

# Krzysztof Błoński

---

## Rola i pomiar satysfakcji w marketingu sportowym

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 79, 177-187

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Krzysztof Bloński**

Uniwersytet Szczeciński

## **ROLA I POMIAR SATYSFAKCJI W MARKETINGU SPORTOWYM**

### **Wstęp**

Satysfakcja klienta i jej pomiar jest jednym z najważniejszych obszarów badawczych marketingu. Zainteresowanie zadowoleniem klienta przez różnego rodzaju organizacje wynika z faktu, że jest ono postrzegane jako etap warunkujący pozyskanie zaufania i lojalności nabywców, co ma istotne znaczenie z punktu widzenia istnienia i rozwoju organizacji na rynku. Ponadto satysfakcja klienta może być czynnikiem wpływającym na wybór danego produktu, co nabiera dużego znaczenia w sytuacji mnogości ofert substytucyjnych, często uzupełnianych dobrami komplementarnymi, zwłaszcza z zakresu tak zwanej komplementarności psychicznej.

Celem artykułu jest przedstawienie roli i znaczenia satysfakcji dla organizacji sportowej na podstawie takich doświadczeń przedsiębiorstw komercyjnych. Przedstawiono również możliwe sposoby pomiaru zadowolenia klienta z uwzględnieniem ich wad i zalet.

## 1. Rola satysfakcji w marketingu sportowym

Termin „satysfakcja klienta” po raz pierwszy został użyty przez T.L. Levitta w 1960 roku w artykule zatytułowanym *Marketing Myopia*, a wprowadzenie idei zadowolenia klientów jako elementu zarządzania przypisuje się dwójce autorów: T. Petersowi i R. Watermanowi. Złożoność tego terminu spowodowała różnorodne jego definiowanie. Najczęściej jest ono rozumiane jako:

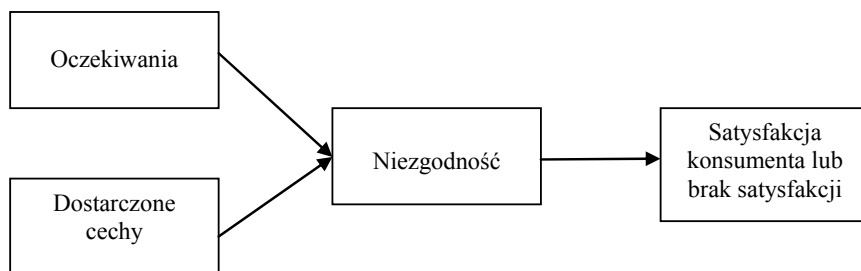
- a) doświadczenie klienta wynikające z procesów poznawczych zintegrowanych z elementami emocjonalnymi [Mazurek-Łopacińska, 2002];
- b) zespół doświadczeń wynikający z konsumpcji (tzw. podejście holistyczne) [Parker, Mathews, 2001];
- c) proces, w którym satysfakcja jest rozpatrywana na poszczególnych etapach zakupu, konsumpcji, użytkowania produktu (tzw. podejście analityczne) [Parker, Mathews, 2001; Baran, 2000];
- d) wynik porównania subiektywnych odczuć i doświadczeń konsumenta z przyjętą podstawą odniesienia [Otto, 1999; Marciniak, 2000].

W literaturze coraz częściej można spotkać próby podsumowania i całościowego ujęcia tego pojęcia. Takie próby podjęli między innymi Yi oraz Y. Evrard. Według Yi, satysfakcja może być zdefiniowana jako wynik lub proces. W swoim podejściu do definiowania satysfakcji wymienia on również alternatywne podejścia – ze względu na cel i poziom szczegółowości. Y. Evrard wyróżnia trzy następujące podstawowe koncepcje satysfakcji [Evrard, 2008]:

- a) biorąc pod uwagę naturę stanu psychologicznego nabywcy, w pojęciu satysfakcji można akcentować elementy poznawcze lub reakcje emocjonalne – satysfakcja jest tu rozumiana jako doświadczenie klienta wynikające z procesów poznawczych zintegrowanych z elementami emocjonalnymi;
- b) rozpatrując charakter doświadczeń konsumenta, można mówić o holistycznym i analitycznym podejściu do satysfakcji, przy czym w pierwszym podejściu jest definiowana jako zespół doświadczeń wynikających z konsumpcji;
- c) relatywne podejście do satysfakcji, polegające na porównaniu subiektywnych odczuć i doświadczeń nabywcy z przyjętą podstawą odniesienia.

