## 1. Specyfika komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa

Obecnie istnieje bardzo dużo definicji komunikowania się – w zasadzie niemal każda osoba zajmująca się tą dziedziną życia układa własną definicję pojęcia komunikacji. Jedną z najstarszych i najkrótszych mówi, że „komunikowanie jest transakcyjnym procesem kreowania znaczeń” (Terry 1956, Dobek-Ostrowska 1998). Według J. Mikołowskiego-Pomorskiego „komunikowanie w centrum uwagi stawia te zdarzenia, w których źródło emituje informację do odbiorcy (odbiorców) ze świadomą intencją wpływu na jego późniejsze zachowanie” (Mikołowski-Pomorski 1988). Z definicji tej wynika, że proces ten powinien być działaniem przemyślanym i świadomym, a efekty komunikacji powinny być przewidywalne.

Z powyższej formuły jasno wynika, że aby móc mówić o komunikacji, konieczne jest pojawienie się pewnej informacji. Do tego muszą występować przynajmniej dwie jednostki – nadawca i odbiorca. Inna definicja mówi, że „komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki (Dobek-Ostrowska 2004).

Komunikowanie ma charakterystyczne cechy, które zostały szczegółowo opisane przez B. Sobkowiak, czyli to, że komunikacja:

- „jest procesem symbolicznym;
- jest procesem społecznym;
- jest relacją wzajemną;
- opiera się na indywidualnej interpretacji przekazu, a zatem musi zakładać wspólnotę znaczeń przypisywaną określonym przekazom;
- przebiega w określonym kontekście;
- jest działaniem świadomym i celowym;
- polega na ciągłych i przemiennych oddziaływaniach werbalnych i niewerbalnych” (Sobkowiak 1998).

Pierwsza cecha oznacza, że w komunikowaniu zawsze występuje pewien znak, symbol. Znaki przybierają formę symptomu, symbolu lub rytuału.

Proces społeczny to kolejna cecha komunikacji. Jak już zostało wspomniane wcześniej, w całym procesie komunikowania się zawsze występują przynajmniej dwa podmioty – nadawca i odbiorca. Z tego względu ludzie za pomocą komunikowania się uczestniczą w procesie społecznym. Komunikacja zawsze ma określony kontekst. Zależy jest on od sytuacji, w jakiej proces komunikowania zachodzi. Oznacza to, że ta sama informacja może mieć zupełnie inne znaczenie w określonych sytuacjach.

Cały proces komunikowania jest świadomym i celowym działaniem. Trudno jest bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której przynajmniej jedna ze stron komunikuje się z drugą bezcelowo. W procesie komunikowania zawsze znaki czy symbole przekazywane są drugiej stronie z pełną świadomością.

Ostatnia cecha oznacza, że w procesie komunikowania wszelkie komunikaty w sposób ciągły się zmieniają. Wówczas gdy wszystkie podmioty biorące udział w komunikacji robią to w sposób werbalny, może nagle zapaść cisza, która też jest

zachowaniem komunikacyjnym. Musi być ona jednak w odpowiedni sposób przez pozostałe strony zinterpretowana.

Najważniejsze funkcje komunikacji to:

- „funkcja informacyjna – w procesie tym pozyskiwane są informacje niezbędne do podejmowania decyzji regulujących interakcje społeczne, osiągnięcie celów itd.;
- funkcja motywacyjna – elementem komunikowania jest przekazywanie zachęt do osiągnięcia różnego rodzaju celów;
- funkcja kontrolna – treści komunikowania społecznego zawierają informacje o sferze powinności i obowiązków ludzi, grup, organizacji i społeczeństw względem siebie, i zarazem określają podmioty, normy i zakres społecznej kontroli;
- funkcja emotywna – chodzi tutaj o możliwość wyrażania emocji i uczuć, a tym samym zaspokojenie istotnych psychospołecznych potrzeb ludzkich” (Aldag i Steams 1987).

Wszystkie procesy komunikowania się zawierają w sobie kilka niezastąpionych elementów. Zalicza się do nich m.in.:

- kontekst;
- uczestników;
- komunikat;
- kanał;
- szумы;
- sprzężenie zwrotne (Dobek-Ostrowska 2004).

