

Przejawy przedsiębiorczości w sporcie w kontekście uwarunkowań kulturowych i organizacyjnych rozwoju branży

Nadesłany: 28.03.14 | Zaakceptowany do druku: 19.06.14

Urszula Starakiewicz*, **Magdalena Kubów****

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule są przemiany w branży sportowej i rozwój przedsiębiorczości na tym tle. Uwzględniając szeroki kontekst instytucjonalny, społeczny i kulturowy, autorki pokazują przyczyny postępującej komercjalizacji sportu oraz opisują główne tego przejawy. Artykuł opiera się na przeprowadzonych badaniach jakościowych w obszarze przedsiębiorczości oraz zarządzania w sporcie.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, sport, komercjalizacja sportu, zarządzanie sportem, badania jakościowe w sporcie.

The development of entrepreneurial entities in organizational and cultural context of the Polish sport sector

Submitted: 28.03.14 | Accepted: 19.06.14

The article depicts the transformation process of the Polish sport sector and explains the main reasons for which entrepreneurship thrives in that area. Taking into account a broad institutional, social and cultural context, the authors point out the main factors causing commercialization process of sport and recreation and describe its main manifestations. The article is based on qualitative studies on sport management and entrepreneurship in Poland. The authors try to include points of view of different stakeholders on current changes in sport area.

Keywords: entrepreneurship, sport, sport commercialization, sport management, qualitative studies in sport.

JEL: L26

* **Urszula Starakiewicz** – dr, Zakład Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

** **Magdalena Kubów** – mgr, Zakład Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest opisanie uwarunkowań organizacyjnych i kulturowych branży sportowej. Na tym tle autorki identyfikują czynniki, które sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości, rozumianej jako prowadzenie działalności gospodarczej. Artykuł powstał z połączenia wniosków dwóch prowadzonych odrębnie, ale logicznie powiązanych projektów badawczych. Zanim zostaną omówione obydwie projekty i relacje pomiędzy nimi, sprecyzujemy przyjętą na potrzeby dalszego wnioskowania definicję przedsiębiorczości oraz uzasadnimy wybór branży.

Jak zauważa Kwiatkowski (2000), przedsiębiorczość jest pojęciem trudnym do konceptualizacji. W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne ujęcia i klasyfikacje przedsiębiorczości. Zdaniem Timmonsa istotą przedsiębiorczości jest szansa, zaś przedsiębiorcy tworzą lub poszukują szans, a następnie umiejętnie je wykorzystują (Timmons, 1999). Podobnie o przedsiębiorczości piszą Shane i Venkatamaran, którzy utożsamiają ją z działaniami obejmującymi identyfikację, ocenę oraz wykorzystanie szans rynkowych w sposób, który dotychczas nie występował (Shane i Venkatamaran, 2000). Jak podkreślał Schumpeter, przedsiębiorczość i przedsiębiorcy są głównymi siłami napędowymi procesów rozwoju gospodarczego (Schumpeter, 1934/2004). Na potrzeby tego opracowania, prezentując przejawy przedsiębiorczości w sporcie, będziemy analizować te działania przedsiębiorcze, które są realizowane w sferze gospodarczej w ramach tworzenia własnych przedsięwzięć. W takim ujęciu jako przedsiębiorcę określimy człowieka, który założył firmę, a przedsiębiorczością określamy wszelkie działania związane z komercyjną realizacją szans biznesowych w sporcie.

Wybór branży sportowej ma szersze uzasadnienie niż wyłącznie nasze naukowe zainteresowania. Jest on ważnym obszarem życia gospodarczego i społecznego, który ciągle podlega dynamicznym zmianom. Wzrost popularności sportu wynika zarówno z polityki krajów rozwiniętych, jak i z rosnącej świadomości ludzi na temat zalet zdrowotnych i społecznych jego uprawiania. Jak podkreśla chociażby Komisja Europejska: „Sport przyczynia się w oczywisty sposób do promocji zdrowia fizycznego i psychicznego oraz do kształtowania wartości takich jak dyscyplina i duch zespołowy, które z kolei przyczyniają się do integracji społecznej. Uprawianie sportu odgrywa zasadniczą rolę w zapobieganiu rozlicznym chorobom. Problemy zdrowotne bezpośrednio przekładają się na niski poziom aktywności obywateli. Uprawianie sportu zwiększa jakość życia i oczekiwaną długość życia Europejczyków, a także produktywność i konkurencyjność gospodarki europejskiej” (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 28.01.2012).

Mimo retoryki prosportowej na najwyższych szczeblach władzy, aktywność ruchowa naszego społeczeństwa jest niska. Według badań Eurobarometru (2014) 70% Polaków uprawia sport rzadko (maksymalnie 1–3 razy w miesiącu) bądź nigdy, natomiast tylko 28% uprawia sport regularnie (przynajmniej raz

w tygodniu). Polska znajduje się grupie krajów znacząco poniżej średniej aktywności europejskiej. „Odsetek Szwedów i Finów w wieku powyżej 65 lat podejmujących jakąkolwiek aktywność fizyczną jest wyższy, niż w przypadku polskich 25-latków” (Fenrich i in., 2009, s. 6). Potencjał sportu amatorskiego jest u nas w tej chwili jeszcze słabo wykorzystywany. Klimat polityczny jednak, przynajmniej na szczeblu unijnym, sprzyja zmianom. Androulla Vassiliou, komisarz UE odpowiedzialna za sport, podkreśla: „Komisja jest zdecydowana wspierać państwa członkowskie w wysiłkach służących propagowaniu w społeczeństwie aktywności fizycznej. Wdrożymy przyjęte niedawno zalecenie Rady w sprawie prozdrowotnej aktywności fizycznej oraz będziemy realizować plany organizacji Europejskiego Tygodnia Sportu. Nowy program Erasmus+ zapewni również – po raz pierwszy – środki finansowe na ponadgraniczne inicjatywy propagujące sport i aktywność fizyczną (http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-300_pl.htm, 17.06.2014).

Deklaracje takie jak powyższa napawają optymizmem co do perspektywy zmian. Jednocześnie podkreślają, jak duże znaczenie przywiązywane jest do popularyzacji sportu powszechnego. W naturalny sposób zwraca się więc uwagę na podmioty, które są za ten proces odpowiedzialne.

W Polsce podstawowe podmioty organizujące rozgrywki w poszczególnych dyscyplinach, czyli krajowe związki sportowe, koncentrują się głównie na sporcie wyczynowym. W ostatnich latach zwiększany jest nacisk na popularyzowanie przez nie także sportu amatorskiego, jednak patrząc przez pryzmat celów, na które wydatkowane były środki, sport dla wszystkich jest traktowany przez związki marginalnie¹. W *Strategii Rozwoju Sportu w Polsce do roku 2015*, opracowanej przez Ministerstwo Sportu i Turystyki, podstawowym priorytetem było zwiększenie aktywności ruchowej Polaków. Na ten moment nie udało się jednak tego celu osiągnąć (por. wspomniane już wyniki Eurobarometru), co nie powinno dziwić, patrząc na kwoty, które zostały przeznaczone na ten cel. Jak pisze Rejniak-Romer (2011): „Kwota rocznych dotacji, pochodzących z budżetu państwa oraz Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej, przekazywana związkom sportowym, wynosi około 160 mln zł (dotyczy roku 2010), z czego ponad 90% kierowane jest na wydatki związane ze sportem kwalifikowanym, programem przygotowań do mistrzostw świata i Europy oraz Igrzysk Olimpijskich” (Rejniak-Romer, 2011, s. 51).

