

**Sugerowane cytowanie:**

Gancarczyk, J. (2016). Wykorzystanie przedsiębiorczości strategicznej w zarządzaniu organizacją sportową. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 201-213.

# Wykorzystanie przedsiębiorczości strategicznej w zarządzaniu organizacją sportową

**Jacek Gancarczyk**

Uniwersytet Jagielloński  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Katedra Zarządzania w Turystyce  
ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków  
e-mail: jacek.gancarczyk@uj.edu.pl

---

## Streszczenie:

W kontekście przedsiębiorczości strategicznej problem strategii przedsiębiorstwa z branży sportowej nabiera szczególnej wagi. Działalność sportowa to proces przedsiębiorczy, w którym innowacyjność i zmiana są kluczowymi elementami w wykorzystywaniu okazji i uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji przedsiębiorczości strategicznej jako determinanty rozwoju organizacji sportowych. Dynamicznie rozwijający się rynek sportowy może być jednym z tych obszarów gospodarki, które dają możliwość zbadania, jak przedsiębiorczość strategiczna kształtuje i rozwija organizacje poprzez innowacyjność, proaktywność oraz przewagę konkurencyjną.

**Słowa kluczowe:** sport; przedsiębiorczość strategiczna; wzrost i rozwój organizacji

**Klasyfikacja JEL:** L26, Z2

---

## 1. WPROWADZENIE

Globalne procesy rozwoju gospodarczego spowodowały przeobrażenia w branży sportowej, powodując transformację organizacji w komercyjne przedsiębiorstwa, które stały się ważną częścią przemysłu czasu wolnego (*leisure industry*). W Europie do tej kategorii przedsiębiorstw sportowych zalicza się organizacje<sup>1</sup>, które po przekształceniu w spółki prawa handlowego uczestniczą w konkurencji zarówno sportowej, jak i ekonomicznej na różnych poziomach (mikro, mezo i makro). Wobec tej grupy przedsiębiorstw zaczęto używać określenia sektor<sup>2</sup> sportu i traktować jako działalność wytwarzaną i konsumowaną globalnie. Przedsiębiorstwo sportowe to sformalizowana organizacja o charakterze usługowym, dopuszczona na podstawie przepisów prawa do prowadzenia działalności gospodarczej w sferze sportu i propagowania kultury fizycznej. Zgodnie z ustawą o sporcie, warunkiem istnienia

---

<sup>1</sup> W tekście stosuje się zamiennie określenia *organizacja*, *podmiot*, *przedsiębiorstwo*.

<sup>2</sup> Określenia *sektor*, *branża*, *przemysł*, *rynek* traktowane są w artykule jako synonimy.

organizacji sportowej jest realizacja zadań w zakresie sportu, tj. wszelkich form aktywności fizycznej, które przez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane wpływają na wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach (Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r.).

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji przedsiębiorczości strategicznej jako determinanty rozwoju organizacji sportowych. Dynamicznie rozwijający się rynek sportowy może być jednym z tych obszarów gospodarki, które dają możliwość zbadania, jak przedsiębiorczość strategiczna kształtuje i rozwija organizacje poprzez innowacyjność, proaktywność oraz przewagę konkurencyjną. Opracowanie ma charakter teoretyczny i metodologicznie oparty jest na przeglądzie studiów literaturowych z zakresu przedsiębiorczości strategicznej i sportu oraz wybranych badań empirycznych. W poszczególnych częściach opracowania przedstawiono znaczenie sektora sportu w gospodarce rynkowej, specyfikę przedsiębiorstw sportowych, następnie koncepcję przedsiębiorczości strategicznej wynikającą z podstaw teoretycznych. Konkluzje oparto na literaturze przedmiotu oraz na przykładach organizacji sportowych działających w obszarze komercyjnym.

## 2. GOSPODARCZE ZNACZENIE SEKTORA SPORTU

Dynamika gospodarcza obszarów wpływająca na ich konkurencyjność jest zwykle skorelowana z konkurencyjnością określonych branż przedsiębiorstw, które działają w związkach i relacjach sieciowych oraz we współpracy z instytucjami otoczenia. Konkurencyjność przedsiębiorstw to umiejętność sprostania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym (Bednarczyk, 2001). Sport to sektor na tyle dynamiczny i stale zyskujący na znaczeniu, że może przyczynić się do przyspieszenia wzrostu i rozwoju ekonomicznego oraz kreowania miejsc pracy. Jego wpływ na gospodarkę jest często niedoceniany, chociaż około 2% światowego PKB pochodzi z sektora sportu (Komisja Europejska, 2011, s. 8). Może on służyć jako instrument rozwoju lokalnego i regionalnego oraz gospodarczej rewitalizacji zarówno miast i terenów postindustrialnych, jak i rozwoju obszarów peryferyjnych (np. wiejskich).

