



Tom 30/2019, ss. 71–91
ISSN 1644-888X
e-ISSN 2449-7975
DOI: 10.19251/ne/2019.30(4)
www.ne.pwsplock.pl

Włodzimierz Kędziorek

Mazowiecka Uczelnia Publiczna w Płocku

Robert Matusiak

Mazowiecka Uczelnia Publiczna w Płocku

PROFESJONALNY KLUB SPORTOWY JAKO PODMIOT GOSPODARCZY NA POLU KONKURENCJI RYNKOWEJ. ZARYS KONCEPCJI MARKETINGOWEJ

**PROFESSIONAL SPORTS CLUB AS AN ECONOMIC
ENTITY IN THE FIELD OF MARKET COMPETITION.
OUTLINE OF MARKETING CONCEPT**

Streszczenie

Transformacja systemowa, przez którą przeszła polska gospodarka oraz cały układ społeczno-gospodarczy i polityczny, powoli dobiega końca. Ciągłe jeszcze poszukuje się skutecznych rozwiązań działania w takich obszarach jej funkcjonowania jak: oświata, służba zdrowia, kultura i kultura fizyczna, które współcześnie decydują o jakości życia. Sektor sportowy będąc istotną częścią sektora usług społecznych staje się jednym

Summary

The system transformation through which the Polish economy and the entire socio-economic and political system have passed is slowly coming to an end. Still, effective solutions are being sought for activities in such areas of its functioning as: education, health care, culture and physical culture, which today determine the quality of life. The sports sector, being an important part of the social services sector, is becoming one of the determinants

z wyznaczników jakości poziomu życia obywateli Polskie i wymaga doskonalenia mechanizmów skutecznego działania w tym obszarze. Z tej perspektywy funkcjonowanie Klubów Sportowych, jako ośrodków aktywności w obrębie kultury fizycznej, nabiera nowego wymiaru w sensie gospodarczym i społecznym. Celem artykułu jest przedstawienie marketingowej koncepcji zarządzania klubem, Rynkowe uwarunkowania klubu sportowego jako podmiotu gospodarczego włączonego w system konkurencji rynkowej w ramach całej gospodarki narzuca te same metody działania i zachowania, które obowiązują w całym systemie gospodarczym. Jednocześnie sektor sportowy poddany jest coraz silniejszym wpływom procesu jej globalizacji i wprowadza na rynek gospodarczy autonomiczne impulsy płynące z globalizacji związków i zależności między klubami sportowymi.

Słowa kluczowe: Profesjonalny klub sportowy, marketing w organizacji sportowej, komercjalizacja sportu i jej wpływ na zasady funkcjonowania profesjonalnego klubu sportowego, globalny marketing sportowy.

of the quality of life of Polish citizens and requires the improvement of effective mechanisms in this area. From this perspective, the functioning of Sports Clubs, as centers of activity within physical culture, takes on a new dimension in the economic and social sense. The aim of the article is to present the marketing concept of club management. The market conditions of a sports club as an economic entity included in the market competition system within the entire economy imposes the same methods of conduct and behavior that apply throughout the entire economic system. At the same time, the sports sector is subject to ever stronger influences of its globalization process and introduces autonomous impulses on regional market/economy through relationships and dependencies between sports clubs to the economic market. This feedback loop additionally justifies the use of marketing analysis to examine the response and needs of sports fans to maximize profits and their satisfaction.

Keywords: A professional sports club, marketing in a sports organization, commercialization of sport and its impact on the rules of functioning of a professional sports club, global sports marketing.

WPROWADZENIE

Obecnie współczesne kluby sportowe są organizacjami, które działają na rynku komercyjnych usług na zasadzie podmiotów gospodarczych biorących udział w grze konkurencyjnej. Oznacza to, że realizując z jednej strony cele wyższej użyteczności społecznej, związanych z celami kultury fizycznej, takimi jak: rozwój kultury fizycznej wśród młodzieży i osób dorosłych, co przekłada się na poziom zdrowia oraz zaspokojenie potrzeb związanych z organizacją czasu wolnego społeczeństwa – z drugiej strony kluby sportowe finansowane i rozliczane są pod kątem osiąganego zysku, klasycznego rachunku ekonomicznego.

Klub sportowy jest organizacją, która łączy w sobie cele społeczne oraz biznesowe, przy czym im bardziej jest klubem na profesjonalnym poziomie, tym bardziej dominują w jego działalności elementy komercyjne. Tym samym postrzeganie sportu wyczynowego we współczesnym świecie traktowane jest jako przedsięwzięcie biznesowe, które koncentruje swoje zadania i cele sportowe na ekonomicznych aspektach funkcjonowania sportu zawodowego. Dobrym tego przykładem mogą być kłopoty jednego z najbardziej zasłużonych klubów polskiej Ligi – Wisły Kraków, która przeżywa kryzys z uwagi na brak środków finansowych, które powstały w następstwie machinacji poczynionych przez dotychczasowych właścicieli Klubu i jego sponsorów, przez co Klubowi grozi bankructwo, a drużynie wypadnięcie z rozgrywek ekstraklasy. Ten przypadek jak i rola oraz wysokość transferów finansowych związanych z kupnem i sprzedażą zawodników w transakcjach międzyklubowych, pokazuje do jakiego stopnia profesjonalny klub sportowy postrzegany jest jako przedsiębiorstwo, którego naczelnym celem działania jest wynik finansowy.

Z drugiej jednak strony o specyfice klubu sportowego, jako przedsiębiorstwa stanowi fakt, że wynik finansowy uzależniony jest od sukcesu sportowego. Nawet dla niewielkich klubów o lokalnym zasięgu, sukces oznacza co najmniej dążenie do zbilansowania dochodów i wydatków w powiązaniu z sukcesem sportowym, który w ostatecznym rozrachunku przekłada się na osiągnięcie, choćby niewielkiego zysku.

Kluby, których wyróżnikiem jest przede wszystkim silna marka i które mają zasięg większy aniżeli tylko lokalny, sukces wiązać mogą z możliwością ekspansji na nowe segmenty rynku sportowego zgodnie z ogólnie obowiązującymi regułami podejścia marketingowego. W następstwie profesjonalizacji sportu oraz włączenia go w ramy i zasady działalności biznesowej – marketingowej, następuje standaryzacja zasad oceny rentowności klubów sportowych.

Kluczem do sprawnego zarządzania klubem sportowym jest właściwe powiązanie celów sportowych z procesem optymalizacji zasobów kadrowych, rzeczowych oraz wartości niematerialnych. Proces zarządzania klubem sportowym podporządkowany jest rachunkowi ekonomicznemu, co w efekcie przekłada się na menedżerski styl kierowania klubem sportowym, jako systemem o otwartym charakterze organizacyjnym [Doktor, 2005, s. 78].