Chociaż powyższy cytat odnosi się do sytuacji sprzed niemal 4 lat, stosunek środków nie zmienił się w sposób znaczący. Pieniądze ze związków sportowych są w sposób bezpośredni bądź pośredni transferowane do klubów, które na co dzień realizują szkolenie. I te podmioty więc, o ile aktywnie nie poszukują środków z innych źródeł, koncentrują się głównie na sporcie kwalifikowanym. Innymi słowy, zadania dotyczące sportu dla wszystkich są w obecnym momencie praktycznie pomijane przez podmioty tradycyjnie organizujące sport w Polsce.

Nasuwa się pytanie, dlaczego tak jest. Patrząc na praktyki organizacyjne krajów, które są liderami zarówno w sporcie dla wszystkich, jak i w sporcie

kwalfikowanym, związki sportowe odgrywają tam kluczową rolę w obydwóch obszarach. Poza tym zajmują się także marketingiem własnych dyscyplin, szkolą kluby w zakresie zarządzania czy chociażby zbierają szczegółowe dane statystyczne na temat aktywności członków. U nas praktyka jest zupełnie inna. Przyczyn takiego stanu można szukać w uwarunkowaniach historycznych. Jak wynika z badań (Gulan, 2012; Sojkin, 2011), tradycyjne struktury sportowe nadal podlegają zmianom związanym z dostosowywaniem się do warunków gospodarki rynkowej. Wprawdzie przemiana ustrojowa w naszym kraju nastąpiła 25 lat temu, niemniej jednak sport jest jeszcze silnie obciążony kulturowo i organizacyjnie poprzednim systemem. Poziom kompetencji zarządczych osób podejmujących decyzje w znaczącej części tradycyjnych organizacji sportowych jest słabo dostosowany do aktualnych wyzwań. Rynek oraz zewnątrzni interesariusze stopniowo wpływają na profesjonalizację kadr zarządczych i rozszerzanie zadań głównych organizacji sportowych. Proces ten jednak zachodzi powoli.

Tymczasem powstają niezależne prywatne inicjatywy gospodarcze, których założyciele nie czekają na zmiany w tradycyjnych strukturach sportu. Bez systemowego wsparcia podejmują własne działania nastawione na aktywizację ruchową amatorów i angażowanie w sport coraz to szerszych kręgów społecznych. Jak pisze Żyśko: „W europejskiej tradycji sport był domeną organizacji pozarządowych typu non-profit. Obecnie wzrasta zainteresowanie sportem innych sektorów gospodarki narodowej. Działalność prozdrowotna i rekreacyjna coraz częściej staje się domeną organizacji sektora prywatnego, komercyjnego. Podobnie wyspecjalizowana działalność w zakresie sportu profesjonalnego pozostaje w zainteresowaniu sektora organizacji zarobkowych. Natomiast funkcja społeczna sportu, wykorzystywana głównie w ramach szeroko rozumianej polityki społecznej, na przykład w celu przeciwdziałania patologiom czy wykluczeniu społecznemu, jest raczej w gestii sektora publicznego” (Żyśko, 2008, s. 73). I to jednak się zmienia wraz z dopuszczaniem do konkursów na realizację zadań publicznych organizacji prywatnych.

Reasumując, ograniczenie działalności związków sportowych i powiązanych z nimi klubów wyłącznie do sportu kwalifikowanego, a także ich sposób funkcjonowania niezbyt dostosowany do gospodarki rynkowej otworzył możliwości dla rozwoju działalności gospodarczej. Przedsiębiorcy stopniowo realizują zadania związane głównie z organizacją i popularyzacją sportu dla wszystkich. W dalszej części artykułu obydwie wątki zostaną rozwinięte.

2. Uzasadnienie wyboru metod jakościowych i o przyjętych strategiach badawczych

Do badania procesu zmian w branży sportowej oraz identyfikowania przejawów przedsiębiorczości naturalny był wybór metod jakościowych. Metody te w założeniu są indukcyjne, dzięki czemu umożliwiają stworzenie tzw. gęstego opisu (Geertz, 1973/2005). Jak pisze Kostera, badania jakościowe polegają na

naturalistycznym podejściu do badanych zjawisk w ich faktycznym kontekście. Naturalistyczne podejście oznacza tu, tak – jak w literaturze pięknej – dążenie do wiernego opisu niezaburzonej obecnością badacza rzeczywistości, czyli przedstawienia kawałka „prawdziwego życia” (Kostera, 2005, s. 25). Dzięki takiemu rzetelnemu opisowi empirycznemu możliwe staje się uporządkowanie obszaru badawczego, stworzenie siatki pojęciowej, dzięki której dalsze pogłębione badania przy użyciu innych metod, na przykład ilościowych, są bardziej uprawnione. Poza tym metody jakościowe umożliwiają wgląd w przebieg procesu i jego dynamikę. W badaniach ilościowych o dynamice można wnioskować jedynie na podstawie zaobserwowanych zmian wartości, ale umyka właściwy bieżący opis mechanizmów oraz czynników zmian. W badaniach jakościowych natomiast uzasadnienia dla tempa i kierunku zmian nie są tworzone po fakcie, ale bazują na bieżących motywacjach i logice działania aktorów społecznych biorących udział w procesie. Możliwe zatem staje się wniknięcie w trudne inaczej do zbadania pokłady kulturowe systemów społecznych.

Artykuł został oparty na fragmentach dwóch niezależnych projektów badawczych (oba prowadzone były na potrzeby rozpraw doktorskich). Prace auterek opierały się na metodach zaczerpniętych z tradycji etnografii (Garfinkel, 2007; Kostera, 2005) oraz teorii ugruntowanej (Glaser i Strauss, 2009/1967; Konecki, 2000; Charmaz, 2009). Głównymi używanymi w obydwóch przypadkach narzędziami badawczymi były wywiady otwarte, ale także obserwacja nieuczestnicząca.

Chronologicznie pierwsze z badań miało na celu opisanie procesu profesjonalizacji kadr zarządczych w sporcie w Polsce. Projekt był prowadzony w latach 2009–2012. W ramach niego zostało przeprowadzonych między innymi 17 wywiadów otwartych (178 stron transkrypcji) (pomijam opis tej części badania, która nie została wykorzystana w niniejszym tekście). Podmiotem badania byli przedstawiciele środowiska organizującego sport głównie wyczynowy, szczególnie członkowie związków sportowych, klubów oraz przedsiębiorcy, którzy z nimi współpracują. Fragmenty pochodzące z tej części badania stanowią podstawę kolejnego podrozdziału i służą zaprezentowaniu tła organizacyjno-kulturowego branży sportowej. Wyjaśniają też, dlaczego tradycyjnie funkcjonujące w sporcie podmioty sportowe nie podejmują nowych zadań, na przykład tych związanych ze sportem dla wszystkich.

