



Daniel Gajda

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
daniel.gajda@ue.katowice.pl

WPLYW INTERNACJONALIZACJI SPORTU NA DZIAŁALNOŚĆ PROFESJONALNYCH KLUBÓW SPORTOWYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest ocena wpływu procesów internacjonalizacji sportu na funkcjonowanie profesjonalnych klubów sportowych. W opracowaniu przyjęto bowiem założenie, iż działalność klubów sportowych silnie i w zróżnicowany sposób ulega wpływom procesów internacjonalizacji sportu. Przedstawiono zatem specyfikę działalności klubu sportowego, dokonano identyfikacji i systematyzacji przejawów umiędzynarodowienia sportu, a także wskazano wiele przesłanek świadczących o wpływie internacjonalizacji sportu na działalność klubów sportowych. Podstawę prowadzonych w ramach artykułu rozważań stanowią studia literatury z zakresu międzynarodowych stosunków gospodarczych i marketingu sportowego. Studium uzupełniono o wnioski płynące z obserwacji działalności klubów sportowych. Prowadzone rozważania pozwoliły potwierdzić przyjęte w referacie założenie badawcze. Wpływ internacjonalizacji sportu na działalność profesjonalnych klubów sportowych jest tak silny, iż de facto warunkuje ich przetrwanie. Zahamowanie procesów internacjonalizacji mogłoby skutkować ograniczeniem dostępu klubów sportowych do zagranicznych zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich, a co więcej mogłoby uniemożliwić wykorzystanie potencjału drzemącego w rynkach zagranicznych.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, sport, klub sportowy.

Wprowadzenie

Niemal wszystkie sfery życia gospodarczego z czasem ulegają procesom internacjonalizacji¹. Nie inaczej jest ze sportem, który stał się istotnym sektorem

¹ Pod pojęciem internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) rozumie się zaangażowanie gospodarki narodowej, sektora lub firmy w działalność międzynarodową [Johanson i Vahlne, 1997].

gospodarki wchodzącej w relacje z systemami ekonomicznymi innych państw. Literatura przedmiotu² wymienia wiele przejawów świadczących o umiędzynarodowieniu sportu, jednak tylko nieliczni autorzy³ zajmują się analizą wpływu umiędzynarodowienia sportu na działalność podmiotów *de facto* tworzących sektor sportowy. Dlatego też w artykule skoncentrowano się na analizie i ocenie wpływu postępujących procesów internacjonalizacji sportu na funkcjonowanie profesjonalnych klubów sportowych⁴.

1. Specyfika działalności klubu sportowego

Przegląd piśmiennictwa z zakresu sportu nie dostarcza jasnej i jednoznacznej odpowiedzi na pytanie: czym jest klub sportowy? Najbardziej uniwersalną interpretację tego terminu podaje Ustawa o kulturze fizycznej z dnia 18 stycznia 1996 r., według której klub sportowy jest „podstawową jednostką organizacyjną realizującą cele i zadania w zakresie kultury fizycznej”, działającą jako „osoba prawna utworzona na podstawie odrębnych przepisów albo osoba fizyczna będąca przedsiębiorcą w rozumieniu przepisów Ustawy z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej”⁵. D. Dudek [2000, s. 105] zaznacza, że klub sportowy nie jest podmiotem prawa, a termin ten stanowi jedynie zwyczajową nazwę pewnej dopuszczonej prawem formy organizacyjnej. Ta zwyczajowa nazwa może przybrać dowolną rzeczywistą formę organizacyjno-prawną, działającą jako osoba prawna.

Działalność klubu sportowego charakteryzuje kilka cech odróżniających ją od działalności przedsiębiorstw funkcjonujących poza sektorem sportu. Specyfika działalności klubów sportowych przejawia się głównie w [Sznajder, 2008, s. 61]:

- zróżnicowaniu celów tychże organizacji,
- wzajemnej zależności klubów sportowych,

² Zob. Burzała [2009], Smith [2008], Sznajder [2008], Waśkowski [2010], Kozma i András [2014].

³ Zob. Waśkowski [2010].

