

## WYCHOWANKOWIE A IDENTYFIKACJA KIBICÓW Z KLUBEM PIŁKARSKIM

### **Wstęp**

Podmioty funkcjonujące w warunkach wolnorynkowych zabiegają o posiadanie jak największego grona odbiorców. Równocześnie czynią starania o zachowanie jak najlepszych relacji z nimi, aby stworzyć trwalsze więzi. Takie działanie przybliża do zasady Pareto, w której około 1/5 odbiorców generuje blisko 80% zysku. Do osiągnięcia lepszych relacji z odbiorcami służy odpowiednia polityka marketingowa i komunikacja z otoczeniem. Dotyczy to również klubów sportowych, które konkurują ze sobą nie tylko na arenie sportowej, ale również w aspekcie ekonomicznym.

Przedsiębiorcze kluby sportowe starają się sukcesywnie zwiększać liczbę swoich kibiców w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Posiadanie stałego grona odbiorców wpływa na szereg korzyści materialnych, wśród których znajdują się między innymi: wyższe przychody ze sprzedaży biletów, lepsza pozycja negocjacyjna przy pozyskiwaniu sponsorów reklamowych, czy większe prawdopodobieństwo powodzenia emisji papierów wartościowych. Istnieje wiele czynników wpływających na liczbę kibiców i stopień ich zażyłości z klubem. Mogą nimi być długa i bogata historia, czy sportowe wyniki podmiotu, któremu kibicują. W budowaniu relacji kibic-klub istotnym elementem jest odwoływanie się do lokalności. Jednym z czynników ułatwiających utożsamianie się z klubem może być jego polityka sportowa, w której ważnym elementem zespołu są wychowankowie, czyli zawodnicy związani z klubem od początków swojej juniorskiej kariery.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań przeprowadzonych na kibicach klubów Lotto Ekstraklasy. Badanie dotyczyło zależności pomiędzy identyfikacją kibiców z klubem piłkarskim a liczbą wychowanków.

## Kibic a marketing sportu

W nawiązaniu do nauk społecznych temat kibiców sportowych podejmowany był wielokrotnie. Przez długi czas dominowały zagadnienia natury socjologicznej starające się przedstawić grupy fanów w kontekście społecznym. Polskie publikacje z tego obszaru wpisywały się w europejski nurt charakteryzowania socjologicznego fenomenu kibiców piłkarskich. W Europie prym wiodły ośrodki brytyjskie z Leicester czy Southampton rozprawiające na temat chuligaństwa stadionowego. Do końca XX wieku zjawisko to zostało zmarginalizowane, toteż naukowcy coraz rzadziej zajmowali się pozaprawną działalnością kibiców. Chuligani za to stawali się wdzięcznym tematem publicystycznym, a w pewnym momencie nawet popkulturowym.

W ostatnich latach w europejskiej nauce, a co za tym idzie także w polskiej, wskazuje się na potrzebę opisywania kibiców w kontekście, jaki w Stanach Zjednoczonych dominuje od wielu lat. Tam stopień komercjalizacji sportu jest powszechnie uważany za najwyższy. Dlatego, ze względu na wysokie urynkowienie sportu, jego fani postrzegani są często jako konsumenci. Ta tendencja coraz mocniej widoczna jest również w Europie. Zauważalne jest zwiększone zainteresowanie sferą badań dotyczącą relacji między kibicem a klubem w ujęciu konsument–przedsiębiorstwo i przybliżenia aspektu przywiązania fanów do marki sportowej [Kossakowski 2017].

Pomimo postępującej ekonomizacji dla kibiców bardzo ważnym czynnikiem w sporcie pozostaje regionalizm. Wyniki badań wskazują na wysoki poziom znaczenia sportu i drużyny klubowej dla tożsamości indywidualnej, grupowej i regionalnej [Burns 2014]. Kluby, im wcześniej to dostrzegą, tym większą będą miały szansę osiągnąć przewagę ekonomiczną w warunkach rynkowych.

R. Panfil wyróżnia trzy fazy rozwoju klubu sportowego. W pierwszej fazie jest rozwój społeczny, w drugiej rozwój publiczny, a w trzeciej rozwój rynkowy. Każda z faz posiada różne cele i sposoby finansowania. W ostatniej kluby działają na zasadach wolnorynkowych, więc konieczna jest pogłębiona restrukturyzacja. W tej fazie awans w klasyfikacji sportowej i tworzenie widowiska sportowego są równie istotne, co generowanie coraz wyższych przychodów. Klub przestaje być organizacją non-profit, a staje się organizacją wymagającą stosowania działań marketingowych [Panfil 2002].