Drugie badanie było prowadzone wśród przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w obszarze sportu powszechnego. Projekt podzielony był na dwie fazy – pilotaż w 2011, a badanie właściwe w 2013 roku. W ramach etapu głównego zostało przeprowadzonych 21 wywiadów (271 stron transkrypcji). Rozmówcami byli przedsiębiorcy działający w obszarze sportu dla wszystkich, z wyłączeniem producentów sprzętu sportowego, ubrań oraz innych dóbr. Grupa ta w ocenie badaczki nie należy *stricto* do rynku sportowego. Dostarcza niezbędnych akcesoriów oraz czerpie z trendów społecznych popularyzujących aktywność fizyczną, ale nie zajmuje się organizacją sportu, nie ma decydującego wpływu na kształt rynku.

Podsumowując, w niniejszym artykule fragmenty wyników pierwszego projektu zostaną wykorzystane do nakreślenia tła organizacyjno-kulturowego branży sportowej. Wyniki drugiego badania natomiast przedstawiają w tym kontekście analizę przejawów przedsiębiorczości w obszarze sportu.

3. Tło kulturowo-organizacyjne sportu w Polsce²

Na początek rozważań zostaną zdefiniowane aktualne role i główni aktorzy społeczni w branży sportowej. Argumentacja jest oparta na wynikach badaniach własnych. W środowisku funkcjonują obecnie dwa archetypy ról: menedżer sportowy i działacz sportowy. Nazwy tych modelowych sylwetek są jednocześnie etykietami wartościowymi funkcjonującymi w języku sportu. W dużym uproszczeniu działacz sportowy to czarny charakter, osoba mentalnie osadzona w poprzednim systemie politycznym, ale ciągle aktywna, hamująca przemiany w branży. Menedżer sportowy natomiast myśli w kategoriach rynkowych, wykazuje proaktywną postawę w wyszukiwaniu i podejmowaniu nowych wyzwań; niejednokrotnie jest opisywany jako bohater samotnie walczący z systemem. Wyłaniający się z badania menedżerowie sportowi bardzo przypominają książkowych przedsiębiorców, czy to korporacyjnych, w odniesieniu do menedżerów w związkach sportowych i klubach, czy przedsiębiorców działających na własny rachunek. Na chwilę obecną, jak wynika z badania, w strukturach zarządczych sportu przeważają jednak osoby bardziej przypominające archetypicznego działacza. Otoczenie instytucjonalne sportu postrzegane jest jako skostniałe, nienowoczesne i trudne do współpracy. Przysłużyło się do tego szczególnie kilka praktyk i popularnych postaw przedstawicieli środowiska. Utrudniają one przystosowanie się starego typu organizacji do nowej rzeczywistości i powodują stopniowe zmniejszanie ich wpływu. Przedstawiam czynniki, które w mojej ocenie są w tym procesie decydujące.

Na skutek transformacji systemowej zmieniły się zadania stawiane przed podmiotami sportowymi:

To ja bym tak powiedział może prowokacyjnie, że menedżerem sportowym nie jest działacz sportowy. Kto to jest działacz? Działacz w takim pojęciu tradycyjnym, negatywnym trochę, ja niestety się z takimi działaczami wiele razy spotykałem, z różnymi związkami współpracuję (...). Powiedziałbym, że menedżer ma takie bardzo biznesowe, bądź merkantylne cele działania, czyli ma sprzedać, ma kupić, ma przynieść zysk swojemu klubowi, zawodnikowi. (...) Natomiast cała masa działaczy sportowych, którym może się wydaje że są menedżerami, to nie są menedżerowie. To są ludzie, którzy moim zdaniem nie funkcjonują w warunkach rynkowych, tylko w jeszcze innej epoce i to widać w wielu związkach sportowych, gdzie potrzeba menedżerów, gdzie powinni działać menedżerowie, którzy są w stanie zarabiać pieniądze lub skutecznie zarządzać organizacją, a nie pełnić funkcję działacza. Czyli działa, ale nic z tego nie wynika. (Borys)

W okresie PRL za kluczową kompetencję działaczy sportowych uważano umiejętność załatwiania, czyli charakterystyczną dla tamtego okresu zdolność do pozyskiwania dóbr czy usług niekonwencjonalnymi metodami, kreatywne

naciąganie granic systemu, przepisów oraz wykorzystywanie znajomości (por. Rehn, 2004). W sporcie za skutecznych uważało się tych, którzy potrafili coś załatwić, mimo braków i ograniczeń. W tamtych czasach częścią oficjalnej ideologii partii było podkreślanie, że sport jest amatorski, co między innymi powodowało, że od osób chcących zaangażować się w jego organizację nie wymagano specjalnych predyspozycji czy przygotowania. Tak jak byli sportowcy amatorzy, tak też działacze to byli swego rodzaju „menedżerowie” amatorzy. Sport był, podobnie jak inne dziedziny życia społecznego, centralnie sterowany, w związku z czym szeregowi działacze i tak mieli ograniczone możliwości realnego wpływu na swoje organizacje. Nie było więc potrzeby, aby stawiać wobec nich wysokich wymagań merytorycznych.

Tyle, że wtedy ci ludzie mieli łatwiejsze zadania, mieli łatwiejszą pracę, bo nie mieli problemów. Bo kluby były naprawdę finansowane, jak ja pamiętam tych ludzi, którzy tu pracowali, to była tylko kwestia podzielenia tych pieniędzy, poszufladkować i odpowiednio wydać. Na nic i tak nie można było wydać, bo nie mogła pani przyjąć pracownika, obojętnie czy to etatowego pracownika na obiekt czy to trenera. Zgoda Stołecznej Federacji Sportu, jeśli daje etat, to daje pieniądze. (Kazimierz)

Zaangażowanie w sport było sposobem na realizację hobby, zaspokojenie potrzeby przynależności, czasem sposobem na odbycie niedostępnych powszechnie wyjazdów zagranicznych. Poza załatwieniem dla swojej organizacji jakiś ekstra zasobów nie było możliwości innego wykazania się. Zadania były stałe, z góry ustalone, a społeczeństwo nie formułowało dodatkowych wyzwań.

Wraz ze zmianą systemu powoli zaczęły pojawiać się nowe zadania, a stare tylko z pozoru pozostały niezmienione. Jak jednak pokazują badania, mimo że transformacja systemowa miała miejsce 25 lat temu, znacząca część organizacji nie przystosowała dostatecznie swoich praktyk. Nie sposób opisać wszystkich nowych wyzwań, dlatego przywołam tylko dwa, pokazując na ich przykładzie rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniem rynku a starymi praktykami:

Jak ja patrzę na niektóre związki, to jeszcze są tacy ludzie, którzy już tam 50 lat pracowali. Oczywiście chwala im za to, te wszystkie osiągnięcia nie będę ich podważał, bo ci ludzie mają pasję, ale warunki tych czasów, które są teraz już się na tyle zmieniły, że przede wszystkim widz i kibic wymaga widowiska sportowego, że to już nie jest sztuka dla sztuki. Musi być odpowiednia oprawa, odpowiednie emocje w tej imprezie, którą robimy, sportowiec musi osiągać odpowiednie wyniki, wtedy się to ogląda, wtedy łatwiej znaleźć sponsora. I też przecież sport to nie są pieniądze z budżetu państwa tylko, na pewno Ministerstwo Sportu bardzo pomaga, bardzo wspiera, ale w większej części to są pieniądze sponsorskie – zobaczmy siatkówka, zobaczmy koszykówka, zobaczmy żużel, Tour de Pologne, to są pieniądze, które pozyskujemy od sponsorów, dzięki którym możemy zrobić widowisko, które widz ogląda i mamy dużą oglądalność, duże zainteresowanie, ale w zamian za to ten sponsor ma reklamę i promocję. A ja często się spotykam i ktoś mi mówi: ja też organizuję jakąś tam imprezę, a telewizja nie chce mi tego pokazać. No bo to jest taki poziom organizacji, wszystkiego nie można pokazać, nie można wszystkiego zrobić, to musi być na tyle impreza ważna. Czyli tu musi być odpowiednie przygotowanie potrzebne. (Marian)

