

Magdalena Kubów  
Uniwersytet Warszawski

## **Bariery instytucjonalne jako źródło szans rozwoju dla sektora mikroprzedsiębiorstw na przykładzie branży sportowej**

### **Streszczenie**

Niedoskonałość i niedostosowanie funkcjonującego systemu do wymogów gospodarki rynkowej może być źródłem licznych barier, spowalniających rozwój przedsiębiorstw. Celem artykułu jest zaprezentowanie przykładu branży, dla której brak elastyczności tradycyjnych struktur instytucjonalnych staje się punktem wyjścia dla rozwoju. W artykule przedstawiono wyniki badań prowadzonych w ramach szeroko zakrojonego projektu badawczego, poświęconego uwarunkowaniom branży sportowej. Implikacje praktyczne i społeczne wyrażają się przez możliwość przedstawienia branży jako potencjalnego pola do działania dla przedsiębiorców. W pracy wykorzystano metodologię badań jakościowych.

Artykuł badawczy.

**Słowa kluczowe:** uwarunkowania gospodarcze, bariery instytucjonalne, przedsiębiorczość w sporcie.

**Kody JEL:** L26

### **Wprowadzenie**

Zarówno przedsiębiorczość, jak i sport, to zjawiska wielowymiarowe i różnorodne. Uwarunkowane zmianami cywilizacyjnymi, społecznymi, kulturowymi, technologicznymi, ekonomicznymi i wreszcie instytucjonalnymi, stają się dla wielu naukowców polem do prowadzenia badań.

Pogłębienie rozumienia zjawiska przedsiębiorczości z uwydatnieniem specyfiki określonej branży staje się ważnym tematem, podnoszonym na łamach wielu wiodących czasopism naukowych. Problematyka szans przedsiębiorczych i możliwości ich generowania jest coraz częściej podejmowana, wypuklając tym samym znaczenie szansy jako fundamentalnego elementu procesu przedsiębiorczego. Wreszcie tematyka możliwości i barier mających znaczenie dla przedsiębiorczości jest istotnym i aktualnym w dyskursie naukowym tematem rozważań. Wszystkie powyższe obszary tematyczne można spiąć w całość, próbując określić bariery instytucjonalne i ich wpływ na rozwój sektora mikroprzedsiębiorstw. W niniejszym opracowaniu autorka powyższe zagadnienia, uwzględniając specyfikę branży, którą czyni przedmiotem swoich zainteresowań naukowych i badawczych.

### **Instytucjonalny wymiar zarządzania sportem w Polsce**

Poniższe rozważania mają na celu zaprezentowanie tła sytuacyjnego poświęconego problematyce systemu zarządzania sportem w Polsce. Nakreślenie takiego tła pozwoli na zbu-

dowanie czytelnego obrazu tradycyjnych struktur i ogólnonarodowego systemu instytucjonalnego w obszarze sportu. Będzie to punktem wyjścia do podjęcia rozważań dotyczących przyczyn rozwoju sytuacji podmiotów gospodarczych osadzonych w szeroko rozumianej branży sportowej.

Charakteryzowanie kontekstu funkcjonowania podmiotów gospodarczych w sporcie w Polsce należy rozpocząć od przedstawienia krótkiej analizy prawno-organizacyjnej systemu instytucjonalnego. Warto w tym miejscu wypuklić, że niniejsze opracowanie powstało na podstawie fragmentu szeroko zakrojonego projektu badawczego prowadzonego przez autorkę, osadzonego w branży sportowej. Tematem projektu badawczego jest przedsiębiorczość w sporcie traktowana jako złożone zjawisko uwarunkowane wieloma czynnikami. W niniejszej pracy jest mowa przede wszystkim o uwarunkowaniach instytucjonalnych, ale w projekcie uwzględniono ponadto uwarunkowania kulturowe, społeczne i ekonomiczne mające znaczenie dla rozwoju branży. Jak zauważa Glinka i Hensel (2012) analiza szeroko rozumianego kontekstu to jeden z głównych nurtów we współczesnych badaniach w obszarze przedsiębiorczości.