⁴ W ostatnich trzech dekadach w światowym sporcie obserwuje się tendencję do profesjonalizacji. „Profesjonalizacja jest procesem przekształcania się pewnego zespołu czynności i umiejętności w zawód, a także powstawania nowych specjalności w ramach istniejącego już zawodu, np. menedżera sportowego”. Organizację profesjonalną charakteryzują takie cechy jak: formalny charakter, pełnowymiarowy czas pracy, specjalistyczne szkolenie, orientacja na klienta, autonomia ograniczona przez odpowiedzialność, własna polityka zawodowa, ustanowiony kodeks etyczny. Gdy klub sportowy wykształci w sobie wymienione cechy, staje się klubem profesjonalnym [Klisiński, 2000, s. 45]. W Polsce kryteria klubu profesjonalnego spełniają kluby najwyższej klasy rozgrywkowej, m.in. w takich dyscyplinach, jak: piłka nożna, piłka siatkowa, czy też hokej na lodzie.

⁵ Przytoczony akt prawny został zastąpiony obowiązującą obecnie Ustawą o sporcie z dnia 25 czerwca 2010 r., która nie wyjaśnia terminu „klub sportowy”, a jedynie ogranicza zakres podmiotów mogących działać jako klub sportowy do osób prawnych.

- specyficznym charakterze oferowanych przez kluby sportowe produktów,
- intensywnym zainteresowaniu ze strony kibiców oraz mediów,
- wyjątkowej lojalności klientów.

Główne cele klubu sportowego, w odróżnieniu od celów przedsiębiorstw działających poza sektorem sportu, nie sprowadzają się wyłącznie do maksymalizacji zysku w długim okresie. Generowanie zysku pozostaje istotnym celem klubu sportowego, gdyż warunkuje jego funkcjonowanie na rynku sportu, jednak równie duże znaczenie dla klubu ma sukces sportowy i osiągnięcie płynącej z niego satysfakcji [Kase i in., 2006]. Do głównych celów działalności klubów sportowych zalicza się także: zaspokojenie potrzeb ruchu, osiągnięcie satysfakcji z samej rywalizacji, czy integrację środowiska lokalnego. Cele klubu sportowego są zatem zróżnicowane. Zależą m.in. od rodzaju klubu (amatorski, profesjonalny), jego formy organizacyjno-prawnej, fazy rozwoju czy strategii obranej przez menedżerów [Sznajder, 2008].

Kolejną specyficzną cechą działalności klubów sportowych jest ich wzajemna zależność. Kluby sportowe funkcjonują w środowisku konkurencyjnym, rywalizując o dostępne zasoby. Jednakże istotą sportu jest współzawodnictwo, w związku z czym tworzenie widowiska sportowego (stanowiącego główny produkt sportu) jest możliwe wyłącznie przy udziale dwóch konkurujących ze sobą klubów. Konkurowanie większej ich liczby stwarza możliwość organizacji rozgrywek, najczęściej przyjmujących postać ligi sportowej. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw w celu opanowania rynku stosuje strategię kooperacji ze swoimi konkurentami. W przypadku klubów sportowych nawiązanie współpracy z konkurencją jest koniecznością⁶ [Sznajder, 2008, s. 61-63].

Produkty oferowane przez kluby sportowe, tzw. produkty sportu, można zdefiniować jako „[...] dobra rzeczowe, usługi, lub kombinacje tych elementów, przeznaczone do zaspokojenia potrzeb widzów imprez sportowych, ich uczestników lub sponsorów” [Schank, 2002, s. 257]. Do produktów sportu w takim ujęciu zaliczyć można [Izydorzycy, 2000, s. 103; Sznajder, 2008, s. 103]:

- widowisko sportowe wraz z towarzyszącymi mu dobrami materialnymi oraz innymi usługami,
- gadzety kibica oznakowane logotypem klubu sportowego, wytwarzane przez podmioty zewnętrzne na podstawie licencji udzielanej przez klub,

⁶ Warto zauważyć, iż kooperacja konkurentów na rynku sportu nie jest sprzeczna z interesem klientów [Kozma i András, 2014, s. 36]. Na innych rynkach konkurenci zawierają czasem tajne porozumienia co do wielkości wytwarzanej produkcji, podziału rynków zbytu lub poziomu ustalonych cen, celem opanowania rynku. Na skutek takiego porozumienia, klienci mogą być zmuszeni do akceptacji warunków dyktowanych przez współpracujących konkurentów.