Przeprowadzone w okresie prezydencji austriackiej w 2006 r. badania wskazują, że sport w szerszym znaczeniu wytworzył w 2004 r. wartość dodaną w wysokości 407 mld euro, czyli 3,7% PKB Unii Europejskiej i miejsca pracy dla 15 milionów osób, czyli dla 5,4% siły roboczej (Dimitrov et al., 2006). W czasach, gdy wzrost gospodarczy jest zagadnieniem kluczowym oddziaływanie sportu na gospodarkę także zyskuje na znaczeniu, ponieważ sport stał się ogromnym przemysłem (Weiss, 2001). Tworzy istotną część gospodarki, która silnie wpływa na obszar produkcji, infrastruktury sportowej czy sprzętu sportowego. Podlega on także uniwersalnym regułom gry rynkowej, a wśród nich komercjalizacji, racjonalizacji, profesjonalizmowi, biurokratyzacji, widowiskowości itp. (Guttmann, 1995).

Wyniki Rachunku Satelitarnego Sportu dla Polski za rok 2006 pokazały, że udział rynku sportu w PKB wynosił 1,96%, a w UE 3,7% (Komisja Wspólnot Europejskich, 2007). Kolejny rachunek za 2008 r. wskazał, że udział sportu w PKB wzrósł do 2,23%. Udziały te mieszczą się w średnich przedziałach udziału sportu w PKB oraz w zatrudnieniu w krajach UE. Porównanie Rachunków Satelitarnych Sportu dla Polski dla lat 2006 oraz 2008 wskazuje na wzrost znaczenia sportu zarówno w wartości PKB, jak również w całkowitym zatrudnieniu. Wielkość PKB związanego ze sportem w Rachunkach Satelitarnych Sportu w krajach UE waha się od 1% do 5% PKB. Najwyższe wartości dotyczą Austrii i ocenia się, że związane są z dużą rolą sportów zimowych w tym kraju. W pozostałych krajach UE udział sportu w PKB kraju stanowi 2-3%. Udział sportu w zatrudnieniu waha się od 1,5% do 4% całkowitego zatrudnienia w krajach UE, z wyjątkiem Austrii, gdzie stanowi on 6% (Libera et al., 2013).

Znaczenie ekonomiczne przemysłu sportu w państwach UE odzwierciedla siła nabywcza oraz liczba zatrudnionych. W zależności od prezentowanego ujęcia (wąskie: użytkowanie obiektów sportowych; średnie: produkcja artykułów sportowych; szerokie: turystyka) wartości te wynosiły odpowiednio: 58 mld euro siły nabywczej i 1,585 mln zatrudnionych, 242 mld euro i 8,184 mln, 307 mld euro i 10,263 mln (Dimitrov et al., 2006). Wytwórcy produktów dla sportu (np. sprzętu sportowego, ubrań) oraz innych dóbr nie zawsze są zaliczani do rynku sportowego. Grupa ta dostarcza niezbędnych akcesoriów oraz czerpie z trendów społecznych popularyzujących aktywność fizyczną, ale nie zajmuje się organizacją sportu i nie ma decydującego wpływu na kształt rynku (Starakiewicz & Kubów, 2014). Również w Polsce wskazywano na pojawienie się szczególnego rodzaju przedsiębiorstw rynkowych, do których zaliczono właśnie przedsiębiorstwa sportowe (Engelhardt, 2009; Noga, 2009).

### 3. SPECYFIKA ORGANIZACJI SPORTOWEJ

Inspiracją do zmian na polskim rynku sportu było uchwalenie i wejście w życie ustawy o kulturze fizycznej (Ustawa z dnia 18 stycznia 1996 r.). Organizacje sportowe otrzymały wtedy możliwość przekształcenia się ze stowarzyszeń/klubów sportowych w spółki prawa handlowego. System powiązań społecznych i ekonomicznych rynku sportu, jak i dynamika procesów zachodzących w otoczeniu organizacji sportowych zmusiła je do korzystania z wszelkich instrumentów organizacyjnych i zarządczych, pozwalających na efektywne kierowanie podmiotem sportowym. Przyspieszenie procesów komercjalizacji i profesjonalizacji organizacji na rynku sportu nastąpiło poprzez uchwalenie ustawy o sporcie (Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r.), która wprowadziła istotne zmiany w zakresie regulacji prawnych obejmujących kulturę fizyczną w Polsce, w tym działalność organizacji sportowych. Zarówno komercjalizacja, jak i profesjonalizacja rynku sportu przyczyniły się nie tylko do powstania nowych instytucji, takich jak przedsiębiorstwa sportowe, obiekty sportowe czy ośrodki szkolenia sportowego, ale do nowego spojrzenia na istotę samego sportu oraz akwizycji teorii zarządzania i marketingu do praktyki

organizacji sportowej. Struktura organizacyjna podmiotu sportowego upodobniła się do struktury przedsiębiorstwa produkcyjnego, w której można wydzielić pion produkcyjny i pion funkcjonalny (Sznajder, 2012).