Jak zauważa Gulan, tradycyjne struktury sportu w oczach interesariuszy, których badała, są jeszcze słabo dostosowane do wymogów i standardów gospodarki rynkowej. Autorka zwraca uwagę na trudność w odnalezieniu się w nowej rzeczywistości przedstawicieli tychże struktur i prezentuje szereg czynników, które są w tym procesie decydujące (Gulan 2012).

W dokumentach unijnych sporo uwagi poświęca się uwydatnianiu społecznej roli sportu i potrzebie popularyzowania tego zjawiska wśród obywateli. Konkluzje Rady z dnia 18.11.2010 r. w sprawie roli sportu jako źródła i podstawy aktywnego włączenia społecznego (2010/C 326/04) obejmują stwierdzenia, w których akcent położony jest na społeczną rolę sportu. „Sport zajmuje ważne miejsce w życiu wielu obywateli UE i odgrywa istotną rolę społeczną, ponieważ ma duży potencjał w dziedzinie włączenia społecznego w ramach sportu i poprzez sport; udziału w aktywności sportowej i fizycznej na wiele różnych sposobów przyczynia się do włączenia społecznego; włączenie w sport oznacza połączenie „sportu dla wszystkich”, równy dostęp do sportu, równe szanse w sporcie oraz różnorodne w zależności od popytu możliwości uprawiania sportu”.

Problem powstaje jednak przy zestawieniu założeń i postulatów z rzeczywistymi działaniami podejmowanymi w Polsce. Z kolei w wiodącym dokumencie o zasięgu krajowym *Strategia Rozwoju Sportu w Polsce do 2015 roku* za główny cel strategiczny obrano „Aktywne i sprawne społeczeństwo”. W dokumencie nakreślono trzy główne priorytety działań:

1. Popularyzacja sportu dla wszystkich.
2. Wzrost poziomu wyników sportowych.
3. Rozwój infrastruktury sportowo-rekreacyjnej.

W zakresie wskazanych powyżej priorytetów wyznaczono główne obszary działań. Dla priorytetu dotyczącego popularyzacji sportu dla wszystkich nakreślono m.in. następujące zadania:

- promocja programów sportowo-rekreacyjnych zajęć pozalekcyjnych,
- promocja aktywności ruchowej w społeczeństwie,
- inicjowanie i wspieranie realizacji programów upowszechniania aktywności fizycznej w różnych środowiskach i grupach społecznych,
- promocja sportu i aktywności fizycznej osób niepełnosprawnych (Ministerstwo Sportu 2007).

Retoryka prosportowa na najwyższych szczeblach władzy jest wszechobecna. Problem tkwi jednak w tym, że w tradycyjnych strukturach sportowych uwagę poświęca się głównie problematyce rozwoju sportu wyczynowego. Celem nadrzędnym staje się wobec powyższego podejmowanie działań w kierunku podniesienia poziomu wyników sportowych. Problematyka popularyzacji sportu dla wszystkich, mimo licznych deklaracji, jest wciąż niedostatecznie podejmowana przez władze. Co za tym idzie, finansowanie takich inicjatyw jest wciąż za mało wobec potrzeb, jakie zgłasza społeczeństwo, w którym można dostrzec istotny trend demograficzny: starzenie się ogółu ludności. Rodzi to potrzebę aktywizacji osób starszych i przygotowania licznych inicjatyw w zakresie upowszechniania sportu i rekreacji, skierowanych do tej grupy społecznej. Nadużyciem byłoby stwierdzenie, że w tej kwestii nie dzieje się nic. Istnieje i funkcjonuje szereg inicjatyw, programów, lecz należy podkreślić, że jest ich wciąż za mało względem potrzeb.