Oczekuje się, że satysfakcja konsumenta dzięki działaniom marketingowym przedsiębiorstw ma spowodować wzrost wartości firmy dla udziałowców, zapewnić firmie przepływy gotówkowe w przyszłości i obniżyć ich zmienność.

W ramach marketingu sportowego zadowolenie odbiorcy jest równie istotne, jak w podejściu wiążącym satysfakcję z zadowoleniem wynikającym z oceny procesów konsumpcji produktu i płynących z tego doświadczeń. Powstawanie satysfakcji i jej determinanty są tłumaczone za pomocą modelu oczekiwanej niezgodności. Zakłada on, gdy rezultaty korzystania z usługi nie odbiegają od oczekiwań, że konsument dostrzega tę zgodność między oczekiwaniami a uzyskanymi rezultatami. Nie musi to powodować uczucia satysfakcji, jeżeli oczekiwał on takiego rezultatu. Uczucie emocjonalnej satysfakcji może nastąpić tylko wtedy, gdy uzyskane rezultaty znacznie odbiegają od oczekiwań konsumenta (doświadcza on pozytywnej niezgodności). Może ono nastąpić jedynie wówczas, gdy odbiorca/konsument będzie świadomy wpływu tych relacji na ocenę własnej satysfakcji. W takiej sytuacji powstaje manifestowana satysfakcja, w przeciwnym wypadku – tak zwana ukryta satysfakcja z produktu (rys. 1).

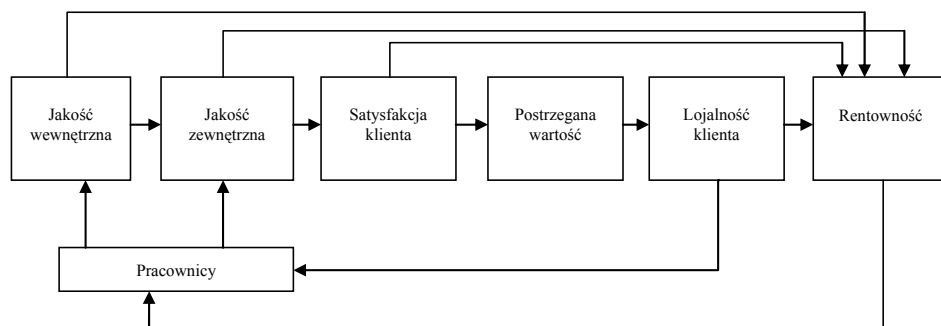


Rys. 1. Model oczekiwanej niezgodności

Źródło: [Shilbury i wsp., 2009, s. 150].

Zgodnie z tym modelem, satysfakcja może być kształtowana przez oczekiwania, wcześniejsze doświadczenia związane z nabywaniem danego produktu, opinie przyjaciół, krewnych i znajomych, informacje i obietnice składane przez oferujących produkty, konkurencję, a także indywidualny poziom akceptacji uzyskanego rezultatu przez klienta. Nie można zapomnieć, że podobnie jak w przypadku produktów mających postać fizyczną i usług, satysfakcja z produktów sportu nie występuje sama, lecz jest związana z jakością i lojalnością,

wpływającymi łącznie na tworzenie wyniku finansowego. Związek między satysfakcją, jakością, lojalnością i rentownością przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Łańcuch przyczynowo-skutkowy tworzenia wyniku finansowego

Źródło: [Urbaneck, 2004].