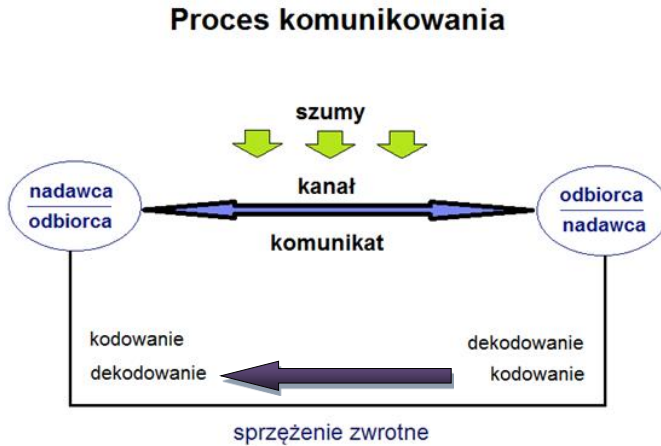
Kontekst to jak warunki, w których cały proces komunikowania zachodzi. Można mówić o kilku aspektach, np. o aspekcie fizycznym, czyli wszystkim tym, co jest związane z miejscem odbywania się procesu komunikacji. Istnieje również aspekt psychologiczny – są to wzajemne stosunki między podmiotami uczestniczącymi w procesie.

Uczestnicy to każda ze stron uczestnicząca w procesie komunikowania. Za uczestników należy zawsze uznawać nadawcę i odbiorcę. Mogą oni różnić się płcią, wiekiem, stanem materialnym czy statusem społecznym lub zawodowym.

Komunikat występuje między nadawcą i odbiorcą. Jest to jeden z najważniejszych elementów całej komunikacji. Na komunikat składają się takie elementy, jak „znaczenia, symbole, kodowanie i dekodowanie, forma i organizacja”.

Kanałem będzie każda możliwa droga, którą pokonuje przekaz od nadawcy do odbiorcy. Rozróżnia się dwa rodzaje komunikowania – bezpośrednie i pośrednie. W tym pierwszym uczestnicy procesu wykorzystują takie kanały, jak słuch (werbalne), wzrok (niewerbalne) oraz zapach, smak i dotyk. W komunikowaniu pośrednim nadawca i odbiorca mogą korzystać jedynie z dwóch pierwszych (słuch i wzrok). W każdym momencie w procesie komunikowania mogą wystąpić tzw. szумы. Są to wszystkie te elementy, które mogą utrudnić lub wręcz uniemożliwić odpowiednie porozumiewanie się nadawcy i odbiorcy. Sprzężenie zwrotne następuje w momencie, kiedy odbiorca zdekodował otrzymany komunikat. Wówczas nadawca przekazu wie, czy przekazane przez niego informacje zostały przez drugą stronę procesu komunikowania zrozumiane i odpowiednio zinterpretowane.

Na rysunku 1. zaprezentowano graficzny schemat procesu komunikowania wraz ze wszystkimi opisanymi wcześniej elementami.



**Rys. 1.** Proces komunikowania

**Źródło:** P.P.Pedersen, P.C.Laucella, E.M. Kian, A.M.Geurin, *Strategic Sport Communication*, Human Kinetics, Champaign 2017, s. 115.

W każdym procesie komunikowania oprócz zakłóceń nazywanych szumami mogą wystąpić także bariery. Jedną z najczęściej występujących barier jest różnica kulturowa, a ściślej mówiąc – językowa. W momencie gdy nadawca i odbiorca porozumiewają się w innym języku, przekaz informacji może być niezrozumiały. W ekstremalnych sytuacjach nawet cały proces komunikowania może być zwyczajnie niemożliwy. Wówczas wszyscy uczestnicy procesu będą odpowiednio interpretować jedynie gesty niewerbalne, które są łatwe do zrozumienia mimo różnic kulturowych (Golka 2008).

## 2. Narzędzia i formy komunikacji w marketingu sportowym

Wszelkie procesy komunikowania, nawet te najbardziej ubogie w kwestii ilości osób w nich uczestniczących, nie mogłyby mieć prawa bytu, gdyby nie narzędzia komunikacji. W każdym procesie komunikowania uczestnicy – nadawca przekazu i jego odbiorca – wykorzystują jakieś narzędzia, by móc się wzajemnie porozumiewać. Sport jest szczególnym sektorem życia marketingowego, dlatego należy wyszczególnić charakterystyczne dla sportu narzędzia komunikowania. Według Z. Waśkowskiego trzy główne elementy to:

- „sponsoring sportowy,
- poparcie osobiste, czyli wykorzystywanie wizerunku zawodnika w działaniach promocyjnych przedsiębiorstwa,
- licencjonowanie marki sportowej” (Waśkowski 2007).