- prawa do transmisji widowiska sportowego w mediach,
- możliwości promocji poprzez różne formy reklamy i sponsoring,
- odpłatne zajęcia sportowe organizowane przez klub,
- odpłatne udostępnianie obiektów sportowych i sprzętu sportowego przez klub.

Nie wszystkie kluby sportowe oferują pełną gamę wymienionych produktów sportu. Tak szeroka oferta zwykle jest domeną klubów profesjonalnych, uczestniczących w rozgrywkach na najwyższym szczeblu rywalizacji sportowej.

Działalność klubów sportowych znajduje się pod ciągłą obserwacją klientów (kibiców) oraz mediów pełniących rolę pośrednika w dostarczaniu informacji kibicom. Decyzje władz klubu są często relacjonowane i komentowane przez dziennikarzy oraz poddawane ocenie przez środowisko kibiców. W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących poza sektorem sportu rzadko obserwuje się podobne zainteresowanie klientów oraz dziennikarzy [Sznajder, 2008, s. 62].

Specyfika działalności klubów sportowych przejawia się również w wyjątkowej lojalności ich klientów. Klienci klubów sportowych (kibice) nie tylko odznaczają się silnym przywiązaniem do marki, ale wręcz utożsamiają się firmą, co rzadko można obserwować na rynkach innych niż rynek sportu [Sznajder, 2008, s. 66].

2. Przejawy umiędzynarodowienia sportu

W kolejnej części artykułu dokonano identyfikacji i charakterystyki najistotniejszych, zdaniem autora, przejawów umiędzynarodowienia sportu. Zidentyfikowane przejawy uporządkowano na podstawie klasyfikacji zaproponowanej przez P. Burzałę [2009]. Autor ten twierdzi, iż obserwowane obecnie przejawy umiędzynarodowienia sportu, ze względu na ich charakter, można sklasyfikować w wymiarze społecznym, ekonomicznym i politycznym.

2.1. Społeczny wymiar internacjonalizacji sportu

Społeczny wymiar internacjonalizacji sportu ściśle wiąże się ze zjawiskiem popularyzacji dyscyplin sportu poza granicami kraju, z którego wywodzi się dana dyscyplina⁷. Rozwój technologii, środków komunikacji oraz mediów masowych: telewizji, radia i Internetu, umożliwił różnym dyscyplinom sportu prze-

⁷ Popularyzacja dyscypliny sportowej oznacza poszerzenie grona osób zainteresowanych śledzeniem zawodów lub rozgrywek w danej dyscyplinie bezpośrednio lub za pośrednictwem mediów [Burzała, 2009].

kroczenie granic geograficznych i politycznych. W rezultacie postępu technologicznego zawody lub rozgrywki sportowe odbywające się w określonym kraju mogą śledzić ludzie niemal z całego świata [Smith i Westerbeek, 2004, s. 183-195; Kozma i András, 2014, s. 35]. Tym sposobem następuje popularyzacja dyscyplin sportu, będąca pierwszym i zarazem jednym z najbardziej wyraźnych przejawów internacjonalizacji sportu.

Kolejnym przejawem internacjonalizacji sportu o charakterze społecznym jest organizacja turniejów i zawodów sportowych o wielonarodowej obsadzie. W organizowanych obecnie widowiskach sportowych uczestniczą bowiem sportowcy i zespoły sportowe z całego świata [Sznajder, 2008, s. 24-25].

Od wielu lat obserwuje się poszerzanie geograficznego zakresu miejsc organizacji widowisk sportowych. Aby umożliwić kibicom z różnych państw bezpośrednie uczestnictwo w widowisku sportowym, organizowane są cykle zawodów rozgrywanych na całym świecie. Taka formuła rywalizacji umożliwia kibicom bezpośrednie śledzenie widowiska sportowego, unikając wysokich wydatków związanych z podróżowaniem [Smith, 2004, s. 53; Kozma i András, 2014, s. 34-35].