Rynkowy aspekt działalności klubu wynika z dużego zainteresowania sportem i wykorzystania go w celach marketingowych. Sport ma największy wpływ na wartość światowego sponsoringu, przewyższając choćby sztukę. Posiada cechy atrakcyjne z punktu widzenia marketingowego, naturalnie wzbudza emocje przez rywalizację, co sprawia, że jest bardzo medialny [Smith, Westerbek 2004].

Firma konsultingowa Deloitte przedstawia coroczne wyniki badań biznesowej strony najwyższej ligi piłkarskiej w Polsce – Ekstraklasy. W ostatnim opublikowanym raporcie *Piłkarska liga finansowa – rok 2017* można znaleźć dane wskazujące na

coraz większą komercjalizację klubów występujących w najwyższej lidze. Widać to między innymi za sprawą zmniejszającego się finansowego wsparcia ze strony samorządów, które w przypadku sześciu klubów wcale nie występuje. W budżecie coraz istotniejszą rolę pełnią przychody związane z aktywnością kibiców, czyli wpływy komercyjne (wpływy z umów sponsorskich, reklam, sprzedaży koszulek, pamiątek klubowych oraz inne przychody komercyjne) i pochodzące z dnia meczowego (wpływy ze sprzedaży biletów, karnetów i cateringu stadionowego). Zestawienie przychodów komercyjnych i z dnia meczowego klubów Ekstraklasy jest zbliżone do średniej, jaką posiadają najbardziej rozwinięte ligi w Europie [Deloitte 2018].

Sportowcy i kluby sportowe, jeśli chcą być przedsiębiorcze, muszą aktywnie uczestniczyć w rywalizacji o odbiorców i sponsorów, wykorzystując swoje pozasportowe atrybuty [Bednarczyk, Kurleto 2016]. Dlatego można mówić o dynamicznym rozwoju badań w obszarze marketingu sportowego.

Marketing sportowy stoi na dwóch fundamentach – marketingu poprzez sport (kiedy podmioty niesportowe promują się przy pomocy sportu) i marketingu w sporcie (kiedy to podmioty sportowe same się promują). Przedsiębiorczy klub, chcący uzyskać przewagę ekonomiczną, powinien opierać swoją strategię działalności na dwóch fundamentach marketingowych. Umieć promować swoją markę wśród kibiców oraz być atrakcyjnym partnerem do współpracy przy promocji innych podmiotów.

Z. Waśkowski powołując się na J.J. Lembina i P. Doyle'a dzieli przewagi konkurencyjne na wewnętrzną i zewnętrzną. Wewnętrzna wynika z dobrego zarządzania i administrowania klubem, co prowadzi do uzyskania niższej ceny na tle konkurencji. Z punktu widzenia omawianego zagadnienia zdecydowanie istotniejsza jest przewaga zewnętrzna. Można ją uzyskać za pomocą charakterystycznych właściwości oferty usługowej lub niepowtarzalnych działań rynkowych, dających nabywcom (kibicom) większą wartość użytkową lub emocjonalną. Taka przewaga daje możliwość zastosowania strategii wyróżniania się na rynku. Przewaga wynikająca ze zróżnicowania pozwoli strategicznie poprawić sytuację klubu, jeżeli zostanie spełnionych kilka warunków:

- przewaga będzie dotyczyć istotnych z punktu widzenia nabywców obszarów dostarczających korzyści, jakich nie ma u konkurencji,
- przewaga klubu prowadzi do postrzegania go, jako wyjątkowego, oferującego unikatowe produkty,
- przewaga pozwala osiągać rentowność na poziomie zadowalającym właścicieli,
- przewaga musi być trwała, powinny istnieć pewne bariery zapobiegające szybkiej imitacji przez rywali, np. kluczowe kompetencje, architektura relacji z podmiotami otoczenia, autorskie programy szkolenia.

Z. Waškowski wymienia kilka czynników, które mogą przysłużyć się do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej klubu sportowego. Wśród nich znajdują się między innymi wierność i lojalność kibiców, tradycja, rola klubu w życiu społecznym regionu oraz własny system szkoleniowy zawodników [Waškowski 2011].