Sponsoring to wspieranie działań społecznie użytecznych, w tym sponsorowanie klubu, zawodników, imprez i wydarzeń sportowych. Poparcie osobiste to korzystanie

z tego, że dany zawodnik jest w pewnych kręgach popularny i odnosi sukcesy. Wówczas firmom łatwiej zdobyć zaufanie poszczególnych kibiców, którzy widzą, że przedsiębiorstwo to wykorzystuje wizerunek gracza.

Licencjonowanie to wykupywanie przez dane firmy praw do użycia logo lub nazwy, które wyróżniają dany podmiot sportowy.

Można wyróżnić co najmniej kilka form komunikowania. Najczęściej formy te dzieli się ze względu na dwa kryteria, którymi są sposób przekazywania informacji oraz charakter relacji łączącej nadawcę i odbiorcę. Według pierwszego kryterium formy komunikowania można podzielić na:

- „werbalne i niewerbalne;
- ustne i pisemne;
- bezpośrednie i pośrednie” (Sobkowiak 1998) .

Komunikowanie werbalne polega na przekazywaniu informacji za pomocą czterech kanałów – mówienia, pisania, czytania i słuchania. Aby przekazywane treści za pomocą mowy były zrozumiane przez odbiorcę, należy wziąć pod uwagę takie kwestie, jak wiek, płeć czy status społeczny odbiorcy, a także stan jego wiedzy oraz doświadczeń. Należy także pamiętać, że komunikaty przekazywane słownie powinny być możliwie krótkie i zrozumiałe dla odbiorcy. Należy mówić płynną polszczyzną oraz wystrzegać się żargonu zawodowego. Możliwe są jednak przypadki, w których użycie żargonu zawodowego ułatwi komunikację, ale tylko wtedy, gdy uczestnikami procesu komunikowania są pracownicy na podobnych szczeblach w przedsiębiorstwie. Wówczas nadawca i odbiorca doskonale rozumieją żargon zawodowy.

W szeroko pojętej komunikacji nieocenioną rolę odgrywają przeróżne media. Internetowa encyklopedia PWN używa terminu „media” zamiennie z „środkami masowego przekazu”. Według tego źródła media to „środki masowego przekazu, mass media, media masowe, środki masowego komunikowania, urzędnicy, instytucje, za pomocą których kieruje się pewne treści do bardzo licznej i zróżnicowanej publiczności; prasa, radio, telewizja, także tzw. nowe media: telegazeta, telewizja satelitarna, Internet” (<http://encyklopedia.pwn.pl/index.php?module=haslo&id=3984263>, 4.04.2017.).

Telewizja jest niezwykle atrakcyjnym dla konsumenta instrumentem komunikacji z otoczeniem, szczególnie ze względu na ogólnodostępny charakter oraz obszar, do którego dociera sygnał telewizyjny. Wybór telewizji do procesu komunikowania się z otoczeniem ma zarówno zalety, jak i wady. Jeśli chodzi o pierwsze z nich, to m.in.:

– „poprzez bardzo szeroki zasięg telewizja pozwala na szybkie zbudowanie marki. 97% społeczeństwa ma w gospodarstwie domowym co najmniej jeden odbiornik telewizyjny;

– daje możliwość pokazania produktu oraz przekazu słownego;

– poprzez swój szeroki zasięg telewizja jest medium opiniotwórczym oraz wiarygodnym;

– jest medium o niskich kosztach dotarcia. Mimo wysokich cen poszczególnych emisji, telewizja dzięki masowemu odbiorowi jest medium o bardzo niskich kosztach dotarcia (Łapiński 2001).

Najczęściej występujące wady w wykorzystaniu telewizji do komunikacji (reklamy) przedsiębiorstw z otoczeniem są następujące:

- „popularność telewizji jest niekorzystna dla reklamodawców – zbyt duża ilość reklamowanych produktów doprowadza do szumu informacyjnego;
- wysokie koszty przygotowania filmu reklamowego. Nakręcenie filmu reklamowego to kolejny wydatek, z którym musi się liczyć firma;
- nie nadaje się do kampanii produktów skomplikowanych;
- jest medium słabo docierającym do aktywnych grup docelowych. Osoby młode lub pozostające przez wiele godzin w pracy nie mają czasu na oglądanie telewizji” (Łapiński 2001).

Należy także wspomnieć, że pomimo niskiego kosztu dotarcia do poszczególnego widza, ogólne koszty stworzenia kampanii reklamowej, a co za tym idzie – komunikacji, są bardzo wysokie.

