

Pod redakcją
PIOTRA GODLEWSKIEGO
PIOTRA MATECKIEGO

MARKETING SPORTOWY

WSPÓŁCZESNE
KIERUNKI ROZWOJU



SPORTBIZ
Forum Sportu i Biznesu 2017

MARKETING SPORTOWY WSPÓŁCZESNE KIERUNKI ROZWOJU

Pod redakcją
dr. hab. Piotra Godlewskiego
Piotra Mateckiego

SPORTWIN SP. Z O.O.
POZNAŃ 2017

Recenzent
Prof. nadzw. dr hab. Waldemar Moska

Autor okładki
Tomasz Akuszcwski

Redakcja
Klaudia Englert

Korekta
Janusz Sigismund

ISBN
978-83-929353-3-9

Wydawca
SportWin Sp. z o.o.
ul. Źródłana 19/1a, 62-642 Poznań
www.sportwin.pl

Druk
Sowa Sp. z o.o.
ul. Raszyńska 13, 05-500 Piaseczno

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	5
O pieniądzach dla mistrzów, czyli jak finansować działalność sportową metodami fundraisingu <i>Robert Kawalko</i>	11
Najdroższa piłkarska spółka świata, Premier League. Spekulacje na temat transferów wartych 100 milionów funtów i więcej <i>Tomasz Orzechowski</i>	27
Sponsoring sportowy – zagadnienia podstawowe <i>Iga Anna Ignaczak</i>	51
Sponsoring codzienności <i>Tomasz Koprowski, Paulina Wólkowska</i>	61
Sposoby i obszary sponsorowania w sporcie jako zbiór nieskończony. Analiza trendów sponsoringu sportu <i>Karol Tatar</i>	79
Czy samorządy powinny być właścicielami klubów sportowych? Francuski model zarządzania kontra polskie warunki <i>Dorian Patynowski</i>	89
Matryca modeli biznesu klubów piłkarskich <i>Marcin Janicki</i>	113
Internetowy system zarządzania projektami sportowymi <i>Piotr Matecki</i>	131

WPROWADZENIE

Sportowy wizerunek miasta Krakowa <i>Paulina Dużyk-Dyna</i>	145
Personal branding – zarządzanie wizerunkiem sportowca <i>Wojciech Szaniawski</i>	169
Ograniczenia prawne sponsoringu indywidualnego <i>Jakub Pietrasik</i>	177
E-sport a prawo – wybrane zagadnienia praktyczne <i>Jacek Markowski, Artur Fal</i>	189
Digitalizacja sportu – czyli rozwiązania technologiczne i aplikacje, które zmieniają sport <i>Jan Chłapowski</i>	205
Integracja danych i podejście procesowe przyszłością budowania lojalności kibica <i>Michał Pajdak</i>	217
CSR w sporcie na przykładzie działań Lotosu Trefla Gdańsk <i>Justyna Gdowska</i>	227
Badania marketingowe uczestników podczas imprez sportowych <i>Mateusz Tomanek</i>	239

Pomimo istotnych przemian ekonomicznych dokonujących się w Polsce, w dziedzinie sportu nadal istnieje wiele nierozwiązanych problemów egzogennych – związanych z koniecznością zmian prawno-organizacyjnych dostosowujących krajową ekonomikę sportu do standardów europejskich – i nadmierny interwencjonizm ekonomiczny państwa w sektorze sportu. Są także problemy endogenne, do których zaliczyć można bariery w zakresie przedsiębiorczości, przeciętny poziom sportu wychowawczego, brak kapitału, a także nadal niewystarczającą zespołową i indywidualną kreatywność w sportowym biznesie.

Współczesny sport jest dynamicznie rozwijającą się gałęzią ekonomii, a biznes sportowy sięga do nowoczesnych narzędzi, aplikując to wszystko co jest nowego w światowym marketingu. Oczywiście różnorodność i skala rozwoju poszczególnych komponentów organizujących i wpływających na rynek sportowy jest trudna do zdefiniowania. Marketing w sporcie stał się bowiem zjawiskiem o wysokiej dynamice rozwoju, stąd trudno jest dzisiaj zamknąć ten problem w podręcznikowej formule. Najbardziej pożądane są więc publikacje monograficzne analizujące częściowe tematy na pograniczu teorii i praktyki.