1. SPECYFIKA DZIAŁALNOŚCI KLUBU SPORTOWEGO JAKO PODMIOTU GOSPODARCZEGO

W literaturze fachowej koncepcja klubu sportowego przedstawia przedsiębiorstwo jako strukturę opartą na dwóch podsystemach: podsystemie struktury organizacyjnej i podsystemie zarządzania i kierowania.

Podsystem zarządzania i kierowania jest zespołem wzajemnie powiązanych elementów, które tworzą układ umożliwiający segmentację oraz porządkowanie całokształtu działalności klubu sportowego.

Struktura organizacyjna z kolei tworzona jest poprzez sieć wzajemnych relacji między stanowiskami w układzie hierarchicznym [Mreła, 1983, s. 20]. Analiza różnorodności struktury organizacyjnej w kontekście specyfiki klubu sportowego, pozwala na założenie, że przyjęcie struktur płaskich, o minimalnej liczbie szczebli zarządzania, wpisuje się najlepiej w dynamikę zarządzania klubem sportowym [Ryba, 2000, s. 172].

W modelu klubu sportowego traktowanego jako przedsiębiorstwo sportowe, struktura organizacyjna jest podstawowym wskaźnikiem poziomu dynamiki zachowań wewnątrz systemowych [Morawski, 2009, s. 98]. Ważną cechą struktury organizacyjnej klubu sportowego jest jej elastyczność, pozwalająca na sprawną adaptację organizacji sportowej do zewnętrznych uwarunkowań.

Powiązanie wyników ekonomicznych z rezultatami sportowymi określiło granice między nastawieniem komercyjnym sportu zawodowego, a sportem amatorskim.

Specyfiką sportu profesjonalnego jest ulokowanie na rynku produktu, jakim jest widowisko sportowe. Profesjonalizacja i komercjalizacja sportu wykształciła nowe instytucje w postaci przemysłu sportowego i przedsiębiorstw sportowych, których stałym elementem jest marketing sportowy. Z tej perspektywy najważniejszym zadaniem klubu sportowego jest przyjęcie programu działań, które znajdują oparcie w relacjach biznesowych oraz społecznych.

Nowoczesne podejście do marketingu sportowego wykracza poza zależności, które łączą strategię marketingową z rynkiem dóbr konsumpcyjnych. Marketing sportowy bowiem staje się nośnikiem wartości, które podlegają wymianie rynkowej, choć z drugiej strony specyfika marketingu sportowego nie wyklucza korzystania z modeli, które są charakterystyczne dla innych dziedzin. Dynamika marketingu sportowego przejawia się głównie w jego ekspansji na różne segmenty działalności marketingowej, szczególnie tych, które odwołują się do sfery idei. Koniecznym i niezbędnym elementem klubu sportowego pojmowanego jako przedsiębiorstwo jest widowisko sportowe. W tym punkcie jednak zaznacza

się obecność innych podmiotów, z którymi klub sportowy wchodzi w interakcje. Chodzi tu przede wszystkim o zespoły sportowe i ośrodki szkolenia sportowego.

Formuła marketingu sportowego, która jest skupiona na zawodniku, wyraża się przede wszystkim w zadaniach, których celem jest kształtowanie wizerunku sportowca podnoszącego atrakcyjność klubu sportowego. Warto jednak podkreślić, że specyfika działania organizacji sportowych uniemożliwia stworzenie jednolitego modelu strategii marketingowej, ponieważ opracowanie tego rodzaju strategii wymagałoby adaptacji zasobów klubu sportowego do konkretnej formuły ekonomicznej, społecznej i organizacyjnej. Marketing zatem klubu sportowego jest zogniskowany wokół widowiska sportowego, a miarą ekonomiczną jest poziom zadowolenia po stronie odbiorców, którzy wnoszą wartość finansową [Klisiński, 2009, s. 28]. Poza materialną płatnością za udział w imprezie, ważne są także walory niematerialne w postaci zaangażowania emocjonalnego. Tak pojmowane przedsięwzięcie sportowe jest elementem oferty sportowej o komercyjnym nastawieniu. Jest oczywiste, że w takim ujęciu impreza sportowa musi uwzględniać rachunek ekonomiczny.

Specyfika struktury podmiotowej imprezy sportowej polega na tym, że tworzą ją dość zróżnicowane podmioty, które uczestniczą w przedsięwzięciu. Są to przede wszystkim podmioty bezpośredniego uczestnictwa, czyli zawodnicy i widzowie oraz zespół złożony z organizatorów imprezy, trenerów i sędziów. Jest jeszcze trzecia grupa podmiotów, w skład której wchodzi doradcy, służby medyczne i porządkowe.

Impreza sportowa, podobnie jak inne dobra konsumpcyjne, jest produktem wymiany pomiędzy wytwórcą a odbiorcą, a komercyjny wymiar przedsięwzięcia sportowego znajduje odbicie w wielkości wpływów. Przychody z imprezy sportowej to nie tylko sprzedane bilety, ale także wpłaty sponsorów, zyski ze sprzedaży produktów nawiązujących do imprezy. Dopiero wszystko razem daje konkretny wymiar przychodu z widowiska sportowego.

Kluby sportowe mają szeroki zakres interesariuszy współzależnych. Wiele z tych podmiotów kreuje wartość klubu, będąc jednocześnie beneficjentami wzrostu tej wartości. Produkt klubu sportowego jako przedsiębiorstwa ma charakter specyficzny, ale jak wskazują niektórzy badacze nie tylko produkt. Specyfika klubu sportowego wynika także z różnorodności grup klientów produktów sportowych. Do najważniejszych cech specyficznych biznesu sportowego zalicza się [Klisiński, 2009, s. 29]:

- nieprzewidywalność wyników sportowych,
- kondycję fizyczną zawodników,

- cechy kibica jako klienta indywidualnego,
- duży udział czynników niematerialnych w tworzeniu wartości klubu.

Wymienione wyżej specyficzne cechy klubu sportowego jako przedsiębiorstwa działającego na rynku, bezpośrednio kreują wartość klubu. Działalność klubów sportowych realizuje cele ekonomiczne, społeczne oraz zaspokaja potrzeby interesariuszy, w tym jednostek samorządu terytorialnego. Ich funkcjonowanie jest ściśle związane z przestrzenią czynników niematerialnych. Chodzi tu głównie o źródła i formy wartości, które są tworzone przez klub i których można upatrywać w niematerialnych zasobach oraz w przestrzeni zdarzeń gospodarczych wewnątrz tych podmiotów. Wśród czynników kreowania wartości klubu sportowego wymienia się przede wszystkim [Perechuda, 2012, s. 21]:

- wyniki sportowe, które determinują przychody klubu z tytułu zajęcia dobrego miejsca w rozgrywkach, co przekłada się na wzrost lub spadek zainteresowania sponsorów,
- transfery zawodników, które generują bezpośrednio poziom kosztów lub przychodów,
- strukturę organizacyjną klubu sportowego, która może mieć istotny wpływ na zarządzanie podmiotem,
- aktywa trwałe, w tym także wartości niematerialne i prawne,
- wynagrodzenia zawodników, które są czynnikiem najbardziej kosztotwórczym.