Radio jest kolejnym medium, dzięki któremu przedsiębiorstwo może się komunikować z otoczeniem. Największą różnicą między radiem a telewizją jest to, że radio nie nadaje obrazu, przez co przedstawianie wszelkich informacji musi być robione wyłącznie w sposób ustny. Należy zwrócić uwagę, że z powodu braku wizji przekaz musi być niezwykle szczegółowy i dokładny. Ze względu na fakt, że stacje radiowych jest mniej niż telewizyjnych i że stanowią one często rozgłośnie regionalne, jest to niewątpliwie zaleta dla przedsiębiorstw lokalnych, których nie stać na odpowiednią komunikację w rozgłoszeniach ogólnopolskich.

Następnym medium, za pomocą którego firmy chętnie komunikują się z otoczeniem jest prasa. To prawdopodobnie najbardziej tradycyjne z dostępnych mediów. Największą zaletą prasy jest niska ulotność zawartych w niej informacji, ponieważ czytelnicy w każdej chwili mogą wrócić do tekstu pisanego.

Prasa jest pojęciem bardzo ogólnym. W jej skład wchodzi m.in.:

- dzienniki,
- tygodniki,
- dwutygodniki,
- miesięczniki.

Na podstawie charakterystyki Internetu można wyróżnić kilka jego największych zalet. Niektóre z nich to:

- stale przybywa nowych internautów, czyli potencjalnych odbiorców przekazów informacyjnych;
- treści przekazane przez przedsiębiorstwo w trybie natychmiastowym dotrą do osób na całym świecie;
- cena reklam w Internecie jest niższa niż tych w telewizji;
- komunikowanie marketingowe przedsiębiorstwa za pomocą Internetu w łatwiejszy sposób można realizować w sposób darmowy, np. poprzez blogi czy fan page’ę (Facebook).

Komunikowanie za pomocą reklamy w Internecie również ma swoje wady. Do najważniejszych minusów tego typu sposobu na komunikację przedsiębiorstwa z otoczeniem można zaliczyć:

- utrudniony dostęp do osób, które nie są przyłączone do sieci Internet;
- reklamy w Internecie są przez użytkowników bardzo często pomijane. Jest ich bardzo dużo, występują właściwie na wszystkich witrynach internetowych, a to skutkuje świadomym lub podświadomym ignorowaniem bannerów reklamowych przez użytkowników sieci;

– wszelkie formy reklamy w Internecie są bardzo często denerwujące. W szczególności można tu wymienić reklamę w postaci tzw. pop-upów, czyli wyskakujących okienek reklamowych;

– wiele przedsiębiorstw, wykorzystując sieć Internet, wysyła do jego użytkowników treści niechciane, uznawane za spam.

W komunikowaniu, szczególnie internetowym, niezwykle ważna jest wiarygodność przekazywanych treści. Jest ona „synonimem miarodajności przekazu, autorytatywności, kompetencji i pewności jego źródła oraz zaufania do nadawcy” (Adamczyk 2007). Brak wiarygodności w przekazie komunikacyjnym może prowadzić do powstawania konfliktów, a to z kolei w przyszłości może doprowadzić do całkowitego braku zaufania wobec źródeł, które nie są dla odbiorców wiarygodne.

### 3. Tendencje komunikacyjne w lokalnych klubach sportowych

Celem badań bezpośrednich było m.in. znalezienie cech wspólnych polityki komunikacyjnej. Badaniu poddano 30 spośród 78 klubów sportowych na terenie Częstochowy i powiatów: częstochowskiego, myszkowskiego i kłobuckiego. Dobierano te kluby, które prowadzą aktywną działalność sportową i zarządczą, głównie kluby piłkarskie, ale też przedstawiciele innych dyscyplin: żużla, piłki siatkowej, futbolu amerykańskiego, speedrowera i rugby. Podstawowymi metodami badawczymi pozwalającymi na budowę obrazu tendencji komunikacyjnych i wyciągnięcie wniosków były wywiady bezpośrednie z pracownikami działów marketingu klubów oraz obserwacja własna działań w zakresie komunikacji. Wywiady dotyczyły m.in. zmian w stosowaniu środków komunikacji marketingowej na przestrzeni ostatnich sezonów oraz aktywności działów w procesie dostosowawczym. W 25 z nich zaobserwowano zmianę dotychczasowych form komunikacji, z wykorzystaniem narzędzi dawanych przez Internet i media społecznościowe. Poziom wykorzystania tych narzędzi i znajomość zasad efektywnej komunikacji jest jednak wciąż słabą stroną klubów, bo jedynie cztery największe wykorzystują je w sposób w stały. Podstawowym celem tego opracowania było jedynie uchwycenie działań oraz uchwycenie zmian w komunikacji marketingowej klubów sportowych.