W usługach (większość produktów sportu ma bowiem charakter usługowy) wewnętrzna jakość obejmuje samą ofertę, otoczenie, w którym oferowana jest usługa, i jakość obsługi. Zewnętrzna jakość odnosi się do tego, co odczuwają konsumenci w wyniku doświadczeń z zakupem i konsumpcją. Na poziom jakości wewnętrznej i zewnętrznej bardzo duży wpływ mają pracownicy firm świadczących usługę i odpowiedni poziom obsługi. Samo dostarczenie usług o odpowiedniej jakości nie wystarczy do wywołania u odbiorcy stanu satysfakcji. Konieczne jest stworzenie sprawnego systemu dostarczenia klientowi satysfakcji na każdym etapie jego kontaktów z firmą (począwszy od *call-center*, przez stronę internetową, a skończywszy na fizycznej sprzedaży). Główną częścią łańcucha jest wartość dla klienta, interpretowana jako funkcja postrzeganej wartości w relacji do ceny i innych kosztów ponoszonych przez klienta w związku z ofertą. Tak postrzegana wartość jest bezpośrednio wynikiem satysfakcji klienta. Z kolei otrzymywana przez klienta wartość przekłada się na jego lojalność i retencję, a w efekcie na rentowność organizacji.

## 2. Możliwości pomiaru satysfakcji w marketingu sportowym

Pomiar zadowolenia klienta w praktyce marketingowej powinien umożliwić uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak reagują klienci na wyroby i usługi danej organizacji i w jakim stopniu są zadowoleni z poszczególnych wyrobów lub składników usług?
- Co wpływa mocniej, a co słabiej na zadowolenie nabywców?
- Których konkurentów organizacji klienci uważają za wzorowych w danych dziedzinach?
- Jakie należy wprowadzić priorytety, by zwiększyć satysfakcję klientów?

Poszukiwanie odpowiedzi na te postawione pytania wskazują, że źródłem informacji mogą być uwagi pracowników organizacji o opiniach i odczuciach klientów. Według R. Showa, taki sposób działania organizacji doprowadzi ją do upadku i bankructwa. Pracownicy bezpośredniej obsługi klienta wysłuchujący wielu narzekań klientów na jakość, cenę świadczonych usług zaczynają im bowiem wierzyć, zapominając, że klienci mają również skłonności do narzekań. Wyjściem z tej sytuacji jest przyjęcie założenia, że badanie zadowolenia klienta powinno opierać się na określeniu, w jaki sposób myśli i odczucia klientów są skorelowane z ich rzeczywistymi zachowaniami. Ponadto podpierając się wynikami badań innych autorów, R. Show zachęca, aby podczas wiązania postaw z rzeczywistymi zachowaniami umożliwić badanym wyjaśnienie kontekstu ich postaw [Show, 2001].

Sam pomiar satysfakcji ze względu na przedstawioną złożoność zagadnienia nie jest zadaniem prostym. Należy zmierzać do jego powiązania z procesem przyszłego zakupu usługi albo procesem zgłaszania reklamacji. Ograniczeniem stosowanych mierników zadowolenia jest fakt, że nie można ich odnosić do osób niebędących klientami danej firmy i dzięki temu rozszerzyć ich zasięgu poza istniejącą grupę klientów [Show, 2001]. Wynika to z opisu paradygmatu zadowolenia klienta, według którego badani są tylko klienci danej organizacji lub ostatecznych użytkowników [Otto, 1999].

Stosowanie różnych mierników pokazuje, że nie ma standardowej metody pomiaru zadowolenia. Według D.R. Hausknechta [1990] w literaturze przedmiotu można spotkać ponad trzydzieści sposobów pomiaru satysfakcji klienta. Mogą to być analizy danych wtórnych, badania jakościowe, badania ilościowe, jednorazowe badania eksploracyjne czy badania powtarzane cyklicznie. Wybór

konkretnej metody jest zatem uwarunkowany, między innymi, następującymi czynnikami: szczegółowością problemu badawczego, rodzajem oferty i rodzajem odbiorcy.

Badanie satysfakcji klienta jest zazwyczaj wielomodułowe, a każdy moduł wyczerpuje tylko część zagadnienia, dlatego utarł się pogląd o cyklu badań wykorzystujących różne metody. Tak rozumiane badania satysfakcji mają indywidualny charakter, dostosowany do konkretnego problemu badawczego, sektora, typu towaru lub usługi.