Zarządzający klubem sportowym narażeni są na szereg zdarzeń, które mogą zakłócić realizację celów działalności klubu. Są to czynniki ryzyka, które w tym przypadku definiowane są jako możliwość nieosiągnięcia celu. Jednym z najważniejszych czynników ryzyka w klubie sportowym są zawodnicy. Sportowcy są najwyższą wartością klubu. Jednak kwoty, jakie kluby sportowe wydają na zawodników powodują ryzyko związane ze zdrowiem oraz formą fizyczną zawodników. Z drugiej jednak strony, kupując zawodnika, klub kupuje jego wizerunek, którego wartość jest bardziej stabilna aniżeli forma fizyczna. W klubach sportowych ma się zatem do czynienia ze specyficznymi czynnikami ryzyka. Do najważniejszych zalicza się [Perechuda, 2012, s. 22]:

- różnorodność dyscyplin sportowych, co powoduje, że każda dyscyplina jest narażona na inne rodzaje ryzyka, które związane są z jej finansowaniem, uprawianiem i sprzedażą usług,
- sezonowość i moda na daną dyscyplinę sportową, co może wynikać z rozgrywanych w danym sezonie turniejów mistrzowskich,

- osiągnięcie wysokich wyników sportowych (o ile w przedsiębiorstwach niesportowych możliwe jest długookresowe planowanie przychodów z tytułu sprzedaży produktów, o tyle w przypadku klubu sportowego możliwe jest nieosiągnięcie oczekiwanych wyników sportowych, a zrealizowanie się tego ryzyka może skutkować nawet upadłością klubu),
- możliwość wycofania się sponsorów, którzy zwykle wycofują się wtedy, kiedy klub przestaje osiągać sukcesy,
- brak stabilności przychodów, które uwarunkowane są popularnością dyscypliny sportowej,
- utrata wartości zawodnika, który jest majątkiem klubu,
- odpowiedzialność za zachowania kibiców,
- utrata wartości wizerunku klubu sportowego,
- utrata płynności finansowej związana z brakiem możliwości terminowego regulowania zobowiązań,
- zmiana polityki jednostek samorządu terytorialnego.

Podsumowując, warto podkreślić, że system wolnorynkowy, przez ekspansję w sferę sportu, zwłaszcza zawodowego, ukształtował klub sportowy jako podmiot gospodarczy zobowiązany do realizowania wyników nie tylko sportowych, ale i ekonomicznych. Ujęcie klubu sportowego jako przedsiębiorstwa wpisało do jego działalności także dążenie do uzyskiwania nadwyżki finansowej oraz wzrostu wartości nad kosztami. Jednocześnie klub sportowy jest specyficznym podmiotem gospodarczym, w działalności którego zachodzi duże ryzyko, także o specyficznym charakterze, gdzie duże znaczenie nabierają wartości niematerialne.

Funkcjonowanie współczesnych klubów sportowych w konkurencyjnym otoczeniu wymaga zbudowania takiej strategii działania, która przyjmowałaby postać klasycznego przedsiębiorstwa nastawionego na zysk z jednej strony i budowania wartości niematerialnych z drugiej strony. Właściciele klubów sportowych powinni pamiętać przede wszystkim o tym, że o randze i pozycji klubu decyduje jego marka, której wyznacznikiem jest postrzeganie klubu przez otoczenie oraz kondycja ekonomiczna, której wyznacznikiem jest płynność finansowa i bezpieczeństwo finansowe.

2. PRODUKT EKONOMICZNY KLUBU SPORTOWEGO

Produkt sportowy opiera się na dyscyplinie sportu, w której jest wytwarzany. W skład produktu sportowego wchodzi gracz, zespół, widowisko sportowe i znak firmowy klubu [Panfil, 2004, s. 40]. Zawodnicy są podstawową składową produktu wytwarzanego przez klub sportowy. Wartość rynkowa gracza wyznaczana jest poprzez jego umiejętności, pozycję w grze oraz aktywność. Ważna jest także jego atrakcyjność medialna. Wymienione wyżej kryteria są charakterystyczne dla danego zawodnika i w sposób indywidualny wyznaczają jego wartość sportową, w konsekwencji także wartość promocyjną i transferową. Podstawowym kryterium wartości transferowej zawodnika są jego umiejętności i pozycja w grze. Warto pamiętać, że w czasie kariery zawodnika znaczenie poszczególnych kryteriów sportowca jako produktu klubu sportowego zmienia się. O ile umiejętności i pozycja w grze to kryteria, które w trakcie kariery zawodniczej mogą zmniejszać się, to wartość medialna zawodnika wraz z upływem czasu może wzrastać. Z kolei na atrakcyjność medialną gracza składają się: atrakcyjność sportowa oraz pozasportowa. Atrakcyjność sportowa wyznaczana jest przez zachowania zawodnika podczas gry, natomiast pozasportowa kreowana jest przez zachowania zawodnika w miejscach publicznych, styl życia, ubierania się. Zatem zadaniem osób zarządzających produktem klubu sportowego jest właściwe kreowanie wartości zawodnika jako produktu sportowego.

Zespół sportowy jest produktem, którego wartość wyznaczana jest przez klasę rozgrywkową oraz wyniki uzyskiwane w rozgrywkach [Panfil, 2004, s. 44]. Obok umiejętności i aktywności zawodników jest to podstawowe kryterium wartości rynkowej produktu sportowego, jaki wytwarzany jest przez klub sportowy. Wysokie pozycje w rozgrywkach wysokiej rangi determinują wysoką wartość zespołu. Jednak wartość rynkowa zespołu sportowego jest wypadkową kilku czynników [Panfil, 2004, s. 45]:

- rangi rozgrywek,
- zainteresowania mediów,
- organizatora rozgrywek.

Ranga rozgrywek jest najważniejszym kryterium wartości rynkowej zespołu. Największą wartość rynkową w rozgrywkach klubowych osiągają zespoły, które uczestniczą w rozgrywkach kontynentalnych. Jednak w przypadku popularnych gier sportowych również zespoły występujące w rozgrywkach II i III ligi posiadają dużą wartość rynkową, która zapewnia dopływ środków, umożliwiających stabilne i bezpieczne funkcjonowanie klubu sportowego.

Widowisko sportowe jest kolejnym ważnym składnikiem produktu sportowego klubu. Spektakl sportowy zwykle angażuje licznych sympatyków, co czyni je podobnym do spektaklu teatralnego, z tą różnicą, że tutaj mogą wystąpić sytuacje, w których zachowania graczy są nieprzewidywalne, a przez to dużo bardziej atrakcyjne. Do najważniejszych kryteriów, które determinują wartość rynkową widowiska sportowego zalicza się [Panfil, 2004, s. 48]:

- reguły gry,
- rangę rozgrywek,
- klimat emocjonalny tworzony w trakcie widowiska,
- funkcjonalność oraz estetykę przestrzeni fizycznej zawodów,
- formę przekazu medialnego.