## **Identyfikacja z klubem a lojalność**

Lojalność konsumentów rozumiana jest jako częstotliwość wybierania przez klienta danej marki wobec wielu, z których może korzystać w danej kategorii, i rekomendowanie wybranej marki [Verhoef 2003]. Organizacje dążą do posiadania i utrzymania lojalnych klientów. Wytworzenie silnej więzi przynosi szereg korzyści. Utrzymanie obecnych klientów jest zazwyczaj tańsze niż znalezienie nowych, zmniejszają się również koszty obsługi. Lojalni klienci często są w stanie zaakceptować wyższą cenę za produkt, a nawet stać się ambasadorami marki wobec innych podmiotów czy potencjalnych nowych klientów [Urban, Siemieniako 2008].

Kluczowymi czynnikami wpływającymi na pozostanie lojalnym konsumentem są: wysoka jakość oferty, profesjonalna obsługa, zaufanie, czy partnerskie relacje. Zadowolenie będzie znaczące jeśli produkt lub usługa w pełni spełniają oczekiwania klienta, a on sam czuje się doceniony, wtedy możliwe jest nawiązanie wyjątkowych relacji z firmą [Otto 2004].

Jakie korzyści mogą posiadać kluby sportowe z lojalnych kibiców? Jednym z nich jest utrzymanie wysokiej frekwencji na wydarzeniach sportowych. Kibice, którzy mocno identyfikują się ze swoim klubem, chętniej będą uczestniczyć w rozgrywanym przez niego widowisku, pomimo przeciwności, takich jak choćby pogoda. Wyższa frekwencja to wyższe wpływy ze sprzedanych biletów i cateringu, czyli z tzw. dnia meczowego [Banevides, Dos Santos, Cabral i in. 2015]. Jak pokazał cytowany raport Deloitte [2018] u niektórych polskich klubów dzień meczowy stanowi nawet 30% przychodów. Kibice, których poziom identyfikacji jest wysoki, wykazują większą skłonność do kupowania klubowych pamiątek.

Pełne trybuny to również czytelny sygnał dla reklamodawców, którzy chętniej będą kupować miejsca na stadionie, gdzie kontakt z ich logo będzie mieć spora grupa odbiorców. Ponadto wyniki badań pokazują, że lojalni kibice wykazują bardziej pozytywny stosunek do sponsora ich klubu. W budowaniu wysokiej frekwencji niekoniecznie kluczowe muszą być wyniki sportowe. Z badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych i Japonii wynika, że o ponownym przyjeździe na stadion nie decyduje w głównej mierze zwycięstwo wspieranej drużyny, lecz atmosfera jaka miała miejsce w trakcie uczestniczenia w widowisku, czyli elementy związane z otoczeniem, a nie główny produkt jakim jest sportowe wydarzenie [Yoshida, James 2010].

Jak zaznacza Sz. Kościółek w sektorze sportowym trudno o zaistnienie lojalności pomiędzy konsumentem a organizacją ze względu na specyfikę sportu. Na wy-

tworzenie takiej więzi pomiędzy kibicem a organizacją sportową wpływ ma wiele różnych czynników. Powiązane jest to z kwestiami interpersonalnymi (m.in. emocje, motywacje, przyzwyczajenia, pozycja społeczna), jak i produktowymi (m.in. atmosfera, styl gry i wyniki drużyny, przynależność do lokalnej społeczności, historia klubu, postrzegany prestiż). Jednak na zwiększanie i utrzymywanie postaw lojalnościowych wśród kibiców w największym stopniu wpływa poziom ich identyfikacji (bardziej niż satysfakcja z wyników i postawy zespołu). Dlatego działania klubu powinny być zorientowane na promowanie swojej wyjątkowej tożsamości i pogłębianie więzi z kibicami przez zaangażowanie ich w życie klubu [Kościółek 2016].

Na poczucie identyfikacji kibica z klubem wpływ mogą mieć różne czynniki. Jednym z nich może być polityka sportowa klubu. W publicystyce sportowej można spotkać się z przekonaniem, że większa liczba wychowanków grających w pierwszych drużynach piłkarskich przyczynia się do większej identyfikacji kibiców z klubem [Korycki, Walczuk 2016].

## Założenia badawcze

Celem badań jest określenie zależności pomiędzy identyfikacją kibiców z klubem piłkarskim a liczbą wychowanków. Weryfikacji poddane zostaną dwie hipotezy:

- H1:** Kluby o większej liczbie wychowanków cieszą się wyższym poziomem identyfikacji.
- H2:** Kibice, chcący aby klub opierał strategię sportową na wychowankach, wykazują większą skłonność do zakupu akcji swojego klubu.