Sport stał się produktem, który trzeba umiejętnie opakować i sprzedać. Dotyczy to wszystkich obszarów działalności sportowej. Aby na przykład

pozyskać sponsorów na imprezę czy konkretnego sportowca, trzeba najpierw zbudować w świadomości społecznej jego odpowiedni wizerunek. Sponsoring, upraszczając, coraz częściej jest alternatywą dla klasycznych powierzchni reklamowych, jest umową gwarantującą odpowiednie policzalne zyski obu stronom. Dlatego przy podejmowaniu decyzji o zaangażowaniu w dane przedsięwzięcie sportowe dla inwestora kluczowe są dane z monitoringu mediów. Ważne jest, jaka będzie oglądalność danej imprezy czy sportowca, ile razy wzmianka o firmie czy zdjęcie sportowca z logo na koszulce pojawi się w prasie. Żeby widzów było dużo, to wydarzenie sportowe musi być atrakcyjne i bardzo dobrze zorganizowane. Profesjonalne zorganizowanie dużej imprezy wymaga zaś konkretnej wiedzy i umiejętności. Tylko ciekawe i świetnie przygotowane wydarzenia mają szansę przyciągnąć widzów i zostać pokazane w mediach. Bez obecności w prasie czy telewizji szansa na pozyskanie istotnego wsparcia finansowego znacząco maleje.

Nie wszyscy zaangażowani w działalność w strukturach sportowych zdają się rozumieć ten mechanizm. Dziwią się, że tak trudno jest pozyskać sponsora, że trzeba współpracować z mediami i aktywnie budować rozpoznawalność dyscypliny, klubu, czy sportowca w mediach:

No nasz zawodnik junior w marcu w ubiegłym roku został Mistrzem Świata w Moskwie w łyżwiarstwie szybkim. Chłopak na 500m został MŚ, startowało 147 zawodników, to nie jest, że 5 startuje, ale jestem mistrzem. No to w Przeglądzie Sportowym to ja szukałem, bo to było w sobotę i niedzielę, to w poniedziałkowym nic nie było, we wtorkowym nic, a w środę taki dosłownie maleńki akapit taki, że ktoś tam został MŚ. (Kazimierz)

Na pytanie, czy klub poinformował media o sukcesie zawodnika, rozmówca odpowiedział, że nie. Uważał że docieranie do tego typu informacji jest zadaniem dziennikarzy sportowych. Nie pomyślał, że to klub mógłby przejąć inicjatywę, przygotować propozycję informacji prasowej i przekazać ją odpowiednim dziennikarzom. Jak pokazuje praktyka, czekanie aż media same się zainteresują jakimś wydarzeniem nie jest skutecznym sposobem na budowanie wizerunku. Poniżej dla kontrastu cytaty z wypowiedzi Olgi, przedsiębiorcy zajmującej się sportowym PR:

To znaczy opieka nad sportowcem, który jeździ i jest co tydzień na innych zawodach i te zawody trwają pół roku, albo dziesięć miesięcy i cały czas trzeba produkować różne informacje prasowe na jego temat, organizować konferencje prasowe, prowadzić wszystkie jego działania w Internecie, to jest ogromna praca. (Olga)

Menedżer zajmujący się wizerunkiem profesjonalnego zawodnika ciągle podsyca zainteresowanie mediów swoim klientem – dostarcza najświeższych informacji, organizuje konferencje, promuje go. Nie czeka, aż dziennikarze sami zaczną poszukiwać informacji o zawodniku czy imprezie. Redakcje dostają tak wiele informacji, że trzeba się ze swoją przebić, zadbać o to, aby dotarła do właściwego dziennikarza i go zainteresowała. Działacze starego typu często jednak tego nie wiedzą i nie umieją zainteresować mediów. Kiedyś nie trzeba było tego robić, jest to konieczność, która pojawiła się stosunkowo niedawno.

Zmieniły się nawet takie zadania jak rekrutacja do sekcji klubowych. Aktywność fizyczna jest obecnie zaledwie jedną z możliwości spędzania czasu wolnego, a wybór dyscyplin jest bardzo szeroki. Dlatego o klientów trzeba walczyć:

Teraz pozyskanie młodzieży jest trudne. My tu kiedyś, żeby zebrać grupę obojętnie w jakiej sekcji, 50 osób, to wystarczyło ogłoszenia w szkołach, albo do nauczycieli, dzieciaki się garnęły. W tej chwili są ogromne problemy. Dzieciaki mają mnóstwo pokus i im się nie chce. (...) Młodzież też ma komputery, trudno jest ich pozyskać, zresztą to wszyscy mają problem. (Kazimierz)

Jak wynika z powtarzających się wypowiedzi, w dzisiejszych czasach, aby namówić młodzież do zorganizowanego uprawiania sportu, warto mieć ciekawą ofertę. Kluby muszą starać się o zainteresowanie młodych klientów, muszą proponować coś, co jest bardziej atrakcyjne niż gra na komputerze czy oglądanie telewizji. To jest poważne wyzwanie prawdopodobnie wszelkich organizacji pracujących z dziećmi i młodzieżą i duża zmiana w stosunku do okresu PRL czy początku lat 90. Nie wystarczy już rozwiesić plakatów o naborze do sekcji sportowej w pobliskich szkołach. O zainteresowanie młodzieży trzeba konkurować, a to wymaga aktywnej postawy i szukania możliwości stworzenia możliwie najbardziej atrakcyjnej oferty przy wykorzystaniu posiadanych zasobów.

Podsumowując, wraz z transformacją systemową i przejściem do gospodarki rynkowej zmieniły się zadania stojące przed organizacjami sportowymi. Część działaczy związanych z tradycyjnymi strukturami sportowymi nie widzi i nie potrafi odpowiedzieć na nowe wyzwania.

Niestety z badań wynika, że wcale nie są też zainteresowani pomocą w tym zakresie. Wybierają bierną i roszczeniową postawę (na przykład w zakresie finansowania działalności), dopóki nie zostają wprost zobligowani, niechętnie angażują się w nowe projekty.