W strukturze organizacyjnej profesjonalnych podmiotów sportowych występują zwykle dwa piony: pion sportowy i pion biznesowy/komercyjny. Takie podmioty sportowe stoją przed zadaniami sprostania konkurencji ze strony innych przedsiębiorstw, jednocześnie mając na uwadze dążenie do realizacji celów: organizacyjnych, sportowych i ekonomicznych (Teichmann, 2007). Pomiedzy tymi celami może dochodzić do konfliktu, ale to zarządzający ma optymalizować możliwe rozbieżności (Griffin, 2005). Członek zarządu spółki akcyjnej FC Bayern Monachium, Karl Hopfner (2008) określił następujące zasadnicze cele dla nowoczesnego przedsiębiorstwa piłkarskiego:

- a) sukces sportowy,
- b) zachowanie płynności,
- c) pozytywny zwrot z kapitału,
- d) dbanie o atrakcyjność i tożsamość klubu.

Praktyka zarządzania elitarnym zespołem piłkarskim obejmuje wszystkie problemy związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem w globalnym otoczeniu gospodarczym (Bolchover & Brady, 2007) i wiąże się z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej oraz wysokich poziomów wskaźników kluczowych czynników sukcesu. Przewaga niskiego rzędu (oparta na kryteriach ilościowych) jest łatwo replikowana i nietrwała, natomiast wyższego rzędu (oparta na kryteriach jakościowych) ma charakter trwały (Porter, 1998). Wykreowanie w przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji pozwala zdobywać długotrwałą przewagę konkurencyjną. Źródłem kluczowych kompetencji są nie tyle nowe technologie, co nowe koncepcje zaspokajania potrzeb odbiorców (Hamel & Prahalad, 1999; Najda-Janoszka, 2016).

Posiadanie wysokich kompetencji jest niezbędnym warunkiem opanowania kluczowych czynników sukcesu, a sektor sportu dostosowuje się w miarę swoich możliwości do wymagań nowoczesnej gospodarki oraz oczekiwań odbiorców (np. kibiców). Wyzwania związane ze sprostaniem postępującej konkurencji na rynku krajowym i międzynarodowym implikują konieczność rozszerzania obszarów działalności przedsiębiorstw sportowych. Podmioty sportowe mogą to osiągnąć poprzez fuzje i przekształcanie się w koncerny (holdingi) dysponujące coraz większą liczbą spółek zależnych (córek) odpowiedzialnych za specjalistyczne obszary działalności gospodarczej, takie jak: zarządzanie infrastrukturą sportową, prowadzenie biura podróży, obsługa centrum medycznego, prowadzenie placówki muzealnej, sprzedaż i dystrybucja produktów klubowych, obsługa telewizji internetowej. Na wyniki ekonomiczne organizacji sportowych<sup>3</sup> wpływają również właściciele, kierujący się następującymi motywami (Kesenne, 2007):

---

<sup>3</sup> Notowanych na giełdzie papierów wartościowych m.in. Manchester United, Chelsea, Liverpool, Arsenal, Borussia Dortmund, Olympique Lyon, Juventus, a w Polsce – Ruch Chorzów.

1. Maksymalizacja korzyści ekonomicznych dla właścicieli (np. zwiększenie wyniku finansowego klubu sportowego albo przeznaczenie pozyskanych środków na spłatę zadłużenia klubu).
2. Maksymalizacja wyników sportowych na arenie krajowej i międzynarodowej (np. poprzez zakup wartościowych zawodników albo budowę lub remont/renowację obiektu sportowego).

Charakterystyczną cechą organizacji sportowej jest prowadzenie działalności gospodarczej na dwóch rynkach (Sznajder, 2012), tj. zarówno sportowym, jak i komercyjnym (reklamowo-sponsoringowym). W przypadku pierwszego rynku odbiorcami sprzedaży produktów sportowych są konsumenci indywidualni, na drugim instytucjonalni. Odbiorcom indywidualnym przedsiębiorstwa sportowe sprzedają przede wszystkim produkt w postaci wydarzenia sportowego. Dla klienta instytucjonalnego produktem sportowym będzie, poprzez zawartą z klubem umowę sponsoringową, reklamowanie produktów bądź usług podczas tego wydarzenia sportowego. Specyfika rynku sportowego wpływa na zróżnicowanie dochodów organizacji sportowych uzyskiwanych na obu rynkach. Do najważniejszych źródeł przychodów oprócz środków pochodzących z umów sponsoringowych oraz publicznych należą m.in.: sprzedaż praw do transmisji meczów, sprzedaż biletów, premie (od krajowych i zagranicznych organizatorów rozgrywek np. FIFA, FIVB) oraz transfery zawodników.