W znalezieniu odpowiedzi na postawione hipotezy pomóc miała analiza danych pozyskanych przy pomocy anonimowej ankiety przeprowadzonej drogą internetową. Ankieta została przeprowadzona w marcu 2019 roku. W sondzie wzięło udział 483 respondentów.

Na potrzeby badania dokonano celowego doboru próby, przez wyłączenie z analizy arkuszy, w których odpowiadający zadeklarował jednocześnie, iż nie śledzi informacji na temat klubu i nie wydał na niego żadnej kwoty pieniężnej. W ten sposób wykluczone zostały osoby, do których ankieta trafiła przypadkowo i nie można ich uznać za kibiców, albowiem nie wykazują zainteresowania swoim klubem, a ich odpowiedzi mogłyby negatywnie wpłynąć na miarodajność wyników. W efekcie analizie poddanych zostało 328 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Odpowiadający byli poproszeni o zadeklarowanie swoich sympatii klubowych wobec jednej z drużyn Lotto Ekstraklasy sezonu 2018/2019. Respondenci mieli za zadanie zadeklarować, któremu klubowi kibicują, a następnie ocenić swój poziom identyfikacji z klubem za pomocą pięciostopniowej skali Lickerta, gdzie 1 to „bardzo niski”, 2 – „niski”, 3 – „średni”, 4 – „wysoki”, 5 – „bardzo wysoki”.

Dane na temat wychowanków pochodzą z raportu przygotowanego przez M. Kmitę opublikowanego 8 kwietnia 2019 roku na portalu Wirtualna Polska. Poniżej została zaprezentowana tabela z liczbą wychowanków, którzy wystąpili w Ekstraklasie w sezonie 2018/2019 do momentu publikacji raportu. Według UEFA za wychowanka uważany jest zawodnik w wieku 15–21 lat, który spędził w klubie przynajmniej 3 sezony. W widocznym zestawieniu klubami, które najchętniej wykorzystywały swoich wychowanków była Korona Kielce i Zagłębie Lubin, po przeciwnej stronie znalazła się Miedź Legnica, w barwach której nie zagrał ani jeden wychowanek (tabela 1).

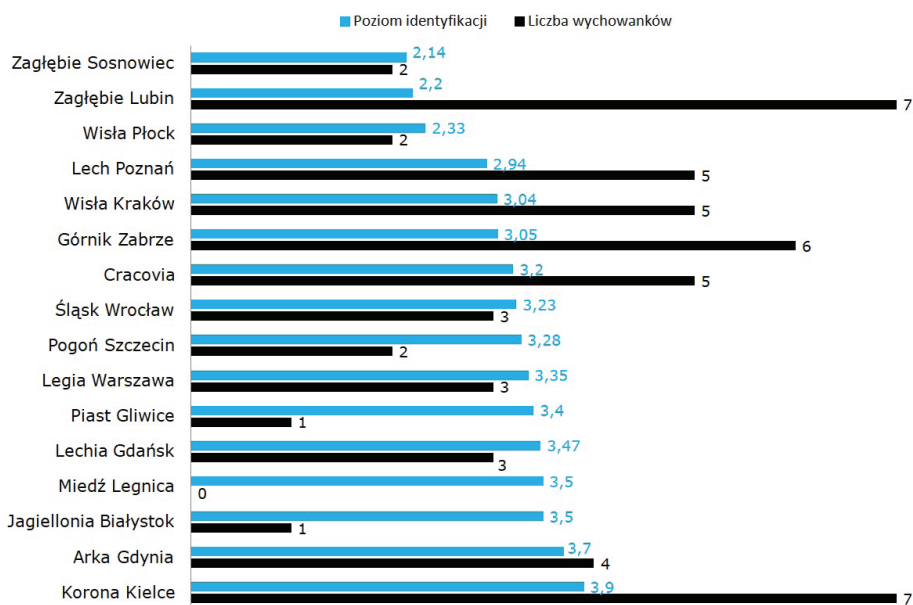
## Wyniki badania

Średni poziom identyfikacji z klubem wszystkich kibiców wyniósł 3,14. Wykres wskazuje, że klubem cieszącym się najwyższym poziomem identyfikacji jest Korona Kielce. Klub ten posiada również największą liczbę wychowanków w szeregach pierwszego zespołu. Zagłębie Lubin posiada taką samą ilość wychowanków, ale znacznie niższy niż Korona poziom identyfikacji kibiców. W opisywanych wynikach