Pomimo że zawody sportowe odbywają się w różnych państwach, wielu kibiców decyduje się na podróżowanie śladami narodowej reprezentacji, sportowych idoli czy ulubionego klubu po to, aby bezpośrednio śledzić widowisko sportowe i dopingować swoich faworytów w trakcie rywalizacji. Oprócz bezpośredniego uczestnictwa w widowisku sportowym kibice korzystają z obiektów bazy noclegowej, środków komunikacji publicznej, odwiedzają restauracje, bary oraz sklepy. Opisane zjawisko, nazywane w literaturze turystyką sportową, stanowi kolejny przejaw internacjonalizacji sportu [Horton, 1996].

Istotnym przejawem internacjonalizacji sportu o charakterze społecznym jest również migracja kadry sportowej polegająca na przepływie sportowców z jednego kraju do drugiego w celach zarobkowych, rozwoju sportowego, dostępu do bazy treningowej i dobrej jakości sprzętu sportowego, a także dostępu do usług wspierających rozwój sportowy, np. doradztwa zawodowego, promocji lub opieki medycznej [Thibault, 2009]. Migracja dotyczy głównie sportowców rywalizujących na najwyższym międzynarodowym poziomie, którzy występując na co dzień poza granicami swego kraju, prowadzą kosmopolityczny tryb życia. Należy zaznaczyć, iż zjawisko migracji obserwuje się także wśród trenerów, osób odpowiedzialnych za poszukiwanie talentów (tzw. *scoutów*) oraz działaczy i menedżerów specjalizujących się w zarządzaniu organizacjami sportowymi [Burzała, 2009].

2.2. Internacjonalizacja sportu w wymiarze ekonomicznym

Internacjonalizacja sportu w wymiarze ekonomicznym przejawia się na wiele sposobów, stanowiących konsekwencję umiędzynarodowienia źródeł finansowania aktywności fizycznej. Jednym z najistotniejszych przejawów internacjonalizacji sportu o charakterze ekonomicznym jest umiędzynarodowienie sponsoringu sportowego. Swoboda międzynarodowego obrotu kapitałem umożliwia przedsiębiorstwom finansowanie działalności zagranicznych klubów i międzynarodowych federacji sportowych, a także wydarzeń sportowych odbywających się w różnych krajach w zamian za możliwość wykorzystania ich potencjału marketingowego [Smith, 2004, s. 191; Kozma i András, 2014, s. 35].

Znaczny udział w finansowaniu sportu, obok międzynarodowych przedsiębiorstw, mają także media, a konkretnie stacje telewizyjne. Przeznaczają one olbrzymie kwoty na zakup praw do transmisji widowiska sportowego, aby przyciągnąć przed telewizory kibiców, stanowiących audytorium reklamodawców. Prawa do transmisji określonych zawodów czy rozgrywek sportowych mogą zakupić stacje telewizyjne z różnych państw, co skutkuje napływem do sektora sportu kapitału zagranicznego. Im więcej stacji telewizyjnych z różnych krajów zakupi prawa do transmisji widowiska sportowego, tym większe będzie zróżnicowanie źródeł pochodzenia kapitału finansującego sport [Smith, 2004, s. 94].

Kwestia własności podmiotów sportowych stanowi kolejny ekonomiczny przejaw internacjonalizacji sportu, który wiąże się z napływem kapitału z różnych państw i regionów świata. Właścicielami wielu organizacji sportowych są osoby fizyczne lub prawne pochodzące z zagranicy. Co więcej, struktura własności niektórych sportowych spółek akcyjnych jest rozproszona między inwestorów pochodzących z różnych krajów [Sznajder, 2008, s. 21].

O internacjonalizacji sportu w wymiarze ekonomicznym świadczy także powstawanie międzynarodowych firm zarządzających sportem. Domeną działania tych firm jest m.in.: produkcja sprzętu sportowego, marketing sportowy, sponsoring, organizacja imprez sportowych czy medialna produkcja takich wydarzeń [Westerbeek i Smith, 2005, s. 47].

2.3. Internacjonalizacja sportu w kontekście stosunków politycznych

Przejawy internacjonalizacji sportu w sferze międzynarodowych stosunków politycznych uwidaczniają się w dwóch aspektach: wykorzystaniu sportu do kształtowania wizerunku kraju lub regionu w otoczeniu międzynarodowym oraz

stymulowanie współpracy politycznej poprzez sport, który umożliwia przełamywanie barier politycznych, kulturowych, religijnych i rasowych, pomagając nawiązywać dwu lub wielostronne relacje międzypaństwowe [Burzała, 2009].