Ta problemowa sytuacja mogłaby być źródłem długich dyskusji na temat możliwych zmian i rodzajów działań jakie należy podjąć, aby uskutecznić politykę w zakresie promocji i upowszechniania sportu. W niniejszym artykule autorka pragnie wskazać, że sytuacja z pozoru problemowa, niedoskonałość systemu instytucjonalnego na szczeblu centralnym, staje się uwarunkowaniem dla rozwoju przedsiębiorczości w obszarze sportu. Rynek nie pozostaje obojętny wobec takiej sytuacji, a przedsiębiorcy, których istotą działania z założenia jest identyfikowanie i skuteczna realizacja szans, mają szerokie pole do działania. Powstają więc niezależne prywatne inicjatywy, których twórcy nie czekają na zmiany w tradycyjnych strukturach sportu. Jak zauważa Gulan, bez systemowego wsparcia podejmują oni własne działania nastawione na aktywizację ruchową amatorów i angażowanie w sport coraz szerszych kręgów społecznych (Gulan 2012). Jak sygnalizowano w innej publikacji poświęconej zbliżonej problematyce, pozostaje śledzić, kto będzie odgrywał kluczową rolę w tym procesie: tradycyjne struktury sportowe (Ministerstwo Sportu i Turystyki oraz inne ministerstwa, które wpływają na branżę, związki sportowe ze swoimi rozbudowanymi strukturami i stare kluby sportowe) czy przedsiębiorcy?

O przejawach takiej przedsiębiorczości, uwarunkowanej czynnikami zaprezentowanymi powyżej oraz o opiniach przedsiębiorców na temat struktur centralnych i rodzących się na tym polu szansach rynkowych traktują kolejne akapity niniejszego opracowania.

## System instytucjonalny sportu w Polsce – wyniki badań

W związku z projektem badawczym podjętym przez autorkę, przeprowadzono wywiady otwarte z przedsiębiorcami funkcjonującymi w branży sportowej. Chcąc opisać uwarunkowania działań przedsiębiorców, zakotwiczonych w specyficznej branży, za słuszne uznano zastosowanie metodologii badań jakościowych. W 2013 roku zrealizowano etap badań właściwych, w ramach którego przeprowadzono 21 wywiadów na terenie województwa mazowieckiego. Miles i Huberman wyrażają pogląd, że badania jakościowe, kładąc akcent na doświadczenie „są dostosowane do rozpoznawania znaczeń, które ludzie przypisują zdarzeniom i procesom oraz do wiązania tych znaczeń z otaczającym ludzi światem społecznym” (Miles, Huberman 2000, s.10). Zdaniem wspomnianych autorów, którzy wypowiadają się w podobnym tonie do Geertza (1973/2005) niewątpliwą zaletą badań jakościowych jest bogactwo i całościowość, a także sama możliwość ujawniania złożoności (...), zaś dane pochodzące z terenu dostarczają gęstych opisów, osadzonych w realnym kontekście (Miles, Huberman, 2000). Badania terenowe, stanowiące zasadniczą część projektu badawczego, były przeprowadzane z wykorzystaniem metody wywiadu antropologicznego. Zdaniem Kostery jest to „najczęściej wykorzystywany rodzaj wywiadu w badaniach etnograficznych, a jego specyfika wynika z braku standaryzacji” (Kostera 2005, s.123). Wywiady antropologiczne przeprowadzone z przedsiębiorcami, miały charakter nieustrukturalizowanych oraz otwartych. W badaniach szczególny nacisk położono na kontekstowość badanej branży, przez co zrealizowano jedno z podstawowych założeń dotyczących metodologii etnograficznej, zabiegając w ten sposób o pełną poprawność metodologiczną.