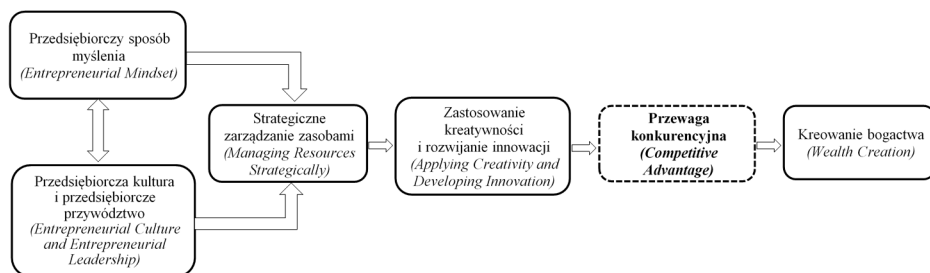
#### 4. KONCEPCJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI STRATEGICZNEJ

W literaturze można spotkać różne definicje oraz klasyfikacje przedsiębiorczości, które łączy się najczęściej w dwie grupy pogładowe. Pierwsza wskazuje, że istotą przedsiębiorczości jest szansa (*opportunity*), a przedsiębiorcy tworzą lub poszukują szans, które następnie umiejętnie wykorzystują (Timmons, 1999). W tym kontekście przedsiębiorczość jest historycznie opisywana w kategoriach działań podejmowanych w celu rozpoznania i wykorzystania okazji do kreowania dóbr i usług (Alvarez & Barney, 2008). Natomiast druga utożsamia przedsiębiorczość z działaniami obejmującymi identyfikację, ocenę oraz wykorzystanie szans rynkowych w taki sposób, który dotychczas nie występował. W takim rozumieniu określa się, jak, kto i z jakimi efektami odkrywa, ocenia i wykorzystuje szanse kreowania przyszłych dóbr i usług (Shane & Venkatamaran, 2000; Shane, 2003). Na przedsiębiorczość wpływają także postawy przedsiębiorców z ich skłonnością do podejmowania ryzyka i determinacji w realizowaniu przedsięwzięcia biznesowego (Glinka & Gudkova, 2008; Wach, 2015).

Przedsiębiorczość, jako koncepcja współczesnego zarządzania, kładzie nacisk na określenie czynników kreujących działalność gospodarczą, stanowiących swego rodzaju siłę motoryczną tej działalności. Istotą przedsiębiorczości jest tworzenie i rozwijanie przedsięwzięcia biznesowego, a zarządzanie strategiczne jest dążeniem do uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz utrzymanie tego przedsięwzięcia biznesowego w turbulentnym otoczeniu. Obszarem zarządzania strategicznego jest kreowanie bogactwa (*wealth*) organizacji i jej właścicieli (Ireland, 2007), gdzie

przewaga konkurencyjna jest uznawana właśnie za główny warunek pozytywnych wyników.

Zarządzanie strategiczne skupia się na działaniach podejmowanych przez firmy w celu wypracowania takiej pozycji rynkowej, aby ich unikalne zasoby mogły być wykorzystane w sposób, który będzie uniemożliwił identyfikację i kopiowanie przez konkurentów. Potencjalny związek między zarządzaniem strategicznym i przedsiębiorczością pomaga w zrozumieniu zdolności firm do kreowania bogactwa. Przedsiębiorczość dotyczy identyfikacji i możliwości wykorzystania szans. Obszar zbieżnych wątków przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego (Schendel & Hitt, 2007) dotyczy tzw. czterech „i”, takich jak: imaginacja (*imagination*), idee (*ideas*), inwencja (*invention*), innowacja (*innovation*). Natomiast do kreowania bogactwa potrzebne jest zorganizowane działanie strategicznie, co wymaga z kolei połączenia przedsiębiorczego i strategicznego myślenia (Hitt et al., 2001). Koncepcja przedsiębiorczości strategicznej (*strategic entrepreneurship*) stara się integrować zachowania przedsiębiorcze oraz strategiczne podejście w celu kreowania bogactwa. Przedsiębiorczość strategiczna jest modelem działalności organizacji (Ireland et al., 2003), który oparty jest na łączeniu zdolności do wykorzystywania okazji (*opportunity*) i do kształtowania przewagi konkurencyjnej (*competitive advantage*) (por. rysunek 1).



**Rysunek 1.** Model przedsiębiorczości strategicznej

Źródło: Ireland et al. (2003, s. 967).

Przedsiębiorstwa, zgodnie z koncepcją przedsiębiorczości strategicznej, wykazują się zdolnością do identyfikowania i wykorzystywania okazji (szans) w otoczeniu, ale często brakuje im umiejętności przekształcania tej okazji w swoją przewagę konkurencyjną, która prowadziłaby do wzrostu i umocnienia pozycji w perspektywie czasu. W szeroko pojętej populacji przedsiębiorstw relatywnie rzadka jest też orientacja na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, którą określa się takimi cechami, jak wartościowość, unikatowość, trudność naśladownictwa, złożoność i ograniczona mobilność (Barney, 1991; Grant, 2007).