Zarządzający klubem sportowym muszą zatem podejmować działania zwiększające wartość produktu sportowego, jakim jest widowisko sportowe. Tworzenie właściwej oprawy imprezy sportowej jest działaniem o charakterze marketingowym i administracyjnym, bardzo ważnym dla jej sprzedaży. Jest swego rodzaju opakowaniem towaru, które w dużym stopniu wpływa na wyniki sprzedaży.

Znak firmowy klubu jest jakimkolwiek wyrazem, nazwą, symbolem lub sloganem, służącym do identyfikowania i odróżniania klubu od innych, funkcjonujących na rynku. W przypadku profesjonalnych klubów sportowych, znak firmowy jest znakiem handlowym, zwykle podlegającym ochronie prawnej. Znak firmowy umożliwia identyfikację klubu sportowego w poszczególnych fazach jego rozwoju. W początkowej fazie wartość rynkowa znaku jest niewielka. Jednak już w drugiej fazie doświadczenia rynkowe klientów wpływają na to, że znak określa wartość rynkową produktu klubu sportowego. Znak firmowy klubu sportowego może być wykorzystywany w innych obszarach działalności klubu – powiększając jego wartość, np.: do firmowania kolekcji ubrań sportowych czy innych produktów, nie zawsze o charakterze sportowym.

Zarządzanie produktem klubu sportowego obejmuje szereg wzajemnie zależnych procesów, obejmujących pozyskiwanie kadr, alokacje kompetencji, formowanie zespołu i tworzenie widowiska sportowego. Paradygmatem, który porządkuje te procesy jest koncepcja zarządzania kadrami w klubie sportowym. W klubach sportowych zarządzanie jest realizowane najczęściej poprzez strukturę: władze klubu, średni szczebel kierowniczy, zawodnicy oraz pracownicy pomocniczy.

3. UWARUNKOWANIA BUDOWY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ KLUBU SPORTOWEGO

Funkcjonowanie współczesnego klubu sportowego jako podmiotu gospodarczego powoduje, że celem działań klubu jest, oprócz wyników sportowych, także wynik ekonomiczny oraz zapewnienie bezpieczeństwa finansowego. W tym aspekcie istotna jest strategia zarządzania klubem.

Pojęcie strategii pochodzi z języka greckiego. Słowo *strategos* używane było dla określenia osoby przewodzącej armią i tworzącej koncepcję walki [Baruk, 2002, s. 13]. Etymologia pojęcia wskazuje zatem, że strategia to przede wszystkim dowodzenie armią, planowanie bitwy i sztuka wojenna. U progu XIX stulecia pruski marszałek – Karl von Clausewitz, w swoim dziele poświęconym wojnie, dokonał systematyki militarnej koncepcji strategii. Później teoria ta, odpowiednio zmodyfikowana, została wprowadzona do literatury dotyczącej ekonomiki przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwa, które działały w warunkach nieustannie zmieniających się, zaczęły w praktyce wykorzystywać reguły i zasady działań strategicznych.

W sposób ogólny zatem, strategię można zdefiniować jako: „sposób, w jaki przedsiębiorstwo wykorzystuje swoje obecnie istniejące oraz potencjalne siły, aby sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując jednocześnie własne cele” [Baruk, 2002, s. 13].

Strategie stosowane w przedsiębiorstwach zmieniają się, zależnie od warunków panujących w ich otoczeniu, przy czym mogą one mieć aktywny wpływ na zmianę tych uwarunkowań. Po drugie strategie określają sposoby, w jaki mogą być wykorzystywane siły przedsiębiorstwa. W końcu wyznaczają z góry kierunek rozwoju danego przedsiębiorstwa, a to powoduje, że muszą być korygowane albo uzupełniane przez środki towarzyszące. Celem strategii jest zatem rozbudowa długoterwałych możliwości sukcesu organizacji poprzez wykorzystywanie przewagi konkurencyjnej.

Strategia wyznacza długoterminowy kierunek oraz zakres działania klubu sportowego, szczególnie natomiast odnosi się do pozycji zajmowanej przez klub sportowy w jego środowisku. Strategia powinna gwarantować klubowi sportowemu przede wszystkim elastyczność poprzez tworzenie zasobów rezerwowych – szczególnie finansowych. To zaś można osiągnąć w klubie sportowym poprzez strategię uwzględniającą efektywny system wywiadu, który eliminuje wszelkie niespodzianki oraz monitorowanie sytuacji ekonomicznej klubu [Panfil, 2004, s. 218]. Strategia jest wariantem postępowania klubu sportowego, wynikającym z identyfikacji aktualnych szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron.

Przesłanką o szczególnym znaczeniu, która umożliwia zarządzanie ekstensywnym rozwojem klubu jest aktywne oddziaływanie na zmienne i niepewne otoczenie. Pierwszym rodzajem takiego oddziaływania jest strategia generowania korzystnych więzi, druga natomiast strategia manipulowania otoczeniem. Przykładem strategii generowania korzystnych więzi są fuzje klubów sportowych. Z kolei strategia manipulowania może wyrażać się w działaniach ukierunkowanych na tworzenie tzw. lobby, które powstaje w interesie konkretnej jednostki organizacyjnej. Lobby tworzone jest po to, aby przekonać osoby podejmujące decyzje o konieczności zachowywania lub tworzenia nowych przepisów prawa, które są korzystne dla danej jednostki organizacyjnej, np. klubu sportowego.

Ekstensywny rozwój klubu sportowego opiera się również na dostrzeżeniu przed innymi i wykorzystaniu pewnych niezaspokojonych potrzeb, dzięki którym możliwe jest powstawanie wyspecjalizowanych umiejętności. Strategia wyspecjalizowanej umiejętności wyraża się w tak wysokich umiejętnościach tworzenia widowiska sportowego, że potencjalnym konkurentom nie opłaca się konkurować [Panfil, 2004, s. 243]. Zarządzanie finansami w klubie realizującym strategię ekstensywnego rozwoju opiera się na pozyskiwaniu zasobów i dysponowaniu nimi. W zakresie pozyskiwania zasobów klub przede wszystkim sprzedaje [Panfil, 2004, s. 244]:

- poziom sportowy, czyli są to transfery i wpływy za punkty i miejsca w rozgrywkach,
- spektakle, czyli sprzedaż biletów i sponsoring medialny,
- znak firmowy, czyli sponsoring bezpośredni.

W zakresie dysponowania zawodnikami klub przede wszystkim transferuje kupno graczy, finansuje umowy z zawodnikami, umowy trenerskie, organizuje zawody sportowe i finansuje współpracę z innymi klubami.