### Specyfika instytucjonalnych uwarunkowań funkcjonowania branży sportowej

Jeśli poruszyć kwestię specyfiki samej branży sportowej, należy zwrócić uwagę na istnienie wyspecjalizowanych instytucji, które znajdują się niejako na szczycie całej piramidy. Przykładem jednostki wchodzącej w skład tradycyjnych struktur sportu jest Ministerstwo Sportu i Turystyki. Wraz z transformacją systemową zmieniły się wyzwania stojące przed tradycyjnymi strukturami sportowymi. Pracownicy tychże, w szczególności Ministerstwa Sportu i Turystyki, to w oczach przedsiębiorców z branży – osoby biernie.

Oporowość i sztywność tradycyjnych struktur sportu wyraża się dla przedsiębiorcy przez pryzmat braku jakiegokolwiek chęci pomocy lub też – idąc dalej – braku jakiegokolwiek możliwości współpracy. Przedsiębiorca, który działa pręźnie w branży, a ma za sobą przeszłość zawodniczą w sporcie wyczynowym, zna realia funkcjonowania świata sportu i dokonuje w trakcie badań terenowych krytycznej oceny bieżącej sytuacji. „Bo oni (Ministerstwo – przyp. aut.) nie rozumieją tego, że dzisiaj sport to nie jest inwestowanie w konkretne dyscypliny i działania na sport olimpijski tylko i wyłącznie – ale także podejście do takiego

lifestyle'u, do tego żeby sport był – nawet nie sport, ale aktywność fizyczna – żeby była dostępna dla Kowalskiego, takiego który przychodzi z pracy do domu i może w jakiś sposób można go włączyć w coś, co da mu jakąś wiedzę i w pewnym stopniu możliwość realizacji tych działań. To jest istotne” (IA).

Jeden z przedsiębiorców dokonuje oceny struktury instytucjonalnej w branży sportowej z perspektywy byłego pracownika tychże struktur. Należy uwypuklić sposób, w jaki wypowiada się na temat pracy w jednym ze związków, utożsamiając swoją obecność w tej organizacji jako pewną degradację. „Więc z pełnego rozjechania od razu po studiach w turystyce, w której pracowałem, spadłem do Polskiego Związku Żeglarskiego, w którym niewiele się działo” (CZ).

Przedsiębiorca dokonuje szczegółowego opisu swojej pracy w środowisku związkowym, prezentując obraz tradycyjnych struktur sportu i sposób ich funkcjonowania. „W Polskim Związku Żeglarskim zajmowałem stanowisko specjalisty, czyli było to takie stanowisko urzędnicze i siedzenie przy biurku od 9 do 17. I konfrontacja wcześniejszej pracy w biurze podróży, gdzie organizowałem wyjazdy dla grup sportowych, organizowałem obozy, organizowałem wyjazdy na imprezy sportowe – z siedzeniem za biurkiem i organizowaniem zgrupowań, na które nie jeżdżę, organizowaniem zawodów, na które nie jeżdżę. Wszystko robiłem zza biurka no bo tam nie było – wtedy już były urządzenia mobilne – ale tam nikt nie oczekiwał ode mnie że ja będę miał Internet w komórce i będę pracował weekendami itd. Ja miałem swoją pracę urzędniczą, miałem tak to zorganizować, żeby nie jeździć na te zawody” (CZ).

Powyższe wypowiedzi przedsiębiorców prezentują obraz tradycyjnych struktur sportowych i niedoskonałość systemu instytucjonalnego. Przedsiębiorcy wskazują na brak elastyczności w działaniu i niedostosowanie tychże struktur do zmieniającej się rzeczywistości rynkowej i oczekiwań płynących ze strony społeczeństwa.