Organizacja sportowa może dokonać pomiaru satysfakcji w zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni. Pośrednie sposoby pomiaru obejmują śledzenie i monitorowanie: skarg i reklamacji, wyników sprzedaży, zysków oraz wskaźników retencji klientów (kibiców, fanów i uczestników imprez sportowych) [Shilbury i wsp., 2009]. Każdy z nich ma zalety i wady, będące wynikiem wykorzystania ich w ramach działań marketingowych firm oferujących towary i usługi. Dokonując analizy poziomu sprzedaży, trzeba pamiętać, że spadek lub wzrost sprzedaży produktu nie świadczy bezpośrednio o poziomie zadowolenia nabywców. Zmiany są bowiem wypadkową wielu różnych czynników, na przykład zmiany jakości produktów, bieżącej aktywności w obszarze komunikacji marketingowej, ceny czy skuteczności działań dystrybucyjnych. Monitorowanie sprzedaży pozwoli organizacji sportowej jedynie na wyciągnięcie ogólnych wniosków co do trendów w sprzedaży, na których podstawie tylko w ograniczonym stopniu można wnioskować o zadowoleniu nabywcy.

Analiza skarg i zażaleń jest obecnie traktowana jako swoista metoda pomiaru poziomu satysfakcji klienta<sup>1</sup>. Według kierujących organizacjami jest ona odpowiednia, gdyż w ten sposób otrzymujemy dokładną miarę zadowolenia. Pogląd ten jest kwestionowany przez wyniki różnych badań wskazujących, że składanie reklamacji jest na ogół niepopularną metodą sygnalizowania niezadowolenia. W takiej sytuacji niewielki wskaźnik reklamacji nie zawsze musi oznaczać prawidłową sytuację, lecz również taką, w której niezadowoleni nabywcy znaleźli inny sposób redukcji swojego niezadowolenia. Mając na uwadze taką sytuację, zgłoszenie reklamacji powinno być traktowane jako „system wczesnego ostrzegania”.

---

<sup>1</sup> Działania będące wynikiem niezadowolenia mogą mieć trzy różne formy: rezygnację, opinię (np. reklamacje) i inne społeczne zachowania (np. wandalizm). Reklamacja jest często postrzegana jako alternatywa rezygnacji, a jej pozytywne rozstrzygnięcie zwiększa prawdopodobieństwo powtórnych zakupów.

Kolejna metoda – analiza utraty/retencji klientów jest postrzegana jako ciekawa i pożyteczna metoda oceny poziomu zadowolenia klienta. Przyjmuje się tutaj założenie, że w odejściu klientów jest jakaś prawidłowość, będąca słabym punktem firmy. Ważnym elementem w tej metodzie jest regularne szacowanie wskaźnika utraty klientów. Aby wskaźnik odzwierciedlał rzeczywistą sytuację, trzeba precyzyjnie zdefiniować utraconego klienta. W organizacji mającej niesformalizowane stosunki ze swoimi nabywcami klient, który zaprzestał aktywnego działania, jest traktowany jako klient nieistniejący, natomiast klient powracający – jako nowy, co w ewidentny sposób zmniejsza wielkość wskaźnika. Ponadto w ramach segmentacji kibiców sportowych wyróżnia się grupy różniące się częstotliwością uczestniczenia w widowiskach sportowych, co powoduje konieczność szacowania wartości tego wskaźnika dla różnych grup<sup>2</sup>.

Przedstawiona krótka charakterystyka pośrednich metod badania satysfakcji wskazuje na konieczność połączenia ich z metodami bezpośrednimi. Pomiar powinien być przeprowadzony za pomocą indywidualnych wywiadów i kwestionariuszy ankietowych. Konieczność użycia dwóch instrumentów pomiaru wynika z poglądu, że zastosowanie tylko standaryzowanych formularzy ankietowych skutkuje „ocenami ujmowanymi w gorset pojęciowy pochodzący od organizacji” [Otto, 1999], natomiast nabywcy oceniają jakość fragmentarycznie, więc i ich odpowiedzi mają ograniczoną wartość. Przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pozwoli na bliższe poznanie poglądów i oczekiwań klientów.