Spełniając to zapotrzebowanie kolejny już raz SportWin – agencja marketingu w sporcie z wieloletnim doświadczeniem w tej branży, stawiająca na wiedzę, umiejętności i profesjonalizm – oddaje do rąk czytelników monografię współautorską pod redakcją Piotra Godlewskiego i Piotra Mateckiego pt. *Marketing sportowy, współczesne kierunki rozwoju*.

W pracy zamieszczono rozdziały, których tematyka nawiązuje do sześciu aspektów nowoczesnego marketingu w sporcie:

Mateusz Tomanek¹

BADANIA MARKETINGOWE UCZESTNIKÓW PODCZAS IMPREZ SPORTOWYCH

Mateusz Tomanek – pracownik naukowo-dydaktyczny Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, na którym prowadzi zajęcia na studiach EMBA oraz na kierunku zarządzanie turystyką i sportem. Sekretarz Fundacji Akademia Sportu i Nauki oraz skarbnik Towarzystwa Sieci Naukowej Prawa Sportowego. Organizator konferencji naukowej „Jakość w Sporcie”, a także imprez sportowych o zasięgu międzynarodowym i ogólnopolskim. Prywatnie amator biegów wraz z zespołem PwC Challenge 250.

Czego czytelnik dowie się z artykułu:

- Dlaczego warto przeprowadzać badania podczas imprez sportowych.
- W jaki sposób konstruować kwestionariusze ankiety.
- W jaki sposób tworzyć raporty podsumowujące badanie.

¹ Mateusz Tomanek, Katedra Doskonałości Biznesowej, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, www.sport.umk.pl

Organizatorzy imprez sportowych (meczów ligowych, biegów ulicznych etc.) w dobie dostępu nowoczesnych technologii, w tym dedykowanej strony internetowej (profilu w mediach społecznościowych) danego wydarzenia, mogą na bieżąco analizować poziom zainteresowania i zadowolenia z imprezy (np. poprzez komentarze kibiców, krótkie ankiety). Korzystając ze świata wirtualnego, warto jednak pamiętać, że badania na uczestnikach imprez sportowych można przeprowadzać nie tylko dzięki *online survey* (ankietach internetowych).

Między innymi R. Normann (Normann 2012, s. 220) zauważył, że informacje zwrotne są niezbędne dla menedżerów chcących wpływać na poziom jakości. Jedną z metod pomiaru feedbacku mogą być ankiety na temat stopnia zadowolenia klientów, które pomagają menedżerowi (w tym departamentowi marketingu) w podejmowaniu decyzji (Churchill 2002: 23). Przykładową metodą pozwalającą poznać oczekiwania nabywców na rynku sportowym jest metoda Teamqual służąca badaniu opinii kibiców na temat jakości organizowanego widowiska sportowego (Shilbury, Quick, Westerbeek 1998: 225).

Podobnie uważa Z. Waśkowski (Waśkowski 2007: 85), twierdząc, że wiedza o kibicach jest podstawą podejmowania wszelkich działań marketingowych, w tym działań prolojalnościowych poprzez np. posiadanie platformy służącej do zarządzania relacjami z kibicami i sponsorami (CRM – *customer relationship management*). W marketingowym i relacyjnym rozumieniu CRM jest wykrystalizowanym ideowo oraz wspartym programowo zespołem działań zmierzających od identyfikacji wyróżnionych (przez selekcję, pozyskiwanie i programy retencji) klientów aż po wypracowanie z nimi formuły długookresowej współpracy (Rogoziński 2012: 343). To, co istotne, oprócz posiadania samej platformy (bądź też bazy klientów), pozyskanej podczas zakupów karnetów, biletów elektronicznych czy zakupów

w sklepiu internetowym, klub sportowy powinien mieć możliwość wykorzystywania powyższej bazy w celach marketingowych (co w przypadku klubów sportowych jest rzadkością). Aby zrozumieć potrzebę budowania trwałych relacji z klientami, warto zwrócić uwagę na rycinę 1, w której K. Rogoziński ujawnia, że na samym wierzchołku marketingowej piramidy wartości klienta jest jego aktywizowanie, a więc możliwość czynnego brania udziału w działaniach podejmowanych przez klub (np. możliwość wyboru strojów na dany sezon czy też wzoru na koszulkach startowych).

Ryc. 1. Marketingowa piramida wartości klienta



Źródło: K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 343

W niniejszym artykule mam zamiar przedstawić różnice w stosowaniu badań metodą tradycyjną (badanie sondażowe bezpośrednie) a badaniem przeprowadzonym za pomocą Internetu (badanie sondażowe pośrednie). Jako przykłady, w których przeprowadzono badanie metodą bezpośrednią, posłużą dwie imprezy:

- badanie przeprowadzone 11 III 2016 r. podczas meczu 1. ligi piłki siatkowej kobiet (obecnie klub Volley Toruń S.A. gra w OrlenLidze jako zespół Giacomini Budowlani Toruń),
- badanie przeprowadzone 22 V 2016 r. podczas 1. PKO Bydgoskiego Festiwalu Biegowego.