## **Branża sportowa – krótka charakterystyka**

Sport to zjawisko niezwykle różnorodne i wielowymiarowe. Uwarunkowane zmianami cywilizacyjnymi, społecznymi, kulturowymi, technologicznymi i wreszcie ekonomicznymi, obecnie silnie podlega procesowi komercjalizacji. Mamy w Polsce do czynienia w ostatnich latach z tworzeniem się i rozwojem rynku sportowego, którego specyfika wyraża się w kilku cechach, wśród których do najważniejszych należy dosyć silne zróżnicowanie podmiotów działających po stronie podaży. W celu modelowego zarysowania omawianego rynku, autorka sięgnęła do polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu. W krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych rynek sportowy został jasno zdefiniowany i opisany już w latach 70. ubiegłego stulecia, a według szacunków pod koniec wieku w USA plasował

się na 11 miejscu pod względem wartości obrotów, na tle wszystkich rynków branżowych (Meek 1997).

W Polsce wszelkie przejawy działalności z branży sportowej zalicza się zgodnie z klasyfikacją PKD z 2007 roku do grupy usług o nazwie „działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją”. Obszar tej działalności obejmuje m.in. działalność sportową, rozrywkową i rekreacyjną. Do przejawów powyższego zalicza się m.in. prowadzenie obiektów sportowych, działalność trenerów sportowych, organizowanie i przeprowadzanie imprez sportowych (por. PKD 2007). Ograniczając się do zaprezentowanej klasyfikacji w 2010 roku według *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw* PARP w Polsce funkcjonowało 71 614 przedsiębiorstw sklasyfikowanych jako działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją. Zdecydowana większość działała w sektorze prywatnym (64 358), a 7 256 w sektorze publicznym. Jeśli chodzi o liczbę przedsiębiorstw nowo powstałych, to tylko w 2011 r. powstało 7 386 podmiotów w branży, z czego znaczna część (7 189) to podmioty sektora prywatnego (PARP 2012). Istotnym ograniczeniem prezentowanych danych z punktu widzenia obszaru badawczego określonego przez autorkę niniejszego artykułu jest dość szerokie ujęcie branży w tabelach statystycznych. Oprócz działalności sportowej, rozrywkowej i rekreacyjnej klasa obejmuje także m.in. działalność związaną z kulturą i rozrywką oraz działalność obiektów kulturalnych.

## **Funkcjonowanie i rozwój branży sportowej – ujęcie holistyczne**

Kontekst funkcjonowania branży sportowej w Polsce można omawiać przez pryzmat szeregu opracowań poświęconych postawom Polaków względem aktywności fizycznej. W literaturze można napotkać wiele opracowań poświęconych analizie postaw, badania w tym zakresie prowadzi np. Główny Urząd Statystyczny. GUS publikuje wyniki badań poświęconych poziomowi uczestnictwa Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej. W ramach prowadzonych badań określone są preferowane sposoby spędzania czasu przeznaczonego na sport. Inną aktualną publikacją przedstawiającą obraz społeczeństwa polskiego i jego zainteresowania kulturą fizyczną raport *Kultura fizyczna w Polsce w latach 2011 i 2012* współtworzony przez GUS (GUS 2014). Badania ilościowe w obszarze sportu prowadzi także CBOS. Przedmiotem zainteresowania są rodzaje dyscyplin uprawianych przez Polaków, regularność działań podejmowanych w tym zakresie oraz motywy uczestnictwa w sporcie dla wszystkich. Z omawianych raportów wyłaniają się dane, które potwierdzają dość niską – ale stale i pręźnie rosnącą – aktywność fizyczną naszego społeczeństwa. Wg danych CBOS aż 59% Polaków nie uprawia żadnego sportu ani jakichkolwiek form rekreacji ruchowej (CBOS 2011), zaś TNS OBOP donosi że zaledwie 10% Polaków jest aktywnych codziennie lub prawie codziennie (TNS OBOP 2011). W świetle kryteriów zalecanych przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) aktywność fizyczną na poziomie zadowalającym ze zdrowotnego punktu widzenia podejmuje tylko ok. 15-20% Polaków. Na tle całej Unii Europejskiej

aktywność oceniana jest jako niska. Powyższe rozważania mogą stanowić pewne tło dla zrozumienia branży sportowej.