W kształtowaniu wizerunku państwa sport może odgrywać różne funkcje, zależnie od poziomu rozwoju gospodarczego oraz sytuacji politycznej kraju, który wykorzystuje rywalizację sportową jako narzędzie promocji. Dla krajów wysoko rozwiniętych o stabilnej sytuacji politycznej sport stanowi narzędzie podtrzymywania korzystnego wizerunku. Dobre rezultaty w rywalizacji sportowej, zwłaszcza jeśli osiągnięte są przez szerokie grono zawodników, mogą świadczyć o sprawności funkcjonowania systemu kultury fizycznej, odpowiednim kierunku jego rozwoju oraz o znacznych nakładach przeznaczonych na ten cel. Występy sportowców stają się zatem pewnym sposobem potwierdzenia silnej pozycji kraju w otoczeniu międzynarodowym [Burzała, 2009]. Kraje oraz regiony rozwijające się, bądź też te o niestabilnej sytuacji politycznej, mogą wykazywać dobre wyniki w rywalizacji sportowej do poprawy swojego wizerunku [Anderson, 2002]. Sport bywa również wykorzystywany do budowania wizerunku w otoczeniu międzynarodowym przez państwa, które były stroną konfliktu zbrojnego lub na terenie których toczył się taki konflikt (tzw. kraje *post-conflict*). Konsekwencją udziału w konfliktach zbrojnych, prócz ofiar i zniszczenia, jest pogorszenie stosunków z innymi państwami, utrata ich zaufania oraz negatywny wizerunek wśród rządów i społeczeństw pozostałych krajów. Udział w międzynarodowych zawodach sportowych reprezentantów kraju o negatywnej przeszłości jest jednym ze sposobów na zaprezentowanie prawidłowego kierunku rozwoju państwa i jego społeczeństwa [Kukułka, 2001, s. 47].

Zaznaczono już, że sport może przyczynić się do poprawy wizerunku kraju zamieszanego w konflikt polityczny i/lub społeczny. Co więcej, może być również czynnikiem sprzyjającym łagodzeniu takich konfliktów, tworzącym dialog porozumienia i stymulującym współpracę międzynarodową. Podejmowanych jest wiele inicjatyw sportowych, mających na celu promowanie kontaktów dzieci i młodzieży pochodzących ze skonfliktowanych krajów [Sudgen, 2006]. Rozwój współpracy międzynarodowej odbywa się poprzez realizację różnego rodzaju międzynarodowych projektów wykorzystujących sport do rozwiązania istotnych problemów o skali regionalnej, a nawet globalnej, takich jak rasizm, antysemityzm czy przestępczość na stadionach [Kropielnicki, 2002]. Innym przykładem stymulowania współpracy międzynarodowej poprzez sport jest współpraca dwóch lub większej liczby państw przy organizacji dużej imprezy sportowej [Waśkowski, 2010].

Spektrum przejawów świadczących o umiędzynarodowieniu sportu nie kończy się na wymienionych wyżej przykładach, ponieważ ciągle pojawiają się nowe. Wynika to z faktu, że internacjonalizacja jest procesem dynamicznym, ulegającym ciągłemu postępowi. Niemniej opisane przejawy internacjonalizacji sportu wydają się najważniejsze z punktu widzenia celu badawczego pracy [Witek-Hajduk, 2010, s. 21].

3. Analiza wpływu internacjonalizacji sportu na działalność klubów sportowych

Na skutek ekonomicznych i polityczno-prawnych przemian zachodzących przez lata w gospodarkach narodowych niemal wszystkich krajów, kluby sportowe zostały zmuszone do zmiany modelu swojego funkcjonowania, stając się przedsiębiorstwami sportowymi. Największy wpływ na zmianę tego modelu miało ograniczenie finansowania sportu z budżetu państwa. Kluby sportowe z czasem w coraz mniejszym stopniu mogły opierać swoją działalność na państwowych subwencjach, dotacjach czy darowiznach. Wskutek tychże zmian stały przed trudnym zadaniem pozyskania nowych, pozapublicznych źródeł finansowania swojej działalności. Obecnie, kierując się rachunkiem ekonomicznym i dążąc do pomnażania kapitału, rozwijają swoją działalność nie tylko w kraju, ale również poza jego granicami [Doktor, 2005, s. 156]. Obserwując funkcjonowanie współczesnych klubów sportowych, można zidentyfikować wiele przesłanek świadczących o wpływie internacjonalizacji sportu na ich działalność.