Tak samo jak ja przychodzę do prezesa i mówię w dobrej wierze, że są środki unijne dla sportu na młodzież, mogę pomóc w napisaniu wniosku, bo piszę różne wnioski, to prezes mówi: bardzo fajnie, obyśmy nic nie musieli robić. No nie da się coś zrobić, żeby nic nie robić. Jeżeli są setki milionów euro na różne rzeczy, w tym na szkolenie młodzieży, to trzeba owszem napisać wniosek, ale potem wprowadzić w życie. A ktoś kto chciałby coś mieć, ale nic nie robić, to bez sensu. I to takich przykładów rozmów w związkach z tymi działaczami, prezesami jest cała masa. I z każdego z tych spotkań właśnie wychodzę totalnie zdołowany, bo z tymi ludźmi się nie da rozmawiać. I są oczywiście wyjątki. (...) Ale większość związków jest bardzo słabo zarządzana, dostajemy pieniądze z budżetu, jak nie starczy, no to trudno. (Borys)

Z wypowiedzi rozmówców (przywołany cytat jej jednym z wielu podobnych) jednoznacznie wynika, że bierność działaczy starego typu nie wynika jedynie z braku kompetencji. Nie chcą oni też korzystać z wiedzy, która jest na rynku. Wybierają pasywną, roszczeniową postawę w stosunku do państwa i narzekają, że środków jest za mało. Jeśli jednak mają potencjalną możliwość pozyskania pieniędzy z innego źródła lub poprawy efektywności

własnego działania, a wiązałyby się to z koniecznością wykonania konkretnej pracy, rezygnują. Jest to ściśle powiązane z kwestią pojmowania efektywności i sposobów rozliczania organizacji sportowych przez instytucje je finansujące. Abstrahując jednak od twardych motywatorów, u części działaczy nie ma inicjatywy i chęci do aktywnego działania. Wbrew deklaracjom wydaje się, że wielu z nich nie zależy na poprawie funkcjonowania organizacji, z którymi są związani. Trudno oprzeć się wrażeniu, że niektórym działaczom chodzi głównie o to, żeby trwać w strukturach sportowych i się przy tym nie przepracowywać. Niektórzy przedsiębiorcy próbują współpracować ze związkami sportowymi i klubami. Zniechęcają się jednak i zaczynają organizować sport w jakimś obszarze, z pominięciem starych struktur. Oczywiście są wyjątki, przykłady dobrych praktyk i skutecznej współpracy. Jednak w przeważającej części doświadczenia przedsiębiorców ze współpracy ze związkami czy klubami zorganizowanymi w starym stylu są złe.

Zmianę podejścia wśród przedstawicieli tradycyjnych struktur sportowych utrudnia etos pracy społecznej, który wywodzi się z PRL i przetrwał do dziś:

Ja uważam, że to nie jest dobre, bo dzisiaj pracować społecznie, no wiadomo, możemy coś pomóc, ale żeby pracować społecznie, że codziennie przychodzisz do danego miejsca, to to nie może istnieć, bo wszystko kosztuje: telefon ciebie kosztuje, dojazd. Jeśli więc wykonujesz jakąś pracę, musisz wziąć za to jakieś pieniądze. A jeszcze w związkach istnieją takie zarządy, no zarząd to tam mniejsza z tym, no ale nawet stanowisko prezesa związku było społeczne, czy jest społeczne. Jak możesz być prezesem dużej instytucji, która ma ileś tam milionów złotych do tego, żeby zagospodarować, szkolić zawodników, budować obiekty i tak dalej i ty codziennie przychodzisz rano od 8 do 17 i mówisz, że pracujesz społecznie, bo taki jest statut. No to nie może coś takiego być i uważam, że to nie są typowi menedżerowie, że ciężko im się identyfikować z tym, bo to nie chodzi o to, że ktoś jest pazerny na pieniądze, ale za to, że pracuje, no musi być wynagradzany. Poza tym musi też dzięki temu się przygotować, musi być jakiś konkurs na ludzi, którzy chcą to zrobić, a to jeszcze funkcjonuje na starych zasadach, że gdzieś tam wybierają, wybory, te stare statuty. (Marian)

Praca społeczna czy, używając współczesnej nomenklatury, wolontariat jest podstawą tak zwanego europejskiego modelu sportu i jest mniej lub bardziej obecna we wszystkich krajach zachodnich. Z reguły jednak istnieją ściśle rozgraniczenia pomiędzy funkcjami pełnionymi społecznie, a tymi związanymi z bieżącym zarządzaniem i podejmowaniem decyzji. U nas ten podział nie funkcjonuje efektywnie³, co w konsekwencji prowadzi do wypaczeń i niekorzystnych praktyk:

Ja na jednym ze spotkań z jednym prezesem, na dzień dobry prezes mi powiedział: ale ja jestem prezesem społecznym. Ja mówię, no ale co to znaczy, że ma pan w d... wszystko? No nie powiedziałem tego, ale co to znaczy, że ktoś mi się przedstawia, że jest prezesem społecznym. Ja bym wolał, żeby on brał pieniądze, ale się rozliczył ze swojej pracy. A nie zakładał, że on jest prezesem społecznym i on wpada dwa razy w tygodniu na trzy godziny. Jak tak wygląda zarządzanie związkami, to jest masakra po prostu. (Borys)

Bo polski sport jest dosyć dziwnie zorganizowany, przynajmniej na poziomie związkowym, gdzie tak na dobrą sprawę żaden z menedżerów nie ponosi żadnej odpowiedzialności, ponieważ odpowiedzialność ponosi zarząd, a zarząd jest społeczny. Zarząd to jest najczęściej kilkanaście, a czasem i kilkadziesiąt osób. (Michał)

Jak pokazuje praktyka, oczekiwanie od osób pracujących społecznie pełnego zaangażowania, a także odpowiedzialnego podejmowania decyzji się nie sprawdza. Zresztą rekrutacja na stanowiska społeczne nie jest tak restrykcyjna, co powoduje że osoby powołane do zarządzania dużymi organizacjami niekoniecznie mają do tego odpowiednie predyspozycje i kompetencje. Utrudniony jest także transfer wiedzy i praktyki z innych gałęzi gospodarki, bo tam nikt nie oczekuje pracy bez wynagrodzenia na najwyższych szczeblach zarządczych.

Powiedziałem, że mogę się tym zająć, ale powiedziałem jaka jest moja stawka. Bo była taka informacja, że to jest budżetówka więc jakie są moje oczekiwania, przy założeniu, że to jest budżetówka i warunki są nierynkowe. Więc jeżeli w sporcie mają pracować menedżerowie to powinni być tak wynagradzani, a nie jak pracownicy niższych szczebli budżetówki. (Borys)

Powoływanie się na konieczność utrzymywania społecznego systemu zarządzania organizacjami sportowymi, bo system sportu oparty jest na stowarzyszeniach, utrudnia wprowadzanie prorynkowych zmian. Jest to kolejny czynnik, który hamuje angażowanie się nowych kadr do działań w tradycyjnych organizacjach sportowych i zniechęca do współpracy z nimi.

Podsumowując, w wyniku transformacji systemowej zmieniły się wymagania stawiane przed branżą sportową. Przedstawiciele tradycyjnych struktur sportowych jednak nie potrafią, a czasem nie chcą podjąć się ich realizacji. Patrząc z boku, można odnieść wrażenie, że koncentrują się oni na spowalnianiu zmian w swoich organizacjach i obronie przed dopływem nowych kadr i pomysłów. Niedostosowanie starych struktur sportowych sprzyja powstawaniu nowych, komercyjnie nastawionych podmiotów. Zadania, których nie podejmują istniejące od lat organizacje, mimo że teoretycznie by mogły, zaczynają realizować inne podmioty. Walcząc o obronę starego terytorium, działacze na różnych szczeblach ignorują nowe, potencjalne obszary działalności. Tej szansy nie marnują coraz liczniejsi w branży przedsiębiorcy.