W mapie relacji pomiędzy grupami podmiotów w konstelacji wartości kształtowanej przez klub sportowy wskazano na sześć grup podmiotów (Chłodnicki i Zeller 2004). Podstawowe grupy interesariuszy według tego obrazu tendencji to:

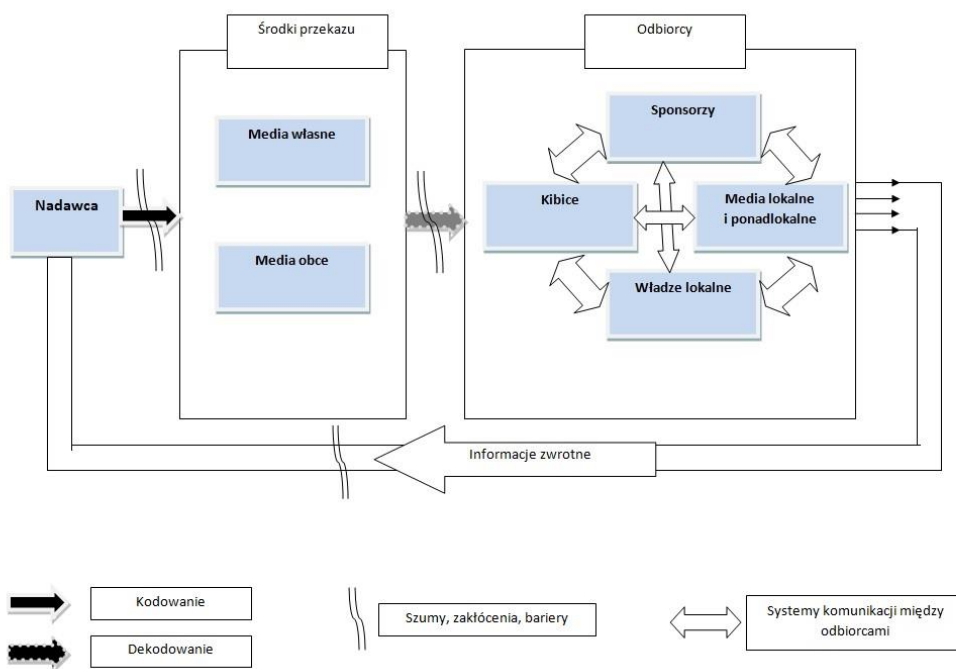
1. Media.
2. Sponsorzy.
3. Kibice.
4. Władze lokalne, państwowe i piłkarskie.
5. Instytucje finansowe.
6. Usługi publiczne oraz transport.

Patrząc na obraz ten jako podstawę systemu komunikacji należy zwrócić uwagę na elementy, które należą do zarządzania informacjami wewnętrznymi i tymi, które mają charakter ogólnodostępny. Dlatego też odbiorcy w systemie komunikacji podzieleni są dwie grupy. Pierwsza z nich to grupa odbiorców, dla których



komunikacja z klubem ma wartość ogólnodostępną. Druga z nich to podmioty nie ujawniające efektów relacji z klubem sportowym, także te, które są zależne od podmiotów nadrzędnych (urzędy miast lub gmin). Druga grupa nie została uwzględniona ze względu na wewnętrzny charakter zależności i komunikacji między klubem a podmiotami. Należą do niej instytucje państwowe i piłkarskie, finansowe oraz usługi publiczne i transport.

W wyniku badań klubów sportowych na częstochowskim rynku lokalnym powstał obraz trendów i tendencji, który zawiera elementy komunikacji zewnętrznej klubu wraz z łączącymi je zależnościami. Obraz ten przedstawiony został na rysunku 2.



**Rys. 2.** Tendencje rozwojowe w zakresie systemu komunikacji w marketingu sportowym

**Źródło:** Opracowanie własne.

- Do elementów przedstawionego systemu komunikacji należą takie podmioty jak:
- nadawca (klub sportowy),
  - środki przekazu (media własne i obce),
  - odbiorcy przekazu podzieleni na cztery podstawowe grupy interesariuszy.
- Oprócz podmiotów w systemie wyróżniono:
- kodowanie informacji,
  - dekodowanie informacji (i ich odbiór przez podmioty),
  - systemy komunikacji między podmiotami odbierającymi informacje,
  - informacje zwrotne płynące od wszystkich interesariuszy do klubu sportowego,

- szумы, zakłócenia i bariery utrudniające lub uniemożliwiające komunikację na każdym etapie systemu.

Istotą komunikacji jest jej odbiór oraz właściwa interpretacja, zgodna z założeniami nadawcy. Podstawowym podmiotem, będącym nadawcą jest w przedstawionym systemie klub sportowy. W kontekście bycia nadawcą komunikacji podstawowym problemem dla klubu jest ustalenie osób lub działu odpowiedzialnego za przekazywanie informacji jej potencjalnym odbiorcom.