4. PROCES BUDOWANIA POZYCJI RYNKOWEJ KLUBU SPORTOWEGO W KATEGORIACH MARKETINGU

Proces budowania pozycji rynkowej klubu sportowego w kategoriach marketingu polega przede wszystkim na budowaniu marki klubu – tak jak każdego innego przedsiębiorstwa czy produktu. Zatem zacząć należy od pojęć takich jak: marka, wizerunek marki i jej tożsamość.

We współczesnej gospodarce rynkowej marka jest przede wszystkim zasobem strategicznym klubu sportowego, składnikiem majątkowym, który powinien

być odpowiednio chroniony, gdyż dzięki temu przyczynia się do zwiększenia wartości rynkowej klubu. Gospodarka rynkowa charakteryzuje się dużą zmiennością otoczenia oraz intensyfikacją konkurencji, stąd utrzymanie przez klub sportowy długookresowego powodzenia staje się coraz trudniejsze ale jednocześnie zw. wartości dodane. Istotą marki we współczesnym rozumieniu jest jej zdolność do kreowania pozytywnych relacji z kibicami, które będą przekładały się na utrzymanie i dalszy wzrost sprzedaży produktu markowego [Szulce i Janiszewska, 2012, s. 13].

Szersza definicja, uwzględniająca istotę oraz ewolucję pojęcia mówi, że marka to: prawnie chroniony instrument wyróżnienia się od konkurencji poprzez system identyfikacji, który buduje relacje i związki z kibicami za pomocą jej unikatowej więzi będącej połączeniem wartości funkcjonalnych oraz wartości dodanych. Zatem, wizerunek marki oraz doświadczenie z nim związane są podstawą identyfikacji marki przez interpersonalną relację z kibicem. Kibice traktują markę jako gwarancję stałej jakości, co wykorzystują kluby przy decyzji zakupu ich produktu. Najbardziej pożądanym efektem związków kibica z marką jest ich lojalność wobec marki (symbolu klubu sportowego) [Urbanek, 2002, s. 15].

Kapitał marki jest jednym z najbardziej wartościowych, niematerialnych aktywów klubu sportowego, który niejednokrotnie znacznie przekracza wartość księgową klubu sportowego. Do najważniejszych elementów kapitału marki zalicza się: lojalność nabywców wobec marki, znajomość marki, postrzegana jakość marki, a także jej świadomość (rysunek 1).



Rysunek 1. Elementy kapitału marki

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: H. Szulce, K. Janiszewska, *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 13.

Nieuwzględnienie wartości marki zmniejsza wartość klubu, zatem zawsze należy pamiętać, że rozwijająca się marka ma większą wartość aniżeli marka schyłkowa. Kluby muszą zatem mieć świadomość, że inwestując w tworzenie marki nie tylko zwiększają bieżącą sprzedaż, ale także tworzą przyszłość klubu. Znana wartość marki ułatwia bowiem wprowadzenie nowych produktów na rynek. W odniesieniu do kapitału marki istnieją trzy podejścia w literaturze przedmiotu: podejście finansowe, podejście marketingowe i podejście rozszerzone [Urbanek, 2002, s. 30].

W podejściu finansowym kapitał marki traktowany jest jako wielkość monetarna i definiowany różnie, w zależności od sposobu mierzenia. Może być postrzegany jako: koszt zastąpienia marki, wartość przyszłych przepływów gotówkowych związanych z produktami oznaczonymi marką, bieżące wpływy z marki [Urbanek, 2002, s. 30].

W podejściu marketingowym kapitał marki może być postrzegany przede wszystkim jako ekwiwalent wielowymiarowej konstrukcji wiedzy o marce i suma aktywów marki, które zwiększają wartość wyrobów tak dla klienta, jak i dla firmy. Podejście rozszerzone traktuje kapitał marki przede wszystkim jako wartość opartą na pozytywnych wrażeniach i postawach w stosunku do marki ze strony wszystkich osób, które zostały poddane wpływowi działań marketingowych, które są z daną marką związane. Z punktu widzenia klubu, kapitał marki to przede wszystkim zwiększone dochody gotówkowe, które można osiągnąć dzięki wykorzystaniu symbolu klubu – marki, powyżej wpływów, które osiągnięto by sprzedając te same produkty, ale nie opatrzone marką – symbolem klubu. Źródłem wzrostu dochodów z produktów opatrzonych marką są: zwiększony udział w rynku, wyższa cena, a także mniejsze wydatki na promocję. Kapitał marki można zatem zdefiniować jako wartość własności marki pomniejszoną o jej obciążenia lub wartość aktywów marki minus wartość jej pasywów [Urbanek, 2002, s. 31].

Mając na uwadze powyższe ustalenia należy stwierdzić, że marka jest już nie tylko pojęciem, ale wartością dla klubu sportowego, która wymaga odpowiedniego zarządzania. Marki są symbolami funkcjonującymi w rzeczywistości gospodarczej. Zatem, zarządzanie marką jest w istocie umiejętnym wykreowaniem i zarządzaniem symbolem, oraz skojarzeniami, jakie symbole te wywołują w świadomości kibiców. Zbudowanie kapitału marki, który przyczyni się do wzrostu jej wartości wymaga stworzenia programu marketingowego tworzącego aktywa marki z punktu widzenia jej potrzeb. Zatem, to zarządzanie marką jest podstawowym elementem, który może spowodować wzrost jej wartości [Urbanek, 2002, s. 99].

Ponieważ nazwa marki jest najbardziej trwałym elementem programu marketingowego, dlatego jej tworzenie powinno być procesem wieloetapowym, systematycznym i obiektywnym, przebiegającym według określonych kryteriów. Strategia zarządzania marką w każdym przypadku jest wynikiem indywidualnego do niej podejścia oraz wykorzystania specyfiki produktu. Jednakże oczywiste jest, że zarządzanie marką ma największy wpływ na jej jakość, a co za tym idzie na ekonomiczne wyniki jej właściciela – klubu sportowego.

We współczesnej gospodarce, uwarunkowanej procesami globalizacyjnymi, dynamicznym rozwojem technologii, wysokim poziomem intensywności działań konkurencji oraz wielością wyborów dokonywanych przez konsumentów, kluczowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw ma wizerunek i siła marki. Podstawowym narzędziem kreowania pożądanego wizerunku marki jest jej tożsamość.