## **Pespektywy rozwoju branży sportowej – wyniki badań**

Przedsiębiorcy, dając niejako dowód ogromnego potencjału branży i legitymizując swoje działania, wskazują jak wiele jest jeszcze do zrobienia. „Mi się wydaje, że zawsze jest pole do działania, tu jest jeszcze duży potencjał. Myśmy urwali sporty kawałek rynku, w momencie, kiedy wydawało się, że ciężko się już wcisnąć i ten kawałek tortu tutaj dla siebie zgarnąć” (KI).

Jeden z przedsiębiorców wiedzę na temat perspektyw rozwoju branży opiera na statystykach uczestnictwa w sporcie i jego ogromnej popularności w innych krajach. „To jest bardzo przyszłościowa branża, bo w Polsce z fitness klubów korzysta 3% ludzi, średnia dla Europy to jest 9%, a są kraje – takie jak Hiszpania – gdzie 22% ludzi teraz, mimo olbrzymiego bezrobocia – oni wymyślili sobie, że poza tym, że muszą mieć w głowie, muszą być atrakcyjni fizycznie. Są kraje skandynawskie gdzie to grubo przekracza 18-19%, Stany [Zjednoczone – przyp. red.] 17%. Więc myślę, że do mojej emerytury to tak spokojnie dojdziemy do tych europejsko-światowych” (RY).

O potencjalnych możliwościach dla przedsiębiorców opowiada jeden z przedsiębiorców, akcentuje możliwy sposób wprowadzania innowacyjnych rozwiązań na polski rynek. „Jest, oczywiście, jeśli chodzi o Polskę to jest rynek, który jest dopiero w fazie wzrostu. Jesteśmy daleko za tym, co się dzieje w Niemczech, w Wielkiej Brytanii, więc jeśli chodzi o Polskę to jest to rynek według mnie – pole do zasiania wielu pomysłów i także tego, co już jest na rynkach zagranicznych. Tu nawet nie trzeba nic wymyślać, trzeba wprowadzać coś, co już funkcjonuje kilka lat dobrze w Stanach czy w innych krajach zachodnich i wdrożyć to w podobny sposób, modyfikując na rynek polski, przy czym trzeba pamiętać o tym, że grupa odbiorców w Polsce to nie jest to samo co Amerykanie czy Anglicy” (IA).

## **Podsumowanie**

Zamierzeniem autorki niniejszego artykułu było przybliżenie specyfiki branży sportowej ze szczególnym uwzględnieniem instytucjonalnego kontekstu jej funkcjonowania. Na bazie zgromadzonego materiału empirycznego dokonano próby określenia barier instytucjonalnych i ich wpływu na rozwój sektora mikro-przedsiębiorstw w sferze sportu. Konkluzją płynącą z rozważań podjętych na łamach artykułu jest to, że na problematykę barier należy spoglądać dwuwymiarowo, nie tylko przez pryzmat przeszkód, jakie rodzą, ale szans, jakich mogą stać się źródłem.