Cechą charakterystyczną strukturyzowanych kwestionariuszy w obydwu przypadkach była ich krótka forma (do 10 pytań + metryczka), co jako wywiad bezpośredni uważane jest za jedno z najbardziej efektywnych narzędzi używanych w badaniach dot. zarządzania sportem (Edwards, Skinner 2009: 106). Z powodu niewielkiej liczby pytań odrzucono m.in. pytania dotyczące pomysłów na zawartość pakietów sportowych w imprezach biegowych, które można zadać na profilu imprezy w mediach społecznościowych. Największą zaletą przeprowadzania bezpośrednich badań marketingowych jest uchwycenie w odpowiedziach „doświadczenia uczestnictwa” w imprezie, na które składają się m.in. emocje towarzyszące podczas wydarzenia, a których brak podczas wypełniania internetowego kwestionariusza.

Case study 1 przedstawia kwestionariusz, który uzupełniali podczas meczu kibice pierwszoligowego zespołu piłki siatkowej KT7 CNC Budowlani Toruń (w sezonie 2016/2017 drużyna gra w OrlenLidze pod nazwą Giacomini Budowlani Toruń). Wypełnianie kwestionariusza odbywało się na krótko przed pierwszym gwizdkiem, tak aby nie przeszkadzać kibicom podczas meczu (nie można było też przeprowadzać badania podczas przerw ze względu na ich krótki czas). Zaprezentowany poniżej kwestionariusz składa się z dwóch części – profilu kibica (z kim przychodzi na mecze, wiek, zainteresowania etc.) i aspektów marketingowych (dostępność informacji o meczu, ocena atmosfery meczu, sprawdzenie znajomości sponsorów

etc.). Pytania dotyczące profilu kibica, który wcześniej nie był badany przez Volley Toruń S.A., zostały wprowadzone na prośbę klubu. Natomiast w badaniu rozpoznawalności sponsorów klubu nie tylko poproszono o podanie ich nazw (które można było odczytać np. z band czy banerów), ale również o podanie branży, jaką zajmuje się dany sponsor. W wyniku tego zabiegu zauważono niską znajomość marek wśród kibiców (brak lub złe podawanie branż sponsorów). Na taki wynik, który był ujęty w raporcie, sponsor powinien zareagować, wzmacniając pokazywanie swoich produktów (np. stoisko wystawowe, nagroda w postaci produktu firmy wręczana podczas konkursów dla publiczności etc.).

Case study 1. Kwestionariusz badania profilu kibiców piłki siatkowej

Badanie profilu kibiców klubu piłki siatkowej Volley Toruń S.A.

1. Skąd Pan/Pani dowiedział/dowiedziała się o meczu?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| a) Radio | d) Media społecznościowe |
| b) TV lokalna | e) Znajomi |
| c) Prasa | f) Inne |

2. W jakim stopniu ocenia Pan/Pani łatwość dostępu do informacji o terminie meczu?

1 – negatywnie	2	3	4	5	6	7 – pozytywnie
----------------	---	---	---	---	---	----------------

3. W jaki sposób nabył/ nabyła Pan/Pani bilet?

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| a) W kasie | c) Wygrałem w konkursie |
| b) Dostałem od pracodawcy | d) Posiadam karnet |

4. Z kim najczęściej przychodzi Pan/Pani na mecz?

- a) Sam
b) Z rodziną (bez dzieci)
c) Z rodziną (z dziećmi)
d) Ze znajomymi

5. Czy chętnie korzysta Pan/Pani ze strefy kibica po meczu?

- a) Tak, dlaczego.....
b) Nie, dlaczego.....

6. Czy atmosfera panująca podczas meczów sprzyja aktywnemu kibicowaniu i zachęca, aby przyjść do hali?

- a) Tak. Co najbardziej sprzyja.....
b) Nie. Czego najbardziej brakuje.....

7. Czy oprócz kibicowania zespołowi siatkarek, jest jeszcze Pan/Pani kibicem innej drużyny?

- a) Nie
b) Tak – proszę podać nazwę/y drużyn/y.....