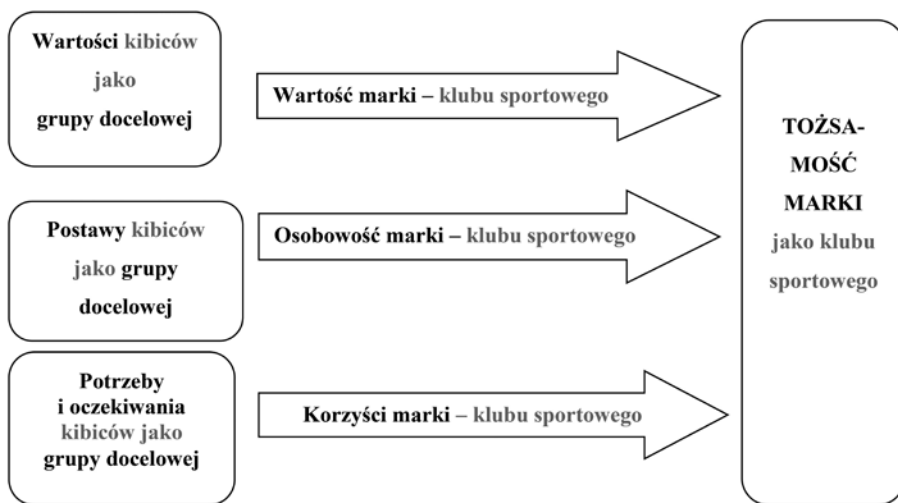
Określana przez właściciela marki tożsamość jest kompleksowym komunikatem wysyłanym przez sprzedawcę do potencjalnych odbiorców. Komunikat ten nie ogranicza się jedynie do promocyjnej aktywności marki, ale jest rozumiany jako wszelkie działania związane i inicjowane przez markę – symbol klubu sportowego, które mogą być interpretowane przez szeroko rozumiane grupy docelowe. W tym kontekście tożsamość klubu, właściciela marki determinuje strategię działania oraz dobór narzędzi i środków marketingowych przydatnych w jej realizacji. Skutkiem odbioru tak przekazywanej tożsamości jest subiektywny wizerunek marki. Mimo że tożsamość przekazuje odbiorcy ściśle określone informacje, to jednak percepcja tych danych przez potencjalnych kibiców może być odmienna. Uwarunkowane jest to różnicami w predyspozycjach intelektualnych, w zainteresowaniach i przekonaniach grupy docelowej. Kibice sportowi (klienci) mają własne hierarchie wartości i preferencje zgodne z normami środowiska kulturowego, w którym żyją [Kall, 2001, s. 25].

Tożsamość marki może być definiowana na podstawie różnych modeli wykorzystywanych w praktyce gospodarczej: Pryzmat tożsamości Kapferera, Brand DNA, The Brand Code, Bull'sEye [Kall, 2001, s. 26].

Niezależnie od przyjętego modelu wyróżnia się kluczowe elementy, które konstytuują tożsamość marki – danego klubu sportowego. Należą do nich: wartości i osobowość marki, korzyści funkcjonalne i emocjonalne, które marka zapewnia swoim odbiorcom – kibicom wraz z uzasadnieniem ich wiarygodności. Podstawowym celem modeli tożsamości marki jest budowanie związków i relacji z klientami, inaczej kibicami klubu [Kotler i in., 2002, s. 38].

W modelach tożsamości marki, jej wartości i osobowość powinny mieć charakter trwały i niezmienny. W długiej perspektywie zapewnia to marce spójny rozwój, mimo zmienności warunków otoczenia marketingowego czy potencjału klubu sportowego. Dobrze zdefiniowane wartości i osobowość marki umożliwiają jej elastyczny rozwój bez utraty rozpoznawalności i wiarygodności w świadomości kibiców sportowych. Stanowią zatem fundament klubu sportowego (marki) zarówno w aspekcie wyboru strategii działania, doboru instrumentów marketingowych, jak i wyznaczania kierunków rozwoju [Kall, 2001, s. 28].

Jednak punktem wyjścia w opracowaniu poszczególnych elementów tożsamości klubu – marki zawsze powinno być odwołanie do potrzeb, oczekiwań i wartości grup docelowych. Nie sposób bowiem sformułować wartości marki, jeśli nie poznamy wartości istotnych dla klientów. Tylko wtedy marka będzie miała potencjał do kreowania swojej siły, jeśli wartości przez nią reprezentowane będą zgodne z wartościami wyznawanymi przez grupę docelową. Podobne zależności determinują osobowość marki, która powinna odwoływać się do cech osobowości dominujących lub pożądanych w grupie docelowej [Kall, 2001, s. 28]. W tym kontekście poznanie klientów – kibiców ma strategiczne znaczenie dla kreowania tożsamości marki – danego klubu sportowego (rysunek 2).



Rysunek 2. Elementy definiowania tożsamości klubu sportowego w sensie marki

Źródło: M. Lepper, When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?, „Journal of Personality and Social Psychology” 2000, nr 79, s. 995-1006; B. Schwartz, The paradox of choice, HarperCollins Publishers, New York 2004, s. 19. Zaznaczenia na czerwono – moje pokreślenie.

Takie podejście jest zgodne z podstawowymi założeniami koncepcji marketingu, która koncentruje się na poznaniu, zdefiniowaniu i zaspokajaniu potrzeb grup docelowych. Naukowcy i praktycy życia gospodarczego nie mają wątpliwości co do wykorzystania badań konsumenckich w procesie zarządzania marką, a w szczególności definiowania jej tożsamości. Dylematy pojawiają się w obszarze zakresu i formy badań. Klasyczne podejście koncentruje się na poznaniu zachowań nabywców w procesie zakupu marki. Powszechnie bada się zatem poziom świadomości i znajomości marki, nabycie marki mierzone ostatnimi zakupami, wizerunek marki w świadomości grup docelowych. Natomiast konsumenci charakteryzowani są przede wszystkim na podstawie zmiennych demograficznych. Tymczasem zachowania współczesnych nabywców powinny być analizowane przede wszystkim przez pryzmat ich cech psychograficznych czy behawioralnych [Kall, 2001, s. 30].

Wizerunek marki kreowany przez kluby sportowe ma znaczenie ma ogromne znaczenie. W przypadku rynku sportowego na wartość marki ma wpływ zaangażowanie środków finansowych, których źródłem są przychody komercyjne, w tym przychody z reklam i od sponsorów. Takie podejście do tematu jest możliwe m.in. ze względu na występowanie sponsoringu. Przedsiębiorstwa często decydują się na sponsoring organizacji sportowych (w tym klubów sportowych). Na wybór ich beneficjenta wpływa szereg czynników, m.in. skonkretyzowany cel działań sponsoringowych, powiązania pomiędzy adresatami przedsiębiorstwa i sponsorowanego podmiotu, dobór odpowiedniej dyscypliny sportu, wybór określonego podmiotu, ustalenie budżetu, zakładana skuteczność i efektywność promocji. W przypadku sponsoringu i marki klubów sportowych można doszukać się konkretnych korelacji. Przy wyborze partnerów działań sponsoringowych przedsiębiorstwa kierują się m.in. atrakcyjnością klubu. Tę atrakcyjność określa się m.in. potencjałem sympatii dla klubu czy stopniem znajomości marki klubu. Wartość marki klubu sportowego jest także skorelowana z architekturą marki, np. sportowcy, wydarzenie itp. Sponsorzy decydując się na zaangażowanie w promocję poprzez sport mogą brać pod uwagę nazwiska zawodników występujących w danej drużynie czy imprezy sportowe, w jakich bierze ona udział. Łatwo zauważyć, że marka jest znaczącym czynnikiem kształtującym wartość całej organizacji, ponieważ jest skłonna do samodzielnego tworzenia dla niej dodatkowego dochodu [Bednarczyk i Nessel (red.), 2016, s. 77-95].