## 5. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ STRATEGICZNA A BRANŻA SPORTOWA

Przedsiębiorczość, jako cecha systemu zarządzania organizacjami, umożliwia zmiany, innowacyjność i skłonność do ponoszenia ryzyka. Pozytywnie wpływa na

efektywność przedsiębiorcy indywidualnego czy organizacyjnego, gdy skutecznie wprowadza innowacje w zarządzaniu sportem w szkole, gminie, województwie czy państwie. Te ostatnie obszary rozwoju przedsiębiorczości są przedmiotem specjalnej troski władz i decydentów lokalnych, regionalnych i głów państw (Bednarczyk & Batorski, 2009). Sektor sportu wykazuje silny profil przedsiębiorczy złożony z przedsięwzięć biznesowych, wykorzystujących kreatywność właścicieli i poszukiwanie możliwości rynkowych, proaktywnego podejścia zarówno do preferencji klientów, jak i niepewności środowiska. Przedsiębiorczość to nie tylko kwestia szukania i pomnażania bogactwa, ale zawsze odgrywa istotną rolę w realizacji szerszych interesów i potrzeb społecznych. Ten wątek jest bardzo istotny dla przedsiębiorczości w sporcie, ponieważ przyczynia się do rozwoju gospodarczego i kształtuje tożsamość lokalnych społeczności, regionów i narodów (Bednarczyk & Gancarczyk, 2013). Działający w sektorze sportu przedsiębiorcy starają się być unikalni, specjalizując się w określonych dyscyplinach, ściśle określonych grupach docelowych, co pozwala im odpowiednio dostosować swoją ofertę. W zróżnicowanych oczekiwaniach klientów (odbiorców) widzą szanse na kreowanie tzw. błękitnych oceanów (*blue oceans*) poprzez tworzenie ofert dopasowanych do aktualnych wymagań klientów (Kim & Mauborgne, 2007), aby zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną.

Branża sportu jest dosyć specyficznym rynkiem, w którym uczestniczą i współdziałają pośrednio, jak i bezpośrednio podmioty prywatne oraz publiczne w realizacji przedsięwzięć związanych ze sportem i rekreacją, w sposób:

- bezpośredni (ligi zawodowe, kluby sportowe, stowarzyszenia i fundacje, uczniowskie kluby sportowe, zawodnicy, trenerzy),
- pośredni jako podmioty, które za pomocą sportu promują swoją działalność lub markę (sponsoring),
- pośredni jako przedsiębiorstwa (podwykonawcy) dostarczające usługi oraz produkty dla sportu (obiekt sportowe, ośrodki szkolenia sportowego, przemysł sportowy).

Każde przedsiębiorstwo sportowe funkcjonuje w otoczeniu (Filipiak & Panaś, 2008), którego częściami składowymi są:

- konkurenci (pozostałe przedsiębiorstwa sportowe z ligi macierzystej, ale także przedsiębiorstwa z innych lig sportowych, jak również pozostałe podmioty oferujące usługi spędzania czasu wolnego, takie jak np. galerie handlowe, kina, kluby, opery, teatry),
- instytucje finansowe (banki, fundusze inwestycyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe, z których usług często korzystają przedsiębiorstwa sportowe),
- usługodawcy (hotele i restauracje, łączność, ochrona zdrowia, służby porządkowe, transport publiczny),
- wierzyciele (banki, przedsiębiorstwa, a także osoby prywatne – posiadacze długoterminowych pożyczek emitowanych przez przedsiębiorstwa sportowe),

- nabywcy (usługobiorcy) – podmioty, którym przedsiębiorstwo sportowe np. udzieliło licencji na wytwarzanie produktów/usług z ich własnym znakiem handlowym, ale również sponsorzy, media telewizyjne i Web-TV,
- dostawcy (mediów technicznych, cateringu na stadionie, sprzętu sportowego).

Przedsięwzięcie sportowe, aby być konkurencyjne, oprócz wysokiego poziomu sportowego powinno zapewniać także odpowiednio wysoki poziom organizacyjny. Stanowi to wyzwanie i wpływa na przedsiębiorczość współczesnych menedżerów sportowych, którzy – poza wynikiem finansowym i jej rezultatem sportowym – powinni być zorientowani na oferowanie przez swoją firmę konkurencyjnego towaru (produktu) o najwyższej możliwej jakości. Konsekwencją tego jest konieczność spełniania przez organizacje sportowe coraz wyższych oczekiwań uczestników tych przedsięwzięć szczególnie w zakresie oferowanego im do kupna produktu (Panfil, 2004). Służy to zaspokajaniu potrzeb widzów, mając w rezultacie decydujący wpływ na kształtowanie dobrych relacji pomiędzy organizacjami sportowymi a klientami.