4. Przejawy przedsiębiorczości w sporcie⁴

Ta część artykułu będzie poświęcona analizie przedsiębiorców prowadzących własną działalność gospodarczą na rynku sportowym. Zajmują oni coraz to nowe obszary i poprzez działania uczą się efektywnych sposobów funkcjonowania na rynku. Na bieżąco tworzą standardy rynkowe i nowe rozwiązania, wyznaczając jednocześnie dobre praktyki.

Wszystko co robimy, robimy pierwszy raz. Wszyscy moi znajomi ze studiów, z którymi kończyłem studia, poszli w biznes rekreacyjny, turystyczny, tak naprawdę eksperymentują. My nie mamy doświadczeń zeszłych pokoleń, ponieważ wcześniej mieliśmy tylko TKKF-y, związki i sekcje sportowe, ale nie było prywatnej działalności sportowej i nie bardzo wiemy jak to gryźć. Nie ukrywam że nie korzystam z żadnej pomocy, wszystko co robimy, tworzymy na zasadzie własnej intuicji lub też na bazie własnych doświadczeń wyniesionych z fitness klubów, czy z innych klubów, od starszych kolegów którzy też rozkręcili ten biznes. (AM)

Jak zacząłem pracować w 2008 roku to wszystko było intuicyjne. To znaczy tak sobie wyobrażałem, że to powinno wyglądać, aczkolwiek to się docierało czy weryfikowało w trakcie. (Borys)

Zmiany społeczne, kulturowe, technologiczne i wreszcie ekonomiczne oraz w niektórych przypadkach omawiana skostniałość tradycyjnych struktur sportowych przyczyniają się do komercjalizacji branży. Rośnie liczba podmiotów gospodarczych w sporcie zarówno o charakterze niekomercyjnym, jak i – przede wszystkim – komercyjnym. Różnorodność możliwości powoduje, że obszar postrzegany jest jako niezwykle rozwojowy:

Jest to naprawdę bardzo dobra, dynamicznie rozwijająca się branża. (AM)

Myszę, że [branża] jest rozwijająca, bo powstaje coraz więcej firm, coraz to nowych, różne rodzaje zajęć.. myślę, że to ma powodzenie i będzie się coraz bardziej rozwijać. Myszę że ludzie też coraz bardziej się kształcą, rozwijają i coraz większą uwagę przyjmują do rozwoju fizycznego swoich dzieci. (WE)

Jednocześnie dynamika wzrostu omawianego rynku sprawia, że niemal każdy nowo powstający podmiot tworzy własny model biznesu, opierając się o wyobrażenia, jakieś wcześniejsze doświadczenia zawodowe, obserwację dobrych rozwiązań oraz aktualnych trendów.

Mimo zróżnicowania, można wskazać pewne obszary specjalizacji przedsiębiorców w branży. Ważną gałąź tworzą firmy związane z organizacją wydarzeń sportowych i rekreacyjnych. Część koncentruje się na współorganizowaniu dużych imprez, typu maratony, wyścigi, turnieje. Do takich wydarzeń coraz częściej zapraszani są przedsiębiorcy – czasem w roli podwykonawców, a czasem nawet głównych wykonawców (na przykład głównym organizatorem wyścigu kolarskiego Tour de Pologne jest firma Czesława Langa). Firmy koordynują całość zadań lub specjalizują się w konkretnych aspektach organizacji imprezy. Koncentrują się na przykład na działaniach związanych z PR i marketingiem wydarzenia czy na rekrutacji i koordynacji wolontariuszy.

Inną odmianą tej specjalizacji przedsiębiorczej, na którą też warto zwrócić uwagę, są mikroprzedsiębiorstwa, które działają na niewielką skalę. Zajmują się organizacją wydarzeń sportowych i rekreacyjnych głównie na rynku lokalnym:

W ramach działalności eventowej organizujemy takie różne wieczory tematyczne, mamy własny konspekt, organizujemy turnieje sportowe takie jak turniej golfowy, regaty żeglarskie, regaty żeglarskie w różnych odstępach (...) Co jeszcze robimy? Robimy eventy operacyjne, na zamówienia firmowe i zawsze staramy się aby był tam aspekt sportowy, no specjalizujemy się w żeglarstwie i golfie (...). Ale nie tylko, bo mieliśmy i jazdę na torze Formuły 1, rozgrywki sportowe i różne inne wydarzenia. (CZ)

Organizujemy turnieje koszykarskie przede wszystkim czyli turnieje 3x3, turnieje pod nazwą „Mała liga koszykówki”, czyli turnieje dla dzieci ze szkół podstawowych a także organizujemy cyklicznie - z jakąś tam przerwą - ale mamy nadzieję, do tego wrócić - ligę koszykówki Ursus. To jest liga dla wszystkich amatorów koszykówki ale nie związanych z koszykówką profesjonalną tylko na zasadzie zabawy. (UN)

Prowadzimy tylko i wyłącznie zajęcia Zumba Fitness na terenie aglomeracji warszawskiej, (...), a oprócz tego organizujemy eventy, maratony sportowe, imprezy integracyjne, obozy, wyjazdy. (AM)

Warto zwrócić uwagę, że rozpatrując nawet wąski wycinek rynku, jakim jest organizacja wydarzeń sportowych, przedsiębiorcy znacząco się między sobą różnią. Specjalizują się w określonych dyscyplinach sportu, ściśle określonych grupach docelowych, co pozwala im odpowiednio dostosować swoją ofertę. W różnorodności oczekiwań klientów widzą szansę na tworzenie lokalnych „błękitnych oceanów” (por. Kim i Mauborgne, 2007). Z reguły unikają bezpośredniego konkurowania z dużymi podmiotami, tworząc unikatowe oferty dopasowane do aktualnych wymagań konkretnych klientów.

Innym ważnym obszarem aktywności przedsiębiorców jest organizacja regularnych zajęć sportowych i wyjazdów o charakterze sportowym skierowanych do klientów indywidualnych. Klienci indywidualni to uczestnicy grupowych zajęć sportowych oraz rekreacyjnych, a także osoby, dla których organizowane są prywatne lekcje i treningi. Takie aktywności odbywają się najczęściej w placówkach oświatowych – szkołach, przedszkolach, obiektach sportowych, w których na zasadach komercyjnych przedsiębiorcy wynajmują sale. Jak zauważyli nasi rozmówcy, rosnąca popularność sportu przekłada się na wzrost liczebności uczestników zajęć:

Ja mam problem z wynajęciem sali ponieważ tutaj jest bardzo mała dostępność sal tanecznych. I musiałam wybrać jakieś zajęcia. Udało się 3 godziny że tak powiem gdzieś tam uskrobać. Więc mówię co tu zrobić? Więc mówię, będę prowadziła zumbę! (IT)

Moja firma zajmuje się w dużym uogólnieniu rekreacją i sportem dzieci, młodzieży i dorosłych. Jedna nitka zajmuje się fitnessem dla dorosłych. Kolejna część to są zajęcia sportowe dla dzieci – koszykówka. Zajęcia takie rekreacyjno-sportowe dla dzieci i młodzieży oraz obozy, wycieczki też dla dzieci. (UN)