**Tabela 1.** Liczba wychowanków w poszczególnych klubach Lotto Ekstraklasy

Klub	Liczba wychowanków
Arka Gdynia	4
Cracovia	5
Górnik Zabrze	6
Jagiellonia Białystok	1
Korona Kielce	7
Lech Poznań	5
Lechia Gdańsk	3
Legia Warszawa	3
Miedź Legnica	0
Piast Gliwice	1
Pogoń Szczecin	2
Śląsk Wrocław	3
Wisła Kraków	5
Wisła Płock	2
Zagłębie Lubin	7
Zagłębie Sosnowiec	2

Źródło: [Kmita 201].



**Wykres 1.** Zestawienie liczby wychowanków a deklarowanego stopnia identyfikacji z klubem piłkarskim.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

badan Zagłębie Lubin może być przypadkiem niedostatecznie reprezentatywnym, albowiem klub ten wskazało stosunkowo niewielu respondentów (wykres 1).

W jednym z pytań ankietowanych poproszono o wskazanie stopnia zgodności ze zdaniem: „Wolę żeby klub przeznaczył znaczną kwotę na szkolenie młodzieży niż na

**Tabela 2.** Zależność pomiędzy chęcią opierania kadry na wychowankach a chęcią inwestowania w klub

		Zainteresowanie kupnem akcji				
		Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
„Wolę żeby klub przeznaczył znaczną kwotę na szkolenie młodzieży niż na zakup i zarobki piłkarskiej gwiazdy”	Zdecydowanie tak	26	19	18	30	17
	Raczej tak	13	29	32	26	7
	Nie mam zdania	2	16	25	13	5
	Raczej nie	0	4	8	6	3
	Zdecydowanie nie	2	1	4	4	15

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

zakup i zarobki piłkarskiej gwiazdy”. Wyniki zostały zestawione z ich odpowiedziami na pytanie o możliwe zainteresowanie kupnem akcji klubu. Rezultat wskazuje, że osoby aprobujące inwestowanie w rozwój wychowanków są bardziej skłonne do uczestniczenia w akcjonariacie niż osoby, które uważają, że lepsze dla klubu będzie inwestowanie w uznane piłkarskie gwiazdy.

## Podsumowanie

Po przeanalizowaniu wyników badania można stwierdzić, że potwierdziły się postawione hipotezy i zachodzi zależność pomiędzy kwestią wychowanków w pierwszej drużynie a identyfikacją z klubem piłkarskim. Liczba wychowanków wpływa na identyfikację kibiców z klubem, albowiem klub z najwyższym wskaźnikiem wychowanków cieszył się najwyższym wskaźnikiem identyfikacji. Wyniki badania potwierdziły także, że kibice pragnący, aby polityka sportowa klubu była oparta o wyszkolonych przez siebie wychowanków, chętniej zainwestowaliby swoje pieniądze w klubowe akcje.

Jak wskazuje S. Kopera [2015], właśnie *crowdfunding* może być przyszłościowym sposobem osiągania przewagi ekonomicznej przez klub piłkarski. Prezentowane wyniki sugerują, że kluby inwestujące w rozwój wychowanków powinny mieć większe szanse powodzenia w przypadku emisji swoich akcji.

Temat wymaga dalszej eksploracji, szczególnie w sytuacji, gdy pojawiają się coraz to nowsze formy wspierania ulubionych zespołów. Bez względu na formę pomocy, relacje pomiędzy kibicem a klubem determinowane są poziomem identyfikacji kibica z klubem.