Wyraźnie podkreślona rola nabywcy winna skłaniać wszystkich zaangażowanych w proces tworzenia produktu do zapewnienia jak najwyższej jego konkurencyjności (jakości). W tym zakresie dostrzega się potrzebę przedsiębiorczego podejścia do procesu organizacji wydarzeń sportowych. Przedsięwzięcie sportowe (okazja) jest wydarzeniem przyciągającym na trybuny licznych widzów (klientów). Jednak poza motywami sportowymi kierują się oni szeregiem innych czynników, powodujących ich udział w zawodach. Należą do nich m.in. zagospodarowanie czasu wolnego czy też chęć obcowania z ludźmi sukcesu, do jakich zaliczamy m.in. gwiazdy sportu. Istotnym elementem skłaniającym do uczestnictwa w widowisku jest możliwość doznania niezwykłego pobudzenia emocjonalnego, w którym znikają bariery płci, wieku, wykształcenia czy kultury. Ten stan uniesienia zwany jest afiliacją widowni, a towarzyszy mu ponadto efekt konsolidacji widowni, który może udzielać się również innym aktorom widowiska (Zdebska, 2008).

Przedsięwzięcie sportowe to fenomen o charakterze przedsiębiorczym, w którym poza rywalizacją sportową toczy się rywalizacja na gruncie biznesowym, bowiem sport przestał być wyłącznie grą fizyczną opartą na talencie ruchowym (Krawczyk, 2000). Organizacje sportowe, uczestnicząc w grze rynkowej (przedsięwzięcie sportowe), konkurują o jak największą liczbę klientów (ogładalność). Generują dochody finansowe, które mogą być wykorzystane na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez organizację sportową. Powszechne zainteresowanie sportem dostrzegły media i uczyniły istotnym bodźcem przyciągającym uwagę odbiorców. Przeprowadzanie transmisji oraz ich zasięg przyciągają do sportu sponsorów i reklamodawców, co w praktyce oznacza coraz większe środki finansowe. Dzięki temu poziom widowisk sportowych stale się podnosi, zawodnicy są motywowani wysokimi wynagrodzeniami do ciężkiej pracy i zaciętej rywalizacji na wysokim poziomie sportowym, a co za tym idzie zwiększa się zainteresowanie kibiców.

Konieczność uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez podnoszenie skuteczności działań wskazuje na celowość zastosowania podejścia przedsiębiorczego,



czyli identyfikacji potrzeb konsumentów na rynku (okazji) i dostosowania do nich działań biznesowych, a także kreowanie nowych potrzeb i produktów (innowacji) z wykorzystaniem narzędzi z zakresu zarządzania i marketingu. Zarządzanie marketingiem sportowym to wykorzystanie kompozycji narzędzi marketingowych do komunikowania się z konsumentami i wskazanie korzyści z uprawiania sportu i uczestniczenia w wydarzeniach sportowych (Appenzeller & Appenzeller, 2008). Przedsiębiorczość strategiczna w organizacjach sportowych zakłada nie tylko sukces sportowy, ale takie działania, które doprowadzą podmiot do wzrostu i rozwoju zarówno organizacyjnego, jak i ekonomicznego. Aspekty te stały się zaczynem do powstania nowej branży gospodarki z pojawiającymi się nowymi okazjami, którą jest sport postrzegany pod postacią usług, dóbr materialnych, informacji, miejsc lub innych osób (Waśkowski, 2005). Najważniejsze są oczekiwania i potrzeby klientów (widzów) bez względu na to, czy konsumuje on wydarzenie sportowe na stadionie (trybunach) czy też za pomocą wybranego przez siebie medium lub korzysta z innych artykułów sportowych.

Przedsiębiorczość organizatorów wydarzeń sportowych ma tutaj fundamentalne znaczenie. Bez wątplenia atrakcyjne widowisko sportowe wymaga znajomości i stosowania zasad zarządzania i marketingu sportowego oraz wysokich umiejętności menedżerskich (Waśkowski, 2004). Dobrym przykładem jest piłka nożna dostarczając pewien wzorzec przedsiębiorczego zarządzania firmą, w którym do sukcesu prowadzą tylko najlepsze praktyki (Bolchower & Brady, 2007). W tym miejscu można przywołać niektóre kluby brytyjskie, jak np. *Manchester United*. Za jego rosnącą pozycją sportową równolegle podąża wzrost i rozwój na polu biznesowym, zaś liczba fanów wynosi ponad 330 mln ludzi na całym świecie (Tręda, 2009). Dzieje się tak, ponieważ *Manchester United* wykorzystując nadarżającą się okazję oferuje konkurencyjny produkt, który pozwolił klubowi pozyskać rzeszę lojalnych sympatyków dającą przewagę konkurencyjną na rynku. W ramach stosunkowo drogiego biletu, kosztującego kilkadziesiąt funtów, klienci mają zagwarantowane odpowiednie warunki obejmujące nowoczesną bazę sanitarną, catering, oprawę widowiska oraz bezpieczeństwo. Wydaje się, że komercyjny charakter wydarzeń sportowych jest szczególnie widoczny w przypadku rywalizacji w grach zespołowych, których specyfika oraz popularność stanowią w pewnym zakresie gwarancję sukcesu dla organizacji sportowych.