Organizacja międzynarodowych rozgrywek, stanowiąca jeden z najistotniejszych przejawów internacjonalizacji sportu, daje klubom sportowym możliwość rywalizacji z klubami zagranicznymi. Drużyny uczestniczące w takich rozgrywkach rywalizują na boisku w kraju oraz na boisku zagranicznego przeciwnika⁸, tworząc tym samym widowisko sportowe stanowiące główny produkt, jaki oferują kluby sportu profesjonalnego. Można zatem stwierdzić, że główny produkt klubu sportowego, tj. widowisko sportowe, może mieć ponadnarodowy charakter, gdyż w jego tworzeniu może uczestniczyć podmiot (klub) zagraniczny, a w przypadku meczu wyjazdowego produkt ten jest tworzony i oferowany poza granicami kraju [Mahony i Howard, 2008, s. 283].

Rozwój mediów oraz popularyzacja dyscyplin sportowych sprawiły, że losami klubów sportowych zainteresowani są kibice z różnych krajów, stanowiący potencjalne grono nabywców oferowanych przez kluby produktów [Smith, 2008].

⁸ Wyjątek stanowią finały rozgrywek, które rozgrywane są na terenie neutralnym.

Zagraniczni kibice chętnie korzystają z okazji zobaczenia swoich idoli na żywo, o ile klub odwiedzi ich kraj. Rozwój turystyki sportowej sprawił jednak, iż wielu kibiców krajowych oraz pochodzących z zagranicy podróżuje śladami ulubionego klubu po różnych krajach świata, aby śledzić widowisko sportowe z udziałem swoich faworytów w sposób bezpośredni w miejscu jego rozgrywania. Dzięki temu kluby sportowe generują większe zyski ze sprzedaży wejściówek na mecze rozgrywane za granicą. Również doping kibiców pozytywnie wpływa na grę zawodników, co może przełożyć się na lepszy wynik w rywalizacji sportowej [Waśkowski, 2010].

Dzięki popularyzacji dyscyplin sportowych, będącej konsekwencją postępujących procesów internacjonalizacji sportu, kluby sportowe zaczęły dążyć do poszerzenia geograficznego zasięgu swojej działalności i zdobywania nowych rynków. Strategia zagranicznej ekspansji klubów sportowych polega na zacieśnianiu więzi z zagranicznymi kibicami poprzez udział w towarzyskich turniejach czy uczestnictwo w obozach kondycyjnych organizowanych w kraju traktowanym przez klub jako nowy rynek zbytu. Tego rodzaju działania stanowią impuls do zakupu innych produktów oferowanych przez klub, np. gadżetów oznaczonych logotypem lub nazwą klubu. W dalszej kolejności kluby sportowe mogą podjąć decyzję o budowie własnej sieci punktów sprzedaży gadżetów oznaczonych logotypem i nazwą klubu lub sieci punktów franczyzowych [Waśkowski, 2010; Madeiro, 2007].

Swoboda przepływu kapitału przyczyniła się do umiędzynarodowienia zasobów kapitałowych profesjonalnych klubów sportowych. Umiędzynarodowienie tychże zasobów można rozpatrywać przez pryzmat [Sznajder, 2008, s. 21]:

- udziału zagranicznych podmiotów w kapitale klubu sportowego,
- udziału zagranicznych podmiotów w przychodach klubu sportowego.

Do grona podmiotów posiadających udziały w kapitale klubu sportowego należą krajowi i/lub zagraniczni inwestorzy, którzy dokonali zakupu akcji sportowej spółki akcyjnej. Obecnie właścicielami lub współwłaścicielami wielu klubów sportowych są osoby fizyczne lub prawne pochodzące z zagranicy. Celem tychże inwestycji jest generowanie zysków ze sprzedaży biletów i karnetów wstępu na mecze, praw do transmisji widowiska sportowego, gadżetów kibica oraz uzyskanie wpływów od sponsorów.