W związku z tym koniecznym jest określenie zakresu kompetencji i odpowiedzialności za przekazywane interesariuszom informacje. Pierwszym etapem tego działania jest wyłączenie z procesu komunikacji sportowców, kadry szkoleniowej, osób powiązanych z klubem. Z uwagi na to na szczeblu lokalnym istnieje konieczność zagwarantowania, że nikt swoimi wypowiedziami poprzez środki przekazu nie spowoduje kryzysu wpływającego na bieżącą i przyszłą działalność klubu. W praktyce oznacza to w kontrakcie zakaz poruszania spraw związanych z klubem w prywatnych rozmowach, w mediach lokalnych, na prywatnych kontaktach w mediach społecznościowych oraz zakaz kontaktowania się z mediami. Za komunikację i informacje związane z klubem, jego działalnością, sportowcami odpowiedzialny powinien być konkretny zespół osób lub jedna osoba wyznaczona przez klub do reprezentowania go w mediach.

Istotą podziału na środki przekazu jest nie tyle ich własność co możliwość zarządzania informacjami i wpływu na ich kształt. Według tej kategorii środki przekazu można podzielić na:

- media własne,
- media obce.

Media własne to strona internetowa klubu, oficjalny profil na portalach społecznościowych, strony i profile grup kibiców trwale związanych z klubem sportowym, a także biuletyny, materiały informacyjne wydawane przez klub, plakaty, ogłoszenia, informacje na billboardach, tablicach świetlnych należących do klubu itp.

Media obce to środki przekazu, w których informacjami nie zarządza przekazujący komunikat klub sportowy. Są to głównie media o charakterze informacyjnym: papierowe i elektroniczne, strony kibiców klubu, prasa lokalna i ponadlokalna, wydania internetowe tytułów prasowych, strony obce na portalach społecznościowych, telewizja, radio itp.

Istotną częścią komunikatu jest jego zakodowanie w taki sposób, by był jasny, przejrzysty i zrozumiały. W tym kontekście duże znaczenie ma jego długość, użyta grafika, słownictwo, a także strona emocjonalna. Kodowanie powinno być na tyle ogólne, by zostało zrozumiane przez potencjalnych odbiorców. Najczęściej stosuje się w tym celu połączenie tekstu z barwami klubowymi i logo. Ich stopień skomplikowania zależy od tego jaką informację chcemy przekazać.

Zakodowany komunikat trafia do odbiorców różnymi kanałami przekazu. Bez względu na medium trafia on do różnych grup interesariuszy. Istotą przedstawionego obrazu jest to, że interesariusze już bez ingerencji klubu także przekazują informacje i tworzą się między nimi systemy komunikacji. Ich sprawność, efektywność i natężenie komunikatów zależą od stopnia rozwoju wewnętrznych systemów oraz ich własnej aktywności. Każdy z odbiorców posiada własne media, a także może korzystać z mediów obcych, według podanej wyżej definicji.

Podstawowymi mediami własnymi są profile na portalach społecznościowych, służące do komunikowania się między sobą różnych grup, zarówno przypadkowych jak i zainteresowanych informacją. Mediami obcymi są prasa, radio, telewizja, Internet i inne środki przekazu informacji medialnych na temat działań klubu.

Między czterema grupami głównych interesariuszy wymiana informacji jest swobodna i w zależności od powiązań między nimi albo silniejsza, albo słabsza. Przykładowo, media lokalne lub ponadlokalne przekazują informacje o sponsorach klubu, firmach, ich działaniach i rozwoju, odbierane przez kibiców, władze lokalne, jak i samych sponsorów. Doniesienia o akcji charytatywnej organizowanej przez kibiców trafiają poprzez własne media tych kibiców do sponsorów, władz lokalnych i do mediów lokalnych i ponadlokalnych.

Jeśli nie istnieją silne związki między grupami to i informacja ma mniejszą siłę medialną. Według badań zdecydowana większość sponsorów na rynkach (97 %) wcale nie jest zainteresowana działalnością klubu, komunikacją z otoczeniem i efektami sponsoringu (Kowalski 2016). Bez względu na to informacja przekazywana przez klub powinna być tworzona w taki sposób, by żadna z czterech głównych grup interesariuszy nie była wizerunkowo pomijana, ponieważ wymiana informacji w systemie komunikacji praktycznie jest nieograniczona. Każda informacja trafia do wielu podmiotów, często niezwiązanych z klubem, ale mogących potencjalnie stać się kibicami, sponsorami, mediami przekazującymi informacje o klubie lub zainteresowanymi współpracą w ramach marketingu terytorialnego.