8. Proszę wymienić znanych Panu/Pani sponsorów klubu, dodatkowo proszę wpisać branżę ich działalności oraz czy korzysta Pan/Pani z usług sponsora

Lp.	Nazwa sponsora	Branża działalności	Korzystanie z usług
1.			Tak/Nie
2.			Tak/Nie
3.			Tak/Nie

9. Ile razy był Pan/Pani na meczach drużyny w tym sezonie

- a) Byłem/ byłem na wszystkich
b) Byłem/ byłem przynajmniej na 2 (łącznie z obecnym)
c) Byłem/ byłem przynajmniej na 5 (łącznie z obecnym)
d) Jestem pierwszy raz

10. Od ilu sezonów jest Pan/Pani kibicem zespołu

- a) Powyżej 9 sezonów
b) około 7–9 sezonów
c) około 4–6 sezonów
d) około 2–3 sezonów
e) Jest to mój pierwszy sezon

METRYCZKA

1. Płeć

- a) Kobieta
b) Mężczyzna

2. Wiek

- a) do 18 lat
b) 19–25 lat
c) 26–40 lat
d) 41–65 lat
e) powyżej 65 lat

3. Miejsce zamieszkania

- a) Toruń – osiedle (jakie?).....
b) Poza Toruniem (gdzie?).....

4. Proszę podać swoje zainteresowania.....

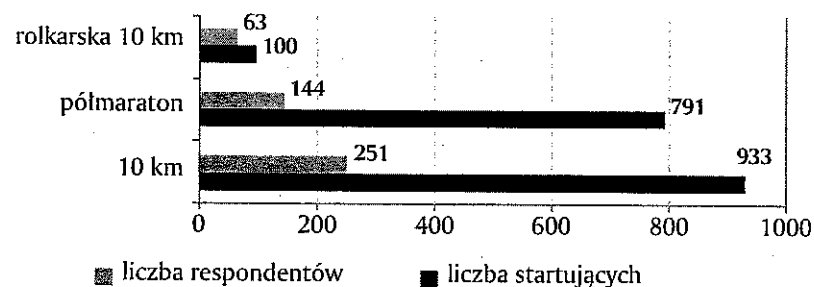
Źródło: Opracowanie własne

Drugim przykładem badania, które zostało przeprowadzone, było badanie profilu zawodnika 1. PKO Bydgoskiego Festiwalu Biegowego (dodatkowo przeprowadzono w tym czasie również badanie kibiców). Impreza zupełnie inna niż mecz piłki siatkowej. Stąd też jako miejsce przeprowadzania badania

wybrano strefę wypoczynku, którą przygotowali organizatorzy (na strefę wypoczynku składały się m.in. baseny z zimną wodą, ławki, fotele, stoiska z napojami i żelami). Przestrzeń ta okazała się na tyle dobra, że ankieterzy, którymi byli studenci, przeprowadzali badanie w momencie, gdy zawodnicy już się regenerowali. Dodatkowym motywatozem do udzielania odpowiedzi przez zawodników była możliwość wzięcia udziału w losowaniu gadżetów i pakietów startowych kolejnej edycji festiwalu (ankieter w celu przeprowadzenia losowania zapisywał numer startowy uczestnika oraz jego numer telefonu, tak aby zawodnik mógł jeszcze w tym samym dniu odebrać nagrody).

Wśród wszystkich biegaczy rywalizujących na dystansach 10 km (bieg i rolki), oraz półmaratonu, których było 1824, zadano grupie 505 osób startujących w PKO Bydgoskim Festiwalu Biegowym pytania. Po sprawdzeniu wyników wyodrębniono grupę 458 respondentów (powodem usunięcia niektórych odpowiedzi była m.in. sprzeczność danych). Rysunek 1. przedstawia zestawienie osób, które ukończyły bieg w stosunku do osób przebadanych.

Rysunek 1. Zestawienie udziału badanych do startujących w 1. PKO Bydgoskim Festiwalu Biegowym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Badanie objęło 25,11% wszystkich zawodników, z czego największy procent stanowi grupę kończącą „rolkarską dychę”, gdzie przebadano 63% uczestników, co było skutkiem tego, że ta grupa najszybciej kończyła bieg i w przeciwieństwie do pozostałych biegów była najmniej liczna. Drugą największą grupę badanych stanowili biegacze, którzy startowali na 10 km – z 933 biegnących przeprowadzono badanie z 251 osobami, co stanowi 26,90%. 144 z 791 półmaratończyków wzięło udział w badaniu, co stanowi 18,20%.