**Bibliografia**

- Babczuk A. (red.) (2013), *Finansowanie sportu przez samorząd terytorialny*, C.H. BECK, Warszawa.
- Ball S. (2005), *The Importance of Entrepreneurship to Hospitality, Leisure, Sport and Tourism*, "Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network", 1, 1-14.
- Berrett T., Burton T., Slack T. (1993), Quality products, quality service: Factors leading to entrepreneurial success in the sport and leisure industry. *Leisure Studies*, 12(2), 93-106.
- CBOS (2012), *Komunikat z badań BS/110/2912. Polacy o swoim zdrowiu oraz prozdrowotnych zachowaniach i aktywnościach*, CBOS, Warszawa.
- Da Costa L.P., Miragaya A. (2002), *Worldwide experiences and Trends in Sport for All*, Meyer & Meyer Verlag.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2010), *Metody Badań Jakościowych. Tom 1.*, PWN, Warszawa.
- Gartner W. B. (1990), What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28.
- Gelderden M., Masurel E. (red) (2012), *Entrepreneurship in Context*, Routledge.
- Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Goldsby M., Kuratko D., Bishop J. (2005), *Entrepreneurship and Fitness: An Examination of Rigorous Exercise and Goal Attainment Among Small Business Owners*, "Journal of Small Business Management", 43(1), 78-92.
- Gulan U. (2012), *Uwarunkowania tworzenia profesji menedżerów sportowych w Polsce*. Praca doktorska, Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- GUS (2013), *Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2012 roku*, Warszawa.
- GUS (2014), *Kultura fizyczna w Polsce w latach 2011-2012*, Warszawa.
- Hoye R., Smith A., Nicholson M., Steward B., Westerbeek H. (2008), *Sport management*. Butterworth-Heinemann.
- Pitts J.B., Fielding L.F., Miller L.K. (1994), *Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Segmentation Model*, "Sport Marketing Quarterly" 3, 1, 15-24.
- Komisja Europejska (2011), *Rozwijanie europejskiego wymiaru sportu. Komunikat Komisji do PE, Rady, EKESiKR*, Bruksela.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.
- Kuratko D.F. (2009), *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*, 8th ed., Thomson/South-Western, Mason.
- Mason D. (1999), *What is the Sports Product and Who Buys it? The Marketing of Professional Sports Leagues*, "European Journal of Marketing", 33(3/4), 402-418.
- Meek A. (1997), *An Estimate of the Size and Supported Economic Activity of the Sports Industry in the United States*, "Sport Marketing Quarterly", 6, 15-21.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of a Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, "Academy of Management Review", 22, 853-886.
- Parks J.B., Quarterman J., Thibault L., (2007), *Contemporary Sport Management* (3rd ed.), Human Kinetics.
- Pitts B.G., Fielding L.F., Miller L.K. (1994), *Industry Segmentation Theory and Sport Industry: Development a Sport Industry Segment Model*, "Sport Marketing Quarterly", 3, 15-24.



- Ratten V. (2011), *Sport-based Entrepreneurship: Towards a New Theory of Entrepreneurship and Sport Management*, "International Entrepreneurship and Management Journal", 7(1), 57-69.
- Ryba B. (2004), *Sprawność zarządcza w systemie polskiego sportu*, „Sport Wyczynowy”, 7-8, 89-95.
- Shane S., Venkataraman S. (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, "Academy of Management Review", 25(1), 217-226.
- Schwarz E., Hunter J. (2008), *Advanced theory and practice in sport marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Skinner J., Edwards A. (2009), *Qualitative research in sports management*, Elsevier, Oxford.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.) (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, PARP, Warszawa.
- Westerbeek H., Smith A. (2003), *Sport Business in the Global Marketplace*, Hampshire, Palgrave, Macmillan, NY.
- Zimbalist A. (2003), *Sport as business*, Oxford Review of Economic Policy, 19(4), 503-511.

## **Institutional Barriers as a Source of Development Opportunities for the Sector of Microenterprises on the Example of Sport Branch**

### **Summary**

Deficiency and maladjustment of the functioning system to the requirements of the market economy may be a source of numerous barriers slowing down enterprise development. An aim of the article is to present the example of the branch for which lack of flexibility of the traditional institutional structures becomes a base for development. In her article, the author presented findings of the surveys conducted within the framework of extensive research project devoted to determinants of the sport branch. Practical and social implications are expressed by the possibility to present the branch as a potential field for activities for entrepreneurs. In her work, the author used the methodology of qualitative research. The article is of the research nature.

**Key words:** economic determinants, institutional barriers, enterprise in sports.

**JEL codes:** L26

© All rights reserved

Afiliacja:

mgr Magdalena Kubów

Uniwersytet Warszawski. Wydział Zarządzania

Katedra Teorii Organizacji. Zakład Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości

ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa

tel.: (22) 553 41 93

e-mail: mkubow@wz.uw.edu.pl