Głównie to prowadzę zajęcia gimnastyki artystycznej, tak właściwie. Oprócz tego organizujemy obozy (...). Poza tym ruszyliśmy z taką akcją jak urodziny na sportowo, które gdzieś tam też robimy w weekendy zazwyczaj, bo wtedy mamy trochę czasu... poza tym.. To te zajęcia z gimnastyki prowadzę no..6 razy w tygodniu w różnych miejscach, tak naprawdę od przedszkoli po szkoły. (WE)

Warto zauważyć, że wśród klientów indywidualnych rośnie popularność sportu i rekreacji fizycznej w grupach wiekowych, które wcześniej nie brały czynnego udziału w tego typu aktywności. To zróżnicowanie klientów pod względem wieku otwiera nowe możliwości zaistnienia na rynku:

Tak ogólnie zajęcia sportowe dla dzieci i młodzieży i dla dorosłych takie indywidualne treningi personalne na siłowni, na zewnątrz, na basenie też, bo czasami przygotowuję też triathlonistów, także różnie to bywa. (DY)

Jeżeli chodzi o naukę jazdy na nartach czy naukę pływania to są dzieci od w zasadzie od 3,5 lat wzwyż, aż gdzieś tam do dorosłych. Ale najczęściej są to dzieci do szóstego roku życia. Jeżeli chodzi o zajęcia typu nordic walking są to najczęściej osoby po 45 roku życia. Czasami też po 60 tym czy po 70 tym roku życia a więc seniorzy. O bardzo

różnej sprawności fizycznej. Jeżeli chodzi o odbiorców takich na przykład festynów rekreacyjnych to jest to po prostu przekrojówka wiekowa od 0 do 100 lat. (RE)

Działalność w obszarze sportu to nie tylko organizacja zajęć, wydarzeń okolicznościowych i innych aktywności nastawionych wyłącznie na poprawę kondycji fizycznej klienta. To także na przykład szkolenia i warsztaty, których celem jest zaopatrzenie osób w niezbędną wiedzę do bezpiecznego i świadomego uprawiania różnych dyscyplin. Często wiedza ta jest niedostępna dla szerokiego grona odbiorców, a pożądana na rynku usług komercyjnych. Przedsiębiorcy w tych specyficznych dyscyplinach obudowują działalność sportową, działaniami edukacyjnymi:

CRTM – Centrum Rozwoju Turystyki Motocyklowej jest instytucją która szkoli użytkowników motocykli w kierunku bezpiecznego użytkowania motocykli do turystyki oraz do prowadzenia ich stanu technicznego przed długodystansowymi wyprawami przede wszystkim. (TM)

W powyższym przypadku przedsiębiorca, były wyczynowy sportowiec, dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem między innymi w zakresie startów w prestiżowych profesjonalnych rajdach motocyklowych rangi międzynarodowej. Umożliwia amatorom przygotowanie do występu w imprezie, w której bez jego pomocy nie byłoby w stanie wziąć udziału. Innym przykładem może być oferowanie profesjonalnych sportowych badań diagnostycznych i testów amatorom, którzy przygotowują się na przykład do triathlonów. Znając swoje ograniczenia, chcą sprawdzić, jak ich organizm zareaguje na ekstremalny wysiłek.

Podsumowując wątek usług dla klientów indywidualnych, przedsiębiorcy, bazując na swoich umiejętnościach i pomysłach, a także na doświadczeniu w pracy w różnego rodzaju ośrodkach rekreacji i innych obiektach, tworzą własne organizacje. Dzięki zidentyfikowaniu luk rynkowych w najbliższym otoczeniu, umożliwiają dostęp do aktywności ruchowej różnym grupom, tworząc w ten sposób rozwiązania alternatywne dla biernych form spędzania czasu wolnego.

Współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego można wyróżnić jako kolejną specjalizację przedsiębiorców. W ramach realizacji zadań statutowych, jednostki te są odpowiedzialne poprzez działania wydziałów sportu, poszczególnych delegatur i innych wyspecjalizowanych komórek organizacyjnych, za zagospodarowanie czasu mieszkańców działaniami w obrębie szeroko rozumianej kultury fizycznej. Do działań takich należy na przykład organizacja zawodów, turniejów dla placówek oświatowych (szkół, przedszkoli) czy też domów opieki. Do tego zaliczyć można także organizację okolicznościowych wydarzeń na sportowo oraz rekreacyjnych programów dla mieszkańców. Takie i inne zadania zlecane są do wykonania podmiotom komercyjnym, w ramach konkursów i przetargów:

Organizowałem dwie imprezy rekreacyjne dla dzielnicy Bemowa która jest częścią M.St. Warszawy. rozpocząłem współpracę wygrywając przetarg – właściwie konkurs ofert

i współpracę z mojej strony oceniam bardzo pozytywnie. (...) Jeżeli będzie zapotrzebowanie, to na pewno bardzo chętnie będę szukał tego typu ofert. (RE)

I na ich zlecenia [jednostek samorządu terytorialnego – przypis badaczki] organizujemy – może nie jakąś zastraszającą ilość – ale jakieś dwie trzy imprezy zawsze się uda zorganizować. Najczęściej są to imprezy mikolajkowe, świąteczno-mikolajkowe. (RT)

W opiniach badanych przedsiębiorców klienci instytucjonalni, w tym szczególnie jednostki samorządu terytorialnego, stają się coraz ważniejszą grupą docelową, dla której tworzone są oferty. Z punktu widzenia firm ważnym walorem współpracy z tymi instytucjami jest ich wiarygodność finansowa i jasność oczekiwań. Istotna jest także stabilność popytu na usługi, bo zadania własne samorządów muszą być realizowane nieustannie. Czynnikiem warunkującym wielkość popytu na tego typu usługi ze strony samorządów jest jedynie ilość dostępnych środków, uzależniona od bieżącej sytuacji gospodarczej. Niemniej jednak coraz więcej instytucji samorządowych chce wspierać aktywizację sportową mieszkańców, znajduje na to środki w swoich budżetach i jest otwartych na współpracę z innowacyjnymi przedsiębiorcami.

Powyżej zostało wskazanych kilka specjalizacji przedsiębiorców działających na rynku sportowym. Lista ta oczywiście w żaden sposób nie wyczerpuje tematu, chociażby dlatego, że rynek się rozwija i ciągle pojawiają się nowe przejawy działalności. Często zdarza się, że początkowo małe firmy poprzez uważną obserwację rynku i umiejętność szybkiego dostosowywania się tworzą nowe usługi. Rozszerzają pierwotną działalność i dzięki temu uniezależniają się od danej grupy klientów czy popytu na jeden typ usługi. Wielu przedsiębiorców zwraca uwagę na szeroki wachlarz możliwości rozwoju, jakie stwarza obszar związany ze sportem. Oczywiście, o ile ktoś jest otwarty na nowe szanse i wyzwania:

I moja firma na początku powstała jako stricte ręczny serwis narciarski, natomiast potem po roku czasu zaczęliśmy organizować również wyjazdy na narty, które są wyjazdami takimi bardziej sportowymi pod sportową technikę jazdy. (PA)

Dodatkowo rozszerzyliśmy [ofertę] o wyjazdy rodzinne dla całych rodzin, obozy dla przedszkolaków, zaczęliśmy coraz więcej współpracować z wydziałami sportu, rekreacji a także zdrowia w dzielnicach warszawskich. (RT)

Natomiast ta cała moja działalność kręciła się w roku szkolnym, od września do czerwca, tak jak rok szkolny, bo takie jest najczęściej zainteresowanie rodziców, jeśli chodzi o zajęcia dodatkowe (...), a w wakacje... było pusto. Więc też w którymś momencie zaczęłam się zastanawiać co można w wakacje zrobić żeby „coś zrobić”. (IA)

Branża sportowa jest w fazie prężnego rozwoju, ciągle rośnie i trend ten prawdopodobnie utrzyma się w najbliższych latach. Przedsiębiorcy, którzy już prowadzą działalność w obszarze sportu, identyfikują coraz to nowe szanse i wykorzystują je. Uczą się poprzez doświadczenie, dzięki czemu doskonałą modelem biznesowym, rosną i rozszerzają swoją działalność.