Zajmując się wyceną przedsiębiorstwa, jakim jest klub sportowy, należy brać pod uwagę, że to właśnie wycena kapitału intelektualnego, w tym wycena marki, może powodować, że wartość klubu będzie pokazywać pozytywne wyniki.

Budowa przewagi konkurencyjnej klubu sportowego odbywa się także poprzez kształtowanie konsumenckich zachowań kibiców. Według S. Fullertona na lojalność kibiców sportowych wpływają zmienne z dziedzin: demografii (dochody, płeć), geografii (kraj pochodzenia, klimat) oraz psychologii (sposób życia, korzystanie z Internetu). Z kolei jak piszą Biscaia i in. pozytywny wpływ na przyszłe zachowania konsumenckie kibiców mają głównie emocje (zwłaszcza radość) generujące pozytywne nastawienie do ponownego uczestnictwa w wydarzeniach sportowych. Bez względu na otoczenie kulturowe i zwyczaje dotyczące konsumpcji sportu, prawdopodobieństwo powrotu kibica na stadion zwiększają nie zwycięstwa wspieranej drużyny, ale atmosfera widowiska. Choć składa się na nią wiele czynników (doping, zapach, towarzystwo, muzyka, oświetlenie) to wyniki badania podkreślają znaczenie otoczenia związanego z odbiorem produktu podstawowego. Dlatego też, rynek sportowy w kontekście budowania lojalności jest bardziej skomplikowany od innych sektorów [Bednarczyk i Nessel (red.), 2016, s. 77-95].

Kibice chętniej utożsamiają się z drużynami wygrywającymi. Członkowie grup zwycięskich czują znacznie wyższą identyfikację z drużyną niż osoby będące związane z zespołami przegrywającymi. To znana w psychologii postawa BIRG (z angielskiego: basking in reflected glory) polegająca na przypisywaniu sobie osiągnięć osoby (organizacji), z którą jednostka się utożsamia [Panfil, 2012, s. 145].

Im lepsze wyniki sportowe, tym chętniej kibice uczestniczą we wspieraniu klubu „na żywo”. Zadowolenie z gry zespołu wynika nie tylko z wyników, ale także ze stylu gry oraz poziomu sportowego drużyny. Na zamiar aktywnego uczestnictwa w meczach drużyny wpływa poziom satysfakcji kibiców (w większym stopniu odnoszący się do dyspozycji drużyny aniżeli samych jej wyników). Oznacza to, że w kontekście działań na rzecz powtarzalności uczestnictwa konsumentów w kolejnych meczach, podnoszenie atrakcyjności widowiska jest ważniejsze od osiągania zwycięstw w pojedynczych spotkaniach. Obok satysfakcji kluczowy wpływ na skłonność do przyszłego uczestnictwa w meczach ma poziom identyfikacji z zespołem. Im satysfakcja i identyfikacja większe, tym chętniej kibice ponawiają swoją wizytę na obiekcie sportowym. Większość opracowań potwierdza wpływ identyfikacji i satysfakcji na kształtowanie się postaw lojalnościowych w sektorze klubów sportowych, nadając pierwszej z tych zmiennych rolę dominującą, a tym samym na budowanie przewagi konkurencyjnej klubu sportowego [Panfil, 2012, s. 145].

Najbardziej oczywistą korzyścią z posiadania lojalnych kibiców jest utrzymanie wysokiej frekwencji stadionowej, a co za tym idzie możliwości określenia strumienia dochodu z biletów oraz umów sponsorskich (reklamy na stadionie). Aby tak się stało, potrzebne jest wsparcie odpowiedniej infrastruktury stadionowej oraz oferty usługowej, wpływających pozytywnie na chęć ponowienia wizyty na obiekcie. W krótkim okresie na zainteresowanie uczestnictwem w meczu wpływa wiele zmiennych losowych (np. pogoda) oraz związanych z atrakcyjnością konkretnego widowiska (przeciwnik, stawka meczu) [Panfil, 2012, s. 145].

Lojalność i satysfakcja kibiców są głównymi determinantami retencji oraz determinantami w pierwszej kolejności odpowiadającymi za zmianę wielkości frekwencji stadionowej. Im wizerunek klubu korzystniejszy, tym wyższy poziom zadowolenia wśród posiadaczy biletów sezonowych. Wyraża się to wyraźnymi korzyściami finansowymi, gdyż konsumpcja klubowych pamiątek jest blisko dwa razy większa w przypadku dużego markowego klubu niż organizacji mniejszych. Wyższa skłonność do zakupu pamiątek klubowych przez lojalnych kibiców nie pozwala jednak wnioskować o ich niższej wrażliwości na cenę licencjonowanych przez klub produktów. Kluczową rolę odgrywa stosunek ich jakości do ceny. Konsumenci nawet o wysokim poziomie identyfikacji z zespołem mogą zrezygnować z zakupu pod wpływem postrzegania ceny jako zbyt wysokiej. Awersją do poszerzania konsumpcji o dobra komplementarne spowodowana może być ponoszeniem już wystarczająco wysokich kosztów związanych z uczestnictwem w meczu. Stąd rosnącym trendem mogą się okazywać oferty pakietowe, złożone z biletu, miejsca parkingowego oraz rabatów na klubowe pamiątki. Poziom identyfikacji kibiców z drużyną to także ważny element analizy wykonywany przez potencjalnych sponsorów. Parametr ten wpływa na budowanie rozpoznawalności sponsora, postawy wobec jego produktów i satysfakcję z jego usług [Bednarczyk i Nessel (red.), 2016, s. 77-95].

Możliwości budowania przewagi konkurencyjnej klubu warunkowane są determinantami o wewnętrznym lub zewnętrznym charakterze. Do czynników wewnętrznych z pewnością należy zaliczyć zasoby stojące do dyspozycji, które właściwie alokowane mogą przyczynić się do poprawy lub umocnienia pozycji rynkowej podmiotu. W zasobach miękkich znajdują się przede wszystkim:

1. Potencjał ludzki – reprezentowany przede wszystkim przez zawodników, sztab szkoleniowy i menedżerów zarządzających klubem.
2. Zaplecze kadrowe, które posiada odpowiednie umiejętności podnosi prawdopodobieństwo właściwego wykorzystania zasobów rzeczowych i tworzenia optymalnych warunków do realizacji strategii klubu.