Istotną częścią systemu komunikacji są też szumy informacyjne, zakłócenia i bariery. W modelu występują one na każdym poziomie przesyłu komunikatów, czyli na etapie kodowania, dekodowania, relacji informacyjnych między interesariuszami, a także w procesie sprzężenia zwrotnego i przesyłu informacji zwrotnych. Szumy, zakłócenia i bariery w systemie wynikać mogą z nadmiaru informacji (na przykład na poziomie mediów społecznościowych), niezrozumienia zakodowanej informacji, niewłaściwego jej odszyfrowania lub braku dostępu do informacji.

#### **4. Uwarunkowania stosowania obrazu tendencji rozwojowych w systemie komunikacji i wnioski**

W praktycznym zastosowaniu systemu komunikacji istotne jest spełnienie podstawowych warunków dla jego zaistnienia. Warunki te powinny być spełnione, by system w ogóle wypełniał swoje zadanie, które polega na efektywnym przekazywaniu i odbiorze informacji istotnych z punktu widzenia działalności klubu, przede wszystkim jego wizerunku i prowadzonego w klubie marketingu.

W dobie szybkiej komunikacji podstawą jest posiadania strony internetowej, profilu na portalu społecznościowym jako system komunikacji z otoczeniem.

Na poziomie kontaktów ze sponsorami konieczne jest wypracowanie metod zdobywania sponsorów, utrzymywania z nimi stałych kontaktów, analiza efektów ich współpracy z klubem oraz budowa powiązań między nimi (marketing relacji).

Kontakty z kibicami wymagają stworzenia płaszczyzny komunikacji, współtworzenia lub współpracy ze stronami sympatyków klubu. Tę rolę wypełnia głównie profil na portalu społecznościowym oraz fanpage.

Współpraca z mediami powinna zawierać takie elementy jak polityka informacyjna, organizacja konferencji klubowych, ustalenie osób odpowiedzialnych za utrzymywanie kontaktów z mediami i ich kontrolę, ustalenie roli mediów lokalnych i ponadlokalnych w kształtowaniu wizerunku o klubie i przekazywaniu informacji.

Współpraca z władzami lokalnymi uwarunkowane są stopniem zależności od jednostek samorządowych, siłą medialną klubu i jego rolą w budowaniu podstaw marketingu terytorialnego. Ważne w tym ujęciu są relacje wzajemne między klubem a władzami na wielu poziomach komunikacji.

Praktyczne wykorzystanie systemu komunikacji jest najbardziej efektywne, gdy klub jest zorganizowany tak, że wszystkie wyżej wymienione elementy są stworzone, zorganizowane i aktywne. Na poziomie lokalnym spełnienie tych warunków pozostawia wiele do życzenia, nawet w odniesieniu do klubów wyższych klas rozgrywkowych.

Z przeprowadzonych badań na poziomie lokalnym wynika, że 13 z 30 klubów nie posiada klubowych stron internetowych, a część z prowadzonych (5 stron) jest nieaktualizowana. Strony na profilu społecznościowym posiada za to przeważająca większość, bo aż 27, z tego 19 posiada fanpage, ale aktualne informacje są na 12 stronach i 9 fanpage. Wynika z tego, że kluby na poziomie lokalnym nie w pełni wykorzystują Internet jak medium szybkiej informacji. Za medium informacyjne służą mu częściej plakaty, rozwieszane przed spotkaniem sportowym. Uniemożliwia to ściślejszy kontakt z kibicami i w efekcie brak identyfikowania się z klubem lokalnym.

Im niższa klasa rozgrywkowa i mniejsza miejscowość tym rola mediów lokalnych, sponsorów i relacji z władzami lokalnym sprowadza się do osobistych zależności między klubem a tymi grupami. Tym niemniej, mimo tej zależności, nawet w Częstochowie są kluby, których system komunikacji opiera się na posiadaniu strony internetowej, fanpage, cotygodniowej informacyjnej relacji ze spotkania sportowego, nieaktywnych sponsorów oraz bierności w kontaktach z władzami miasta. Obiektywnie patrząc, jedynym klubem, który w większym stopniu wykorzystuje system komunikacji jest RKS Raków Częstochowa (obecnie II liga, a w sezonie 2017/18 – I liga piłki nożnej mężczyzn).