Podmiotami tworzącymi przychody klubu sportowego są krajowi i/lub zagraniczni odbiorcy indywidualni oraz instytucjonalni. Większość przychodów, jakie kluby sportowe generują z tytułu działalności na rynkach zagranicznych, pochodzi ze sprzedaży praw do transmisji meczów stacjom telewizyjnym, sprzedaży licencji zezwalających na posługiwanie się marką klubu oraz umów sponsorskich zawieranych z przedsiębiorstwami działającymi w skali międzynarodowej.

Współczesne kluby sportowe poszukują źródeł finansowania na całym świecie. Rynek otwarty dla międzynarodowego przepływu kapitału poszerza grono potencjalnych sponsorów i inwestorów, co zwiększa szanse na znalezienie źródła finansowania [Kozma i András, 2004, s. 35].

Migracja kadry sportowej, stanowiąca kolejny skutek internacjonalizacji sportu, jest zjawiskiem bardzo korzystnym dla klubów sportowych, które mogą zatrudniać pożądaných przez siebie zawodników niezależnie od ich narodowości (kultury pochodzenia i wyznania). Zatrudnienie w klubach sportowych znajdują również zagraniczni trenerzy, a nawet wyspecjalizowani menedżerowie zarządzający marketingiem, relacjami z kibicami, czy też zajmujący się kreowaniem wizerunku w mediach.

Kluby sportowe pozyskują z zagranicy nie tylko zasoby ludzkie i finansowe, ale również rzeczowe. Większość klubów sportowych korzysta ze sprzętu sportowego zagranicznych producentów. Przeważnie są nimi międzynarodowe koncerny wyspecjalizowane w wytwarzaniu wysokiej jakości odzieży i obuwia sportowego oraz akcesoriów niezbędnych zawodnikom do uprawiania określonej dyscypliny [Stec, 2007].

Przesłanką świadczącą o wpływie umiędzynarodowienia sportu na działalność klubów sportowych są także porozumienia i sojusze zawiązywane między klubami z różnych krajów. Współpraca klubów sportowych może mieć różny charakter. Znaczna liczba klubów zawiera umowy o współpracy polegającej na wzajemnej wymianie doświadczeń oraz zawodników. Celem innego rodzaju porozumień klubów sportowych jest ochrona wspólnych interesów oraz zwiększenie siły przetargowej w kontaktach z międzynarodowymi federacjami sportowymi. Trzeci rodzaj sojuszu, jaki mogą zawiązać kluby sportowe, ma charakter komercyjny. Celem takiego porozumienia najczęściej jest maksymalizacja penetracji rynków, na których funkcjonują kluby lub też zdobycie nowych rynków zbytu.

Podsumowanie

W ostatniej części artykułu przedstawiono wiele przesłanek świadczących o wpływie internacjonalizacji sportu na działalność profesjonalnych klubów sportowych. Prowadzone rozważania pozwoliły potwierdzić przyjęte na wstępie założenie badawcze mówiące, iż działalność profesjonalnych klubów sportowych silnie i w zróżnicowany sposób ulega wpływom postępujących procesów internacjonalizacji sportu. Wpływ ten jest tak silny, iż *de facto* warunkuje przetrwanie klubów sportowych. Zahamowanie procesów internacjonalizacji mogło-

by skutkować ograniczeniem dostępu klubów do zagranicznych zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich, a co więcej mogłoby uniemożliwić wykorzystanie potencjału drzemącego w rynkach zagranicznych. Ograniczona dostępność zasobów oraz niewystarczający popyt na krajowym rynku może doprowadzić kluby sportowe do upadku.

Dokonana analiza oczywiście nie wyczerpuje w pełni podjętej w artykule tematyki. Niewielka liczba publikacji z zakresu internacjonalizacji sportu wskazuje potrzebę dalszych badań przebiegu i skutków tego procesu. Wnioski płynące z tychże badań mogą ułatwić zrozumienie zależności występujących pomiędzy postępującymi procesami internacjonalizacji gospodarek narodowych, a działalnością szczególnego rodzaju podmiotów funkcjonujących w ich ramach – profesjonalnych klubów sportowych.