## Bibliografia

- Benevides B.I.L., Dos Santos S.M., Cabral A.C.D.A., Ribeiro A.D. (2015), *Determinants of Football Games Demand in Brazil and England* [w:] „Global Journal of Management And Business Research”, nr 15(10), s. 13–23.
- Burns E.B. (2014), *When the Saints Went Marching In: Social Identity in the World Champion New Orleans Saints Football Team and Its Impact on Their Host City* [w:] „Journal of Sport and Social Issues”, nr 2, s. 148–163.
- Deloitte, *Raport „Piłkarska liga finansowa – rok 2017” – edycja 2018*.
- Kmita M. (2019), *Raport WP SportoweFakty. Legia jak Ajax, Lech jak Real – kto ma najefektywniejszą akademię w Polsce?* [dok. elektr.], <https://sportowefakty.wp.pl/pilka-nozna/815063/raport-wp-sportowefakty-legia-jak-ajax-lech-jak-real-kto-ma-najefektywniejsza-ak> [odczyt: 10.04.2019].
- Kopera S. (2015), *Social Media Challenges* [w:] Byers T. (red.), *Contemporary Issues in Sport Management: A Critical Introduction*, SAGE, s. 349–362.
- Korycki C., Walczuk M. (2019), *Miasta dotują patologię w polskim futbolu. Tylko w ubiegłym roku wpompowały w kluby Ekstraklasy ponad 47 mln złotych* [dok. elektr.], <https://tygodnik.tvp.pl/38120009/miasta-dotuja-patologie-w-polskim-futbolu-tylko-w-ubieglym-roku-wpompowaly-w-kluby-ekstraklasy-ponad-47-mln-zlotych> [odczyt: 08.04.2019].

- Kossakowski R. (2017), *Kibice* [w:] Jakubowska H., Nosal P., *Socjologia sportu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 47–60.
- Kościółek Sz. (2016), *Lojalność kibiców klubów sportowych* [w:] Nessel K. (red.), *Młodzi o Sporcie. Marketing w sporcie, sport w marketingu*, Publikacja Katedry Zarządzania w Turystyce, Kraków, s. 88–98.
- Otto J. (2004), *Marketing relacji, koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 41.
- Panfil R. (2004), *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Edukacji w Sporcie, Warszawa, s. 8.
- Rywalizacja nie tylko na boisku – ranking przychodów klubów piłkarskich* (2019) [dok. elektr.], <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/consumer-business/articles/Pilkarska-liga-finansowa.html> [odczyt: 1.04.2019].
- Urban W., Siemieniako D. (2008), *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 38.
- Waškowski Z. (2010), *Budowa przewagi konkurencyjnej klubu sportowego* [w:] Dąbrowski D. (red.), *Marketing. Rozwój działań*, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Waškowski Z. (2019), *Budowa przewagi konkurencyjnej klubu sportowego* [dok. elektr.], [https://www.researchgate.net/profile/Zygmunt\\_Waskowski/publication/259952430\\_Budowa\\_przewagi\\_konkurencyjnej\\_klubu\\_sportowego/links/0f31752eab97ebbd49000000/Budowa-przewagi-konkurencyjnej-klubu-sportowego.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Zygmunt_Waskowski/publication/259952430_Budowa_przewagi_konkurencyjnej_klubu_sportowego/links/0f31752eab97ebbd49000000/Budowa-przewagi-konkurencyjnej-klubu-sportowego.pdf) [odczyt: 22.04.2019].
- Verhoef P. (2003), *Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development* [w:] „Journal of Marketing”, t. 67, nr October 2003, s. 32.
- Yoshida M., James J.D. (2010), *Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences* [w:] „Journal of Sport Management”, nr 24(3), s. 338–361.

## **Youth Ranks and the Identification of Supporters with a Football Club**

### **SUMMARY**

The aim of the article is to present the results of the study on the relationship between the identification of supporters with the football club and the number of the club's youth ranks. The study covered fans of Lotto Ekstraklasa clubs, and their level of identification with the club was compared with the club's training policy. The results confirm the proposed hypotheses. Fans who are in support of the training policy based on the club's own players who began their sports careers in the club identify themselves with the club more strongly and declare a greater ability to contribute their financial resources, for example by participation in crowdfunding campaigns.

**Keywords:** fans, consumer loyalty, sport club, sports marketing

## **Wychowankowie a identyfikacja kibiców z klubem piłkarskim**

### **STRESZCZENIE**

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących zależności pomiędzy identyfikacją kibiców z klubem piłkarskim a liczbą wychowanków. Badaniu zostali poddani kibice klubów Lotto Ekstraklasa, ich stopień identyfikacji z klubem piłkarskim zestawiono z polityką sportową klubu. Wyniki potwierdzają założone hipotezy. Kibice, którzy opowiadają się za prowadzeniem polityki sportowej opierającej się na własnych wychowankach, mocniej identyfikują się z klubem i deklarują większą zdolność do poświęcenia swoich środków finansowych choćby przez udział w akcjach crowdfundingowych.

**Słowa kluczowe:** kibice, lojalność konsumentcka, kluby sportowe, marketing sportowy