W przeciwieństwie do badań przeprowadzanych przez Internet, w badaniach bezpośrednich potrzeba zespołu ludzi. Powyższą liczbę uzupełnionych kwestionariuszy uzyskano dzięki zaangażowaniu ponad 30 studentów (część z nich przeprowadzała badanie wśród kibiców). W przypadku niemożliwości skorzystania ze wsparcia studentów, warto wykorzystać do przeprowadzania badania podczas meczów klub kibica czy cheerleaderki, które mogą rozdawać kwestionariusze. W przypadku innych imprez sportowych (zawodów biegowych, triathlonowych, kolarskich); zbierając grupę wolontariuszy potrzebnych do organizacji imprezy, część z nich może wykonywać zadania ankietera.

Powracając jednak do struktury budowy kwestionariusza, analogicznie jak w przypadku badania profilu kibica piłki siatkowej, również i ten dokument składał się z dwóch części – profilu zawodnika oraz oceny działań organizacyjno-marketingowych organizatora imprezy. Badanie profilu zawodnika spowodowane było tym, żeby móc przygotować jeszcze lepszą ofertę na następny rok dla uczestników imprezy (np. specjalne zniżki w hotelach). Również istotne było to, kiedy przyjeżdżają, ile osób i kogo zabierają biegacze ze sobą, co również przekłada się na większy nacisk na zapewnienie tym osobom ciekawej oferty podczas kolejnego PKO Bydgoskiego Festiwalu Biegowego.

6. W jakiej formie korzystał/a Pan/i z noclegu?

- a) hotel (jaki?) c) akademik
b) u znajomych d) inne

7. Czy przyjechał/a Pan/i z kimś bliskim?

- a) nie d) partner
b) rodzina e) znajomi
c) przyjaciel

8. Proszę wymienić 2 sponsorów imprezy biegowej.

1 2

Metryczka:

1. Wiek

2. Płeć (ankieter)

- a) kobieta b) mężczyzna

3. Wykształcenie

- a) podstawowe b) średnie c) wyższe

4. Status zawodowy

- a) student d) bezrobotny
b) osoba pracująca e) emeryt/rencista
c) działalność gospodarcza

5. Stan cywilny

- a) wolny/wolna d) rozwiedziony/rozwiedziona
b) żonaty/zamężna e) w związku
c) wdowa/wdowiec

6. Czy posiada Pan/i dzieci, jeśli tak ile?

- a) nie b) tak

7. Z jakiej miejscowości Pan/i przyjechał/a?

.....

8. Telefon kontaktowy (spośród badanych zostanie wylosowana nagroda)

9. Numer startowy (ankieter)

10. Rodzaj biegu (ankieter)

- a) 10 km c) 10 km rolki
b) półmaraton

Źródło: Opracowanie własne

Tworząc raport z badań, oprócz przedstawienia i analizy wyników warto zawrzeć w nim rekomendacje z przedstawieniem ich wagi (tak aby organizator imprezy sportowej mógł odpowiednio zaplanować działania ulepszające). W raportach przygotowywanych przez autora znajdują się dodatkowo opisy przedstawiające skalę wydarzeń (Case study 3) oraz infografiki przedstawiające najważniejsze dane (rysunek 2), a bardziej ilustrujące raport.

Case study 3. Fragment raportu 1. PKO Bydgoskiego Festiwalu Biegowego

[...] 22 maja 2016 r. w Bydgoszczy miał miejsce premierowy 1. PKO Bydgoski Festiwal Biegowy, który ukończyło ponad 1800 biegaczy, pokonując łączną odległość wynoszącą 27 017,727 km, co jest zbliżone do dwukrotnego pokonania dystansu Bydgoszcz – Toronto (Kanada) [...].

Źródło: M. Tomanek, Raport 1. PKO Bydgoski Festiwal Biegowy w opinii zawodników i kibiców, UKW Bydgoszcz, 2016

Rysunek 2. Profil zawodnika 1. PKO Bydgoskiego Festiwalu Biegowego



Źródło: M. Tomanek, *Raport 1. PKO Bydgoski Festiwal Biegowy w opinii zawodników i kibiców*, UKW Bydgoszcz, 2016

Podsumowanie

Przyczynami przeprowadzania badań marketingowych są: (1) zbadanie poziomu satysfakcji uczestnika imprezy sportowej, (2) poznanie jego profilu (kim jest uczestnik) oraz (3) zbadanie znajomości sponsorów. Z tych trzech elementów powinien składać się kwestionariusz, którym chcemy badać uczestników imprez sportowych. O ile badania za pomocą ankiety internetowej mają przewagę w tym, że do ich przeprowadzania wystarczy jedna osoba, o tyle w badaniu tradycyjnym warto

poprosić wolontariuszy, klub kibica, czy też cheerleaderki, aby pełniły rolę ankietera.