Przykładem tego wykorzystania jest aktywność w Internecie na poziomie strony internetowej, fanpage, stosowania narzędzi pozycjonowania, aktualność informacji, informowanie o akcjach promocyjnych dostosowanych do sytuacji i otoczenia. Aktywność ta wpływa na stałą obecność klubu w mediach, zainteresowanie sponsorów oraz relacje w władzami lokalnymi.

Działanie systemu komunikacji w postaci przedstawionej w artykule obrazuje sytuacja awansu klubu RKS Raków Częstochowa do I ligi piłki nożnej w sezonie 2017/18. Awans wymaga nie tylko zajęcia jednego z trzech pierwszych miejsc promowanych w II lidze, ale też spełnienia warunków umowy licencyjnej do gry o poziom rozgrywkowy wyżej.

Informacja o kłopotach ze stadionem, niespełniającym wymogów licencyjnych, z klubu dotarła do jego kibiców. W razie awansu klub musiałby grać na innych stadionach. Informacja ta trafiła także do władz miasta, które pośrednio, poprzez media lokalne, obarczyły spełnieniem wymogów sponsorów. Media lokalne poprzez

swoje kanały przekazu poinformowały o tym sponsorów i kibiców, którzy dodawali swoje opinie na ten temat. Opinie te były powielane przez media lokalne i do nich ustosunkowywali się główny sponsor oraz władze lokalne. Środkami przekazu informacji były zarówno media obce (wywiady prasowe i internetowe) jak i media własne (kibiców, przedstawiciele władz, głównych sponsorów, mediów lokalnych). W przekazywaniu informacji pojawiały się też szumy, zakłócenia, a nawet jest zniekształcenia. Wszystkie te opinie trafiały do klubu, ale nie uczestniczył on bezpośrednio w dyskusji na temat unowocześnienia stadionu, skupiając się na sukcesie sportowym piłkarzy. Monitorował stan dyskusji, ale też kontrolował jednocześnie, by na temat stadionu i zamieszania medialnego nie wypowiadali się piłkarze, działacze i trenerzy.

System komunikacji ma jako rolę budowanie wizerunku klubu, przekazywanie pozytywnych informacji, które prowadzić ma do wzrostu frekwencji, poprawy atmosfery, sukces wizerunkowy. Jego umiejętne stosowanie to praca wszystkich osób z nim związanych, podporządkowana określonym procedurom. Podstawą tego systemu jest świadomość tego, że we współczesnym świecie, informacja ma praktycznie nieograniczony zasięg, a związki między interesariuszami wykraczają poza możliwości jej pełnego kontrolowania. Mimo to można go stale monitorować i tak sterować przepływem informacji, by wzmacniać wizerunek klubu albo przynajmniej minimalizować jej negatywne skutki.

## Literatura

1. Adamczyk W. (2007), *Dziennikarskie skandale a wiarygodność przekazów medialnych* [w:] (red.) J. Fras *Studia nad mediami i komunikowaniem masowym. Prawo – język – tekst.* Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 215.
2. Aldag R. J., Stearns M. (1987), *Management*, Wydawnictwo South-Western Publishing Co. Ohio, s. 477.
3. Chłodnicki M., Zeller P. (2004), *Istota relacji w marketingu sportowym na przykładzie Lecha Poznań*, [w:] H. Mruk (red.), *Marketing sportowy. Teoria i praktyka*, Poznań, ss. 286-289.
4. Dobek-Ostrowska B. (2004), *Podstawy komunikowania społecznego*. Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław, s. 13.
5. Golka M. (2008), *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 37-38.
6. <http://encyklopedia.pwn.pl/index.php?module=haslo&id=3984263>
7. Kowalski S. (2016), *Efekty komunikacyjne sponsoringu na lokalnych rynkach sportowych*, „Quality in Sport” vol. 2 no 3, s. 18-31.
8. Łapiński A. (2001), *Promocyjne wykorzystanie mediów* [w:] M. Rydel (red.) *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o. Gdańsk, s. 125.
9. Mikułowski-Pomorski J. (1988), *Informacja i komunikacja. Pojęcia, wzajemne relacje*. Wydawnictwo Ossolineum. Wrocław, s. 88-98.
10. Pedersen P.P., Laucella P.C., Kian E.M., Geurin A.M. (2017), *Strategic Sport Communication*, Human Kinetics, Champaign, s.115.

11. Sobkowiak B. (1998), *Komunikowanie społeczne*, [w:] B. Dobek-Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 10.
12. Terry G. R. (1956), *Principles of Management*. Wyd. Homewood. Illinois, s. 4.
13. Waśkowski Z. (2007), *Sport jako płaszczyzna komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. „Zeszyty naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej »Milenium«”, nr 1, s. 85.