Organizacje sportowe działają równocześnie na dwóch płaszczyznach: rynku sportu i rynku reklamowo-sponsorującym (komercyjnym). W ramach rynku sportu, gdzie nabywcami produktów są konsumenci indywidualni (kibice), organizacje sprzedają je zarówno na rynku pierwotnym (w trakcie wydarzeń sportowych), jak i na rynku wtórnym (np. za pomocą mediów). Kibice to bardzo lojalna w stosunku do swojego klubu i drużyny grupa nabywców. Dzięki temu dobrze zarządzana organizacja, dbająca o relacje z kibicami i pielęgnująca tradycje klubowe, barwy, nazwę może liczyć na stałe dochody związane ze sprzedażą swoich produktów. Emocjonujące wydarzenia sportowe oraz przyjazna atmosfera gwarantują pozyskanie kolejnych kibiców oraz sponsorów, których wsparcie pozwoli na dalszy wzrost i rozwój organizacji sportowych.

## 6. PODSUMOWANIE

Wnioski, co do różnic w przedsiębiorczych (okazja) i strategicznych (przewaga konkurencyjna) kompetencjach organizacji o różnych rozmiarach (małych, średnich i dużych) znajdują generalnie potwierdzenie w badaniach empirycznych, również tych prowadzonych w polskich warunkach (Krupski, 2009). W koncepcji przedsiębiorczości strategicznej akcentuje się, że to zwykle duże organizacje charakteryzuje świadomość potrzeby i zdolność kształtowania przewagi konkurencyjnej, jednak przy słabszej umiejętności identyfikowania i wykorzystywania okazji w otoczeniu. Organizacje sportowe różnią się wielkością, celami swojego działania, formą prawną, strukturą oraz zasięgiem działania. Funkcjonują często we wzajemnych powiązaniach sieciowych, a są zarządzane jako niezależne podmioty rynkowe. Z jednej strony poprzez przedsiębiorcze działania dążą do zwiększania efektów ekonomicznych poprzez maksymalizowanie bogactwa właścicieli, a z drugiej zwiększenia efektów sportowych związanych z konkurowaniem o jak najwyższe miejsca w krajowych i zagranicznych rozgrywkach. Specyficzną cechą rynku sportowego jest istnienie właśnie takiej podwójnej zależności polegającej na tym, że z jednej strony przedsiębiorcze organizacje sportowe silnie ze sobą konkurują, a z drugiej są od siebie zależne. Taką strategią polegającą na połączeniu konkurowania z kooperacją (*coopetition*) stosuje obecnie wiele organizacji różnych branż, jednak na rynku sportu jest to konieczność. Zarządzający organizacjami sportowymi zmuszeni są reagować w sposób przedsiębiorczy na zmieniające się otoczenie i strategicznie wykorzystywać pojawiające się okazje biznesowe.

Na rynku sportowym nie może istnieć monopol, jak to jest w przypadku tradycyjnego rynku dóbr i usług. Nie sposób sobie wyobrazić sytuację, w której zawodnicy, kluby sportowe we współzawodnictwie sportowym nie mają odpowiednich przeciwników. Jak twierdzą Szymanski i Ross (2000), europejski system ligowy sprzyja nasileniu konkurencji między klubami i przez to oferowaniu bardziej atrakcyjnych produktów dla ich nabywców (*consumer welfare*). Dlatego jest oczywiste, że mecz piłkarski w finale rozgrywek europejskiej Ligi Mistrzów, gdzie spotykają się kluby o najwyższym, zbliżonym poziomie sportowym są zdecydowanie lepszym produktem sportu niż mecz nierównych rywali. W literaturze przedmiotu sytuacja ta jest nazwana przez Neale'a (1964) jako paradoks Louisa-Schmellinga. Polega on na tym, że im większa konkurencja na rynku sportu, tym kluby i poszczególni sportowcy mogą uzyskać większe przychody, gdyż zawody sportowe, w których uczestniczą konkurenci zbliżeni poziomem sportowym spotykają się z większym zainteresowaniem widzów i generują większe przychody.

## LITERATURA

- Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2008). Opportunities, organizations, and entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 171-173.
- Appenzeller, H., Appenzeller, T. (2008). *Successful Sport Management*. Durham NC: Carolina Academic Press.

- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1(17), 197–211.
- Bednarczyk, M. (2001). *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe: PWN.
- Bednarczyk, M., Batorski, J. (2009). *Przedsiębiorczość w zarządzaniu sportem: studium praktyków*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bednarczyk, M., Gancarczyk, J. (2013). From the editors. Entrepreneurship in Tourism and Sport. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 9(1).
- Bolchover, D., Brady, Ch. (2007). *90-minutowy menedżer. Lekcje z pierwszej linii zarządzania*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Dimitrov, D., Helmenstein, C., Kleissner, A., Moser, B., Schindler, J. (2006). *Die makroökonomischen Effekte des Sports in Europa*. Wien: Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Sektion Sport.
- Engelhardt, J. (2009). *Typologia przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.pl.
- Filipiak, B., Panasiuk, A. (red.), (2008). *Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomika*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gancarczyk, M. (2015). Proces wzrostu przedsiębiorstwa w świetle podejścia zasobowego i teorii kosztów transakcyjnych. *Gospodarka Narodowa*, 5(279), 5-31.
- Gancarczyk, M., Gancarczyk, J. (2016). SME Supplier Upgrading during the Cooperation Life Cycle – Evidence from Central and Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies*, 21(3), s. 318-351.
- Gancarczyk, M., Gancarczyk, J. (2011). Wzrost i internacjonalizacja przedsiębiorstw w klastrach. *Organizacja i Kierowanie*, 3(146), s. 59-75.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Grant, R.M. (2007). *Contemporary strategy analysis*. Cambridge: Blackwell.
- Griffin, R.W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Guttmann, A. (1995). *Games and empires*. New York: Columbia University Press.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra*, Warszawa: Business Press.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (2001). Guest editors. Introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation, *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-724.
- Hopfner, K. (2008). Spezielle Bewertungsfragen – die Rechnungslegung eines Fußball-Unternehmens. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 22, 1167-1169.
- Ireland, R.D. (2007). Strategy vs. entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 7-10.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Kesenne, S. (2007). *The Economic Theory of Professional Team Sports*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2007). *Strategia Błękitnego Oceanu*. Warszawa: MT Biznes.

- Komisja Europejska (2011). Rozwijanie europejskiego wymiaru sportu. Bruksela, KOM(2011) 12 wersja ostateczna.
- Komisja Wspólnot Europejskich (2007). *Biała księga na temat sportu*. Bruksela, COM (2007), 391 wersja ostateczna.
- Krawczyk, Z. (2000). *Sport w zmieniającym się społeczeństwie*. Warszawa: Wydawnictwo AWF w Warszawie.
- Krupski, R. (2009). Strategie elastyczne. W: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Libera, B., Tomaszewicz, Ł., Świczewska, I., Trębska, J. (2013). *Rachunek Satelitalny Sportu dla Polski za 2008 rok. Raport*. Warszawa: Ministerstwo Sportu i Turystyki.
- Najda-Janoszka, M. (2016). *Dynamic capability-based approach to value appropriation*. Cracow: Jagiellonian University Press.
- Neal, W. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sport. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1-14.
- Noga, A. (2009). *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Panfil, R. (2004). *Zarządzanie produktem klubu sportowego*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Edukacji w Sporcie.
- Porter, M.E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Schendel, D., Hitt, M.A. (2007). Introduction to Volume 1. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 1-6.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Starakiewicz, U., Kubów, M. (2014). Przejawy przedsiębiorczości w sporcie w kontekście uwarunkowań kulturowych i organizacyjnych rozwoju branży. *Problemy Zarządzania*, 3(47), 109-126.
- Sznajder, A. (2012). *Marketing sportu*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Szymanski, S., Ross, S.F. (2000). Open Competition in League Sports. *University of Illinois Law & Economics Research Paper*, Working Paper No. 00-07, 1-39.
- Teichmann, K. (2007). *Strategie und Erfolge von Fußballunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Timmons, J.A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Tręda, T. (2009). *Nowoczesne zarządzanie klubem sportowym na przykładzie Manchesteru United*. Poznań: Wydawnictwo Football Business Group.
- Ustawa z dnia 18 stycznia 1996 r. o kulturze fizycznej (Dz. U. 1996 Nr 25 poz. 113 z późn. zm.), tekst ujednolicony na dzień 21.11.2007.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz.U. 2010 Nr 127 poz. 857 z późn. zm.), tekst ujednolicony na dzień 23.07.2015.
- Wach, K. (2015). Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The Theoretical Foundations of International Entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 9-24. doi:10.15678/EBER.2015.030202.

- Waśkowski, Z. (2004). *Ocena atrakcyjności widowiska sportowego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Waśkowski, Z. (2005). *Relacyjny model rynku sportowego i jego marketingowe implikacje*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Weiss, O. (2001). *Trends and Problems of Sport Today and Tomorrow*. Vienna: ENGSO-Forum.
- Zdebska, H. (2008). *Istota i wartości zespołowych gier sportowych*. Kraków: Wydawnictwo AWF w Krakowie.

### **Utilization strategic entrepreneurship in the management of sports organization**

**Abstract:** In the context of strategic entrepreneurship the issue of corporate strategy carries special importance in the organization of the sports industry. Sports activities is the entrepreneurial process in which innovation and change are key elements in exploiting opportunity gain a competitive advantage. The aim of this article is to present the concept of strategic entrepreneurship, as a determinant of the development of sports organizations. Fast growing and developing sports market may be one of those areas of the economy, which provides the opportunity to explore how strategic entrepreneurship affects the development of organizations through innovativeness, proactiveness and competitive advantage.

**Keywords:** sport; strategic entrepreneurship; growth and development of the organization

**JEL codes:** L26, Z2