3. Tradycje i kontakty zewnętrzne – dotychczasowe sukcesy w zakresie organizacji imprez sportowo-rekreacyjnych, udział w zawodach, trofea, a także tytuły mistrzowskie stanowią cenny dorobek klubu i z powodzeniem mogą być wykorzystywane jako cenne atuty wyróżniające klub na tle innych organizacji. W sposób naturalny dotychczasowe sukcesy kształtują silną markę klubu i wpływają na jego ogólny wizerunek. Oprócz osiągnięć jako niezwykle istotny zasób organizacji trzeba uznać poprawne stosunki z podmiotami najbliższego otoczenia klubu, takimi jak: kibice, sponsorzy, media lub władze samorządowe. Wypracowane relacje stanowią ważny element przewagi konkurencyjnej, podnosząc tym samym wartość całej organizacji i z tego względu mogą one być traktowane jako specyficzna grupa zasobów. Ich posiadanie i wykorzystywanie ułatwia realizację postanowień zawartych w misji lub strategii rozwoju [Porter, 2006, s. 12].

Do zasobów twardych natomiast zaliczyć należy:

1. Środki finansowe, które mogą pochodzić z dwóch źródeł – są to dochody własne i dotacje. Te pierwsze uzyskiwane są z działalności statutowej, do której zalicza się: składki członkowskie, przychody z tytułu odpłatnego świadczenia usług sportowo-rekreacyjnych, środki pochodzące od sponsorów oraz, w przypadku dużych klubów sportowych, fundusze ze sprzedaży licencji lub gadżetów. Oprócz dochodów z działalności statutowej kluby sportowe mogą czerpać przychody z tytułu prowadzenia dodatkowej działalności gospodarczej. Takie rozwiązanie jest zgodne z postanowieniem Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości, według którego sport traktowany jest jako działalność gospodarcza i podlega zasadom Wolnego Rynku. Drugim źródłem środków finansowych klubów sportowych są dotacje celowe pochodzące z budżetu państwa lub przekazywane przez samorządy lokalne, zwykle z przeznaczeniem na realizację konkretnych zadań.
2. Sprzęt i wyposażenie stanowią zasoby rzeczowe niezbędne do prawidłowego świadczenia usług sportowo-rekreacyjnych. Ich posiadanie jest zwykle efektem wcześniejszego dysponowania środkami finansowymi, które umożliwiają zakup potrzebnego sprzętu i akcesoriów sportowych [Porter, 2006, s. 12].

Z marketingowego punktu widzenia, kluby sportowe o silnej orientacji na konkurencję wykazują się dużą aktywnością w zakresie oceny pozycji rynkowej swoich rywali, następnie, dysponując wiedzą na temat ich słabości i silnych stron oraz wykorzystując posiadane zasoby, starają się wzmocnić własną przewagę konkurencyjną. Budowanie pozycji rynkowej klubu sportowego powinno być oparte na wnikliwej analizie warunków otoczenia, a także rysujących się w nim szans i zagrożeń. Pełny monitoring bliższego otoczenia organizacji, budowanie scenariuszy wydarzeń i na tej podstawie podejmowanie decyzji marketingowych umożliwia m.in. zastosowanie metody environmental scanning [Porter, 2006, s. 15].

Budowanie pozycji rynkowej i wiążącej się z tym przewagi konkurencyjnej jest trudnym wyzwaniem dla wielu klubów, nie tylko tych, które działają na polskim rynku. Wiąże się to przede wszystkim ze zrozumieniem istoty tego problemu przez menedżerów sportu, dostępnością odpowiednich zasobów, w tym m.in. wiedzy, orientacją w sytuacji otoczenia zewnętrznego, a także traktowanie tego zagadnienia jako strategicznego elementu zarządzania organizacją. Wydaje się, że z czasem coraz więcej klubów sportowych, wzorem innych podmiotów komercyjnych, będzie potrafiło budować swoje trwałe przewagi konkurencyjne i realizować zarówno sportowe jak i ekonomiczne funkcje.

PODSUMOWANIE

Przedstawione powyżej zależności i sposoby zarządzania profesjonalnym klubem sportowym wykazuje konieczność zastosowania marketingowych mechanizmów ich działania celem zapewnienia im sukcesu, którym jest: sukces finansowy i zadowolenie kibiców. Wielopłaszczyznowe kontakty rynków sektora sportowego z resztą gospodarki, jak i coraz częstsze kontakty międzynarodowe profesjonalnych klubów sportowych, będące przejawem globalizacji, narzucają i umożliwiają transfer knowhow w tym zakresie. Dzieje się to tak, z jednej strony pod wpływem konkurencji rynkowej (w sensie ekonomicznym), jak pod względem sportowym (Champion Liege) wzmagając zainteresowanie kibiców i ich entuzjazm. Kluby sportowe i związki sportowe (FIFA, MBA, WTA, etc.) wykreowały dzisiaj podmioty na rynku światowym, europejskim i krajowym obracające wielomilionowymi czy miliardowymi kapitałami i uczestniczącymi w coraz to szerszym zakresie w przepływie kapitału finansowego w układzie międzysektorowym jak i geograficznym. Ich wpływ na zachowania społeczne oraz otoczenie gospodarce jest coraz to większe. Profesjonalne kluby sportowe, media

oraz powiązane z nimi gałęzie przemysłu sportowego i turystycznego stały się symbolami rozwoju gospodarczego na całym świecie, jak i na naszym polskim rynku krajowym.

LITERATURA

Bednarczyk Małgorzata, Nessel Karolina. 2016. *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*. Warszawa: CeDeWu.

Doktor Kazimierz. 2005. *Zarys socjologii zarządzania sportem*. Warszawa: CeDeWu.

Kall Jacek. 2001. *Silna marka: istota i kreowanie*. Warszawa: PWE.

Klisiński Janusz. 2009. *Finanse i marketing w sporcie*. Poznań: WSEiA w Bytomiu.

Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica. 2002. *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: PWE.

Morawski Mieczysław, Stosik Aneta. 2009. *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów sporcie*. Wrocław: AWF Wrocław.

Mreła Krzysztof. 1983. *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*. Warszawa: PWE.

Panfil Ryszard. 2004. *Zarządzanie produktem klubu sportowego*. Warszawa: Wyższa Szkoła Edukacji w Sporcie.

Panfil Ryszard. 2012. *Produkty sportowe. Identyfikacja, rozwój, dystrybucja*. Wrocław: WSZiC.

Perechuda Igor. 2012. *Identyfikacja czynników wpływających na wartość klubu sportowego jako przedsiębiorstwa*. Nysa: Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie.

Porter Michael E. 2006. *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Helion.

Ryba Bogusław. 2000. *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowymi*. Warszawa: Placet.

Szulce Halina, Janiszewska Karolina. 2012. *Zarządzanie marką*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Urbanek Grzegorz. 2002. *Zarządzanie marką*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.