Pomiar za pomocą standaryzowanych kwestionariuszy ankietowych powinien uwzględniać wszystkie warstwy usługi świadczonej przez organizację sportową, począwszy od sposobu dystrybucji biletów i kart wstępu, przez uprzejmość i grzeczność personelu, a kończąc na umiejętnościach, zręczności zawodników<sup>3</sup>. Niestety, zdobycie rozeznania w priorytetach odbiorców jest trudne. Doświadczenia płynące z badań satysfakcji w innych obszarach wskazu-

---

<sup>2</sup> Przykład takiej segmentacji kibiców sportowych zamieścił w swojej książce *Marketing sportu* A. Sznajder. Wskazał on na istnienie siedmiu różnych grup różniących się częstością nabywania produktów sportu: nabywający często, nabywający ze średnią częstotliwością, nabywający rzadko, nabywający sporadycznie, nabywający za pośrednictwem mediów, nabywający nieświadomie, niezainteresowani. [Sznajder, 2008].

<sup>3</sup> Ze względu na duże zróżnicowanie produktów oferowanych przez organizacje sportowe, obejmujące produkty sportu sprzedawane na rynkach sportu i/lub na rynku sponsoringowo-reklamowym (promocyjnym), przyjęto ograniczenie do widowisk sportowych wraz z towarzyszącymi im innymi usługami i sprzedawanymi w czasie ich trwania różnymi produktami.



ją na tendencję badanych do uznawania za istotne wszystkich wymienionych punktów. Ponadto trzeba pamiętać, że na wysokość oceny jakości usług wpływ mają pozytywne lub negatywne wydarzenia z przeszłości, mocno kształtujące wizerunek organizacji [Główne czynniki..., 1998]. Szacowanie ogólnego wskaźnika satysfakcji nabywców na podstawie otrzymanych wyników badań ankietowych powoduje uśrednienie otrzymanych ocen, dlatego pomocna może być analiza poszczególnych segmentów uczestników imprezy sportowej. Można do tego wykorzystać przedstawioną w literaturze koncepcję segmentacji (na przykład ze względu na preferowany sposób zachowania się podczas całej imprezy sportowej). Z tego powodu wyróżnia się sześć różnych grup uczestników imprez sportowych. Ich charakterystykę przedstawiono w tabeli 1. Przy tak różnicowanych grupach uczestników imprezy sportowej wyciąganie wniosków na podstawie uśrednionych wyników zadowolenia może okazać się nieprecyzyjne i trudne do interpretowania i zastosowania.

Tabela 1

Charakterystyka segmentów uczestników imprez sportowych  
ze względu na preferowany sposób zachowania się podczas całej imprezy sportowej

Nazwa segmentu	Charakterystyka
Widzowie towarzyszący	osoby wcześniej przybywające na stadion, lubiący wypić drinka w barku i zawrzeć przy tej okazji jakieś znajomości
Kuglarze	rodziny próbujące uczestniczyć w kilku imprezach sportowych danego dnia, przybywają na stadion w ostatniej chwili, większość czasu spędzają w barkach stadionowych na konsumpcji, wydają również duże kwoty na pamiątki i gadżety
Widzowie z własnym termosem	widzowie imprez sportowych, którzy przybywają na stadion dość późno, nie prowadzą rozmów z innymi osobami i nie wydają dużych sum na konsumpcję w czasie zawodów ani nie korzystają z innych atrakcji, związanych z przebywaniem na arenie sportowej
Bywalcy	stali bywalcy imprez sportowych, dysponujący karnetami w danym sezonie, cenią towarzystwo innych podobnych sobie, zwykle zajmują stałe miejsca na stadionie
Śpiewający kibice	kupują za gotówkę bilety na poszczególne mecze, głośno dopingują swoją drużynę, regularnie uczestniczą w widowiskach sportowych
Tatusiowie z synami	spokojni widzowie, kibice konkretnego klubu, nie są zainteresowani daną dyscypliną sportu, nie stanowią części większej grupy, krytyczni wobec zwolenników konkurencyjnego klubu.

Źródło: [Sznajder, 2008, s. 91–92].