Literatura

- Anderson S. (2002), *Wszystko dla tłumy*, „The Economist”, [cyt. za: „Forum” 2002, nr 24].
- Burzała P. (2009), *Globalizacja sportu*, [w:] A. Polus (red.), *Sport w stosunkach międzynarodowych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Doktór K. (2005), *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa.
- Dudek D. (2000), *Zarys dziejów i organizacja stowarzyszeń kultury fizycznej*, Wyd. AWF Kraków, Kraków.
- Horton P.A. (1996), „Scapes” and „Phases”: *An Overview of Two Approaches to Sport and Globalisation*, „Social Alternatives”, Vol. 15/1.
- Izydorczyk A. (2000), *Marketing w systemie kultury fizycznej*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1997), *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies”, Spring/Summer.
- Kase K., Gomez S., Urrutia I., Opazo M., Marti C. (2006), *Real Madrid – Barcelona: Business Strategy vs. Sports Strategy, 2000-2006*, Occasional Paper, No. 06/12-E, IESE Business School, University of Navarra.
- Klisiński J. (2000), *Profesjonalizacja i profesjonaliści w zarządzaniu sportem*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Kozma M., András K. (2014), *Winning in Europe: International Strategies for Hungarian Professional Sports Clubs*. „Entrepreneurial Business and Economics Review”, No. 2(2).
- Kropielnicki J. (2002), *Wykopcie ich na aut*, „Forum”, nr 40.

- Kukułka J. (2001), *Historia współczesna stosunków międzynarodowych 1945-2000*, Fundacja Studiów Międzynarodowych, Warszawa.
- Madeiro G. (2007), *Sport and Power: Globalization and Merchandizing in the Soccer Word*, „Society and Business Review”, No. 3.
- Mahony D., Howard D. (2001), *Sport Business in the Next Decade: A General Overview of Expected Trends*, „Journal of Sport Marketing”, No. 15.
- Schank M.D. (2002), *Sports Marketing. A Strategic Perspective*, Prentice Hall, New Jersey.
- Smith A. (2008), *Introduction to Sport Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Smith A., Westerbeek H. (2004), *The Sport Business Future*, Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Stec R. (2007), *Do kogo należy futbol?*, dodatek do Gazety Wyborczej „Sport” z dn. 2.01.2007.
- Sudgen J. (2006), *Teaching and Playing Sport for Conflict Resolution and Co-Existence In Israel*, „International Review for the Sociology of Sport”, No. 41.
- Sznajder A. (2008), *Marketing sportu*, PWE, Warszawa.
- Thibault A. (2009), *Globalization of Sport: An Inconvenient Truth*, „Journal of Sport Management”.
- Ustawa o kulturze fizycznej z dnia 18 stycznia 1996 r. Dz.U.1996.25.113 z późn. zm.
- Waśkowski Z. (2010), *Internacjonalizacja sportu i jej wpływ na działania marketingowe klubów sportowych* [w:] J.W. Wiktor, A. Żbikowska (red.), *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania i kierunki rozwoju*, PWE, Warszawa.
- Westerbeek H., Smith A. (2005), *Sport Business in the Global Marketplace*, Palgrave Macmillan, New York.
- Witek-Hajduk M.K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

THE INFLUENCE OF THE SPORT'S INTERNATIONALIZATION ON THE ACTIVITY OF PROFESSIONAL SPORTS CLUBS

Summary: The aim of the article is to appraise the influence of processes connected with the sport's internationalization on the activity of professional sports clubs. In the paper, the activity of sports clubs is assumed to be highly and variously influenced by the processes connected with sport's internationalization. The study presents the character of the activity of sports club and the authors identified and systematized the symptoms of the sport's internationalization, as well as they presented a wide range of premises connected with the influence of this process on the activity of sports clubs. The knowledge about issues which were taken under consideration in the article are based on the research literature connected with international economic relations and sport marketing. The study was completed with conclusions deduced from the observation of the activity of sports clubs. Conducted literature review confirms the assumption, about strong influence of the sport's internationalization on the activity of professional sports.

The inhibition of internationalization processes could limit the access of sports clubs to foreign financial, physical and human resources, and make impossible to exploit the potential of foreign markets.

Keywords: internationalization, sport, sports club.