5. Podsumowanie

W artykule autorki nakreśliły tło organizacyjno-kulturowe branży sportowej i pokazały, w jaki sposób wpływa ono na rozwój przedsiębiorczości w tym obszarze. Przedstawiona została próba wyjaśnienia, na czym polega skostniałość i niedopasowanie tradycyjnych struktur sportowych do wymagań rynku i współczesnego społeczeństwa. Niepodejmowanie nowych zadań przez te organizacje otworzyło, w ocenie auterek, szanse dla rozwoju prywatnych inicjatyw. Patrząc przez pryzmat teorii, sektor sportowy do pewnego stopnia obrazuje kirznerowskie ujęcie przedsiębiorczości jako siły równoważącej rynek. Ponieważ pojawił się popyt na nowego typu usługi, a dotychczas funkcjonujące na rynku organizacje na to nie zareagowały, pojawili się przedsiębiorcy, wypełniając lukę podażową. Przykłady takich działań zostały opisane w drugiej części tekstu.

Nadużyciem byłoby stwierdzenie, że obecna niedoskonałość związków i klubów sportowych jest jedynym czy choćby najważniejszym czynnikiem wpływającym na rozwój przedsiębiorczości w sporcie. Do innych kluczowych należą wzrost znaczenia aktywności ruchowej zarówno w świadomości decydentów, jak i coraz szerszego grona społecznego, a także ogólny klimat polityczno-gospodarczy. Faktem jest jednak, że coraz większy obszar działań związanych ze sportem i rekreacją przejmowany jest przez sektor prywatny.

Na koniec warto wskazać, w jakich obszarach prywatni przedsiębiorcy realizują zadania, które mogłyby być domeną związków sportowych czy funkcjonujących klubów. Jednym z przykładów jest organizacja prywatnych lig dla amatorów (np. koszykówki, jak wspominał jeden z rozmówców). W krajach bardziej rozwiniętych sportowo, jak chociażby Holandia czy Francja, koordynacja rywalizacji na wszystkich poziomach zaawansowania jest równie ważnym zadaniem związków sportowych i zrzeszonych w nich klubów, co organizacja rywalizacji w sporcie kwalifikowanym. Podobnie jest, patrząc na poziom zadań samorządów w zakresie aktywizacji sportowej społeczności lokalnych. Brak systemowej współpracy w tym zakresie ze związkami i lokalnymi klubami powoduje, że zadania te przejmują prywatne podmioty.

Innym ciekawym przykładem jest organizacja prestiżowego międzynarodowego wyścigu kolarskiego Tour de Pologne, za którą w pełni odpowiedzialny jest prywatny przedsiębiorca. Współpracuje on ze związkiem kolarskim jedynie w zakresie, który jest niezbędny, ale ciężar organizacyjny spoczywa po jego stronie. Do przemyślenia jest, czy z punktu widzenia społeczeństwa relacja nie powinna być odwrotna. Być może korzystniej by było, gdyby to związek był głównym organizatorem wyścigu, do czego oczywiście mógłby zatrudnić podwykonawców.

Na horyzoncie pojawiają się kolejne obszary, które zaczynają być zagospodarowywane przez prywatne podmioty, jak chociażby doradztwo w zakresie zarządzania klubami sportowymi. Zadania te mogłyby choćby w części realizować poszczególne związki sportowe (tak jest np. w Holandii). Ponie-

waż jednak tego nie robią, zarządy klubów, o ile znajdą na to środki, szukają pomocy na rynku komercyjnym.

Reasumując, wykorzystując ograniczoną inicjatywę ze strony związków i klubów sportowych, przedsiębiorcy zaczynają działać w coraz to nowych obszarach. O ile trudno spodziewać się, żeby związki czy kluby organizowały zajęcia typu fitness (tego typu działalność prawdopodobnie zawsze będzie domeną prywatnych inicjatyw), o tyle chociażby wyżej wspomniane zadania mogłyby być realizowane przez instytucje finansowane z pieniędzy publicznych. W ocenie auterek leżałoby to w interesie społecznym i przyczyniłoby się do popularyzacji aktywności ruchowej Polaków.

Przypisy

- ¹ Jest to oczywiście powiązane z celami, na których realizację przekazuje środki MSiT. Otrzymując środki na szkolenie zawodników, związek nie może wydatkować pieniędzy na inne cele.
- ² Niniejszy podrozdział w dużej mierze zawiera fragmenty niepublikowanej pracy doktorskiej Urszuli Gulan.
- ³ Mimo że, na przykład, w związkach sportowych stanowisko sekretarza generalnego jest odpłatne, to decyzje, a przede wszystkim odpowiedzialność za nie spoczywa na społecznym zarządzie.
- ⁴ Ten podrozdział stworzony jest głównie na podstawie badań Magdaleny Kubów.

Bibliografia

- Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Charmaz, K. (2009). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Denzin, N.K. i Lincoln, Y.S. (2010). *Metody badań jakościowych* (tom 1). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fenrich, W., Stec, M., Gołdys, A. i Rogaczewska, M. (2009). *Kondycja Polaków. Czyli po co nam sport?* Warszawa: Projekt Społeczny 2102.
- Geertz, C. (2005). *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Glaser, B. i Strauss, A.L. (2009/1967). *Odkrywanie Teorii Ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*. Kraków: NOMOS.
- Glinka, B. i Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gulan, U. (2012). *Uwarunkowania tworzenia profesji menedżerów sportowych w Polsce*. Niepublikowana praca doktorska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kim, W.C. i Mauborgne, R. (2007). *Strategia Błękitnego Oceanu*. Warszawa: MT Biznes.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2005). *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiatkowski, S. (2000). *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pasko, A. (2012). *Sport wyczynowy w polityce państwa 1944–1989*. Kraków: Avalon.

- Rehn, A. i Taalas, S. (2004). „Znakomstva i Svyazi” (Acquaintances and connections) – Biat, The Soviet Union, and mundane entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 235–250.
- Rejniak-Romer, M. (2011). Zarządzanie strategiczne polskim sportem za pośrednictwem polskich związków sportowych. W: B. Sojkin i Z. Waškowski (red.), *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Schumpeter, J.A. (1934/2004). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Shane, S. i Venkatamaran, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217–226.
- Sojkin, B. i Waškowski, Z. (red.). (2011). *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Ministerstwo Sportu. (2007). *Strategia Rozwoju Sportu do roku 2015*. Warszawa: Ministerstwo Sportu.
- Timmons, J.A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Żyśko, J. (2009). *Zmiany we współczesnych systemach zarządzania sportem wyczynowym w wybranych krajach europejskich*. Warszawa: Wydawnictwo AWF.