Mniej kontrowersji budzi rozpiętość używanych skal do pomiaru. Najczęściej wskazuje się, że powinny to być skale pięcio- lub siedmiopunktowe wraz z opisem werbalnym. W literaturze dotyczącej badań marketingowych skale o takiej rozpiętości uznaje się za najefektywniejsze i możliwe do zamiennego stosowania. Badania wskazują, że dzięki takim skalom nie ma istotnych różnic w otrzymanych wynikach. Jednak ze względu na uwarunkowania kulturowe naszego kraju, gdzie skala pięciostopniowa jest mocno zakorzeniona, rekomendacja do stosowania tej, a nie siedmiostopniowej skali, jest uzasadniona [Białowąs, 2006].

### Zakończenie

Podsumowując rozważania na temat satysfakcji i jej pomiaru w organizacjach sportowych, należy stwierdzić, że bez zadowolenia klienta nie można oczekiwać jego lojalności, wierności i trwałego związania z daną organizacją sportową. Jednak aby przeprowadzić użyteczne badania zadowolenia nabywców, trzeba mieć świadomość złożoności problemów, które powinny być uwzględnione już na etapie planowania badania. Zalicza się do nich kwestię przyjęcia perspektyw klienta i koncepcję marketingową firmy oraz uwzględnienie kontekstu konkurencji. Jedną z podstawowych kwestii jest jak najlepsze wyobrażenie sobie, czego może klient oczekiwać w danej sytuacji i co może dla niego być ważne. Należy jednak pamiętać, że nie zadowolimy wszystkich klientów, mogą się też zdarzyć sytuacje, gdy oczekiwania klientów nie zawsze będą najważniejszym wyznacznikiem badań satysfakcji, niekiedy bowiem ważniejsza może być koncepcja marketingowa organizacji. Punktem odniesienia do analizy własnych wyników badania satysfakcji klientów powinien być również poziom zadowolenia z usług konkurencyjnych organizacji.

### Literatura

- Baran T., *Jak usatysfakcjonować klienta*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 1.  
Białowąs S., *Skale pięcio- i siedmiostopniowe. W poszukiwaniu optimum*, w: *Ilościowe i jakościowe metody badania rynku. Pomiar i jego skuteczność*, red. J. Garczarczyk, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

- Czerw A., *Satysfakcja i lojalność klienta na rynku farmaceutycznym*, Wyd. CeDeWu.pl, Warszawa 2008.
- Evrard Y., *La satisfaction des consommateurs: etat des recherches*, „Revue Francaise du Marketing” 1993, No. 4–5.
- Główne czynniki poprawy zadowolenia klientów, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12.
- Hausknecht D.R., *Measurement Scales in Consumer Satisfaction/Dissatisfaction*, „Journal of Consument Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior” 1990, Vol. 3.
- Marciniak B., *Badanie satysfakcji klientów – problemy i metody badawcze*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 11.
- Mazurek-Łopacińska K., *Satysfakcja klienta – podstawy pomiaru i wykorzystania w polityce przedsiębiorstwa*, w: *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002.
- Otto J., *Zadowolenie klienta i wartość dla klienta*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 12.
- Parker C., Mathews B.P., *Customer Satisfaction: Contrasting Academic and Consumers' Interpretations*, „Marketing Intelligence & Planning” 2001, Vol. 19, No. 1.
- Shaw R., *Nowe spojrzenie na marketing*, Studio Emka, Warszawa 2001.
- Shilbury D., Westerbeek H., Quick S., Funk D., *Strategic Sport Marketing*, Allen & Unwin, Crows Nest 2009.
- Sznajder A., *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2008.
- Urbanek G., *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 6.

## THE ROLE AND MEASUREMENT OF SATISFACTION IN SPORTS MARKETING

### Summary

Customer satisfaction is one of the pillars of the marketing concept and thus it is one of the important research areas in marketing. From the perspective of consumer behavior a customer satisfaction can be perceived as a step conditioning the emergence of loyalty to the organization as well as a factor conducive to repeated purchases. The article aims to present the role and importance of satisfaction for a sports organization

based on the experience of commercial enterprises in this field. In addition, the possible ways of measuring customer satisfaction with consideration of their advantages and disadvantages will be presented.

*Translated by Krzysztof Błoński*