Pojęcie „doświadczenia”, które to rozróżnia badanie bezpośrednie od internetowego, dosyć często pojawia się przy produktach oferowanych przez organizacje sportowe. Można to słowo zinterpretować jako każdy kontakt, każdą interakcję, jaką klient nawiązuje z marką/produktem materialnym/usługą. Jest to połączenie działalności przedsiębiorstwa, stymulowanych zmysłów i wywoływanych uczuć dotyczących wszystkiego, co uczyni lub czego nie zrobi przedsiębiorstwo (Boguszewicz-Kreft 2013: 37). Stąd też emocje i atmosfera podczas widowiska sportowego nabrały takiego znaczenia, że uważane są jako nieodzowne podczas imprezy sportowej – dlatego warto przeprowadzać badania podczas panującej takiej atmosfery.

Mimo że artykuł w głównej mierze traktuje o badaniach sondażowych bezpośrednich, wykorzystanie ankiet internetowych ma również zalety. Celowo jednak nie zostały one uwzględnione, ze względu na nacisk na badania, które przeprowadza się w trakcie imprez sportowych. Aby świadczyć usługi dobrej jakości, należy monitorować stopień satysfakcji klientów (Jonas 2006: 137), sprawdzany również za pomocą badań marketingowych. Jedną z przykładowych metod pomiaru jakości usług jest Servqual, która polega na różnicy pomiędzy jakością usługi postrzeganej przez klienta a jakością usługi, której klient oczekuje (Łuczak 2014: 137). Jednakże dla branży sportowej lepsza jest wcześniej wspomniana metoda Teamqual, która mierzy satysfakcję klienta w pięciu poniższych kategoriach (Shank, Lyberger 2015: 291):

- solidność – zdolność do zrealizowania obiecanych usług niezawodnie i precyzyjnie,
- pewność – wiedza i uprzejmość pracowników oraz ich zdolność do wzbudzenia zaufania,

- empatia – troskliwość, poświęcenie uwagi dla każdego klienta,
- szybkość reakcji – gotowość do niesienia pomocy klientom,
- świadectwo materialne – materialne świadectwo dostarczanych usług (np. sprzętu).

Reasumując, przeprowadzanie badań marketingowych w trakcie imprez sportowych niesie wartość dodaną w postaci wiedzy zebranej podczas trwania imprezy. Zadowolenie klienta – uczestnika wydarzenia stało się współcześnie najważniejszym czynnikiem sukcesu rynkowego (Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010: 111), stąd też mierzenie jego satysfakcji w ramach badań marketingowych staje się koniecznością w momencie, gdy organizacja sportowa chce budować markę swojego wydarzenia.

Bibliografia

1. Boguszewicz-Kreft M., *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, CeDeWu, Warszawa 2013.
2. Churchill G.A., *Badania marketingowe, podstawy metodologiczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
3. Edwards A., Skinner J., *Qualitative Research Sport Management*, Elsevier, Oxford 2009.
4. Jonas A., *Jakość usług*, [w:] *Marketing usług*, red. A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń i in., Wolter Kluwer, Kraków 2006.
5. Łuczak J., *Badanie satysfakcji klientów imprez biegowych*, [w:] *Marketing imprez biegowych*, red. Z. Waśkowski, Bogucki Wyd. Nauk., Poznań 2014.
6. Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., *Satysfakcja klienta. Strategia – Pomiar – Zarządzanie*, Wyd. Nauk. UMK, Toruń 2010.
7. Normann R., *Zarządzanie usługami. Strategie i przywództwo w biznesie*, Wyd. GWP, Gdańsk 2012.

8. Rogoziński K., *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
9. Shank M.D., Lyberger M.R., *Sports marketing. A strategic perspective*, Routledge, New York–London 2015.
10. Shilbury D., Quick S., Westerbeek H., *Strategic Sport Marketing*, Allen & Unwin, Crows Nest 1998.
11. Waśkowski Z., *Determinanty zarządzania lojalnością kibiców*, [w:] *Uwarunkowania zarządzania sportem w Polsce*, red. B. Sojkin, „Zeszyty naukowe” nr 197, Wyd. UE Poznań 2011.